

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE
YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİ: MUĞLA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
AHMET ÇETİN

Danışman
DOÇ. DR. CAFER TOPALOĞLU

HAZİRAN, 2017
MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİKÇİLİK
İLİŞKİSİ: MUĞLA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
AHMET ÇETİN

Danışman
DOÇ. DR. CAFER TOPALOĞLU

HAZİRAN, 2017
MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİKÇİLİK
İLİŞKİSİ: MUĞLA ÖRNEĞİ

AHMET ÇETİN

Sosyal Bilimler Enstitüsünce

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 19.07.2017

Tezin Sözlü Savunma Tarihi: 03.07.2017

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serkan BERTAN

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Senem YAZICI

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ

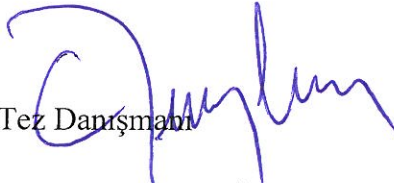
HAZİRAN, 2017

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 07/06/2017 tarih ve 787/1 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24 . maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ahmet ÇETİN'in "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik İlişkisi: Muğla Örneği" adlı tezini incelemiş ve aday 03/07/2017 tarihinde saat 16.00 'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 45 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin KABUL olduğuna OYBİRLİĞİ ile karar verildi.


Tez Danışmanı

Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU


Üye

Doç. Dr. Serkan BERTAN


Üye

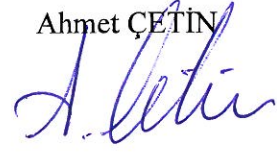
Yrd. Doç. Dr. Senem YAZICI

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik İlişkisi: Muğla Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

03 /07 /2017

Ahmet ÇETİN



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı : ÇETİN

Adı : AHMET

Referans No: 10156992

TEZİN ADI

Türkçe : Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik İlişkisi: Muğla Örneği

Y. Dil : The Relationship Between Organizational Culture and Innovation in Accommodation Establishments: The case of Muğla

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

X

O

O

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte : Turizm Fakültesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : TOPALOĞLU, Cafer

Ünvanı : Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI: 144

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Örgüt Kültürü
2. Yenilikçilik
3. Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik İlişkisi

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Örgüt Kültürü
2. Konaklama
3. Yenilikçilik

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER: Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstract ve thesaurus'u kullanınız.

1. Organizational Culture
2. Accomodation
3. Innovativeness

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

- | | |
|---|---|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | O |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | X |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir | X |

Yazarın İmzası :

Tarih : 03 / 07 / 2017

ÖZET

Günümüz dünyası, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin bu güne kadar ki en hızlı dönemini yaşamaktadır. Ülkeler ve işletmeler arasındaki rekabet ve ilişkinin artmasına neden olan bu gelişmeler, işletmelerin yeni arayışlara girmesini sağlamış ve “yenilikçilik” konusunun önemini artırmıştır. Yenilikçilik, işletmelerde kendi başına ortaya çıkabilen bir kavram değildir. Yenilikçiliğin ortaya çıkabilmesi ve sürdürülebilmesi, işletme içinde uygun bir ortamın olması ile mümkündür. Örgüt kültürü, yenilikçiliğin ortaya çıkabileceği ve devamının sağlanabileceği bir ortam yaratması açısından oldukça önemlidir. Bu yüzden konaklama işletmelerinde mevcut örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi ve bunların yenilikçilik ile olan ilişkileri, çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgüt kültürü ile ilgili temel kavramlar incelenmiş; sonra örgüt kültürünün unsurları, özellikleri, örgüt kültürüne ilişkin sınıflandırmalar ve örgüt kültürü modelleri ele alınmıştır. İkinci bölümde, yenilikçilik ile ilgili kavramlar, yenilik kaynakları, yeniliğin sınıflandırılması, yenilik yönetimi, süreci, stratejileri ve örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisi incelenmiştir. Üçüncü bölümde, konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkilerini belirlemek üzere yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

Muğla ili sınırları içinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırma kapsamında 53 otel işletmesinden anket yöntemiyle elde edilen veriler kullanılarak analizler yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizleri yapılmış, faktör analizi uygulanmıştır. Oluşturulan hipotezler, korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; konaklama işletmelerinde adhokrasi kültürünün süreç yeniliği, hizmet yeniliği ve yenilikçilik üzerinde önemli bir etkisinin olduğu, klan kültürünün süreç yeniliği ve yenilikçiliğe olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. analiz sonuçlarında pazar kültürünün, süreç yeniliği ile anlamlı ve ters yönlü bir ilişkisi olduğu, hiyerarşi kültürünün ise ürün yeniliği ve yenilikçilik ile anlamlı ve ters yönlü bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar göz önünde bulundurularak konaklama işletmelerinde yenilikçi bir yapı oluşturmak için örgüt kültürü tipinin, adhokrasi kültürü özelliklerini taşıması gerektiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Konaklama, Yenilikçilik

ABSTRACT

The world is experiencing the fastest period of scientific and technological developments to date. These developments, which have led to an increase in the competition and relationship between countries and businesses, have allowed businesses to enter new quests and have increased the importance of "innovation". Innovation is not a concept that can emerge on its own in enterprises. Innovation can be achieved and sustained by having an appropriate organizational environment within the enterprise. Organizational culture is very important in terms of creating an environment where innovation can emerge and can be maintained. Therefore, the identification of existing organizational culture types in accommodation enterprises and their relations with innovation constitute the scope of this study.

