

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İNOVASYON ÜZERİNE
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**
DOKTORA TEZİ
DANIŞMAN HAZIRLAYAN
DOÇ. DR. LUTFİYE ÖZDEMİR R. VEDAT SÖNMEZ
MALATYA, 2016

ONAY SAYFASI

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İNOVASYON
ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. LUTFİYE ÖZDEMİR

HAZIRLAYAN
R. VEDAT SÖNMEZ

Hüznice 18.07.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezi (çalışması) başarılı ile başarılı bulunarak İktisat... Anabilim Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Bir Öykerinin Unvan Ad Soyadı İmzası

1. prof. dr. Mehmet İkinci 
2. prof. dr. Sabri Kaşıkçı 
3. Doç. Dr. Lutfiye Özdemir 
4. Doç. Dr. Feriye Tuna 
5. Yrd. Doç. Dr. Cem Arsoy 

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yürütme Kuruluca _____ Tarafından
ve _____ sayılı kararına bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Unvan Ad Soyadı
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgüt Kùltürünün İnovasyon Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafından yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurla doğrularım.

R. VEDAT SÖNMEZ

ÖZET

Bir bilgi veya yeni bir fikrin katma değer yaratılarak çıktıya dönüştürülmesi olarak ifade edebileceğimiz inovasyon kavramı son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında dikkat çeken ve popülerliğini koruyan kavramlardan biri olmuştur. Günümüz iş dünyasında örgütlerin inovasyon ve inovasyona bağlı yatırımlarını artırdıklarını görmekteyiz. Örgüt kültürü ise en kısa tanımı ile bir örgütte çalışanların ortak tutum, davranış ve inançlarıdır. Örgüt kültürü organizasyonlardaki inovasyon çalışmalarına ortam hazırlaması, bu çalışmalarını teşvik etmesi veya bunu engellemesi açısından önemlidir.

Örgüt kültürünün inovasyon üzerine etkisi ve bir araştırma olarak şekillenmiş çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü üzerinde durulmuş, kültür, örgüt ve örgüt kültürü kavramlarının açıklanmasına yer verildikten sonra konuyla ilgili yapılmış araştırmalardan yola çıkılarak, örgüt kültürünün temel öğeleri, örgüt kültürünü oluşturan temel faktörler, örgüt kültürünün önemi ve örgüt kültürü ile ilgili yapılan sınıflandırmalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise inovasyon konusu ele alınmış olup, inovasyon ile ilişkili kavramlar açıklandıktan sonra, örgütlerde ortaya çıkan inovasyon türleri ve modelleri incelenmiştir. Bu bölümde son olarak örgütlerde inovasyon faaliyetlerine kaynaklık eden faktörler ele alınmış, bilimsel olarak ortaya atılan bu faktörler açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan uygulama kısmında ise; örgütlere hakim olan örgüt tipini belirlemenin yanı sıra, örgüt kültürünün katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon boyutlarının, ürün, süreç, strateji ve pazar inovasyonu üzerindeki etkilerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda, hangi örgüt kültürü boyutlarının inovasyon faaliyetlerini teşvik ettiğini ya da engellediğini araştırmak amacıyla Gaziantep ilinde organize sanayi bölgesinde faaliyette bulunan 245 örgüt yöneticisine yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda; süreç inovasyonu üzerinde; örgüt kültürünün katılım, uyum ve tutarlılık boyutlarının, ürün inovasyonu üzerinde; örgüt kültürünün vizyon ve işe katılım boyutlarının, pazar inovasyonu üzerinde uyum boyutunun, strateji inovasyonu üzerinde işe katılım ve uyum boyutlarının olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgüt kültürü, örgüt kültürü sınıflandırması, örgüt kültürü boyutları, inovasyon, inovasyon türleri

ABSTRACT

The concept of innovation, which can be expressed as converting an information or an idea into an output by creating an added value from them, has currently become one of the popular concepts drawing attention in the fields of management and organization. In today's business world, we see that the organizations widen their innovations and investments depending on innovation. The brief description of the organizational culture is a common attitude, behavior and belief of employees in an organization. Organizational culture is important in terms of preparing the media for innovation searches in the organization, promoting these searches or preventing them.

The study which shaped according to the effect of organizational culture on innovation and as a research consists of three main parts. In the first part, it is focused on organizational culture. After the explanations of the concepts of culture, organization and organizational culture, basic elements of organizational culture, organizational key factors that make up the culture, the importance of organizational culture, classifications related and organizational culture are included based on the researches done on the subject.

The second part deals with the subject of innovation, after explaining concepts related to innovation, the innovation types and models arising in the organization are examined. This part finally deals with the source of the activities of the innovation factors in organizations, these factors are described scientifically.

In the last part of the study which is the application part; in addition to determining the type of organization that dominates the organization, it is aimed to determine the impact of the dimensions of participation, consistency, coherence and vision of organizational culture on the innovation of products, processes, strategy and market. In this context, a survey for 245 organization managers in the industrial zone of the Gaziantep province was made to investigate which organizational culture dimension encourages or prevent innovation activities. As a result of the research, the positive effects found out are given respectively. Participation, coherence and consistency on process innovation; the organizational culture dimensions of vision and participation on product innovation; the dimension of coherence on market innovation and the dimensions of participation and coherence on strategy innovation have positive effects.

Key Words: Organizational culture, the classification of organizational culture, the dimensions of organizational culture, innovation, types of innovation

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
EKLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kültürüyle İlgili Temel Kavramlar	5
1.1.1. Örgüt Kavramı	5
1.1.2. Kültür Kavramı, Sınıflandırması ve Özellikleri	9
1.1.2.1. Kültür Kavramı	9
1.1.2.2. Kültürün Sınıflandırılması	11
1.1.2.3. Kültürün Özellikleri	12
1.2. Örgüt Kültürü	15
1.3. Örgüt Kültürünün Önemi	20
1.4. Örgüt Kültürüyle İlgili Kavramlar	26
1.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	26
1.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği	30
1.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı	32
1.5. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	34
1.5.1. Liderlik Tarzı	36
1.5.2. Törenler	38
1.5.3. Ritüeller ve Seremoniler	40
1.5.4. Ayinler	41
1.5.5. Hikâyeler	42
1.5.6. Kahramanlar	44
1.5.7. Dil	45
1.5.8. Mithler	46
1.5.9. Örgütsel Değerler	48
1.5.10. Normlar	49
1.6. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler	50
1.6.1. Örgütün Çevresi ve Toplumsal Kültür	51

1.6.2. Örgüt Kurucuları, Yöneticiler ve Liderler	52
1.6.3. Örgütün Tarihi ve Büyüklüğü	53
1.6.4. Örgütün Teknolojik Yapısı	54
1.6.5. Örgütsel Amaç ve Hedefler.....	55
1.6.6. Örgütsel Yapıda Yer Alan İşgörenler	55
1.7. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	56
1.8. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması	58
1.8.1. Geert Hofstede' in Örgüt Kültürü Sınıflaması	58
1.8.1.1. Belirsizlikten Kaçınma	58
1.8.1.2. Bireycilik-Toplumculuk	60
1.8.1.3. Erilik-Dişilik	61
1.8.1.4. Güç Mesafesi	61
1.8.2. Schein' in Örgüt Kültürü Sınıflaması	63
1.8.3. Parsons' un Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	64
1.8.4. Deal ve Kennedy' nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	64
1.8.5. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Sınıflaması	66
1.8.6. Denison' un Örgüt Kültürü Sınıflandırması	67
1.8.6.1. Uyum Boyutu	68
1.8.6.2. Vizyon Boyutu.....	69
1.8.6.3. Tutarlılık Boyutu	69
1.8.6.4. Katılım Boyutu	69

İKİNCİ BÖLÜM: İNOVASYON

2.1. İnovasyon ve İlgili Kavramlar	71
2.1.1. İnovasyon Kavramı	71
2.1.2. Yaratıcılık ve İnovasyon	75
2.1.3. Ar-Ge ve İnovasyon.....	76
2.1.4. Girişimcilik ve İnovasyon.....	78
2.1.5. Buluş ve İnovasyon.....	80
2.1.6. Teknoloji ve İnovasyon.....	82
2.2. İnovasyonun Önemi	84
2.2.1. İnovasyonun Ülkeler İçin Önemi	84
2.2.2. İnovasyonun Örgütler İçin Önemi	86
2.3. İnovasyon Türleri.....	87
2.3.1. Ürün İnovasyonu.....	87
2.3.2. Süreç İnovasyonu	90
2.3.3. Örgütsel İnovasyon	92
2.3.4. Pazarlama İnovasyonu	95
2.3.5. Stratejik İnovasyon	97
2.4. İnovasyon Modelleri	99

2.4.1. Doğrusal Modeller	100
2.4.1.1. Teknoloji İtmeli Model.....	100
2.4.1.2. Talep Çekmeli Model.....	101
2.4.1.3. Etkileşimli Model.....	103
2.4.2. Doğrusal Olmayan Modeller.....	104
2.5. İnovasyon Kaynakları	106
2.5.1. İşletme İçi Kaynaklar	106
2.5.2. İşletme Dışı Kaynaklar.....	112
2.6. İnovasyon Stratejileri	116
2.6.1. Saldırgan İnovasyon Stratejileri.....	116
2.6.2. Savunmacı İnovasyon Stratejileri	117
2.6.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejileri	118

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İNOVASYON ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR

ARAŞTIRMA	119
3.1 Örgüt Kültürüne Yönelik Yapılan Çalışmalar	119
3.2. Örgüt Kültürü ve İnovasyon	120
3.3. Araştırmanın Önemi ve Amacı	129
3.4. Ana Kütle ve Örneklem	130
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	131
3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler	132
3.7. Araştırmanın Bulguları	134
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	134
3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlik Analizleri	135
3.7.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi.....	135
3.7.2.2. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	137
3.7.3. İnovasyon ve Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	139
3.7.4. Süreç İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi	139
3.7.5. Ürün İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi	141
3.7.6. Pazar İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi.....	142
3.7.7. Strateji İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi	143
SONUÇ VE ÖNERİLER	145
KAYNAKÇA	149
EKLER:	173

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. 1: Törenler ve Sonuçları.....	40
Tablo 1. 2: Deal ve Kennedy’ nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	65
Tablo 1. 3: Denison ve Mishra’ nın Örgüt Kültürü Tipleri ve Özellikleri	70
Tablo 2. 1: Belli Başlı İnovasyonların Kronolojik Sıralaması	75
Tablo 3. 1: Araştırmaya İlişkin Hipotezler	133
Tablo 3. 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	134
Tablo 3. 3: Örgüt Kültür Ölçeğinin Faktör Analizi	136
Tablo 3. 4: İnovasyon Ölçeğine Ait Faktör Analizi	138
Tablo 3. 5: Korelasyon Analizi	139
Tablo 3. 6: Süreç İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 3. 7: Ürün İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları.....	141
Tablo 3. 8: Pazar İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 3. 9: Strateji İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları.....	143
Tablo 3. 10: Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1: Örgüt Kültürünün Katmanları	35
Şekil 1. 2: Cameron ve Quinn Modeli.....	67
Şekil 1. 3: Denison' un Örgüt Kültürü Modeli.....	68
Şekil 2. 1: Teknoloji İtme Modeli	101
Şekil 2. 2: Talep Çekmeli İnovasyon Modeli	102
Şekil 2. 3: Etkileşimli İnovasyon Süreci Modeli.....	103
Şekil 2. 4: Doğrusal Olmayan Modeller	105
Şekil 3. 1: Kültür-Örgüt Kültürü-İnovasyon Kültürü ve İnovasyon İlişkisi	122
Şekil 3. 2: Araştırma Modeli	132



KISALTMALAR LİSTESİ

- A.B.D.** : Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge :Araştırma Geliştirme
MÜSİAD :Müstakil Sanayi ve İş Adamları Derneği
OECD :Avrupa Ekonomik İş Birliği Örgütü



EKLER LİSTESİ

EK 1: Örgüt Kültürü ve İnovasyonla İlgili Araştırmalar.....	173
EK 2: Örgüt Kültürüyle İlgili Çalışmalar	175
EK 3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kültürel Etmenleri Belirlemeye Yönelik Araştırma.....	175
EK 4: Kültür Araştırmalarının Sonuçları	176
EK 5: Kurumsal Kültürü Belirlemeye Yönelik Araştırma Sonuçları	176
EK 6: Örgüt Kültürü Değişkenlerini Belirlemeye Yönelik Araştırma Sonuçları	177
EK 7: Örgüt Kültürü ve Yönetmel Davranışları Belirlemeye Yönelik Yapılan Örgüt Kültürü Araştırma Sonuçları	178
EK 8: Anket Formu	179

GİRİŞ

Ekonomi dünyasında bir taraftan yerel pazarlarda yaşanan mücadele, diğer taraftan küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamında örgütler faaliyette bulunmaktadır. Örgütlerin bu ortamda ayakta durabilmeleri, rakiplerine oranla avantajlı hale gelebilmeleri ve sürdürülebilir bir büyümeyi yakalayabilmeleri için farklılaşmaları, yeni yol ve yöntemleri uygulamaları ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekir.

Sektörlerinde başarılı örgütleri incelediğimiz zaman insan kaynakları ve teknolojik kaynaklar kadar örgütlerin sahip oldukları örgüt kültürü ve örgüt kültürünün öğeleri olan değerlerin, normların, iletişim şeklinin, inanç ve tutumların, iş yapma yöntemlerinin de oldukça önemli olduğunu görmekteyiz. Örgüt kültürünün öneminin farkında olan örgütlerin rakiplerine göre pazarda bir adım daha önde oldukları ve olacakları şüphesizdir.

Küreselleşen rekabet ortamında, gelecekte pazarda yer edinmenin ve var olmanın yolu yeni ve farklı ürünlerin, üretim süreçlerinin veya yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasından geçmektedir. Bu durum örgütler için inovasyon çalışmalarını vazgeçilmez kılmaktadır. Türkçe’de karşılığı konusunda henüz fikir birliğine varılmamış olan inovasyon kavramı yenilik, yenileşme gibi kavramlarla ifade edilse de tam olarak karşılık bulamamaktadır. İnovasyon en kısa tanımı ile bilginin toplum veya iktisadi açıdan katma değer yaratacak hale, faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir (Elçi, 2006: 1-2). İşletmeler için önem kazanan inovasyon çalışmalarının başarılı bir şekilde sonuçlanmasının en kritik unsurlardan biri söz konusu çalışma sonunda ortaya konulan katma değerdir.

Günümüz rekabet dünyasında örgütlerin finansal ve teknolojik kaynakları taklit edilebilmekte, bir başka ifade ile bu kaynaklara kolayca ulaşılabilindiği için rekabet avantajı sağlama konusunda bu kaynaklar zayıf kalmaktadır. Bu tür kaynakların rekabet ortamında öneminin azaldığı durumlarda, insan faktörüne bağlı olan, taklit edilemeyen ve örgüte bir kimlik ve farklılık sağlayan örgüt kültürü ve benzeri kavramların örgütler için önem kazandığı görülmektedir.

1980’li yıllarda Japon örgütlerinin başarılı bir şekilde ön plana çıkmaları sonucu örgüt kültürü kavramının önemi artmıştır. Japon örgütlerinin bu dönemde elde ettikleri yüksek performansın en önemli nedeninin örgüt kültürü olduğunun batılı ülkeler tara-

findan öğrenilmesinin ardından örgüt kültürü konusu örgütler ve araştırmacılar tarafından oldukça önemsenen bir kavram haline gelmiştir. İşletmeler için önemli bir olgu olan örgüt kültürü ulusal kültürden, örgüt çalışanlarından, liderlerden, kuruculardan etkilenmekte, örgütsel bağlılığı artırmakta, işgörenlere çalışma ortamında yol göstermekte ve yazılı olmayan bir özellik taşımaktadır.

Örgüt kültürünün önem kazanması ile birlikte kavram ile ilgili birçok araştırma, anket ve mülakat yapılmış olup, yapılan bu araştırmalar sonucunda örgüt kültürünün aşağıdaki özelliklere sahip olduğu belirlenmiştir.

- * Örgütsel kültür, bireylerce sonradan öğrenilmiş bir unsurdur.
- * Örgütsel kültür, yazılı bir bütün değildir.
- * Örgüt kültürü, sürekli olarak tekrarlanan veya bireylerce yapılan davranış kalıplarıdır.
- * Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir (Vural ve Coşkun, 2007: 18).

Günümüz iş şartları ve ortamı hızla değişmektedir. Yeni teknolojiler, devlet düzenlemeleri ve küresel piyasa koşulları, bir taraftan üretkenliği ve maliyetlerin uygunluğunu artırırken, öte yandan örgütleri süratle yeni ürünler geliştirmek ve hizmet sunumlarını farklılaştırmak, yeni pazarlama stratejileri geliştirmek, yeni organizasyon el düzenlemeleri uygulamak yönünde örgütleri zorlamaktadır. Rekabet üstünlüğünde devamlılığı sağlamak için örgütler inovasyon yapmak ihtiyacı içinde görünmektedir (Mentor, 2009: 14).

İnovasyon işletmeler açısından karlılığı, yeni pazarlara girmeyi, mevcut pazar payının artırılmasını sağladığından, verimliliği, etkinliği ve karlılığı arttırdığından, çok önemli bir rekabet aracıdır. İlk defa 1930'lu yıllarda Avusturyalı araştırmacı Schumpeter tarafından ortaya atılan inovasyon kavramı; elde edilen yeni bir bilginin, yeni süreç, yeni ürün, yeni organizasyon yapısı ve yöntemlerini aramada, keşfetmede, geliştirmede, adapte etmede ve ticarileştirmede kullanılmasını ifade etmektedir (Jorde ve Teece, 1992: 48).

Yönetim alanında araştırmaları ile bilinen ünlü araştırmacı Peter Drucker inovasyon kaynaklarını yediye ayırmaktadır. Bunların ilk dört tanesi içinde bulunan endüstri ile ilgili kaynaklar olup aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- * Beklenmeyen gelişmeler
- * Uyumsuzluk durumları
- * Süreç gereklilikleri
- * Pazarın yapısındaki değişimler.

Diğerleri ise, sosyal çevre yani toplum ile ilgili kaynaklardır. Bu kaynakları da şöyle sıralayabiliriz;

- * Demografik yapıdaki değişiklikler
- * Algılamadaki değişiklikler
- * Yeni bilgi.

Küresel rekabette başarılı olmak isteyen bir örgüt, rakiplerinden daha kaliteli ve daha kısa zamanda yeni ürün ve işler geliştirmelidir. Yeni ürün ve iş geliştirme süreçlerinin oldukça etkin ve verimli olması gerektiği konusunda kuşku yoktur. Bununla birlikte bir örgütün sadece yeni ürün ve işler geliştirmesi rekabetçi olacağı anlamına gelmemektedir. Ürün ve iş geliştirme süreçleri, bütün bir örgütte, uygun bir kültürle desteklenmelidir. Pek çok araştırma, bireysel yenilikçilerin ve örgütlerin, uzun dönemde başarılı olmaları için yeniliği destekleyen, teşvik eden ve besleyen bir örgütsel kültüre sahip olmaları gerektiğini göstermektedir. Bir başka ifade ile başarılı olmak için yenilikçi bir örgütün inovatif bir örgütsel kültüre sahip olması gerekir. Bununla birlikte inovatif bir kültürün mevcut olmadığı şartlarda inovasyon çalışmalarının olmayacağı fikri de yanlıştır. Ancak uygun bir kültürle inovasyon faaliyetleri daha hızlı ve daha iyi yapılacaktır (Durna, 2002: 207). İşletmeler için önem kazanan inovasyon çalışmalarının başarılı bir şekilde sonuçlanmasının en kritik unsurlardan biri de örgütlere hâkim olan örgüt kültürü olduğunu ifade edebiliriz.

Çalışmamızın üç aşamadan oluştuğunu ifade edebiliriz. Birinci aşamada kültür, örgüt ve örgüt kültürü kavramları ele alınmıştır. Bu çerçevede; örgüt kültürünün önemi, örgüt kültürü ile ilgili kavramlar, örgüt kültürünün temel öğeleri, örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen faktörler ve çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan örgüt kültürü sınıflamalarına yer verilmiştir. İkinci aşamada; inovasyon ve ilgili kavramlara değinilmiş, inovasyon türleri ve modelleri ile inovasyon kaynakları açıklanmıştır. Daha sonra örgüt kültürü ve inovasyon arasındaki bağlantıyı ortaya koyan bilgilere ve yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise; örgüt kültürünün inovasyon üzerine etkisini

belirlemek üzere Gaziantep ilinde organize sanayi bölgelerinde (1.3. ve 4. bölge) faaliyette bulunan işletmelerde çalışan yöneticilerle bir anket çalışması yapılmıştır.

Bu anket çalışmasının ilk bölümünde demografik özelliklere yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde örgütlere hâkim olan kültür sınıflandırmasını belirlemek amacıyla, Denison tarafından geliştirilen, Türkiye’de Yahyagil (2004: 10) tarafından Türkçe’ye çevrilen ve 30 ifadeden oluşan ölçeğe yer verilmiştir. Ankette Denison’un belirlediği örgüt kültürünün dört temel boyutu olan katılım, vizyon, tutarlılık ve uyum dikkate alınmıştır. Son olarak üçüncü bölümde; örgütlerdeki inovasyon faaliyetlerini belirlemeye yönelik olmak üzere, Vila ve Kuster (2007: 26-27) tarafından gerçekleştirilen inovasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte ürün, strateji, süreç ve pazarlama inovasyonunu değerlendirmek üzere toplam 25 ifade bulunmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında yapılan analizler sonucunda bir takım öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kültürüyle İlgili Temel Kavramlar

Örgüt kültürü ile ilgili açıklamalara geçmeden önce konunun daha iyi anlaşılması amacıyla bazı temel kavramların açıklanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu temel kavramlar; örgüt, kültür, kültürün sınıflandırılması ve özellikleridir.

1.1.1. Örgüt Kavramı

Günümüz dünyasında sosyal bir varlık olan insanın toplum içinde yalnız yaşaması çok rastlanırl bir durum değildir. İnsanlar çeşitli hedeflere ulaşmak ve bu hedeflerini gerçekleştirmek için bir araya gelirler. Bulduğumuz çağda bireyler yaşadıkları zamanın önemli bir parçasını farklı örgütlerde geçirmekte ve o örgütün bir mensubu olarak yaşamlarına devam etmektedirler. Bireylerin tüm faaliyetleri ya bir örgüt sınırları içinde olmakta ya da örgütle bağlantılı olabilmektedir. Bu bağlamda; örgütler, bireylerin, sadece iş yaşamı ve saatleri ile sınırlı olmadığı, yaşamlarının tüm boyutunu ilgilendirdiği ve etkilediği ifade edilebilir (Açıkalm, 1994: 3).

İnsanlar yeryüzünde tek başına yaşamaktan çok, toplu olarak yaşama ihtiyacı duymuştur. Toplu olarak yaşayan insanlar yaşamları boyunca çeşitli örgütlere (örgüt, ordu, hükümet, okul, kulüp, dernek gibi) üye olurlar. Bu örgütler farklı yapılara sahiptir. Kamu idaresi ya da büyük örgütler gibi bazı örgütler daha çok formel bir yapıya sahip iken, ortakların bir araya gelerek kurdukları bir ticari örgütün yapısı ise farklılık gösterir. Ancak tüm örgütlerde ortak bazı noktalar vardır. Bu noktaları şöyle açıklayabiliriz (Stoner ve Freeman, 1995: 4).

***Amaç ve hedefler:** Ulaşılmak istenen gaye anlamına gelen amaçlar, örgüt çalışanlarının ulaşmak istediği nihai sonuçlardır. Her örgütün ulaşmaya çalıştığı bir amacının olması gereklidir. Çünkü hedefleri ve amaçları belirlenmemiş bir örgütten söz etmek imkânsızdır. Her örgütün amaçları doğrultusunda kullandığı bir planının, programının ve metodunun olması gerekir. Örneğin ticari örgütün amacı karı artırmaktır.

***Plan:** Örgütler belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için planlar yapar. Planı olmayan bir örgütün amacına ulaşması olanaksızdır. Planlar örgütlerin yol göstericileridir.

Örgütün belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli işbölümünün yapılması, kimin, nerede, ne zaman, hangi işten sorumlu olacağını belirlenmesi gerekir.

***Kaynaklar:** Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kaynaklara ihtiyaçları vardır. Bu kaynaklar, iktisadi maddi kaynaklarla birlikte, maddi olmayan (örneğin, örgütün imajı) kaynakları da kapsamaktadır. Ayrıca örgütler, amaçlarına ulaşmak için belirledikleri bu kaynakları nereden, ne zaman ve nasıl elde edeceklerini bilmelidirler.

***Lider veya yönetici:** Örgütün, amaçlarına ulaşması için yapılacak bütün faaliyetlerin koordinasyonunu, denetimini, değerlemesini, sevk ve idaresini yapacak bir lider veya yöneticiye ihtiyacı bulunmaktadır. Liderler örgüt vizyonunun belirlenmesi ve ortaya konmasında etkilidirler (Stoner ve Freeman, 1995: 4).

Yönetim alanında da üzerinde en çok çalışılan konulardan bir tanesi de örgüt ve örgütlenme konusudur. Örgüt kavramının ne olduğu, hangi anlama geldiği, örgüt denilen yapının neleri içerdiği ile ilgili birçok açıdan farklı çalışmalar yapılmıştır.

Örgüt kavramının basit düzeyde bir tanımını yapmak kolay değildir. İnsanlar günlük yaşamlarında, kooperatif, vakıf, yardım kuruluşları, siyasi parti, sendika, okul, dernek, kulüp, kamu kurumları gibi çeşitli örgütlerde faaliyette bulunurlar ve bu örgütlerle ilişki içindedirler. Buna rağmen, örgütü oluşturan unsurları ortaya koymak yine de zordur. Bu zorluk örgüt kavramının çeşitli disiplinlerle ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır (Schein, 1976: 7). Örgüt kavramına genel olarak bakıldığında zaman farklı iki açıdan kullanıldığını görebiliriz. Bunlardan birinci aşamada: İskelet, yapı, belirtilmiş ve hazırlanmış ilişkiler ağı anlamında ifade edilen örgüt. İkinci olarak ise, örgütlenmeyi, bu yapının oluşturulması ile ilgili faaliyetler sürecini ifade eder. Bununla birlikte bazı sosyal bilimciler örgüt tanımına üçüncü bir mana daha yüklemektedirler. Bu açıdan örgüt, toplum içindeki farklı unsurlar arasında sosyal bir bütün ve sistem olarak tanımlanır (Koçel, 2003: 26-27).

Örgüt kavramını incelediğimiz zaman, kavram ile ilgili literatür de çeşitli tanımların ve değerlendirmelerin yapıldığını görmekteyiz. Bu tanımlardan ve değerlendirmelerden bazıları aşağıdaki gibidir:

Örgüt ya da örgütlenme denince, belirli bir içyapısı olan, kendine ait hedeflere yönelen üyeleri, organları, parçaları vb. olan bir yapı akla gelmektedir. Örgüt bu hedeflerin gerçekleşmesi için çaba harcayan, katkı da bulunan ve çalışan somut, belirli bir süreci içeren bir organize olma biçimi olarak ifade edilir.

Bir başka açıdan örgüt kavramını değerlendirecek olursak; belirli bir amaç için bir araya gelmiş, iç ve dış çevresinden almış olduğu kaynakları mal ve hizmetlere dönüştüren, kişilerin oluşturdukları birlik, kurum, teşkilat, teşekkül olarak ifade edebiliriz.

Hicks (1979: 18) ise örgütü; birden fazla bireyin, belirlenmiş ortak bir hedefe ulaşmak için, davranışlarını formel kurallar çerçevesinde düzenlediği bir yapı olarak tanımlamaktadır. Biçimsel örgütlerde birinci derecede önemli olan özellik, emir komuta zinciri, örgütün iletişim şekli, işbölümü ve hiyerarşiyi gösteren yapısıdır.

Örgüt tanımı ile ilgili bir diğer çalışma Schein tarafından yapılmıştır. Schein'e göre örgüt tanımı (1976: 10); işlerin ve işlevlerin bölümünü yaparak, yetki ve sorumlulukların belirlenerek, ortaklaşa, açık ve net bir hedef veya amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin faaliyetlerinin ortak bir koordinasyonudur. Örgüt kavramı ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan tanımlardan bir kaçısı ise aşağıdaki gibidir.

Örgüt; üretim süreci için gerekli olan, üretim faktörlerinin, koordinasyonun sağlanarak belirli bir düzen içinde bir araya getirilmesi faaliyetinin sonucu olarak oluşan yapıya da iskelettir (Efil, 2002: 135). Üyelerin birlikte iş yapma, verimli ve etkili olarak çalışma yapmalarını sağlayan bir sistemdir (Eren, 2001: 188). Örgüt, birden fazla bireyin birlikte, belirlenmiş ortak bir amaca ulaşabilmek amacı ile maddi ve maddi olmayan kaynaklarını, çabalarını birleştirdikleri, iş bölümü ve koordinasyonun sağlandığı yapı veya düzene denir (Özgen ve diğerleri, 2001: 114).

Bir diğer tanımda örgüt, bireylerin belirli veya farklı ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile insan kaynaklarının işleyiş ve düzeninin devamlı bir şekilde yenilendiği doğal bir sistemdir. Bu sistemde, amaçlar arasında bir birlikteliğin bulunması esastır. Bir başka ifade ile örgütsel amaçlarla, örgüt çalışanlarının ve yöneticilerin, amaçları ve ihtiyaçlarının karşılanması, bu unsurlar arasında uyumun sağlanması da söz konusudur. Bu açıdan, örgütler, bireysel amaçların, sorumlulukların, yükümlülüklerin ve umutların bir araya gelmesinden başka bir şey değildir (Toffler, 1991: 113).

Bazı araştırmacılar örgüt kavramını farklı açılardan incelemişlerdir. Bu araştırmacılarından Learned ve Sproad (1972: 1-2), örgütü fonksiyonelliği açısından değerlendirmişlerdir. Örgüt kavramı fonksiyonel açıdan incelendiğinde, davranış, süreç ve yapı olmak üzere ortaya üç farklı temel kavram çıkmaktadır. Fonksiyonel olarak oluşan bu bakış açısı ile fonksiyonel olarak bir örgüt yapısından söz edebilmek için örgüt kavra-

mının hangi fonksiyonları içerdiğinin belirtilmesi gerekmektedir. Söz konusu fonksiyonları aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür.

1. Amaçlar; bir örgütün faaliyet gösterdiği alanda nihai olarak ulaşmak istediği sonuçları ifade eder.
2. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak hazırlanmış eylemler.
3. Bu eylemlerin bölüm ve birimlere dağıtılması, bir başka ifade ile işbölümünün sağlanması.
4. Örgütte bulunan insanların aralarındaki etkileşim ve iletişimin varlığı.
5. Haberleşme, kontrol, denetim ve karar verme gibi yönetsel süreçlerin düzenlenmesini içeren örgütsel yapının oluşturulması.
6. Birey unsurunun formel (biçimsel) ilişkilerini düzenleyen bir hiyerarşik bir örgüt düzeni yada yapı

Örgüt içinde çalışanlar faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılıklı etkileşim ve davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışlar ve etkileşim sonucunda örgütsel olaylar meydana gelmektedir. Örgütün yapısı karşılıklı oluşan bu davranışları tanımlar. Karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri ve örgüt yapısının doğası örgütten örgüte farklılık gösterir. Oluşan bu karşılıklı davranışları sürekli olarak bir tip yapı ile tanımlamak mümkündür (Hicks, 1975, 32). Formel örgütler de hiyerarşi ve yapı en önemli özellik olarak kabul edilir.

Örgüt tanımlarına baktığımızda; kavramın içinde yer alan kişilerle ilgili rol, faaliyet, yetki ve sorumlulukların belirlendiği, birden fazla insanın belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmesi olarak ifade edildiğini görmekteyiz. Emeklerin, güçlerin ve çalışmaların bir araya getirilip, kendi aralarında iletişimde bulunarak belirli faaliyetlerin yürütülmesi, örgüt ile ilgili öne çıkan belirgin özelliklerdir.

Örgütler, insan ilişkilerinin düzenlenmesin de güçlü birer toplumsal araçtır. İnsanların çok sebepli ve çok boyutlu davranışları örgütsel ortamda ortaya çıktığı gibi, bu davranışlar diğer üyelerin davranışlarıyla bağlantılıdır. Her bir üyenin davranışı örgütsel çevrede birtakım değişikliklere yol açtığından ötekinin hedefine ulaşmasına yardımcı olur. Dolayısı ile sistem yaklaşımı açısından baktığımız zaman örgütler birbirinin tamamlayıcısı ve devamı şeklinde olduğu söylenebilir (Onaran, 1971: 14).

1.1.2. Kültür Kavramı, Sınıflandırması ve Özellikleri

Örgüt kültürünün açık ve net olarak anlaşılmasında önemli olan bir diğer kavram kültür kavramıdır. Kültür kavramı araştırmacılar tarafından kendi içinde bazı sınıflandırmalara tabi tutulmuş olup, birtakım özelliklere sahiptir.

1.1.2.1. Kültür Kavramı

Ansiklopedi ve sözlüklerde en çok tanımı yapılmış kavramlar arasında yer alan kültür sözcüğü, Latince'deki “colere” fiilinden türemiştir. Colere; yetiştirmek, onarmak, eğitmek, bakım ve özen göstermek, işlemek, düzenlemek, inşa etmek, ekip biçmek, iyileştirmek, vb. anlamlara gelen bir sözcüktür. İlk kez tarımsal etkinlikleri anlatmada kullanılan cultura terimi, bu fiilden türetilmiştir.

İnsanların eli ve emeği ile tarlada ekilen bitkileri doğal ortamda kendi kendine yetişen bitkilerden ayırmak amacıyla Romalıların “cultura” terimini kullandıkları bilinmektedir. Aynı Romalılar, “tarım” teriminin karşılığı olarak, “toprağı işlemek” anlamında “agri-cultura” terimini türetmişlerdir. “Kültür” teriminin bu anlamı günümüzde de yaşamaktadır. Türkçede “kültür” karşılığı olarak önerilen “ekin” terimi de “colere” fiilindeki, ekmek, ekip biçmek anlamları temel alınarak türetilmiş bulunmaktadır. Kültür kavramının farklı yönlerinin bulunması ve farklı alanları kapsamaması, bununla beraber soyut bir ifade olması, değişik açılardan yapılan tanımları beraberinde getirmiştir. Kültür, tarih, psikoloji, siyaset bilimi, sosyoloji, antropoloji, gibi birçok farklı disiplinin çalışma konusu olduğundan, her bir disiplin tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır (Seymen, 2008: 2).

Kültür kavramı tanımlamalarını incelediğimiz zaman, kavramın çoğu kez uygarlık kavramı ile karıştırılmış şekliyle, ilk aşamada insanlığın genel gelişimine bağlı olduğu düşünülmüş, kuşaktan kuşağa aktarılan değerler kümesi, toplumun mirası olarak incelenmiştir. Kültür ile ilgili çok farklı tanımlamalar yapılmış olup, Kroeber ve Kluckhohn, belirledikleri yüz altmış kültür tanımını, betimsel, tarihsel, normatif, psikolojik, yapısal genetik özellikli tanımlar ve eksik tanımlar olmak üzere yedi ayrı kategoride toplamışlardır (Baykal, 1981: 536).

İlgili literatür incelendiğinde de kültür ile ilgili çeşitli tanımların yapıldığını görebiliriz. Bu tanımlardan bir kaçışağda belirtildiği gibidir.

Kültür, bir topluma ait olan, özgünlük taşıyan toplumsal etkinliklerin; insan ilişkileri, entelektüel çalışma şekilleri, sanat üslupları, dil gibi bütün kültürel etkinlik katmanlarının üstünde bulunmaktadır. Aynı zamanda yaşamın bütününe kapsayan bir unsur ve diğer toplumsal faaliyetler aracılığı ile ortaya konulan bir düzenin doğrudan ya da dolaylı ürünü olarak betimlenebilir (Williams, 1981: 11- 12).

Bir başka tanıma göre; bireyin davranışlarına yön veren, faaliyetlerini yöneten etkinlikleri içine alan kültür, geniş bir ifade biçimi ile değer, fikir, inanç, sanat eseri, bilgi, gibi semboller dizisini ifade eder. Çoğulcu ve geniş bir terim olarak kültür, farklı ve bütüncül bir hayat tarzını ifade eder. Bu anlamda bir toplumun yaşam biçimi olarak tanımlanabilir (Say, 1998: 65).

Kültür, insan topluluklarının, üretim biçimleri, gelişme özellikleri, bireysel ve toplumsal ilişkileri, tarihsel süreç içindeki geçmişi ile ilgilidir. Kültürü, bir topluluğun yaşam tarzı olarak da ifade edebiliriz. Her bir toplumun yaşam tarzının birbirinden farklı olması farklı kültür yapılarını ortaya çıkarmakta, dolayısı ile toplumsal kültürleri de farklılaştırmaktadır (Şahin, 2010: 22).

Tarihsel süreç içinde yaşayan her toplumun ve dönemin kendine ait bir düşünme biçimi, bakış açısı, hissedışı, tutumu ve davranışı vardır. Bunlar da ancak kendi değerler yelpazesinde doğru bir biçimde anlaşılabilir. Bu manada her kültür, değerleri ve gelenekleri üzerinde gerçekleştirilen eğitim ve kendi halkının konuştuğu dil aracılığıyla nesilden nesile aktarılarak biçimlenir ve gelişir. Bu durumda kültürel değerler bir taraftan nesilden nesile aktarılırken, diğer taraftan yeni unsurları bünyesine katarak gelişir (Say, 2013: 21).

Kültür bir toplumun yaşam şekli olarak karakterize edilen inanç, araç-gereç, ahlak, sanat ve gelenek, bilgi, örf, adet, teknik vb. gibi maddi ve maddi olmayan faktörlerden oluşan karmaşık bir yapıdır.

Türk Dil Kurumunun güncel Türkçe sözlüğünde, kültürün kavramının karşılığı olarak farklı tanımlamalara yer verilmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır:

- * Toplumsal ve tarihsel gelişim sürecinde yaratılan tüm maddi ve manevi değerler ile bunları, gelecek nesillere iletmede ve yaratmada kullanılan, insanın toplumsal ve doğal çevresine egemenliğinin ölçüsünü belirten bütün araçlar, hars, ekin.

- * Bir halk topluluğuna veya topluma ait sanat eserlerinin ve özgün düşüncelerin bütünü
- * Eleştirme zevk ve muhakeme yeteneklerinin yaşantılar ve öğrenim yoluyla geliştirilmiş olan biçimi (tdk.gov.tr).

Yukarıdaki kültür ile ilgili tanımlara baktığımız zaman kültürün, belirli bir tarihsel süreç içinde oluştuğunu, bir toplum ile ilgili yaşam tarzını, geleneklerini ve göreneklerini, inançlarını, değerlerini, insan-insan, insan-toplum ve toplum-toplum arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünü olduğunu ifade edebiliriz. Bu açıdan baktığımız da kültürü olmayan ya da kültürsüz bir toplumdan bahsetmemiz mümkün değildir.

İşletme yönetimi açısından ise kültür, kuruluşun çalışma şeklini, örgüt içi dayanışma ve yardımlaşmayı, faaliyetlerin sonucunu veya örgüt içi iletişim şeklini etkileyen, insan topluluklarının oluşturduğu örf ve adetler, değerler, inançlar ile diğer insanlar arasındaki ilişkilerin sonuçlarının bütünüdür (Erdoğan, 1994: 111).

1.1.2.2. Kültürün Sınıflandırılması

Kültürü değişik açılardan çeşitli bölümlere ayırmak mümkündür.

1. Genel olarak kültür ikiye ayrılmaktadır; genel kültür ve alt kültür. Genel kültür; bir ülkenin ya da toplumun, her coğrafi bölgesinde, her sosyal grubunda yaşanan geçerli olan ve benimsenen temel unsurları içermektedir (Eroğlu, 1996: 109). Kişinin, hayatı boyunca çeşitli vasıtalarla, içinde yaşadığı toplumdan, arkadaş çevresinden, ailesinden edindiği ve daha çok yüzeysel, dağınık ve düzensiz bilgilerin toplamıdır.

Alt kültür ise İnsanların değişik cinsiyet, nesil, sosyal sınıf, çıkar, görüş ve etnik köken farklılıkları karşısında kendilerini bütünleşmiş olarak algılamaları sonucu ortaya çıkan kültür, alt kültürdür. Bu kültür sınıfı genel kültürden bağımsız olmayıp, genel kültür ile bağlantılıdır (Erengül, 2003: 21). Alt kültür, sınıfı ile her toplumun sahip olduğu ve geçmişteki önemli olayların, günlerin etkilerini ve izlerini taşıyan milli kültür olarak ifade edildiği gibi, uzmanlık bilgisi, derinliğine bilgi, branş bilgisi ve kuralları olarak da ifade edilebilir.

2. Değer olarak kültür de maddi ve manevi kültür olarak sınıflandırılmakta olup; maddi kültür, insanların doğaya hâkim olma çabası ve doğa ile etkileşimi sonucu oluşan aletler bütününe “maddi kültür” denilmektedir (Kongar, 2003: 45). Bir toplumun eser-

leri, teknolojisi, aletleri maddi kültürün unsurlarıdır. Maddi kültür, insan eliyle yapılan eserleri ve aletleri ve el emeğinin üretim faktörlerini belirli bir şekilde işlemesiyle, ona şekil vermesiyle oluşur (Özkalp, 1995: 41). Manevi kültürün dışında kalan kültürel unsurları maddi kültür olarak da ifade edebiliriz.

Toplumu diğerlerinden ayırmaya yarayan, toplumsal özellikleri taşıyan manevi kültür ise bir toplumun en başta örf ve adetleri, normları, edebiyatı, dili, bilimi, sanatı, halk inançları, felsefesi ve ahlak kuralları, halk kültürü, yemek yeme şekilleri, düğün şekilleri vb. şeylerdir (Polat ve Meydan, 2010: 126).

Akademik olarak da kültür; okul kültürü ve halk kültürü olarak sınıflandırılmaktadır. Kaynak olarak kültür ise; yerli kültür ve yabancı kültür şeklinde sınıflandırılmaktadır. İnanç olarak kültür; dini kültür ve dini olmayan kültür olarak bir ayırma tabi tutulmaktadır. Kitle olarak kültür ise; genel kültür ve alt kültüre ayrılmaktadır. Son olarak siyasi açıdan kültür; resmi kültür ve halk kültürü olmak üzere iki sınıfa ayrılmaktadır (Karadağ ve Özdemir, 2015: 262).

1.1.2.3. Kültürün Özellikleri

Antropoloji disiplini açısından kültür, beğenilen her hangi bir hayat tarzını bilim, sanat ve eğitim gibi özelliklerden değil, hayatın bütün yönlerini kapsayacak bir içerikle kullanılır. Bu içeriğin başlıca özellikleri aşağıda belirtilmiştir. (sosyolojisi.com, Güvenç, 1991: 101; Trice ve Beyer, 1993: 5; Kottak, 2001: 46).

1. Kültür, toplumsal bir özelliğe sahiptir. Kültür, insanların topluluk olarak belirli bir süre birlikte yaşamalarının ve bir takım değerleri paylaşmalarının bir sonucudur. Kültür toplumsal olarak kazanılır, yaşanır ve aktarılır. Bireylerin tek başlarına yarattığı bir şey değildir. Kültür, bireyler tarafından kabul edildiği ve paylaşılan bir değer haline geldiği oranda toplumsal özellik kazanır ve kültür denilen içeriğe bürünür. Kültür bu sebeple bir insan topluluğunun üyeleri tarafından paylaşılır. Ve bu nedenle de kolektif bir özellik taşır. Bir başka ifade ile kültürün oluşumu için birlikte yaşayan bireylerin ve topluluğun bulunması gerekir.

Kültür, bir toplumda var olan ve topluma yeni katılan üyelere aktarılan ya da nesilden nesile aktarılan, bu topluluğun üyeleri arasında paylaşılan, tutumlar, inançlar, gelenek ve görenekler, ahlak kuralları gibi öğretilerdir. Gerek bu özelliği sebebiyle ge-

rekse üretim şekli nedeniyle kültür, toplumun anonim ürünüdür. Bu ortaklık özelliğinden dolayı da toplumun üyeleri arasında paylaşılır. Gelecek kuşaklara aktarılacak değerler de üyelerce paylaşılan değerlerdir. Bunun sonucunda kültür olarak tanımlanan içerik, toplumsal bir içeriktir. Kültürün oluşumu için belirli bir zaman dilimine ihtiyaç vardır. Bir başka ifade ile kültür, kısa bir zamanda oluşmadığı gibi, kültürel değişim de kısa bir sürede olmamaktadır.

2. Kültürün hem manevi hem de maddi yönü vardır. Kültüre ait maddi varlıklar şeklinde görünen ürünlerin yanında tutumlar, değerler, alışkanlıklar ve davranışlar biçiminde, görünmeyen ama izlenebilen ve uyulan öğeleri vardır. Ancak bu iki yön karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir.

3. Kültür hem evrensel hem de özeldir. Bütün kültürler bazı özellikleriyle birbirleriyle benzeştikleri gibi, bazı özellikleri ile birbirinden farklılaşmaktadır. Kültürel kimlikler bu farklılıklara bağlı olarak kazanılmaktadır. Tüm insan topluluklarının bir kültürü vardır. Başka bir ifade ile toplum ve grup halinde yaşamını sürdüren bütün insanların bir kültüre sahip olduğunu söyleyebiliriz. Her toplumun bir yaşam biçimi, inancı, davranış kalıpları, gelenekleri ve görenekleri olduğundan kültürsüz bir toplumdan bahsetmek mümkün değildir. Bununla beraber, bir insan topluluğunun kültürü (yaşam tarzı) diğer insan topluluklarının kültüründen (yaşam tarzından) farklılık gösterir. Bu özelliği ile de kültür özeldir.

4. Kültür öğrenilebilir. Kültür, bireyin doğuştan kazandığı, kalımsal bir olgu değildir. Her birey, başta ailesi ve yaşadığı çevre olmak üzere kültürel sistemin mekanizmaları vasıtasıyla, doğduktan sonra çeşitli bağlamlarda kurduğu toplumsal ilişkiler yoluyla, toplumsal etkileşim içinde bu kültürü öğrenir. Birey toplum içinde belirli bir süre yaşayarak topluma hâkim olan kültürü öğrenmeye ve yaşamaya çalışır. Belirli bir süre sonra kültüre ait olan değerleri içselleştirir.

5. Kültür dinamik bir özellik taşır. Kültür birçok toplumsal etkileşimin ve uyarlanma sürecinin etkisi altında değişim göstererek varlığını devam ettiren bir bütündür. Hem teknolojik hem de ekonomik çevre ile sürekli bir etkileşim içinde bulunan toplum, sürekli değişir. Değişen koşullara çözüm getiremeyen, örf, adet, değer, inanç ve tutumlar yerine, ihtiyaçlara ve yeni koşullara uyum sağlayan yeni kültürel değerlerin getirilmesi ihtiyacı olduğundan kültür dinamik bir özellik taşır. Ancak bu dinamik özelliğin yaşanması için kültürel oluşumda olduğu gibi kültürel değişim içinde belirli bir sürenin

geçmesi gerekir. Çünkü kültürün oluşumu bir zaman gerektirdiği gibi değişimi içinde belirli bir sürenin geçmesi gerekir

6. Kültür bütünüleştiricidir. Kültür çatışmaya değil, bütünüleştirmeye yöneliktir. Toplumunu bir arada tutan ve bütünüleştiren değerler bütünüdür. Kültür, bireylerarası çatışma riskini azaltacak bir tarzda farklılıklara dair çatışmacı yorumu görmezden gelmemizi sağlayan ve belirli dayanışma modelleriyle bu farklılıkları arka plana atan birlik ve bütünlük duygusu yaratır. Kültür, bir toplumun fertlerini sadece paylaşılan inançlar, duygular, değerler, olarak değil, bunlarla beraber bireylere yüklediği sorumluluklar itibari ile de bütünüleştirici bir rol oynar. Kültür, aynı değerleri paylaşan bireylerarası yardımlaşmayı ve dayanışmayı sağlayarak bütünüleştirici fonksiyon ifa eder.

7. Kültür bir simgeler sistemidir. Simge, belli bir kültür ya da dilde bir nesneyi ya da durumu temsil eden sözlü ya da sözlü olmayan bir işarettir. Kültür toplum üyelerine birçok simgeyi ve onların anlamlarını öğretir. Bu simgeleri anlamlandırır ve ona göre davranış gösteririz. Bu açıdan simgeler aynı zamanda davranış göstergeleridir. Doğal olarak bu simgeler, zamandan zamana, kültürden kültüre değişir. Her insan topluluğu yaşamla ilgili tecrübelerini simgeleştirme ve bu yolla bir kültür yaratma kapasitesine sahiptir. Bireylerin kültürü öğrenmeleri önemli ölçüde simgeler aracılığıyla olmaktadır. Toplumlar, sahip oldukları kültüre ilişkin simgeleri kullanmak suretiyle, kültüre ait olan değerlerin, bireyler arasında yerleşmesine ve öğrenilmesine katkı sağlar.

8. Kültür paylaşılan duygular bütünüdür. Kültürel değerler yolu ile belirli olaylar karşısında bireylerin aynı tepkileri ve duyguları yaşamalarına yol açar. Bir toplumdaki kültürel biçimler ve ideolojiler, duyguları sosyal olarak kabul edilen alanlara yönlendirirler. Bir kültür topluluğunda bulunan ayinler ve törenler, ortak duygu ve değer oluşturma amacına yöneliktir. Kültür; hâkim olduğu toplulukta duygusal bir birliktelik sağlayarak bütünüleştirici bir rol oynar.

9. Kültür tarihsel ve süreklilik içinde bir olgudur. Belirli bir tarihsel süreç içinde oluşan birikimlerin sonucunda ortaya çıkan bir değerler topluluğudur. Kuşaktan kuşağa aktararak süreklilik kazanır. Kültür, yeni kuşaklara sosyalizasyon ve eğitim aracılığı ile aktarıldığı için tarihsel bir devamlılık özelliği gösterir. Bu yönü ile kültür tarihten gelen değerlerin kuşaktan kuşağa aktarılmasında bir köprü görevi yürütür. Kültürel değerlerin süreklilik kazanmasını sağlar.

10. Kùltür toplumsal bir özelliğe sahiptir. Bir toplumda bulunan hem yeni katılan üyelere hem de nesilden nesile aktarılan öğretiler, topluluk üyeleri arasında paylaşılan, inançlar, tutumlar, gelenek ve görenekler, ahlak kuralları gibi öğretilerdir. Hem bu özelliği nedeniyle hem de üretilme şekli sebebiyle topluma ait ortak ürünlerdir. Bu ortak özelliğinden dolayı toplum üyelerince paylaşılır. Gelecek kuşaklara aktarılan inanç, tutum ve normlar da paylaşılan değerlerdir. Bu nedenle kùltür olarak ifade edilen içerik toplumsal bir içeriktir. Kùltürün oluşumu için belirli bir zaman dilimine ihtiyaç vardır.

11. Kùltür, idealler sistemidir. Kùltür taşıdığı normlar, değerler ve kurallar aracılığıyla bize nasıl davranmamız ve ne yapmamız gerektiği konusunda bilgi verir. Bireyin tutum ve davranışlarında etkileri oldukça fazladır. Bireyin yaşam tarzına yol gösteren kurallar sistemidir. Bu kurallar, doğayla başa çıkma sorunlarının çözümüne ve toplum biçiminde yaşamaya yöneliktir. Toplum üyeleri, bu kurallara uygun davranmasalar da toplumsal kuralların neler olduğu ve neyi içerdiğinin farkındadırlar. Bu nedenle toplum tarafından konulan bu kurallar sistemi idealleştirilmiş kurallar sistemi olarak görev yaparlar. Bireyler çoğu kez toplum tarafından kabul edilmiş bu kurallar sistemine uymadıkları zaman toplumsal bir baskı veya dışlanma ile karşılaşabilirler.

12. Kùltür, doyum sağlayıcı ve ihtiyaçları karşılayıcı bir özelliğe sahiptir. Kùltür olarak tanımlanan teamüller, alışkanlıklar, gelenekler, görenekler, normlar, inançlar ve değerler, birlikte yaşamı ve doğayla başa çıkmayı mümkün kılacak çözümler bütünüdür. Bu nedenle kùltür, ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayan, bütünleştirici ve çözüm sağlayıcı bir fonksiyona sahiptir. İnsan ilişkilerinin yaşandığı toplum içinde ortaya çıkan sorunların bir kısmı kültürel normlar sayesinde de çözülebilir. Toplumun sorunlarını çözmeye işlevini yitiren kurallar bir müddet sonra ortadan kalkar.

1.2. Örgüt Kùltürü

Organizasyon, örgüt ve yönetim literatürünün örgüt kùltürü kavramı ile tanışması Japon örgütleri sayesinde olmuştur. Yakın geçmişte başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere birçok batı ülkesinde ekonomide dramatik bir düşüş yaşanmıştır. Batılı ülkelerin ekonomik düzenlerinde, 1960'lı yıllar da yaşanan bu ekonomik krizler toplumsal yapıdaki değişimlere bağlı olarak örgütlerdeki iş disiplinin de kaybolması sonucunu doğurmuştur. Batılı toplumların genelindeki bu duruma karşılık, başarılı bazı

ABD ve Japon örgütlerinin karşılaştırılması amacıyla araştırmalar yapılmış, geleneksel bir yaklaşımla yapılan bu araştırmalar sonuç vermemiştir. Bu ülkelerde ki uzmanlar kendi durumları ile ilgili bir değerlendirme yaparak, karşılaştıkları tüm sorularının cevaplarını, 1970'lerin sonuna doğru yükselen ve 1980'lerde bu yükselişin en üst seviyesine ulaşan Japon örgütlerinin organizasyon modellerinde aramaya başlamışlardır. Japon örgütlerinin ekonomi alanında gittikçe artan başarısı, batılı uzmanları bu konuyu araştırmaya itmiştir. Uzmanların yaptığı tüm araştırmalarda, Japonya ve batı ülkeleri arasındaki en temel farklılığın, kültür farklılığı olduğu noktasında uzlaşma sağlanıyordu. Japonların bu ekonomik başarılarının arkasında gerek doğrudan gerek dolaylı olarak, örf ve adetlerin, yaşam tarzlarının, toplum yapılarının, insan ilişkilerinin, iletişim düzenlerinin, dini anlayışlarının bulunduğu sonucuna varılmaktaydı. Elde edilen bu sonuçtan sonra örgüt ve yönetimle ilgili konular olarak örgütsel yapı ve stratejiler vurgulandıktan sonra 1980'li yıllar, örgüt kuramında örgütsel kültür olarak adlandırılan ve değişik biçimlerde açıklanan yeni bir araştırma konusunun gelişmesine sahne olmuştur (Şişman, 1993: 23-25; Köse vd., 2001: 228).

1980'li yılların başından itibaren ortaya atılan örgüt kültürü kavramı, yönetim alanında en çok araştırılan ve tartişılan konulardan bir tanesidir. Özellikle yukarıda da belirtildiği gibi Japonya ve Güney Kore'deki örgütlerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde yerine getirmelerinde örgütsel bağlılığın etkisinin fazla olduğu belirlenince, örgüt kültürü kavramının önemi daha da artmıştır. Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkması çok eski olmamakla birlikte, bu kavramın yönetim alanında kullanılmasının ve araştırılmasının 20.yüzyılın ortalarına kadar gittiğini ifade edebiliriz.

Konu ile ilgili araştırmacıların bir kısmı çalışmaları oldukça eski tarihlere kadar götürmektedir. Örgütsel kültür kavramını grup kültürü açısından Eltan Mayo ve arkadaşlarının insan ilişkileri ile ilgili Hawthorne araştırmaları ile ChesterBarnard'ınformel örgütleri ele alarak doğası, değer, norm ve duyguları üzerindeki çalışmalarına kadar genişletilmektedir (Göksel, 1995: 35). Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılın da, Pettigrew'inAdministrativeScienceQuarterly'de yayınlanan "Örgütsel kültürler üzerinde Çalışırken" adlı makalesi ile Amerikan alan yazınına girmiştir (Hofstede vd. 1990: 286). 1980'li yılların başlarında örgüt kültürü kavramının tartişılmaya başlanması ile birlikte, bu kavram, yönetim alanında oldukça dikkat çekmiş ve söz konusu yıllarda dört temel eserle incelenmiştir.

- * Ouchi (1981): Theory Z: Z Teorisi, Amerikan örgütleri Japon rekabetini nasıl karşılayabilir?
- * Pascale and Athos (1982): Japon yönetim sanatı: Amerikan yöneticiler için kılavuz.
- * Deal and Kennedy (1982): Kurum kültürleri: Kurumsal yaşamın adet ve gelenekleri.
- * Peters and Waterman (1982): Mükemmel arayış: Amerikanın en başarılı örgütlerinden dersler.

Bu eserlerde örgütsel kültürün, örgütsel performansın artırılmasında önemli rol oynadığını, gerek ulusal gerekse uluslararası piyasalarda yaşanan rekabette örgütlere üstünlük sağlayabileceği ifade edilmekteydi. İlk iki kitap Japon örgütlerindeki iş başarısının Japon halkının sahip olduğu kültüre atfedebileceğini öne sürmektedir. Bu kitaplar, artan Japon rekabeti karşısında başarılı olmak için Amerikalı yöneticilere pragmatik öneriler sunmaktaydı (au.af.mil.com).

Bu çalışmalardan sonra örgüt kültürü kavramı yönetim alanında önem kazanmaya başlamış ve çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Örgüt kültürü ifadesinin ortaya çıkış süreci, öneminin artması ve bu alan ile ilgili çalışma ve araştırmaların hızlı bir şekilde artış göstermesinin temelinde üç nedeni vardır (Şişman, 2007: 24):

1. Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi ve Japon örgütlerinin ortaya koyduğu başarı, birçok uzmanı bu sürecin nedenlerini belirlemek üzere araştırmaya yönlendirmiştir.

2. Bir taraftan Avrupa ve Amerika' da artan iflaslar, Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle karşı karşıya kalmaları diğer taraftan Japon örgütlerinin artan başarısı, örgüt başarılarının doğasını ve sebebini anlamada oldukça büyük bir ilgi uyandırmıştır. Oluşan ilgi, örgüt kültürü ile bağlantılı bir takım kavramların (hikayeler, örgütsel hikayeler, paylaşılan değer ve normlar, törenler, tutarlı bir vizyon) gelişimine katkı sunmuştur.

3. Başarılı olan, hedeflerine ulaşan örgütler dikkate alındığında, örgütün hedefleri ile uyumlu ve aynı yöndeki değerleri, örgüt kültürü olarak kabul eden işgörenlerin olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile örgüt üyelerinin örgüt için kolaylıkla fedakârlıklar da bulunabildikleri, kendilerini örgütle bütünleştirdikleri örgütlerin, amaçlarına ulaşmada daha başarılı oldukları görülmüştür.

Örgüt kültürü kavramı, işletme kültürü, kurum kültürü ya da firma kültürü ile eş anlamlıdır. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar da örgüt kültürünü farklı yönlerden incelemiş ve farklı tanımlamalar yapmışlardır. Sözelimi Stephan P. Roddins “örgüt kültürünü gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım, ancak ne olduğunu tanımlayamam” demiştir (Özkalp, 1999: 438).