The thesis consists of three chapters. In the first chapter, basic concepts related to organizational culture are examined; then the elements of organization culture, their characteristics, and the classification of organization culture and model of organizational culture models are discussed. In the second chapter, concepts related to innovation, sources of innovation, classification of innovation, innovation management, innovation process, strategies and relations between organizational culture and innovation are examined. Third chapter contains the research conducted in the province of Muğla to determine the effects of the organizational culture on innovativeness in accommodation enterprises.

Analyzes were made using the data gathered from questionnaires from 53 hotels within the scope of the research conducted in the four and five star hotel enterprises located within the Muğla province borders. Reliability analyzes of the scale were conducted, and factor analysis was applied. Suggested hypotheses were tested with correlation and regression analyzes. According to research findings; Adhocracy cultures in hospitality enterprises have had a significant effect on process innovation, service innovation and innovativeness, and clan culture has been found to have a positive effect on process innovation and innovation. The results of the analysis reveal that market culture have a meaningful and inverse relationship with process innovation while hierarchical cultures have a meaningful and inverse relationship with product innovation and innovativeness. Taking these results into consideration, it can be said that the organizational culture type should carry the characteristics of

adhocracy culture in order to create an innovative structure in accommodation enterprises.

Keywords: Organizational Culture, Accommodation, Innovativeness.



ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince, turizm sektörü ve turizm eğitimindeki bilgi birikimi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, hiçbir zaman desteğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU'na ve çalışmam boyunca daima yardımcı olan Doç. Dr. Serkan BERTAN'a teşekkürü borç bilirim. Çalışmanın veri toplama aşamasında sağladıkları katkılardan dolayı, Muğla İli sınırları içinde yer alan otel işletmelerinde görev yapan, yönetici ve çalışanlara, tez çalışmam sürecinde göstermiş oldukları sabır ve destek için eşim Pelin, oğlum Hasan Hüseyin ve tüm aileme, son olarak eğitimimde ve çalışmamda emeği geçen ismini sayamadığım bütün hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Ahmet ÇETİN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Kültür ve Örgüt Kavramları.....	3
1.1.1. Kültür	4
1.1.2. Örgüt.....	7
1.2. Örgüt Kültürü.....	9
1.2.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar	14
1.2.2. Örgüt Kültürü Türleri	22
1.2.2.1. Baskın Kültür – Alt Kültür.....	22
1.2.2.2. Güçlü Kültür –Zayıf Kültür.....	23
1.2.3. Örgüt Kültürünün Boyutları	24
1.2.4. Örgüt Kültürü Modelleri	27
1.2.4.1. Parsons Modeli.....	27
1.2.4.2. Ouchi Modeli.....	28
1.2.4.3. Schein Örgüt Kültürü Modeli.....	30
1.2.4.4. Hofstede Örgüt Kültürü Boyutları.....	30
1.2.4.5. Peters ve Waterman Modeli	34
1.2.4.6. Handy ve Harrison Örgüt Kültürü Modeli	34
1.2.4.7. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli.....	35
1.2.4.8. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli	37

1.2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	41
1.2.6. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sürdürülmesi ve Değişimi	41
1.2.7. Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü.....	43

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK

2.1. Yenilikçilik Kavramı	45
2.2. Yenilikle İlişkili Kavramlar	48
2.2.1. İcat ve Yenilik	48
2.2.2. Yaratıcılık ve Yenilik.....	48
2.2.3. Girişimcilik ve Yenilik.....	49
2.2.4. Ar-Ge ve Yenilik.....	50
2.2.5. Değişim ve Yenilik.....	50
2.3. Yenilik Kaynakları.....	51
2.3.1. İçsel Kaynaklar ve Çalışanlar.....	51
2.3.2. Dışsal Kaynaklar ve Müşteriler.....	52
2.3.3. Diğer Kaynaklar	53
2.4. Yeniliğin Sınıflandırması.....	54
2.4.1. Yeniliğin Türüne Göre Sınıflandırma	54
2.4.1.1. Ürün/Hizmet Yeniliği.....	55
2.4.1.2. Süreç Yeniliği.....	56
2.4.1.3. Organizasyonel Yenilik.....	57
2.4.1.4. Pazarlama Yeniliği	57
2.4.2. Yeniliğin Düzeyine Göre Sınıflandırma	58
2.4.2.1. Radikal ve Artımsal (Kademeli) Yenilik	58