Örgüt kültürünü tanımlamada bazı zorluklar yaşanmasının nedeni, bu konunun psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve siyaset bilimi gibi pek çok disiplinin sentezinden oluşan ve bu anlamda disiplinler arası bir disiplin olan örgütsel davranışın faaliyet alanı içinde yer almasından kaynaklanmaktadır. Kültür, geleneksel olarak antropoloji disiplininin türeyen bir konu olarak görülmektedir. Ancak kültürle ilgili çalışmalar, psikoloji, sosyoloji gibi disiplinlerin yaptığı çalışmalar ve araştırmalardan da faydalanmaktadır. Dolayısı ile çeşitli disiplinlerin ortak bir kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır (Lewis, 1998: 252).

Desphande ve Webster (1998: 23) örgütsel kültürü, grup veya örgüt içerisindeki bireylerin davranışları için oluşan bir norm, örgüte ait olan görevlerin üyeler tarafından anlaşılması için yol gösteren, ortak tutum ve davranışların oluşmasına destek olan, bununla birlikte işgörenler arasında paylaşılan, kabul edilen inanç ve değerler sistemi olarak tanımlamışlardır.

Schein (1984: 3-16) yaptığı çalışmada zengin bir tarihsel geçmişe sahip olan herhangi bir grup veya örgütte kültürü; bireylerin, dış çevreye uyum sağlamasını ve içsel bütünleşme ile ilgili sorunlarına çözüm ararken bulduğu, uyguladığı veya geliştirdiği ve geçerli olduğunu tecrübeleriyle onayladığı, örgüte katılan üyelere bu problemlerle ilgili algı, düşünce ve tutumları doğru yollar olarak öğrettiği, temel değerler bütünü olduğunu ifade eder. Bu tanım örgütsel kültürün oluşumunun belirli bir süreci gerektirdiğini belirtmektedir. John Van Maanen ise; örgütsel kültürü, örgütü oluşturan çalışanların kendi aralarında paylaştıkları bilgi ve bu paylaşım sonucu ortaya çıkan bilginin paylaşılması, örgütteki rutin ve rutin olmayan faaliyetler olarak açıklanmaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan diğer birkaç farklı tanım ise aşağıdaki gibidir:

Örgütte çalışan işgörenler arasındaki karşılıklı etkileşim ve iletişim sonucunda oluşan, değerler, normlar, anlamlar, inançlar ve bunların sembolik ifadesi olarak tanımlayabiliriz. Örgüt çalışmalarının yapıma biçimi hakkında işgörenlerin ve yöneticilerin kabul ettikleri ve paylaştıkları değer ve inançları içerir. Toplumsal yaşam içerisinde

kültür, insanların neleri öğreneceğini ve ne şekilde davranacaklarını, hangi tutumu sergileyecekleri konusunda yol gösteriyorsa, örgütsel kültürde bireyin örgütte nasıl davranması, ne bilmesi, işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterir. Bu yönü ile örgütsel kültür, grup veya örgüt üyelerine yol gösterir (Yüksel, 1997: 51).

Örgüt kültürü ile ilgili tanımlara baktığımız zaman, örgütsel kültür, örgütün çevresinde tanınmasını, diğer birey ve örgütlerle ilişki düzeyini gösteren, değerini, toplumsal standartlarını yansıttığını söyleyebiliriz. Bu işlevi ile örgütsel kültür, örgütün topluma bağlanmasını sağlayan, toplumda örgütün yerini, önemini ve başarısını etkileyen önemli unsurlardan birisidir. Her örgütsel kültür, içinde ve çevresinde faaliyetlerini gerçekleştirdiği topluma hâkim olan toplumsal kültür unsurlarından ve karşılıklı ilişkide bulunduğu diğer örgüt kültürlerinden etkilenmekte ve bu ilişkide bulunduğu örgütlerin kültürlerinin şekillenmesine katkı da bulunmaktadır. Kültürün iç ve dış çevre ile ters düşmemesi gerekir. Aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir (Eren, 1993: 87).

Örgüt kültürü, örgütteki davranışların olduğu ortamı gösterir. İş görenlerin uyumu ya da uyumsuzlukları bu ortam içinde gözlemlenir. Örgüt kültürünün değer ve normları, işgörenler tarafından yaşandığı için davranışları etkileyecektir. Bir örgütün özellikleri, sahip olduğu kültürün norm ve değerleriyle anlatılabilir. Örgüt kültürünün değer ve normları işgören uyumunun hem ölçüğü, hem de aracısıdır (Başaran, 1992: 222).

Alton (1993, 35-50) yapmış olduğu çalışmada örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir;

- *Örgütsel kültür informel bir özelliğe sahiptir,
- *Yazılı bir metin değildir,
- *Örgütteki işgörenlerin benzer değer ve aynı çalışma sistemi etrafında toplanmasını, birbirine bağlanmasını ve bütünleşmesini sağlayan bir işlev görür. Örgüte bütünlük kazandırarak, bireylerin aynı amaç etrafında toplanmasını sağlar.
- *Sürekli olarak değişim gösteren çevre koşullarında amacın kaybolmamasını sağladığından çalışanlara rehberlik eder ve yol gösterir. Ayrıca davranışlar için kontrol aracıdır,
- *Davranışlar ile ilgili normlar oluşturarak, bireylerin nasıl davranacaklarını belirler.

- *Örgütler açısından önemli olan hususları ortaya koyar. Örgüt içinde bireylerin karşılıklı etkileşimin şeklini belirler.
- *Hangi amaç uğruna emek harcanacağını ve faaliyette bulunulacağını anlatır.
- *İş görenlerde örgütsel bağlılığın artmasına yol açar.
- *Örgütsel kimliği oluşturur.
- *İnanç ve değerlerin benimsenmesine yardımcı olur.
- *İş görenlerin davranış şekilleri ve günlük çalışmaları konusunda yol gösterir.

Örgüt kültürünü oluşturan norm ve değerlerin, örgüt üyeleri tarafından anlaşılması ve kabul edilmesi örgüt içi iletişimi, dayanışmayı ve amaçlara ulaşmada koordinasyonu sağlar. Son yıllarda yapılan çalışmalar, örgütsel kültüre bağlılık derecesi ile örgütsel performans arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

1.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Bir örgüt içinde çalışanlar farklı kesimlerden, sınıflardan ve toplumlardan bir araya gelerek bir amaca ulaşmak için çaba harcarlar. Farklı sosyal yapılardan gelen bu örgüt üyeleri geldikleri sosyal yaşamın sahip olduğu kültürü örgüte taşırlar. Bununla beraber iş yerinin de sahip olduğu norm ve değerlerin etkisi ile yeni bir takım tutum ve inançlara sahip olurlar. Bu etkileşim ve birlikteliğin sonucu olarak çalışanların kendi aralarında kabul ettiği ortak bir takım değerler, normlar, inançlar ve tutumlar oluşur. Oluşan bu yeni değerler sistemi, örgüt kültürü olarak ifade edilir ve örgütü diğer örgütlerden ayıran ve karakterize eden en önemli unsur olduğu ifade edilir. Oluşan bu yeni değerler sisteminin örgütün birçok fonksiyonu üzerinde etkisi olup, örgüt açısından oldukça önemli bir husustur.

Bir örgütü diğerlerinden ayıran temel özellikler, örgütün temel karakteristikleri ve örgütsel değerleridir. Her örgüt temel amaç bakımından birbirleriyle benzerlik arz etmektedir. Rekabet üstünlüğü ise yapısal anlamda sağlam olanların gerçekleştirecekleri bir durumdur. Bu bağlamda örgütsel yapıyı, yönetim süreçlerini, başarı algısını ve amaçları sahiplenmeyi işgörenlere öğreten, bunun yanında örgütsel amaçlar etrafında birleşmeyi sağlayan temel unsur örgüt kültürüdür. Dolayısıyla örgüt kültürünün; belirlenen amaçları gerçekleştirmede, rekabette, rakip örgütlere üstünlük sağlamada, örgüt

çalışanlarının dayanışma ve uyum içinde çalışmaların da etkili olduğunu ifade edebiliriz (Patrick, 2005: 2-3).

Günümüzün hızla değişen ve küreselleşen ortamında gerek kamu gerekse özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerden beklentiler farklılaşmıştır. Örgütlerin mal ve hizmetlerini kullanan tüketiciler, örgüte hammadde sağlayan ve bağlantıları olan tedarikçiler, dağıtımçılar, kuruluşlar ve devlet örgütlere karşı farklı istek ve taleplerde bulunurlar. Bu taleplere ve isteklere cevap olarak yaratıcılığın, etkinliğin, verimliliğin artırılması, özel sektörde faaliyet gösteren örgütler için rekabet üstünlüğünü sağlamak; diğer taraftan da kamu kurum ve kuruluşları için de toplumda daha fazla katma değer yaratılması, kamusal yararın en üst seviyeye çıkarılması günümüzde vazgeçilmez ve kaçınılmaz bir zorunluluk halini almıştır. Bu hususları başarmanın yolu örgüt amaçları yönünde işgörenlerin motivasyonlarını sağlamak, aidiyet duygusunun yaratmak ve örgütsel bağlılığı sağlayarak örgütsel amaçlarla işgören amaçlarını bütünleştiren örgüt kültürünü oluşturmaktır (Kaya, 2008: 121). Örgütlerden çeşitli şekillerde beklenti ve talepleri olan paydaşlarının bu isteklerini yerine getirmede başarılı olmanın yollarından biride ortak bir amaç etrafında çalışanları toplayan örgütsel bir kültürün varlığıdır.

İş dünyasının küreselleşen pazarlarında faaliyette bulunan örgütlere, rekabet avantajı kazandırma da örgüt kültürü önemli bir fonksiyon görmektedir. Örgüt kültürü örgütün politika, amaç ve stratejilerinin oluşturulmasında önemli bir etkinliğe sahiptir. Örgüt yöneticileri açısından ise seçilen stratejilerin uygulanmasını zorlaştıran ya da kolaylaştıran bir unsurdur. Güçlü örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, işgörenlerin davranış tarzlarını belirten yerleşik davranış ile ilgili parametreler oluşmuşken; örgütsel kültürünü zayıf olduğu kuruluşlar da ise işgörenler ne yapmaları gerektiğini belirlemek uzun zaman alır. Örgüt kültürünün benimsendiği ve yerleştiği örgütlerin rekabet açısından bir adım önde oldukları söylenebilir (Akgemci, vd., 2000: 19-20).

Örgüt kültürü, örgütte çalışanlar için bir kılavuz, örgüt açısından ise çalışanlar arasında birlikteliği ve uyumu sağlayan sosyal tutkal niteliğindedir. Örgütsel süreçlere uyum, örgüt dışı sorunlarla başa çıkma adına çalışanların tecrübeleri ile oluşturulan, örgütün bütününe kapsayan, aktarılan, örgüte kurumsal kimlik kazandıran değerler bütünüdür.

Örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütü, diğer örgütlerden farklı kılması ve ayrı bir karakteristik kazandırması örgüt kültürü ile ilgili vurgulanması gereken bir diğer önemli

hususur. Örgüt kültürü, örgütsel farklılıkları ortaya koyan, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, bir grubun düşünce, davranış ve algılarını belirleyen, dış çevreye uyum ve içsel bütünleşmeyi sağlayan, üst yönetimin, liderin ve kurucunun felsefesini yansıtan ve örgüt üyeleri arasında kabul edilen, paylaşılan değerler bütünüdür (Demir, 2007: 17).

Örgüt kültürünün işgörenlerin verimliliği ve motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi vardır. Örgütsel imajı dahi etkileyen örgüt kültürünün, örgüt iklimi ile de yakından bir ilişkisi bulunur. Örgütte çalışan işgörenler, örgüt kültürünü red veya kabul edebilirler. Kültürü kabul ederlerse kültüre uyarlar ve bunu davranışlarıyla açığa vururlar. Çalışanlar kültürü reddetse, hayal kırıklığı ve gerginlikten örgütten ayrılmaya kadar uzanan sonuçlarla karşılaşılabilir (Harris ve Moran, 1996, 121-124). Örgüt kültürünün, işyerinin personel devir oranı ile de ilişkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürünün işgörenler tarafından benimsenmesi durumun da işgörenler, örgütte kalmak için istekli davranacaklardır. Aksi durumda işten ayrılmalar artacak, bu durum işgücü devir oranını artıracaktır.

Örgüt kültürü işgörenlerin, örgüt ile ilgili standart, norm ve değerleri daha kolay anlamalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü bu yolla, işgörenlerin kendilerinden istenilen performansa ulaşmaları konusunda daha tutarlı ve kararlı olmalarına, yöneticilerle koordineli bir biçimde faaliyette bulunmalarına yardım eder. Örgüt kültürü vasıtasıyla işgörenler yöneticilerin kendilerinde ne beklediklerinin ve örgüt içinde nasıl davranacaklarının farkına varırlar. Bu durum yönetim işgören uyumuna olumlu katkı sunmaktadır.

Örgüt kademeleri arasındaki haberleşme ve işgörenler arasında ki ilişkilerde önemli olan örgüt kültürü, insan kaynakları departmanı tarafından yerine getirilen yöneticilerin eğitimlerine yardımcı olur. İşe yeni başlayan yöneticilerin beceri, davranış ve bilgi kazanmalarına yardımcı olarak, gelişmelerine ve yetişmelerine olumlu katkı yapar. Bu yolla örgüt yöneticileri organizasyona ait temel dinamik ve değerlere uygun bir şekilde yetiştirilir.

Örgüt kültürünün bir diğer fonksiyonu; işgörenler arasında birlikteliği sağlaması, takım ruhunu ve birlikteliğini geliştirmesidir. İş görenleri örgüte ve birbirine bağlamanın yanı sıra, örgüt içinde işgörenlerin motivasyonunu yakından etkileyen ve örgüt kültürünün bir yansıması olarak ifade ettiğimiz örgütsel iklimin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlar. Örgüt kültürü ortak bir değerler sistemi oluşturabilmesi durumun da ise örgüt içi gruplaşmaların ve çatışmaların önüne geçilebilir. (Eren, 1993: 97-99).

Her örgütte bireyler tarafından araç olarak kullanılan kurallar bulunmaktadır. Örgüt çalışanları hedeflere ulaşmak için işbirliği içinde olmalı ve sistemin kullanımını tasarlamalıdır. Sistem ile bireyler arasındaki denge iyi sağlandığında örgüt başarılı olur. Gerek örgüt içinde gerek örgüt dışındaki çevre ile dengeyi kuracak olan örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü bir taraftan dış çevre ile uyumu sağlarken, diğer taraftan içsel bütünlüğü sağlar. İyi organize olmuş bir örgütte her işgören kendi sorumluluğunun neler içerdiğini, diğer işlerle ilişkisini, her işgörenin kimlere karşı sorumlu olduğunu ve amaçlara ulaşmadaki rolünü bilir (Smith ve Viqor, 1991:7).

Örgütlerin belirlemiş oldukları ve gelecekte ulaşmak için seçtikleri yol, yöntem olarak ifade edebileceğimiz stratejiler ile örgüt kültürü arasında uyum ve birlikteliğin sağlanması gerekir. Örgüt kültürü ile örgüt stratejisinin uyum içinde olması da örgütün uzun dönemli başarısı açısından önemlidir. Örgütsel kültür bir örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilir ya da zorlaştırabilir. Yeni bir strateji benimseyen örgüt, bu stratejiyi gerçekleştirmeye yardımcı olacak değişiklikleri kültürel alanda da yapmaya çalışmalıdır. Örgüt kültürünü belirleyen değerler anlaşılıp gerekli değişiklikler yapılmadıkça işgörenler eski çalışma yöntemlerini koruyacaklardır. Sonuç olarak örgütün amaçlarına ulaşmasını geciktirecektir. Örgüt kültürü geçmişin izlerini taşıdığı için çevre koşulların da önemli değişikliklerin meydana geldiği dönemlerde, örgüt kültürünün de değişmesi gerekmektedir. Çevresinde gerçekleşen değişikliklere uyum sağlamayan, çevresine yabancı bir kültüre sahip örgütlerin uzun süre varlığını sürdürmesi oldukça zordur (Wright, vd., 1990: 190).

Örgüt kültürü, görevlerin yerine getiriliş sırasını, biçimini ve genel yapısını belirler. İnsanlara bir yaşam biçimi temin eder ki bu, tıpkı bir toplum kültürünün toplum üyelerine sağladığı yaşam tarzı gibidir. Örgüt kültürü işgörelere, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu, hangi davranışların tasvip ve teşvik edildiği ile ilgili temel kurallar oluşturur ve örgüt üyeliği temin eder.

Örgütsel kültür, insanların birbirlerine ne kadar yakın olabileceklerini anlamalarına ve ekip çalışmasının önemli ve beklenen bir şey olup olmadığını belirlemeye yardım eder. İşgören-İşgören, İşgören-yönetim arasında çıkacak olan anlaşmazlıkların ve çatışmaların belirlenmesi, yönetilmesi ve çözümünde önemli bir role sahiptir. Örgüt kültürü yönetim uygulamalarını belirlemesi, örgütün işlerini nasıl planlayıp organize ve

koordine edeceği ile performans ve sonuçların nasıl yönetileceğini düzenlemesi açısından da büyük bir öneme sahiptir (Schneider, 1994: 4).

Örgüt kültürü, üyelerin sosyalleşmesi sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgütün kültürü, kuruluş aşamasında normların oluşumunu ve örgütün işgörenleri ile kuruluş aşamasındaki liderleri arasında özdeşleşme sağlayarak rol modeli geliştirir. Örgüte sonraki aşamalarda giren üyelerin sosyalleştirilmesi yoluyla örgütün devamını sağlar (Schein, 1990 aktaran Kaya, 2008: 122-123). Bu sosyalleşme sırasında uyum programlarının bir parçası olarak, örgüte katılan yeni üyelere örgüt ile ilgili uygulama ve prosedürler hakkında tanıtım yapılır. Örgütün oluşması, varlığını sürdürmesi ve başarısında önemli rol oynayan kahramanlar hakkında hikâyeler anlatılarak, örnek gösterilir (Kaya, 2008: 123). Böylece işgörenlerin örgüt kültürünü benimsemesi, örgüte entegre olması, çalışma hayatına daha çabuk uyum sağlaması sağlanır.

Örgütlerde değişik çevrelerden gelmiş, farklı kültüre ve farklı amaçlara sahip işgörenler bulunmaktadır. Bu farklılıkları aynı çatı altında toplamak ve yönetmek örgütün geleceği açısından oldukça önem arz etmektedir. Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi işgörenlerin bireysel amaçları ile örgüt amaçları arasında bir uyum yaratmaktır. Bu önemli görev, ancak güçlü bir örgüt kültürünün varlığı ile gerçekleştirilir. Çünkü örgütte bir araya gelen bireylerin eğitim düzeyleri, yetiştiği çevreler ve inanç sistemleri ve karakterleri farklıdır. Bu faktörler, bireylerin ulaşmak istedikleri hedefleri de farklılaştırmaktadır. Bu açıdan işgörenlerin örgütsel bağlılığını artırmanın bir yolu da kültürel bir uzlaşma sağlamaktır. Böylece çalışanlar kendilerini evlerindeymiş gibi hissederek, bir bütünün parçası sayacaklardır (Özdevecioğlu, 1995: 122).

Bireysel ve örgütsel performans ve örgüt ile ilgili çalışanların ne hissettikleri, örgüt kültürü dikkate alınmadan anlaşılabilir. Örgütün verimlilik ve etkinlik derecesinin, örgüt kültürü tarafından etkilendiğine dair birçok görüş vardır. Örgütteki kültürel özelliklerin incelenmesi, örgüt içinde neler olup bittiğini anlamak, örgütün işlevini nasıl sürdürüp, nasıl geliştirebildiğini anlamak açısından gereklidir.

Örgüt kültürü belirli bir süre denenmiş ve başarılı olmuş, benimsenmiş olan iş yapma usul ve yöntemlerini kapsamakta, işgörenlerin davranış kalıplarını etkileyerek performanslarını ve motivasyonlarını artırmaya yönelik bir ortam oluşturmaktadır. Bu nedenle örgüt strateji ve misyonunun yerine getirilmesinde örgüt etkinliğinin sağlanmasında ve değişimin yönetiminin de oldukça etkilidir. Güçlü örgüt kültürünün hâkim oldu-

ğu örgütlerde işgörenlerin kimlikleri örgüt kültürü bir bütünlük arz eder. Örgütsel kültür unsurları birbirine bağlı ve uygun olup tüm üyeler tarafından paylaşılır. Bu tür örgütlerde işgörenler, kendilerinden beklenileni bilmekte ve başarı yönünde motivasyonları artmaktadır. Örgütsel kültürün çalışanlar tarafından benimsendiği örgütlerde, yöneticiler çalışanların davranışlarını yönlendirmek için daha az yazılı prosedürlere ihtiyaç duymaktadırlar. Uzmanların yaptığı araştırmalarda; başarılı örgütlerin slogan, hikâye, mitoloji ve anekdot yönüyle zengin bir kültüre sahip oldukları ortaya çıkmıştır. (Aydoğan, 2004: 203-215).

Örgüt kültürü konusunu ön plana çıkaran ve yönetim alanında araştırmacılar tarafından bu kadar çok çalışmaya konu olmasını sağlayan en önemli nedenlerden biri de; kuşaklar arası bir bağlantı sağlamasıdır. Zaman içinde algılama ve öğrenme yoluyla kurumsallaşmış ve bir anlamda kalıplaşmış gelenekleri değer aktarıcılar olarak kullanıp sonraki dönemlere ve nesillere aktarma fonksiyonunu üstlenmesidir. Bir başka ifade ile örgütün sahip olduğu değerlerin nesilden nesile aktarılmasını sağlayan bir köprü vazifesi görmesidir. Bu sayede kurumu simgeleyen bütün değerler nesilden nesile, dönemden döneme taşınarak süreklilik kazanmış olur. Bu özellik örgüt kültürüne değişken, metaforik ve canlı bir yapı katarken aynı zamanda üst düzey bir bağlayıcılığı ve paylaşılabilirliği sağlar (Öztürk, 2015: 62).

Örgüt kültürünün önemi ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; her örgütün kendisine ait bir kültürünün olduğu, bu kültürün örgütü diğer örgütlerden ayıran temel karakteristiği olduğu, çalışanlara iş yapma usul ve yöntemleri hakkında yol gösterdiği, örgüt içinde biz duygusunu geliştirdiğini, örgüt içinde çıkan çatışmaların çözümüne ve yönetimine yardımcı olduğu, örgütün performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca tepe yönetim tarafından belirlenen strateji ve politikaların uygulanmasında kolaylaştırıcı veya zorlaştırıcı rol oynadığı, yöneticilerle işgörenler arasında uyum sağlamaya yardımcı olduğu, örgütün sahip olduğu değer ve normların nesilden nesile aktarılmasında önemli bir fonksiyon gördüğü sonucuna ulaşabiliriz.

1.4. Örgüt Kültürüyle İlgili Kavramlar

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar yapılırken dikkate alınması gereken ve örgüt kültürü ile ilgili yakından ilişkili olan kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlardan öne çıkan örgüt iklimi, örgüt kimliği ve örgüt imajı kavramlarıdır.

1.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü kavramı ile ilgili çalışma yaparken, üzerinde durulması gereken konulardan bir tanesi de örgüt iklimi kavramıdır. Örgütsel kültür ile yakından ilişkili olan ve hatta benzerlik gösteren örgüt iklimi, davranış ve yönetim bilimciler tarafından 1960'lı yıllardan itibaren incelenen ve örgüt kültürü konusundan daha eski bir konudur. Örgüt kültürü kavramının literatüre kazandırılmasına ve kabulüne kadar geçen zaman içerisinde çalışmalara bakıldığında; “iklimin” ve “grup normlarının” uzun süre “kültür” kavramı ile yoğrularak kullanıldığını görülmektedir (Schein, 1990: 109).

Örgüt ikliminin tanımı ve diğer kavramlarla olan ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında konu ile ilgili farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Güney tarafından (2004: 185) örgüt iklimi; örgütün, çevresel ve bireysel özellikleriyle örgütteki insan ilişki ve davranışlarının oluşturduğu bir ortam olarak ifade edilmektedir. Örgüt iklimi, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen ve örgütü oluşturan üyelerin, amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları bütün faaliyetlerde ortak örgütsel davranış kalıpları oluşturarak örgüt kültürünü ortaya çıkarıp, tüm çalışma ve gayretlerde uyumlu bir ortam oluşturan, örgüte bir özellik katan, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran, çalışanlar tarafından algılanan psikolojik durumdur. Bir başka açıdan örgüt iklimi; üyeler tarafından algılanan ve örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen, çalışma usul ve yöntemlerini gösteren, örgütün tamamına hâkim olan koşul ve uygulamalar dizisidir (Şişman, 1994: 62). Daha farklı bir tanımla örgüt iklimi; örgütün çalışma koşulları ile ilgili olup, işgörenlerin ve bu beklentilerin ne derece gerçekleştiğine yönelik oluşan ortamsal havadır. Örgütsel faaliyetlerin nasıl yapılması ve örgüt içinde nasıl davranılmasına ilişkin beklentileridir (Dinçer, 1996: 12).

Örgüt iklimini, belirli bir sonucu elde etmek amacı ile bir araya gelen örgüt çalışanlarının, birbirleri ile iletişim ve etkileşimleri sonucu oluşan, örgütü diğer örgütlerden

ayıran ve örgüte hâkim olan psikolojik hava olarak ifade edebiliriz. Bir örgüte hâkim olan örgütsel iklimi ve bu iklimin niteliğini öncelikle şunlara bakarak saptayabiliriz.

- *Güvenlik duyguları ile inanma, güvenme durumu
- *Açıklık, açık kalplilik/içtenlik ve duyguları ile ilgili durum
- *Yardımsızlık ve yardımlaşma duygularının durumu
- *Katılma umut ve katılım duyguları
- *Bireylerin beklenti, umut ve doyum düzeyleri

Örgüt iklimi, yukarıda belirtilen duyguların işgörenler tarafından ne kadar önemsendiğini, bu tür durumların ne kadar paylaşıldığını yansıtır. Öte yandan niteliğine göre, derecesi de değişebilmekle birlikte bu tür olguların (inanma, güvenme, açıklık, içtenlik, yardımlaşma, vb.) ve bunlara ilişkin duyguların doğru gelişmelerini ve yoğunluk düzeylerini etkiler. Bununla birlikte bu tür duygu ve değerlerin hiç benimsenmediği ve dikkate alınmadığı bir örgütsel iklimden de söz edilebilir (Varol, 1989: 220).

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları birbirileri ile bağlantılıdır. Örgüt iklimi ile örgüt kültürü konularının birbirine benzer kavramlar olduklarından çok birbirleri ile ilişkili oldukları araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Örgüt iklimi kavramı tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgüte bir kimlik kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve örgüte hâkim olan havadır. Varol (1993: 207), örgütsel iklimi, örgüt kültürü vasıtası ile örgütte yaratılan ortam veya psikolojik hava olarak ifade etmektedir.

Bazı yazarlar örgüt iklimi ile örgüt kültürünün benzer olduğu, arasında kesin bir ayrım bulunmadığı, örgüt ikliminin daha eski, örgüt kültürünün ise daha yeni bir kavram olduğu görüşündedirler. Buna karşılık bir kısım görüşler ise örgüt iklimi ile örgüt kültürünün birbirleri ile ilişkili olduğunu ancak farklı şeyler ifade ettiği ileri sürülmektedir. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün görünen yüzünü ifade eder ve örgüt iklimine ilişkin yapılan bir çalışma örgüt kültürünün ne olduğu hakkında sağlıklı bir sonuca ulaştırmaz. (Doğan, 2007: 106).

Örgütsel kültür örgütü hem iç ve hem dış çevreye tanıtan, örgüte hâkim olan inanç sistemlerinin, temel değerlerin ve yöntemlerin bütünüdür. Örgüt ikliminden daha kesin bir kavram olan örgüt kültürü; davranış gibi deneysel özelliklerden oluşur. Oran ve Volvein'e (1992) göre iklim, değerler ve davranışlardan, kültür ise değerler ve davranışlarla birlikte temel varsayımlardan oluşmaktadır. Bu anlamda örgüt iklimi, örgüt kültürü-

rünün sınırları içinde belli bir bölümü ifade etmektedir. Örgüt kültürü, sübjektif süreçleri ve bireysel algıları düzenleyerek iklimi etkilemektedir (Erdem, 1996: 58).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili bir diğer değerlendirme Denison tarafından yapılmıştır. Denison'a (1996: 644-645) göre örgüt kültürü, örgütsel bağlılığa nazaran daha derin bir yapıya sahiptir ve kökleri örgütsel ve sosyolojik tarih içerisinde. Kolektif olarak benimsenen örgüt kültürü yapısı itibarıyla doğrudan manipüle edilemeyecek kadar karmaşık bir yapıya sahiptir. Örgüt iklimi ise daha dar bir alan ile ilgilidir, geçicidir, kısa sürede ve algı farklılığına göre değişebilmektedir. Kısa sürede olumlu ya da olumsuz bir hava yaratabilir. Bunun nedeni ise örgüt ikliminin çalışanların duygularını, düşüncelerini ve davranışlarıyla ilgili olmasıdır. Bu özelliği nedeniyle örgüt iklimi özellikle örgütteki güçlü ve etkili kişiler tarafından manipülasyona açıktır.

Örgüt kültürünün esasını, örgüt içinde nasıl davranmak gerektiği konusundaki inançlar ve değerler oluştururken, örgütsel iklim ise çalışanların örgütsel yapı hakkındaki algılarını ve hissettikleri ortamsal durumu yansıtır. Örgüt kültürü, herhangi bir sosyal grup ya da örgütün ortak düşünüşü, inanış ve davranış biçimlerini yansıtır. İklim ise, grup üyelerinin örgüt yapısının özelliklerine dair doyum düzeylerini ve kişisel algılarını yansıtır. (Şişman, 1994: 63).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki bağlantı ile ilgili değerlendirme yapan Ataman (1995), örgüt kültürünün örgütsel davranışlarda uyum ve eylemlerde süreklilik sağlayarak örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli bir fonksiyon gördüğünü, işgörenlerin üyesi olduğu örgüt kültürünü benimsemeleri durumunun da örgüt ikliminin güçlü bir şekilde meydana geldiğini ifade eder. Aksi durumda ise zayıf bir örgüt ikliminin varlığından söz edilir. Bir başka ifade ile örgüt kültürü uzun bir sürede, değerlerin ve inançların birikimi sonucu oluşur. Örgütte süreklilik arz eder. Örgüt iklimi örgüt kültürünün bir yansıması olarak ortaya çıktığı ifade edilebilir (Ataman, 1995: 52 aktaran Erkmen, 2010: 15).

Karcioğlu (2001: 92-94) örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki bağlantıyı ve farklılığı belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışma da örgüt iklimini; örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran, örgütün kişiliğini oluşturan, örgüte egemen olan, betimleyen, örgütün iç çevresinin değişmez, oldukça kararlı, sürekli niteliğine sahip olduğunu belirlemiş olup, örgüt ikliminin, örgütte faaliyette bulunan işgörenlerden etkilendiğini ve onların davranışlarını etkilediğini ifade etmiştir. Örgüt ikliminin soyut özelliklere sahip

olup, ancak somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri kapsayan psikolojik bir terim olarak tanımladıktan sonra örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki farklar şu şekilde ortaya koymaktadır.

1. Örgüt kültürü antropoloji ve sosyolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle bağlantılı kavramlardır.

2. Örgüt kültürü, tüm örgüt üyelerinin davranış ve düşüncelerini şekillendiren hâkim inanç ve değerleri temsil eder. Örgüt iklimi ise, bireylerin örgütten beklentileri ve bu beklentilerinin ne derece karşılandığı sonucu oluşan psikolojik havayı yansıtır.

3. Örgüt kültürünün değişimi uzun bir dönemi gerektirir. Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir ve değişebilir.

4. Örgüt içinde hakim olan örgüt ikliminin, verimlilik, motivasyon, başarı ve iş doyumunu açısından örgüt kültüründen daha etkili olur. Olumsuz bir örgüt iklimi örgütteki tüm kaynakların ve özellikle insan kaynaklarının kullanımı konusunda zarar verebilir.

5. İklim değerleyicidir. Örgüt kültürü ise belirleyici özelliğe sahiptir.

6. Örgüt kültürü çalışanların işyerinde uymaları gereken davranışlarla ilgili normlar oluştururken, örgüt iklimi bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir. Bir başka ifadeyle, örgüt kültürünün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken, iklimin bu kurallara nasıl uyulduğunu ve ne derece benimsendiğini gösterir.

7. Örgüt iklimi, hem bağımlı hem bağımsız değişken olabilir. Buna karşılık örgüt kültürü, iklime nazaran daha fazla bağımsız değişkendir. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün bir sonucu olarak da ifade edilebileceğinden daha çok bağımlı bir değişken olup bu özelliğinden dolayı değişebilir.

8. Farklı kültürlerde, örgütün hayattan ne kadar memnun olunması gerektiği hususunda çalışanların beklentilerinin benzer olması halinde, bütün iklim profilleri benzer olur.

9. Kültür, inançları, tutumları, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramından daha geniştir, dolayısıyla iklim kavramını da kapsar. İklim paylaşılan algılamalar iken, kültür paylaşılan varsayımlardır. Kültür ideal çevrenin varsayımları ve değerleri, iklim ise örgütün iç çevresinin maddi olmayan algılamalarıdır; bundan dolayı, örgüt kültürü örgüt ikliminin şekillenmesinde önemli bir rol oynar.

10. Örgüt kültürünün değerlendirilmesi ve belirlenmesi daha zordur.

11. Kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklıdır. İklimin belirleyicisi daha çok beklentiler ve bunların karşılanma durumudur.

1.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kültürü ile karıştırılan, kültür ile yakından ilişkili olan, bazen aynı anlamda kullanılan bir diğer kavram örgütsel kimlik kavramıdır. Örgütsel kimlik kavramına son 25 yıldır esas olarak teknoloji alanında, pazar yapılarında ve tüketici zevk ve tercihlerinde yaşanan değişikliklerden kaynaklanan nedenlerle artan bir ilgi gösterilmektedir. Ancak örgüt kimliği ile örgüt kültürünün birbirinden farklı olduğunu belirtmemiz gerekir. Örgüt kimliğini; örgütün insanlar tarafından nasıl bilindiğini ve insanların örgütü tanımlarken neleri hatırladığını ifade eden değerler topluluğu olarak ifade edebiliriz.

İlgili literatür incelendiğinde, konu ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve bir çok makale yazılmış olmasına rağmen üzerin de uzlaşma sağlanmış bir tanıma rastlamak zor görünmektedir. Konu ile ilgili yapılan farklı çalışmaların bir kaçı aşağıda belirtilmiştir.

Yönetim alanında tartışılan kavramlardan biri olan örgütsel kimlik; örgüt ile birey arasındaki sınır ve ilişkinin psikolojik açıdan ifadesinde önemli bir yer tutar. Örgüt olarak “Biz kimiz?” sorusuna verilen cevaplardan biri olarak düşünülen örgütsel kimlik, işgörenlerin çalıştıkları örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü farklılaştıran özelliklerinin ne olduğuna yönelik algı ve inançları, neleri hissettikleri ile örgütün dış çevreye yönelik olarak geliştirilen örgüt imajının da temelini oluşturmaktadır. Örgütü hem iç hem de dış çevreye karşı tanıtan ve bir karakter kazandıran örgütsel bir imajdır (Corley, 2004: 57).

Örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin, örgütlerine yönelik ne hissettiklerini ve örgütlerini nasıl algıladıklarını, ne düşündüklerini analiz etmek ve tartışmak için geliştirilen bir metafordur. Örgüt kimliğinin hem maddi hemde maddi olmayan boyutu bulunur. Örgütün, kullandığı renkler, amblem ve logo gibi görsel unsurları ile örgütsel davranış, örgütsel iletişim, örgüt felsefesi unsurlarından oluşmaktadır. Söz konusu unsurların bir örgüte özgü bir biçimde kullanılması o örgütün örgüt kimliğini oluşturmaktadır (Çobanoğlu, 2008: 12-14). Örgütsel kimliğin oluşumu için örgütün kendisine ait bir takım

özelliklerinin ve simgelerin kullanımı gerekir. Örgüt kimliği örgütün belirli alanlarda özelliğini yansıtmaktadır.

Örgütsel kimliğin algılanması konusunda işgörenler arasında farklılıklar görülebilir. Bu farklılıklar, üyelerin farklı düşünce, duygu ve beklentilere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığı zaman örgüt kimliği, bireylerin üyesi oldukları örgütle ilgili farklı algılarının ortaya çıkardığı, örgütün genel davranışlarını tanımlayan bireysel değerlendirmelerin bir bütünü olarak da tanımlanabilmektedir (Dutton vd. 1994: 269).

Örgütsel kimlik algısını etkileyen faktörlerin başında; yönetim tarzı, çalışma koşulları, inanç ve güven duyguları, örgütsel iletişim, pozitif sosyalleşme faaliyetlerine katılım, yöneticilerin dönüştürücü ve karizmatik liderlik özellikleri, iş tatmini, örgütün pozitif bir imaja sahip olması, bireye kazandırdığı saygınlık, sahip olunan mesleğe yönelik olumlu duygulara sahip olma gelmektedir (Ertürk, 2003: 150).

Örgüt kimliğinin özelliklerini şu şekilde sayabiliriz:

- *Örgütün işine yönelik temel özellik,
- *Örgütün sahip olduğu ve diğerlerinden farklılaştıran unsurlar
- *Örgüt üyeleri tarafından örgütsel geçmiş ve gelecek arasında bağlantı sağlayan özellik olarak ifade edilmektedir (Amon, 2004; akt. Çobanoğlu, 2008).

Örgüt kimliği, üyelerin kendilerini örgüt ile tanımlamalarını sağlar. Ancak bu ideal durumun gerçekleşmesi için (Erdem, 1996: 53-54).

- * Örgüt kültürünün üyeler tarafından benimsenmesi,
- * Örgüt üyeleri arasındaki yardımlaşma ve güven duygularının oluşması,
- * Üyelerin örgüt kimliğini algılaması,
- * Üyelerin örgütle olan bağlantısını güçlü olması,
- * Çalışanların beklentilerinin önemli bir kısmının karşılanabilmesi,
- * Üyeler arasındaki rekabetin minimum seviyede olması gerekmektedir.

Örgüt ile çalışanlar arasında bir uyum sağlayan ve örgütün karakterize edilmesinde etkili olan, örgütlere kazandırdığı özelliklerle diğerlerinden farklılaştırarak tanınmasını sağlayan, cazip bir kurum imajı oluşturmak gibi fonksiyonları olan örgüt kimliği, bir örgütün kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığının göstergesidir (Uzunçarşılı, 2001: 44). Bir örgüt kimliğinin oluşumu, kültürel ve fiziki faktörlerin toplamından oluşmaktadır. Fiziki faktörler; örgütün yapısı, büyüklüğü, yönetim şekli, hukuki yapısı ve faali-

yet alanı gibi hususları içine alırken, kültürel faktörler ise; mitler, kahramanlar, adetler ve örgütün tarihçesi gibi hususları kapsamaktadır (Uçkun, 1999: 37).

Örgüt kültürü ile örgüt kimliği arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik bir çalışma ortaya koyan Unutkan (1994: 54); örgüt kültürünün ortak norm ve değerlerden oluştuğunu, örgüt kimliğinin ise; bilinçli bir şekilde oluşturulmuş ve hâkim örgüt kültürünü göz önünde bulunduran bir strateji niteliği taşıdığını ifade etmiştir. Örgüt kimliği imaj yaratmaya yönelik olup, örgüt dışında ve içinde oluşan bir algı ile ilgilidir. Örgüt kültürü ise bilinçsizce oluşabilir

Örgüt kimliği ile örgüt kültürü arasındaki önemli bir diğer farklılık fonksiyonları açısından dır. Örgüt kimliği, örgütün faaliyette bulunduğu dış ve iç çevresinde örgüt açısından istenilen olumlu bir imaj yaratmaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Örgüt kimliği, kullandığı renkler, örgütün logosu, amblemi gibi görsel unsurlar olduğu gibi, örgütün iç ve dış iletişim yapısı ve davranışları etkileyen her türlü adet, gelenek, mitler, hikâyeler gibi örgüt kültürü unsurlarından da etkilenmektedir. Örgüt kültürü ise, herhangi bir imaj yaratma çalışmasından ziyade, örgüt amaçlarının oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır (Unutkan, 1995: 54).

1.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı

Özellikle endüstri devriminden sonra başlayan rekabet ortamında ortaya çıkan kavramlardan biri de imaj kavramıdır. Örgütler için rekabet ortamında oldukça önemli hale gelen ve örgütlerin daha çok güvenilirliği, ürünlerinin kalitesi, istikrarı gibi konularla ilgili olma özelliğine sahip olan imaj kavramı; İşletmelerdeki yönetim tarzından, iletişim şekline, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinden, insan kaynakları politikası gibi hususlardan etkilenen bir kavramdır.

21. yüzyılın dönüm noktasında, “kimlik” ve “imaj” kavramları yönetim bilimi alanında ayrıntılı ve yaygın bir çalışma alanı olarak önem kazanmıştır. İletişim hızının artması, çağdaş sosyal eleştiriler, imaj ile doyurulmuş bir toplumda yaşadığımızı vurgularken, pazarlama ve örgüt uzmanları, toplumda yer alan ve farklı sektörlerde çalışan örgütler için dikkat edilmesi gereken konuların başında imaj oluşturma geldiğini ifade etmektedirler. Çünkü imaj kavramı örgütlerin başarısını ve hedeflere ulaşmada ki faaliyetlerini etkileyen konulardan bir tanesidir. (Christensen ve Askegaard, 2001: 292).

İmaj, örgütün kendisine hedef olarak seçtiği kitleyi oluşturan bireylerin çoğunluğunun bir konu, örgüt, ürün veya kişi ile ilgili oluşan düşünce ve değer yargıdır (Okay, 2000).

Örgüt imajının, bir örgütün üyeleri arasındaki ilişkilerin doğası ve ürünlerinin kalitesinden, onun yerinin ve binalarının görünümü, yazışmalarındaki kâğıtlarda kullandığı başlıkların yazılış şekline kadar örgütün birçok fonksiyonu ve yönü ile bağlantısı vardır. Örgüt imajı bir örgütün gerçekleştirdiği bütün faaliyetlerden etkilenmektedir. (Moizer vd., 2004: 561)

Örgütsel imaj, tüketiciler nezdinde örgüte karşı inandırıcılık ve güven duygusu oluşturma faaliyetleri ile ilgilidir. Bu imajın güvenilirliği ve inandırıcılığı için gerçeklikle uyum içinde olması gerekmektedir. Gerçeklikle uyum içerisinde olan bir imaj çelişkili düşünceler oluşturmaz; tek olur. Örgütsel imajın unsurları olan, kuruluş renkleri, logo, insan kaynakları, ambalaj, reklam, politikalar, sosyal sorumluluk faaliyetleri vb. ile kurumun yararlandığı tüm kurumsal iletişim faaliyetleri birbiriyle uyum içerisinde olmalı, hedef kitleye kurumun ekonomik ve sosyal anlamını netleştiren mesajlar iletmelidir. Kurumsal davranış ise, iki yönlü bir süreç olup, hem işgörenlerin kurumla bütünleşmelerini sağlama çabalarını, hem de kurum çalışanlarının müşterilere karşı davranışlarını içermektedir. Bu üç unsurun toplamının görüntüsü olan örgüt imajı ise; tüm iletişim politikaları için önemli rol oynamaktadır. Örgütsel imajın hedef kitle tarafında olumlu algılanması için imaj ile ilgili tüm unsurların birlikte aynı mesajı vermeleri gerekir (Peltekoğlu, 1995: 125).

Örgüt imajı örgütte aşağıdaki fonksiyonları yerine getirir:

- *İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ile ilgili olarak, örgüt yöneticilerinin bir duyarlılık kazanmalarına yardımcı olur.
- *Örgütsel amaçlara ve bunlara ulaşmak için oluşturulan stratejilere netlik kazandırır.
- *Pazarda işletmeye rekabet gücü kazandırır.
- *Örgütte iç ve dış iletişimi güçlendirir.
- *Müşterilere, örgütün diğer örgütler karşısındaki konumu ve piyasadaki durumunu değerlendirme kolaylığı sağlar.
- *Tüketici tercihlerini ve müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkiler.
- *Marka bağlılığını artırır.

*Örgütlere finansman bulma konusunda destek sağlar.

*Örgütün hedefleri ve bu hedeflere ulaşmada uygulanacak stratejilerin örgüt paydaşları tarafından anlaşılmasını kolaylaştırır.

Yukarıda ki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgüt imajı ve örgütsel kültür kavramları birbirleri ile bağlantılı kavramlardır. Örgüt kültüründen yakından etkilenen istikrar, güven, müşteri memnuniyeti gibi faktörler örgüt imajının olumlu yada olumsuz olarak algılanmasını etkilemektedir.

1.5. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

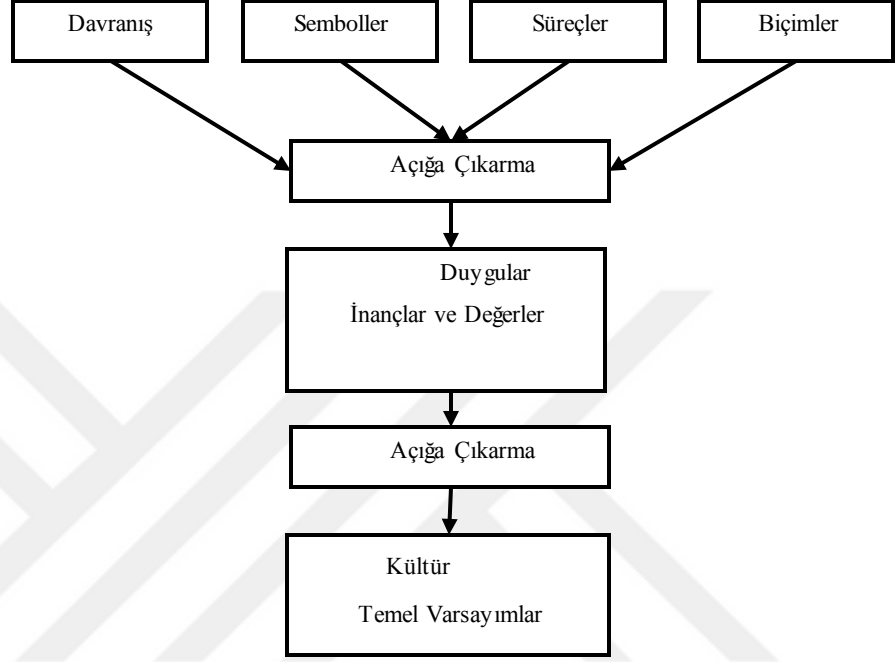
Gerek iç gerekse dış çevre ile etkileşim içinde olan örgütlerin, kültürle ilgili temel öğelerini ortaya koyma konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu noktadan hareketle örgüt kültürünün temelini neyin oluşturduğu, bu kültürlerin öğelerinin genellikle hangi başlıklarla ifade edilebileceği konusun da bilim adamları arasında çeşitli tartışmalar yapılmaktadır (Şişman, 1994: 64).

Trice ve Beyer yaptıkları çalışmada (1984: 654-669) örgüt kültürünü “duygu yaratım süreci” olarak açıklamakta ve söz konusu sürecin sadece yapılan açıklama ve tanımlamalar ile değil, aynı zamanda bir duygusallık ve örgütte gelişen normların etkisiyle oluştuğunu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar örgüt kültürünü oluşturan iki öğenin varlığından söz etmektedirler. Bunlar; örgüte yön veren ideoloji, örgüt ve çevresinde sahip olunan normlar ve değerler ile çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılıklı olarak kullandıkları bireylerarası iletişimdeki değer, norm ve duyguları ifade eden uygulamalardır.

Hofstede örgütsel değerler ile ilgili geniş bir alanda yaptığı çalışmada; örgütsel değerlerin oluşumunda, gerek ulusal gerekse toplumsal değerlerin etkili olduğunu ortaya koyarak, Almanya’da kurallara disiplin, düzen ve uyum, İngiltere’de bağımsızlık ve rekabet, Filipinler ve Endonezya de otoriteye itaat ve statü, Singapur’da sosyal ilişkiler ve katılım gibi ulusal değerlerin, örgütsel değerlerin oluşumunda etkili olduğunu ifade etmektedir. (Hofstede, 1990).

Wilkins ve Patterson Örgüt kültürünün öğeleri ile ilgili yaptıkları bir çalışmada örgüt kültürünün öğelerini üç bölümde açıklamış olup, bu bölümler aşağıda gösterilmiştir.

1. Değerler (iyi-kötü biçimindeki yargılama değerleri)
2. Sayılılar (Dünya ve onun içindeki olup bitenler hakkındaki gizli inançlar)
3. Yargılar olmak üzere üç başlık altında toplamışlardır.(Wilkins ve Patterson, 1988: 267).



Şekil 1. 1: Örgüt Kültürünün Katmanları (Lewis, 1998)

Lewis (1998: 7) ise örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlara atıfta bulunarak, örgüt kültürü kavramının temelde üç öğeden oluştuğunu ifade etmektedir. Söz konusu öğeleri gözlemlenebilen öğeler, gözlemlenemeyen öğeler ve gözlemlenenler sayesinde algılanabilen öğeler olmak üzere üç kategoriye ayırmaktadır. Araştırmacıya göre gözlemlenemeyen öğeler gerçekliği tespit edilemeyen varsayımlar olarak ifade etmektedir. Duygular, inançlar ve değerleri gözlemlenebilen öğelerin etkisi ile algılanabilen öğeler olarak sınıflandırmaktadır. Son olarak ise gözlemlenemeyen ve algılanabilen öğeleri anlamaya ve gözlemlemeye yardımcı semboller, süreçler ve davranışların varlığından bahsetmektedir.

Örgüt kültürünün öğeleri ile ilgili yapılan araştırmaları incelediğimiz zaman; örgütsel kültürün tanımın da olduğu gibi kültürün öğeleri konusunda da bilim adamı ve araştırmacılar arasında tam bir görüş birliği olduğunu ifade edemeyiz. Ancak yapılan bu sınıflamalarda, örgüt kültürünün öğelerini açıklamada birbirine yakın ifadelerin kullanıldığını, farklılıkların anlatılmak istenenlerden çok kullanıla kavramlarla ilgili olduğu,

bir bilim adamının bir kavramla açıklamaya çalıştığı anlamların, bir başkası tarafından bir başka ifade ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Kültürün, karmaşık bir kavram ve karmaşık bir bütün olması nedeni ile kültürün öğelerine ilişkin olarak yapılan sınıflamalarda da bu öğelerden herhangi birini ya da birkaçını diğerlerinden bütünüyle soyutlayarak araştırmak pek mümkün görünmemektedir (Şişman, 1994: 67). Konu ile ilgili yapılan çalışmalardan yola çıkarak örgüt kültürünün öğelerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1.5.1. Liderlik Tarzı

Lider, bireyleri bir araya getiren, ortak bir hedef belirleyen, izleyicileri harekete geçiren, hedeflere ulaştıran, sonuç almaya yönelten ve işgörenleri motivasyonunu sağlayan kişidir. Liderlik, ortak hedeflerin büyük bir coşkuyla ve istekle benimsemesini ve bu hedeflere ulaşmak için tüm varlığıyla katkıda bulunulmasını, örgüt çalışanlarının ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini sağlayan enerjik bir süreçtir. Liderlik faaliyetlerinin temel amacı, örgüt çalışanlarının yaptıkları işlerde daha verimli, daha etkin ve daha başarılı olabilecekleri ortam ve imkânları sağlamaktır (Güney, 2007: 204)

İlgili yazın incelendiğinde, örgütlerde liderlik fonksiyonunu yerine getiren bireylerin davranışları ile örgütün kültürel değerleri arasında bir bağlantının ve etkileşimin varlığından söz edilmekte, ayrıca örgüt kültürü ve liderlik arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır (Balkan 2009: 140). Örgüt kültürünün oluşumunda liderlerin etkileri oldukça fazladır. Lider bir taraftan örgütsel yapının oluşumu için çaba harcarken diğer taraftan sahip olduğu tutum ve davranışları ile örgütsel kültürün oluşumuna katkıda bulunur.

Örgütteki üyeler liderin davranışlarını izleyerek ve örnek alarak kendi davranışlarını buna göre yönlendirir. Çalışanların davranışlarını etkileyen liderler örgüt kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde büyük önem taşımaktadırlar (Varol, 1989: 29).

Liderlikle kültür arasında tutarlı bir ilişki vardır. Liderler kültürel gelişim ve kültür sınırları içinde yer alan inanç, tutum, norm ve davranışların benimsenmesi ve pekiştirilmesi için bir sistem oluştururlar. Kültürel normlar liderlere bir yol belirleyerek liderin dikkatini neye odakladığı, krizlere nasıl tepki verdikleri, hangi davranışlar için rol

model oluşturdukları, örgüte kimleri cezpt etmeye çalıştıklarına bağlı olarak gelişir ve değişirler. Bir örgütün kültürüne ilişkin karakteristik ve yetkinlikler liderler tarafından öğretilir ve izleyiciler bunları kazanır (Bass ve Avolio, 1993, 113).

Örgütün gelecekte ulaşmak istediği yer olarak ifade edilen vizyon oluşturmanın liderin görevlerinden biri olması, örgüt kültürünün değişmesinde lideri en önemli faktör haline getirdiğini ifade edebiliriz. Çünkü lider tarafından ortaya konan yeni vizyon, örgütün sistemine ait yapıları, iş yapma felsefesini, süreçleri, varsayımları, değerleri kısaca kültürü doğrudan etkilemektedir (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 64). Topaloğlu ve Kara (2004: 121-141) tarafından yapılan araştırmada, bireyi dikkate alan, işgören odaklı örgütsel kültürün hâkim olduğu örgütlerde katılımcı liderlik tarzının uygulandığını, iş odaklı örgüt kültürünün olduğu örgütlerde ise katılımcı yönetim modelinin uygulandığı ortaya konulmuştur.

Örgüt kültürü ve liderlik ilişkisi birlikte ele alındığında bu süreç farklı iki yaklaşımla açıklanır. İlk olarak, örgütün bir parçası olan liderin uygulama, tutum ve davranışları, örgüt kültüründen etkilenir. Lider örgüt içinde izleyicilere karşı davranış sergilerken örgüt kültürünü dikkate alır. Kendi davranışları ile örgüt kültürünün uyum içinde olmasına özen gösterir. Örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görülen liderin duyguları, düşünceleri ve tepkileri örgüt kültürü tarafından şekillenir (Schein 1992; Bass ve Avolio 1993).

İkinci yaklaşım ise, örgüt kültürünün oluşumunda liderin sahip olduğu kültürel değerlerin etkili olmasıdır. Örgüt kurucuları ve liderlerin, sahip oldukları görüşler ve içinde yetiştikleri toplumsal kültüre dayanan bir takım inanç ve varsayımlarla yola çıkma larıdır. Örgüt kurucuları ve liderleri, ilk aşamada örgüt yapısını ve işleyişini bu doğrultuda oluştururlar (Schein, 1983: 14).

Özellikle genç örgütlerde örgüt kültürünü olgunlaştırmak, yerleştirmek ve benimsetmek için bir sosyalizasyon süreci gerekir. Bu konudaki mekanizmaların ve sistemlerin çoğu liderin elindedir ve yarattıkları rol modelleri, önemli olaylarla ve sorunlarla başa çıkma şekilleri, seçim, terfi, işe alma, iletişimi sağlama gibi konularda kullandıkları kriterler bu mekanizmaları oluşturur (Erdem, 1996: 47). İş görenler bu durumda liderin oluşturduğu bu değerler sistemini uyulması gereken tutum ve davranışlar olarak algılar. Dolayısıyla lider kaynaklı bir rol model ortaya çıkar. Ancak bu noktada belirtil-

mesi gereken bir husus örgüt kültürünün sadece lider tarafından belirlenmediği, örgüt kültürünün oluşumunda başka öğelerinde etkili olduğudur.

Liderler örgütün sahip olduğu sembolleri ve değerleri kendi kişiliklerinde yansıtan temsilcilerdir. Dolayısıyla bir taraftan örgütü dış çevreye karşı temsil ederlerken diğer taraftan iç çevrede çalışanlar için bir izleyici ve yol göstericidirler. Örgütlerin kurucusu ya da yöneticisi olan liderler örgütlerin hedeflerini belirleyip, bu amaçla oluşturulan örgüt yapısının oluşumuna da katkıda bulunurlar. Liderler sahip oldukları deneyim, değerler, inançlar, normlar ve davranış kalıpları ile örgüt kültürünün oluşumunda etkili olurlar.

1.5.2. Törenler

Tören kelime anlamı olarak; anma, kutlama, mükâfatlandırma, uğurlama, karşılama vb. sebeplerle ve belirli kurallara uyularak yapılan toplantı, merasim anlamına gelmektedir. Tören bir örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran simgesel, biçimsel ve sürekli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış şeklidir (Terzi, 2000: 48).

Törenler örgütsel bir geçmişi olan, üyelerin verdiği değeri devam ettirmek amacıyla yapılan kolektif eylemleri içerir. Törenler aynı zamanda örgütsel yapıda karşılaşılan belirsizlikleri ortadan kaldırmayı sağlayan bir özellik taşır. Örgüt içinde çalışanlar arasında kabul edilen ve benimsenen güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak amacı ile de törenler düzenlenir. Örgütün bir bütünleşme ve dayanışma içinde olduğuna dair dışarıya mesajlar ileten bir işlevi de bulunur. Törenlerin birçok çeşidi vardır. Bunlardan bazıları şunlardır: geçiş törenleri, değer düşürme törenleri, geliştirme törenleri, yüceltme törenleri, bütünleşme törenleridir. Örneğin örgütler çeşitli vesilelerle düzenledikleri ödül törenleri ile hangi davranışların tasvip ve teşvik edildiğini ve bunun diğer çalışanlara da örnek olması gerektiğini ifade ederler (Güney, 2007: 205).

Şişman'a göre (1993: 73) örgütsel törenler ve toplantılara örnek vermek gerekirse, buluşma, anma, karşılama, emeklilik, kutlama, mezuniyet törenleri; ödül törenleri, yemek toplantıları, çay, kahve, balolar, piknikler, kokteyller, özel günler, haftalar, bay-

ramlar örnek olarak verilebilir (Şişman, 1993: 73). Örgütsel törenlerin genel olanları şunlardır (Özkalp ve Kırel, 2000: 113-114).

Geçiş Törenleri: Geçiş töreni, örgütte çalışmaya yeni başlayan işgörenlere davranış kalıplarını, örgüt kültürünü, normlarını, değerlerini, örgütsel yapıyı ve iletişim şeklini göstermek için kullanılır. Bazı resmi kurumlarda işe yeni başlayan işgörenlerin, tecrübeli ve kurumda uzun süredir çalışan bireylerle konuşarak örgütün kültürü, norm ve değerleri hakkında bilgi almaları amacıyla yapılır. Bu çalışmalar da asıl istenen, eskilerin sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri yeni işgörenlere aktarmaktır. Bazı örgütlerde ise geçiş töreni sadece insan kaynakları yöneticisinin kısa bir konuşması şeklinde yapılır. Törenlerin görsel unsurları ön plana çıkarması ve katılan kişinin fazla olması törenin etkileme gücünü artıracaktır.

Değer Düşürme Töreni: Değer düşürme törenleri çeşitli sebeplerle çalışanların bir alt pozisyonda çalıştırılması veya en şiddetli şekli olan işten çıkarılmasıdır. Eğer işgörenler değerlere uyum sağlayamama, herhangi bir kişisel sebep veya düşük verimden dolayı pozisyonları düşürülürse, başka bir bölüme transfer edilirse veya işten çıkarılırsa bu durumda yapılan törenleri değer düşürme töreni olarak ifade edebiliriz.

Bu törenler örgüt yönetimince işgörenlerin davranış ve tutumlarında hangi sınırların kabul edebileceğini tüm işgörenlere göstermesi açısından önem gösterir. Bu törenler günümüzde sessiz yapılmasına rağmen bazen son derece dramatik olabilmektedir. Bu törenlerin önemli bir fonksiyonu diğer çalışanlara bir uyarı niteliği taşımasıdır.

Geliştirme ve Yüceltme Töreni: Bu törenlerde amaç, formel yapının dışında, tüm örgüt üyeleri arasındaki birlikteliği sağlamak, onları birbirine bağlayan ortak örgütsel duygulardan haberdar etmek, iletişim yollarının etkinliğini sağlamaktır. Geliştirme yüceltme törenlerinde bireylerarası hiyerarşik farklılıklar ve mekân ayrılıkları dikkate alınmaz. Burada amaç işgörenler birbirlerini pozisyonlarından ziyade birey olarak tanıyabilmelerini sağlamaktır. Golf partileri, halı saha maçları bu bütünleşme törenlerine örnektir (Özkalp ve Kırel, 2000: 113-114).

Tablo 1. 1: Törenler ve Sonuçları (Trice and Beyer, 1984: 657)

Tören Çeşidi	Örnek	Görünen Sosyal Sonuçları	Olası Gizli Sonuçları
Geçiş Töreni	Temel eğitim ve işe alma	Bireylerin yeni rol ve statülerine uyumunu kolaylaştırma	*Bireylerin sosyal rollerindeki değişiklikleri minimize etmek. *Sosyal ilişkilerdeki dengeyi ve uyumu yeniden Düzenlemek
Değer dönüşürme	Üst yöneticiyi Yeni bir göreve atama veya işten çıkarma	Sosyal kimlik ve güçlerini Feshetmek	*Sorunlar olduğu ve ayrıntıların tartışılacağı hususunda çalışan herkesi bilgilendirmek. *Kimin dâhil olup, kimin dâhil olmadığını yeniden tanımlayarak grup sınırlarını korumak. *Rolün sosyal önemini ve değerini teyit etmek.
Görevde yükselme	Seminerler	Sosyal güç ve kimlikleri geliştirmek	*Örgüt hakkındaki iyi bilgileri etrafa yaymak. *Kişisel başarıları kamuoyuna tanıtmak ve bu yolla çalışanları motive etmek. *Kişisel başarıların örgütün itibarını arttırmasını sağlamak. *Sosyal rollerde gösterilen performansın sosyal değerini vurgulamak.
Yenileme	Örgüt geliştirme etkinlikleri	Sosyal yapıları iyileştirmek ve işlevlerini geliştirmek	*Üyelere sorunlarla ilgilenildiği hususunda güven vermek. *Problemlerin özünü gizlemek. * Problemlerin var olduğunun kabulünü ertelemek. *Bir probleme odaklanmak, diğer problemlerden. * Meşru güç ve otorite sistemini onaylamak ve kuvvetlendirmek.
Çatışmayı azaltma	Toplu pazarlık	Çatışma ve saldırganlığı azaltmak	*Problemlerin çözümü hususunda dikkatleri dağıtmak. *Çatışmayı ve onun yıkıcı etkilerini bölümlere ayırmak. * Sosyal ilişkilerde bozulan dengeyi yeniden kurma
Bütünleşme	Örgütte yeni yıl partisi düzenleme	Üyelerin birbirlerine ve sosyal sisteme bağlanmalarını sağlayan ortak duygularını tazeleme ve teşvik etme	*Geçici olarak çeşitli normların dışına çıkılmasına ve duygusal rahatlamaya izin vermek. *Mevcut normların ahlaki haklılığını tartışarak yeniden onaylamak.

1.5.3. Ritüeller ve Seremoniler

Örgüt kültürünün temel öğelerinden biri olan ritüeller; kutlama, dinsel tören mahnalarını içermektedir. Ritüel'in biraz daha geniş anlamıysa; kişilerce kutsallaştırılmış davranışlar, dini bir inanç gibi benimsenmiş alışkanlıklar, temalar ve davranış biçimleri şeklinde tanımlayabiliriz. Sözlük anlamı olarak genelde formel yapılarda, resmi işlemlerde izlenmesi gereken yol, yöntem ve kuralların tümü anlamına gelen seremoniler ise herhangi bir örgütün geçmişte yaşadığı veya özel bir anlam yüklediği belirli olayların tekrar yaşanmasına, örgüt üyeleri ile birlikte kutlanmasını ifade eder.

Seremoniler özel olaylardır. Bu özel olay sırasında, örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan mitler, kahramanlar ve sembollerle ilgili kutlamalar yapılır. Bu nedenle seremoniler önemli kültürel norm ve değerlerin anıldığı ve sağlandığı olaylara örnek teşkil ederler. Amerika' da Amway ve Mary Kay gibi satış organizasyonların da yapılan yıllık seremoniler, başarı gösteren satış temsilcilerinin çabalarını des-

tekleme ve onları ödüllendirmek için gerçekleştirilmektedir. Bu şekildeki seremonilerin yapılmasının sebebi başarılı çalışan satış temsilcilerini, düşük verimli arkadaşlarına örnek göstererek, örgüt değerlerine ve normlarına daha sıkı bağlanmaya teşvik etmektir (Özkalp ve Kirel, 2000: 113-114). Seremoniler çift yönlü bir fonksiyon yerine getirirler. Bir taraftan örgüt içinde çalışan ve işinde başarı gösteren işgörenleri ödüllendirirken diğer taraftan bu başarıların tüm çalışanlara örnek teşkil etmesini ve örgütün hangi değer ve normları önemseydiğini ortaya koymaktadır.

Seremoniler, örgütsel değer ve kuralların işgörenlerce benimsenmesinin de önemli katkılarda bulunurlar. Ayrıca seremoniler sayesinde yüksek performans gösteren işgörenler ödüllendirilir. Ve diğer işgörene örnek gösterilerek düşük performansta çalışanların hem örgütsel norm ve değerlere bağlılıkları hem de daha verimli çalışmalarını sağlar. Törenler genellikle seremonilerin içinde yer alır (Güney, 2007: 204). Seremoniler örgütsel kültürün örgüt içindeki işgörenler arasında pekişmesine, çalışmaya yeni başlayan işgörene ise tanıtılmasına yardımcı olur.

1.5.4. Ayinler

Ayini geçiş dönemleriyle ilgili olarak düzenlenen ve dini motiflerin hâkim olduğu, belirli kuralları ve düzeni olan geleneksel tören olarak tanımlayabiliriz. Örgütsel kültür açısından bakacak olursak ayinler; kültürel değerleri ve kuralları yerleştirmek ve inançları pekiştirmek için düzenli olarak yapılan davranış ve törenlerdir (Şimşek vd.,2003: 35).Ayinler: kültürel norm ve değerleri yerleştirmeye yönelik düzenli olarak yapılan törenler ve eylemlerdir. Ayinler sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak biz burada işleri böyle yaparız mesajını açıkça verirler. (Öztürk, 2015: 72).

Ayinlerin dinsel toplantı olarak değil, düzenli toplantılar olarak algılanması daha doğru olur. Örneğin çalışanlara sabah veya akşamüzeri verilen çay ve kahve molaları iş ortamında sosyal ilişkileri güçlendirici bir ayin niteliğindedir. Hissedarlarla veya bayilerle yapılan yıllık toplantılarda, yönetimin kültürel normlarını ve değerlerini hissedarlara veya bayilere aktardığı bir çeşit ayindir (notoku.com).

1.5.5. Hikâyeler

Hikâye, geçmişte yaşanmış olayları birazda heyecan ve abartı katılarak anlatılması anlamına gelmektedir. Hikâyelerin örgütsel açıdan anlamı ise; örgütün tarihsel süreç içinde yaşamış olduğu, örgütün temel norm ve değerlerini anlatan, örgütsel yardımlaşma ve dayanışmayı sağlayan, örgüt kültürünün izlerini taşıyan önemli olaylardır.

Hikâyeler, örgütün tarihsel geçmişi ve bu günkü durumu arasında bir köprü rolü oynar. İncelendiğinde hikâyelerin aşağıdaki fonksiyonları yerine getirdiğini ifade edebiliriz.

*Evdeki, işyerindeki ve çevredeki tanıdık veya yabancı insanlarla ilişkileri daha iyi anlama yeteneği kazandırır. Bu yönüyle iletişimde kolaylık sağlar.

*Düşünceleri, tutum ve davranışları önemli ölçüde etkiler.

*Kişinin kendini tanıtmayı, grup üyeliğini, geçmiş ve gelecek ile iyi ve kötude anlaşmasını sağlar. Bu fonksiyonu ile geçmiş ve gelecek arasında bir köprü görevi icra eder.

*Erken çocukluk dönemlerinden yetişkinlik dönemine kadar öğrenme ve iletişimde önemli anlamlar taşır. Dolayısıyla davranış kalıplarının, değerlerin ve düşüncelerin oluşmasında etkindir.

*Örgüt liderlerine, yönetim değerlerini öğretmede ve örgüt kültüründe değişiklikler yapmada yardımcı olurlar (Forster vd. 1999: 11-17). Örgüt kültürünün lider tarafından izleyicilere aktarımında önemli rol oynar.

Güney (2007: 206) yapmış olduğu bir başka tanımda hikâyeleri şöyle açıklamaktadır: Gerçek olaylara dayalı, derin bir geçmişe sahip olan, örgüt üyeleri tarafından bilinen ve paylaşılan, örgüte yeni katılanları bilgilendirmek amacı ile anlatılan yaşanmış öykülerdir. Kültürel değerlere bağlılığı artırıcı temel mesajlar içermesi hikâyelerin en önemli özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sisteme aykırı olan hikâyeler çalışanlara aktarılmaz. Hikâyelerin tümü olmasa da önemli bir kısmı örgütün özünü açıklayan ifadeler içermektedir. Hikâyelerin bu özelliği örgütsel kültürün çalışanlar arasında yerleşmesini ve pekişmesini sağlayıcı bir özellik gösterir. Ayrıca nesiller arasında kültürün aktarımı ve canlılığını koruması noktasında da bir fonksiyon icra eder.

Örgütte anlatılan hikâyeler örgüt içinde kontrolün nasıl sağlandığı, birlikteliği, işgörenler arasında yardımlaşma ve güveni, yönetici ve liderlerin çalışanlara karşı tutum-

larının ifade edilmesi gibi konuları kapsar. Buna bir örgütün uyguladığı ve “dokuz günlük on beş gün adını verdikleri olayın hikâyesi örnek verilebilir. Örgütün birinde, işgörenlere örgütsel politikalar hakkında hikâyeler anlatılmaktadır. Bu hikâyelerin temel konusu, endüstrilerdeki diğer örgütler ekonomik darboğazlar sebebiyle büyük miktarda işten çıkarmalara başvurmasına karşın, kendi firmalarının bundan uzak durmaya çalışmasıdır. Söz konusu firma işgörenlerinin ücretinin % 10’unu keserek ve işgörenlerin 10 işgününden 9’unda çalışması gibi bir yöntem uygulayarak bu sıkıntılı dönemi atlatabilmiştir. Bu nedenle söz konusu örgütün yaptığı uygulamaya “dokuz günlük on beş gün” adı verilmiştir.

Yukarıda anlatılan 9 günlük 15 gün hikâye örgütün işgörenini kollayan bir kültürel değere sahip olduğunun işaretidir. Örgüt için doğru olan işgörenlerinin iyiliğinin ve rahatlığının sağlanmasıdır. Bu örgütün işgörenleri hikâyeyi birbirlerine anlatarak çalıştıkları örgütün ekonomik zorluklar karşısında işten çıkarmaya başvurmamak için elinden geleni yapacağını hatırlarda tutmaktadırlar (Özkalp ve Kirel, 2000: 114-115).

Örgüt ile ilgili anlatılan hikâyelerin her zaman istenilen sonuçları ortaya çıkaracağı söylenemez. Örgüt değerleri ile çatışan, örgütsel değerlerle bağdaşmayan hikâyeler olumsuz sonuçlar çıkarabilir. Bir başka ifade ile örgütsel hikâyeler pozitif ya da negatif içerikli olabilir. Yöneticilerin çalışan sorunları ile doğrudan ilgilenmesi ve bunun her yerde anlatılması pozitif bir hikâyeye örnekler. Örgütün para ya da malzemesini kendi amaçları için kullanan bir yönetici ya da işgörenin durumun anlaşılması sonucunda işine son verilmesi ise negatif örgütsel bir hikâyeye örnektir (Güney, 2007: 206-207).

Sonuç olarak hikâyelerin geçmişte yaşanan olaylarla ilgili olduğu, örgütü diğer örgütlerden ayıran karakteristiği hakkında bilgi verdiği, çalışanlara verilen değeri gösterdiği, örgüt kültürünün devamı konusunda bir işlev gördüğü, krizlere karşı yönetici ve liderlerin takındıkları davranışları ortaya koyduğu, çalışanlara bazı konularda yol gösterdiği söylenebilir. Bütün bunların bir sonucu olarak da hikâyeler, örgütsel kültürün bir parçası olarak görülebilir.

1.5.6. Kahramanlar

Kahramanlar örgütün belirlediği ortak hedefler doğrultusunda ortaya konulacak faaliyet şeklini, kabul edilen bu çalışma şeklini sergileyerek kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanması ve ortak değerlerin oluşmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 39). Kahramanlar örgütün sahip olduğu normları, değerleri, inanç ve tutumları kendi kişiliklerinde somutlaştıran, işgörenler için bir model ve ulaşılmak istenen bir birey olarak görülen kişilerdir. Kahramanlar örgütte çalışanların performanslarının artırılmasına ve kültürel değerlerin yerleşmesine yardımcı olurlar.

Kahramanlar, örgütsel değerleri, inançları ve kültürün birçok unsurlarını şahsiyetlerinde taşıyan kimselerdir. Kahramanlar işgörenler için bir rol modelidir. Bir başka ifade ile kahramanlar, örgüt kültürünün benimsenmesinde kolaylaştırıcı bir işlev görürler. Örgütsel kahraman özelliğini taşıyanlar daima örnek davranışlar sergilemek zorundadırlar. Bu yolla örgütsel değerlerin oluşumuna katkıda bulunurlar. Örgütsel kahramanlar ulaşılmayan şahsiyetler değildir. Bu nedenle her işgören onların pozisyonuna gelmek için çaba harcarlar. Sonuç olarak örgütsel ilerleme ve gelişme sağlanmış olur (Güney, 2007: 2006). Kahramanlar örgüt içinde motivasyonu artırıcı, dış çevreye karşı örgütü temsil etme, başarı ölçütlerini belirleme ve örgüt kültürünün benimsenmesinde önemli bir fonksiyonu yerine getirirler.

Şimşek vd. (2008: 51) kahramanlarla ilgili örgüt kültür ve değerlerini birleştirici kişilikleri bünyesinde sergileyen ve toplayan bireyler olduğunu, bunların örgüt kültüründe yüksek değere sahip gerçek insanlar olabileceği gibi, nadiren hayal mahsulü kişiliklerde olabileceğini ifade etmektedirler. Kahramanlar ile ilgili kültürel değerler canlandırılarak, üyelerin uygulamalarında takip edecekleri bir model oluşturulmaya çalışılabilir. Ayrıca kahramanlar aracılığı ile değerler tekrarlanıp gündemde tutularak, bu değerlerin kaybolmasının ve unutulmasını önüne geçilmektedir.

Kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip üyeler olarak görülmektedir. Bunlar, örgüt üyeleri için değer ve normların gözlemlendiği, açıklandığı ve somut olarak yaşandığı örnekleri oluşturmaktadır. Örgüt üyeleri için bu kahramanlar, izlenmesi ve örnek alınması gereken davranış modelleridir. Örgüte yeni katılan üyeler, kahramanlar hakkında anlatılan hikâyeler aracılığıyla örgütte egemen olan değerleri öğrenebilirler.

(Şişman, 2007: 99). Böylece örgüt üyeleri hangi tutum ve davranışların benimsendiğini, hangi norm ve değerlerin ön planda tutulduğunu, kahramanlarla ilgili anlatılan hikâyelerden anlamaktadırlar. Bu yönü ile kahramanlar işgörenler için bir rol model niteliğindedir.

Kahramanlar, grup ve toplumun temel karakterini doğrudan oluşturabilme olanağına sahip olabilirler. Kahramanlar bir grupta, bir toplumda veya bir kurumda itibar edilen ve bu nedenle davranışlar için örnek olarak alınan, yaşayan ve ölmüş bireylerdir. Kahramanlar birlikte çalışma sırasında veya toplumsal sorunların çözümü sırasında ortaya çıkar ve herkese örnek teşkil eder. Ancak bunların grup, toplum veya kurum tarafından desteklenen değerler niteliğine büründürülmüş olması gerekir (Doğan, 2012: 55). Aksi durumda toplum, birey, grup veya kurum tarafından benimsenmeyen ve desteklenmeyen değerlere sahip kahramanların gerek toplumsal kültürü gerekse örgüt kültürünü etkilemeleri söz konusu değildir.

1.5.7. Dil

Dil, bireylerarası iletişimin aracı olan, duygu ve düşüncelerin aktarılmasını sağlayan ses ve işaretlerden oluşan bir kavramdır. Genellikle yazı dili, konuşma dili ve hareket dili olmak üzere üç yönü bulunmaktadır. Dil, bir iletişim aracı olmakla birlikte, kültürel yapının da temel taşlarından bir tanesidir. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgüt üyeleri kullanmakta ve anlamaktadır. Üyeler bu örgütsel dili öğrenerek, örgüt kültürünü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, örgüt kültürünün korunmasına yardımcı olurlar (Terzi, 2000: 49).

Kültürel açıdan duygu, düşünce ve fikirlerin aktarılıp birlik, beraberlik ve dayanışmanın sağlanmasında dilin fonksiyonu oldukça önemlidir. Kısaca belirtecek olursak, örgütsel kültürün temel yansıtıcısı dildir. Bu nedenle genellikle her örgütün kendisine ait bir dili vardır demek mümkündür. Örgütsel yaşamda ortak paydaların oluşmasında dil etkili bir unsurdur (Güney, 2007: 207). Örgüt çalışanları oluşan bu dili kullanarak örgütsel kültürü sahiplendiklerini ve benimsediklerini ifade etmektedirler.

Eroğlu (1996: 115) dilin bir simgeleştirme süreci olduğunu ve simgesel kodların temelini oluşturduğunu ifade eder. Bununla birlikte, toplumsal ve bireysel değerlerin,

yaşantıların, anlayışların, dil aracılığı ile yeni kuşaklara aktarıldığını belirtir. Dil, bireyler arası iletişimde bir köprü görevi olmasıyla beraber, örgütsel kültürün de önemli unsurudur. Her örgütün kendine ait bir dili olduğunu, örgüt kültürü ile bağlantılı olarak oluşturulan bu dilin ancak örgüt içinde ki çalışanların anlayabileceğini ifade edebiliriz.

Örgüt kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğu olan dil, kültürün ve toplumda kullanılan semboller sisteminin önemli bir parçasıdır. Örgüt içinde uygulama gören işaretler, üyelerin kullandığı dil biçimleri (argoda olabilir), metaforlar (mecazlar), türküler ve şarkılar dil unsurları arasında sayılabilir (Şimşek vd., 2003). Örgütte kullanılan dil ve semboller daha çok örgüt üyeleri tarafından anlaşılır. Örneğin bir havayolu örgütünde daha çok uçuşlarla ilgili kavramlar, bir imalat örgütünde ürünlerle ilgili kavramlar, eğitim hizmeti veren bir örgütte ise eğitimle ilgili kavramlar kullanılacaktır. Bu açıdan dil örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüte farklı bir karakter kazandıran bir unsur olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Dil sözlü ve yazılı olarak kullanıldığı gibi jest ve mimikler de dilin sözle ifade edilemeyen yönlerini anlatır. Bir gıda örgütünün duvarında yazılı olan “önce hijyen” sloganının bu kurumda temizliğin ve hijyenin önemli bir uygulama olduğu mesajını vermektedir (Güven, 1996: 29). Dil, kültürün temel bir ögesi, taşıyıcısı ve parçasıdır. Kültürü oluşturan bütün öğelerin, nesilden nesile aktarılmasında, toplumsal ilişkilerin düzenlenmesi ve bireylerarası iletişimde önemli bir fonksiyon görmektedir.

Örgütsel norm ve değerleri paylaşmada, kültür için ortak bir payda oluşturmada dil önemli bir rol oynar. Birçok örgütte çalışanlar kullandıkları dil ile örgüt kültürünü ifade ederler. Bu dil aynı zamanda örgüt üyelerini birleştirici bir rol oynar (Özkalp ve Kirel, 2010: 191). Örgütte kullanılan dil, örgüt kültürünün anlaşılmasına ve yerleşmesine yardımcı olur.

1.5.8. Mitler

"Mit" kavramının sözlükteki anlamına bakacak olursak; toplumun hayal gücünün etkisiyle biçim değiştiren geleneksel olarak yayılan etkileyici bir üslup ve anlatımı olan halk hikâyeleri, mitos anlamına gelmektedir (Tdk. Gov. tr. 10. 07. 2015). Mit, bir örgütteki sosyal gruba, tanıtım sistemlerini, değerlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün kurucularına, farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere veya değerlere ait ilginç

öyküler ve olaylar zamanla belirli bir anlam içeren mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir ya da birden fazla bireyin örnek davranışlarıyla eyleme dönüştüğü zaman bu eylem mitleşmektedir. Mitler bir taraftan olumlu sonuçlar yaratırken, bir diğer taraftan olumsuz ya da istenmeyen sonuçlar da yaratabilmektedir. Bir paylaşım ve dayanışmaya yol açtıklarında, örgütsel bağlılık duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitif bir işlev görür. Buna karşın, mitler, bölünmeye, örgüte karşı gruplaşmalara ve örgütsel bağları zayıflatmaya yol açtıklarında ise, negatif bir işlev görürler (Erdem, 1996: 42).

Bir başka ifade ile mitler; eski tarihlerde yaşamış toplumların inançları ve kahramanları, yaşadıkları doğa olayları, yaptıkları savaşlar hakkında anlatılan abartılı hikâyeler olduğunu ifade edebiliriz. Hikâyelere karşılık mitler daha masalcı bir yaklaşım gösterir. Ancak birçok olay vardır ki bu masal tipi hikâyeler sayesinde de bulmaca gibi karışık olmaktan kurtulup açıklanabilmektedir. Çok eski uygarlıklarda doğal afetler ve tabiat olayları, Tanrılar ve doğüstü güçlerle ilgili mitler yaratılarak açıklanmaya çalışılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2000: 114-115).

Doğan (2012: 55)'a göre mitler; bir toplumun yaşadığı olayları, düzeni veya ilişkilerini temellendiren yapıların düşselleştirilerek anlatımıdır. Mitlerin, zıtlıkları uzlaştırma, ikilemleri çözme ve anlaşılmayan olaylara açıklık getirme fonksiyonu vardır. Bu yönü ile mitlerin örgüt içinde bütünleşmeyi sağlayıcı, anlaşmazlıkların giderilmesinde yol gösterici ve yönlendirici özelliği bulunmaktadır.

Genel olarak baktığımız zaman mitleri üç başlıkta toplamak mümkündür.

1. Rasyonelleştirici Mitler: Bu tür mitler, örgütte daha önce yaşanmış olayları örgüte uygun hale getirerek ve bunlar arasında ilişkiler kurarak gelecekteki faaliyetler için normlar oluşturmayı ifade eder. Bu tür mitlerin özelliği kurallar ortaya koymasıdır.

2. Değerlendirici Mitler: Örgütün sahip olduğu değer sistemine dayanan mitlerdir. Başka bir deyişle, örgütte iyi-kötü, güzel-çirkin, olumlu-olumsuz durumları birbirinden ayıran mitlerdir. Değerlendirici bir fonksiyon icra ederler.

3. Nitelendirme ve Uzaklaştırma Mitleri: Bu tür mitler, değerlendirici mitlerle belirlenen özel kategoriler ile çalışanlar için zıtlıklar ifade eden öyküler bütününden oluşan mitlerdir (Erdem, 1996: 42).

Kültürün en eski ve derin değerlerini temsil eden mitler idealleştirilmiş ve abartılmış olmakla beraber, bir örgütün üyeleri arasındaki bağları pekiştirirken dayanışmayı

artıran, normları geliştiren, gruplar arası farklılıkları ortaya koyar. Mitleri oluşturan öykü ve efsaneler bir kültürün gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını, gerçekliği nasıl gördüğünü ya da anladığının bir anahtarı olabilir. Mitler işgörenler arasındaki birliği güçlendiren tutucu kuvvetlerdir. Mevcut inançları kutsallaştırırlar. Örgüt mitleri, tercihler, gelenekler, ön yargılar ya da klişelerden türer. Genellikle örgütün tarihsel süreç içinde kişilere ve yaşadığı olaylara ait efsane ve öykülerin bir işgören ve yönetici kuşağından diğerine aktararak bu değerlerin canlılığını korumasına yardımcı olurlar. Bir örgüt değişim sürecine girdiğinde üyeleri için yeni sembol ve mitler yaratmak zorundadır (James, 1997: 81-91).

1.5.9. Örgütsel Değerler

Değer kavramını genel olarak toplum içinde yaşayan insanların, tutum, inanç ve davranışlarından oluşan, tasvip ve teşvik gören, kişilerarası ilişkilerde davranışların ve tepkilerin iyi-kötü, normal-anormal olarak değerlendirildiği genel kabul görmüş ölçüler olarak ifade edebiliriz. Değerler, belli bir toplumun veya grubun kendine ait varlık, birlik ve devamlılığını sağlamak için tüm üyeler tarafından kabul edilen doğru olduğuna inanılan ve bu topluluğun veya grubun fikir, hedef ve duygularını yansıtan temel kural, tutum, davranış veya inanışlardır. Değerler toplum veya gruptaki faaliyetlerin doğru ya da yanlış olarak değerlendirildiği bir kurallar bütünüdür (Savaş, 2006: 17).

Toplum tarafından oluşturulan kültürel değerler; nesne, olay ve insanların toplum tarafından ne derece değerli olduğunu belirler. Değerler normlarla kıyaslandığında da değerler, normlardan daha kapsamlıdır. Normların işgörenler tarafından kabul edilmesini sağlayan ve kural haline getiren kültürel değerlerdir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

Değer kavramı ile yaptığımız bu kısa açıklamadan sonra örgütsel değer konusunu inceleyecek olursak; örgütsel değerler, üst yönetin tarafından belirlenen ve gelecekte ulaşılması istenilen hedeflerle ilgili soyut kavramlardır. Bir nevi örgütsel kimlik özelliğindedir. Kısaca, örgütsel yapıda tutum, davranış, faaliyet ve nesnelerin önem derecesini belirleyen standartlardır. Örgütsel ve ekonomik yapı, tutum ve davranışlar, sosyal yaşam ve örgütsel politika ile ilgili değerler söz konusu olabilmektedir. Örgütsel değerler, yarattıkları farklı iklim ile örgütü diğer örgütlerden ayırırlar (Güney, 2007: 207). Hofstede (1990: 291), örgüt kültürünün gelişmesinde ve oluşmasında değerleri oldukça

önemli görmekte ve iyi veya kötü, çirkin veya güzel, olağan veya olağanüstü, rasyonel veya irrasyonel gibi tanımlamalarla duygulara yansiyacaklarını belirtmektedir.

Erkmen (2010: 49) örgütsel değerler ile ilgili yapmış olduğu çalışmada şu değerlendirmeyi yapmaktadır. İhtiyaçların çeşitliliğine ve bu ihtiyaçlara örgütlerin verdiği değerlere ve önceliklere göre örgütler birbirinden ayrılır. Yaşamını sürdürme çabası içinde olan bir toplumda bulunan örgütler için temel ihtiyaçların karşılanması ön plandadır. Yüksek derecede güvence içinde olma ihtiyacına sahip çevrelerde bulunan örgütler, para, iş unvanı ve kanunlar gibi maddi şeylere değer verirler. Kimi örgütlerde yaşam kalitesi, kişisel tatmin ve deneyimlerin kazandırdığı anlamlılık önemli değerler arasındadır. Örgüt içinde oluşan değerler ve normlar, liderlerden, kuruculardan, örgütün içinde faaliyet gösterdiği genel çevre koşullarından, değer ve normlarından da etkilenmektedir. Örgüt çalışanlardan, çevresinden aldığı değer ve normları, kendine ait inanç, değer ve normlar ile birleştirerek kendine özgü bir değerler sistemi oluşturur

İşletme sahipleri ve işgörenler tarafında paylaşılan ve benimsenen temel değerler örgüt kültürünün paydasını oluşturur. Örgüt kültürünün oluşumunda temel unsur örgüte ait değerler kümesidir. Değerler iş yaşamında çalışanlara yol gösterir. Herkese ortak çalışma sonucu ulaşılabilecekleri hedefleri gösterip, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin temel noktalarını ortaya koyar ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterir (Kozlu, 1986: 64).

Örgütsel değerler ile ilgili sonuç olarak şu değerlendirmeyi yapabiliriz; örgütsel değerler işgörenlerin, bir örgütte en çok neye önem verildiğini, yöneticilerin hangi hususları ön planda tuttuğunu, ortaya çıkan krizlere karşı nasıl tepki verdiğini, hangi ortak davranış ve tutumların tasvip ve teşvik edildiğini göstermektedir. Örgütsel değerlerin çalışanları motive etmesi ve yönetsel etkinliği artırıcı gibi bir fonksiyonu da bulunduğunu, örgütsel değerlerin topluma hâkim olan kültürden etkilendiğini ifade edebiliriz.

1.5.10. Normlar

Normlar, belirli durumlarda hangi davranışların kabul göreceği, hangilerinin ise kabul edilemeyeceğini belirten ve yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Bir başka ifade ile karşılaşılan durumlar veya sorunlar karşısında nasıl davranılacağı ile ilgili örgüt üyelerinin uzun süre kendi aralarında müzakere yaparak üzerinde anlaşma sağladıkları kural-

lardır. En özlü şekilde, örgütte uyulması gereken kurallar, emirler ve ölçütlerdir (Erdogan, 1994: 33). Bir başka ifade ile normları bir örgütün kendisine prensip olarak kabul ettiği ve üyelerinin faaliyetlerine yön veren, örgütsel yapıyı da etkileyen yazılı olmayan kurallar bütünü olarak ifade edebiliriz.

Toplumsal yaşamda olduğu gibi çalışma hayatında da sosyal normlar mevcuttur. Örgütsel normlar, iş yaşamının da çalışanların uymaları gereken temel kurallardır. Çalışma hayatında doğruyu yanlıştan, iyiyi kötüden ya da olumluyu olumsuzdan ayırmaya yarayan ve çalışanlara yol gösteren yazılı ve yazılı olmayan kurallardır. Normlar örgütsel yaşamda birliği, beraberliği, dayanışmayı ve denetimi sağlayan kurallar bütünüdür (Güney, 2007: 207). Normlar aynı zamanda yöneticiler için bir kontrol aracı olarak da kullanılmaktadır. Normlar vasıtası ile örgütte istenilen davranışlar ödüllendirilerek teşvik edilir.

Doğan (2012: 54) yaptığı çalışmada normları özelliklerini aşağıdaki gibi belirlemiştir.

*Normlar örgüt üyelerinin davranışlarına aittir.

*Örgüt üyelerinin davranışlarını etkileme olanağı sağlayan normların odaklandığı davranışlar gözlenebilir davranışlardır.

*Normlarda istenmeyen davranışları ceza ile engelleme, istenilen davranışları ise ödül ile güçlendirme vardır.

*Normlar, hangi davranışların benimsenebilir veya onaylanabilir, hangilerinin uygun olmadığı hakkında açık, net, anlaşılabilir düşünceleri içerirler.

*Normlar, grup üyelerinin bir kısmı veya tamamı tarafından paylaşılan inanç ve düşüncelerden oluşur. Normlar grup üyeleri tarafından ne kadar kabul edilirse etkileri o kadar fazla olur.

1.6. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Belirli bir zaman içerisinde oluşan örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen iç ve dış çevrede çeşitli faktörler bulunmaktadır. Özellikle kuruluş aşamasında ilk lider ve kurucuların kültürün oluşumunda etkileri oldukça önemlidir. Bu faktörlerle beraber, toplum, örgütün geçmişinin, teknolojik yapının, amaç ve hedeflerin, işgörenlerin ve örgüt büyüklüğünün kültür oluşumunda etkisi bulunmaktadır.

1.6.1. Örgütün Çevresi ve Toplumsal Kültür

Örgüt kültürünün oluşmasında rol oynayan önemli faktörlerden biri de örgütün faaliyette bulunduğu çevresidir (Yaşar, 1992: 80). Örgüt içinde belirli bir süreçte oluşan örgütsel kültürü, örgütün faaliyette bulunduğu çevresinden ayrı düşünmek mümkün değildir. Örgütleri de açık bir sistem olarak ele alırsak; örgütler, çevreden aldıkları girdileri belirli bir süreçten geçirerek çevreye çıktılar biçiminde sunan ve yaşamları buna bağlı olan sistemlerdir. Dolayısıyla örgütler, hem çevresel sistemin bir alt sistemi hem de bir takım alt sistemlerden oluşmaktadırlar. Bu özellikleri nedeni ile örgüt kültürünün oluşumu, değişmesi ve bir örgüt kültürünün diğerlerinden farklı özellikler taşıması bu sistem ve alt sistemlerin karşılıklı etkileşimlerinin bir sonucudur. Başka bir deyişle, örgüt kültürünün oluşmasında, değişmesinde ve farklı örgütlerin farklı özellikler taşımasında örgütün içinde bulunduğu çevresel sistemler birer etmen olarak rol oynarlar (Doğan, 2012: 112). Örgütlerin gerek iç gerek dış çevre değerlerine ters düşecek bir kültüre sahip olmaması gerekir. Dolayısıyla örgüt kültürünü çevreden bağımsız düşünmek imkânsızdır.

Güney'e (2007: 213) göre örgütler faaliyette buldukları sosyal çevreden bağımsız olarak faaliyetlerini ve varlıklarını sürdüremezler. Sosyal çevreleri ile mutlaka bir etkileşim ve iletişim içine girerler. Farklı farklı örgütlerle, tedarikçilerle ve tüketicilerle mal ya da hizmet alanında bir alışveriş içine girmekte, bir taraftan onların kültür yapısından etkilenirken, diğer taraftan karşısında bulunan örgütün kültürünü etkileyebilirler. Bununla birlikte bazen çevrelerinde faaliyette bulunan örgütleri kendilerine örnek alarak örgüt kültürlerini onların kültürel yapısına uygun hale getirebilirler. Bu hem sosyal hem de teknolojik alanda olabilir.

Çevre unsurunun örgüt kültürü üzerindeki etkisine yönelik bir örnek verecek olursak; örgütte istihdam edilecek işgörenleri verebiliriz. Bu işgörenler, örgütte işe alınırken sahip oldukları kültürel değerlerini, tutum ve davranışlarını, inançlarını, değer yargılarını, beraberlerinde bulunduracaklardır. Aynı zamanda örgütte çalışmalarını devam ettirirken de örgütsel kültür ile karşı karşıya kalacaklardır. Bu işgörenlerin diğer çalışanlar ve yöneticileri karşılıklı etkileşim ve ilişki sonucu etkilemesi söz konusudur. Sonuç olarak, bir örgütte oluşan alt kültür, içinde bulunduğu genel kültürden bağımsız olarak

düşünülemez (İlhan, 1991: 145). Örgütsel ortamda çalışanlar aracılığı ile çevre ve örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşimden söz edebiliriz.

1.6.2. Örgüt Kurucuları, Yöneticiler ve Liderler

Örgütlerin, kendiliklerinden veya şans eseri olarak ortaya çıktıkları düşünülemez. Tam tersine, örgütler bir hedefe ulaşmak veya belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, maddi ve manevi kaynaklar bir araya getirilerek girişimci bireyler tarafından kurulur. Örgütü kuracak olan girişimcinin, sahip olduğu kültürel değerler, kendi kültürel geçmişi ve kişiliğinin etkisi altında, amacını ne şekilde gerçekleştireceği ve örgütü nasıl oluşturacağı konusunda bazı model ve yöntemleri vardır. Bu model ve yöntemlerle beraber örgüt kültürünün oluşumu başlamış olur. Kurucular, ilk aşamada kendi dünya görüşünü ve değerlerini paylaşan bireyleri etrafında toplayacaktır. Kurduğu örgütü kendi değerleri doğrultusunda şekillendirecektir (Schein, 1990: 109). Kurucular ve liderler, kendi kültürlerinden kaynaklanan bir takım görüşleri, inançları ve değerleri beraberlerinde örgüte getirirler. Bunların örgüt içinde yerleşmesi için çalışanlarına empoze ederler (Fred, 1992: 563).

Gerek kurucuların gerekse yöneticilerin örgüte getirmiş oldukları bu değerler örgütsel kültürün temelini oluştururlar ve uzun süreli bir etkiye sahiptirler. Bu etki ve oluşumun nedeni kurucuların örgütü, belirttiğimiz gibi, kendi değerlerine ve inançlarına uygun olarak kurma hakkına sahip olmalarıdır. Örgütte sonradan görev alan işgörenler veya yöneticiler tutum ve davranışlarını belirli ölçüde örgüte uyumlu hale getirmek zorundadırlar (Evan, 1993: 301). Bir üst düzey yöneticisi bunu şu şekilde ifade etmektedir: “Birçoğumuz kabullenmek istemese de, tepe yöneticinin uygulamaları, yönetim tarzı, standartları, bireylerarası ilişkileri, odaklandığı konuların tüm örgüt üstünde önemli bir etkisi vardır. Anlatmak istediğim, tepe yöneticisinin bireysel olarak davranış tarzı, örgütte çalışan diğer işgörenlerin davranış tarzlarının üstünde, diğer unsurlardan daha fazla bir etkiye sahiptir” (Killman, 1986: 356).

Bir örgütün kuruluş aşamasında kurucu veya liderin kullandığı varsayımlar, işle ilgili değerleri ve doğru olduğuna inandığı inançlar doğrudan işgörelere aktarılacak, örgütün yazılı kurallarının yanın da, yazılı olmayan kuralları kurucunun ilkeleri veya istekleri yönünde gelişme gösterecektir. Bu konu ile ilgili örgüt içinde kutlanan törenle-

re bir örnek verilecek olursa şunu ifade edebiliriz: Kurucu işgörenlerinin moral ve motivasyonun da düğün törenlerinin bir etkisi olmadığına yönelik ya da düğün törenlerinin anlamsız olduğuna dair inançları varsa örgüt kültüründe bu tür törenlere yer verilmeyecektir. Aksi bir durum söz konusu olursa kurucu muhtemelen bir çalışanını bu tip törenlerde görevlendirerek, kutlama için ihtiyaç duyulan ikram giderlerinin örgüt kasasından karşılanmasına izin verecektir. Kurucunun başlattığı bu gelenek kendisinin bu işin başında olsa da olmasa da izleyicileri tarafında devam ettirilecektir (Scheint, 2010).

1.6.3. Örgütün Tarihi ve Büyüklüğü

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen faktörlerden biride örgütün sahip olduğu tarihsel geçmişidir. Örgüt tarihini incelemeyen ve anlamadan, örgütsel kültürün anlaşılması zordur. Çünkü örgütsel kültür, geçmişin bir ürünüdür. Örgüt kültürü statik bir özelliğe sahip değildir, yani dinamik bir yapısı vardır. Dolayısıyla örgütsel kültürü anlamak için örgütün geçmişine bakmak gerekir.

Örgütün sahip olduğu örgüt kültürü tarihsel bir süreç içinde oluşur. Bir başka ifade ile örgütün geçmişi, kültürün oluşumunda önemli bir öğedir. Eğer örgüt geçmişte sağlam değerler üzerine kurulmuşsa bu örgütün kültürel yapısı da sağlam demektir. Örgütlerin geçmişi, örgüt çalışanları arasında örgütsel birlikteliği pekiştirici bir etkiye sahiptir.

Güçlü örgütsel kültüre ve geleneklere sahip örgütler hem yaşamlarını hem de etkinliklerini uzun bir süre sürdürmüşlerdir. Köklü bu tarih, güçlü bir örgüt kültürünün altyapısını oluşturmaktadır. Ülkemizde kuruluş tarihi en gerilere giden, Vefa Bozacısı, Komili, Hacı Şakir gibi örgütler iş anlayışları ve kurdukları köklü gelenekler çerçevesinde günümüze kadar faaliyetlerine devam etmektedirler (Uzunçarşılı vd., 2000: 15).

Örgütsel kültür ile ilgili bir diğer önemli öge örgütsel büyüklüktür: Örgütsel büyüklüğün örgüt kültürünün oluşumu üzerinde önemli bir etkisi vardır. Örgütün büyük ya da küçük olması özellikle işgörenler arası ilişkileri ve iletişim şeklini etkilemektedir. Örgüt fazla büyük değilse çalışanlar arasında ilişkiler sıcak ve samimi olabilir. İletişim şeklide genellikle sözlüdür. Ancak örgütsel büyüklük arttıkça ilişkiler formalleşmekte ve iletişim şeklide daha çok yazılı bir şekilde olmaktadır (Güney, 2007: 214).

1.6.4. Örgütün Teknolojik Yapısı

Teknolojik yapıyı örgütün çevresinden aldığı girdileri belirli bir süreçten geçirdikten sonra çıktılara dönüştürme faaliyeti olarak açıklayabiliriz. Teknoloji, doğası gereği, kendi yarattığı etkileriyle de ilişkiye sahiptir. Örgüt yapısı, yönetim felsefesi, işgören ilişkileri, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü gibi örgütsel değişkenler bu etkinin ortaya çıkmasında önemli rol oynarlar (Liker vd., 1999: 580).

Bir örgütün en önemli yönü başarmayı hedeflediği iş ve bu işi yapmak için kullandığı teknolojidir. Teknoloji örgütte her faaliyeti etkilemektedir. Hangi işlerin yapılacağı, bunları yapacak işgörendenlerin sahip olması gerekli nitelikler, personelin yapacağı işten tatmin sağlaması, üretim kalitesi ve miktarı, grup halinde ve kişisel olarak çalışma, örgütteki kademe sayısı, iletişim ilişkileri gibi hususlar kullanılan teknolojiden etkilenecektir (Davis, 1987: 264). Bu nedenle hem örgütün kuruluş aşamasında hem de sonradan örgüte transfer edilen teknoloji örgütsel kültürün oluşumunda önemli bir etkidir.

Örgütte kullanılan teknoloji, organizasyonlarda yönetim faaliyetlerini, işleri ve personelin niteliklerini ya da davranıştaki bağımsızlık boyutlarını da belirler (Tosi, 1986: 66). Özellikle son yıllarda bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, örgütlerdeki insan davranışlarını etkileyen değerler ve inançlar sistemine daha fazla bir yönelime sebep olmuştur. Bilişim teknolojileri, bilginin saklanmasında, paylaşılmasında ve iletilmesinde sağladığı imkânlar ile bir taraftan kişisel kullanıcılara, diğer taraftan örgütlere çok büyük avantaj ve kolaylıklar sağlamaktadır. Bununla birlikte birçok örgüt, faaliyetlerini gerçekleştirmek için bilişim teknolojilerine bağımlı hale gelmiştir. Örgütlerin bilişim teknolojilerine bağımlı olması ise bilgi güvenliği konusunu çok daha önemli bir hale getirmiştir (Chang ve Lin, 2007: 438).

Bilişim teknolojilerinin çalışma hayatında ve günlük hayatta önemli bir yer tutması ve yaygınlaşması, sağladığı avantajlar ve kolaylıklarla beraber bazı güvenlik sorunlarını da beraberinde getirmiştir. Örgütlerde bilgi güvenliğini sağlamak, yalnızca bilişim uzmanlarının görev alanlarına giren teknik bir konu olmayıp, örgütte çalışan tüm bireylerin bilgi güvenliğinin sağlanmasında sorumluluğu bulunmaktadır. Teknik olarak gerekli tedbirlerin alınması ile bilgi güvenliği sağlanmasının yanında en önemli ve en zayıf halka olarak kabul edilen insan faktörü unutulmamalıdır. Örgüt kültürü, örgütteki işgörendenlerin davranış tarzlarını etkileyen önemli bir faktör olduğu için bilgi güvenliğinin

sağlanmasında insan faktörü ile yakından ilgilidir (Acılar, 2009: 25). Bilginin bu denli önemli olduğu çağımızda, bilginin elde edilmesi, kaydedilmesi ve güvenliğinin sağlanması nedeni ile örgüt içinde buna uygun bir örgüt kültürü oluşmalıdır. Örneğin bu tip örgütlerde çalışanlar arasında güven duygusuna ihtiyaç duyulacaktır. Bu değer örgütsel kültürde önemli bir yer tutacaktır.

1.6.5. Örgütsel Amaç ve Hedefler

Örgüt çalışanlarının, örgütsel amaçları, değerleri ve inançları ne ölçüde anladıkları, paylaştıkları ve benimsedikleri örgüt kültürü açısından son derece önemlidir. İş görenler arasında paylaşılan değerlerin yerleşmesi örgüt kültürünü güçlü kılmakta, hedef ve inanç birliği oluşturmaktadır (Uzunçarşılı vd., 2000).

Örgütsel amaç ve hedefler birbirinden farklı olduğu için, örgütsel kültürlerde farklılık göstermektedir. Örneğin, bazı örgütler kar amaçlı kurulurken bazıları da kardan ziyade sosyal amaçlı kurulur ve örgütsel kültürlerde bu amaçlara göre oluşur. Örgütün belirlediği hedeflere ulaşıldıktan sonra, yeni amaç ve hedefler belirlenebilir. Yeni amaç ve hedeflere bağlı olarak kültürel yapıda bazı değişiklikler yapılabilir. Bu yeni hedeflere uygun olarak yeni değerler ve kurallarda oluşabilir (Güney, 2007: 214).

1.6.6. Örgütsel Yapıda Yer Alan İşgörenler

Schein'in (1999: 48) örgüt ile ilgili yapmış olduğu tanımda ifade ettiği gibi; kültürün özünü işgörenler tarafından paylaşılan temel değerler oluşturur. Temel olması da işgörenler tarafından kabullenmesi, kısa sürede değişmemesi ve sorgulanmaması anlamına gelir.

Örgütsel kültürün oluşumunda kurucu, yönetici ve liderlerden sonra en büyük etkiyi işgörenler oluşturmaktadır. İşletmelerde çalışan her işgörenin kendine ait bazı değerleri vardır. Çalışanların, gelenekleri, ahlaki değerleri, bireysel ya da toplumsal tercihleri, inançları, değer yargıları, dünya görüşleri, tatmin olma ve örgüte bağlanma dereceleri, tutumları, örgütsel kültürün oluşumunda önemli etkiye sahiptir. Bir başka ifade ile örgüt kültürü, işgörenlerin örgütte paylaştıkları ortak değerlerden oluşmaktadır. Örgütteki işgörenler sahip oldukları değerler ile örgüte gelmektedir. Ancak her çalışanın

değerlerinden ortak değerler oluşturularak örgütsel kültür ortaya çıkar. Ortaya çıkan bu değerler tek tek çalışanların değerlerinden oluşmakla beraber, onların değerlerinden farklı bir özellik taşımaktadır (Güney, 2007: 215). Örgüt içinde işgörenler arasında sonradan oluşan bu değerler sistemi örgütsel iklimin oluşmasında da etkilidir.

Örgüt kültürü, örgütte yer alan grupların ve bireylerin karşılıklı etkileşimi sonucu oluşan çok aşamalı bir süreçtir. Sonuçta örgüt kültürünün oluşumu hem kurucuların örgüt üyelerine aktarmaya çalıştığı temel varsayımlar hem de örgüt üyelerinin kendi deneyimleri sonucu öğrendiği doğruların karşılıklı etkileşimi ile oluşur (Schein, 1983: 14). Bu karşılıklı etkileşim sonucunda bir taraftan örgütsel değerler bireylerin davranışlarını ve tutumlarını etkilerken, diğer taraftan da, bireyler sahip oldukları değerler ile örgütsel kültüre etkide bulunmaya çalışırlar.

1.7. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürleri arasındaki farklılıkların ortaya konması ve örgütsel kültürün araştırılabilmesi için temel bazı ölçülere ihtiyaç duyulmaktadır. Başka bir ifade ile örgüt kültürüne ait ölçülebilir değişkenlere ihtiyaç vardır. Örgüt kültürlerine ilişkin yapılmış olan çalışmalarda çeşitli örgüt kültürleri arasındaki farklılıkları belirlemeye, örgüt kültürünün önde gelen özelliklerini tanımlamaya yönelik çeşitli kültürel boyutların (kültürel değişkenlerin) temel alındığı görülmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında; örgüt kültürünün farklı kültürel boyutlarının esas alınmasından dolayı farklı örgüt kültürü tiplerinin belirlendiği görülmektedir.

Örgüt kültürünün boyutları ile ilgili yapılan çalışmalar iki açıdan değerlendirilmiştir. Bu çalışmaların bir kısmı toplumsal kültür boyutlarını esas alıp bunların örgüt düzeyindeki yansımalarını tespit etmiş ve buna göre örgüt kültürünün özelliklerini tanımlamışlardır. Bir başka ifade ile örgüt kültürünün oluşumunda toplumsal kültürün etkileri ortaya konmuştur. Diğer bir kısım çalışmalar ise toplumsal kültür boyutları ile birlikte örgütün görev çevreleri ve var oluş amaçları dikkate alınarak toplumsal kültür boyutlarından farklı örgütün kültürel boyutlarını esas alarak örgüt kültürlerini tanımlamışlardır (Doğan, 2012: 59-63).

Örgüte hâkim olan örgütsel kültür, örgütü diğerlerinden farklı kılar ve örgüte bir kimlik kazandırır. Örgüt kültürü aynı zamanda örgüt üyelerince paylaşılan ve kabul edi-

len temel stratejiyi temsil etmektedir. Çalışanlarca benimsenen bu strateji örgütün temel norm ve değerlerinden oluşmaktadır. Örgüt kültürünün soyut bir kavram olmasından dolayı boyutlarını kesin çizgilerle ayırarak belirlemek zor olmakla birlikte, örgüt kültürünün birbiriyle bağlantılı bazı boyutlarından söz edilebilir. Eğer örgüt kültürü varsa, tanımlanabilen ve ölçülebilen, örgütlerde farklılık gösteren, açık ve belirli boyutlarının da olması gerekmektedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak örgüt kültürünün boyutları şöyle sıralanabilir (Stephen, 1990: 438).

Kişisel inisiyatif boyutu; örgüt çalışanlarının ne derecede sorumluluk, bağımsızlık ve serbestiye sahip olduğudur.

Risk alma boyutu; örgüt çalışanların ne derecede saldırgan ve rekabetçiliğe, yeniliklere açık olmaya, örgüt yönetimince risk almaya ne kadar teşvik edildiğidir.

Yön boyutu; ortaya konulan net, açık, anlaşılır hedefler doğrultusunda çalışanlardan beklenen performansın derecesidir.

Bütünleşme boyutu; örgütte faaliyette bulunan birimler arasındaki koordinasyonun teşvik edilme derecesini ifade eder.

Yönetimin desteği boyutu; yöneticilerin astlarına vermiş olduğu yardım ve desteği gösterir.

Kontrol boyutu; örgüt yönetimince belirlenen norm ve standartlarla işgörenlerin çalışmalarını ve davranışlarının denetlenmesidir.

Kimlik boyutu; çalışanların örgüte karşı bir bakış açısını göstermekle beraber uzmanlık alanları veya belirli çalışma gruplarından ziyade, örgütü ne derecede bir bütün olarak gördükleridir.

Ödül sistemleri boyutu; örgüt içinde ödüllerin dağıtımını ile ilgili olup; ödüllerin kayırmadan çok ne dereceye kadar çalışanların performanslarına ve kıdemlerine bağlı olarak verildiğini ifade eder.

Çatışmalara gösterilen tolerans boyutu; çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmalara ve açık eleştirilere gösterilen toleranstır.

İletişim (modeli) boyutu; işgörenler arasındaki iletişim şeklini göstermekle beraber örgütsel iletişimin ne dereceye kadar hiyerarşik olarak sınırlanmasıdır.

1.8. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde de konu ile ilgili araştırma yapan araştırmacıların farklı unsurları dikkate alarak örgüt kültürü ile ilgili sınıflandırmalar yaptığını ifade edebiliriz. Konu ile ilgili en geniş ve kapsamlı araştırmayı yapan Geert Hofstede toplumsal ve örgütsel kültürleri; belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk, erilik-dişilik, güç mesafesi olmak üzere dört sınıfta incelemiştir. Deal ve Kennedy örgüt kültürü sınıflamasında daha çok kültürlerin güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durmuşlardır. Parsons ise kültürün oluşmasında etkili olan sosyal değerleri dikkate alırken, Handy çalışanların değerlerini ve davranışlarını dikkate almıştır. Schein örgüt kültürünü sınıflandırırken destek kültürü, başarıma kültürü, rol kültürü ve güç kültüründen söz etmektedir. Örgüt kültürünün sınıflandırılması ile ilgili çalışma yapan bir başka araştırmacı Denison'dur. Denison yapmış olduğu örgüt kültürü sınıflandırılmasında katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyondan oluşan dört temel kavramsal boyuta yer vermiştir. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan sınıflandırmaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1.8.1. Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Geert Hofstede'in aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 40 ülkede örgüt kültürünün oluşumu ve değerleri üzerine yaptığı araştırma kültürler arası farklılığın ortaya konduğu en kapsamlı çalışmalardan bir tanesidir. Hofstede araştırma sonucu elde ettiği verilerin analizinde örgütsel kültürü birbirinden ayıran dört temel etkiden söz etmektedir. Bu etkiler; belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk, erilik-dişilik, güç mesafesi değerleridir.

1.8.1.1. Belirsizlikten Kaçınma

Bir toplumda bilginin net, açık olmadığı veya yetersiz olduğu, karmaşıklığın var olduğu, değişimlerin kestirilemez ve hızlı bir şekilde geliştiği ortamlarda duyulan tedirginliğin düzeyi ile bağlantılıdır. Bireylerin ve toplumun mevcut ve gelecekle ilgili bilinmeyen ve belirsiz durumlara yönelik hissettikleri kaygı seviyesidir (Kılıç, 2013: 168).

Kültürün bu özelliği örgüt ya da toplumsal yaşamda bireylerin belirsizlik karşısındaki tutumunu ortaya koymaktadır. Bir başka ifade ile bir toplum üyelerinin, kuşku uyandıran kesin olmayan durumlar karşısında kendilerini ne ölçüde rahatsız, huzursuz ve tehdit altında hissettikleri ve bu durumdan ne ölçüde kaçınmak istediklerini ifade etmektedir (Bakan vd., 2004: 85).

Böylesine belirsiz ortamlarda insanlar karmaşıklığı kavrama ve eksik, düzensiz, belirsiz ve dinamik durumlarla baş edebilme bakımından belirsizlikten kaçınma derecesi düşük ve yüksek olanlar şeklinde farklılaşırlar (Sığı ve Tıgılı, 2006: 327). Hofstede yaptığı çalışmada bireylerin belirsizlik karşısındaki davranışlarını, belirsizliği tolere etme derecelerini araştırmıştır.

Güney (2007: 224-225) de yapmış olduğu çalışmada belirsizlikten kaçınmanın yüksek/düşük olduğu örgütlerin özelliklerini şöyle açıklamıştır: Kültürün bu özelliği, toplumsal ya da örgütsel yaşamda belirsizlikten ne kadar kaçınıldığını ifade etmektedir. Belirsiz ortamlara karşılık bireyler uyum sağlamada çok önemli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Böyle kültürel ortamlarda insanlar kendilerini bir baskı ya da tehdit altında hissederler. Toplumlarda belirsizlikle mücadele etmede okul, aile ve arkadaşlık gruplarının etkisi fazladır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek ya da düşük olduğu toplum ve örgütsel yapıların kendilerine özgü özellikleri vardır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ya da örgütlerde şu özellikler mevcuttur:

- *Bireylerde veya işgörenlerde kaygı düzeyi yüksektir.
- *Bireylerde veya işgörenler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusu içindedirler.
- *Çalışma ortamında iş stresi fazladır.
- *Bireyler veya işgörenler değişime karşı tepkilidir.
- *İş yeri kurallarına sıkı bir bağlılık vardır. Belirsizlikten dolayı çalışanlar daha çok kurallara göre davranırlar.
- *İşgörenler talimatları üstlerinden almayı daha çok isterler.
- *İşgörenlerde yükselmek için fazla hırs yoktur.
- *İşgörenler arasında rekabet pek hoş karşılanmaz.
- *Kuşaklar arasında mesafe fazladır.
- *İşgörenler, risklerden kaçmak isterler, pek risk üstlenmezler.

- *Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplum ya da örgütlerde şu özellikler vardır:
- *Bireylerin ve çalışanların kaygı düzeyi düşüktür.
- *İş stresi yüksek değildir. Çalışanlar daha rahattır.
- *Değişimlere, yeniliklere ve farklılıklara karşı duygusal tepkiler fazla değildir. Değişim ve yeniliklere karşı direnç azdır.
- *Amir ya da işverenlere kesin bağlılık pek kabul görmez.
- *Belirsizlikler tehdit olarak kabul edilmez. Tam tersine ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak algılanır.
- *İş görenler arasında rekabet normal karşılanır.
- *Yükselmek için çalışanlarda büyük hırs vardır.
- *Kuşaklar arasında mesafe fazla değildir.
- *İş görenler risk üslenmeyi severler.
- *İş görenler amirlerinden fazla talimat almayı istemezler.

1.8.1.2. Bireycilik-Toplumculuk

Bireycilik ve toplumculuk sınıflamasının önemi; toplumlara veya örgütlere bireysel değerlerin mi yoksa kolektif değerlerinin mi hâkim olacağını belirlenmesidir. Bazı toplum ve örgütlerde bireysel değerler ön planda iken, bazılarında ise toplumsal değerler ön plandadır. Topluma hâkim olan değerler örgütlerin oluşumuna da etki etmektedir. Bireyci kültürel boyutun temel özelliği, insanların kendilerini nasıl tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda ya da örgütlerde bireyler kendilerini diğer bireylerden bağımsız bir şekilde değerlendirirler. Bireyci toplum ya da örgütlerde, bireysel başarı önemli olmakla birlikte, kişiler önemli konularla ilgili kararlar verirken kendi isteklerini ön planda tutarlar. Bu tür topluluklarda bireycilik oldukça ön plandadır, biz duygusundan çok ben duygusu hâkimdir. Bu tür kültürel yapılarda denetim, bireyin içsel baskısıyla sağlanmaktadır. Bireysel kararlar ve istekler önemlidir.

Kolektivizmin (ortaklaşa davranma) yoğun olduğu toplumlarda ya da örgütlerde sıkı yapılar mevcuttur. Bu toplumsal ya da örgütsel yapılarda bireyler, kendilerini örgütlerin, ailelerinin veya diğer önemli topluluğun bir üyesi olarak görürler. Buna paralel olarak örgütlerin veya topluluğun çıkarlarını bireysel çıkarlarının önünde tutarlar. Diğer

kesimlerin kendilerinden ne beklediğine önem verip bunları karşılamaya çalışırlar. Toplumun veya örgütün üyeleri toplumlarını ya da örgütlerini diğer toplum ve örgütlerden ayrı tutarlar. Bu kültürel yapının yoğun olduğu yerlerde bireyler korunur. Bu tür kültürel yapılarda bireyler dışsal-toplumsal baskı ile denetlenir. Bu denetimde etkili olan faktör utanma duygusudur. Bu tür topluluklarda ben duygusundan çok biz duygusu ön plandadır.

Hofstede yaptığı araştırmada; Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Avusturya, İsveç, Danimarka ve Kanada'nın bireyci toplumlar arasında yer aldığını bulmuştur. Toplumculuğun yüksek derecede ön planda bulunduğu olduğu ülkeler ise, Pakistan, Guatemala, Ekvador, Panama, Venezuela, Kolombiya gibi ülkeler bulunmaktadır (Güney, 2007: 223).

1.8.1.3. Erilik-Dişilik

Eğer bir toplulukta veya örgütte, para elde etme, materyalist eğilimler ve atılganlık baskın değer olarak ön planda tutuluyorsa, buna karşılık insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumlara hâkim değerlerin eril kültüre ait özellikler taşıdığı edilebilir. Dişil kültürün göstergeleri ise, birey ve bireylerarası ilişkilere verilen önem, hayatın temel değerlerini öne çıkarmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Toplum ve örgütlerde geleneksel olarak dişilikle bağlantısı olan kavramlar arasında, sıcak davranmak, şefkat, merhamet, nezaket, iyilik, yardımseverlik sayılabilir (Sargut, 2001: 17). Eril kültürün hâkim olduğu toplumlarda ve örgütlerde güç ve başarı önemseninirken, dişil değerlerin hâkim olduğu topluluk ve örgütlerde bireylerarası uyum ve birliktelik önemseninir.

1.8.1.4. Güç Mesafesi

Hofstede toplumsal ve örgütsel kültürler ile ilgili çalışmasının bu bölümünde; toplum ve örgütlerdeki yönetenler ile yönetilenler arasındaki ilişkileri, bu iki kesim arasındaki güç mücadelesini ele almıştır. Güç aralığı, kişiler arası güç ilişkisi üzerine de durularak açıklanmıştır. Burada üzerinde önemle durulan nokta, toplum ve örgütlerdeki güç dağılımının eşitsizliğidir. Örgütsel ya da toplumsal eşitsizlik daha çok refah, saygı ve güç alanlarında görülür. Yapılan çalışmada eşitsizliğin farklı toplum ve örgütlerde deği-

şik sonuçlar doğurduğu şeklinde veriler elde edilmiştir. Güç aralığının geniş olduğu kültürel yapılarda güç dağılımındaki ve bununla birlikte oluşan fırsat eşitsizliğindeki farklılık kişiler tarafından kabul edilir. Güç aralığının etkili olduğu kültürlerde unvan, statü, itibar, gibi özelliklere önem verilir. Bu tür toplum veya örgütlerde güç temel bir gerçektir. Güç sahibi olanlar hak eden kimselerdir. Gelir dağılımındaki adaletsizlikler fazladır. Gücü elinde bulunduran kişiler haklıdır (Güney, 2007: 222-223).

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgüt ve kültürlerde, merkeziyetçi yönetim anlayışı ve statü farklılıkları dikkat çekicidir. Belirli bir otoritenin varlığı, statüler arasındaki uzaklıklar daha az gücü olanların güç sahibi olanlara bağımlılığı gibi özelliklere sahiptir. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde; yeteneğe bağlı uzmanlık vardır. Sınıf ayrımında rahatsızlık duyulur. Ast ve üstler birbirine daha yakın olarak algılanır. Fikirler rahatlıkla ifade edilerek, daha kolay iletişim kurulur (Erkmen, 2010: 71). Toplumda yaşayan tüm kesimlerin eşit haklara sahip olması gerekir. Sorunların çözümünde şiddete başvuru çok az görülür.

Örgütler faaliyette buldukları çevreden ve toplumdaki bağımsız olarak düşünülmezler. Topluma hâkim olan kültürel değerler örgütlerin şekillenmesinde etkilidirler. Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de kaçınılmaz olarak eşitsizlikler vardır. Güç mesafesi toplum veya örgütte yaşayan bireylerin eşitsizliği benimseme düzeyi ile ilgilidir. Toplumsal değerleri benimseyen, kabul eden örgütlerde, doğal olarak eşitsizliğin benimsenme seviyesi işgören-yönetici ilişkilerine yansiyacaktır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumdaki örgütlerde, basık ve esnek örgüt yapıları ön plana çıkar. Buna karşılık güç mesafesinin yüksek olduğu toplumdaki örgütlerde ise, işgören ile yönetici arasındaki sosyal mesafenin uzunluğu, formel iletişimin yukarıdan aşağıya doğru işlediği görülmektedir. Aşağıdan yukarıya doğru veya yatay düzeyde ki iletişim oldukça sınırlı kalmaktadır. Güç mesafesinin örgüt yapısına ve faaliyetlerine bir başka etkisi de, görevlerin yerine getirilme biçimi ile ilgilidir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, işgörenlerin öneri ve fikir beyanında bulunduğu, inisiyatif kullandığı katılımcı sistemler ve yapılar ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık güç mesafesinin yüksek olduğu yapılarda ise örgüt çalışanlarının görevlerine göre iki grupta toplandığı görülmektedir. Üst kademede bulunanlar, görevlerini programlar hazırlama, faaliyetleri planlama ve kontrol etme şeklinde algılamaktadır. Diğerlerinin görevleri ise planlanan bu faaliyetleri uygulamak ve sadakat olarak ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2012: 68). Güç mesafesinin düşük

olduğu toplumlarda işgörenler çeşitli konular da kendilerinin fikirlerine önem verilmesini isterlerken, güç mesafesinin yüksek olduğu toplum ve örgütlerde ise işgörenler yöneticilerden emir alma eğilimi gösterirler.

1.8.2. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Schein'in örgüt kültürü ile ilgili yapmış olduğu sınıflama, literatürde en çok kabul görmüş modellerden biridir. Schein yapmış olduğu çalışmada örgüt kültürünün üç bölüme ayrıldığını ortaya koymuştur. Bu bölümler; göstergeler, paylaşılan değerler ve temel varsayımlardır. Buna göre örgüt kültürünün en dış katmanında göstergeler bulunur. Bu bölümde yeni bir grup veya kültürle karşılaşıldığında görülen, işitilen ve hissedilen uygulamalar ve somut göstergeler dikkat çeker. Somut göstergeler arasında fiziki çevrenin unsurları, binalar, ofis yerleşimi, teknoloji ve ürünler, kullanılan dil, giyim ve yerleşim tarzı, duygusal tepkiler, örgüt hakkındaki mit ve hikâyeler, açık hale gelen değerler, adetler ve törenler yer alır (Erkmen, 2010: 74.).

Schein'in örgüt kültürü ile ilgili çalışmasının ikinci bölümünde değerler bulunur. Bir başka ifade ile Schein örgütsel değerlerin neyi ifade ettiği ve ne olması gerektiğini anlatmak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Değerler işgörenlerin yapmış oldukları seçimleri yansıtmaktadır. Örneğin yardımlaşmaya yönelik bir değere sahip olan bir çalışan, işyerinde diğer çalışanlara yardım ve işbirliği için daha çok çaba harcayacaktır. Bunun yanında inovasyona önem veren bir yönetici çalışanlarını yeni fikirler üretmesi ve işin yapılması için destekleyecek ve sonuçta onları ödüllendirecektir. Bu çerçevede bir örgütte işlerin nasıl yürüdüğüne ait değerler sistemi oluşacaktır. Schein'e göre örgütlerden çok örgütte çalışan işgören değerlidir. Bu bağlamda, örgütteki işgörenlerin birbirinden çok farklı bir değerler yapısı bulunduğundan, bu farklılık örgütün alt kültürlerine de katkı sağlayacaktır (Miller, 1995: 109). Schein örgüt kültürünün en son bölümünde ise örgüt çalışanlarının istem dışı uydukları ve bağlılık gösterdikleri temel varsayımların bulunduğunu ifade eder (Erkmen, 2010: 75).

1.8.3. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgütsel ve toplumsal kültürün sınıflandırılması ile ilgili araştırmada bulunan bir diğer bilim adamı ABD'li sosyal psikolog T. Parsons'dur. Parsons konu ile ilgili yaptığı araştırmada; sosyal değerlerin örgüt kültürünün incelenmesi ve oluşturulması üzerindeki etkileri üzerinde durmuştur. Bilindiği üzere Parsons sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren değerli bir sosyologdur. Parsons'un yaptığı araştırma sonucu geliştirdiği kültür sınıflandırmasında dört fonksiyon bulunur. Bunlar amaca ulaşma, bütünleşme ve meşruiyet, uyum adlarını taşımaktadır. Bu fonksiyonların isimleri İngilizce olduğundan AGİL (adaptation, goal attainment, integration, legacy) adını almaktadır. Parsons her sistemin kendisinin de içinde alt sistemleri ve bölümleri olduğunu, bununla beraber bağlı olduğu bir üst sistemin bulunduğunu ifade etmektedir. Sosyal açıdan koordinasyonu, başarıyı ve çalışmayı sağlamak için sistem, alt bölümleri ile uyumlu olmalı, üst sistem ya da sistemlerle de çevre ve toplumla koordinasyonu sağlamalıdır. Bir sistemin toplumda yer edinmesi, dışlanmaması için bu sistemin fonksiyonları toplum için faydalı olmalı ve onun tarafından kabul edilmelidir. Modelde kültürel değerler öne sürülen bütün bu fonksiyonların yerine getirilmesinde en önemli araç olarak tanımlanmaktadır. Bu kültürel değerler vasıtasıyla sistem ortamdaki hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilir. Alt sistemler ve üst sistemler bütünleşme ve koordinasyon sağlayarak toplumda kabul görür. Örgütsel işlevine devam eder. Yasal olarak çalışmalarını sürdürür ve hedeflerine ulaşır. Sonuç olarak sosyal sistemlerin kurulmasında ve devamının sağlanmasında kültürel değerlerin rolü büyüktür (Eren, 1998). Parsons örgütlerin çevre tarafından tanınmasında, toplumda yer edinmesinde, fonksiyonlarını yerine getirmesinde en önemli unsurun kültürel değerler olduğunu ifade eder.

1.8.4. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Deal ve Kennedy örgütsel ve toplumsal kültürün sınıflandırılması ile ilgili yaptıkları çalışmada kültürün görülebilir göstergelerine odaklanarak, kültürlerin güçlü ve zayıf yönlerine yönelik araştırma yapmışlardır. Geri bildirim hızı ve risk durumunun yüksek veya düşük olduğu şartlara göre dört farklı kültürel sınıf ayırımını belirlemişlerdir. Bi-

rinci kültür sınıfı olan sert adam-maço kültürü olarak isimlendirilen hızlı geri bildirim ve yüksek risk şartlarında faaliyette bulunan örgütlerde, örgüt başarısının bireysel karar verme ve bireysel çabalar yoluyla elde edilebileceğinin ifade eder. Eylem kültürü olarak ifade edilen İkinci kültür sınıfı sıkı çalış-sert oyna olarak da adlandırılmakta ve riskin düşük, geri bildirimlerin hızlı olduğu çevrelerde, örgüt başarısının tüketici odaklı olma yoluyla sağlanacağını düşünen ve örgüt üyelerinin yeteneklerini öne çıkaran kültür sınıflamasıdır. Bu kültür sınıflaması çalışanların eğitilmesine ve sürekli olarak çalışmasına önem verir. Üçüncü kültür sınıfı, yetki kültürü veya bahis-iddia kültürü olup; riskin yüksek ve geri bildirim yavaş olduğu şartlarda faaliyet gösteren örgütlerde, örgütün üst yönetim tarafından yatırım kararlarının alındığı, örgüt üyelerinin bilgi, yetenek ve deneyimlerinin ön planda olduğu örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Bu kültüre sahip örgütlerde kararlar üst yönetimince alınır ve tüm birimlere uygulanması için dağıtılır. Son olarak kapalı hiyerarşi kültürü veya süreç kültürü olarak da adlandırılan kültür şekli ise, bürokratik özellikler taşımaktadır. Riskin düşük ve geri bildirim yavaş olduğu çevre şartlarında faaliyet gösteren, normlara, geleneklere ve hiyerarşik yapılara dayanan bir sınıflamadır (Çetin, 2011: 105).

Tablo 1. 2: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması (Doğan, 2012: 131)

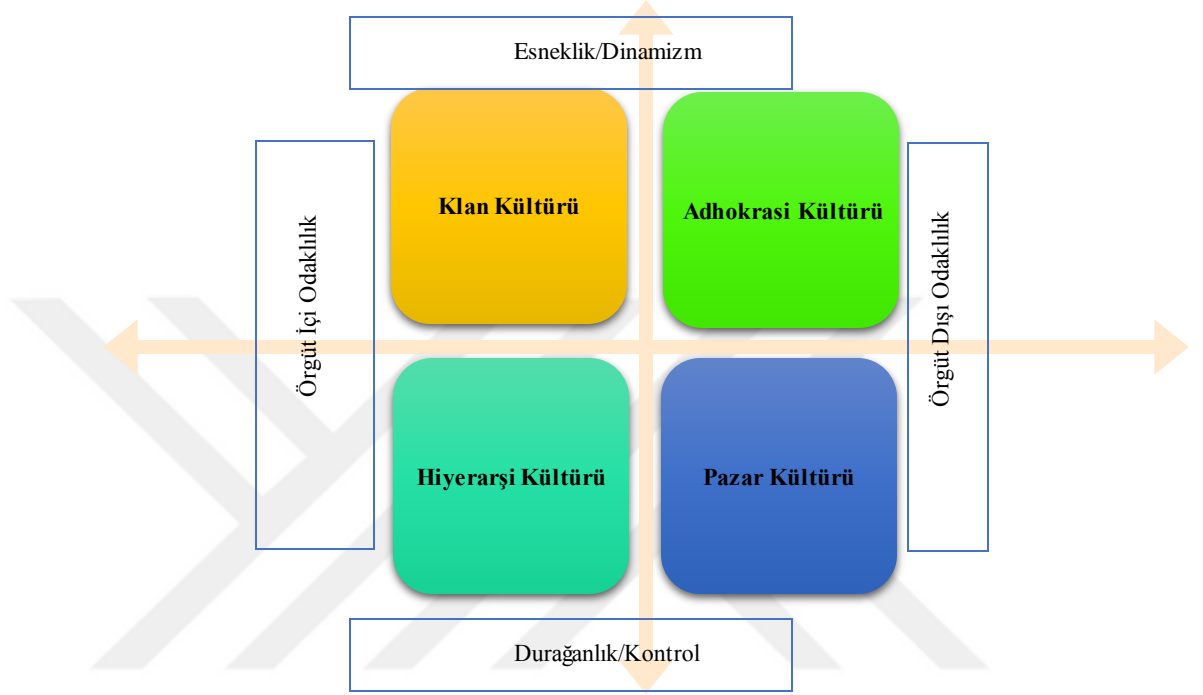
Yazar	Tanımlanan Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürünün Özellikleri (Örgüt Üyelerince Benimsenen Değerler/İnançlar)
Deal ve Kennedy	Ataklık kültürü (sertadam-maço kültürü)	Riskin yüksek ve geri bildirim hızlı olduğu şartlarda çalışan örgütlerde, örgüt başarısının bireysel çabalar vasıtasıyla elde edileceğini ve birey başarılarını ödüllendirmeye odaklanan kültürel sistemler
	Eylem kültürü (sıkı çalış-sert oyna)	Riskin düşük ve geri bildirimlerin hızlı olduğu ortamlarda, örgütsel başarının tüketici odaklılık yoluyla sağlanacağını varsayan ve örgüt üyelerinin yeterliliklerini ön plana çıkaran kültürel sistemler
	Yetki kültürü (bahis-iddia kültürü)	Riskin yüksek ve geri bildirim yavaş olduğu şartlarda faaliyette bulunan örgütlerde, örgütün üst yönetimi tarafından yatırım kararının alındığı, örgüt üyelerinin yetenek, bilgi, deneyim ve yeteneklerinin önemli olduğu sistemler
	Kapalı hiyerarşi kültürü	Riskin yüksek ve geri bildirim yavaş olduğu şartlarda faaliyette bulunan örgütlerde, örgütün üst yönetimi tarafından yatırım kararının alındığı, örgüt üyelerinin yetenek, bilgi, deneyim ve yeteneklerinin önemli olduğu sistemler

Deal ve Kennedy örgütlerin özelliklerini dikkate alarak yapmış oldukları kültür sınıflandırmasında örgüt kültürlerini; ataklık kültürü, eylem kültürü, yetki kültürü ve kapalı hiyerarşi kültürü olmak üzere dört sınıfa ayırmışlardır. Bu sınıflandırmada örgütlerin risk durumu ve geri bildirim hızı ön plana çıkmaktadır.

1.8.5. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Sınıflaması

Cameron ve Quin örgüt kültürünün sınıflandırılması konusunda yapmış oldukları çalışma sonucunda örgütsel ve toplumsal kültürleri; klan tipi kültür, pazar tipi kültür, bürokrasi tipi kültür ve adhokrasi de denilen girişimci tipi kültür olmak üzere dört başlık altında incelemişlerdir. Buna göre klan tipi kültürler içe dönük ve esnek kültürler olup bu tip kültürlerde örgütlerin güven ve hızlılığa dayalı çalışan ve müşteri ilişkilerine, ani değişikliklere hazır olmaya önem verdiği görülür. Klan tipi kültürde liderlerin destekleyici ve babacan bir stile sahip oldukları, örgüt içinde birliktelik, aile iklimi yaratmak, süreçlere katılım ve bağlılık gibi değerlere önem verdikleri görülür. Bu kültür tipinin en belirgin özelliği içe dönük ve dinamik olmasıdır. Klan tipinin tersine pazar kültür tipi ise dış odaklı ve mekanik kültürler olarak tasvir edilirler. Bu kültür tipinde ki örgütlerde, rekabet ve başarıda üstünlük sağlamaya, üretimde yüksek hedefleri tutturmaya, pazar payını arttırmaya önem verilir. Pazar tipi kültürlerde liderin yönlendirici, hedef koyucu ve üretici gibi unvan ve özelliklere sahip oldukları hedef odaklılık, sonuç odaklılık, başarı odaklılık ve üretkenlik gibi değerleri ön planda tuttıkları görülmektedir. Pazar odaklılık bir örgütün hem rakipleri hem de tüketiciler hakkında güvenilir ve zamanlı bilgi sahibi olmasını sağlayabilir. Bu kültür sınıfının en önemli özelliği örgüt dışına odaklanması ve durağan olmasıdır. Bürokrasi veya hiyerarşi tipi kültür sınıfları ise iç odaklı ve istikrar kültürleri olarak tasvir edilmektedirler. Bu tip kültürün hâkim olduğu örgütlerin, ölçüm ve dokümantasyona, süreçlerin kurallarla kontrolüne, güvenilir ve verimli bir üretim süreci yaratmaya önem verdikleri görülür. Bürokratik tipi kültürlerde liderin daha çok koordinatör, gözlemci ve kural koyucu oldukları, detaylara dikkat, kurallara bağlılık, düzen, disiplin ve hiyerarşik yapının korunması gibi değerleri vurguladıkları görülür. Son olarak, bürokrasi tipinin tam tersine girişimci tipi kültürler ise dış odaklı ve esnek kültürler olarak ifade edilir. Bu kültür sınıflandırmasında örgütlerin girişimciliğe, yaratıcı fikirlere, gelişime, kaynak kazanımı ve dış çevreye uyuma önem verdikleri görülür. Adhokrasi veya girişimci kültür tipinde liderin dinamik ve yenilikçi olduğu, risk alma, deneme ve yanılma, problem çözme, arabulucu, müşteri beklentilerini anlama ve hızlı cevap verme gibi değerleri vurguladıkları görülür. Bu örgüt sınıfında vurgulanan değerler; dinamizm ve örgüt dışı odaklılıktır. Quinn modelinde bu ideal tip kültürlerin tamamen zıt eksenlerde olmasından yola çıkarak bürokratik kültürlerle giri-

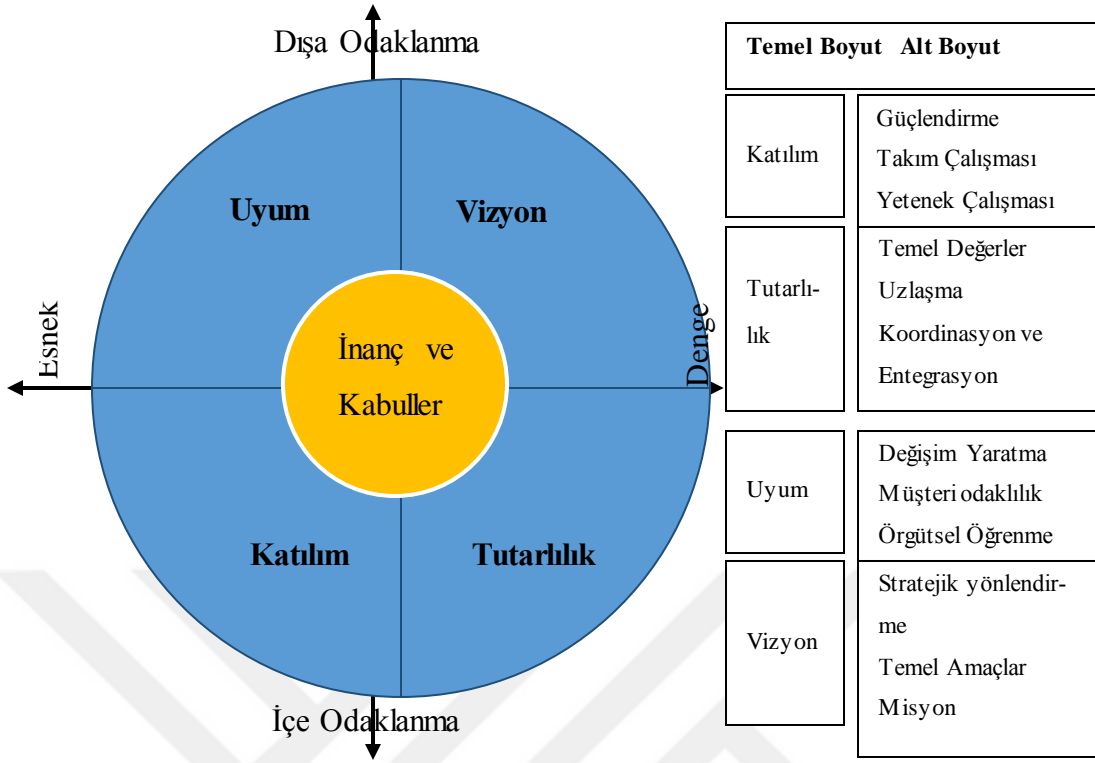
şimci kültürleri, pazar tipi kültürlerle klan tipi kültürleri karşılaştırmıştır. Esas olarak örgüt etkinliğini açıklamak üzere ortaya atılan rekabet eden değerler modeli örgüt kültürü alanında da yer bulmuştur (Quin, 1988; Cameron ve Quinn, 1999; Aktaran Cenk ve Beyazıt:10; Bayazıt ve Kocaş, 2011: 5).



Şekil 1. 2: Cameron ve Quinn Modeli (Jones vd., 2005)

1.8.6. Denison'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Örgüt kültürü sınıflandırılması ile ilgili bir diğer çalışma Denison tarafından geliştirilen sınıflamadır. Denison'un geliştirdiği bu sınıflandırma 3000'den fazla örgüt ve 100.000'den fazla işgören üzerinde yapılan çalışma ile ortaya konulmuştur. Denison'un geliştirdiği örgüt kültürü modeli Şekil: 1. 3'te gösterilmiştir.



Şekil 1. 3: Denison'un Örgüt Kültürü Modeli (Denison, 2004: 66)

Bu model farklı yönetim kademelerindeki işgörenlerle yapılan görüşmeler neticesinde, örgüt kültürü ile ilgili algılamalarına yönelik elde edilen veriler doğrultusunda geliştirilmiştir. Araştırmaya katılanlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda model içe odaklanma - dışa odaklanma, denge-esneklik boyutlarından oluşan iki temel eksen oluşmaktadır. Örgütlerin başarısı için bu dört boyut gerekli olan öğelerdir. Bu iki temel eksenle birlikte örgüt kültürünün esası olan inanç ve kabuller etrafında, uyum, vizyon, tutarlılık ve katılımdan oluşan dört kültür boyutu sunulmuştur. Örgüt kültürünün dört temel boyutu aşağıdaki gibi açıklanabilir.

1.8.6.1. Uyum Boyutu

Örgütün dış çevresinde oluşan değişimi yakalayabilmeleri ve uyumu sağlayabilmeleri ve böylece bir denge kurmaları görüşüne dayanır. Örgütün çevresinde oluşan değişimlere ayak uydurabilmesi için uyum yeteneğinin yüksek düzeyde olması gerekir. Uyum yeteneği yüksek örgütler, değişimi yaratma hususunda deneyimli ve yetenek sahibidirler. Bu tip örgütler, risk alıp hatalardan sonuçlar çıkararak öğrenirler. Uyum boyutunun alt boyutları, örgütsel öğrenme, müşteri odaklılık, değişim yaratmadır.

1.8.6.2. Vizyon Boyutu

Başarıyı yakalamış örgütler stratejik hedeflerini, örgüt amaçlarını, vizyonunu, örgütün gelecekte nasıl görüneceğine yönelik görüşlerini açıkça ifade eden tanımlamalara sahiptir. Vizyon kültürüne sahip örgütler gelecekte belirlenen hedefe ulaşmak amacıyla bugün yapılması gereken faaliyetleri uygulamaya geçirebilirler. Vizyon boyutunun alt boyutları; temel amaçlar, misyon ve stratejik yönlendirme dir.

1.8.6.3. Tutarlılık Boyutu

Örgütler çevreleri ile entegre olup, tutarlı oldukları zaman daha etkin oldukları bilinen bir gerçektir. Tutarlılık; problemin çözümü ve amaçlara ulaşmak için kullandığı, örgütün dış çevresindeki risk ve beklenmeyen oluşumlar karşısında güçlü bir şekilde durmasını sağlayan bir durumu ifade eder. Tutarlı örgütlerin en önemli özelliği, örgütün bütün birimleri tarafından kabul görmüş, örgütsel bir yönetişime dayanan bir iç sistem oluşturmaya yönelik örgütsel sistemler ve düşünce yapısına sahip olmalarıdır. Bu boyutun temel değerleri; entegrasyon, koordinasyon ve uzlaşmadır.

1.8.6.4. Katılım Boyutu

Örgüt kültürünün bu boyutu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için takım çalışması ve güçlendirmenin gerekli olduğunu ifade etmektedir. Çalışma hayatında işgö- renlerine söz hakkı veren, onları güçlendiren, her düzeydeki iş gücünün yeteneklerini artırmak için çaba sarf eden, örgütsel yapıyı takımlar etrafında oluşturan örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmada daha başarılı olduğu görülmektedir. Katılım boyutu yetenek geliştirme, takım çalıştırması ve güçlendirme alt boyutlarını kapsamaktadır. (Denison vd., 1995: 2004; Denison vd., 2004: 61; Denison vd., 2006, Akdoğan ve Oflazer, 2008: 7-9).

Tablo 1. 3: Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Tipleri ve Özellikleri (Doğan, 2012: 138)

Yazarlar	Tanımlanan Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürünün Özellikleri
Denison ve Mishra	Vizyon Kültürü	Örgüt başarısının stratejik yön, vizyon, açık hedef ve amaçların belirlenmesi yoluyla sağlanabileceğini, örgüt yapısı ve işleyişinin bu esaslara dayandırılan örgüt kültürü şeklindedir.
	Uyum kültürü	Örgüt başarısının, değişime uyum, değişimi yaratma, örgütsel öğrenme ve müşteri odaklılık yoluyla sağlanacağını, örgütsel yapı ve işleyişinin bu temellere dayandırılan örgüt kültürü şeklindedir.
	Tutarlılık kültürü	Örgüt başarısının, bütünleşme, koordinasyon, fikir birliği ve örgütsel değerlerin benimsendiği güçlü bir örgüt kültürü ile sağlanacağını varsayan örgüt kültürü şeklindedir.
	Katılım	Örgüt başarısının takımlar ve bunların katılımı yoluyla elde edileceğini, bununla birlikte işgörenlerin güçlendirilmesi, takımlara ilgi ve yeteneklerin geliştirilmesine odaklanan kültür şeklindedir.

Kayworth ve Leidner (2003: 239) yaptıkları çalışmada katılım, vizyon, tutarlılık ve uyum boyutlarının örgüt etkinliği ile bağlantısını araştırmışlardır. Buna göre; uyum kültürü dış çevre koşullarına bağlantılı olarak değişim kapasitesinin yüksek seviyede olduğu kültürlerdir. Tutarlılık özelliğinin hâkim olduğu örgütler, koordinasyona, iç kontrole, kültürel davranışlara ve sistemlere önem verirler. Bu tip kültürlerde kontrol ve koordinasyon aracılığıyla içsel bütünleşme sağlanabilir, ancak değişime karşı direniş oldukça yüksek düzeydedir. Örgüt çalışanlarının bağlılığı gönüllü katılımdan ziyade iç kontrol mekanizmasının sağladığı değerler sistemi ile sağlanır. Katılımcılığın yüksek olduğu kültürlerde ise örgüt hedeflerine bağlılık ve psikolojik sahiplenme yüksek düzeydedir. Bu durum örgütteki işgörenler arasında sorumluluk üstlenmeye ve özdeşleşmeye yol açar. Yüksek vizyon kültürü ise örgüt yaşam ve geleceği için esas amaca vurgu yapar. Örgütün esas amacı durağanlığı vurgularken, uyum ve değişim için örgüt kapasitesini göz önünde bulundurmaz.

İKİNCİ BÖLÜM: İNOVASYON

2.1. İnovasyon ve İlgili Kavramlar

Son dönemlerde yükselen bir trendle önemi artan inovasyon kavramı araştırmacıların ve yatırımcıların dikkatini çekmeye devam etmektedir. İnovasyon kavramı günümüzde bazı kavramlarla karıştırılmakta veya birtakım kavramlardan farkı anlaşılmamaktadır. Bu kavramlar; yaratıcılık, Ar-Ge, girişimcilik, buluş ve teknolojidir.

2.1.1. İnovasyon Kavramı

Geçmişte oldukça eskilere dayanan yenilik kavramı; değişen çevre şartlarına uyum sağlama konusunda önemli bir etkidir. Sanayi devriminden sonra bilimsel ve teknolojik alanlarda çalışmalar eskiye oranla çok daha hızlı bir şekilde ilerleme göstermiştir. Bu dönemden sonra yeni buluşlar ve keşifler sürekli olarak yapılmış, yeni bilimsel ilerleme ve gelişmeler yaşanmaya başlanmıştır. Yenilik kavramı o dönemlerde bilim ve teknoloji ile neredeyse eşanlamli görülmekteydi. Araştırma-geliştirme ve bilimsel gelişme çalışmalarının örgüt ve ülkenin gelişmesi için gerekli ve yeterli olduğu düşünülmekteydi. Ancak daha sonraki gelişmeler ve özellikle bilim ve teknoloji alanında yaşanan ilerlemeler, bilgiye erişim hızının artması bu çalışmalarını yetersiz bırakmıştır.

Aynı sektörde faaliyet gösteren örgütlerin birbirine benzer özellikte çok fazla mal ve hizmeti üretmeye başlaması kar oranlarının sürekli olarak azalmasına sebep olmaktadır. Böyle bir ortamda rekabet edebilmek ve karlılığı arttırmak için “inovasyon” denilen bir kavramın önem kazandığı görülmektedir (Gümüş vd. 2014: 1).

1990’lı yıllarda rekabet avantajının ve ekonomik zenginliğin en önemli unsuru bilgi yönetimi olurken, günümüz piyasa koşulları inovasyon ve inovasyona bağlı bir ekonomi doğurmuştur. Buna göre örgütlerin gelecek yıllarda gelirlerinin % 80’inin yeni ürün ve hizmetlerle sağlayacağı tahmin edilmektedir (Kılıç, 2013: 13).

İnovasyon kavramının sözlük anlamına bakacak olursak: “innovatus”tan türemiş Latince bir kavram olup kültürel, toplumsal ve idari ortamda yeni süreç ve metotların kullanılmaya başlanması ifade etmektedir. Webster, inovasyonu farklı ve yeni bir sonuç

olarak tanımlar. Türkçe de yenileşim, yenileme, yenilik ve yenilikçilik, gibi sözcüklerle anlatılmaya çalışılsa da bu sözcüklerin yaptığı çağrışımlar, gerçek anlamını vermemektedir. Çünkü yenileşim kelimesinde olan “yeni” kökü bizde bir şeyin eskisinden kurtuluşu olarak anlaşılmaktadır. Oysa inovasyon kavramı piyasada alıcı bulan her ürün için ifade edilebilecek bir geniş tanımlama özelliğine sahiptir. Diğer taraftan inovasyon, yeniliğin kendisinden çok, yeniliğin sonucunu; değiştirme ve farklılaştırmaya bağlı toplumsal ve ekonomik bir sistemi ifade eder (Elçi, 2006: 1; Keskin, 2010: 17).

Günümüzün hızla gelişen ve küreselleşen pazarlarında ki rekabet ortamında, örgütler ayakta kalabilmek, rakiplerine oranla biraz daha avantajlı hale gelebilmek için büyük bir mücadele vermektedirler. Bu kıyasıya rekabette örgütlerin devamlı bir şekilde ürünlerini, hizmetlerini veya yönetim süreçlerini farklılaştırmaları, yenilemeleri ve değiştirmeleri gerekmektedir. Bu yenileme, farklılaşma ve değişim faaliyetlerini inovasyon olarak ifade edebiliriz. Bir başka ifade ile inovasyon; bir fikrin pazara sunulması amacı ile bir mal veya hizmete, dağıtım yöntemine, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürülmesini ifade etmektedir (Göker, 2000: 3; Elçi, 2006: 2).

Bu günün iş ortamı hızla değişmektedir. Yeni teknolojiler, devlet düzenlemeleri ve küresel piyasa koşulları, bir taraftan üretkenliği ve maliyetlerin uygunluğunu artırırken, öte yandan örgütleri süratle yeni ürünler geliştirmek ve hizmet sunumlarını farklılaştırmak yönünde zorlamaktadır. Rekabet üstünlüğünün devamlılığını sağlamak için örgütler inovasyon yapma ihtiyacı içindedir (Mentor, 2009: 14). Bir başka ifade ile örgütlerin pazar ve müşterilerin değişen taleplerine ayak uydurabilmeleri ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaya yönelik hedefleri inovasyon çalışmalarını kaçınılmaz kılmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde 1930'lara kadar inovasyon kavramına pek sık rastlanılmadığı görülmektedir. Bu kavramı ilk defa gündeme getiren ve önemine değinen Avusturyalı ekonomist Joseph A. Schumpeter olmuştur. Schumpeter'e göre; yeni süreçlerin ve ürünlerin eskilerinin yerini alması, mevcut olan firma ve ürünleri arasındaki fiyat rekabetinden çok daha önemlidir. Örneğin: Ülkelerin yeni ürünler geliştirmelerinin ekonomik büyümeye olan etkisinin, var olan mevcut ürünlerin fiyatlarında yapacakları indirimlerle elde edecekleri büyümeden daha fazla olacağı ifade edilmektedir (inovasyondunyasi.com).

İnovasyon konusunda araştırma yapan bilim adamları genellikle farklı iki görüşü savunmuşlardır. Bir kısım bilim adamı, inovasyonu bir sonuç olarak incelemiş ve konuyu hangi (yapısal, kavramsal) şartlar altında inovasyonun ortaya çıkabileceği açısından değerlendirmişlerdir. Diğer bir kısmı ise inovasyonu bir süreç olarak değerlendirerek, konuyu inovasyonun nasıl ortaya çıktığı, nasıl geliştiği ve örgütsel faaliyetlerin rutin bir parçası haline nasıl döndüştüğü açısından incelemişlerdir. (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998: 2).

Kavramı ilk olarak literatüre kazandıran Schumpeter inovasyonu; teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan ve girişimciye kar getiren her şey olarak tanımlamaktadır (Karaöz-Albeni, 2003: 29). Barutçugil ise (1981: 12-13) İnovasyonu, faydalı ve yeni bir ürünün imalatı ve pazara sunulması ile ilgili bilginin kullanımını kapsayan bir süreç olarak açıklamaktadır. Daha kısa bir ifade ile inovasyon, bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi sürecidir. Genellikle araştırma, geliştirme ve üretim aşamalarını da kapsamaktadır.

Jorde ve Teece'ye göre (1992: 48) inovasyon; elde edilen yeni bir bilginin, yeni süreç, ürün, organizasyon yapısı ve yöntemlerini aramada, keşfetmede, geliştirmede, iyileştirmede, adapte etme ve ticarileştirmede kullanmaktır. Drucker (1985) inovasyon kavramını girişimcilik için bir araç olarak incelemiş; refah ve kalkınmayı sağlamak ve yeni bir kapasite meydana getirmek için kaynak sağlayan bir faaliyet olarak açıklamıştır. Porter (1990: 236) inovasyonun hem yeni bilgi ve teknolojileri hem de yeni iş yapma yöntemlerini içerdiğini ve rekabet avantajı sağladığını ifade etmiştir. Rogers (1995) inovasyonu tüketiciler tarafından yeni olarak algılanan fikir, dağıtım, nesne ya da uygulama biçiminde tanımlamıştır (Ecevit, vd. 2011: 541).

Walsh ve arkadaşları (2011: 25) ise inovasyonun yeni fikirlere açık olma, yaratıcılık, risk alma isteği, inovasyon kapasitesi ve inovasyon arzusu, gibi ortak boyutları kapsadığını ifade etmişlerdir. İnovasyon kavramı bir organizasyonda kültürel yatkınlık, kapasite, pazara cevap verebilirlik, niyet, bağlılık ve teknolojik kapasite gibi inovasyon çalışmalarını destekleyen faktörler ile iş hayatında yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve uyumu hızlandıran, örgütsel performansı destekleyen, örgütü risk almaya iten ve pazar da rekabet üstünlüğü sağlayan dinamik yeterlilikler olarak tanımlamışlardır.

Elçi (2006: 2) inovasyon ile ilgili yapmış olduğu çalışmada kavramı şu şekilde açıklamaktadır; İnovasyon en geniş anlamı ile elde edilen bilginin toplumsal ve ekono-

mik faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir. Bu nedenle inovasyon ekonomik, sosyal ve teknik süreçler bütünüdür. Elçi ayrıca inovasyonu, değişime olan istek, girişimcilik ve yeniliğe açıklık ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünü olduğunu ifade etmektedir.

Arslan (2014: 15)'a göre inovasyon, herkesin aşına olduğu bir kavramdır. Değişik, farklı, yeni fikirler, yeni süreçler geliştirmek; daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap aramak veya çözülmemiş sorunları çözmek için yapılan çalışmalardır. İnovasyon ayrıca, yenilik ve yaratıcılığın ticari bakış açısıyla birleşmesidir.

Avrupa komisyonu ve OECD'nin ortaklaşa hazırladığı Oslo kılavuzunda ise inovasyon şöyle tanımlanmakta; örgüt içi uygulama, örgütün organize edilmesinde ya da dış çevre ile ilişkiler de yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir pazarlama yöntemi, örgütsel yöntem, ürün (mal veya hizmet) veya üretim sürecinin gerçekleştirilmesidir (Oslo kılavuzu, 50). Yapılan bu tanımda Oslo kılavuzu inovasyonu ürün, süreç, dağıtım ve organizasyonlarda yapılan yeni bir takım çalışmalar olarak ele almaktadır.

Bahsi geçen tanımlar incelendiğinde son dönemlerin popüler kavramlarından biri olan inovasyonu en kısa ifade şekli ile elde edilen bilginin, yeni fikirlerin, ticari veya sosyal bir faydaya dönüştürülmesi süreci olduğunu, yaratıcılığın, ticari bir ustalıklarla birleşmesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Keskin, 2012: 23).

Yeni bir teknoloji, pazar ve metot bileşenlerinden oluşan inovasyonun temel amacı örgütlerin amaçları ile tamamen paraleldir. İnovasyonun amacı tüketicilerin sorunlarına ve ihtiyaçlarına çözüm getirmek, müşteriler için yeni bir değer yaratmak ve müşterilerin bu değeri kabul etmesi sonucu kar elde etmektir. Bu kar para şeklinde olabileceği gibi müşteri sadakati sağlamak ya da marka bağlılığını güçlendirmek olarak da ortaya çıkabilir ki bunlar da sonuçta örgütün para kazanmasına yardımcı olurlar. İnovasyon çalışmalarının en önemli başarı ölçülerinden biri müşterilerin bu konudaki takdiridir (Özkent, 2015: 19; Köksal, 2008: 10). Her ürün, teknoloji ve süreç eskidiğinden ve tüketiciler daha iyisini talep ettiklerinden örgütler inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Örgütler rakiplerinin ürün ve hizmetlerini taklit etmenin alternatifi olarak inovasyonu gerçekleştirirler (Ateş, 2007: 97). İnovasyonun yakından ilişkili olduğu bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar, yaratıcılık, Ar-Ge, girişimcilik, buluş ve teknoloji olup, söz konusu kavramların inovasyonla ilişkisi aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 2. 1: Belli Başlı İnovasyonların Kronolojik Sıralaması (İ.H.Özsabuncuoğlu, 1985)

İnovasyonun Adı	Yıl	İnovasyonun Adı	Yıl
Tekerleğin Bulunuşu	M.O. 3000	İlk buharlı gemi	1787
İlk gözlem evi	1450	Telefon	1876
Roma suyuolları	M.S.128	Röntgen	1895
Krankın keşfi	834	Zeplin Balonu	1900
İlk buhar makinası	1634	Radar	1937
İlk buhar motoru	1725	Xerox fotokopi	1937
Çalar saat	1787	İlk uydunun gönderilmesi	1957

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi inovasyon çalışmaları tarihin birçok döneminde gerçekleşmiştir. Gerçekleştirilen bu çalışmaların daha çok teknoloji alanında ve insan hayatının refahı için olduğunu ifade edebiliriz.

2.1.2. Yaratıcılık ve İnovasyon

Hayal edilmiş, denenmemiş ve ispat edilmemiş yeni fikirlerin oluşturulması olarak ifade edebileceğimiz yaratıcılık, etkileyici ve yararlı yeni fikirlerin geliştirilmesi ve iletilmesi sürecidir. Aynı zamanda yaratıcılık, eski fikirlerin yeni yollardan veya birleşimlerden kullanımı olabilir (Fleeming ve Mingo, 2008: 114).

Terese Amabile yaptıkları çalışmada, yaratıcılığı; yaratıcı düşünme becerileri, uzmanlık ve motivasyon olmak üzere üç temel faktör kapsamında ele almaktadırlar. Uzmanlık faktörü, teknik, bilgi, entelektüel ve prosedür anlamındadır. Yaratıcı düşünme becerileri faktörü, problemlere hayal gücüyle ve esnek olarak yaklaşma durumlarını kapsar. Motivasyon ise içsel ilgi şeklindedir (Adams, 2006: 4). Örgütsel anlamda yaratıcılık, gruplar ve ya bireyler tarafından süreçler, prosedürler, ürünler ve hizmetler için kullanışlı, yeni ve faydalı fikirler jenerasyonu olarak tanımlanabilir (Martins ve Terblanche, 2003: 64). Yaratıcılık düşünce sürecinin dört aşamadan oluştuğunu ifade edebiliriz.

1. Aşama: Bilgi havuzu ve geçmiş tecrübeler. Bu aşamada bilginin elde edilmesi ve araştırma yapılması için yoğun bir çalışma içine girilmesi gerekmektedir. Girişimciler problemlere farklı açılardan bakabilmek için yeni mal ve hizmetlerin gelişme ve pazar şartlarını iyice analiz edip anlamalıdır.

2. Aşama: Yeni fikirlerin oluşması süreci. Girişimciler elde ettikleri bilgiler vasıtasıyla farklı düşüncelerin ve değerlendirmelerin yaratılmasını sağlar.

3. Aşama: Yeni fikirlerin oluşması. Problemin çözümünün bulunduğu ve çözüme yaklaşıldığı aşamadır. Bu aşamanın bir diğer özelliği fikirlerin somut bir duruma geldiğidir.

4. Aşama: Oluşan yeni fikirlerin değerlendirilmesi ve uygulanması. Fikirler son şeklinin verildiği bu aşamada girişimciler fikirlerinin başarılı olması için yoğun bir çaba sarf ederler (Arslantaş, 2001: 19; Kılıç, 2013: 40).

İnovasyon ve yaratıcılık kavramlarını karşılaştırmak gerekirse; inovasyon takım çalışmalarına dayanırken, yaratıcılık ise bireysel bir çalışma ve faaliyete dayanmaktadır. Diğer taraftan yaratıcılık, özgün fikirlerin üretilip, bu fikirlerin gerçekleştirilmesi için önündeki engelleri kaldırılması hususunda inovasyon için önemli bir fonksiyon görmektedir. Hem İnovasyon hem de yaratıcılık bir ihtiyacın giderilmesine yönelik çözüm üretiminde kendini gösterir. Bir başka ifadeyle, inovasyon süreci bir ihtiyaçla başlar; bu ihtiyaca yönelik olarak yaratıcı çözümler üretilmesiyle yaratıcılık ve inovasyon süreci gerçekleşmiş olur (Tanner, 1994: 3-7). Dolayısı ile yaratıcılığı inovasyonun başlangıç aşaması olarak görebiliriz.

Zeilstra (2009: 11) çalışmasında yaratıcılık ve inovasyonu karşılaştırırken şu ifadeler yer vermektedir; “yaratıcılık bireylerin ve örgütlerin yeni fikirler yaratma yeteneğidir. Bireyler ya da örgütler yaratıcı olabilir, fakat yeni fikirler ticari ürünlere dönüştürülürse inovasyon olur.”

Yaratıcılık tüm bireyler aynı yöne bakarken onlardan farklı bir yön ve farklı bir şey görebilmektir. inovasyonun temelini de yaratıcı fikirler oluşturur. Ancak yaratıcı fikir ticari bir başarı sağlamamışsa, pazar tarafından kabul görmemişse inovasyon olarak kabul edilmez.

2.1.3. Ar-Ge ve İnovasyon

İki sözcüğün bir araya gelerek oluşturduğu bir terim olan araştırma-geliştirme ülkemizde genellikle Ar-Ge şeklinde kısaltılarak kullanılmaktadır. Ar-Ge, yeni doğa ilkelere bulunmasından insan ihtiyaçlarını karşılayan faydalı ve yeni üretim araçlarının ve ürünlerin denenmesi ve yapımına kadar süren bir dizi faaliyetten oluşan bir süreci ifade etmektedir. Araştırma ve geliştirme; toplum, kültür ve insan bilgisinden bir bilgi dağarcığı oluşturmak, oluşturulan bu bilgi dağarcığının farklı ve yeni faaliyetlerde, araş-

tırmalarda kullanılması için belirli bir sistem içinde yapılan yaratıcı çalışmalardır (OECD, 2002: 30). Ar-Ge eldeki kaynakların bir dizi faaliyetten sonra bilgiye dönüştürülmesi sürecidir.

Ar-Ge; örgütlerde yeni üretim ve ürün süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik yaratıcı ve sistemli çalışmalardır. Ar-Ge bilim ve teknolojinin gelişmesini, ilerlemesini sağlayacak yeni bilgilerin elde edilmesi veya mevcut bilgilerle yeni ürün, araç ve malzemeler üretmektir. Yazılım üretimi dâhil olmak üzere yeni süreç, hizmet ve sistemler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalardır (TOBB, 2004: 10). Ar-Ge, tüm örgüt fonksiyonlarının bilimsel açıdan analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve yorumlanması sonucu elde edilen çıktılardan ekonomik olanların kullanılmasını ifade eder.

Küreselleşen pazarlarda ve artan rekabet ortamında örgütler için oldukça önem kazanan ve teknoloji ile yakından ilgili faaliyetler olan Ar-Ge'nin üstlenmiş olduğu görevlerden biride, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanması faaliyetleridir. Teknolojik bilgi, Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmakta, paylaşılmakta, tüm ekonomiye yayılmaktadır. Bunun sonucunda da ekonomik büyüme gerçekleşmektedir (Ekren, 2000: 1-2). Ar-Ge sonucu elde edilen bilgilerin makroekonomik dengeler üzerinde önemli etkileri bulunduğu görülmektedir.

Birbiri ile bağlantılı olan ancak aralarında farklılıklar bulunan Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) ile inovasyonu karıştırmamak gerekir. Bunlar birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen her inovasyon çalışması bir Ar-Ge sonucunda oluşmadığı gibi, her Ar-Ge faaliyeti de inovasyonla sonuçlanmaz. Ar-Ge yeni malzemeler, bilgiler, ürünler ya da hizmetler üretir. Bilginin sistematik bir şekilde toplanmasını sağlar. İnovasyon ise bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetleri kapsar (Kanber, 2010:6). Ar-Ge sonucu elde edilen veriler inovasyon faaliyetlerine kaynaklık edebilir. Ancak elde edilen her veri yeni bir ürün veya hizmetin üretilmesinde kullanılmayabilir, dolayısıyla inovasyonla sonuçlanmayabilir.

Ar-Ge ve inovasyon arasındaki bir diğer bağlantıyı inceleyecek olursak; Ar-Ge, inovasyonun ön koşuludur. Ar-Ge çalışmaları sonucu ortaya çıkan yenilikçi yaklaşımlar, girişimci bir bakış açısı ile ele alındığında, bu yeniliklerin ticarileştirilmesi sonu-

cunda inovasyon ortaya çıkar. Aksi halde, Ar-Ge çıktısı olan pazarda kabul görmemiş veya uygulanmamış yeni fikirler ve projelerin çoğalmas, örgütsel atalet yaratan bir hal almakla birlikte, ülkeler ve örgütler için kaynak israfına yol açmaktadır. (Müsiad, 2012: 50). Ar-ge sonucu elde edilen bilgiler yeni bir ürün, süreç veya hizmet üretiminde kullanılıp pazarda kabul görürse değerlidir.

Ar-Ge ve inovasyonu farklı bir açıdan inceleyen Elçi, (2006: 23) konu ile ilgili şu sonuca varmaktadır. Bilim ve teknoloji inovasyonun önemli birer girdisi; araştırma-geliştirmede inovasyonun destekleyen çalışmalarından biridir. Ancak Ar-Ge yapan birey veya örgütlerin girişimcilik özelliği yoksa değer yaratmaları beklenemez; Ar-Ge sonuçları inovasyona, dolayısıyla toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülemez. Bu nedenle Ar-Ge ye yapılan yatırımın büyüklüğü, ne ülkeler ne de firmalar için büyümenin ve rekabet gücünün artacağı anlamına gelmez. Ar-Ge sonucu elde edilen çıktılar ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüştürülürse, bir katma değer yaratırsa anlam kazanır ve inovasyon olarak kabul edilebilir.

İnovasyon, Ar-Ge ile bir tutulmamalıdır. İcat gibi, Ar-Ge de inovasyona girdi oluşturabilir; ancak inovasyon çalışmaları, Ar-Ge faaliyetinden bağımsız olarak da yürütülebilir. Ar-Ge paranın bilgiye dönüştürülmesi; inovasyon bilginin paraya dönüştürülmesidir (Elçi, 2008: 16). Ayrıca Ar-Ge olmadan da inovasyon faaliyetleri gerçekleşebilir.

2.1.4. Girişimcilik ve İnovasyon

İlk olarak Fransız ekonomist Richard Cantillon tarafından ifade edilen girişimci kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Kavramı ortaya atan Cantillon tarafından ‘henüz belirlenmiş bir bedelle satmak üzere üretim girdilerini ve hizmetlerini bugünden satın alan başka bir deyişle garantisi olmayan, riski üstlenen kişi’ olarak tanımlanmıştır (Yaghoubi ve Ahmadi 2010: 89). Miller’e göre de girişimciliğin en önemli yönü, proaktif davranma, yenilik yapmak ve risk almaktır (Zhao, 2005: 26).

Yıllardan beri literatürde tartışılan konulardan biride inovasyon ve girişimcilik arasındaki kavramsal ilişkidir. Zhao (2005: 28) girişimcilik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi ifade ederken, girişimcilerin yeni fırsatlar kollama peşinde olduklarını, inovasyonun da de bu fırsatları yakalayabilmek için bir araç olduğunu ifade etmiştir. Aynı

zamanda, yeniliğin oluşturulabilmesi için de gerekli olan üç temel unsura dikkat çekmiştir. Bunlar; sermaye, girişimcilik kapasitesi ve alt yapıdır. İnovasyon ve girişimcilik arasında birbirine bağlı, karşılıklı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Schumpeter inovasyonu “teknolojik ilerlemeler sonucu ortaya çıkan ve girişimciye kar getiren her şey” olarak tanımlamaktadır (Yavuz ve Diğ., 2009: 67). Girişimcinin, beklenmeyen durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili çözüm geliştirme yöntemlerinin yenilikçilikle ilgili olması, girişimci ve girişimcilik tanımlarında yenilikçiliği kritik bir özellik yapmaktadır. Çünkü yenilikçilik, sadece girişimciliğin değil, tüm örgüt risklerinin başarı ile sonuçlandırılmasında önemli bir unsurdur (Özkan ve diğ., 2003: 17).

Ürün, süreç, pazarlama ve yönetsel alanlarda inovasyon faaliyetini gerçekleştirmek, risk almak ve başarısız olma ihtimalini göze almak doğrudan girişimcilikle ilgilidir. Yönetim alanında yaptığı çalışmalarla bilinen Drucker inovasyonun tetikleyicisi olarak girişimcilik ruhuna işaret eder. Girişimciler ve onların örgütleri yenilikçi faaliyetlerle, süreç, yapı, ürün ve hizmetlerde yenilikler yaparak, kaliteyi yükseltmekte, maliyeti azaltmakta, süreçlerde ve yönetsel faaliyetlerdeki yeniliklerle örgütleri daha etkin ve verimli çalışır hale getirerek müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha etkin karşılamaktadır. (Zerenler ve diğ., 2007: 660).

Schumpeter girişimcilik konusunu genel olarak yenilikçilik kavramının etrafında şekillendirmiştir. Schumpeter’e göre girişimci olabilmenin yolu bir örgüte veya sermayeye sahibi olmakla değil, daha önce gerçekleştirilmemiş bir fikri veya yeniliği ortaya atmaktan geçer. Mevcut kaynakları eski işlerden daha verimli ve yeni işlere yönelten girişimcilik modern ekonominin özüdür (Er, 2013: 82). Bu yönü ile girişimcilik yenilik yapma yol ve yöntemlerinin arandığı, bu yönde çabanın sarf edildiği, değişimin yapıldığı bir süreç olarak ifade edilebilir.

İnovasyon faaliyetinde bulunma girişimcinin yerine getirmesi gereken görevleri arasındadır. Bu anlamda girişimciyle ilgili çeşitli nitelermeler arasında en çok ilgi gören “yıkıcı ve yenilik yaratan” (Schumpeter, 1934) tanımlaması olmuştur. Bu görüş inovasyonun türlerinden biri olan radikal inovasyona vurgu yaparak girişimcilik ve inovasyon arasındaki bağı kurmaktadır. Girişimcilik yeni bir süreç, yeni bir faaliyet olması bakımından bünyesinde inovasyonu barındırabilir.

İnovasyon ve ekonomik gelişme arasında oldukça güçlü bir bağ kuran ve ekonomik gelişmeyi yeniliğe bağlayan Schumpeter, girişimciyi, klasik ekonomik teorisinin sta-

tik rasyonel bireyi olan “homoeconomicus” un karşısı olarak ifade etmektedir. Deneyim kaynaklı dinamik girişimci, yaratıcılığıyla ekonomik sistemi sarsacak ve onu değişime zorlayacaktır (Kızılkaya, 2010: 56).

İnovasyon faaliyeti, bir girişimci faaliyeti olup, hem örgütlerin hem de ülkelerin gelişmesinde ve rekabet güçlerinde önemli rol oynamaktadır. İnovasyon herhangi bir alan ya da konuda bir “yeni inşa” etkinliği olduğuna göre, böyle bir sonuç için yeni düşünce ve bilginin varlığı kaçınılmazdır. Ayrıca, inovasyon başarısı için teknolojik özerklik ve yeterlilik oldukça önemli görülmektedir (Çalınar ve Baç, 2007: 448-449). Bu açıdan bakıldığı zaman inovasyon faaliyetleri ve girişimcilik örgütlerin geleceği ve ülke ekonomilerinin büyümesinde önemli bir konu olduğu vurgulanmaktadır.

Avrupa komisyonunun 1995 yılında yayınladığı politika dokümanında inovasyon ve girişimcilik ile ilgili şu ifadeler yer vermektedir. (Göker, 2000: 2-3): “İnovasyon toplumsal ve bireysel ihtiyaçların (çalışma, ulaşım, sağlık, dinlenme, v.b.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır. Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Rekabet güçlerini, istihdam olanaklarını ve ekonomik büyümelerini, sürdürebilmek için ülkeler de yeni fikirleri, süratle teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar.”

2.1.5. Buluş ve İnovasyon

Bilimin ilk aşaması olan buluş, eldeki bilgilerle daha önce bilinmeyen ilişkiler hakkında bilgi ileri sürülmesi ile ilgilidir. Bir buluş, insanoğlunun doğa ile ilgili kanunlarına yönelik bilgisini arttırmasına yönelik olarak yaptığı saf temel araştırmaların sonucu olabileceği gibi, keşfe yönelik ve mevcut veya potansiyel ilgi alanları konusundaki doğrudan araştırmalara da dayanabilir. Bir buluş ile bunun uygulamaya geçirilmesi arasında genellikle uzun bir zaman farkı vardır (Holt, 1987: 4-5). Bir başka ifade ile buluş; eldeki bilgilerden faydalanılarak daha önce bilinmeyen yeni bir yöntem geliştirme ya da veriye ulaşma faaliyetleridir. Buluş, bir ürün veya fikrin ilk defa ortaya çıkması ise, inovasyon bu buluşun pratikte uygulama bulması, katma değer yaratması, kendi talebini yaratması ve ekonomik bir değere dönüştürülmesi olarak ifade edilebilir.

İnovasyon ve buluş arasındaki kuvvetli bağın farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesi ve tartışılması bu iki kavramın fonksiyon ve rollerinin daha net anlaşılmasını mümkün kılacaktır. Ekonomik olarak bir ilerlemeden söz ederken aslında hem inovasyona hem de buluşa atıf yapıldığı genellikle fark edilmemektedir. Bir tarafta bilimsel çalışmalar ile ilgili faaliyetlerden söz edilirken diğer tarafta inovatif üretimin önemi vurgulanmaktadır (Danışman, 2015: 144).

İnovasyon faaliyetleri, keşfedilmemiş olanı icat etmekten çok; değer yaratma yöntemi ve yollarını bulmayı amaçlar. Bu nedenle de kavramlar ve fikirler önem kazanır. İnovasyon ticari başarıyı zorunlu kılar. Herhangi bir alanda buluş yapmak, o buluşun ticari başarısını garanti etmez. Elde edilen buluştan ticari değeri olan bir ürün ortaya çıkmadığı sürece de değer yaratılamamış olur. Örneğin elektrikli süpürgeyi J. Murray Spengler icat etmiştir. Ama buluşunu ticari bir başarı ile sonuçlandıramadığından, diğer bir ifadeyle inovasyona dönüştüremediğinden, bu buluş uzun bir zaman işe yaramamıştır. Spenglerin buluşunu deri imalatçısı olan W.H. Hoover ticarileştirilebilir bir ürün haline getirmiştir. Bunun içinde Spengler adı değil, Hoover adı dünya çapında bilinmekte ve yayılmaktadır (Elçi, 2008: 18). İnovasyon penceresinden bakacak olursak önemli olan yeni soyut fikirler elde etmek değil, belirli bir süreç sonunda somut ve ekonomik bir değeri olan bir ürün ortaya koymaktır.

İnovasyon çalışmaları için ilk basamak olan buluşlar çözümlerin başlangıç aşamasıdır. İcat, yeniliklerin vücut bulmuş hali olup, keşfedilme süresine kadar aktiftir. Fakat keşfedildiği andan itibaren pasif konuma düşer. İnovasyon denilen çalışmalar alışılmışın dışında, süregelen süreçten farklı ve bir önceki aşamasından daha üstün duruma gelme halidir. Öyleyse gelişim, Ar-Ge, gibi kelimelerde inovasyonu anlamamızda bize yardımcı olur. Bir başka ifade ile inovatif faaliyetler tamamen dinamik, aktif, yerinde durmayan, sürekli kendini deşarj eden çeşitli kaynaklardan beslenen, ilerlemesi durmayan bir olgudur.

İnovasyon ve buluş arasındaki bir diğer önemli fark büyüme yetisidir. Daha açık anlatmak gerekirse bir buluş büyüyemez. Örneğin traktör ilk icat edildiğinde kasa el ile takılmaktaydı; çünkü bu şekilde tasarlanmış ve üretilmiştir. Buluş kavramı traktör piyasaya ilk çıktığı gün artık pasif haldedir. Bundan sonra o traktörün üzerinde yapacağınız her değişiklik yeniliktir. O artık bir buluş değil tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına göre yeniden şekil almış yeni bir üründür. Bu demek oluyor ki icat edilen bir ürün piyasaya

girdikten sonra katma değerinin artırılmasına yönelik olarak uğradığı her türlü değişiklik inovasyon kapsamına girer. Bu bağlamda buluşun ve inovasyonun anlamsal olarak farklı olduğunu söyleyebiliriz.

Kavramlar arasındaki farklılığı ve bağlantıyı incelemeye devam edersek iki kavramın oluşum sürecinde farklılıklar görebiliriz. Bir buluşun gerçekleşme süresi ve sürecinin, tam manası ile gerçekleşmesi için uzun zaman ve araştırma gerekir. Fakat inovasyon dediğimiz kavram her geçen ay her geçen hafta karşımıza farklı bir şekilde çıkmaktadır. Buna en bariz örnek cep telefonlarıdır. (Iphone 6 nın çıktığı hafta 7. sinin yolda olduğunun haberinin alınması ve 1 sene içinde Avrupa pazarlarında yerini alması). Buluşlar için uzun bir zaman dilimine ihtiyaç duyulurken, inovasyon çalışmaları kısa bir sürede yapılabilir.

Başka bir farklılık noktası ise buluşlar merak ve ihtiyaçtan doğar, inovasyon faaliyetlerinin sebebi ise daha çok ticari olup, mevcut durumda kapitalist sistemin bir zorunluluğu olarak şekillenmiştir. Buluşlar daha genel kavramlar üzerinden yoğunlaşır. Örneğin farklı yerlerde yaşayan ve birbirlerine uzak insanların iletişimini sağlayacak buluş telefondur. İnovasyon ise bu ulaşımın nasıl olacağını irdeler. Sesli mi görüntülü, hem görüntülü hem sesli mi, sosyal medya üzerinden mi? gibi olaylar la ilgilendir. Yani buluş temel sıkıntıyı giderme üzerine kurulu bir sistemken, İnovasyon bu buluşun yeni dönemlere ayak uydurmasını sağlayacak, ürünü veya hizmeti güncelleyen donanım sistemidir.

Bir diğer husus ise kelimelerin anlamlarının ve yaptığı işlerin hitap ettiği kitlelerdir. Buluşlar hemen hemen her topluma hitap edebilir. Fakat spesifikleşmiş yenilikler her topluma hitap etmeyebilir (sergahdergi.com). Buluşlar anlam olarak daha geniş bir yapıya sahip iken, inovatif çalışmalar bazı durumlarda çok dar bir çerçeveye sahip olabilmekteler.

2.1.6. Teknoloji ve İnovasyon

Küreselleşmenin ve teknolojik ilerlemelerin ortaya çıkardığı yapı, örgütleri dinamik ve yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda inovasyon, birçok örgüt ve ulus için rekabet üstünlüğü sağlamanın temel kaynağını oluşturmaktadır (Zerenler vd., 2007: 663). Bu açıdan günümüz koşullarında tek-

nolojik gelişmelerden ve inovasyon çalışmalarından uzak durmak oldukça zor görünmektedir.

Bir beşeri etkinlik olarak teknoloji sözcüğü beceri, sanat ya da herhangi bir uygulamayı ifade eden Yunanca “techne”; çalışma ya da bilim anlamına gelen “logia” sözcüklerinin bir araya gelmesinden oluşmuştur. Bu doğrultuda teknoloji bir bilim, meslek, sanat, iş ve benzerleriyle ilgili bilgi anlamındadır. Teknoloji kavramı bilimin uygulamaya geçirilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Kılıçer, 2008: 209). Teknoloji, insanoğlunun ihtiyaçlarına uygun araç-gereçlerin üretilmesi için gerekli olan bilgi birikimidir.

Teknoloji, örgütlerin gerek iç çevresinden gerekse dış çevresinden aldıkları girdileri çıktılara dönüştürme sürecinde kullandıkları araçların bütünüdür. Bu araçlar, makine, teçhizat gibi fiziksel araçlar olabileceği gibi, çeşitli programlar, kavram ve modeller gibi fikri araçlar da olabilir. Teknoloji örgüt içinde, üretim yöntemlerini, kişileri, grupları, örgüt ilişkilerini, iletişim biçimini, yönetim şeklini yakından etkiler (Efil, 1997: 76).

İnovasyon çalışmalarına dâhil olan hemen hemen her üretim yöntemi, ürün ya da hizmetin bilimsel ve teknolojik muhtevası (içeriği) yükselmiş durumdadır ve çağın teknolojik temelinde giderek de yükselmeye devam etmektedir. Bu durumda, ister istemez, inovasyon sürecinin kendisi de giderek bilim ve teknoloji ile çok daha fazla bağlantılı bir duruma gelmiş olup, teknolojinin ana kaynağını da bilim ve teknoloji alanında ortaya konan yeni bulgular ve yeni fikirler oluşturmaya başlamıştır (OECD, 1998: 72). Bu durumda inovasyon ve teknoloji birbirini tamamlayan iki unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnovasyon çalışmalarını sürdüren örgütler incelendiğinde, bilginin elde edilmesi ve kullanılması oldukça önemli bir özellik olarak göze çarpmaktadır. Bilişim teknolojileri sayesinde organizasyonda yeni bilgilere hızlı ulaşmak mümkün olmakta ve inovasyon geliştirme aracı olarak da kullanılabilir. Bilişim teknolojilerinin etkin bir biçimde kullanılması, organizasyonların müşterilerine mal ve hizmetleri, daha hızlı ve daha uygun şekilde ulaştırabilmelerine imkân sağlamakta ve tüm alanlarda inovasyon çalışmalarını teşvik etmektedir (Aslan ve Özata, 2007: 18).

İşletmelerde kullanılan teknolojilerin uzun dönemli büyüme performansı üzerindeki esas etkisi sahip olduğu yenilik üretme yeteneği sayesinde. Örgütlerde mevcut teknoloji ile elde edilen yeni bilgiler güçlü bir tamamlayıcılık ilişkisine girmekte ve tasarım alanını genişleterek ürün ve süreç alanlarında yapılan inovasyon çalışmalarını

kolaylaştırmaktadır. Tarihsel olarak bakıldığında teknolojilerin ortaya çıktığı dönemlerde inovasyon sayısında bir artış gözlenmiştir. Bir taraftan yapılan inovasyon çalışmaları teknolojik gelişmeleri desteklerken, diğer taraftan teknolojideki ilerlemeler inovasyon çalışmalarına hız kazandırmıştır (Jovanovic, 2005: 19).

İnovasyon ile teknoloji arasındaki bir diğer bağlantıyı yüksek gelir seviyesindeki tüketiciler oluşturmaktadır. Zengin ülkelerdeki zengin müşterilerin en yeni ve en iyi olana yetecek gelirleri ve dolayısıyla talepleri vardır. Bu talep teknolojiyi ileri doğru iterek, yeni ürün ve süreçlerin yaratılmasına ivme kazandırır (Trimble, 2013: 4).

2.2. İnovasyonun Önemi

İnovasyon hem ülkeler hem de örgütler için oldukça önemli bir kavramdır. İnovasyonun ülkelerin kalkınmasında, rekabet gücünün artmasında, istihdamın artırılmasında ve diğer bazı makro dengeler üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Örgütler açısından ise inovasyon; temel amaç olan kar elde etmenin yanı sıra rekabet gücü kazandıran, pazar payının artmasına katkı sunan ve tüketici taleplerini en kısa sürede karşılama fırsatı sunan bir faaliyettir.

2.2.1. İnovasyonun Ülkeler İçin Önemi

İnovasyonun ülke ekonomilerinin rekabet gücüne, üretkenliğine, istihdamına ve sahip olunan kaynaklara katma değer yaratma konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Bir ülkede yaşam standardı ve refah seviyesinin artmasını etkileyen faktörlerden biride rekabet gücüdür. Rekabet gücünün artması yaşam standardı ve refah seviyesini arttıracaktır. Rekabet gücü içinse üretkenliği artırmak gerekir. Üretkenliği artıran en önemli araçlardan biride inovasyondur. Bu nedenle inovasyon, ülkeler için, artan istihdamın, ekonomik büyümenin ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Ancak bu sayede toplum ve ülke kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesi, bu ürün ve hizmetlerden toplumsal ve ekonomik değer yaratılması mümkün olur. İnovasyonla ülke ve toplum aynı kaynaktan çok daha büyük getiriler elde eder. Dolayısıyla, inovasyon sadece ekonomik olarak değil, aynı zamanda toplumsal sonuçları olan bir sistemdir (Elçi, 2006: 35). Bu sonuçların

önemünün farkında olan birçok ülkenin kamu idareleri tarafından ulusal inovasyon sistemleri kurulmuştur.

Ülkelerin kalkınmasında ve zenginleşmesinde, sağlam temellere dayanan bir kalkınmada da inovasyon ve inovasyona dayalı girişimcilik kültürünün etkisi vardır. Ekonomik ve siyasi sonuçlardan doğan sermaye akımlarının yarattığı ekonomik refahın geçici olduğu, temel olarak inşaata dayanan ekonomik kalkınmanın sürdürülemediği, koşullar tersine döndüğünde hızlı çöküşlerin olduğu, iktisat tarihinde defalarca yaşanmış örneklerle ispatlanmıştır. İnovasyon ve canlı bir girişimcilik kültüründen başka hiçbir zenginleşme kaynağı, ülkelerin kalkınmasını sağlayamamıştır (Özkent, 2015: 10). Ülkelerin ekonomik olarak zenginleşmesinde ve kalkınmasında da inovasyon çalışmalarının önemi oldukça büyüktür.

İnovasyonun hem ülke ekonomilerine hem de örgütlerin gelişmelerine katkı sunduğu şüphesizdir. Bu konu ile ilgili en çarpıcı örnek Güney Kore'nin uluslararası örgütü olan Samsung'un başarı hikâyesidir. Kalkınma stratejisini inovasyon üzerine kuran Güney Kore, bunun için Amerika ve Japonya başta olmak üzere, benzer şekilde kalkınmış ülkeleri izlemiştir. Bu lider ülkelerin takipçisi olarak ilk aşamada “ öğrenme sürecini” yaşamıştır. Bunun için var olan teknolojilerin lisansını alarak, tersine mühendislik yaparak ve taklit ederek öğrenmiştir. Bu süreç, Güney Kore'de büyük bir bilgi birikiminin oluşmasını sağlamıştır. Daha sonra tüketicilerin farklılaşan istekleri karşısında yavaş yavaş mevcut ürünler üzerinde değişiklikler yapmaya başlanmıştır. Bu şekilde Güney Koreli örgütler, teknolojinin ihtiyaca ve isteğe göre uyarlanmasında yetkinleşerek kendi inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarını gerçekleştirmeyi başarmışlardır. Güney Kore'nin elektronik devlerinden Samsung'un, küresel pazarda önemli bir oyuncu haline gelip, inovasyonda başarılı bir noktaya ulaşması, Güney Kore'nin refah toplumuna dönüşmesi ve güçlü bir ekonomiye sahip olmasında önemli bir etkiye sahiptir. Samsung, hükümetin ithal ikameci politikası doğrultusunda, 1969' da Sanyo Elektronik'le birlikte siyah-beyaz televizyonların ve transistörlü radyoların basit parçalarının montajıyla işe başlamıştır. 1980'lerde büyük özel sektör gruplarının yaptıkları yatırımlarla Güney Kore yarı iletken sanayinde atılıma geçmiştir. Samsung da bu aşamada ABD'li Micron Technology firmasından lisans alarak 64k dram üretmeye başlamıştır. Mühendislerini Micron'da eğitime göndermiş ve hemen ardından, Japonların yaptığı gibi, ABD' deki teknolojileri yakından izleyip öğrenmek amacıyla Silikon Vadisi'nde bir örgüt kurmuştur. İki

yıl içinde 70 milyon Dolar yatırım yaptığı örgüt, Samsung'a aradığı kritik bilgilere ve deneyime erişme olanağı sağlamıştır. Bu sayede Samsung, 15 yıl gibi kısa bir sürede, daha önce hakkında hiçbir şey bilmediği kritik bir teknoloji alanında dünya lideri oldu. 1992'ye gelindiğinde Samsung, 64 megabit bellek cipleri (memorychip) üreten dünyadaki ilk firmaydı ve dünyanın en büyük dram üreticisiydi. Aynı yıl Toshiba ile sekiz yıllık ortaklık kurarak daha ileri bir teknoloji olan "flashmemorychip"leri geliştirmeye başladı. 2000'li yıllarda, Samsung'un faaliyetleri 58 ülkeye yayıldı; yıllık ortalama ihracatı 150 milyar Dolar'a; çalışan sayısı sadece Güney Kore'de 129 bine ulaştı (Elçi, 2007: 34-35). Samsung'un ve Güney Kore'nin inovasyona bağlı hamlesinde görüldüğü gibi ihracatın, istihdamın ve gelirin artmasında inovasyonun önemi oldukça fazladır. Ancak burada vurgulanması gereken bir diğer husus kamu idarelerinin de inovasyon çalışmalarını için gerekli altyapı çalışmalarını ve teşvikleri uygun politikalarla uygulamasıdır.

2.2.2. İnovasyonun Örgütler İçin Önemi

Küreselleşen piyasalarla beraber değişen rekabet koşullarında, örgütlerin rekabet avantajı ve rekabet gücünün belirleyicisi artık sadece maliyetler değil, bununla birlikte ürünlerin azalan hayat süreleri, pazar ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, yeni yönetim ve organizasyon modelleri, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, pazar ile iletişim gibi pek çok faktör de işin içine girmekte ve maliyetlerden çok daha fazla önem kazanmaktadır. Bu faktörlerin tümü örgütleri inovasyon yapmaya zorlamaktadır. Mevcut pazar payını korumanın ve yükseltmenin, rekabet gücünü artırmanın, yeni pazarlara girmenin yolu da buradan geçer (Elçi, 2007: 27).

İşletmelerin esas amacı olan kar elde etmenin yanında bir diğer amacı da pazarda rakipleri karşısında rekabet avantajı yakalamaktır. Rekabet avantajı, örgütün rakiplerine göre pazaryerinde karşılaştırılabilir konum üstünlüğünü yansıtır. Örneğin örgüt fiyat avantajı kazanabilir ve rakiplerine göre daha düşük fiyatta ürün sunabilir. Tüketiciler, rakip ürünlerine göre örgütün ürününü üstün olarak algıladıklarında örgüt ayrıca farklılaşma avantajı kazanır. İki tür farklılaştırma avantajından söz edilebilir. Bunlar inovasyon ve pazardır. Pazar farklılaştırma avantajı, müşterilerin belirli ihtiyaçlarını karşılama yoluyla müşteri sadakatinin kazanılmasını ve örgütün pazar yerinde benzersiz bir imaja

sahip olmasını ifade eder. İnovasyon farklılaştırma avantajı ise örgütün, asıl rakibine göre kalite, etkinlik, tasarım ve stilde en son güncel ve çekici ürünleri yaratması ile ortaya çıkmaktadır (Kılıç, 2013: 31). İnovasyon bu yönü ile örgütlere müşterilerinin ihtiyaçlarını en uygun şekilde karşılama imkânı verirken, diğer taraftan müşteri sadakati sağlamaktadır.

İnovasyonun örgütler için önemi ve tetikleyici gücü aslında Homo Economicus'tan başkası değildir. İnsan daima elindeki araçlar ile mevcut koşullar içinde elde edebileceği faydayı maksimize etmeye çalışır. Dolayısıyla, daima daha iyiyi, güzeli, kaliteli, kullanışlı ve yararlı olanı talep eder. Bu noktada inovasyonun örgütlere değer kattığı, yenilediği ve daha iyi hale getirdiği ürünler, bireyler için daha caziptir ve bu da inovatif düşünce ve motivasyonları teşvik eder (Aslan, 2014: 23). İşletmeler sürekli olarak değişen tüketici ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak ve müşterilerin değişen zevk ve tercihlerine en uygun şekilde cevap vermek istiyorlarsa inovasyon kaçınılmaz olacaktır.

İnovasyon örgütün ürettiği ürün ve hizmetlerin talep eğrisini (örneğin yeni pazarlara girme, yeni ürünler sunma, ürün kalitesini artırma) veya örgütün inovasyon yapma kapasitesini iyileştirmek (örneğin yeni bilgi edinmek ve yaratmak amacıyla yeni ürünleri ve süreçleri geliştirme kapasitesinin artırılması) ya da örgütün maliyet eğrisini iyileştirmek (örneğin, işlem, dağıtım, satın alma veya birim işlem maliyetini düşürme) yolu ile rekabette avantaj elde ederek örgüt performansının artırılmasını amaç edinir (Kılıç, 2013: 30).

2.3. İnovasyon Türleri

İnovasyon ile ilgili literatür incelendiğinde genel olarak beş tür İnovasyondan söz edebiliriz. Bunlar; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, örgütsel inovasyon, pazarlama İnovasyonu ve strateji inovasyonudur.

2.3.1. Ürün İnovasyonu

Küresel piyasalar da giderek küçülen pazar bölümleri, hızlı teknolojik gelişmeler gibi faktörlerin ortaya çıkardığı günümüz rekabet ortamında ürün inovasyonları, firma-

lar açısından gittikçe ilgi duyulan bir konu haline gelmiştir. Bu gelişmeler ile birlikte firmaların inovasyon çalışmalarına daha fazla kaynak ayırdıkları görülmektedir (Alegre vd. 2006: 333).

Ürün inovasyonu; yeni ve farklı bir ürünün geliştirilmesi, ya da mevcut üründe yenilik, değişiklik ve farklılık yapılması, bu ürünün pazara sunulması ürün inovasyonu olarak tanımlanabilir. Bir ürünün geliştirilerek faydasını artırmak veya üründe kullanım kolaylığı sağlanarak tüketiciye arz edilmesi ürün inovasyonu olarak değerlendirilir (Elçi, 2007: 3). İnovasyonun bu çeşidi genel olarak tüketici ihtiyaçları ile bağlantılı çalışmaları ifade eder. Dolayısıyla ürün inovasyonunu; bir fikri pazarlanabilir, yeni veya geliştirilmiş bir ürün, yöntem veya hizmete çevirme, üretim sürecinde kullanılan yeni teknolojiler ya da teknolojilerin birleşimi şeklinde tanımlamak mümkündür (Akgemci ve Güleş, 2010: 139).

Ürün inovasyonunun esas amacı tüketicilere yeni bir takım ürün ve hizmetler sunmaktır. Üretilen bu yeni ürünler, yeni tüketicilerin ve pazarların kazanılmasını, mevcut durumdan farklı değişimler yaparak müşteri memnuniyetini artırmayı da hedeflemektedir. (David vd., 2005: 262).

Ürün inovasyonu, örgütün ürün karmasında yapılan gelişmeleri, yeni ürün seçeneği ve bunların gelişimini yansıtır. Ürün inovasyonları genelde teknoloji yönlü örgütlerde yapılmakta ve örgütlerin rekabetçi konumlarını geliştirmelerine yardımcı olarak pazarda varlıklarını sürdürmelerini sağlamaktadır (Otero vd., 2009: 218). Ürün inovasyonu çalışmalarında başarıyı yakalayan örgütlerin rekabette, pazar payını artırmada ve dolayısıyla karlılığı yakalamada önemli bir avantaj elde ettikleri bir gerçektir.

Ürün inovasyon' unun iyi yapılması, pazar ve müşterilerden de kabul görmesi halinde çok iyi olumlu sonuçlar alınabilir. Fakat yeni ürün geliştirmeye hazırlanan örgütler bir takım riskleri dikkate almak ve katlanmak zorundadır. Günümüz de çok fazla sayıda ürün çeşidi örgütler tarafından üretilip piyasaya sunulmaktadır. Tüketicilerin pazarda aynı ihtiyaçları için birçok ürün çeşidi ile karşılaşması oldukça dikkat çekicidir. Bu şartlarda örgütler tarafından üretilen yeni bir ürünün pazar da tüketiciler nezdinde kabul görmesi oldukça zor ve zaman isteyebilir. Ürün gerçekten farklı ve dikkat çeken özelliklere sahip olsa dahi benzerleri arasında yeterli ilgiyi toplamayabilir. Bununla birlikte eğer ürün benzer ürünlere oranla fazladan bir özellik eklenmiş durumdaysa tüketicilerin bu ekstra özelliğe para vermeyi kabul edecekleri de şüphelidir (Kırım, 2007). Ürün ino-

vasyonu örgütler açısından bazı ek maliyetler getirebilir. Bu durumda inovasyon çalışmasının başarısız olması organizasyonu olumsuz etkileyebilir.

Ürün inovasyonu, yeni bilginin başarılı kullanımını içermekte ve teknik tasarım, Ar-Ge, üretim yönetim ve yeni veya gelişmiş ürünün pazarlanmasına yönelik ticari faaliyetleri içermektedir. Ürün inovasyon performansı da inovasyon etkililiği ve inovasyon verimliliği olmak üzere gibi iki boyutu içermektedir. İnovasyon etkililiği inovasyonun başarı düzeyini; inovasyon verimliliği ise bu başarıyı elde etmeye yönelik gerçekleştirilen çabaları yansıtır (Alegre ve Chiva, 2008: 317). Ürün inovasyonu başarısı gerek firma gerekse makroekonomik düzeyde önem arz etmektedir. Bu tür çalışmalar bir taraftan ürüne olan talebi artırırken, diğer taraftan işgücünün istihdamında olumlu bir etkiye sahip olabilmektedir.

Ürün inovasyonunun bir diğer önemli noktası uluslararası pazarda faaliyette bulunan çok uluslu örgütler ile ilgilidir. Küresel piyasalarda yalnız ihracat yapmak yerine bu piyasalar için inovasyon yapmak bu örgütler için fırsatlar dünyasının kapılarını açabilir (Govindarajan ve Trimble, 2012: 3).

Bir inovasyonun ürün inovasyonu adını alması için mutlaka tamamıyla farklı bir ürün olması şart değildir. Var olan ürünlerin özelliklerinde bir farklılık yapılmış olması da ürün inovasyonu tanımlaması için yeterlidir. Bazen sadece dış görselinde bir farklılık oluşturmak suretiyle piyasada ilgi gören ve bu değişimden ötürü inovatif karakter kazanan birçok ürün vardır. Örneğin İnci Akü ve Arçelik bu konu ile ilgili örnek olarak gösterilebilir. İnci akü ürününün diğer özelliklerini koruyarak sadece akünün renginde bir değişiklik yaparak hedef pazarında etkili olmuştur. Arçelik ise ülkemizde bir ilke imza atarak marka logosunda değişime gitmiş ve marka algısında bir inovasyon yapmıştır (Keskin, 2012: 19).

Ürün inovasyonu ile ilgili çalışmalara birçok örnek verilebilir. Bu çalışmalardan biride erkek giyim markalarından Süvarinin, X-ray cihazında direk geçişi sağlayan, ötmeyen kemer üretmesidir. Kemer metal toka kısmı ayrılacak şekilde üreten Süvari, X-ray cihazından geçen bireylerin kemer çıkarma problemini sonlandırmayı hedeflemiştir.

Selin Kolonya, yeni inovasyon projesi koku giderici seri'yi görücüye çıkarmıştır. Eczacıbaşı Girişim Pazarlama bünyesinde geliştirilen seri kolonya, ıslak mendil ve sıvı sabundan oluşmaktadır. Örgüt bu ürünleri, müşterilerinin 'ellerinde kalan kötü kokular' ile ilgili şikâyet ve talepleri dikkate alarak üretmiştir. Örgüt soğan, sarımsak, sigara,

kebab, gibi yıkansa da elden çıkması zor olan kokuların yerini limon kokusuna bırakmayı başaran bir ürün üreterek, tüketicilere oldukça iyi bir hizmet sunmaktadır. Bu ürün firmayı diğer rakip firmalardan farklı kılmaktadır (otomotivsanayi.com).

İnovasyon çalışmaları ile adından sıkça söz ettiren firmalardan bir tanesi de 3M dir. Firmanın inovasyon çalışmalarında gösterdiği başarı kendisine küresel piyasalarda oldukça önemli bir avantaj kazandırmıştır. Firmanın geliştirdiği birçok üründen bir tanesi de scotch brite mikro fiber mutfak bezidir. Ürün müşteri istek ve ihtiyaçlarının doğru belirlenmesiyle ortaya çıkmış ve tekstil teknolojisini en yüksek düzeyde kullanılmasıyla şekillenmiş ve üretilmiş bir üründür. Çok büyük bir pazarı olan ve dünya üzerinde milyonlarca evde ihtiyaç duyulan basit bir mutfak bezi ürünüdür. Buna rağmen 3M firması böyle bir üründe teknolojik inovasyon yolu ile önemli farklar yaratmayı başarmıştır. Mikro fiber mutfak bezi, kolay sıkılması, % 50 daha emici olması, çabuk kuruması, 95 derece sıcaklıkta yıkanmaya ve çamaşır suyuna karşı dayanıklı olması gibi özelliklere sahip olması ürünü rakip ürünlerden ayırmıştır. Hijyen ve pratiklik gibi beklentileri karşılayan bu özelliklerin sağlanmasında mikro fiber teknolojisinin kullanılması, teknolojinin inovasyon için ne kadar önemli bir girdi olduğunu göstermektedir (Elçi, 2007: 4).

2.3.2. Süreç İnovasyonu

İnovasyonun bir diğer türü olan, üretim veya dağıtım inovasyonu olarak da ifade edilen süreç inovasyonu, eldeki ürünleri, daha hızlı, daha düşük maliyetle ve daha kaliteli üretmeyi sağlayacak süreçlerin geliştirilmesi ya da bir organizasyon, endüstri veya departman için yeni olan ve girdileri çıktılara dönüştürmede kullanılan teknolojiye araç, bilgi ve makineler olarak tanımlanmaktadır (Oke vd., 2007: 738).

Oslo kılavuzunda tanımlanan süreç inovasyonu, “önemli derecede iyileştirilmiş veya yeni bir üretim, teslimat veya dağıtım yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teçhizat, yazılım veya tekniklerde önemli değişiklikleri kapsamaktadır” şeklinde ifade bulunmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 53).

Süreç inovasyonu ile ilgili çalışmaları örgütlerde kullanılan teknoloji ve üretim süreçleri ile yakından ilişkili olduğunu ifade edebiliriz. Çünkü süreç inovasyonundan söz edilirken, teknoloji, ürün hattı, pazarlama, satış ve dağıtım becerileri açısından ino-

vasyon ifade edilmektedir. Süreç inovasyonu, teknolojik yenilik ve teknoloji maliyetleri gibi konuları da kapsamaktadır (Garcia ve Calantone, 2002: 110-132).

Hobikoğlu (2009: 129) ve Rademakers'e (2005: 132) göre süreç inovasyonu, mevcut ürün veya hizmeti daha ucuz ve daha iyi üretim ve dağıtım faaliyetleri ile etkin ve verimli şekilde piyasaya sunma yöntemleri geliştirerek, maliyeti azaltma, performansı artırma, hızlı ve doğru teslimat konularında süreçlerin iyileştirilmesini kapsar. Burada esas amaç örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırmak suretiyle, pazardan daha fazla pay almasını sağlamaktır.

Şahin (2009: 259) yapmış olduğu çalışmada süreç inovasyonunun amaçlarını şu şekilde ifade etmektedir; bunlar kaliteyi arttırmak, maliyetleri azaltmak, yeni ve önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek olarak ifade edilmiştir. Sonuç olarak süreç inovasyonunun amacı; örgütün karlılığına, kısa ve uzun süreli hedeflerine ulaşmasına katkı sunmaktır.

Süreç inovasyonun da diğer inovasyon türlerinde olduğu gibi yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş olma koşulu ön plana çıkmaktadır. Süreç inovasyonlarının temelinde üç farklı amacı bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek, kaliteyi arttırmak ve son olarak üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmaktır (Kanter, 2006: 79).

Süreç inovasyonu, siparişleri yerine getirmekten yeni ürün geliştirmeye, tedarikten depolamaya, stok yönetiminden teslimata, müşteri hizmetlerinden satın almaya kadar bir örgütte görülen işlerin tümünü yeni yöntemlerle yapmayı ve bu suretle verimliliği artırıp maliyetleri azalmayı hedefleyen tüm yenilikçi uygulamaları içerir. Örneğin Easy jet ve Southwestin uyguladıkları uçaktan yolcu indirme, uçağı temizleme ve yeni yolcuları uçağı alıp kalkış süresini 20 dakikaya indirme, kısa mesafelerde bagaj hizmetini kaldırma gibi uygulamalar birer süreç inovasyonudur (Kılıç, 2013: 66). Firmalar açısından rakiplerinin üretilmediği ürünleri üretmek, hizmetleri daha farklı yöntemlerle sunmak rekabet ortamında önemli bir avantaj kaynağıdır. Bu nedenle süreç inovasyonu örgütler için önem kazanmaktadır.

Süreç inovasyonu ile ilgili başka bir örnek uygulamaya bakacak olursak bunun en güzel örneklerinden bir tanesi Toyota tarafından 1950'lerde geliştirilen, çalışanlara sorumluluk yükleyen, yetki devreden ve aynı zamanda örgütsel bağlılıklarını artıran tam zamanında üretim sistemidir. Bu sistem sayesinde sadece ihtiyaç duyulan parçalar ve

ürünler, ihtiyaç duydukları miktarda ve zamanda üretilir. Sistem, verimliliği artırır ve aynı zamanda değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlayarak, stok miktarını minimum düzeyde tutulmasını sağlar. Süreç inovasyonu ile ilgili bir diğer örnek uygulama otomobillerin yüksek kalitede üretilmesine olanak sağlayan Toyota'nın Jikoda sistemidir. Bu sistem sayesinde, üretim sırasında bir arıza veya normal olmayan bir durumla karşılaşırsa, arıza tespit sistemi manuel ya da otomatik olarak ilgili ekipmanı veya üretimi durdurur. Sistemi durduran işçiye veya durdurulan ekipmana ulaşarak arıza giderilir. Jikoda sistemi, tüm işçilere ihtiyaç olması durumunda çalıştıkları hatta üretimi durdurma olanağı verdiğinden aynı zamanda işçiye güvenin bir göstergesidir. Bu da işçilerin sorumluluk duygularını güçlendirir, işe bağlılıklarını artırır. (Elçi, 2007: 8). Süreç inovasyonu örgütte yeni bir üretim veya hizmet süreci olabileceği gibi, mevcut bir sürecin iyileştirilmesi şeklinde de kendini gösterir. Süreç inovasyonunun başarılı olması durumunda örgütün toplam maliyetlerinde, özellikle de iş gücü maliyetinde önemli düşüşler sağlanabilir.

2.3.3. Örgütsel İnovasyon

Organizasyonlar sadece mal ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmazlar. Bir örgütün rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesinin yollarından biri de, iş yöntemlerini ve tekniklerini geliştirmesi, yenilemesi ve farklılaştırması faaliyetleridir. Bu şekilde gerçekleştirilen farklılaştırma, geliştirme ve yenileme faaliyeti, örgütsel inovasyon olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel inovasyonda işçiler de dâhil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar, yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerini geliştirme çabası içindedirler.

Rakiplerin önüne geçmek, rekabet avantajı yaratmak amacıyla çalışanların, yöneticilerin organizasyonun yapısında ki iyileştirmeleri ortaya koyan organizasyonel inovasyon, işyeri organizasyonunda, firmanın iş uygulamalarında veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyon yönteminin uygulanmasıdır. Örgütün dışarıdaki firma ve kurumlarla kurduğu ilişkilerdeki yenilikleri ya da İşyeri organizasyonunda bulunan iyileştirmeleri kapsamaktadır. Örgüt içi bilgi paylaşımının sağlanması amacıyla, örgüt içi eği-

timlerin belli bir veri tabanında toplanarak herkese açık hale getirilmesi, çalışanlar arası eşitsizliğin azaltılması amacıyla eğitim çalışmaları düzenlenmesi, yeni uygulamaların geliştirilmesi gibi çalışmalar örgütsel inovasyona birer örnek olarak gösterilebilir (smenetworking.gov.tr).

Örgütsel inovasyon çalışmaları sonucunda elde edilen başarı sadece örgütlere değil ülke ekonomilerine de katkı sunmaktadır. Tüm çalışanlar tarafından geliştirilen bu fikirler yöneticiler tarafından analiz edilmekte ve uygun bulunanlar pratiğe geçirilmektedir. Bunun bir sonucu olarak da ülke ekonomisinde bir büyüme, istihdam da artış, ülke ekonomilerine ve toplumlarına büyük faydalar sağlamaktadırlar (Yorgancılar, 2010: 118).

Örgütsel inovasyon, işgörenlerin görevlendirilmesi, sorumlulukları, kontrol edilmesi ve koordinasyonuna yönelik yeni yol ve yöntemleri kapsar. İşlem ve idari maliyetleri azaltmak, işgörenin üretkenliğini ve işyeri memnuniyetini artırmak, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak veya makine ve donanım maliyetlerini düşürmek amacıyla örgütlerin performansını artırabilir (Vatan, 2010: 52). Örgütsel inovasyonun amacı örgütleri maddi ve insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması yolu ile karlılığı artırmaktır.

Örgütler için inovasyonun başarılı bir şekilde yönetilmesinde örgütsel inovasyon stratejisi önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel inovasyon ile örgüt içinde yaratıcılığın ve inovasyonun tetiklenmesi tek başına düşünülmemekte, aynı zamanda örgütsel inovasyon sayesinde örgütün stratejik ve finansal hedeflerine ulaşmada da açık stratejiler geliştirebilmesi beklenmektedir(Tuzcu, 2008: 953). Örgütsel inovasyon firmanın belirlenen amaçlarına ulaşmasında destekleyici bir rol oynamaktadır.

İleri yönetim tekniklerinin uygulanması, organizasyon yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi olarak da tanımlanan örgütsel inovasyonlar, çalışmaların yürütülmesi için usuller ve rutinlerin koordine edilmesine yönelik yeni yöntemlerin uygulanmasını kapsar. Örneğin, firma içerisinde bilgi paylaşımı ve öğrenimi iyileştirmek amacıyla yeni uygulamaların gerçekleştirilmesi, diğer bilgilere dair veri tabanlarının kurulması gibi uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesi bunlara bir örnek olarak verilebilir. Diğer bir örnek de, eğitim ve öğretim sistemleri, sertifika programları, hizmet içi eğitim gibi, personel devir oranını düşürmeye ve çalışanların geliştirilmesine ilişkin uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesidir. Bir başka örnek ise, yeniden yapılandırma, arz zinciri yöne-

tim sistemleri, güvenilir kalite ve üretim yönetim sistemleri gibi, genel üretim veya arz faaliyetlerine yönelik yönetim sistemlerinin ilk kez yürürlüğe girmesidir. Bilginin düzenlenmesi faaliyetlerinde, başkaları için daha kolaylıkla erişilebilir olmasını sağlamak üzere, söz gelimi, dersler ve diğer bilgilere dair veri tabanlarının kurulması, en iyi uygulamalar gibi çalışmaların ilk kez gerçekleştirilmesi de buna bir örnektir (Adıgüzel, 2012: 38). Örgütsel inovasyonla ulaşılmak istenen amaçlardan biriside örgütün iç işleyişi ile ilgili bir takım iyileştirmelerle katma değer yaratmaya yardımcı olmaktır.

Örgütsel inovasyon çalışmaları ile işlem maliyetlerini düşürme, iş tatminini yükseltme ve firma karlılığını artırma noktasında örgüte katkı sunma hedeflenmektedir. Örgütsel inovasyona en güzel örnek Japonlar tarafından geliştirilen ve birçok yönetim uygulamalarına ilham kaynağı olan kaizen felsefesidir. Bu yönetime göre, bir örgütteki tüm işgörenler yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda alınan kararlarda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar. İyileştirmeye yönelik önerilen fikirler yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun bulunanlar uygulamaya konulur. Bu yöntem sayesinde başta Japon firmaları olmak üzere, dünya genelinde sektörde lider pek çok firma yüksek kalite ve en düşük maliyetle üretim yapıp rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır. Bu uygulamanın bir sonucu olarak da sürekli büyüyüp, istihdam yaratarak toplumlarına ve ülke ekonomilerine büyük faydalar sağlamaktadırlar (inovasyon/index. php).

Örgütsel inovasyon ile ilgili olarak verilecek diğer örnekler; örgütün üretim, dağıtım ve satış personeline, iş akış sürecinde daha fazla kontrol ve sorumluluk vermek, araştırma, pazarlama ve üretim gibi farklı departmanlar tarafından bilgi paylaşımı ve bilgiye erişimin iyileştirilmesi amacıyla formel ve informel çalışma gruplarının ilk kez oluşturulması, fireleri azaltmak ve üretim hatalarının nedenlerini belirlemek amacıyla hata ve tehlikelerin raporlanmasını teşvik etmek üzere ortak olay raporlama sisteminin ilk kez gerçekleştirilmesidir. Bu faaliyetler işyerinde idari maliyetleri en aza indirmek ve yönetimin etkinliğini sağlamak yolu ile firma karlılığına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Örgütsel inovasyonun bir parçası olan dış ilişkilerde ki uygulamalara örnek verecek olursak; işletmeye hammadde sağlayan taşeronlar ve tedarikçiler için kalite kontrol standartlarının ilk kez uygulanması, üretim veya araştırmanın ilk kez dış kaynaklardan sağlanması, ilk kez üniversiteler veya diğer araştırma ve geliştirme firmaları ile araştır-

ma işbirliğine girmek dış ilişkilerdeki inovasyon çalışmalarına örnek gösterilebilir (Oslo kılavuzu, 2005: 55-56).

Örgütsel inovasyona en güzel örneklerden bir tanesi de; paylaşma, katılımcılık ve ekip çalışmasını esas alan, çift yönlü ve saygılı iletişimin kurulduğu, sıfır hata ile üretimin hedeflendiği, tüm süreçlerin gözden geçirilerek daha iyiye ulaşmaya çalışıldığı, insan faktörünün ön plana çıkarılıp mutluluğunun amaç edinildiği, kaliteye ulaşmak için örgütün tümünün katılarak bütünsel bir çabanın ifade edildiği, örgütteki tüm işgöreni kapsayan toplam kalite yönetimidir (Bedük, 2012: 240-241).

Organizasyon ve yönetim faaliyetlerinin tarihsel süreç içinde geçirmiş olduğu büyük evrim, günümüzde gelinen noktada örgütsel inovasyonun önemini artırmıştır. 1960'larda örgütlerin önem verdiği temel konu etkinlik olurken, bu dönemin temel odağı, karı maksimize etmek ve üretim maliyetlerini mümkün olduğunca düşük tutmaktır. Dolayısıyla organizasyon ile ilgili çalışma ve araştırmalar genellikle yapısal konulara odaklanmıştır. 1970'lerde etkinliğe ilaveten tüketicilerin beklentilerine cevap verme ve kalite organizasyonu başarıya götüren önemli bir gösterge olarak düşünülmüştür. Bu dönemde kültürel etkenler yapısal faktörlerin yerini almaya başlamıştır. 1980'lerde ise örgütler üretim sürecinde olabildiği kadar esnek bir yapıya zorlanmıştır. Örgütlerde modüler bir yapı önem kazanmış olup, ürün ve hizmetlerde çeşitlilik artmıştır. Bu dönemde yine yapısal konular organizasyonların odak noktası haline dönüşmüştür. 1990'lı yıllar ise örgütlerin girişimci özelliklerinin ön planda olduğu dönemdir. Yenilikçi, yeni, eşsiz ürün ve hizmetler örgütler için çok önemli olmuştur. İnovasyon sayesinde örgüt kültürü ile ilgili konular yeniden ele alınmaya başlanmış ve inovasyonun yaratılmasında uygun örgütsel çevrenin önemi fark edilmeye başlanmıştır. Uygun örgütsel çevrenin oluşturulması ise firmaları örgütsel inovasyona odaklanmaya zorlamıştır (Burmaoğlu ve Harun, 2011: 5). Örgütsel İnovasyon faaliyetlerine odaklanmayla beraber örgüt-çevre uyumu sağlanmakta ve yönetim faaliyetlerinin yeniden yapılandırılması amaçlanmaktadır. Bu çalışmaların başarı ile sonuçlanması durumunda rekabette önemli bir avantajın yakalanacağı şüphesizdir.

2.3.4. Pazarlama İnovasyonu

Bir örgütün rekabet gücünün yükseltilmesi, yeni pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uyarlanarak kullanılması olarak ifade edilen pazarlama inovasyonu, seçilen

pazarlara en iyi şekilde nasıl hizmet edilebileceği ve hedef pazar bileşenlerinin geliştirilmesi ilgilidir (John, 1999: 7).

Müşteri çekmek amacı ile ürün ve hizmetlerde farklı, değişik bir tasarım, ambalaj ve müşteri ilişkileri yöntemlerinde farklılık yapılmasına pazarlama inovasyonu denir. Pazarlama inovasyonunun da amaç; satışları artırmak, müşterinin talebine en uygun şekilde cevap vermek, yeni pazarlar bulmak ve ürünü farklı bir şekilde konumlandırmaktır (Keskin, 2012: 19). Pazarlama inovasyonu; pazarlama bileşenlerinde yapılan inovatif çalışmalarla örgütün pazar amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır.

Örgütler mal veya hizmetleri piyasaya sunmak için üretirler. Örgütlerin ürettiği olduğu bu mal ve hizmetleri daha fazla müşteriye ulaştırmak, tüketici ihtiyaçlarına daha iyi bir şekilde cevap vermek ve müşterileri yeni pazarlara ya da yeni pozisyonlara yönlendirmek amacıyla pazarlama inovasyonu yapılmaktadır. Bu açıdan pazarlama inovasyonu; ürün tasarımında ve paketinde, ürün konumlandırılmasında, ya da fiyatlandırılmasında, ürün promosyonunda değişik, farklı ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması ya da var olanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesi, yeni satış yöntemlerinin kullanılması olarak da tanımlanabilmektedir. Pazarlama inovasyonunu rakiplerinden farklı olarak yeni, farklı ve müşteri talebini artıracak yol ve yöntemlerin kullanılması süreci olarak da ifade edebiliriz. Pazarlama inovasyonu için üç aşamanın izlendiği görülmektedir. Bunlar sırasıyla keşfetme, geliştirme ve dağıtımdır. Keşfetme aşamasında yapılması gereken, tüketici talep ve beklentilerinin iyi bir şekilde belirlenerek onlara neler önerilebileceğinin tespit edilmesidir. Geliştirme aşaması ise artık iyice bilinen sorunları ortadan kaldıracak yöntem ve çözümlerin geliştirilmesidir. Dağıtım aşamasında ise dağıtımın belirli bir süre yapılan bir eylem olmadığını bunun sürekli olarak devam ettirilmesinin sağlanması gerekir (Oslo Kılavuzu, 2005).

Pazarlama inovasyonu faaliyetlerinde önemli olan hususlardan biri de pazarların tanımlanmasıdır. Tanımlama başarılı pazar bölümlendirmesiyle gerçekleşmektedir. Daha sonraki aşamalarda pazar bölümlendirmesi potansiyel pazarı daha yönetilebilir bölümlere ayırmaktır. Pazar bölümlendirilmesi örgütün kar marjını en yüksek seviyeye çıkarma amacının olması durumunda kritik önem taşımaktadır (John, 1999: 7).

Pazarlamada İnovasyon çalışması yapmak için örgütlerin bir takım özelliklere sahip olması gerekir. Bu özelliklerden bir tanesi de örgütün sahip olduğu pazarlama yete-

neğidir. Pazarlama yetenekleri, çalışanların bilgilerini örgütün problemlerini çözmeye çalışması esnasında öğrenme süreçleri sonucu geliştirilebilir. Bu yönüyle hem uyum sağlayıcı hem de üretici öğrenme süreçleri farklı zamanlarda kullanılır. Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir faktör de bilginin entegre edilme şeklidir. Bunun için pazarlama yetenekleri bilgi temelli ve görülebilen kaynakların değerli çıktılar oluşturmak için bir araya getirildiği birleştirici süreçler olarak düşütülmesi gerekir (Eren ve diğ., 2005: 208).

İşletmelerin ürettikleri ürünler ile ilgili pazarlama alanında yapacakları inovasyon çalışmaları kendilerine büyük bir müşteri potansiyeli ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilir. Pazarlama inovasyonuna en güzel örneklerden biri A.B.D. de araç kiralama sektöründe faaliyet gösteren Enterprise örgütünün pazarlama alanında yaptığı uygulamalardır. Türkiye'de araba kiralama (rent acar) denince aklımıza Avis ve Hertz gibi örgütler gelir. Pek az kişi ABD'li Enterprise örgütünü bilir. Oysa 1957 yılında ABD'nin St. Louis kentinde otomobil leasing örgütü olarak kurulan Enterprise 1962'de kiralama bölümünü hizmete geçirmiştir. Başlangıçta sıradan bir hizmet anlayışı bulunmaktaydı. Bildiğimiz yöntemle çalışmakta ve herkese hizmet vermekteydi. Ancak, bir süre sonra önemli bir boşluğu görüp, sektörde yeni bir rekabeti başlatan yöntemi hayata geçirmiştir. Örgütün kurucuları şu gerçeğin farkına varmışlardı: Pek çok sürücü, otomobillerini tamire ya da bakıma verdiğinde sıkıntı yaşamaktaydı. Otomobilleri yokken onun yerini dolduracak bir araca ihtiyaçları olmaktaydı. Bu gerçeği gören örgütün kurucuları hemen pazarlama konseptlerini değiştirmişlerdir. Sektördeki diğer örgütler daha çok havaalanlarındaki yolcuları hedeflerken, Enterprise ise geçici araca ihtiyacı olan yerli müşterilere odaklanmayı tercih etmiştir. Bu strateji kapsamında, örgüt ofislerini insanların daha yoğun yaşadığı ve çalıştığı yerlerde açtı. Enterprise, bu performansla hızla büyüdü ve 2005 sonu itibariyle geliri 8 milyar dolara ulaştı. Aynı zamanda en büyük filoya ve en geniş ağa sahip örgütlerden biri durumuna gelmiştir (Ateş, 2007: 53).

2.3.5. Stratejik İnovasyon

Stratejik inovasyon: Yeni iş modelleri, yeni pazar alanları ve değerlerin artırılmasına yönelik farklılıklar oluşturma ve bunların sonucunda yeni bir büyümeyi sağlamaktır. Stratejik İnovasyon öncelikle ne tür işlerin yapılacağını kapsamaktadır. Bir sonraki

aşamada ise bu yeni işte hedef kitlenin veya müşterilerin kimler olacağını belirlemesidir. Hedef kitemizi belirledikten sonra müşterilere nasıl bir ürün veya hizmet sunulacağını tespit edilerek, bunları nasıl yapacağımıza karar vermemizi içermektedir. Stratejik inovasyon çalışması, stratejik planlamada bulunan SWOT çalışmasına benzer bir çalışmayı zorunlu kılmaktadır. SWOT çalışmasına benzer yaklaşımla tehdit ve yenilikçi/innovatif yolların analizini yapılması önem arz etmektedir. Sonrasında bir inovasyon yaşam döngüsü oluşturulması gerekmektedir. İnovasyon yaşam döngümüz sırası ile strateji haritası, fikirlerin toplanması, değerlendirilmesi ve uygulama aşamasından oluşmaktadır. Bir başka açıdan ifade edecek olursak; inovasyon yönetimi oluşturularak örgütün hangi stratejik faaliyetlerinin öncelikli olduğunun belirlenmesine yardımcı olmaktadır (stratejikplanlama.net).

Örgütlerin teknolojik altyapılarını, pazardaki ihtiyaçlarını ve pazardaki rekabet yapısını dikkate alarak ne tür yenilikler üzerine ağırlık vermeleri gerektiğine dair karar vermeleri gerekmektedir. Özellikle rekabet düzeyinin ve ileri teknoloji yeniliklerin getirisinin yüksek olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, mal ve hizmetlerde yapılacak olan maliyeti oldukça düşüren yeniliklerin de örgütlere rekabette önemli avantajlar sağlayacağı ve pazar payını artıracacağı da dikkate alınmalıdır. Her örgüt, bölge, sektör ve ülke için tek bir inovasyon stratejisinden bahsetmek hiç şüphesiz doğru olmayacaktır. Özellikle işletmeler için mevcut teknolojik ve finansal altyapı, pazar payı, insan kaynağı yapısı, rakiplerine göre zayıf ve üstün olduğu durumlar, pazardaki fırsat ve tehditler dikkate alınarak her örgüte özel bir inovasyon stratejisinin oluşturulması doğru bir yaklaşım olacaktır. Benzer şekilde ülkelerin, bölgelerin ve sektörlerin de kendi durumlarını dikkate alarak yenilik stratejileri oluşturmaları yeniliğin başarısı için faydalı olacaktır (Uzkurt, 2010: 47).

Stratejik inovasyon, oyunun kuralları ile rekabetin doğasını değiştirerek pazarın yeniden şekillendirilmesini ve iş modellerinin yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Teknolojik ilerleme ve gelişmelerin 1970'li yıllardan günümüze hızlı bir şekilde değişmesi ile birlikte küresel ekonomik düzen ve işleyiş büyük ölçüde değişmiş, en az diğer üretim faktörleri kadar bilgi de önem kazanmıştır. Endüstriye dayalı üretim temelli ekonomik modelden, bilgiye dayalı ekonomik modele geçiş sürecinde önemli ilerleme kaydetmiş olan gelişmiş ülkelerde örgütler, standartlaşmış ve geleneksel stratejilerin

dışında kendilerini “farklı” gösterecek faaliyetlere odaklanmak durumunda kalmışlardır (Berber, 2008; Satı ve Işık, 2011: 546).

Johnston ve Bate (2003)’e göre; stratejik inovasyon sürecinin içerdiği hususlar; pazar odaklılık, yaratıcılık, yarın için bugünden hazırlanmak, gelecek yönelimi, bilgiye değer kazandırmak, yeni fırsatlar sağlamak, keşfedici olmak, yeni değer yaratmak, işbirlikçi olmak, yeni bir iş modeli yaratmak, farklı görüş ve düşüncelere açık olmak, örgüt misyon ve vizyonuna sahip olmak, dışa dönük olmak gibi faktörlerdir. Bu faktörler örgüt yönetici ve işgörenleri tarafından uygulanıp hayata geçirilebilirse başarıya ulaşılabilir (Demirel, Seçkin, 2008: 189-202).

2.4. İnovasyon Modelleri

Küreselleşme olgusu, artan teknolojik gelişmeler, iletişim ağlarındaki ilerlemeler ile birlikte artan mal ve hizmet hareketliliği sanayi sektöründe faaliyette bulunan örgütler arasında yoğun bir rekabet yaşanmasına yol açmaktadır. Günümüzde bu rekabeti göğüslemek mevcut ürünleri daha ucuza gerçekleştiren yeni süreçler geliştirmek veya yıkıcı fiyat rekabetinden çok müşteri memnuniyetini hedef alan yeni ürünler üretmek şeklinde kendini göstermektedir. İnovasyon ya da inovatif kültür olarak ifade edilen bu gelişimi yakalayabilmek günümüzde birçok ekonomist ve sosyal bilimcinin temel hedefi konumundadır.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki değişik dönemlerde farklı sebeplere (teknolojik gelişim, talep yapısı gibi.) bağlanan bu gelişim sürecinin, gerçekte sistemi oluşturan bu unsurların kendi içinde işleyişi yanında, birbirleriyle olan etkileşiminin de çok büyük önem arz ettiği şeklindedir. Her geçen gün yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olan ve halen araştırılan bu konu, toplum bilimcilerin ve ekonomistlerin üzerinde araştırması gereken bir alan olmaya devam etmektedir (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004: 19). Bu alan örgütlerin pazar isteklerini daha iyi ve düşük bir maliyetle karşılamak amacıyla yürüttükleri inovasyon çalışmalarını gösteren alandır.

İlk defa Roy Rotwellin 1992 tarihindeki makalesi ile ortaya atılan inovasyon modelleri yeni süreç ve ürünlerin ortaya çıkış aşamalarını ve bu süreç ve ürünlerin pazara başarılı bir şekilde tanıtma çabalarını, teknolojik değişmeyi, yani kısaca inovasyon sürecini açıklama çabalarının en belirgin göstergeleridir. 1950lerden sonra, özellikle ikinci

Dünya Savaş'ından sonra, bu çabalar yoğunlaşmış ve o zamandan beri inovasyon modelleri değişen ve gelişen inovasyon süreciyle birlikte ortaya çıkmaya başlamıştır (Erdem, 2009: 30). Bu modeller inovasyon faaliyetlerinin başlangıcı ile sonucuna kadar geçen süreci ele almakta olup, bu sürecin yol haritasını ortaya koymaktadır.

İnovasyon politikaları, arz yönlü ve talep yönlü olarak sınıflandırılmaktadır. Bu iki sınıflandırma arasında mantıksal bağlantılar ve önemli paralellikler bulunmaktadır. Bir tarafta, inovasyona sistemik bakan modeller talep yönlü bakış açısının daha verimli olduğu düşünülürken, diğer taraftan inovasyonun doğrusal modeli, inovasyon sürecini arz yönlü bir süreç olarak ele almaktadır (Edquist, 1999: 63-69). Bu konuda araştırmacılar inovasyonun kaynağının nereden geldiğini, bir başka ifade ile inovasyon sürecinin itici gücünün kaynağını ortaya koymaya çalışmışlardır.

2.4.1. Doğrusal Modeller

İnovasyon kavramının kronolojik olarak gelişimine bakılınca uzunca bir süre (1950-1970) doğrusal modeller ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Doğrusal modelleri incelediğimiz zaman inovasyon faaliyetlerinin üç temel süreci ile karşılaşırız: Teknoloji itmesi, pazar çekmesi ve etkileşimli model.

Doğrusal modelde, araştırma ve piyasa arasındaki ilişki bir zincir veya araştırmadan piyasaya giden doğrusal bir çizgi şeklinde oluşturulur. Formülasyonun basitliği ve açıklığı sistemik belirsizliğin ve çabuk değişimin yoğun baskısının olduğu zamanlarda doğrusal modeli çekici hale getirir (Caracostas, 2007: 475). Doğrusal modeller çeşitli araştırmalar sonucu elde edilen bilginin yeni bir ürünün üretilmesinde, bir hizmetin sunulmasında, organizasyonun tasarlanmasında veya yeni bir pazarlama faaliyetinde kullanılmasını öngörür.

2.4.1.1. Teknoloji İtmeli Model

Teknoloji itmesi modelinde bilim adamları beklenmedik bilgi elde ederlerken, aynı zamanda buluşlar da yaparlar. Bilim adamları bu buluşları yeni mal ve hizmetlerin ortaya konmasında uygularlarken, mühendisler ve tasarımcılar ise bunları test edilmek

üzere prototiplere dönüştürürler. Ürünlerin verimli bir biçimde üretilmesinden üretim birimi sorumludur. Son olarak pazarlama ve satış birimi ürünü potansiyel müşterilere tanıtırlar (Trott, 2008: 22)

Bu modele göre Ar-Ge temel dinamik niteliği taşımaktadır. Yeni ürün ve süreçler, temel bilimin keşfinin bir sonucu olup, bu keşiflerin olası ticari uygulamaları Ar-Ge birimi tarafından gündeme getirilmekte ve bunun sonucu olarak da inovasyona dönüşmektedir. Bu modele göre herhangi bir geri bildirim bulunmamaktadır (Albeni ve Karagöz, 2003: 36-37). Sonuç olarak Ar-Ge ile başlayan, test ve üretim süreci ile devam eden, pazarlama ve satış ile sonuçlanan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 2. 1: Teknoloji İtme Modeli (Rothwell, 1994: 8)

Bu model de yapılan çalışmalar sonucu elde edilen bilgiler tasarım ve mühendislik faaliyetleri ile inovatif faaliyetlere dönüşmektedir. Bu faaliyetler sonucunda elde edilen yeni ürünler, imalat aşamasında seri üretime geçilerek, pazarlama ve satış aşaması ile piyasaya sunulmaktadır.

2.4.1.2. Talep Çekmeli Model

1960'lı yılların ortasından 1970'li yılların başlarına kadar, organizasyonlar ve ekonomik teoriler ile ilgili çalışmalar piyasaların yenilik ve imalat sürecinde oynadığı role dikkatlerini yöneltmişlerdir. İnovasyon faaliyetleri artık tüketicilerin talep ve istekleri ile ilgili olmuştur. Teknoloji itmeli modelin aksine bu model, yeniliklerin Ar-Ge bölümlerinde ortaya çıkan yeni fikirlerin sonucu olmadığını, piyasalardan gelen ihtiyaç ve taleplerin sonucu olduğunu iddia etmekteydi (Clark and Guy: 2015). Bir mal veya hizmetin üretilmesinde tüketici ihtiyaçları ve beklentilerinin ön plana çıktığı bir süreci ifade etmektedir.

Pazar çekmesi ya da talep çekmesi olarak da bilinen model de pazardaki müşterilerin ihtiyaçları önemlidir ve müşterilerin ihtiyaçlarının tespiti amacı ile yakın etkileşim esastır. Pazarlama, müşteri ile yakın etkileşimle elde edilen yeni fikirlerin öncüsüdür.

Bu fikirler önce tasarım ve mühendislik için Ar-Ge'ye ve ardından da imalat için üretme bildirilir (Trott, 2008: 22).

Doğrusal ve ardışık yapısından, açık mesajından dolayı en açık ve en basit inovasyon modeli olarak kabul edilen talep çekmeli model, müşterilerle yakın ilişkilerden sonuçlanan yeni düşüncelerin bir başlatıcısı olarak pazarlamanın rolüne değinmektedir. Belirlenmiş pazar ihtiyaçlarının inovasyon fırsatları oluşturduğu temeline dayanır. Pazarlamadan elde edilen bilgiler sırasıyla Ar-Ge, tasarım ve mühendislik ve daha sonra imalat sürecine aktarılırlar. Ancak bu modelde ortaya çıkan yeniliklerin genel olarak kademeli yeniliklere neden olduğu, bu nedenle örgütün radikal yenilikleri yaratacak teknik ve Ar-Ge potansiyelinden ve kaynaklarından yeterli düzeyde yararlanılmadığı görülmüştür (Güleş ve Bülbül, 2004: 40).

Pazarlama faaliyetlerinin artan bir öneme sahip olduğu ve pazardaki müşteri ihtiyaçlarının ön plana çıktığı bu modelin merkezinde mühendislik, Ar-Ge, tasarım, pazarlama, imalat ve satışlardan oluşan örgütsel fonksiyonlar bulunur. Bu model de doğrusal bir yapıda görülebilirken, iletişim akışı doğrusal değildir. Geribildirim için bilgi vardır. Bununla beraber, sadece Ar-Ge ve pazarlama ile değil bilim tabanı ve pazar gibi bütün fonksiyonlar arasında bağlar oluşur. Düşüncelerin oluşumu örgüt yetenekleri, pazar ihtiyaçları ve bilim ve teknoloji tabanı gibi üç temel elemana bağlıdır. Bu model içsel ve dışsal bağlantıların yönetilmesinde elektronik teknolojilerden yararlanır. Yenilikte daha yüksek bir işbirliği yaklaşımına ihtiyaç duyar ve stratejik işbirlikleri ya da ortak girişimler gibi stratejileri içerir (Güleş ve Bülbül, 2004: 47). Talep çekmeli modellerde tüketicilerin istekleri ve talepleri yapılan inovasyon çalışmalarına yön vermektedir.

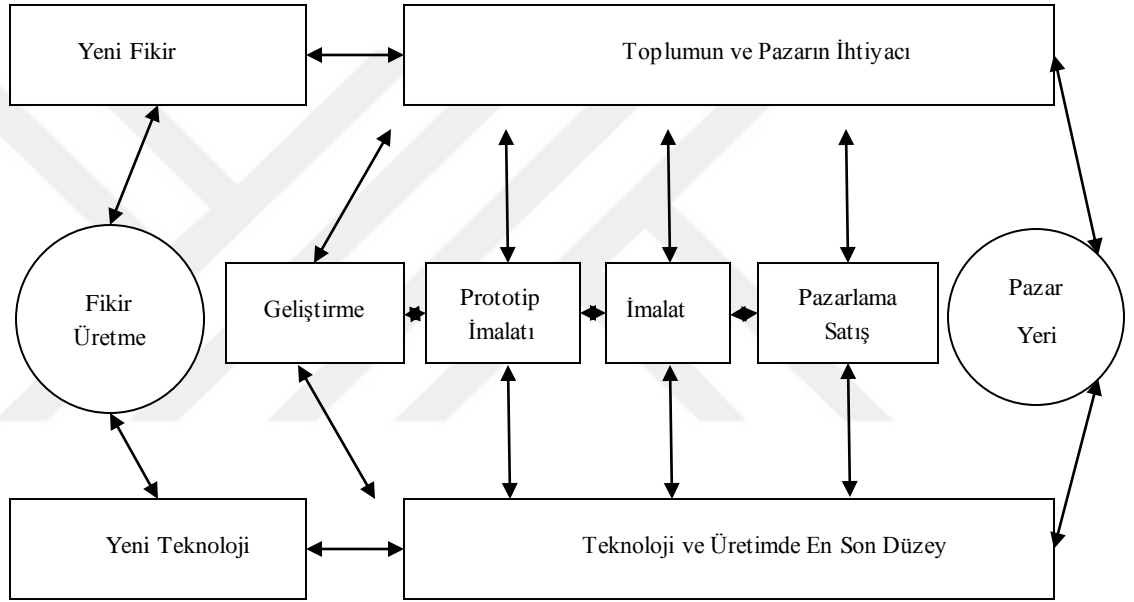


Şekil 2. 2: Talep Çekmeli İnovasyon Modeli (Rothwell,1994: 8)

Bu model, pazar ve tüketici ihtiyaçlarının ön planda olduğu bir modeldir. Pazarda ki tüketicilerden gelen istek ve öneriler geliştirildikten sonra elde edilen bilgiler imalat aşamasında kullanılmaktadır. Üretilen ürünler satış aşaması ile piyasaya sunulmaktadır.

2.4.1.3. Etkileşimli Model

Daha sonraki dönemlerde yapılan çalışmalar neticesinde her iki lineer yenilik modelinin de fazla yalın olduğu ve gerçekleri tam olarak yansıtmadığı anlaşılmıştır. Örneğin Rootwelth bio-teknoloji endüstrisini ele almış ve yaptığı çalışmaya göre sadece az bir miktar üründe teknoloji itmeli modelin varlığını onaylarken, endüstri çapında hem teknoloji itmeli hem de talep çekmeli yaklaşımın inovasyon süreçlerinin farklı aşamaları esnasında önem kazandıklarını gözlemlemiş ve birlikte ele almaları gerektiğini ifade etmiştir. Böylece üçüncü yenilik modeli olan karma model ortaya çıkmıştır (Rootwelth, 1992: 222).



Şekil 2. 3: Etkileşimli İnovasyon Süreci Modeli (systems.com)

Bu modelde yenilik sürecinde bulunan aşamalar arasındaki geri besleme ve etkileşime büyük önem verilmektedir. Yenilik mantıksal açıdan sıralı ve her zaman sürekli olmayı gerektirmeyen etkileşimli bir süreç olarak benimsenmektedir (Rootwelth, 1996: 33-50). Bu modelde bir taraftan pazardan gelen istek ve beklentiler dikkate alınırken, diğer taraftan teknolojik olarak geline son noktanın kullanıldığı ve değerlendirildiği bir süreci ifade etmektedir. Bu durum İnovasyon faaliyetlerinin işletmedeki farklı fonksiyonların birbirini etkilemesinden kaynaklandığını ortaya koyar.

2.4.2. Doğrusal Olmayan Modeller

Çağımızda dünyanın büyük bir küresel pazar olarak tanımlanması, bilgiye erişimdeki kolaylıklar, enformasyon teknolojilerindeki büyük değişimin getirdiği avantajlar sonucu oluşan uluslararası ilişkilerin etkisi ile ürün geliştirme süreci yeni bir boyut kazanmıştır. Bu önemli gelişmeler örgütlerin inovasyon çalışmalarını da etkilemiş, bununla birlikte inovasyon modellerinde de bir değişim yaşanmış, alan ile araştırma ve çalışmalar yapan araştırmacılar 1990'lı yıllar da yardımlaşma, birliktelik ve öğrenmenin önem kazandığı doğrusal olmayan modelleri ortaya çıkarmışlardır.

Özellikle 1990'lı yılların başında Japon kökenli örgütlerin, batılı rakipleri karşısında başarıyı elde ettikleri bu inovasyon modelinde; bir firmada yer alan finansman, Ar-Ge, insan kaynakları, pazarlama gibi tüm departmanlar arası iş birliği ve etkileşim önem kazanmaktadır (Rotthwell, 1996: 42).

Doğrusal olmayan inovasyon süreçlerinin önemli bir özelliği, İşletmenin etkilendiği iç ve dış dinamiklerden “öğrenme” temeline dayanmaktadır. Bu dinamikleri örgüt içi ve örgüt dışı öğrenme kaynakları olarak sınıflandırmak mümkündür:

a- İşletme İçi Öğrenme Kaynakları

- * Araştırma-geliştirme ve geliştirerek öğrenme,
- * Test yolu ile öğrenme,
- * Üretimden öğrenme, (yaparak öğrenme)
- * Hatalardan öğrenme,
- * Çapraz proje gruplardan öğrenme.

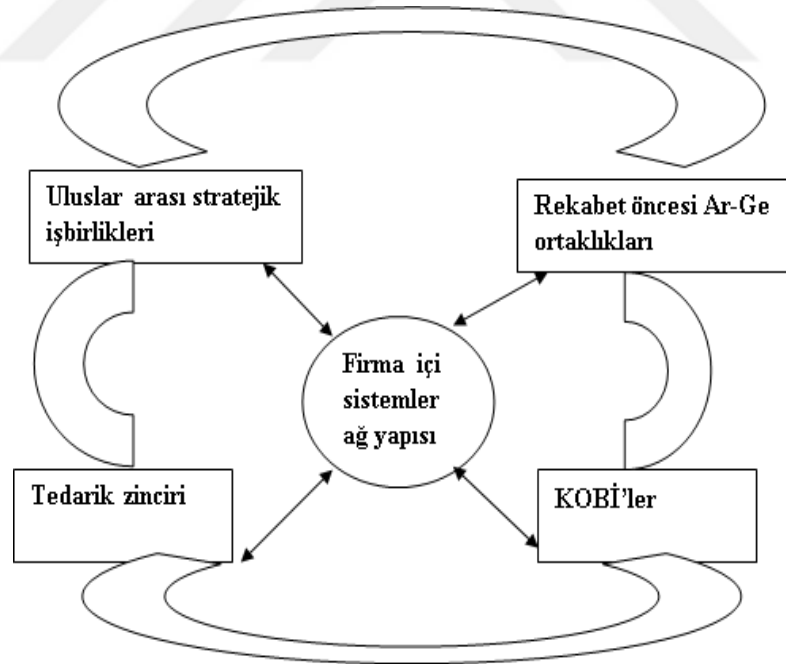
b- İşletme Dışı Öğrenme Kaynakları (Ortak öğrenme)

- * Tedarikçilerden veya onlarla birlikte öğrenme,
- * Öncü kullanıcılardan öğrenme,
- * Yatay işbirlikleriyle öğrenme,
- * Bilim / teknoloji altyapısından öğrenme,
- * Literatürden öğrenme,
- * Rakip faaliyetlerinden öğrenme,
- * Tersine (geri) mühendislik uygulamalarından öğrenme,
- * Örgüt satın almalarından (yeni personelden) öğrenme,
- * Müşteri tabanlı prototip denemelerinden öğrenme,
- * Hizmetlerden öğrenme,

* Hatalardan öğrenme.

Rekabetçi avantaj unsurlarını temelde; düşük maliyetler, yüksek ürün/hizmet kalitesi, yüksek hız olarak tanımlamak mümkündür. Pazarda rekabet üstünlüğünün yakalanması, bu temel unsurlarla birlikte kalite-küreselleşme ilişkisine yeni anlamlar katmakta ve birtakım geçişlere sahne olmaktadır (Rottwell, 1996: 33-50). İşletmelerin bu yeni geçiş sürecine ayak uydurabilmeleri ve rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için inovasyon faaliyetlerini buna paralel bir şekilde geliştirmesi, hem iç dinamiklere hem de dış dinamiklere yönelmesi gerekmektedir.

İşletmeler sadece iç kaynaklardan değil aynı zamanda dış çevre kaynaklarından da yararlanmalı ve bu çevrelerle güçlü bağlar kurarak, yeni ve faydalı verileri elde ederek bunlardan uygun sonuçlar çıkarmayı başarmalıdır. Günümüz örgütleri varlığını sürdürebilmek için sadece yurt dışı ve yurt içi pazarlarla değil, tedarikçilerle, dağıtım kanallarıyla, hedef tüketicilerle, ortaklarıyla ve bunun gibi etkileşimde bulunduğu diğer bütün unsurlarla daha sıkı ve daha yakın ilişkiler kurmak zorundadır. Bundan sonraki aşama ise dünya çapında kurulan bağlantılar ağından sürekli öğrenmeye ve oradan da pazar liderliğine doğru uzanmaktadır (John, 1997: 103).



Şekil 2. 4: Doğrusal Olmayan Modeller (systems.org)

Örgütler her ne kadar inovasyon yapma sisteminin merkezi aktörü olsa da, geniş bilimsel ve teknolojik toplumun bir parçası olarak gözükmektedir. İnovatif kültüre sahip örgütler, alıcılar, vasıflı iş gücü havuzu, satıcılar, rakipler, üniversiteler ve diğer destek-

leyici kuruluşlarla işbirliği ve olumlu etkileşim içerisinde olduğu durumlarda daha üretken olmaktadır. Yapılan işlerin bir kısmı kişilerarası bağlantı ve örgüt içi departmanlar gerektirirken, diğerleri ise dış dünya ile işbirliği şebekeleri yolu ile karmaşık uzman işgücü odaklarının varlığını gerektirmektedir (Rotthwell, 1996: 33-50). İşletmelerin başarılı inovasyon çalışması yapabilmeleri için hem iç çevre unsurlarını hem de dış çevre unsurlarını dikkate alması ve bu çevreler arasında uygun bir bağı ve uyumu sağlaması gerekir.

2.5. İnovasyon Kaynakları

Peter Drucker inovasyon kaynaklarını sekize ayırmaktadır. Bunlardan beklenilmeyen oluşumlar, uyumsuzluk durumları, süreç gereklilikleri ve endüstri yapılarındaki değişimler işletme içi kaynaklar iken, demografik yapıdaki değişiklikler, algılamadaki değişiklikler, yeni bilgi ve örgütlerin, ürünlerin azalan yaşam süreleri işletme dışı kaynaklarını oluşturmaktadır.

2.5.1. İşletme İçi Kaynaklar

İnovasyonla ilgili kaynaklardan işletme içi kaynaklar daha çok örgütün faaliyette bulunduğu sektör ile ilgili kaynaklardır. Örgütün faaliyette bulunduğu sektörde meydana gelen değişimler, içinde bulunulan süreç gereklilikleri ve sektörün yapısındaki değişiklikler örgütlerin inovasyon çalışmalarına kaynaklık etmektedir.

a- Beklenilmeyen Oluşumlar: Beklenmeyen başarı ya da başarısızlık örgütlere çok önemli fırsatlar sunabilir. Aynı zamanda bu başarısızlıklar daha sonraki dönemlerde elde edilebilecek başarıların en önemli kaynağı haline gelebilirler. İşletmeler bu beklenmeyen durumları dikkatli bir şekilde izleyerek yeni fırsat alanları yaratabilirler. Beklenmeyen gelişmeler en basit yenilik kaynağıdır (İraz, 2005: 93-94). İşletmelerin beklemediği bu durumlar iç dinamiklerden kaynaklanacağı gibi, dış dinamiklerden de kaynaklanabilir.

İşletmelerin karşılaştıkları beklenmeyen başarı, örgütlere inovasyon çalışmalarını için zengin fırsatlar sunar. Beklenmeyen başarı da inovasyon fırsatlarının daha az riskli

olduğu ve işlenmesinin daha kolay olduğu görülmektedir. Ancak çoğu durumda beklenmeyen başarı ihmal edilmiş, daha kötüsü yöneticiler onu reddetme eğiliminde olmuştur. Beklenmeyen başarı, yöneticilerin verdikleri kararlara bir meydan okumadır. Yöneticiler çoğu zaman, yeni bir öneri getirildiğinde önerilen fikrin örgüt için bir fırsat olsaydı kendilerinin onu önceden görebileceklerini ifade etmektedirler. Yöneticiler kendilerini yanılmaz, hata yapmaz olarak gördüklerinde örgüt için bir tehdit unsuru oluştururlar. Bu durumda yöneticiler inovasyon çalışmalarını engelleyici bir unsur olarak ta karşımıza çıkabilirler. Aslında hatalı olduklarını anlasalar ve kabul etseler, belki de örgütün önüne yeni fırsatlar açılacak, yeni başarılı inovatif çalışmalara imza atacaktlardır. Ancak çoğu zaman bu gerçekleşmez. Bu tür gelişmelerde yöneticilerin tavırları önem kazanmaktadır (Durna, 2002: 42).

Ben merkezli bu tür yöneticiler yüzünden örgütün, önceden öngörmediği beklenmeyen başarılarından kaynaklanan pek çok büyük fırsat kaçmaktadır. Örgüt içinde fikir ve düşüncelerin rahatça ifade edilebildiği özgür bir iklim oluşturularak bütün kademe-lerdeki personeli inovasyon çalışmaları için daha cesaretli hale getirilebilir. Sonuçta toplam fikir ve düşünce zenginliği artan örgütün inovasyon performansı da gelişir (Durna, 2002: 42). Beklenmeyen başarılar örgütün faaliyette bulunduğu alanda potansiyel başarı ve fırsatları göstermektedir. Bu nedenle işletmeler için yeni girişim ve fırsat alanları sunabilmektedir.

İşletmeler için oldukça zengin fırsatlar sunan beklenmeyen başarıya bir örnek verecek olursak, ilk dönemlerde limanlardaki hububat çuvallarının ağzını kapatmak amacı ile kullanılan fermuarın, daha sonra giyim sanayinde bir yenilik olması tamamen beklenmeyen bir başarının eseridir. Elbiselerde kullanılması o dönem kimsenin aklına gelmemiştir (Demirci, 2006: 101).

İşletmelerin dış çevresinde oluşan ve süreklilik arz eden beklenmeyen dış oluşumlar, örgütlere en düşük riskle en büyük fırsatı sunan yenilikçi bir çevre oluşturabilir. Aynı şekilde büyük ve kurumsallaşmış örgütlerin yapacakları inovasyon çalışmaları için uygun olan bir çevre meydana getirebilir. Fakat büyük ve kurumsallaşmış olmak, örgütün beklenmeyen olayı tam olarak algılayacağı ve ondan yararlanmak için başarıyla organize olacağını garanti etmez. IBM'in Amerikan rakiplerinin hepsi milyarlarca dolarlık satışı olan büyük örgütlerdir. Fakat hiçbirisi kişisel bilgisayar fırsatından yararlanmamıştır. Çünkü onlar IBM ile kavgaya giremeyecek kadar meşgul olmuşlardır. İşlet-

melerin gerek hedef pazarlarında gerekse diğer iş çevresinde fırsatlar her zaman vardır. Fakat bu fırsatlar sadece şans ve sezginin yanında çok daha fazla şeyler gerektirir. Söz konusu fırsatlar örgütten yeniliğin araştırılmasını, organize edilmesini ve yönetilmesini talep eder (Durna, 2002: 42). İşletmenin dış çevresinde gerçekleşen bu değişim ve gelişimi yakalayan, analiz eden ve bu yönde kararlar alan işletmeler rakiplerine göre pazarda her zaman önde olabilecektir.

İşletmelerin karşılaştıkları başarılar kadar başarısızlıklarda inovasyon çalışmalarına kaynaklık edebilmektedir. Konu ile ilgili bir örnek verecek olursak; Ford Motor örgütü 1957 yılında Edsel adlı yeni bir otomobil modeli geliştirmiştir. Bu otomobilin görünüm, tasarım ve şekil yönünden, müşterilerin beklenti ve istekleri ile ilgili yapılan geniş çaplı bir araştırmaya dayanmaktaydı. Ancak bu özenle yapılan araştırmaya rağmen Edsel piyasaya çıkar çıkmaz büyük başarısızlıkla karşılaştı. Bu başarısızlık otomobil endüstri tarihindeki en büyük başarısızlık örneği oldu. Ford yönetimi müşterileri mantıksızlıkla suçlamak yerine, otomotiv endüstrisi tüketicilerinin davranışları hakkında genel varsayımlarıyla bağdaşmayan bir şeylerin gelişmekte olduğuna hükmetmiştir. Pazarı yönelik yeni bir araştırma yapıp pazarda yeni bir “yaşam tarzı diliminin” olduğu keşfedilince, bir imalat ve tasarım harikası olan THUNDERBIRD modelini üreterek pazardaki bu değişim ve gelişme çabuk bir karşılık vermiştir. Ford’un bu modeli ABD otomotiv tarihine en büyük başarılarından biri olarak geçmiştir. (Swim 2011: 106). İşletmelerin karşılaştıkları bu başarısızlıklar onların çok da hoşuna giden bir durum olmakla beraber, iyi analiz edilmesi ve sonuç çıkarılması durumunda inovasyon faaliyetlerini tetikleyerek büyük başarıya yol açabilir. Çünkü başarılar kadar başarısızlıklarda örgütlere yeni fırsatlar sunabilir.

b- Uyumsuzluk Durumları: İşletmelerin inovasyon çalışmalarına kaynaklık eden bir başka etken, beklentilerle gerçekleşen veya ortaya çıkan sonuçlardan oluşan uyumsuzluklardır. Uyumsuzluk, ne olduğuyla ne olması gerektiği veya olduğu farz edilen gerçeklikle asıl gerçek arasındaki bir uyumsuzluk veya farktır. Onun sebebini anlamayabilir, çoğu kez onu hesaba katmayabiliriz. Oluşan bu uyumsuzluk durumu bir inovasyon fırsatı belirtisi olabilmektedir. O, bir sürece çok önemli bir etki yapan hatalar sonucu keşfedilir veya ortaya çıkar. Süreçte ortaya çıkan ve karşılaşılan uyumsuzluklar sonucu meydana gelen kararsızlık ve belirsizlikler içinde yapılan oldukça küçük müdahaleler beklenmeyen başarıya neden olabilir (Durna, 2002: 48). Uyumsuzluklar işgörenlerin

rutin olarak yaptıkları işleri, eldeki bilgileri, süreçleri gözden geçirmelerine yol açar. Bir başka ifade ile yaptıkları çalışmaların bir öz eleştirisini yapmaya zorlar.

Uyumsuzluk durumlarına ilişkin olarak şöyle bir sınıflandırma yapılabilir;

* Ekonomik sistemin gerçekleri ile örgütün ekonomik sisteme ilişkin algıları arasındaki farklılıklar,

* Faaliyet gösterilen sanayi veya hizmet endüstrisinin gerçekleri ile örgütün bunlar hakkındaki algıları arasındaki farklılıklar,

* İşletmenin müşteriler hakkındaki algılamaları ile müşterilerin değer yargıları ve beklentileri arasındaki uyumsuzluklar. Uyumsuzluk durumları genellikle herkes tarafından fark edilmeyebilir. Önemli olan bu durumun doğru zamanda görülebilmesi ve doğru stratejilerin uygulanmasıdır (Deniz, 2012: 22). Yukarıda belirlenen ve hedeflenen sonuçlar ile gerçekleşen hedefler arasında bir uyumsuzluğun olması örgütleri bu farklılıkların ve uyumsuzlukların giderilmesi ile ilgili analiz yapmaya itmektedir.

Çoğu zaman dikkat edilmeyen, gözden kaçan durumlar olarak karşımıza çıkan uyumsuzluklar normal günlük yapılan rutin işlerin arka planına bakmayı gerektirir. Uyumsuzluklar genellikle yöneticilerin dikkat ettikleri işlem, analiz ve raporlarda net olarak fark edilmezler. Onları niceliksel olmaktan ziyade, nitelikseldir. Uyumsuzluk bir değişim habercisi olabilmektedir. Onun temelini oluşturan değişimler pazarda, endüstride ve süreçte yapılan değişimlerdir. Uyumsuzluk, süreç içinde sürece yakın olan işgörenlere açıkça görünse de, çoğu zaman farkına varılmadan kaçırılır (Drucker, 1994: 57). Genellikle tüketici tepkileri ve pazarlama ilişkileri ile fark edilebilen uyumsuzluklar, bununla birlikte sektörde faaliyette bulunan işgörenler dikkatli davrandıkları ve işlerine konsantre oldukları zaman da bu uyumsuzlukları tespit edebilmek mümkündür.

Uyumsuzluk konusu ile ilgili verilebilecek örneklerden biride ticari hayatına Fluxa adı ile başlayan ve daha sonra Camper adı ile devam eden ayakkabı firmasının başarı hikâyesidir. Camper'in öyküsü İspanya'nın küçük bir kasabasında başlamıştır. Camper'in yaratıcısı Fluxa ailesi, 1877 yılında açılan atölyede Fluxa marka ayakkabılar yaparak, buldukları kasabadakilere satmaktaydılar. İşin başında bugünkü kuşağın dedesi bulunmaktaydı. Bu iş uzun yıllar devam etmiştir. Ancak, müşteri ve pazar beklentilerini bir süre sonra karşılamayınca çok da büyüyüp ülke çapına yayılmamıştır. 1975 yılında işin başına üçüncü kuşaktan Lorenzo Fluxa geçince, örgütün hayatında yeni bir dönem başlamıştır. Kendinden öncekilerden farklı olarak "aile" işini, daha doğ-

rusu üretimini beğenmediğini ve pazar beklentilerinin karşılanmadığını, pazar istekleri ile üretim sürecinde bir uyumsuzluk olduğunu açıkça söyleyen Lorenzo Fluxa, "Üretilen ayakkabıların tamamı çok demode" demektedir. Onun yaklaşımı farklı olmuştur. Bohem bir tasarım yaklaşımını benimsemektedir. İspanya'nın Mayorka Adası'na gelen turistlerden, onların çevreye verdiği yeni hayat biçiminden çok etkilenmişti. Bu düşüncelerle yeni bir model ve marka yaratmaya karar verdiğinde adını da Camper koymuştur. Yeni ayakkabılar rahat ve çevre dostu bir yaklaşımla üretilmekteydi. Lorenzo Fluxa, tasarımcılarını klasik etkilerden uzak tutmaya özen göstermekteydi. Lorenzo Fluxa şu anda 58 yaşındadır. Başlangıçtaki düşüncelerini aynen korumaktadır. Genel geçer moda akımlarına kapılmayı hiç düşünmemektedir. Kendi markası Mayorka'nın kırsal alanından etkilenerek yaratıldığını, isminin de o ruhtan geldiğini söyler. Lorenzo Fluxa, bu yaklaşımını, antifashion (anti moda) olarak değerlendirmektedir. Mayorka'da bu düşünceyle yaratılan marka, bir anda dünyada trend setter (trend yaratıcı) durumuna gelmiştir (Ateş, 2007: 113).

c- Süreç Gereklilikleri: İşletmeleri inovasyon faaliyetlerine zorlayan bir diğer faktör süreçlerden doğan ihtiyaçlardır. İşletmelerin hızla değişen düşünce, tutum ve davranışları takip edebilmeleri gerekmektedir. Toplumların sosyo-kültürel yapısında yeni teknolojilerin ve küreselleşmenin sonucunda ortaya çıkardığı düşünce ve tutum farklılıkları, örgütleri de süreç içerisinde değişime ayak uydurmaya ve kendilerini yenilemeye zorunlu hale getirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 87). İşletmeler gerek iç çevresini gerekse dış çevresini analiz ederek süreç ile ilgili ortaya çıkan ihtiyaçları fırsata dönüştürebilirler.

Kullanılmakta olan süreç, yeni bir takım ihtiyaçları karşılamıyorsa, geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gerekiyorsa, bu beraberinde süreç ile ilgili inovatif bir çalışma getirecektir. İnovasyon ile ilgili kaynaklardan farklı olarak süreç gereklilikleri, dış veya iç çevredeki bir olay ile değil, süreç gereği yapılmış bir işle başlar ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanır. Süreç gereklilikleri ile süreçte zayıf olan bağlantılar güçlendirilebilir, önceden var olan bir süreç daha iyi bir hale getirilebilir veya yeni bilgiler çerçevesinde eski süreç yeniden tasarlanabilir. Süreç ile ilgili varsa eksiklikler giderilebilir. Süreç gerekliliklerine temel olan yeniliklerde, örgüt içerisindeki tüm işgörenler sürekli yenilik ihtiyacının varlığından haberdar olmalıdır (İraz, 2005: 95). Süreç ile ilgili yapı-

lan inovasyon çalışmaları dinamik bir yapıya sahip olup, sürecin belirli dönemlerle her kullanımında ihtiyaç duyulan veya tespit edilen yeni bağlantılar sürece eklenmektedir.

Süreç gereği ile ilgili yapılan inovasyon çalışmalarına verilecek güzel örneklerden bir tanesi Dünyaca ünlü Time dergisinin başarı hikâyesidir. 1. Dünya Savaşı ulusal ve uluslararası haberler açısından Birleşik Devletler 'de kamuoyu oluşturmuştu. Herkes bunun farkında bulunmaktaydı. Aslında savaş sonrasında ilk gazete ve dergileri, bu ihtiyacın nasıl tatmin edilebileceği ile ilgili tartışmalarla doluydu. Fakat yerel gazeteler bu işi yapmakta zorlanmaktaydı. Aralarında The New York Times'ın da bulunduğu önde gelen birkaç yayıncı bu işle uğraştıysa da hiçbiri başarılı olamamıştır. Daha sonra Henry Luce sürecin gereğini belirlemiş ve kamuoyunu tatmin etmek için neyin gerekli olduğunu tanımlamıştı. Bu da yapılacak yayının bölgesel değil ulusal bir yayın olması gerektiği idi. Aksi takdirde ne yeterli okuyucu ne de reklam bulunabilirdi. Bu yayın aynı zamanda büyük bir kitleyi ilgilendirecek yeterli haber bulamayacağından günlük de olması ihtiyacı karşılamamaktaydı. Henry Luce, bu gözlemlere dayanarak dünyanın ilk haber dergisi olan Time dergisi ortaya çıkarmış ve olağanüstü bir başarı elde etmiştir (Drucker, 1985: 788). Pazarları takip eden, pazar ihtiyaçlarını tespit ve analiz edip bu sürece uygun yeni mal ve hizmet üreten örgütler ve girişimciler başarıya daha yakın olacaktırlar. Henry Luce de haber pazarı ile ilgili süreci iyi sezmiş ve buna uygun bir ürün ortaya koyarak başarısını günümüze kadar devam ettirmiştir.

d- Endüstri Yapılarındaki Değişimler: Hızla gelişen endüstri yapılarındaki değişiklikler inovasyon çalışmaları için yeni fırsatlar yaratabilir. Endüstri yapılarındaki bu değişiklikleri yakından izleyen ve analiz eden örgütler ürün, hizmet ve süreçlerde yeni inovatif başarıları yakalayabilirler. Farklılaşan ve değişen pazarlar için örgütlerin geniş ve farklı bir ürün çeşitliliği içinde üretim yapma zorunluluğu vardır. Seri üretimin tersine, örgütlerin sürekli olarak değişim gösteren tüketici talep ve isteklerini dikkate alan ürün ve hizmetleri üretmeleri önem kazanmıştır. Bununla birlikte üreticilerin, ürün çeşitliliğini sağlayacak geniş alanda uygulanabilir ve esnek teknolojilere yönelmesi de gerekmektedir (Akgeyik, 1998: 13).

Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler yapı gereği iki farklı şekilde oluşabilir. Bunlardan birincisi tedrici olarak örgütlerin karşısına çıkarken, ikincisi radikal bir şekilde birdenbire değişiklik gösterebilir. Bu değişimler pazarın içinden veya dışından doğabilir. Pazarın karlılık oranını düşürebilir ya da artırabilir. Bu değişimler; tedarikçilerin

ve rakiplerin değişimleri, müşteri ihtiyacındaki değişimler ile başka olaylar sonucu meydana gelebilir. Örgütler bu değişimleri yakından takip edip fırsatlara dönüştürebilirler (Porter, 2010: 54). Gerek tedrici gerekse aniden ortaya çıkan bu değişimler örgütlere inovasyon ile ilgili fırsatlar sunarak, örgütleri değişen şartlara uyum sağlamaları amacı ile inovasyona da zorlayabilir.

Endüstri yapısındaki değişikliklere baktığımız zaman, tüketici tercihlerinin genellikle, zevk ve tercihlerdeki değişimlerden kaynaklandığını görebiliriz. 1970'lerde Japonların ABD otomotiv pazarına yakıt tasarruflu ve küçük araçlarla girmesi, benzin fiyatlarında yüksek orandaki artışın etkisiyle tüketici tercihlerinde meydana gelen değişimden faydalanmaları sonucunda mümkün olabilmıştır (Drucker, 2010: 110).

İşletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri endüstri yapılarında meydana gelen bu değişimlere ayak uydurma kapasitelerine bağlıdır. İşletmeler kaynaklarını, bilimsel ve teknolojik becerilerini bu değişime cevap verme, değişen piyasa taleplerini yerine getirme amacı ile kullanırlar (Freema ve Soete, 1997: 305). Endüstri yapısındaki değişimlere neden olan bir diğer unsur; sektörlerde meydana gelen teknolojik değişme/gelişmelerdir.

2.5.2. İşletme Dışı Kaynaklar

Örgütlerin inovasyon faaliyetlerine kaynaklık eden demografik yapıdaki değişiklikler, algılamadaki algılamadaki değişiklikler, yeni bilgi ve örgütlerin-ürünlerin azalan yaşam süreleri örgüt dışı kaynakları oluşturmaktadır.

a- Demografik Yapıdaki Değişiklikler: Nüfus bilimi olarak bilinen demografi; bir ülkede veya Dünya'da bulunan nüfusun durumunu, dinamik özelliklerini, yapısını inceleyen bilim dalıdır. Demografik değişkenler, yaş yapısı, gelir miktarı, bileşim, istihdam, sosyoekonomik statü gibi konularda nüfusu tanımlar. Demografik veriler, bilinmezliği ve belirsizliği azalttığı için örgütlerin önüne inovasyon fırsatları açısından eşsiz imkânlar sunar (Durna, 2002: 53).

Nüfus yapısında yaşanan değişimler örgütlere inovasyon ile ilgili yeni fırsatlar tanımaktadır. Örneğin 1990 ve sonrasında doğan insanlar günümüzde iş dünyasına atılıp çalışmalarını gerekirken, birçok genç işsiz bir şekilde piyasada bulunmaktadır. Bu durum

gençleri iş sahibi yapmak amacı ile dersane ve kurs gibi sektörlerin doğmasına ya da bu konuda inovasyon çalışmalarına bir kaynak teşkil etmektedir (Aydoğdu, 2013: 47).

Drucker inovasyon kaynakları ile ilgili yapmış olduğu çalışmada; nüfus yapısındaki değişiklikleri (eğitim, yaş, coğrafi bileşim değişikliği, harcamaya ayrılabilir gelir miktarı ve benzeri) en güvenilir öngörü etmenleri olarak görmekte ve bu etmenlerin inovasyon fırsatları ortaya koyduğuna inanmaktadır. Örneğin Çin de, yaşlanan nüfusun, tek çocuklu aile yapısının, iş yapanların ya da harcanabilir gelir miktarındaki artış gibi etmenler Çinde inovasyon için oldukça önemli fırsatlar sunmaktadır (Drucker, 2010: 111).

b- Algılamadaki Değişiklikler: İşletmeleri ürün, hizmet, pazarlama veya organizasyon el alanda inovasyon yapmaya iten faktörlerden bir tanesi de tüketicilerin algılarında meydana gelen değişimlerdir. Günümüz dünyasında özellikle kitle iletişim araçlarının artması ve buna bağlı olarak bilgiye erişimin kolay olması, tüketicilerin bu bağlamda algılarının, inançlarının ve tutumlarının değişmesi eskiye oranla daha kolay olmaktadır. Tüketicilerin algılamalarındaki bu değişiklikleri tespit etmek ve potansiyel müşterilerle buluşmak, konuşmak örgütlere yeni inovasyon fırsatları sunmaktadır (Wulfen, 2013: 128). Örneğin, Amerika da yaşayan tüketicilerin sağlık konusu ile ilgili son yıllarda algılamalarında görülen değişiklikler sağlık sektörüne yeni fırsatlar sunmuştur. Amerikalıların sağlık verileri hızla iyileşme göstermesine rağmen (yeni doğan çocuklardaki ölümler oranının düşmesi, uzayan yaşam süreleri, kanser hastalığının görülme sıklığındaki azalması) Amerikalıları bir hastalık sarmalı sarmıştır. Sağlık konusunda duyulan bu kaygı ve korku, daha önce hiç bir şekilde görülmemiştir. Birden her şey kansere, kalıcı kalp hastalığına ya da vakitsiz hafıza kaybına yol açar gibi görünmeye başlamıştır. Sağlık olaylarına böyle bir bakış ve algı birçok inovasyon fırsatı sunmuştur. Yeni sağlık dergileri, hafif koşu teçhizatı ve jimnastik aletleri, sağlıklı yiyecek ismi ile satılan her türlü yiyecek en çok satılan ürünler arasına girmeyi başarmıştır (Drucker, 2014: 201).

Kişisel algılamalardaki önemli değişimler sonucu oluşan tüketici davranışları inovasyon çalışmalarına katkıda bulunabilir. Algı ve tutumlardaki değişimler, fikir liderlerinin görüşlerinden, davranış faktörlerinden veya etkin ve tutarlı promosyonlardan önemli derecede etkilenir. Günümüzde sağlık bilincinin artması pek çok yeni ürün ve hizmet alanında inovasyona neden olmuştur. Benzer şekilde çevresel konular üzerine

artan kamuoyu ilgisi; kişisel ve kamu ulaştırması, ormancılık, doğum kontrolü, bioteknoloji, hava düzenlemeleri, kirlilik kontrolü ve atıklar gibi farklı sahalarda inovasyon fırsatları oluşturmaktadır (Durna, 2002: 58). Tüketici algılarındaki bu değişime uyum sağlayan, ona göre çözümler geliştirip ürün ve hizmetlerinde inovasyona ağırlık veren örgütler bir taraftan tüketici ihtiyaçlarını karşılarken diğer taraftan karlılıklarını artırıp, rekabet avantajı sağlamaktadır.

c- Yeni Bilgi: Organizasyonların bilimsel ya da bilimsel olmayan yöntemlerle elde ettikleri bilgiler yeni bir ürün, süreç ve piyasa yaratabilir. Bireyler ve kurumlar bildiklerini artırmak ve gelişmek için sürekli yeni bilgi kaynakları edinmek zorundalar. Dünya giderek artan bir ivme ile değişmektedir ve bu günün muhteşem fikri yarının eski haberi olmaktadır (Kelley ve Litmann: 2007: 23).

Bütün inovasyon kaynakları arasında yaşama geçirilme süresi en uzun olan ve inovasyon çalışmalarında önemli fırsatlar sunan yeni bilginin, elde edilmesi ile teknolojiye uyarlanması arasında uzun bir zaman süreci yaşanmaktadır. Bununla birlikte yeni teknolojinin pazara çıkacak ürüne dönüşmesi de ilave bir süre alır. Bilgiye dayalı buluşların bir başka özelliği de, hiçbir zaman bir tek faktöre değil, birçok değişik bilgi türünün iç içe geçmesine bağlı olmasıdır. Bilgi aşamasından ticari uygulamaya kadar geçen sürenin uzunluğuna klasik bir örnek olarak, ilk kez 1930 yılında patenti alınan jet motorunu gösterebiliriz. İlk askeri denemenin tarihi 1942, ticari jet uçağı Comet'in kullanıma girişi ise 1952'dir. Boeing'in 707 modeli ise ancak patenti alındıktan 28 yıl sonra, 1958 yılında üretilmiştir. Yeni bir aerodinamik uçağın geliştirilmesi, yeni malzeme ve yakıt teknolojilerinin iç içe geçmesini gerektirmiştir. Bilginin elde edilmesi ve ticari bir başarıya dönüşmesi için örgütlerin oldukça yoğun bir çaba içinde bulunması gerekir (yenilikcilik-ve-inovasyon.com).

Bilgiye dayalı inovasyon çalışmasında pazar hedeflerinin ve stratejilerinin açıkça ortaya konması önem arz etmektedir. Drucker'e (2010: 112) göre bilgiye dayalı inovasyonun başkalarından önce stratejik bir konuma (liderlik konumuna) gelme hedefinin net olması ve net bir şekilde pazara odaklanması önemlidir; sözün kısası, ürünlerine pazar yaratma hedefine dönük olmalıdır. Drucker, Du Pont'un naylonu geliştirdikten hemen sonra satışa sunmadığını söyler. Örgüt önce naylon kadın çorabı ve iç giyimine yönelik bir tüketici pazarı, aynı zamanda yine naylon kullanılan oto lastikleri için bir pazar yara-

tır. Du Pont, yarattığı talebe göre, gereken ürünleri imal etmek üzere imalatçılara naylon satmaya ondan sonra başlar

İşletmelerin elde ettikleri yeni bir bilgi inovasyon çalışmalarının bir başlangıcı veya sürecin devamı niteliğinde olabilir. Nerede bulunursa bulunsun yeni bir bilgini inovasyon çalışması için potansiyel oluşturacağı kesindir. Ya doğrudan inovatif bir çalışmaya neden olacak, ya da inovatif faaliyetler için uygun bir ortam meydana gelmesine katkıda bulunacaktır. Yeni bilginin geliştirilmesine bağlı olan inovasyon çalışmaları aynı zamanda ticari bir risk taşır. Bu risk inovasyon sonuçlarının ve pazar kabulünün tam olarak tahmin edilememesinden kaynaklanmaktadır. İngiliz gıda endüstrisinde yeni ürün girişimlerinin % 90' dan fazlası başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. İnovasyon çalışmalarının başarılı olmasının ön şartı bu çalışmanın pazar tarafından kabul görmesidir (Durna, 2002: 62).

d- Örgütlerin ve Ürünlerin Azalan Yaşam Süreleri: İnovasyon çalışmalarına kaynaklık eden bir diğer unsur pazar ortamında ürün ve örgüt sayında hızla gerçekleşen artıştır. Tüketici demokrasisi diye tanımladığımız günümüz dünyasında tüketicilerin önündeki tercihlerin hızla arttığı görülmektedir. Örneğin, 30 yıl önce ABD'de 140 araç modeli varken 1990'larda 260'a ulaşmış, belkide şimdi 400'ü aşmıştır. Bu rakamlardan iki sonuç çıkarmak mümkündür. Bir taraftan ürün yağmuru yağarken diğer taraftan rakipler artmaktadır. Rekabet ortamının eskisi gibi rahat olduğu söylenemez. Piyasadaki ürün sayısındaki artış tüketicilerin seçeneklerini artırıyor. Bir diğer araştırmaya göre ABD'de yılda ortalama 30.000 ürün pazara sunulmaktadır. Ancak bu ürünlerin % 70 ile 90'ı başarısızlıkla karşı karşıya kalmaktadır. Piyasaya sürülen bu ürünlerin sadece inovatif olanları ve tüketiciye değer yaratanları pazarda tutunabilmektedir.

Aslında ülkemizde, iş dünyasında büyük bir değişim ve gelişim yaşandığını bu süreçte birçok markanın ve örgütün tarih olduğu görülmektedir. Örneğin Puro-Fay markası 1960'lı yıllarda vatandaşları sabun ve deterjanla tanıştırmıştır. 1970'lerde Türkiye'nin devleri arasına giren bu şirket "Puro" markası sabunda, "Fay" ise deterjanda efsaneydi. Ekonomi dünyamızın tarihine baktığımızda sadece bu iki markanın değil daha birçok marka ve örgütün değişime ayak uyduramadığından tarihin raflarında yerini aldığını görmekteyiz. Neyir tekstil, mensucat santral, Grunding'i üreten cihan elektronik bunlardan sadece birkaçını oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında birçok ürün ve örgütün her yıl yok olup gittiğini göstermektedir. Bu yok oluşun önüne geçilmesinin ve ayakta kalabilmenin yollarından biri de inovasyon ve inovasyona bağlı yatırımlardır. Örneğin, Gillette markası son dönemlerde elde ettiği başarıyı tamamen inovasyona borçlu. Örgüt Mach 3 modeli için 700 milyon dolar harcama yapmıştır. Bu harcamalardan sonra şirket 2003 yılı rakamlarına göre yaptığı yeniliklerden 9.2 milyar dolar gelir elde etmiştir.

Kuruluşundan itibaren tam bir inovasyon rneği olarak ön plana çıkan google son dönemlerin en gözde şirketi olmuştur. Örgütün kuruluş aşamasından günümüze kadar O'nun la aynı hizmeti veren birçok örgüt kurulmuştur. Hatta "search" işini Excite ve Altavista gibi internet hizmetinin öncüleri başlatmış olmasına rağmen, yahoo ve Google firmaları onların hepsini geçmiştir. Google'nin başarisının arkasında yarattığı iş modeli vardır. Bu iş modelinin temelini de inovasyon oluşturmaktadır. Google işgörenlerine inovasyon için bazı fırsatlar sunmaktadır. Örneğin alışanların yeni projeler üzerinde çalışması için % 10-20 oranında serbest zaman tanınması, ortalama takım yesi çalışanın az seviyede tutulması, enine iletişim yapması gibi konular bunlardan birkaçıdır (Ateş: 2007, 22-29). İnovasyon ve inovasyona dayalı çalışma modellerinin örgütlerin gelirlerine olumlu katkıda bulunurken, onların yaşam sürelerini de uzatmakta ve rekabette önemli avantajlar sağlamaktadır.

2.6. İnovasyon Stratejileri

Örgütlerin inovasyon stratejilerini üç başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Bu stratejiler saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi ve bağımlı stratejiler olarak ifade edilebilir

2.6.1. Saldırgan İnovasyon Stratejileri

Bu strateji politikasında, yeni bir üretim sürecini veya ürünü rakip örgütlerden daha önce geliştirip pazara sunarak, pazarda ve teknik alanda liderliği ele geçirmek amacını taşır. Bu strateji, örgütün küresel çapta bilim ve teknoloji düzeni ile özel ilişki içinde bulunması ve güçlü bir araştırma geliştirmeye dayanmasını, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanmayı esas alır. Saldırgan stratejiyi uygulayan

örgütlerin yüksek getiri beklentisi ile birlikte yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur (Taşkın ve Adalı, 2003: 103; Özücü vd., 2011: 63).

Bu inovasyon stratejisini benimseyen örgütlerde iletişim etkinliği ve hızı büyük önem taşır. Bu yapıdaki örgütlerde üst düzey yönetimin ve insan kaynaklarının yeniliklere, risk almaya açık olmaları, işletme içi iletişimin ve ilişkilerin iyi düzeyde olması, örgütsel yapının öğrenen ve esnek bir nitelik taşıması, bilginin çok güçlü olması oldukça önemlidir. Bununla birlikte çevre duyarlılığının yüksek olması, esnek bir organizasyon yapısı ve oluşabilecek yeniliklerde hızlı bir şekilde yararlanması gerekir. (Zerenler vd.,2007: 663; Güleş ve Bülbül, 2004: 176).

2.6.2. Savunmacı İnovasyon Stratejileri

Bu stratejiler, piyasaya ilk olarak giren örgütlerin getirdiği fırsatlardan yararlanmak ve genel olarak piyasada ilk olmaktan dolayı örgütün karşılaşılabileceği risklerden kaçınmaya yönelik çalışmalardan oluşan stratejilerdir (Aygen, 2006: 47). Savunmaya yönelik stratejiyi benimseyen örgütler piyasada ilk olmayı istemezler, fakat bununla beraber teknik değişimin de gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın getirebileceği ağır risklere katlanmaktan kaçınırlar. Yeniliği ilk uygulayan örgütlerin hatalarından ve oluşturdukları pazardan faydalanmayı umut ederler. Savunmaya yönelik strateji izleyen yenilikçiler daha orijinal yenilik türü için kapasitelerini eksiltebilir ya da pazarlamada veya üretim mühendisliğinde özel bir yetenek ya da güç sahibi olabilir. Savunmaya yönelik strateji izlemenin daha muhtemel nedenleri bütün bunların karışımı ya da benzer faktörler olabilir. Başarılı saldırgan bir strateji uygulayan rakip örgüt tarafından rekabet dışı bırakılan bir işletme, istemeden savunmaya yönelik strateji izlemek zorunda kalabilir. (Durna, 2002: 134;Özücü vd., 2011: 63).

Savunmacı stratejiyi takip eden bir örgüt için bir teknolojik yenilik yapmaktan çok, eldeki mevcut bir teknolojiyi daha ileri götürmek ve ondan tam anlamıyla faydalanma stratejisi ön plana çıkmaktadır. Savunmacı strateji en az saldırgan bir strateji kadar araştırmaya yoğunlaşabilir. Bu iki strateji arasındaki en önemli fark yeniliklerin zamanlaması ve niteliğindedir (Akgemci ve Güleş, 2010: 148).

2.6.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejileri

Taklitçi inovasyon stratejisini benimseyen örgütler genellikle yenilikleri dışarıdan izleyerek mevcut bilgi ve teknolojileri kullanmaya çalışmaktadır. Patentler ile koruma altına alınmış yeniliklerde patent süresinin dolmasının beklenmesi de bu tür bir stratejinin sonucudur. Bu yolla örgüt lisans ile ilgili herhangi bir ücreti ödemek durumunda kalmamaktadır. Bu tür örgütler yeni pazarlar bulma konusunda başarılı olabilirlerse taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kar elde edebilme imkânına sahip olabilirler. Genel olarak maliyetleri daha düşük olan bu tür örgütler maliyet avantajına sahip olduklarından dolayı ürün ve hizmetleri tüketicilere daha ucuz olarak sunabilmektedir. Ayrıca üretim yeteneği ve teknik bilgi gereksinimi bu tür örgütler için de gereklidir (Gökçek, 2007: 74). Bağımlı işletmeler ise Ar-Ge çalışmalarında ve ürün tasarımında hemen hemen hiçbir girişimi bulunmayan sermaye yoğun ve küçük işletmelerdir. Bağımlı örgütler, bir bakıma büyük bir örgütün atölyesi veya bir bölümü gibi çalışırlar. Ancak buna rağmen gelecekte pazarlarını genişletmeye ve farklılaşmaya giderek durumlarını değiştirmek düşüncesiyle biçimsel bağımsızlıklarını kaybetmek istemeyebilirler. Bağımlı örgütü bir yan sanayi kuruluşu olarak kabul edip müşteri ilişkisini sürdürmek de büyük işletme açısından iktisadi dalgalanmaların zararlı etkilerini azaltma yönünde fayda sağlayabilir. Bu örgütler zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük idari genel maliyetler, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler, girişim yetenekleri nedeniyle yeterli kar elde edebilirler. Büyük örgütler tarafından devralınanların ve pazardan çekilenlerin oldukça fazla olmasına karşın bu tür örgütlerin yaygın olarak kurulduğu da gözlenmektedir (Barutçugil, 1981: 38–39; Örcü vd., 2011: 63).

Saldırgan strateji benimseyen örgütler yeni ürün ve hizmetler sunarak, savunma stratejisini takip eden örgütler saldırgan strateji uygulayanların hatalarından ve eksikliklerinden yararlanarak inovasyon yapmayı amaçlarken, taklitçi strateji izleyen örgütler ise savunmacıların ve saldırganların katlandığı maliyetlere katlanmak zorunda kalmadan ürünlerin benzerini taklit ederek üretirler (Coşkun vd., 2013: 10).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İNOVASYON ÜZERİNE ETKİSİ VE

BİR ARAŞTIRMA

3.1 Örgüt Kültürüne Yönelik Yapılan Çalışmalar

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde örgütlere hakim olan kültürel değerlerin örgütten örgüte farklılık gösterdiği görülmektedir. Doğan (2012: 46) ve Doğan vd.(2007) tarafından 32 tanesi yerel ve 26 tanesi de batı kaynaklı olmak üzere toplam 58 değer ölçü alınarak, , sanayi yoğunluklu 25 ildeki 1022 üst ve orta kademe yöneticisinin kurumları hakkındaki algılarına yapılan araştırmada; baskın değerler olarak; akılcılık, riya, girişimcilik, hiyerarşi, dostluk ve aile bağları, sadakat ve saygınlık değerleri ortaya çıkmıştır.

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kültürel Etmenleri Belirlemeye Yönelik yapılan araştırmada; İşin genel yapısından duyulan tatmin ve toplulukçuluk örgüt kültürü, Yatırımlar, iş alternatiflerinin azlığı ve kıdem, Toplulukçu örgüt kültürü, sadakat normları ve aile etkisi değerleri baskın değerler olarak belirlenmiştir. (Wasti, 2000: 201-224; Doğan, 2012: 147)

Toplumsal kültür ve örgütsel kültür arasındaki bağlantıyı belirlemek amacı ile yapılan araştırma sonucunda; Yöneticilerin, çalışanlara eğitim ve olanaklar sağlandığında, değişebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri inancı, Yöneticilerin, çalışanların inisiyatif kullanmaya istekli olmasına ilişkin inanç, Yöneticilerin, çalışanların örgüt içi ve dışı yükümlülüklerinin bilincinde olduklarına dair inancı, Yöneticilerin, çalışanların iş yaparken fazladan sorumluluk almaya istekli olmasına ilişkin taşıdıkları inanç, İşgörenlerin alınan kararlara katılımı baskın değerler olarak tespit edilmiştir(Aycan ve Kanungo, 2000: 25-53; Doğan, 2012: 148)

Yöneticilerin tercih ettiği değerler açısından yapılan bir başka araştırmada; Güç ve otoritenin örgütteki orantısız dağılım düzeyi, Belirsizliği azaltmaya ait benimsenen kültürel değerler (gelenekler, normlar, bürokratik uygulamalar), Yardımlaşma, dostluk, cömertlik vb.kültürel değerlerin desteklenmesi ve teşvik edilmesi düzeyi, Takım çalışması ve ödülün gruba verilme düzeyi, Aile ve yakın çalışma arkadaşları arasında bağlı-

lık düzeyi, Aile ve yakın çalışma arkadaşları arasında bağlılık düzeyi, Cinsiyetler arası farklılaşma ve ayrımcılık düzeyi, Vizyon, plan ve yatırım yapma seviyesi

İşgörenlerin performanslarını artırma ve teşvik etme düzeyi baskın özellikler olarak ortaya konmuştur(Kabasakal ve Bodur, 2002: 3-10; Doğan, 2012: 149)

Örgüt Kültürü Değişkenlerini Belirlemeye Yönelik Türk ve Kanada firmalarında yapılan Araştırma Sonucunda; Kuralların fazlalığı, kurallara verilen önem derecesi, çalışmalarda standartlaşma ve rutin görevler,Emirlere uyma, statüler arasında sosyal mesafe, otoriteye saygı ve emir komuta ilişkilerine önem verme, İşgören performansı, sonuca, kişisel sorumluluğa, kılavuz olmaya ve rekabete önem verme, İşgörenlerin aile ferdi gibi görülmesi, kişisel problemlere ilgi, gayri resmi ilişkiler. Üstlerin aile büyüğü gibi görülmesi, İşgörenlere inisiyatif tanıma, bilgi paylaşımı, bireysel hak ve çıkarlara saygı.

Takım çalışmasına, işgörenlerarası ilişkilerine, katılıma ve işbirliğine önem verme,Esnekliğe yeniliklere, kaliteye, pazarda fırsatlara ve liderliğe yönelme, rekabetçi olma, Analitik düşünce, objektif performans kriterleri, liyakat, kariyer olanakları, tanımlanmış roller, işe alım ve terfilerde yetenek kriteri, Tartışmalara, eleştiriye karşı açıklık, hatalara karşı tolerans ve özerklik olanakları sağlamak baskın değerler olarak belirlenmiştir (Danışma ve Özgen, 2003: 91-124; Doğan, 2012: 150)

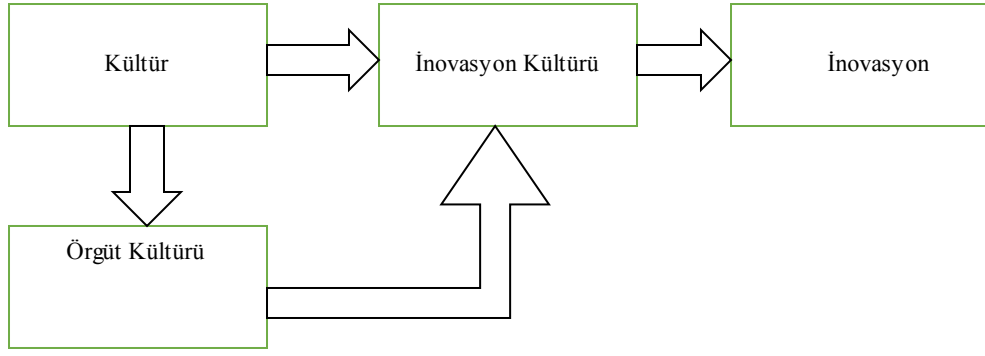
Örgüt Kültürü ve Yönetmel Davranışları Belirlemeye Yönelik Yapılan Örgüt Kültürü Araştırma Sonucunda; örgütlerde davranışsal değerlerin ve normların daha çok iş yapma şekline ve kişiler arası ilişkilere yönelik olduğu ortaya çıkmıştır. işle ilgili davranışsal normlar, işgörenleri işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve bunun için uymaları gereken kuralları, ilkeleri ve iş gereklerini kapsamaktadır. bireyler arası ilişkilerde ise, ana hatları ile dışil ve toplulukçu davranış özellikleri olarak görünmektedir. Bireysel gelişim konusunda ise yöneticilerin, bireysel gelişim sorumluluğunun öncelikle bireye ait olduğu görüşünde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. (Uygun, 2003: 427-442; Doğan, 2012: 151)

3.2. Örgüt Kültürü ve İnovasyon

İnovasyon çalışmalarının örgüt ve ülke ekonomilerinin performanslarında önemli fonksiyonu bulunmaktadır. Etkin inovasyon politikalarına ve sistemlerine sahip ülkeler

ge-lişmişlik sıralamasında hızla üst sıralara doğru yükselmekte, inovasyon sayesinde eşitsizlik-leri de en aza indirmeyi başarmaktadırlar. Büyüme ve kişi başına GSMH artık teknolojik inovasyon yapan ülkelerde daha yüksek çıkmaktadır. İnovasyon faaliyetlerinde başarıyı yakalayan örgütler de her zaman rakiplerinin bir adım önünde olacaklardır. Örgütlerinde inovasyon faaliyetlerini yapabilmeleri için bu faaliyetleri destekleyen ve teşvik eden ino-vatif bir kültüre sahip olmaları gerekir. İnovasyona yol açan bir örgüt kültürünün temel taşları; kurumsallaşmış bir inovasyon kontrol ve yönetim sistemi, inovasyon davranışlarını ödüllendiren törenler, inovasyon sembolleri, inovasyona açık bir örgüt yapısı, her düzeydeki işgö-renler için sunulan eğitime ve geliştirme imkânlarından oluşmaktadır. Günümüzde birçok örgüt inovasyon faaliyetlerini teşvik eden ve destekleyen bir örgüt kültürü yaratma konu-sunda değişik yol ve yöntemlere başvurmaktadır. Örneğin HP, 1000'i aşan işgörenlerin ol-duğu birimlerini bağımsız birimlere dönüştürmekte ve inovasyon merkezleri kurmaktadır (Gümüşlüoğlu, 2009: 37; Kılıç, 2013: 101).

İşletmelerin inovasyon yapabilmeleri Ar-Ge harcamaları, işgörenlerin niteliği, yönetim desteği, faaliyette buldukları sektör, yönetim tarzı, iletişim ağı gibi birçok de-ğişkene ba-ğlıdır. Bu değişkenlerin en önemlilerinden biri de şüphesiz örgüt çalışanları tarafından payla-şılan, ortak değer ve inançlardan oluşan, ortak davranış kalıplarını or-taya koyan, örgütü rakiplerinden ayıran örgütsel kültürdür. Örgüte hâkim olan kültürün tüm öğelerinin ino-vasyonla bağlantılı olması düşünülme-yeceğinden karşımıza bir baş-ka kavram çıkmaktadır. Bu da inovasyona etki eden kültürel özelliklerin toplamı olarak tanımlanabilecek, kültürün bir alt boyutu olarak inovasyon kültürüdür(Yiğit, 2014: 1). İnovasyon, örgüt içinde farklı bir anlayış ve kültür gerektirir. Bu farklı anlayış ve kültü-rün yerleşmesi değişime ve gelişmeye açık, geniş bir vizyona sahip yöneticiler ve işgö-renlerle mümkün olabilir.



Şekil 3. 1: Kültür-Örgüt Kültürü-İnovasyon Kültürü ve İnovasyon İlişkisi (Yiğit, 2014:1)

İnovasyonun bir örgüt kültürü olarak benimsenmesi için önemli bir diğer unsur inova-tif bir kültürü önemseyen ve destekleyen, bu anlayışa sahip liderlerin varlığıdır. Her şeyden önemlisi, inovasyon ile rekabet üstünlüğü yakalamak, korumak ve sürdürmek örgütün stratejik hedefi olmalı ve bu hedef üst yönetimce sahiplenmeli; ayrıca yönetim söz konusu hedefi sahiplendiğini her şekilde göstermelidir. İnovasyonun bir örgüt kültürü olarak benim-senmesi ve örgütte bir değer olarak kabul edilmesin de bir diğer önemli etken risk alma fak-törüdür. İnovasyon tanımına bakılırsa inovasyon, değişime ve yeniliklere açık olmayı, farklı-lıkları tercih etmeyi ve doğal olarak risk almayı gerektirir. Başarılar kadar, belirsizlik sonucu karşılaşılan başarısızlıklar da inovasyon sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle, firmanın risk almaya hazır olması, gelişmek ve öğrenmek için başarısızlığı bir fırsat olarak görmesi gerekir. Ancak bunu yaparken, riskin yönetilmesi ve gereksiz risklerden kaçınılması büyük önem taşır. Belirsizliklerin, risk yönetimindeki yetersizliklerden kaynaklanmamasına dikkat edilmelidir. Örgütsel kültürün işgörenler arasında, örgütün kaynakları ölçüsünde ve kontrollü bir şekilde risk alınmasını teşvik ederek işgörenleri cesaretlendirmelidir. Çünkü inovasyon sürecinde başarılı olmanın bir ön koşulu da risk almaktır.

Bir örgütte inovatif bir kültürün oluşturulabilmesi ve bu kültürün yerleşmesi için değişim ve gelişmeye açık, geniş vizyon sahibi yönetici ve işgörenlerin varlığı ile mümkündür. Örgütte inovatif bir kültürün varlığı için işgörenlerin farklı bir bakış açısına sahip olması, yeni fikirler üretebilmesi, yaratıcı olması, neden olmasının, nasıl daha iyi yapabiliriz, gibi soruların sorulması, müşteri odaklı bakış açısı gerekmektedir. Ayrıca sürekli öğrenen organizas-yonlarla, inovasyon sürecinin devamının sağlanması, yükseköğrenim kurumları ve araştırma şirketleri ile iletişim ve güçlü ilişkiler kurulması örgütte inovatif bir kültürün oluşturulma-sında etkilidir.

Akdoğan (2007: 98-99) inovasyon kültürü ile ilgili yapmış olduğu çalışma da inovatif bir kültüre sahip örgütlerin özelliklerini ortaya koymuştur. Buna göre; bir örgütte işgörenlerin yapmış oldukları hataların yönetim tarafından tolere edilme derecesi önemlidir. Hatalara hoşgörü ile bakıldığı, hataların bir tecrübe kazandırdığı bakış açısı inovasyon çalışmalarını teşvik edici bir rol oynayacaktır. İşletmeye hâkim olan diğer kültürel unsurlarında inovatif bir ortamın yaratılmasında etkisi vardır. İnsan ilişkilerini önemseyen, açık iletişim kanalları-na sahip, eleştiriye açık, risk almayı göze alabilen, çalışanlar arasında eşitliği sağlayabilen, kişisel eğitimi önemseyen ve geleceğe dönük planlama yapabilen örgütlerin inovatif kültürün tesis edilmesinde başarılı olacaklarını ifade edebiliriz.

İnovasyon sürecini başlatıp farklı problemlere çözüm bulma yeteneğine sahip işgörenler, inovasyon sürecinin asıl yaratıcıları olup, inovasyonun temel taşları bu kesimdir. Kamu sektöründeki kurumlar ve örgütler incelendiğinde, en çok önerinin alt kademede bulunan ve müşteri ile bağlantılı olan, hizmetleri veren işgörenden geldiğini görebiliriz. İnovasyon konusunda en çok emek harcayan insanlar, bu statüdeki insanlardır. Problemlerle yaşamaktan-sa onu çözmek isteyen, algıları gelişmiş analitik insanlardır. Daha fazla eğitim olanağı elde edip, tecrübe kazandıkça inovasyon alanında üretici olmaya devam ederler (Arslan, 2014: 73).

Örgütlerin inovasyon da başarılı olabilmesi için gerekli bir diğer faktör örgütün kurulmuş olduğu iletişim kanallarıdır. Örgüt içinde, bilgi, deneyim, açık bir iletişim ve fikir paylaşım ortamının oluşturulması gerekir. Tüm kademelerdeki yönetici ve işgörenler birbirleriyle güçlü bir iletişim halinde olmalıdır. İnovasyon sürecinde yaşanan başarısızlıkların çoğu özellikle farklı birimler arasındaki yetersiz iletişim sonucu ortaya çıkar. Bu nedenle, anlaşmazlıkların çözümünde, iletişimin açıklığını ve sürekliliğini sağlayan mekanizmalar geliştirip uygulanmalıdır (Elçi, 2007: 156). Örgütün kullandığı çapraz, dikey ve yatay iletişim kanalları açık ve net olmalı, tüm çalışanların yeni ve özgün düşüncelerini serbest bir şekilde ifade edebileceği bir iletişim ağı örgütler tarafından inşa edilmelidir.

Örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan bir tanesi de Durna (2002: 147-159) tarafından yapılan araştırmadır. Durna yapmış olduğu çalışma sonucunda inovasyonu engelleyen örgütsel değerleri ortaya koymuş ve bu engelleri şu şekilde sınıflandırmıştır.

Örgütsel Engeller

- * Tepe yönetiminin olumsuz tutumu
- * Aşırı rasyonel düşünce
- * Farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük
- * Aşırı bürokratik ve merkezi yapılar
- * Kariyer, statü ve yeteneklerin tehdit edilişi

Bireysel Engeller

- * Ekonomik nedenler
- * Sosyal nedenler
- * Farklı değerlendirmeler
- * Psikolojik nedenler
- * Anlayış ve güven eksikliği uygun

olmayan özendirmeleler.

İşletmelerin faaliyette buldukları çevre ve toplumun hem örgütün çalışma sürecine hem de örgüt kültürü üzerin de etkisi vardır. Şüphesiz örgütler için rekabet avantajı ve üstünlüğü sağlayacak yenilikler üretebilmenin yolu öncelikle inovatif bir örgüt kültürüne sahip olmaktan geçmektedir. İşletmelerin sahip olması gereken bu kültür, içinde buldukları toplumun yenilikçilik düzeyi ile yakından bağlantılıdır. Örgütler de çalışan işgörenlerin yenilik ve yaratıcılık konusun da sahip oldukları özellikler ve yetenekler, örgütlerin yenilikçi kültürlerine doğrudan etki edecektir. Bu nedenle bir taraftan yenilikçi ve yaratıcı bir toplu-mun yaratılması diğer taraftan da yenilikçi ve inovatif örgüt kültürlerinin tesis edilmesi, birbirleriyle organize olarak gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler olarak görülmelidir. Şurası bir gerçek ki örgütlerin kültürel yapılarını çok kısa sürede ve kolayca değiştirebilmek ve yenilikçi bir yapıya kavuşturmak önemli bir çaba gerektirmektedir. Özellikle örgütte çalışan işgörenlerin kültürel değerlerini ve yapılarını değiştirmek, inovatif bir kültür kazandırmak kolay değildir. Nitekim yıllarca ve aynı teknoloji ve teknikle iş yapan bir işgörenin yıllar sonra yeni bir tekniğe adapte olması ve sürekli yenilikler üreten yaratıcı bir yapıya kavuşması kolay olmayacaktır. İnovasyon, onu destekleyen bir kültür içerisinde daha sürdürülebilir ve etkin olarak gerçekleşecektir. Bunun için ise yukarıdaki özelliklere sahip bir inovatif kültürün örgüte hâkim olması kaçınılmazdır. Özellikle çalışanları inovasyon konusunda, destekleyen, cesaretlendiren ve yeni fikir ve bilgilere kolayca ulaşmasını sağlayan bir kültürün inşa edilmesi, onların hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında ilişkiler geliştirmesini sağlayacaktır. Bu şekilde örgütün, işgörenleri aracılığıyla, hem örgüt dışındaki ortakların, hem de müşterilerin, araçların, çalışanların ve tedarikçilerin yenilikçi çabalara katkısı sağlanmış olacaktır (Uzkurt, 2008; 143; Uzkurt; 2010: 43). Örgütlerin ve örgüt çalışan-

larınm inovatif bir kültüre sahip olmaları bir taraftan örgütlerin genel yapısına bağlı iken diğer taraftan örgüt çalışanlarının da bu kültüre ayak uydurmalarına bağlıdır.

Freema ve Soete (1997:235) yapmış oldukları çalışmada örgütsel kültür, yenilik ve inovasyon açısında örgütleri değerlendirirken üç sonuca varmışlardır. Bunlardan birincisi bilimsel araştırmalar sürekli yeni keşiflerle ufuklar açtığından ve teknik imkânlar ortaya çı-kardığından, bir örgüt bu ilerlemeyi izliyorsa, bu örgütün yeni doğan imkânları ilk anlayacağı ifade etmişlerdir. Bilimsel araştırmaları önemseyen ve örgütsel kültürlerinde bunu ön plana çıkaran örgütlerin inovasyon da başarılı olabileceğini ortaya koymuşlardır. Güçlü bir örgütün Ar-Ge yapısı, bilgiyi rekabetçi avantaja dönüştürebilir. İkinci olarak müşterilerin ihtiyaçlarını iyi bilen bir örgüt, bu fikirler için potansiyel piyasaları belirleyebileceği gibi, müşterilerin şikâyet nedenlerinden yola çıkıp iyileştirilmiş yeni ürün ve üretim teknolojileri tasarlayabilir. Müşterilerini takip eden, ihtiyaçlarını erken belirleyen ve müşterileri ile etkin bir iletişim ağı oluşturan örgütler başarılı inovasyon çalışmalarına ulaşabilirler. Üçüncüsü, başarılı girişimcilik ve iyi bir iş yönetimi, yeni enformasyon ve bilgi akışıyla birleşerek, teknolojiyle piyasa imkânlarını birbiriyle bağlama kapasitesini ortaya koyar. Bu özellikleri kültürüne yansıtabilen örgütler inovasyon da istedikleri başarıyı yakalayacaklardır.

İnovasyon ve örgüt kültürü ile ilgili yapılan diğer araştırmalar ve sonuçlarını inceleyecek olursak; Hurley ve arkadaşlarının 1985 yılında yaptıkları çalışma karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacılar, anket yöntemi ile 10 farklı örgütte 9648 çalışan arasında yapmış oldukları grup kültürünün inovasyonla ilişkisini araştırmaya yönelik çalışmada, öncelikle inovasyon ile grup yenilikçiliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Çalışmada ayrıca grup yenilikçiliğini en fazla etkileyen kültür özelliklerinin kariyer gelişimi ve karar verme olduğu görülmüştür. Bu sonuç, grup üyelerinin öğrenme ve gelişimleri teşvik edildiğinde ve bu üyelerin grup kararlarına etki edebilme yetkileri olduğunda grubun daha yenilikçi olduğu anlamına gelmekte ve bu durumun da yeni fikirlere ve inovasyona neden olduğu ifade edilmiştir (Hurley, 1995: 42-54; Yiğit, 2014: 6)..

Hurley ve Hult'un 1998 yılında Amerika'da 10 farklı örgütte 9648 çalışan arasında anket yöntemi ile yapmış oldukları örgütsel özellikler ve inovasyon kapasitesi arasındaki ilişkiye yönelik araştırmada; kültürel özellikler olarak, öğrenme ve gelişme,

iletişim ve çatışma, pazar odaklılık, statü farklılıkları, destek ve işbirliği, katılımcı karar verme, güç paylaşımı ile birlikte risk için tolerans gösterme ele alınmıştır.

Bunlardan, güç paylaşımı, katılımcı karar verme, destek ve işbirliği ile öğrenme ve gelişmenin grup kültürü ile anlamlı bir ilişkisi olduğu, katılımcı karar verme ve öğrenme ve gelişmenin ise inovasyon kapasitesi ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır (Hurley ve Hut, 1998: 42-54; Yiğit, 2014: 6).

Sarros ve arkadaşlarının 2008 yılında Avustralya da özel sektör kuruluşlarında 1158 çalışan arasında anket yöntemi ile örgüt kültürünün aracı rolü üzerinden liderlikle örgütsel inovasyon iklimi ilişkisi araştırılmıştır. Yapılan çalışmada liderin, vizyonunu rahatça ifade edebilmesinin ve işgörenlere bireysel destek sağlamasının örgütsel inovasyon iklimini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca performans odaklı, rekabetçi örgütsel kültürün, örgütsel inovasyon iklimi ile güçlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür (Sarros vd., 2008; 145-148; Yiğit, 2014: 6)..

Naranjo-Valencia arkadaşlarının 2010 yılında İspanyada 25'ten fazla işgöreni olan 420 örgüt yöneticisi ile yaptığı örgüt kültürü ile ürün inovasyonu arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik anket ve görüşme çalışmasında ürün inovasyonunun hiyerarşi kültürü ile negatif, adhokrasi kültürüyle pozitif ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Naranjo-Valencia vd., 2010: 466-480; Yiğit, 2014: 6)..

March-Chorda ve arkadaşlarının 2010 yılında İspanya da ki bilgi ve iletişim teknolojilerinde faaliyet gösteren 3 büyük örgütte anket ve görüşme yöntemi ile inovatif olduğu kabul edilen üç örgütteki örgüt kültürü özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma yapmışlardır. Yapılan çalışma sonucunda; informal ve katılımcı toplantıların yapılması, yöneticilerin dışarıdan gelen fikirleri göz önünde bulunduran, açık görüşlü, değişen ihtiyaçlara göre esnek oldukları, çalışanlar arasındaki yaratıcı etkileşime önem veren özelliklerin ön planda olduğu görülmüştür (March-Chorda vd., 2011; Yiğit, 2014:6)..

Seen ve arkadaşlarının Malezya'da 249 kamu ve özel sektör çalışanı arasında anket yöntemi ile kültürel özelliklerin inovasyonla ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu çalışma sonucunda; takım odaklı olmanın, personel güçlendirmenin, müşteri odaklı olmanın, yetenek geliştirmenin inovasyonla anlamlı bir ilişkisi bulunamamış sadece örgütsel öğrenmenin ve değişim yaratmanın inovasyonla ilişkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (Seen vd., 2012, 147-157; Yiğit, 2014: 6)..

Mohammed ve Bardai 2012 yılın da Libya'daki üniversiteden 312 idareci ve fakülte çalışanı arasında anket yöntemi ile Örgüt kültürü tipleri (Klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar) ile inovasyon tipleri (Teknik, örgütsel, idari) arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu çalışma sonucunda örgüt kültürü tiplerinin inovasyon türü ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hiyerarşi kültürünün örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinin, pazar kültürünün teknik inovasyon üzerindeki etkisi en fazla olduğu sonucuna varılmıştır (Mohammed ve Bardai, 2012: 175-184; Yiğit, 2014: 6)..

Yeşil ve Kaya (2012) tarafından Gaziantep'te 51 örgüt'te anket yöntemi ile örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği arasındaki ilişkinin incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma sonucunda Adhokrasi kültür tipinin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif, klan ve hiyerarşi kültür tiplerinin etkisinin ise anlamsız olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir diğer çalışma Arshi tarafında 2013 yılın da yapılmıştır. Bu çalışma Umman'da 5 farklı özel sektörden 200 çalışan arasında anket yöntemi ile örgüt kültürü ile inovasyon tipleri (artırmısal, radikal) arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu araştırma sonucunda; örgüt kültürünün belirli özellikleri ile inovasyon türleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ele alınan kültür özellikleri belirsiz sonuçların kabulü, bağımsızlık derecesi, riski kabul etme, örgütsel katılım derecesi, paydaşlardan geri bildirim sağlanması, bilgi donatımının sağlanması, başarısızlıktan ders alma, yaratıcılığı destekleyen bir örgütsel iklimin olması, ödüllendirme, kullanma ile keşfetmenin arasında denge kurulması ve değişim için eğitim sağlanmasıdır (Arshi, 2013: 3-17; Yiğit, 2014: 6).

Sharifrad ve Ataei tarafından 2012 yılın da İran'da 6 büyük otomotiv örgütün' de 245 çalışan arasında anket yöntemi ile Örgüt kültürü boyutları (katılım, tutarlılık, uyum sağlama ve misyon) ile inovasyon kültürü boyutları (inovasyon altyapısı, inovasyon etkisi, inovasyon eğilimi ve inovasyon uygulaması) arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan bu çalışma sonucunda uyum sağlama boyutu (değişim yaratmak, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme) ile inovasyon eğilimi ve altyapısı arasındaki ilişki, misyon boyutu ile (stratejik yönetim ve niyet, amaçlar ve hedefler, vizyon) inovasyonun uygulanması arasındaki ilişki, Örgüt kültürünün katılım (güçlendirme, takım odaklılık, yetenek geliştirme) boyutu ile inovasyon altyapısı arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif oldukları görülmüştür (Sharifrad ve Ataei, 2012: 494-517; Yiğit, 2014: 6).

Uzkurt (2008: 148-153) ve Kılıç (2013: 127-129) yaptıkları çalışmada genel olarak inovatif örgütlerin özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

* Öğrenen Örgüt: İnovasyon faaliyetlerini gerçekleştirirken elde edilen deneyim ve bütünlük bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilebilir. Bu süreçte yapılan hata ve yanlışlıklardan ders çıkarılarak örgüt içinde bir öğrenme süreci gerçekleştirilebilir.

* Dışa Odaklanma: İnovatif örgütler iç faktörlere odaklanmakla beraber dış çevre ki tehdit ve fırsatları değerlendirecek bütünlük bir sistem oluşturmalarıdır.

* Yüksek Katılım: Örgüt içindeki inovasyon faaliyetlerine bütün işgörenlerin katılımı önemlidir. Bir başka ifade ile inovasyon sürecine sadece bir bölüm ya da birkaç işgörenin değil tüm işgörenlerin bu çalışmalara dahil edilmesi gerekir. Bununla birlikte inovasyon sürecinin yayılması ve benimsenmesi açısından da müşterilerin, araçların ve tedarikçilerin katılımı önem arz etmektedir.

* Liderlik, Yenilik İsteği ve Vizyon: İnovasyon sürecinin ortaya konulması ve sürdürülebilmesi için bu süreç ile ilgili istekli, kararlı bir liderliğin ve yönetimin bulunması önemlidir. Tepe yönetiminin inovasyon ile ilgili isteği ve çabası risk üstlenmeyi de beraberinde getirecektir. Ayrıca üst yönetim tarafından belirlenen ve bütün işgörenler tarafından paylaşılan amaç ve stratejilerinde ortaya konulması gerekir.

* Uygun Bir Örgüt Yapısı: İnovasyon çalışmasını yakından etkileyen bir diğer faktör örgütsel yapıdır. Bilgi paylaşımını ve iletişimi, departmanlar arası koordinasyonu sağlayan, ilerlemeyi ve değişimi kolaylaştıran bir örgütsel yapı inovasyon çalışmasını teşvik edip destekleyecektir.

* Eğitim ve Gelişme: Örgüt yapısı içinde gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin işgörelere daha fazla sorumluluk yükleme ve bu sorumlulukların yerine getirilmesi açısından önemlidir. Gerçekleştirilecek eğitim programları işgörenlerin inovasyon faaliyetlerini öğrenme, tanıma ve yorumlamaları açısından önemlidir. Ayrıca eğitim programları işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini artıracığından yaratıcılık konusunda da bir ilerleme sağlanacaktır.

* Yenilikçi Bireyler: Örgütte bulunan işgörenlerin yenilik konusundaki istekleri kadar, onları teşvik edici, motivasyon sağlayıcı ve yönlendirici bireylerin bulunması da önemlidir. Bu bireylerin inovasyon çalışması ile ilgili sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekler diğer işgörenler için motivasyon kaynağı olabilecektir.

* Yaratıcı İklim: Örgüt kültürü ile beraber örgüt iklimini etkileyen ölçme ve değerlendirme sistemleri, eğitim politikası, ödül ve ceza sistemi, iletişim şekli gibi birçok faktör inovasyon sürecinin etkilemektedir.

* Etkili Takım Çalışması: İnovasyon çalışmasının başarısını etkileyen bir diğer faktör takım başarısıdır. İnovasyon sürecini gerçekleştirmek üzere oluşturulan takımların motivasyonu, problemleri tanımlama ve çözüm üretmede ki başarıları, yeni fikirler üreterek bu fikirleri ürün, süreç, pazarlama ve strateji inovasyonunda kullanmaları çalışmalarının başarısını artıracaktır.

* Yaygın İletişim: İnovasyon sürecinde yer alan işgörenler arasında kullanılan iletişim ve iletişim teknolojileri, bilginin üretilmesi, paylaşımı ve problemlerin çözümünde önemli rol oynamaktadır.

Örgüt kültürü ve inovasyon ile ilgili çalışmalar incelendiğinde de örgüt kültürünün inovasyonu yakından etkilediğini, örgütlerin başarılı inovasyon çalışmaları yapabilmesi için, örgüt kültürünün bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Durna (2002: 214) bu özellikleri aşağıda ki gibi sıralamaktadır.

- * Risk almaya ve değişime karşı destek
- * Yeniliğin ödüllendirilmesi ve takdimi
- * Yönetim tarafından değişim için rol modeller ve pozitif tutumlar
- * Statükoya meydan okuma özelliği
- * Hataların hoş görü ile karşılanması ve işin normal bir parçası olarak kabul edilmesi
- * İnsanlara değişim yapma özgürlüğünün verilmesi
- * Etkin grup fonksiyonu
- * Açık bilgi paylaşımı ve yeterli özerklik
- * Hızlı karar alma, esneklik, uyarılma

3.3. Araştırmanın Önemi ve Amacı

İnovasyon kavramının yönetim ve ekonomi alanında önemi son dönemlerde yükselen bir trendle artmaya devam etmektedir. Kavramın bu kadar öneminin artmasının sebebi örgütsel çevrede yaşanan hızlı değişim ve gelişmelerdir. Örgütlerin bu değişimi

yakalamaya çalışmaları ve buna uyum sağlama çabaları örgütleri inovatif bir yapıya zorlamaktadır. Sonuç olarak inovasyon ve inovasyona dayalı yatırımlar hızlanmaktadır. Bu duruma paralel olarak araştırmacılar da inovasyon ve örgütlerde inovasyonu etkileyen faktörleri araştırmaya yönelik çalışmalarını artırmışlardır. İnovasyonu etkileyen önemli faktörlerden biri de örgütlere hâkim olan örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü hem inovasyon faaliyetlerini teşvik edip destekleyebilir hem de inovasyon çalışmalarını engelleyebilir. Şüphesiz örgüt kültürünün tüm unsurlarının inovasyon faaliyetlerini etkileyeceğini söylemek zor olur. Bu durum da karşımıza inovasyon faaliyetlerini teşvik edip destekleyen inovasyon kültürü veya inovatif kültür çıkmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde inovasyon ile ilişkilendirilen örgüt kültürünün, inovatif kültür veya inovasyonu destekleyen örgüt kültürü olarak ifade edildiği görülmektedir.

Bu çalışmanın esas amacı örgüt kültürünün inovasyon üzerine etkisini belirlemektir. Bir başka ifadeyle örgütlere hakim olan örgüt kültürünün uyum, katılım, vizyon ve tutarlılık boyutlarının, ürün, süreç, pazarlama ve strateji inovasyonu üzerindeki etkilerini belirlemek ve aralarındaki bağlantıyı ölçmektir.

3.4. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırma, Gaziantep ilinde organize sanayi bölgesinde (1, 3 ve 4.bölgeleri) faaliyette bulunan işletmelerin yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın Gaziantep ilinde yapılmasının amacı; Gaziantep sanayi ve ticaret yapısıyla Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Coğrafi konumu bakımından bölgeler arasında bir köprü gibi duran Gaziantep her şeyden önce bir ticaret merkezidir. Gaziantep'te kurulu büyük sanayi işyerleri sayısı Türkiye genelinin yüzde 4'ünü, küçük sanayi işyerleri sayısı ise yüzde 6'sını oluşturmaktadır. Bu yapıyla da küçük ve orta ölçekli başta olmak üzere sanayi sektörü geniş istihdam olanakları sunmaktadır. Bir başka açıdan da inovasyon potansiyeli oldukça fazla bir ilimizdir. Bu üç bölgede bulunan işletmelerin sayısına ulaşmak için Gaziantep organize sanayi bölgesi müdürlüğü ile iletişime geçilmiştir. Organize sanayi bölgesinden alınan resmi bilgilere göre; bu üç bölgede toplam 686 işletme bulunduğu bilgisine ulaşılmıştır. Faaliyette bulunan 686 işletmeden toplam 269 işletmeye ulaşılmış, ancak bunların 263'ünden geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen 263 anketin 18'i güvenilir bulunmadığından analize dâhil edil-

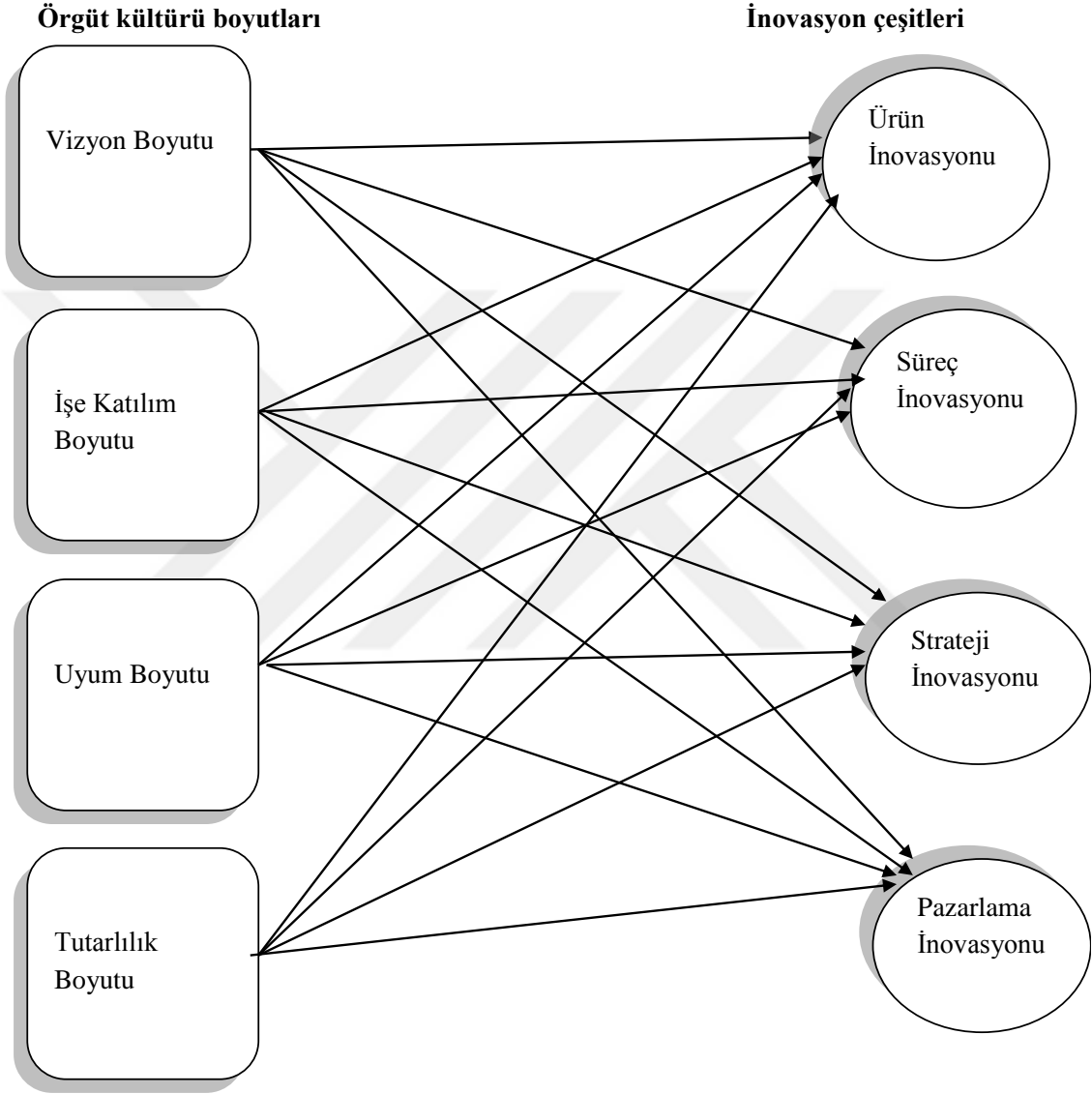
memiştir. Geriye kalan 245 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırma örneklemini ana küteden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Altunışık ve arkadaşlarına (2010: 101) göre evren 700 işletme olduğunda, anakütleyi temsil eden yeterli örnekleme sayısının 248 işletme olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda 245 işletme, 686 işletmeden oluşan bir anakütle temsil edebilecek yeterliliktedir.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama işleminde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular araştırmada belirtilen hedeflere uygun şekilde oluşturulmaya çalışılmış, soruların anlaşılabilir ve kısa olmasına özen gösterilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilere yüz yüze anket yöntemi ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan iki ana ölçekte 5’li Likert tipi ifadeler kullanılmıştır. Çalışmaya katılan yöneticilere anket uygulanması öncesi verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı, üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı ifade edilerek, değerlendirmenin rahat ve gerçekçi olarak yapılması amaçlanmıştır. Katılımcılara verilen anket formları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikleri belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde ise örgüt kültürünü belirlemeye yönelik, Denison tarafından geliştirilen, Türkiye’de Yahyağil (2004: 10) tarafından Türkçe’ye çevrilen ve 30 ifadeden oluşan ölçeye yer verilmiştir. Ölçekte, Denison’un belirlediği örgüt kültürünün dört temel boyutu olan katılım, vizyon, tutarlılık ve uyum boyutları dikkate alınmıştır. Ölçek Aydoğdu (2013: 129) tarafından hazırlanan “örgüt yapısının inovasyon ve örgüt kültürüne etkisi ve bir araştırma” başlıklı çalışmadan alınmıştır. Anketteki bazı sorular üzerinde tarafımızca bazı değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Son olarak üçüncü bölümde; örgütlerdeki inovasyon faaliyetlerini belirlemeye yönelik olmak üzere, Vila ve Kuster (2007: 26-27) tarafından oluşturulan inovasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte ürün, strateji, süreç ve pazarlama inovasyonunu değerlendirmek üzere toplam 25 ifade bulunmaktadır. Ölçek Bıçkes (2011: 340) tarafından hazırlanan “örgütsel öğrenme, inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiler” isimli çalışmadan alınmıştır. Söz konusu ölçekte tarafımızdan bazı değişiklikler yapılmıştır.

3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Örgüt kültürü ve inovasyon bağlamında ve araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli şu şekildedir:



Şekil 3. 2: Araştırma Modeli

Yapılan literatür araştırmasına göre örgüt kültürünün dört boyutu ile inovasyonun dört çeşidi arasında doğrusal ilişkiler beklenmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma hipotezleri, Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo: 3. : 1: Araştırmaya İlişkin Hipotezler

Hipotezler
H1 : Örgüt kültürünün vizyon boyutunun ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H2 : Örgüt kültürünün vizyon boyutunun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H3 : Örgüt kültürünün vizyon boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H4 : Örgüt kültürünün vizyon boyutunun pazar inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H5 : Örgüt kültürünün tutarlılık boyutunun ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H6 : Örgüt kültürünün tutarlılık boyutunun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H7 : Örgüt kültürünün tutarlılık boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H8 : Örgüt kültürünün tutarlılık boyutunun pazar inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H9 : Örgüt kültürünün uyum boyutunun ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H10 : Örgüt kültürünün uyum boyutunun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H11 : Örgüt kültürünün uyum boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H12 : Örgüt kültürünün uyum boyutunun pazar inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H13 : Örgüt kültürünün işe katılım boyutunun ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H14 : Örgüt kültürünün işe katılım boyutunun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H15 : Örgüt kültürünün işe katılım boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır
H16 : Örgüt kültürünün işe katılım boyutunun pazar inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır

3.7. Araştırmanın Bulguları

Gaziantep ili organize sanayi bölgesinde faaliyette bulunan işletme yöneticilerine yönelik olarak yapılan anket çalışmaları sonucu elde edilen bulgular ve ilgili sonuçlar aşağıda belirtilmiştir

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ankete katılım gösteren kişilerin demografik özellikleri Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3. 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Dağılım	Yüzde	Yaş	Dağılım	Yüzde
Erkek	170	69,4	0 - 9	59	24
Kadın	75	30,6	10 -14	80	32,7
Çalışma Yılı	Dağılım	Yüzde	15 - 19	60	24,5
0-2 Yıl	19	7,8	20 ve Üzeri	43	17,5
3-5 Yıl	73	29,8	Eğitim	Dağılım	Yüzde
6-8 Yıl	61	24,9	İlk ve Ortaöğretim	135	55,1
9-11 Yıl	34	13,9	Meslek. Y.O	83	33,9
12 Yıl ve Üzeri	54	22	Lisans	27	11
Konum	Dağılım	Yüzde	Sektör	Dağılım	Yüzde
Üst Düzey	94	38,4	Elektronik	6	2,4
Orta Düzey	11	4,5	Gıda	30	12,2
Alt Düzey	47	19,2	Tekstil	58	23,7
Diğer	93	38,0	İnşaat	39	15,9
Çalışan Sayısı	Dağılım	Yüzde	Kimya	20	8,2
1-10 Kişi	105	42,9	Makine	7	2,9
11-20 Kişi	77	31,4	Mobilya	14	5,7
21-30 Kişi	22	9,0	Plastik	3	1,2
31 ve Uzeri	38	15,5	Tarım	13	5,3
Ar-Ge	Dağılım	Yüzde	Diğer	55	22,4
Var	49	20	Toplam	245	100
Yok	196	80			

Tablo 3,2’de görüldüğü gibi ankete katılım gösteren kişilerin cinsiyet dağılımlarına bakıldığında katılımcıların %69,39’unun erkek %30,61’inin ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Ar-Ge biriminin varlığını tespit etmek amacıyla sorulan soruya katılımcıların verdikleri cevaplar %80 gibi yüksek oranla firmaların Ar-Ge birimlerinin olmadığını göstermektedir. Katılımcıların sektörel dağılımları incelendiğinde ilk dört sırayı oluşturan firmalardan; %23,7’sinin tekstil, %22,4’ünün diğer imalat sanayi, %15,9’unun inşaat, %12,2’sinin gıda sektörlerinde konumlandıkları görülmektedir. Katılımcı firmaların kuruluş yıllarıyla ortaya çıkarılan firma yaşı dağılımına bakıldığında %32,7’sinin 10-14, %24,5’inin 15-19, %24’ünün 0-9 yıllık firmalardan oluştuğu görülmektedir.

Ankete katılanların faaliyette buldukları çalışma yıllarına bakıldığında ilk sırada % 29,8 ile 3-5 yıllık çalışanlardan oluştuğu, ikinci sırada ise % 24,9 oranla 6-8

yıllık çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Eğitim durumuna ilişkin katılımcıların dağılımına bakıldığında; %55,1'inin ilk ve ortaöğretim, %33,9'unun meslek yüksek okulu ve %11'inin ise lisans mezunu oldukları görülmektedir. Anketi cevaplayanlardan firmadaki konumlarına ilişkin bilginin istendiği soruya verilen cevaplara bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun üst düzey yönetici (%38,4) ve diğer (dış ticaret sorumlusu, pazarlama sorumlusu gibi) çalışanlardan (%38) oluştuğu görülmektedir. Son olarak katılımcı firmaların çalışan sayılarına bakıldığında anketi dolduran firmaların KOBİ olarak tanımlanabileceği ifade edilebilir. Firmaların %42,9'unun 1-10 arasında ve %40,4'ünde ise 11 ila 30 çalışan bulunduğu ortaya çıkmıştır.

3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlik Analizleri

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ve inovasyon ölçeğine yönelik yapılan faktör analizleri tablo şeklinde açıklanmıştır.

3.7.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi

Örgüt kültürüne ilişkin sorulara uygulanan faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.3'te yer almaktadır.

Tablo: 3. 3: Örgüt Kültür Ölçeğinin Faktör Analizi

Boyutlar	F1	F2	F3	F4
İşe Katılım Boyutu $\alpha=0,854$ Varyans (%)=16,875				
Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.		,639		
Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.		,699		
İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecinde belli ölçüde dâhil edilmektedir.		,701		
Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.		,799		
Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.		,690		
Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.		,607		
Uyum Boyutu $\alpha=0,887$ Varyans (%)=18,509				
Çalışanlarımızın iş görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.			,650	
Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.			,637	
İş görme yöntemlerimize yol gösteren tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.			,568	
Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.			,513	
Müşterilerin istekleri iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.			,661	
Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.			,605	
Çalışanların işleri ile ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.			,549	
Yöneticiler işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.			,669	
Tutarlılık Boyutu $\alpha=0,569$ Varyans (%)=7,143				
Çalışanlarımızın iş görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.				,562
İş görme tarzımız oldukça değişime açıktır.				,614
Vizyon Boyutu $\alpha=0,909$ Varyans (%)=15,895				
İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	,527			
Rakip firmaların faaliyetlerindeki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	,583			
Tüm çalışanlar, müşterilerimizin isteklerini anlamaya özen göstermektedir.	,513			
Yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	,605			
Uzun dönemli iş programımız mevcuttur.	,725			
Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek, açık bir işletme misyonumuz vardır.	,553			
İşletmenin amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	,564			
Çalışanlar uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	,552			
Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	,606			
Kısa dönemli iş talepleri vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	,677			
KMO = 0,936 Toplam Varyans=58,422				

Anket çalışmasında 30 soru ile hazırlanan örgüt kültürü ölçeğinin yapılan analiz sonucu dört alt boyuta ayrıldığı ortaya çıkmıştır: İşe katılım boyutu, uyum boyutu, tutarlılık boyutu ve vizyon boyutudur. Analiz sonucu dört sorunun faktör yüklenmeleri düşük çıktığı ve/veya birden fazla boyutta yer aldığı için bu ifadeler kapsam dışı bırakılmıştır. Ulaşılan bulgular doğrultusunda ölçeğe ilişkin açıklayıcılığı en yüksek boyutun %18,509 ile uyum boyutu olduğu görülmüştür. Ölçeğe ilişkin boyutların güvenilirliklerine bakıldığında sadece tutarlılık boyutunun güvenilirliğinin %50'nin üzerinde ancak diğer boyutlara göre düşük olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni olarak boyuta ilişkin ifade sayısının azlığı gösterilebilir.

3.7.2.2. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İnovasyon ölçeğine ilişkin toplam 25 ifade için faktör analizi yapılmıştır. İnovasyon ölçeği yapılan analiz sonucu dört boyuta ayrılmıştır: Ürün inovasyonu, pazar inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonudur.

Ele alınan sorulardan dört tanesi faktör yüklerinin düşük çıkması nedeniyle kapsam dışı bırakılmıştır. Ortaya çıkan boyutlara bakıldığında en fazla açıklayıcılığa %21,391 ile süreç inovasyonu boyutunun sahip olduğu görülmektedir. Toplam dört boyutun açıklayıcılığı ise %57,130'dur.

Tablo: 3. 4: İnovasyon Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Boyutlar	F1	F2	F3	F4
Ürün İnovasyonu $\alpha=0,822$ Varyans (%)=13,167				
Ürünlerimiz rakip ürünlere nazaran üstündür.	,786			
Ürünlerimizin tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama düzeyi oldukça iyidir.	,809			
Ürünlerimizin fiyatları ve sağladıkları faydalar arasındaki tutarlılık düzeyi oldukça iyidir.	,801			
Ürünlerimizin müşteriler tarafından algılanan teknolojik gelişmişlik düzeyi oldukça iyidir.	,563			
Firmamızın bir ürünü pazara sunmadaki zamanlaması oldukça iyidir.	,542			
Pazar İnovasyonu $\alpha=0,870$ Varyans (%)=10,970				
Ürünlerimizin algılanan yenilik derecesi oldukça iyidir.		,755		
Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada firmamızın pazar yetenekleri oldukça iyidir.		,791		
Yeni ürün girişlerine karşı firmamızın rekabet edebilme olasılığı/düzeyi oldukça iyidir.		,512		
Strateji İnovasyonu $\alpha=0,648$ Varyans (%)=11,602				
Firmamızda İnsan Kaynakları departmanının yeni ürün geliştirmeye olan bağlılığı oldukça iyidir.			,853	
Firmamızda Ar-Ge departmanının yeni ürün geliştirme konusundaki kararlılığı oldukça iyidir.			,878	
Firmamızda yeni ürün geliştirmek için resmi prosedürlerin kullanım düzeyi oldukça iyidir.			,891	
Süreç İnovasyonu $\alpha=0,888$ Varyans (%)=21,391				
Firmamızın üretim öncesi faaliyetleri (fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz vb.) gerçekleştirmedeki yeterlilik düzeyi/yeteneği oldukça iyidir.				,528
Firmamızın pazarlama eylemlerini başarmadaki yeterlilik düzeyi/yeteneği oldukça iyidir.				,623
Firmamızın yeni ürünler geliştirmek için yeni teknolojilerden yararlanmadaki yeterliliği/yeteneği oldukça iyidir.				,664
Firmamızın ürünleri piyasaya sunmadaki yeterliliği/yeteneği oldukça iyidir.				,725
Firmamızda yeni bir fikrin ürüne dönüştürülmesi ve pazara sunumu arasında geçen zaman diliminin rakiplere nazaran etkinliği oldukça iyidir.				,655
Firmamızın içsel çevreye, rekabetçi çevreye uyum düzeyi oldukça iyidir.				635
Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecine bütün departmanların katılım düzeyi oldukça iyidir.				,683
Yeni ürün geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi oldukça iyidir.				,592
Yeni ürün girişlerine karşı firmamızın oluşturduğu rekabetçi tepkinin etkinliği oldukça iyidir.				,602
Firmamızın müşteri beklentilerindeki değişimi öngörebilme yeteneği oldukça iyidir				,506
KMO=0,883				
Toplam Varyans (%)=57,130				

3.7.3. İnovasyon ve Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Örgüt kültürü (vizyon, işe katılım, uyum, tutarlılık) alt boyutları ile inovasyon (süreç, ürün, pazar, strateji) alt boyutları arasındaki korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3.5’de verilmiştir.

Tablo: 3. 5: Korelasyon Analizi

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Süreç İnovasyonu	1							
2. Ürün İnovasyonu	,663**	1						
3. Pazar İnovasyonu	,396**	,325**	1					
4. Strateji İnovasyonu	,562**	,422**	,181**	1				
5. Vizyon Boyutu	,675**	,666**	,298**	,366**	1			
6. İşe Katılım Boyutu	,701**	,630**	,202**	,338**	,727**	1		
7. Uyum Boyutu	,723**	,618**	,311**	,364**	,810**	,710**	1	
8. Tutarlılık Boyutu	,559**	,470**	,176**	,314**	,667**	,567**	,616**	1
** %1 Düzeyinde Anlamlı								

Korelasyon analizi incelendiğinde bütün değişkenler arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. En yüksek pozitif yönlü ilişki uyum boyutu değişkeni ile vizyon boyutu değişkeni arasındadır.

3.7.4. Süreç İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi

Örgüt kültürünün alt boyutları olan vizyon, işe katılım, uyum ve tutarlılık boyutlarının süreç inovasyonu üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo: 3. 6: Süreç İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	B (Std)	t	R ²	ΔR^2	F	Sig.
				,532	,523	64.120	,000*
(Sabit Terim)	1,094		5,733				,000*
Vizyon	,056	,067	,816				,415
İşe katılım	,259	,291	4,453				,000*
Uyum	,309	,340	4,440				,000*
Tutarlılık	,108	,141	2,236				,026**
*%1 düzeyinde anlamlı; **%5 düzeyinde anlamlı							

Analiz sonuçlarına bakıldığında modelin anlamlı olduğu ($p < 0,01$; $F=64,120$) görülmektedir. İşe katılım boyutu ($\beta=,259$, $p < 0,01$), uyum boyutu ($\beta=,309$; $p < 0,01$) ve tutarlılık boyutunun ($\beta=,108$; $p < 0,05$) süreç inovasyonu değişkeni üzerinde pozitif yönde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Vizyon boyutunun ise süreç inovasyonu üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu durumda ele alınan hipotezlerden;

“H7 olan; örgüt kültürünün tutarlılık boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

“H11 olan; örgüt kültürünün uyum boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

“H15 olan; örgüt kültürünün işe katılım boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

“H3 olan; örgüt kültürünün vizyon boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi ise kabul edilmemiştir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde örgüt kültürünün uyum, katılım ve tutarlılık boyutlarının süreç inovasyonu üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Üretim süreçlerinde işgörenlerin düşüncelerine önem verilmesi, alınan kararlara katılımın sağlanması, dış çevrede oluşan değişimlerin dikkate alınması bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir. Vizyon boyutunun olumsuz etkisi ise yöneticilerin süreç çalışmaları ile ilgili açık ve anlaşılır bir hedefe ve tanımlamaya sahip olmadıkları ile ifade edilebilir.

3.7.5. Ürün İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi

Ürün inovasyonu üzerinde örgüt kültürünün vizyon, işe katılım, uyum ve tutarlılık boyutlarının etkisini incelemek üzere yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo: 3. 7: Ürün İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	β	B (Std)	t	R ²	ΔR^2	F	Sig.
				,415	,405	40,424	,000*
(Sabit Terim)	1,370		5,971				,000*
Vizyon	,338	,377	4,074				,000*
İşe katılım	,213	,220	3,019				,003*
Uyum	,072	,073	,842				,401
Tutarlılık	,038	,046	,659				,510
*%1 düzeyinde anlamlı; **%5 düzeyinde anlamlı							

Sonuçlar doğrultusunda modelin ($p < 0,01$; $F = 40,424$) anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucu vizyon ($\beta = ,338$; $p < 0,01$) ve işe katılım ($\beta = ,213$; $p < 0,01$) boyutlarının ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Uyum ve tutarlılık boyutlarının ürün inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir. Bu doğrultuda ele alınan hipotezlerden;

“H1 olan; örgüt kültürünün vizyon boyutunun ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır,” hipotezi kabul edilmiştir.

“H13 olan; örgüt kültürünün işe katılım boyutunun ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır,” hipotezi kabul edilmiştir.

“H5 olan; örgüt kültürünün tutarlılık boyutunun ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır,” hipotezi reddedilmiştir.

“H9 olan; örgüt kültürünün uyum boyutunun ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır,” hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez sonuçlarına baktığımız da; vizyon ve işe katılım boyutlarının ürün inovasyonu üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin ürün çalışmaları ile ilgili geleceğe yönelik hedeflerinin ve temel amaçlarının net, açık ve anlaşılır bir durumda ortaya koymalarında ve bu bilgileri işgörenlerle paylaştıklarında ürün inovasyonu çalışmalarının başarılı bir şekilde yapılacağı düşünülebilir. Bununla

birlikte işgörenlerine söz hakkı veren, onları güçlendiren, herdüzeydeki işgörenin bilgi ve becerisini artırmaya çalışmanın ürün inovasyonu üzerinde olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı ifade edilebilir.

Örgüt kültürünün tutarlılık ve uyum boyutunun ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bunun nedeninin; uyum boyutunun örgütün dış çevresinde meydana değişimlerle bağlantılı olması ve örgütün risk alma isteğinin olmamasından kaynaklandığı düşünülebilir. Bununla birlikte söz konusu örgütlerde güçlü bir örgütsel kültürün sağlanamadığından dolayı bu sonuçla karşılaştığı ifade edilebilir.

3.7.6. Pazar İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi

Pazar inovasyonu bağımlı değişkeni üzerinde örgüt kültürü alt boyutlarının etkilerini incelemek üzere yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3.8'de verilmiştir.

Tablo: 3. 8: Pazar İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	β	B (Std)	t	R ²	ΔR^2	F	Sig.
				,091	,075	5,673	,000*
(Sabit Terim)	,653		1,033				,303
Vizyon	,378	,191	1,609				,109
İşe Katılım	-,255	-,120	-1,300				,195
Uyum	,524	,241	2,226				,027**
Tutarlılık	-,101	-,053	-,551				,582
*%1 düzeyinde anlamlı; **%5 düzeyinde anlamlı							

Analiz sonuçları doğrultusunda kurulan modelin ($p < 0,01$; $F = 5,673$) anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde pazar inovasyonu üzerinde uyum boyutunun ($\beta = ,524$; $p < 0,05$) olumlu bir etkisi olduğu ve diğer örgüt kültürü boyutları olan katılım, vizyon ve tutarlılık boyutlarının bağımlı değişken üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezlerden;

“H12 olan; örgüt kültürünün uyum boyutunun pazar inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır,” hipotezi desteklenmiştir.

“H4 olan; örgüt kültürünün vizyon boyutunun pazar inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır,” hipotezi reddedilmiştir.

“H8 olan; örgüt kültürünün tutarlılık boyutunun pazar inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır,” hipotezi reddedilmiştir.

“H16 olan; örgüt kültürünün işe katılım boyutunun pazar inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır,” hipotezi reddedilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde pazar inovasyonu üzerinde uyum boyutunun olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgüt dış çevresinde oluşan değişimleri dikkate alması, tüketici istek ve ihtiyaçlarının izlenmesi ve örgüt içinde öğrenme süreçlerine önem verilmesi bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir. Pazar İnovasyonu ile ilgili işgörenlerin düşüncelerinin dikkate alınmadığı, örgüt içinde pazar inovasyonu ile ilgili hedeflerin açık, net ve anlaşılabilir hedeflerin belirlenemediği ayrıca ifade edilebilir.

3.7.7. Strateji İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi

Strateji inovasyonunun bağımlı değişken ve vizyon, işe katılım, uyum ve tutarlılık boyutlarının bağımsız değişkenler olarak ele alındığı doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo: 3. 9: Strateji İnovasyonunun Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	β	B (Std)	t	R ²	ΔR^2	F	Sig.
				,263	,251	20,654	,000*
(Sabit Terim)	1,778		6,348				,000*
Vizyon	,075	,077	,749				,455
İşe katılım	,260	,246	3,017				,003*
Uyum	,301	,278	2,923				,004*
Tutarlılık	-,039	-,043	-,552				,582
*%1 düzeyinde anlamlı; **%5 düzeyinde anlamlı							

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi, analiz sonuçları doğrultusunda kurulan modelin ($p < 0,01$; $F = 20,654$) anlamlı olduğu görülmektedir. Sonuçlar doğrultusunda strateji inovasyonu üzerinde işe katılım ($\beta = ,260$; $p < 0,01$) ve uyum ($\beta = ,301$; $p < 0,01$) boyutlarının olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer iki boyut olan vizyon ve tutarlılık boyutlarının strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ele alınan hipotezlerden;

“H10 olan; örgüt kültürünün uyum boyutunun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır,” hipotezi desteklenmiştir.

“H14 olan; örgüt kültürünün işe katılım boyutunun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır,” hipotezi desteklenmiştir.

“H2 olan; örgüt kültürünün vizyon boyutunun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır,” hipotezi reddedilmiştir.

“H6 olan; örgüt kültürünün tutarlılık boyutunun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde; strateji inovasyonu ile ilgili örgüt dışında meydana gelen değişimlerin dikkate alınarak müşteri istek ve ihtiyaçlarına önem verildiği, stratejiler oluşturulurken işgörelere düşüncelerinin dikkate alındığı, ancak oluşturulan bu stratejilerin açık ve anlaşılır olmadığı biraz daha açıkça ifade edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Modern ekonominin temel unsuru haline gelen inovasyon kavramı örgütlerin rekabet ve karlılıkları açısından gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Bu gelişmenin bir sonucu olarak da inovasyon, örgüt politikalarının ilk sıralarına yerleşmiştir. Örgütler kar marjlarını artırmak bir yana, kazandıkları karı korumakta dahi günümüz şartlarında zorlanmaktadır. Artan maliyetler, ikame malların üretilmesi, yeni yasal uygulamalar ve pazara giren yeni oyuncular bu karlılığı olumsuz etkileyen birkaç etkidir. Bu sorunu aşmanın, sürdürülebilir bir karlılık ve rekabet avantajı sağlamanın yollarından biri de inovasyona başvurmaktır. Şüphesiz ki inovasyonun sadece örgütler için değil aynı zamanda ülke ekonomileri içinde önemi büyüktür. İnovasyon ve inovasyona bağlı yapılan yatırımların istihdam, milli gelir, refah seviyesi gibi makroekonomik dengeler üzerinde de etkileri bulunmaktadır.

Örgütlerin inovasyon çalışmalarını etkileyen iç ve dış çevre unsurları bulunmaktadır. Örgütün dış çevre unsurları rakipler, tüketiciler, yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler gibi unsurlardan oluşmaktadır. İç çevrenin öne çıkan unsurları ise örgüt yapısı, yöneticiler, liderlik tarzı, örgütün risk alma derecesi ve örgüt kültürüdür.

Şüphesiz ki bu unsurların örgütün inovasyon çalışmaları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Ancak bu unsurların inovasyon çalışmaları üzerinde etkileri farklı derecededir. Bu unsurlar içinde örgüt kültürünün işgörenlerin davranışlarını, örgütsel iklimi, tutum ve inançları, kararlara katılımı, uyumu ve dayanışmayı etkilediğinden inovasyon çalışmalarını da yakından ilgilendirmektedir. Bu tez çalışmamızın temel amacı örgüt kültürünün inovasyon üzerine etkisini belirlemek, örgüt kültürü ve inovasyon kavramlarının daha iyi anlaşılmasına sağlamak, bu alanda yapılan çalışmalardan oluşan bilgi dağarcığına katkıda bulunmak, konu ile ilgili araştırma yapacak olanlarla birlikte inovasyon ve inovasyona bağlı yatırımcılara temel bazı bilgileri sunmaktır.

Çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında elde edilen sonuçların %69,4 gibi yüksek bir oranla erkeklerin lehine çıkmış olması halen çalışma hayatında erkek egemenliğinin hâkim olduğu, kadın çalışanlar için gereken fırsatların yaratılamadığı ve bu konuda bir eşitsizliğin olduğu sonucuna ulaşılabilir. Çalışma hayatındaki bu eşitsizliğin ortadan kaldırılması için örgütlerin işe alma aşamasından başlayıp sonraki süreçleri de

dikkate alarak bu eşitsizliği azaltacak veya ortadan kaldıracak işgören politikaları uygulamaları uygun olacaktır.

Ar-Ge biriminin varlığı ile ilgili elde edilen sonuçta (% 80 yok) örgütlerin önemli bir kısmında Ar-Ge biriminin bulunmadığı, örgütlerin halen Ar-Ge biriminin önemi hakkında gerekli bilgiye ve altyapıya sahip olmadıkları, ayrıca Ar-Ge biriminin kurulumu ve işletilmesi için belirli bir bütçenin gerekli olması bu sonucu ortaya çıkardığı ifade edilebilir. Oysa Ar-Ge birimi tüketici istek ve beklentilerini iyi tanımlama ve katma değer yaratma amacıyla gerekli araştırmaların yapılması, yeni mal ve hizmetlerin üretilmesi noktasında oldukça önemlidir.

Katılımcıların faaliyette buldukları firmadaki çalışma yıllarına bakıldığında; önemli bir bölümünün (% 68. 6) 3-11 yıllık işgören olması araştırmanın yapıldığı alanda bulunan örgütler için olumlu bir gösterge olduğu, personel devir oranının düşük olduğu, örgütlerde sürekliliğin sağlanabildiği, işgörenler açısından uygun çalışma ortamlarının sağlandığı ve mali haklar konusunda uygun politikalar uygulandığı söylenebilir.

Örgüt kültürünün alt boyutları olan vizyon, işe katılım, uyum ve tutarlılık boyutlarının süreç inovasyonu üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan araştırmada; katılım boyutu, uyum boyutu ve tutarlılık boyutunun süreç inovasyonu üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda başarılı süreç inovasyonunu uygulamak isteyen örgütlerin, rekabet ortamında ayakta kalmak için takım çalışması, işgörenlerin güçlendirilmesi ve kararlara katılımın sağlanması, örgütün dış çevresindeki risk ve beklenmeyen oluşumlar karşısında güçlü bir şekilde durması, oluşan değişimi yakalayabilmeleri ve uyumu sağlayabilmeleri, böylece bir denge kurmaları önerilebilir.

Vizyon, işe katılım, uyum ve tutarlılık boyutlarının ürün inovasyonuna etkisini incelemek üzere yapılan araştırma sonucunda; vizyon ve işe katılım boyutlarının ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Buna göre ürün inovasyonu konusunda strateji geliştiren ve uygulayan örgütlerin, çalışma hayatında işgörenlerine söz hakkı veren, onları güçlendiren, her düzeydeki iş gücünün yeteneklerini artırmak için çaba sarf eden bir örgütsel yapıyı kurmaları gerekir. Bununla birlikte örgütler stratejik hedeflerini, örgüt amaçlarını, vizyonunu, örgütün gelecekte nasıl görüneceğine yönelik görüşlerini açıkça ifade eden tanımlamalara sahip olmaları gerektiği ifade edilebilir.

Vizyon, işe katılım, uyum ve tutarlılık boyutlarının pazar inovasyonuna etkisini incelemek üzere yapılan araştırma sonucunda; pazar inovasyonu üzerinde uyum boyutunun olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre pazar inovasyonunun başarılı bir şekilde uygulanıp, örgüt hedeflerine ulaşabilmesi için örgütlerin özellikle dış çevrede oluşan değişimlere uyum sağlayabilmeleri, tüketicilerin zevk ve tercihlerinde oluşan değişiklikleri yakından izleyip bunlara uygun ürün üretmeleri, değişimi yaratma hususunda deneyimli ve yetenek sahibi olmaları, risk alıp hatalardan sonuçlar çıkararak öğrenmeyi gerçekleştirmeleri önerilebilir. Uyum yeteneğinin geliştirilmesi için her düzeydeki işgörenin bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik olmak üzere programlar ve eğitimler uygulanmalıdır.

Vizyon, işe katılım, uyum ve tutarlılık boyutlarının strateji inovasyonuna etkisini incelemek üzere yapılan araştırma sonucunda; strateji inovasyonu üzerinde işe katılım ve uyum boyutlarının olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre strateji inovasyonu konusunda başarılı olmayı amaçlayan örgütlerin, çalışma ortamında işgörenlerine söz hakkı veren, onları güçlendiren, her düzeydeki iş gücünün yeteneklerini artırmak için çaba sarf eden ve örgütsel yapıyı takımlar etrafında oluşturan bir örgüt yapısı kurmaları gerekir. Örgütsel yapıda çalışan işgörenlerin alınan kararlara katılımı arttıkça yapılan işe sahiplenme ve motivasyonun artacağı düşünüleceğinden kararlara katılımın sağlanması örgütlere strateji inovasyonun konusunda destek sağlayacaktır. Ayrıca örgütsel öğrenme, müşteri odaklılık, değişim yaratma, örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere uyum yeteneğini yüksek derecede tutması ve geliştirmesi, örgütlerin uygulayacakları çeşitli eğitim programları ile yaratıcı düşüncenin önünü açmaları önerilebilir.

Araştırmacılara yönelik olarak; evrenin büyüklüğü dikkate alınarak, daha büyük bir örnekleme çalışma yapılabilir. Anket çalışması yöneticilerle birlikte işi yapan, çalışan ve sahada bulunan işgörenlere de uygulanabilir. Çünkü ürünü üreten veya pazarda satışını gerçekleştiren işgörenler sorunlarla karşılaşan bireylerdir. Dolayısıyla bu sorunları ortadan kaldırmak için çaba sarf eden işgörenler yeni inovasyon faaliyetlerine kaynaklık edebilirler. Bununla birlikte müşterilerle direkt bağlantı kuran ve iletişimde bulunan bu işgörenler ürün inovasyonu ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olabilirler. Her sektörün yapısı birbirinden farklı olduğunda çalışmalar farklı sektörlere dağıtılarak (örneğin tekstil, inşaat, gıda gibi.) daha spesifik alanlarda yürütülebilir.

Tablo: 3. 10: Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotezler	Durum
H1: Örgüt kültürünün vizyon boyutunun ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklendi
H2: Örgüt kültürünün vizyon boyutunun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H3: Örgüt kültürünün vizyon boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H4: Örgüt kültürünün vizyon boyutunun pazar inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H5: Örgüt kültürünün Tutarlılık boyutunun ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H6: Örgüt kültürünün Tutarlılık boyutunun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H7: Örgüt kültürünün Tutarlılık boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklendi
H8: Örgüt kültürünün Tutarlılık boyutunun pazar inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H9: Örgüt kültürünün uyum boyutunun ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H10: Örgüt kültürünün uyum boyutunun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklendi
H11: Örgüt kültürünün uyum boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklendi
H12: Örgüt kültürünün uyum boyutunun pazar inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklendi
H13: Örgüt kültürünün işe katılım boyutunun ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklendi
H14: Örgüt kültürünün işe katılım boyutunun strateji inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklendi
H15: Örgüt kültürünün işe katılım boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklendi
H16: Örgüt kültürünün işe katılım boyutunun pazar inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklenmedi

KAYNAKÇA

ACILAR, A., “İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgüt Kültürü” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 1, Sayı 1, 2009 ISSN: 1309 -8039.

AÇIKALIN A., (1994), Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, 7.baskı, Pegem Yayınları, Ankara.

ADIGÜZEL, B., (2012), İnovasyon Ve İnovasyon Yönetimi: SteFJobs Örneği Yüksek Lisans Tezi, Gazi üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara

AKDOĞAN, A. ve OFLAZER, M.S., (2008), “Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Kayseri’de Bir Uygulama”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul.

AKGEMCİ, T. Vd., “Sosyal Denetim Kavramına Genel Bir Yaklaşım” İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23-24, Ekim 2000-Mart 2001.

AKGEMCİ, T. ve GÜLEŞ, H., (2010), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara.

AKGEYİK, T., (1998), Stratejik Üretim Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 13.

ALEGRE, J, R. CHIVA, “ Assessing The Impact Of Organizational Learning Capability On Product İnnovation Performance: An Empirical Evidence” Technovation, vol: 28, 2008, pp.315-326

ALEGRE, J., P. RAFAELLA ve R. CHİVA, “A Measurement Scale For Product Innovation Performance”, European Journal Of Innovation Management, Vol. 9, No. 4, 2006, p. 333-346.

ALTON, T., (1993), "Ridingthe Waves of Culture ", 2. Edition, USA 35 – 50

ALTUNIŞIK, R. vd., (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulama-
lı, 6.Baskı, Sakarya Yayıncılık: Ankara.

ARSHİ, T. "Can Organizational Culture Influence Innovation? An Empirical Study on
Organizational Culture Characteristics and Innovative Intensity". Scottish Journal of
Arts, Social Sciences and Scientific Studies, 2013,10(2):3-17.

ARSLAN, M., (2014), İnovasyon, Düşünmenin Zirvesi, Final Kültür ve Sanat Yayınla-
rı, İstanbul.

ARSLANTAŞ, C.C., "Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilikçilik" İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Cilt: 38, 2001 s.17-23

ASLAN, Ş., M. ÖZATA, "Kobilerde Bilgi Teknolojisi Kullanımının, Rekabet Gücü,
Yenilikçilik, Girişimcilik Ve Pazarlama Kapasitesiyle İlişkileri: Otomotiv Sektöründe
Bir Araştırma" Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:16, 2007, Sayı:2,
s.s.15-28

ATEŞ, M.R., (2007), İnovasyon Hayat kurtarır, Doğan kitap, Doğan Yayınları, İstanbul.

AYCAN, Z. ve KANUNGO, R.N. Toplumsal Kültürün Kurumsal ve İnsan Kaynakları
Uygulamaları Üzerine Etkileri, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uy-
gulamaları (Der. Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği, Yay. 2000, Ankara, 25-53

AYDOĞDU, A., (2013), Örgüt Yapısının İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir
Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul

BAKAN, İ. Vd. (2004) Örgüt Kültürü, Alfa Akademi, İstanbul.

BALKAN, İ., (2009), Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler:
Bir Alan Çalışması, Tisk Akademi, (1):

BARUTÇUGİL, İ.S., (1981), Teknolojik Yenilik ve Araştırma–Geliştirme Yönetimi,
Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa.

BASS, B.M. ve B.J. Avolio, "Transformational Leadership And Organizational Culture, Public Administration" 117, 1997, Quarterly, 17(1): 112.

BAŞARAN, İ. E., (1992), Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış, Kadioğlu Matbaası, Ankara.

BAYAZIT, M. ve C. KOÇAŞ, "Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık Performansı: "Kültür Tipi" ve "Güçlü Kültür" Önermelerinin Türkiye'de Testi" Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi dergisi, 2011.

BAYKAL, B., (1981), Organizasyonların Yönetimi, Merter Yayınları, İstanbul.

BEDÜK, A., (2012), Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Sözlüğü, Nobel Yayınları, Ankara

BURMAOĞLU, S. ve Ş.HARUN "Türk Firmalarının Örgütsel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma" Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, Cilt 66, 2011, No. 4,s. 1 – 20.

CAMERON, K. S. ve QUINN, R. E., (1999), Diagnosing And Changing Organizational Culture. Reading: Addison-Wesley

CARACOSTAS, P., (2007), "Thepolicy-Shaper' Sanxiety At The İnnovationkick: How Far do İnnovation Theories Really Help İn Theworld Of Policy" İn Malerba, F. And S. Brusoni(eds), Perspectives On Innovation, Cambridge University Press, Cambridge,

CHANG, S. E. And C.S. Lin, "Exploring Organizational Security Culture For İnformation Security Management", Industrial Management And Data Systems, 107/ 3, 2007, 438– 458

CHRISTENSEN, L.T. ve ASKEGAARD, S., "Corporate Identity And Corporate İmagevisited a Semiotics Perspective", EuropeanJournal Of Marketing, 35 (3/4), 2001, 292-315.

CORLEY, K. G., “Defined By Our Strategy Or Our Culture: Hierarchical Differences In Perception Of Organizational Identity And Change” *Human Relations*, 57/9, 2004, 1145-1177.

COŞKUN, S. MESCİ, M. ve İ. KILINÇ, ” Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” *A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:13, Güz 2013, Yıl:13, Sayı:2, 13.101-132.

ÇALPINAR, H. ve U. Baç. “KOBİ’lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması”, *Ege Akademik Bakış*, 7/2, 2007, ss.445-458.

ÇETİN, F., (2011), Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara-2011, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÇOBANOĞLU, F., (2008), İlköğretim Okullarında Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Etklilik, (Denizli İli Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara

DAMANPOUR, F. And S. GOPALAKRISHNAN, Theories Of Organizational Structure And Innovation Adoption: The Role Of Environmental Change”, *Journal Eng. Technol. Management*, Vol:15, 1998, pp. 1–24.

DANIŞMAN, A. Ve ÖZGEN, H. “Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Görgül Bir Araştırma, 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2006 Erzurum, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, s. 594-603

DANIŞMAN, S. A., “Yenilik (Innovation) ve İcat (Invention) Kavramları Arasındaki İlişki: Metaforlarla Keşfedici Bir Araştırma“ *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:3, 2015, Yıl:3, , Sayı:2

DAVİD W., H. O. Chin, ve L. Francis, “Determinants Of Firm Innovation In Singapore” *Technovation*, Vol.25, 2005, Issue.3, p.262

DAVIS, K., (1987), *Human Behavior At Work Organizational Behavior* 6th ed.s.264

DEAL, T.E. ve PETERSON, K.D., (1991), The Principals Role İn Shaping School Culture U.S. Departmant Of Education, Washington.

DEMİR, N., (2007), Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

DEMİRCİ, A. E., (2006), İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirket İçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya’da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

DEMİREL, Y. ve Z. SEÇKİN, “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri” Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, 2008, Sayı 1.

DENİSON, D. R., “What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate ? A Native’s Point View on a Decade Of Paradigm Wars”, The Academy of Management Review, C: 21, 1993, s. 619-654.

DENİSON, D., C. LİEF, ve J.L. WARD, “Culture İn Family-Owned Enterprises: Recognizing And Leveraging Unique Strenghts, Family” Business Review, Vol: 17, 2004, Issue 1, 61-70.

DENİSON, D.R., A.K. MİSHRA, “Toward a Theory Of Organizational Culture And Effectiveness” Organizational Science, Vol.6, 1995, No:2.

DENİZ, A., (2012), Tüketici Yenilikçiliğinin Boyutları ve Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkiler Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Atatürk Üniv. S.B.E.Erzurum

DESHPANDE, R., J.U. FARLEY ve F.E. J.R. W. “Organizational Culture, Customer Orientation And İnnovativeness İn Japanese Firms; A QuadradAnalysis” Journal Of Marketing, 1993, 23-27

DİNÇER, Ö., (1996), İşletme Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul

DOĞAN vd., Türkiyede Yönetmel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi, İstanbul, 2007

DOĞAN, B., (2012), Örgüt Kültürü, 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.

DOĞAN, Ö., (2010), Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi, Notos Kitap Yayınevi, İstanbul.

DÖNMEZER S., (1994), Toplum Bilim, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş . İstanbul

DRUCKER, P. F., (1985), İnovatif And Entrepreneur Ship Harper And Row Publisher, Newyork.

DRUCKER, P. F., (1994), Yeni Gerçekler, Çeviren; Birtane Karnakçı Türkiye İş Bankası Kültür Yay. Ankara.

DRUCKER, P. F., (2014), İnovasyon Disiplini, Harvard Business Review'den En Etkili Yönetim Fikirleri, Optimist Yayınları, İstanbul, Çeviren Melis İnan.

DRUCKER, P., (2010), Bir Strateji Ustası Peter Drucker, Çeviren Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.

DURNA, U., (2002), Yenilik Yönetimi, Nobel Yayınları, İstanbul.

DUTTON J., J.DUKERICH ve C.V. HARQUAIL, "Organizational Images And Membership Commitment," Administration Science Quarterly, 1994, 34: 239-26

ECEVİT S. Z. ve Ö. İŞİK, "İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon". Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9/2, 2011, 538-559.

EFİL, İ., (1999), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş 6.baskı, Alfa Yayınları, Bursa.

EFİL, İ., (2002), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon 7.Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul.

EKREN N. “Bilgi ve Ekonomik Etkinlik”, Activeline Aylık Bankacılık ve Finans Dergisi, No 6, 2000 Eylül, s. 1-2

ELÇİ, Ş., (2006), İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, 2. Baskı, Pelit Yayınları, İstanbul

ELÇİ, Ş., (2008), İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin Elkitabı, İnomer,16

ER, P. H. “Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29/82, 2013

ERDEM, F., (1996), İşletme Kültürü, Friedrich -Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya

ERDEM, F., (1996), Örgütsel Davranış ve Yönetmel Psikoloji. Friedrich -Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara

ERDEN, Y., “Kamu Ar-ge Destekleri ve Yenilik Modelleri: Kamu Ar-ge Politikalarının Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?” Ekonomi Bilimleri Dergisi Cilt 1, 2009, Sayı 2, ISSN: 1309-8020

ERDOĞAN, İ., (1994), İşletmelerde Davranış, Beta Yayın Dağıtım. Ankara

ERDOĞAN. İ., (1991), İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, 4.basım, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. İstanbul

EREN E., (1998), Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul

EREN, E., (1993), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları İstanbul

EREN, E., (2001), Yönetim ve Organizasyon; Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar 5.Baskı Beta Yayınevi, İstanbul

EREN, E., L. ALPHAN, ve Y. EROL, “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin İşletmenin Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri” İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:7, 2005, Sayı: 4, s.208

ERENGÜL, B., (2003), Alt Kültürleri Bütünleyen Liderlik, İnsan Kaynakları Düşünce Platformu (Executive Excellence Dergisinin Ekidir.), Ekim, s. 21

ERKMEN, T., (2010), İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü Beta Yayınları, İstanbul

EROĞLU F., (1996), Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul

ERTÜRK, A., “Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Ekim, Cilt: 3, 2003, Sayı:2, Başkent Üniversitesi İ.İ.B.F, Ankara

EVAN, W. M., (1993) Organization Theory: Research and Design, Newyork: Macmillan Pub. s.301.

FLEEMING, L., (2008), Creativity in Newproduct Development: An Evolutionary Integration First Edition, Butterworth-Heinemann Publications, Oxford,

FREEMA, C. ve SOETE, L., (1997), Yenilik İktisadı, Çeviren Ergün Türkcan, Tübitak Yayınları, 2003.

GARCÍA, R. ve R.CALANTONE, “A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review” The Journal Of Product Innovation Management, 19, 2002, 110-132.

GÖKÇEK, O., (2007), Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÖKER, A., (2000), Produktivite, İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji, Rekabet Gücü, Teknoloji ve Verimlilik Toplantısı, 25 Ekim, Milli Produktivite Merkezi, Ankara, s. 2-3.

GÖKSEL, A.U., (1995), İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitapevi, Ankara.

GÜLEŞ, H. K. ve H. BÜLBÜL, "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:4, 2003:1, 40-63

GÜLEŞ, H.K. ve BÜLBÜL, H. (2004), Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayınları, Ankara.

GÜMÜŞ, S. vd., (2014), Bilim İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri Perlink Yayınları, İstanbul

GÜNEY, S., (2004), Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü.

GÜNEY, S., (2007), Yönetim ve Organizasyon, 2.baskı, Nobel yayını, Ankara.

GÜVEN, A.S., (1996), Üniversitelerde Örgüt Kültürü, Osmangazi Üniversitesinde Örgüt Kültürü Araştırması, Anadolu Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir,(yayınlanmamış)

GÜVENÇ, B., (1991), İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, İstanbul

HARRİS, P. R. ve MORAN,T.R., (1996), Managing Cultural Differences, Gulf Publications, Houston

HİCKS, H., (1975), Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından Örgütlerin Yönetimi Turhan Kitabevi, Ankara.

HİCKS, H., (1979), Örgütlerin Yönetimi. (Çeviren: Tekok, O., Bintuğ A. ve Şen, S.). Ankara, Turhan Kitabevi.

HOBİKOĞLU, E. H., (2009), Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

HOFSTEDE, G. vd., "Measuring Organizational Cultures: Agualitative and Quantative Study Across Twentycases" Administravite Science Quarterly, 35, 1990, 225-429

HOFSTEDE, G., B. NEUIJEN, D. O. DENISE, ve G. SANDERS, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases" Administrative Science Quarterly, Vol. 35/2, 1990.

HOLT, K., (1987), Innovation: A Challenge To The Engineer, Elsevier Press.

HURLEY, R. F. "Group Culture and Its Effect on Innovative Productivity". Journal of Engineering and Technology Management, 1995,12(1):57-75

HURLEY, R. F., & HULT, G. T. "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". Journal of Marketing,1998, 62(3):42-54.

İRİZ, R., (2005), Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik Ve KOBİ'ler. Çizgi Kitabevi, Konya.

JAMES, J., (1997), Gelecek Zamanda Düşünmek, Çev; Z. Dicleli, Boyner Holding, İstanbul

JOHN, S. B. "Changing The Game of Corporate Research: Learning to Thrive in The Fog of Reality, Technological Innovation, Over Sights and Foresights, Ed.: Raghu-Garud, Praveen Rattan Nayyar, Zur Baruch Shapira, Cambridge University Press, New York, 1997, s:103.

JOHNE, A., "Successful Market Innovation", European Journal of International Management, Volume:2, 1999, Number:1, s.6-11.

JONES, R., A.NERINA, L. JİMMİESON ve A. GRIFFİTHS, "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness For Change", Journal Of Management Studies, 42/2, 2005, 361-386

JORDE, T.M. ve TEECE, D.J., (1992), "Innovation, Corporation and Antitrust", Antitrust, Innovation and Competitiveness içinde, Thomas M. JORDE ve DAVID J. TEECE (der.), Oxford University Press, New York, s. 48.

JOVANOVIĆ, B. P., ROUSSEAU, L., (2005), General Purpose Teknolojiesn Berpa-per Working Papers

KABASAL, H. ve BODUR, M. Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür; GLOBE Araştırması, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2002, s.5-22

KANBER, S., (2010), İmalat Sanayinde İnovasyon: Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

KANTER, R.M., "Innovation: The classic Traps" Harvard Business Review, 84/11, 2006, 73-83.

KARADAĞ, N. ve S. ÖZDEMİR, "Okul Kültürünün Oluşturulması Ve geliştirilmesine İlişkin Okul Müdürü Görüşleri" International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS), Special Issue 4, August, 2015: ISSN: 2148-1148

KARAGÖZ, M. ve M. ALBENİ., "Ekonomik Kalkınma ve Modern Yenilik Teorisi" Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, s.3, 2003, S.27-48.

KATHERİNE M., (1995), Organizational Communication Approaches and Processes, 1.bs. (USA: Wadsworth Publishing Company, 109.

KAYA, H., "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi Görgül Bir Araştırma" Maliye Dergisi, 155, 2008, Temmuz-Aralık

KELLEY, T. ve LİTMANN, J., (2007), On İnovasyon Emri, Çeviren Can Sungur, Mediat Yayınları, İstanbul.

KESKİN, S., (2012), İnovasyon Nasıl Yapılır, Mavi Yayıncılık, İstanbul.

- KILIÇ, S., (2013), İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara.
- KILIÇ, S., (2013), Yeni Ürün Geliştirmede İnovasyon, Seçkin Yayınları, Ankara.
- KILIÇER, K., “Teknolojik Yeniliklerin Yayılmasını ve Benimsenmesini Arttıran Etmenler” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Anadolu University Journal of Social Sciences, cilt/vol.: 8, 2008, sayı/no: 2: 209–222
- KIRIM, A., (2007), Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- KIZILKAYA, E., (2010), Yaratıcı Girişimci: Schumpeter'in İktisadi Değişim Modeli, Derin Yayınları, İstanbul.
- KILLMAN, M. J. S.ve ROYS. (1986), Caining Contral of Corporate Culture, San Francisco: Jossey Bass Pb, ss. 356-57.
- KONGAR, E., (2003), Kültür Üzerine, Remzi Kitabevi, Yedinci Basım, Ocak, s. 45
- KOTTAK, C. P., (2001), Antropoloji: İnsan Çeşitliliğine Bir Bakış Ütopya Yayınevi, Ankara.
- KOZLU, C., (1986), Kurumsal Kültür, Defne Yayıncılık, İstanbul.
- KÖSE, Vd. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, 2001, Sayı :1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.
- LEARNED, E. and SPROAT A. T. (1972), Örgüt Kuramı ve Politikası (Çev: Gencay ŞAYLAN) TODAİE Yayınları, Ankara.
- LEWIS, D., ”How Usefull a Concept İs Organizational Culture?” Strategic Change, Cilt:7, 1998, 251-260
- LIKER, J.K., G.HADDAD, ve J. KARLIN, “Perspectives On Technology And Work Organization”, Annual Review of Sociology, 25, 1999, 575–96. ss.

LUTHANS, F., (1992), *Organizational Behavior*. 6th ed. New York: Mc Graw-Hill, Inc, ss.563-65.

MARCH-CHORDA, I., & MOSER, J. (2011). *How Organisational Culture Affects Innovation in Large Sized ICT Firms: A Pilot Study*. OLKC Congress. Hull: Hull University Business School.

MARTINS E.C. ve F. TERBLANCHE, "Building Organizational Culture at Stimulates Creativity and Innovation" *European Journal of Innovation Management Journal*, 6/1, 2003, 64-74.

MENTOR, P., (2009), *İnovasyon Yapmak*, Harvard Business Schoolpress, Çeviren Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul.

MEYDAN, C. ve P.M. HARUN, "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma" *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, 65/4, 2010, S.126

MOHAMMED, F. A., & BARDAİ, B. (2012). "The Role of Organizational Culture in Organizational Innovation in Higher Education Institutions – A Study of Libyan Public Universities". *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(5): 175-184.

MOİZER, P.B., M.A.G.C. HUMPHREY, ve A.V. MARTİNEZ, "The Corporate image of Auditors in a Developing Audit Market Within The EU: The case of Spain". *European Accounting Review*, 13/3, 2004, 561-582.

MÜSİAD Araştırma Raporları (2012), *Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon, Stratejik Dönüşüm Önerisi*, İstanbul, s.56

NARANJO-VALENCİA, J. C., JİMENEZ-JİMENEZ, D., & SANZ-VALLE, R. (2011). *Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture*. *Management Decision*, 49(1):55-72.

NARANJO-VALENCİA, J. C., SANZ -VALLE, R. S., & JİMENEZ-JİMENEZ, D. J. "Organizational Culture as Determinant Of Product Innovation". *European Journal of Innovation Management*, 2010,13(4):466-480.

OECD, (1998), Science, Technology and Industry Outlook 1998, p 72-73

OECD, (2002) Frascati Manual, The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Standard Practice for Surveys on Research And Experimental Development, y.y. 2002, s.30.

OĞUZTÜRK, B. S. ve TÜRKOĞLU, M., (2004), Yenilik ve Yenilik Modelleri, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları

OKAY, A., (2000), Kurum Kimliği, Media Cat Yayınları, Ankara

OKE, A., G.BURKE ve A.MYERS “Innovation Types and Performance in Growing UK SMES”, International Journal of Operations & Production Management, 27/7, 2007, pp. 735–753.

ONARAN, O.” Örgütlerde Karar Verme” Ankara Üniversitesi S.B.F.Yayın, no: 321, 1971, Ankara.

OTERON, MARTTİ, T.L. ve J.F. MARÍA, “Innovation and Performance in SME Furniture Industries” Marketing and Planning, Vol:27, 2009, No:2 pp.216-232.

ÖRÜCÜ, E., R.KILIÇ, ve A.SAVAŞ, “Kobi’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, 12/1, 2011, 58-73

ÖZDEVECİOĞLU, M., (1995), “Organizasyon Kültürü”, Stratejik Yönetim ve Liderlik, 2. Baskı, İz Yay. Haz. Özel, İstanbul, 120-127.

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A., (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.

ÖZKALP E., “Örgütlerde Kültürel Korunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Geliştirilmesi”, Anadolu Üniversitesi İ.İ. B.F Dergisi, Eskişehir , 1999, s.438

ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç., (2000) (Ed.) ”Örgüt Kültürü” Örgütsel Davranış, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 96-122.

ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç., (2010), Örgütsel Davranış, Ekin Yayıncılık, Bursa.

ÖZKALP, E., “Örgüt Kültürü ve Kurumsal Gelişmeler”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi, 41,1995

ÖZKAN, Ş. vd., (2003), “KOBİ’lerde Girişimcilik-Yenilikçilik, Türkiye’de Gelişmiş ve Az Gelişmiş Bölge Düzeyinde Bir Analiz”, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 929, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:106, Araştırma Serisi No: 90, Erzurum.

ÖZKENT, B., (2015), Adım Adım İnovasyon, Elma Yayınevi, Ankara.

ÖZSABUNCUOĞLU, İ.H., (1985), Teknolojik Gelişme ve İstihdam Sorunu, İstihdam Yaratıcı Girişimler Teknolojik Yenilikler ve Bölgesel Gelişme Uluslar arası Semineri, Gaziantep, 22-24 Ekim 1985.

ÖZTÜRK, U.C., “Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama” Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C.6, 2015, S. 12. ss.62-86

ÖZTÜRK, UMUT, C., “Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C. 6, Y. 2015, S.12., ss.62-86

PATRICK, D., (2005), “Organizational Culture”, ABA Bankers News, C: 13, No:25, s.2-5

PELTEKOĞLU, F. B., “Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri” İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı:4, 1995, sayfa 125-145

PORTER, M., (2010), Rekabet Üzerine, Optimist Yayınları, İstanbul.

QUINN, R. E., (1988), Beyond Rational Management. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc

RADEMAKERS, M., “Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation”, The Journal of Workplace Learning, 17(1/2), 2005, s.130-136

ROTHWELL, R., "Towards the Fifth-Generation Innovation Process", International Marketing Review, Vol:11, 1994, No:1, s:8.

ROTHWELL, R., "Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s" R&D Management, Volume: 22, 1992, pages 221–240, July

ROTHWELL, R., "Industrial Innovation, Success Strategy trends" in the Handbook of Industrial Innovation, Editors, Mark Dodgson, Roy Rothwel, Edward Elgar, U.K.1996, p.33-50

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., (1998), "Örgüt kültürü", Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınları, Bursa

SARGUT, A.S., (2001), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara

SARROS, J. C., COOPER, B. K., & SANTORA, J. C. (2008). "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture". Journal of Leadership & Organizational Studies, 15(2):145-158.

SATI, E.Z. ve IŞIK, Ö., "İnovasyon Ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon" Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi cilt: 9, Yıl: 2011, sayı: 2, s.538

SAVAŞ, G., (2006), Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

SAY, Ö., (1998), Milli Devlet Kültürü, Kaknüs Yayınları, İstanbul.

SAY, Ö., (2013), 21. Yüzyılda Ulus, Çok Kültürlülük ve Etnisite, Kaknüs Yayınları, İstanbul.

SCHEIN, E.H., (2010), Organizational Culture and Leadership. San Fransisco: John Wiley&Sons,

SCHEIN, E. H., "Organizational Culture". American Psychologist, Vol: 145, 1990, No: 2, February.

SCHEIN, E. H., "Organizational Culture", American Psychologist, February 45/2, 1990, s.109.

SCHEIN, E., (1983), The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, Organizational Dynamics, Summer, s.14

SCHEIN, E., (2004), Organizational Culture and Leadership London: Jossey-Bass Publishers

SCHEIN, E.H., (1992), Organizational Culture and Leadership. 2. Baskı, San Francisco: Jossey Bass Publishers.

SCHEIN, E.H., (1999), The Corporate Culture Survival Guide, San Francisco: Jossey-Bass

SCHEIN, E.H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, 25, 1984, 3–16.

SCHEIN, H.E., (1976), Örgütsel Psikoloji, Eskişehir İ.T.İ.A Yay. No.167 s.7

SCHNEIDER, W., (1994), The Reengineering Alternative: A Plan Formaking Your Current Culture Work, Illinois: Irwinpublishing

SCHUMPETER, J.A., (1934), The Theory of Economic Development, Cambridge: Harvard University Press.

SEEN, N. Y., SINGH, S. K., & JAYASINGAM, S. (2012). "Organizational Culture and Innovation Among Malaysian Employees". The Journal of Human Resource and Adult Learning, 2012, 8(2):147-157.

SEYMEN, O.A., (2008), Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma. Detay Yayıncılık, Ankara.

SHARİFİRAD, M. S., & ATAELİ, V. "Organizational Culture and Innovation Culture: Exploring the Relationships Between Constructs". Leadership & Organization Development Journal, 2012, 33(5): 494-517.

SİĞRI, Ü. ve TIĞLI, M., ‘Hofstede’nin Belirsizlikten Kaçınma ve Kültürel Boyutunun, Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi’ Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt XXI., 2006, Sayı:1

SMITH, N. ve VİGOR, H., (1991), People In Organizations Oxford University Press, England,308 s.

STEPHEN, P. R., (1990), Organization Theory: Structure, Design and Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, N.J.,Prentice-Hall, pp.438-439.

SWAİM, R., (2011), Bir Strateji Ustası Peter Drucker, İş Bankası Kültür Yayınları, Çeviren Ümit ŞENSOY, İstanbul

ŞAHİN, A., ‘Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi’, Doğu Üniversitesi Dergisi, 10/2, 2009, ss. 259-271

ŞAHİN, A., ‘Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik’, Maliye Dergisi, 159, 2010 Temmuz-Aralık, 21-36.

ŞİMŞEK, Ş. vd., (2003), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbaacılık, Konya.

ŞİMŞEK, Ş. vd., (2008), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Gazi Kitabevi, Ankara.

ŞİŞMAN, M., (1993), İlkokullar da Örgüt Kültürü Doktora Tezi, Hacettepe Üniv. S.B.E. Ankara.

ŞİŞMAN, M., (1994), Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi Yayınları no:732, Eskişehir

ŞİŞMAN, M., (1994), Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezin de İlkokullarda Bir Araştırma, Eskişehir: Anadolu Üniv. Yay.732, Eğitim Fak. Yay.39

ŞİŞMAN, M., (2007). Örgütler ve Kültürler, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

TAHERİ, M., ANSARI, M. R., & GANJİ, R. "The Relationship Between Cultural Barriers, Open Mindedness and Organizational Innovation". Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2013, 3(3):364-367.

TAŞKIN, H. ve ADALI, M.R., (2003), Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri, Değişim Yayınları, İstanbul.

TERZİ, A.R., (2000), Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

TİMUROĞLU, K. ve İŞCAN, Ö.F., “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 21/1, 2007, 119-135.

TOFFLER, A., (1981), Gelecek Korkusu Şok, (Çev. Selami Sorgut), Koridor Yayıncılık, İstanbul.

TOPALOĞLU, M. ve KARA, D., “Örgüt Kültürünün Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri” (A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama), Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2004/ 2: 121-141

TOSİ, H. L., (1986), Managing Organizational Behavior. Cambridge: Ballinger Publishing.

TRİCE, H. M. and J.M.BEYER, “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”, The Academy of Management Review, 9/4, 1984, 653-669.

TRİCE, H.M, and BEYER, J. M., (1993), The Culture of Work Organization, Prentice Hall International, London

TRİMBLE, V. C., (2013), Ters İnovasyon, Çeviren H. Can Utku, Modus Kitap, İstanbul.

TROTT, P., (2008), Innovation Management and New Product Development (Fourth Edition), Prentice Hall Financial Times.

TUBİTAK, OECD ve EUROSTAT, (2005), Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, OECD-Eurostat Yay. 3. Baskı. Çeviri, 1. Basım Şubat 2006, s.152

TUZCU A., “Türkiye’de Holding Çatısı Altındaki Şirketlerde İnovasyon Yetkinliği” 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 16- 18 Mayıs 2008, s. 953–961, İstanbul Kültür Üniversitesi.

TÜBİTAK (2005), Oslo Kılavuzu 2005, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, 3. Baskı, OECD, Avrupa Komisyonu, Türkçe Baskısı.

TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ (2004), Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleri Rehberi, Sayı 3, s. 10

TÜTÜNCÜ, Ö. Ve AKGÜNDÜZ, Y., “Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma” Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 23, 2012, Sayı 1, Bahar: 59-72,

UÇKUN S., (1999), Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri ile İlişkisi ve Kağıt Sanayinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel İşletmelerde Araştırılması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli

UNUTKAN, G.A., (1995), Örgüt Kültürü ve Stratejik Uyum Sorunu, Doktora Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.(yayınlanmamış)

UYGUÇ, N. “Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, 2003, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Fak. Yay. s.427-442

UZKURT, C., (2008), Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, Beta Yayınları, İstanbul.

UZKURT, C., (2008), Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, Beta Yayınevi, İstanbul.

UZKURT, C., (2010), İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?, Ankara sanayi odası yayım organı, Temmuz / Ağustos 2010

UZUNÇARŞILI SOYDAŞ A., (2001), Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halk-
la İlişkiler Uygulamaları, Marmara Uni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış
Doktora Tezi, İstanbul.

UZUNÇARŞILI, Ü, vd., (2000), Şirket Kültürü ve Prensipleri, İstanbul Ticaret Odası,
İstanbul

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S.K., (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2 Baskı, Literatür
Yayımları, İstanbul.

VAROL, M. “Örgüt Kültürü ve Verimlilik”, MPM Verimlilik Dergisi, 1989
XVIII,(1)21-48

VAROL, M., “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi” Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,
Cilt:44, 1989, Sayı:1

VATAN, A., (2010), Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Konak-
lama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü, Balıkesir

VURAL, B.A. ve Gül C., (2007), Örgüt Kültürü, Nobel Yayınları, Ankara.

WALSH, M., P.LYNCH, ve D. HARRINGTON, “A Capability-Based Framework for
Tourism Innovativeness”, Irish Journal of Management, 31/1, 2011, 21 – 41.

WASTİ, S.A. Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Ba-
kış, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (Der. Zeynep Ay-
can, Türk Psikologlar Derneği, Yay. 2000, Ankara, 201-224

WILKINS, A.L. and PATTERSON, K. J., (1988), Youcan’t Get There from Here: What
Will Make Kulture-Change Projects Fail in R.h.Kilmann and Others, San Fransisco
Jossey Bass

WİLLAMS, R. (1981),The Sosityology of Cultur The University of Chicago Press

WRIGHT, P vd., (1990), Strategic Managemant, Allyand Bacon,Boston,

WULFEN, G.V., (2013), İnovasyon Seferi, İnovasyon Başlatmak için Görsel Alet Takımı, Bzd Yayın ve İletişim Hizmetleri, İstanbul (Çeviren Pınar Şengözer).

YAGHOUBI, N.M. ve AHMADI, F., “Factors Affecting the Women Entrepreneurship in Industrial Section”, European Journal of Social Sciences, 17/1, 2010, 88-95.

YAŞAR, M., “Kurumsal Örgüt Kültürleri Yönetiminde Görünmeyen Ef”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 5(1-2), 1990, 78-90.

YAVUZ, A. vd., “Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Arasında Bir Karşılaştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009, Cilt:14, Sayı:3 Sayfa: 65-90.Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

YEŞİL, S., & KAYA, A. "The Role of Organisational Culture on Innovation Capability: An Empirical Study". International Journal of Information Technology and Business Management, 2012, 6 (1):11-25.

YİĞİT,S., “Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında İnovasyon Kültürü”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16 (27), 2014, 1-7.

YORGANCILAR F. N., (2010), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı. Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği Yüksek Lisans Tezi, Konya.

EDQUIST, C., (1999), Leif Hommen, Systems of Innovation: Theoryand Policy for Demand Side, Technology in Society, Pergamon.

YÜKSEL, O., (1997), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara.

ZEILSTRA, J., (2009), Do Different Product Strategies Reguire Different İnnovative Capabilities, Erasmus university, Rotterdam, School of Economics (mastherthesis)

ZERENLER, M. vd., (2007), Küresel Teknoloji, Araştırma-geliştirme (ar-ge) ve Yenilik İlişkisi Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya, 653-667.

ZERENLER, M., N. TÜRKER, ve E. ŞAHİN, “Küresel Teknoloji, Araştırma- Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 2007, s.653-667.

ZHAO, F., “Exploring the Synergy Between Entrepreneur Ship And Innovation” International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 11/1, 2005, 25-41.

E- KAYNAKLAR

ADAMS, K., (2006), The Ources of Innovation And Creativity, National Center On Education and the Economy for the New Commission on Skills of American Workforce. pp: 4 <http://www.fpspi.org/Pdf/Innov Creativity.pdf> (Erişim tarihi: 11 Eylül 2015)

Baker,<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>,15.06.15.1)

BERBER, A., Stratejik İnovasyon Yönetimi, www.aykutberber.com, 12.04.2016.

CLARK J. and GUY K. “Innovation and Competitiveness”, July 1997, UK. (Çevrimiçi) <http://www.technopolis.co.uk>, 25 Eylül 2015

DENİSON, D., JANOVİCS, J. YOUNG, J., CHO, H.J., (2006), Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method, January, <http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0Docs/Paper Validity. Pdf>. Erişim tarihi: 28.02.2016.

File: II A: Sema Yıldırım Becerikli Kişisel Sayfa: htm. S.21

GÖKER, A., (2000), Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji,

http://www.inovasyon.org/yazar_detay.asp?YazarID=1

<http://bilmek.blogcu.com/yabanci-kulturler-karsisinda-ulusal-kultur/4331480> 23.4.2016

<http://notoku.com/kurum-ici-halkla-iliskilerde-kurum-kulturunun-rolu/> ,16.04.2016

<http://sergahdergi.com/2015>) 02.09.2015

<http://serkankaraduman.blogspot.com.tr/2015/10/yenilikcilik-ve-inovasyon-kaynaklari.html>. 10.11.2015.

<http://www.guvenetin.com/inovasyon/index.php>28. 09. 2015

<http://www.otomotivsanayi.com/>.10.10.2015

http://www.systems.org/know_info1.htm 20.10.2015

<http://www.smenetworking.gov.tr/>.10.10.2015. Kümeler İçin Ar-ge Ve Yönetim Kılavuzu Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü

<http://www.yonetimonline.com/>15.12.2015.

Stratejik Planlama.net/ 06.04.2016

TANNER, D. (1994), Creativity and Innovation in R&D. Innovator 3-7 July.

http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/101-150/article106_body.html (Erişim tarihi:11 Ağustos 2015).

www.inovasyondunyasi.com, 2015No.1, pp.25-41

[www.tdk.gov.tr.erişim](http://www.tdk.gov.tr/erişim) tarihi 15.06.2015

EKLER:

EK 1: Örgüt Kültürü ve İnovasyonla İlgili Araştırmalar

Araştırmacı	Veri Kaynağı ve Sayısı	Yöntem	Araştırılan İlişki	Sonuç
(Hurley, 1995: 42-54; Yiğit, 2014: 6)	10 farklı örgüt- 9648 çalışan	Anket	Grup kültürünün inovasyonla ilişkisine grup yenilikçiliği üzerinden bakılmıştır	Öncelikle inovasyon ve grup yenilikçiliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Grup içinde yenilikçilik çalışmalarını en fazla etkileyen kültürel öğelerin kararlara katılım ve kariyer gelişimi olduğu görülmüştür. Bu grup üyelerinin öğrenme ve gelişimleri örgüt yönetimince teşvik edildiğinde ve bu üyelerin alınan grup kararlarına etki edebilme yetkileri olduğunda grubun daha yenilikçi olduğu anlamına gelmekte ve bu da yeni fikirlere ve inovatif çalışmalara yol açmaktadır.
(Hurley ve Hut, 1998: 42-54; Yiğit, 2014: 6)	10 farklı örgüt- ten 9648 çalışan	Anket	Örgütsel özellikler ile inovasyon kapasitesi arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Kültürel öğeler olarak pazar odaklılık, öğrenme ve gelişme, statü farklılıkları, katılımcı karar verme, destek ve işbirliği, güç paylaşımı, iletişim ve çatışma ile birlikte risk için tolerans gösterme ele alınmıştır. Bu öğelerden kararlara katılım, güç paylaşımı, destek ve işbirliği ile öğrenme ve gelişmenin grup kültürü ile ilişkisi anlamlı, kararlara katılım ve öğrenme ve gelişme ise inovasyon çalışması ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisindedir
(Sarros ark.2008;145-148Yiğit, 2014: 6)	Avustralya özel sektör kuruluşları 1158 yönetici	Anket	Örgüt kültürünün aracı rolü üzerinden liderlikle örgütsel inovasyon iklimi ilişkisine bakılmıştır.	Liderin vizyonunu rahatça ifade edebilmesinin ve bireysel destek sağlamasının örgütsel inovasyon iklimini pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmış. Ayrıca rekabetçi, performans odaklı örgütsel kültürün yönetici örgütsel inovasyon iklimi ile güçlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür
(Naranjo-Valencia ark., 2010: 466-480; Yiğit, 2014: 6)	İspanya da 25'ten fazla çalışanı olan 420 örgüt yöneticisi	Anket ve görüşme	Örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.	Ürün inovasyonu adhokrasi kültürüyle pozitif hiyerarşi kültürü ile negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir.
(March-Chorda vd., 2011; Yiğit, 2014:6)	İspanyadaki bilgi ve iletişim teknolojilerinde faaliyet gösteren 3 büyük örgüt	Anket ve görüşme	İnovatif olduğu kabul edilen üç örgütteki örgüt kültürü özelliklerinin belirlenmesi çalışılmıştır.	Katılımcı ve informal toplantıların yapılması, yöneticilerin açık görüşlü dışarıdan gelen fikirleri göz önünde bulunduran, çalışanlar arasındaki yaratıcı etkileşime önem veren, değişen ihtiyaçlara göre esnek oldukları görülmüştür.
(Naranjo-Valencia ,2011: 55-72)	İspanyadaki 471 örgüt yöneticisi	Anket ve mülakat	Örgüt kültürü ile örgütlerin inovasyon ve taklit yönelimleri arasındaki ilişki araştırılmış	Adhokrasi kültürüyle inovasyon yönelimli olmak arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.
(Yeşil ve Kaya 2012, 11-25; Yiğit, 2014: 6)	Gaziantep'teki 51 örgüt	Anket	Örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği arasındaki	Adhokrasi kültür tipinin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif, klan ve hiyerarşik kültür tiplerinin etkisinin ise anlamsız olduğu görülmüştür.

			ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.	
(Seen vd.,2012, 147-157; Yiğit, 2014: 6)	Malezya'da 249 kamu ve özel sektör çalışanı	Anket	Kültürel özelliklerin inovasyonla ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır	Personel güçlendirmenin, takım odaklı olmanın, yetenek geliştirmenin, müşteri odaklı olmanın inovasyonla anlamlı bir ilişkisi bulunamamış sadece değişim yaratmanın ve örgütsel öğrenmenin inovasyonla ilişkisinin anlamlı olduğu görülmüştür.
(Mohammed ve Badaï,2012: 175-184; Yiğit, 2014: 6)	Libya'daki 3 üniversiteden 312 idareci ve fakülte üyesi	Anket	Örgüt kültürü tipleri (Klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar) ile inovasyon tipleri (Teknik, örgütsel, idari) arasındaki ilişkiye bakılmıştır.	Örgüt kültürü tiplerinin inovasyon türü ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Pazar kültürün teknik inovasyon üzerindeki etkisi hiyerarşi kültürünün ise örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinin en fazla olduğu görülmüştür.
(Sharifirad ve Ataei, 2012: 494-517; Yiğit, 2014: 6)	İranda ki 6 büyük otomotiv örgütünden 245 çalışan	Anket	Örgüt kültürü boyutları (katılım, tutarlılık, uyum sağlama ve misyon) ile inovasyon kültürü boyutları (inovasyon altyapısı, inovasyon etkisi, inovasyon eğilimi ve inovasyon uygulaması) arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Örgüt kültürünün katılım (güçlendirme, takım odaklılık, yetenek geliştirme) boyutu ile inovasyon altyapısı arasındaki ilişki, uyum sağlama boyutu (değişim yaratmak, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme) ile inovasyon eğilimi ve altyapısı arasındaki ilişki, misyon boyutu ile (stratejik yönelim ve niyet, amaçlar ve hedefler, vizyon) inovasyonun uygulanması arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif oldukları görülmüştür.
(Arshi, 2013: 3-17; Yiğit, 2014: 6)	Umman'da 5 farklı özel sektörden 200 çalışan	Anket	Örgüt kültürü ile inovasyon tipleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır.	Örgüt kültürünün belirli özellikleri ile inovasyon türleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ele alınan kültür özellikleri belirsiz sonuçların kabulü, riski kabul etme, bağımsızlık derecesi, örgütsel katılım derecesi, başarısızlıktan ders alma, paydaşlardan geri bildirim sağlanması, yaratıcılığı destekleyen bir örgütsel iklimin olması, bilgi donatımının sağlanması, ödüllendirme, kullanma ile keşfetmenin arasında denge kurulması ve değişim için eğitim sağlanmasıdır.
(Taheri vd.,2013: 364-367; Yiğit, 2014: 6)	İranda ki eğitim sektöründe 70 çalışan	Anket	Kültürel engellerin, açık görüşlülük ile inovasyon arasındaki ilişkiye etkisine bakılmıştır.	Açık görüşlülük ile örgütsel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür

EK 2: Örgüt Kültürüyle İlgili Çalışmalar (Doğan, 2012: 146; Doğan vd.,2007)

Araştırmalar	Araştırmanın Dayandığı Değerlerin Kültürel Boyutlar	Araş. Ort. Çıkan Değer Grupları	Baskın Özellikleri
Doğan, B; Aşkun, O.B. ve Yozgat, U. 2007, sanayi örgütleri Orta ve Üst kademe yöneticileri değerleri	Araştırma 32 tanesi yerel ve 26 tanesi de batı kaynaklı olmak üzere toplam 58 değer ölçü alınarak yapılmıştır.	Akılcılık (Faktör Ort. Puan değ: 3.92)	Bilimsellik, akılcılık, detaylara önem vb. kişisel hak ve özgürlükler, disiplin, başarı, adil olma, düzenli olma, kuralcılık, vizyon sahibi olma, dürüstlük, yetkinlik, çalışkanlık, değişimlere açık olmak, sorumluluk ve işbirliği.
		Riya (Fak. Ort. Puan değ: 3.30)	İkiyüzlülük, hizipçilik, israf, ayrımcılık, gösteriş, faydacılık, tembellik, vefasızlık, katılık ve baskıcılık.
		Girişimcilik (Fak. Ort. Puan değ: 3.84)	Risk almak, girişkenlik, girişimcilik, rekabet, sorguculuk, iradecilik.
		Hiyerarşi odaklı (Fak. Ort. Puan değ: 3.22)	Merkeziyetçilik, maddi yatçılık, şüphencilik, mevki
		Gelenekçilik (Fak. Ort. Puan Değ: 2.64)	Kadercilik, din, kanaatkarlık, gelenekçilik.
		Dostluk ve aile bağları (Fak. Ort. Puan değ: 3.00)	Dostluk, duygusallık, aile bağları
		Sadakat ve saygınlık, (Fak. Ort. Puan. değ: 3.73)	Süreklilik, saygınlık, sadakat
Yukarıdaki sonuçlar, sanayi yoğunluklu 25 ildeki 1022 üst ve orta kademe yöneticisinin kurumları hakkındaki algılarına ilişkindir.			

EK 3: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kültürel Etmenleri Belirlemeye Yönelik Araştırma (Wasti, 2000: 201-224; Doğan, 2012: 147)

Araştırmalar	Araştırmanın Dayandığı Değerler/ Kültürel Boyutlar	Araş. Ort. Çıkan Değer Grupları	Baskın Özellikler
Wasti, A. 2000, Örgütsel bağlılığı belirleyen kültürel etmenler	1. İş tatmini, 2. Toplulukçu örgüt kültürü, 3. İş alternatifleri, 4. Yatırımlar, 5. Sadakat normları, 6. Eş-dost ricası ile işe alma, 7. Aile etkisi, 8. İşten ayrılma niyeti	Duygusal bağlılık	İşin genel yapısından duyulan tatmin ve toplulukçuluk örgüt kültürü
		Devamlılık bağlılığı	Yatırımlar, iş alternatiflerinin azlığı ve kıdem
		Normatif bağlılık	Toplulukçu örgüt kültürü, sadakat normları ve aile etkisi
Türk çalışanların örgütse bağlılık olarak duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık eğilimli oldukları, bireysel emeklerinin değerlendirildiği, işlerinde bağımsız oldukları bireyci kültürlerden daha çok çalışanların korunup gözetildiği, aile ortamına benzer örgüt kültürü ortamlarını tercih etmektedirler			

EK 4: Kültür Araştırmalarının Sonuçları (Aycan ve Kanungo, 2000: 25-53; Doğan, 2012: 148)

Araştırmalar	Araştırmanın Dayandığı Değerleri Kültürel Boyutlar	Araş. Ort. Çıkan Değer Grupları	Baskın Özellikleri
Aycan, Z; Kanungo, R.N., 2000, Toplumsal kültür ve örgüt kültürü	1. Paternalizm, 2. Güç aralığı, 3. Topluluğa karşı bağlılık, 4. Kadercilik	Yenilikçilik	Yöneticilerin, çalışanlara eğitim ve olanaklar sağlandığını da, değişebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri inancı.
		Yetkilendirme	Yöneticilerin, çalışanların inisiyatif kullanmaya istekli olmasına ilişkin inanç.
		Sorumluluk	Yöneticilerin, çalışanların örgüt içi ve dışı yükümlülüklerinin bilincinde olduklarına dair inancı.
		Bağlılık	Yöneticilerin, çalışanların iş yaparken fazladan sorumluluk almaya istekli olmasına ilişkin taşıdıkları inanç
		Katılımcılık	İşgörenlerin alınan kararlara katılımı
Araştırmada, toplumsal kültür bakımından Türkiye'de paternalizm batıya kıyasla yüksek, doğu toplumlarına yakın, güç aralığı batı toplumlarına kıyasla yüksek, doğu toplumlarına yakın, topluluğa karşı bağlılık batı toplumlarına kıyasla yüksek doğu toplumlarına yakın ve Kadercilik ise batı toplumlarına yakın çıkmıştır. Örgüt kültürü açısından ise Türkiye, proaktivite ve başkalarına karşı yükümlülükleri yerine getirme bakımından genel olarak batılı örgütlerden düşük çıkmıştır.			

EK 5: Kurumsal Kültürü Belirlemeye Yönelik Araştırma Sonuçlarını (Kabasakal ve Bodur, 2002: 3-10; Doğan, 2012: 149)

Araştırmalar	Araştırmanın Dayandığı Değerlerin Kültürel Boyutlar	Araş. Ort. Çıkan Değer Grupları	Baskın Özellikleri
Kabasakal, H. ve Bodur, M. 2002, Kurumsal kültür (Türkiye Arap Kümesi)	(GLOBE araştırması) Yöneticilerin tercih ettiği değerler ve örgütlerdeki yaygın uygulamalar	Güç mesafesi	Güç ve otoritenin örgütteki orantısız dağılım düzeyi
		Belirsizlikten Kaçınma	Belirsizliği azaltmaya ait benimsenen kültürel değerler (gelenekler, normlar, bürokratik uygulamalar)
		İnsani Yaklaşım	Yardımlaşma, dostluk, cömertlik vb.kültürel değerlerin desteklenmesi ve teşvik edilmesi düzeyi
		Toplumsal toplulukçuluk	Takım çalışması ve ödülün gruba verilme düzeyi
		Yakınlararası toplulukçuluk	Aile ve yakın çalışma arkadaşları arasında bağlılık düzeyi
		Kendi bakış açısını öne çıkarma	Aile ve yakın çalışma arkadaşları arasında bağlılık düzeyi
		Cinsiyetlerarası eşitlik	Cinsiyetler arası farklılaşma ve ayrımcılık düzeyi
		Geleceğe yönelik olma	Vizyon, plan ve yatırım yapma seviyesi
Performansa yönelik olma	İşgörenlerin performanslarını artırma ve teşvik etme düzeyi		
Araştırmada, belirsizlikten kaçınma düzeyi diğer Arap ülkelerinden düşük, buna karşılık, kendi bakış açısını öne çıkarma, performansa yönelik olma, yakınlar arası toplulukçuluk ve cinsiyetler arası farklılıkları azaltma eğilimi bakımından diğer Arap ülkelerinden daha yüksek bir eğilime sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Uygulamalar bakımından Türkiye'deki uygulamalar diğer dünya kümelerinden farklı çıkmıştır			

EK 6: Örgüt Kültürü Değişkenlerini Belirlemeye Yönelik Araştırma Sonuçları (Danışma ve Özgen, 2003: 91-124; Doğan, 2012: 150)

Araştırmalar	Araştırmanın Dayandığı Değerleri Kültürel Boyutlar	Araš. Ort. Çıkan Değer Grupları	Baskın Özellikleri
Danışma, A. ve Özgen, H., 2002, Örgüt Kültürü değişkenleri	Örgüt kültürü konusunda yapılmış çeşitli çalışmalarda ele alınan değerler	1. Kuralcılık eğilimi	Kuralların fazlalığı, kurallara verilen önem derecesi, çalışmalarda standartlaşma ve rutin görevler.
		2. Hiyerarşi eğilimi	Emirlere uyma, statüler arasında sosyal mesafe, otoriteye saygı ve emir komuta ilişkilerine önem verme.
		3. Sonuç eğilimi	İşgören performansı, sonuca, kişisel sorumluluğa, kılavuz olmaya ve rekabete önem verme.
		4. Klan eğilimi	İşgörenlerin aile ferdi gibi görülmesi, kişisel problemlere ilgi, gayri resmi ilişkiler. Üstlerin aile büyüğü gibi görülmesi.
		5. Destekleyicilik	İşgörenlere inisiyatif tanıma, bilgi paylaşımı, bireysel hak ve çıkarlara saygı.
		6. Takım eğilimi	Takım çalışmasına, işgörenlerarası ilişkilerine, katılma ve işbirliğine önem verme.
		7. Gelişme eğilimi	Esnekliğe yeniliklere, kaliteye, pazarda fırsatlara ve liderliğe yönelme, rekabetçi olma.
		8. Profesyonelizm eğilimi.	Analitik düşünce, objektif performans kriterleri, liyakat, kariyer olanakları, tanımlanmış roller, işe alım ve terfilerde yetenek kriteri.
		9. Açıklık eğilimi	Tartışmalara, eleştiriye karşı açıklık, hatalara karşı tolerans ve özerklik olanakları sağlamak
Araştırmada, Türk firmalarının yalnızca hiyerarşi eğilimi bakımından Kanada firmalarından daha yüksek değere sahip olduğu ortaya çıkmıştır.			

EK 7: Örgüt Kültürü ve Yönetmel Davranışları Belirlemeye Yönelik Yapılan Örgüt Kültürü Araştırma Sonuçları (Uygun, 2003: 427-442; Doğan, 2012: 151)

Araştırmalar	Araştırmanın Dayandığı Değerler/Kültürel Boyutlar	Araş. Ort. Çıkan Değer Grupları	Baskın Özellikleri
Uyguç, N, 2003, Örgüt Kültürü ve Yönetmel Davranışlar	1. işle ilgili davranışsal normlar, 2. Örgüt içi ilişkilere ilişkin davranışsal normlar İşe yönelik davranışsal normlar	İşe yönelik davranışsal normlar	1. İş yapma yöntemi 2. İşe ve örgüte önem verme ve bağlılık 3. İş ve örgütün geliştirilmesi
		Örgüt içi ilişkilere yönelik davranışsal normlar	1. Ast-üst ve yatay ilişkiler. 2. Karşılıklı ilişkiler 3. İlişkilerde sosyal mesafe.
		Örgüt dışı ilişkilere yönelik davranışsal normlar	1. İş gören-tüketiciler, bireysel ilişkiler. 2. Tüketicilerle işin yapılma şekli. 3. Tüketici potansiyelini geliştirme.
		Bireysel gelişmeye ilişkin davranışsal normlar	1. Bireylerden beklentiler. 2. İşletmeden beklentiler
Araştırmada, örgütlerde davranışsal normların ve değerlerin ağırlıklı olarak iş yapma şekline ve kişiler arası ilişkilere yönelik olduğu ortaya çıkmıştır. İşle ilgili davranışsal normlar, çalışanların işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve bunun için uymaları gereken kuralları, ilkeleri ve iş gereklilerini kapsamaktadır. Kişiler arası ilişkilerde ise, ana hatları ile dışil ve toplulukçu davranış özellikleri olarak görünmektedir. Bireysel gelişim konusunda ise yöneticilerin, bireysel gelişim sorumluluğunun öncelikle bireye ait olduğu görüşünde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.			

EK 8: Anket Formu



Değerli Katılımcı,

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan "Firma kültürünün inovasyon üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma" konusu üzerinde hazırlanan doktora tezine ilişkin anket soruları aşağıda yer almaktadır. Bu anket ile toplayacağımız veriler sadece bilimsel amaç için kullanılacak olup düşüncelerinizi doğru olarak aktarabilmesine bağlıdır.

Katılımlınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Lutfiye Özdemir
İnönü Üniversitesi
lutfiye.ozdemir@inonu.edu.tr

Öğr. Grv. R. Vedat SÖNMEZ
Şırnak Üniversitesi Cizre M.Y.O.
rvsonmezgmail.com

1. Cinsiyetiniz	O Bay	O Bayan
2. Faaliyet Gösterdiğiniz Sektör		
3. İşletmenizin Kuruluş Yılı		
4. Bu işletmede Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?		
5. Eğitim durumunuz		
6. İşletmedeki Konumunuz		
7. Firmanızda Kaç Kişi Çalışıyor.		
9. İşletmenizde Ar-Ge birimi var mıdır?	O Evet	O Hayır

Aşağıda İnovasyona ilişkin çeşitli ifadelere yer verilmiştir. Lütfen, işletmenizdeki mevcut durumu dikkate alarak her bir ifadeye ilişkin düzeyi kutucuklara "X" işareti koyarak belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Ürünlerimizin rakip ürünlere nazaran üstünlüğü	1	2	3	4	5
2. Ürünlerimizin tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama düzeyi	1	2	3	4	5
3. Ürünlerimizin fiyatları ve sağladıkları faydalar arasındaki tutarlılık düzeyi	1	2	3	4	5
4. Ürünlerimizin müşteriler tarafından algılanan teknolojik gelişmişlik düzeyi	1	2	3	4	5
5. Ürünlerimizin algılanan yenilik derecesi	1	2	3	4	5
6. Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada firmamızın pazar yetenekleri	1	2	3	4	5
7. Firmamızın pazar yeteneklerini ortaya çıkaran faktörler arasındaki uyum düzeyi	1	2	3	4	5
8. Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada firmamızın teknolojik yetenekleri	1	2	3	4	5
9. Firmamızın bir ürünü pazara sunmadaki zamanlaması	1	2	3	4	5
10. Firmamızda İnsan Kaynakları departmanının yeni ürün geliştirmeye olan bağlılığı	1	2	3	4	5
11. Firmamızda Araştırma-Geliştirme departmanının yeni ürün geliştirme konusundaki kararlılığı	1	2	3	4	5
12. Firmamızda yeni ürün geliştirmek için formal (resmi) prosedürlerin kullanım düzeyi	1	2	3	4	5
13. Firmamızın üretim öncesi faaliyetleri (fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz vb.) gerçekleştirilmedeki yeterlilik düzeyi/yetenegi	1	2	3	4	5
14. Firmamızın pazarlama eylemlerini başarmadaki yeterlilik düzeyi/yetenegi	1	2	3	4	5
15. Firmamızın yeni ürünler geliştirmek için yeni teknolojilerden yararlanmadaki yeterliliği/yetenegi	1	2	3	4	5
15. Firmamızın ürünleri piyasaya sunmadaki yeterliliği/yetenegi	1	2	3	4	5
16. Yeni bir fikrin ürüne dönüştürülmesi ve pazara sunumu arasında geçen zaman diliminin rakiplere nazaran etkinliği	1	2	3	4	5
18. Firmamızın içsel çevreye, rekabetçi çevreye uyum düzeyi	1	2	3	4	5
19. Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri beklentilerinin dikkate alınma düzeyi	1	2	3	4	5
20. Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecine bütün departmanların katılım düzeyi	1	2	3	4	5
21. Yerli ürün geliştirme sürecinde departmanlar arası iletişim düzeyi.	1	2	3	4	5
22. Yeni ürün geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından destekleme düzeyi	1	2	3	4	5
23. Yeni ürün girişlerine karşı firmamızın rekabet edebilme olasılığı/düzeyi	1	2	3	4	5
24. Yeni ürün girişlerine karşı firmamızın oluşturduğu rekabetçi tepkinin etkinliği	1	2	3	4	5
25. Firmamızın müşteri beklentilerindeki değişimi öngörebilme yeteneği	1	2	3	4	5

Aşağıda "Örgüt kültürüne" ilişkin çeşitli ifadelere yer verilmiştir. Lütfen, işletmenizdeki mevcut durumu dikkate alarak her bir ifadeye ilişkin katılım düzeyinizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecinde belli ölçüde dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
7. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
8. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlarımızın iş görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlarımızın iş görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
12. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
13. İş görme yöntemlerimize yol gösteren tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
14. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4	5
15. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	1	2	3	4	5
16. Sorun çıkan (problematik) konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
17. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
18. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1	2	3	4	5
19. İş görme tarzımız oldukça değişime açıktır.	1	2	3	4	5
20. Rakip firmaların faaliyetlerindeki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	1	2	3	4	5
21. İş alanımızdaki yenilikler yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
22. Müşterilerin istekleri iş faaliyetlerin de sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin isteklerini anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
24. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaştığımız da bu, yönetim tarafından öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
25. Yapılan işlerde risk almak, yönetimde istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
26. Çalışanların işleri ile ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
27. Uzun dönemli iş programımız mevcuttur.	1	2	3	4	5
28. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
29. İşletmenin amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
30. Yöneticiler işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
31. Çalışanlar uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
32. Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
33. Kısa dönemli iş talepleri vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5