2.4.2.2. Yıkıcı ve Destekleyici Yenilikler	60
2.5. Yenilik Yönetimi	60
2.6. Yenilik Süreci	62
2.6.1. Doğrusal Yenilik Modelleri	62
2.6.2. Eş Zamanlı Bağlantı Modelleri	63
2.6.3. İnteraktif (Etkileşimli) Modeller	64
2.6.4. Sistematik ve Öğrenen Ağ Modelleri.....	65
2.7. Yenilik Stratejileri.....	67
2.7.1. Saldırgan Strateji	68
2.7.2. Savunmacı Strateji.....	69
2.7.3. Taklitçi Strateji.....	69
2.7.4. Bağımlı Strateji	70
2.7.5. Geleneksel Strateji.....	70
2.7.6. Fırsatçı Strateji	70
2.8. Yeniliğin Özellikleri	71
2.9. Yenilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi	73
2.10. Yenilikçi Örgüt Kültürü.....	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MUĞLA BÖLGESİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	79
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	84
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	84
3.4. Araştırmanın Yöntemi	86

3.4.1. Evren ve Örneklem.....	87
3.4.2. Veri Toplama Yöntemi.....	89
3.4.2.1. Anket Formunun İçeriği ve Test Edilmesi	89
3.4.2.2. Pilot Uygulama.....	90
3.4.2.3. Anketin Uygulanması.....	92
3.4.2.4. Ölçeklerin Güvenilirliği	93
3.5. Araştırmanın Bulguları	94
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	94
3.5.2. Verilerin Kullanılabilirliği ve Veri Azalımı.....	98
3.5.3. İlişkilerin Analizine Yönelik Ulaşılan Bulgular.....	107
3.5.3.1. Süreç Yeniliği ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki	110
3.5.3.2. Ürün Yeniliği ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki	112
3.5.3.3. Yenilikçilik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki.....	114
3.5.3.4. Yenilikçilik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	116
3.6. Sonuç ve Öneriler	117
3.6.1. Sonuç.....	117
3.6.2. Öneriler.....	124
KAYNAKÇA.....	126
EKLER	143

GİRİŞ

Küreselleşmenin günümüzün kaçınılmaz bir gerçeği olduğu her alanda kabul edilen bir olgudur. Ülkeler ve sektörler, eskisine oranla birbirleriyle çok daha fazla ilişki ve rekabet içerisindedirler. Sınırlar neredeyse ortadan kalkmış ve dünya dev bir pazar haline gelmiştir. Küreselleşmenin daha çok hissedilmeye başlandığı son dönemde kar oranlarını yükseltmek, rekabet yaratmak, diğerlerinden farklı olabilmek, pazar liderliğini ele geçirmek isteyen işletmelerin önemle üzerinde durdukları konuların başında yenilikçilik gelmektedir.

Günümüzde rakipler sadece işletmenin bulunduğu bölgede ve ülkede değil, dünyanın herhangi bir yerinde olabilmektedir. Böylesi bir ortamda rekabet edebilmek hatta varlıklarını sürdürebilmek için; çevre şartları içerisinde işletmelerin sürekli değişim ve yenilenme stratejilerini benimseyerek hareket etmelerinin gerekmektedir. Ancak değişimi ve yenilikçiliği benimseyen işletmeler her şart altında diğer rakiplerden farklılaşabilecek ve rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir. Yenilikçiliği oluşturmak için gerekli olan örgütsel faktörlerin başında ise hakkındaki çalışmalar 1980'li yıllarda hız kazanan örgüt kültürü gelmektedir.

Yenilik denildiğinde sadece yeni fikirlerin, bilgilerin ve yeni teknolojilerin meydana getirilmesi değil, bunların ticari anlamda ve toplumsal anlamda yaratacağı faydalar anlaşılmalıdır. Yenilikten bahsedebilmek için, yaratıcı düşüncelerin fayda sağlayacak ürünlere dönüşmesi gerekmektedir (Üstel, 2008: 23). Burada faydadan kasıt ortaya çıkartılan yeni ürün ve hizmetlerin ticari olarak başarı kazanmasıdır. İşletmelerin ürünlerinin tercih edilmesi işletmenin ayakta kalmasını ve rekabet gücünü artırmasını sağlayacaktır.

İşletmelerin yenilikçilik potansiyelleri, işletme içindeki çeşitli unsurların bir araya getirilmesi ve uyum içinde çalışmasına bağlı olarak farklılık arz edebilir. İşletmelerin sürekliliği ve başarısı, tüketiciye sağladığı fayda ve tatmine bağlıdır. Bu fayda ve

tatmini sağlayabilmek için çalışanların davranışlarını şekillendiren ve adaptasyonu kolaylaştıran bir faktör olan örgüt kültürüne ihtiyaç vardır (Şener, 2010: 266). Özellikle hizmet işletmeleri açısından müşteri memnuniyeti ve sadakati bu sektörde yaşanan yoğun rekabet nedeniyle çok önemlidir. İşletmenin farklı ve yeni hizmet tasarımları ortaya çıkartabilmesi, müşteriye farklı deneyimler yaşatabilmesi ve rekabet avantajı yaratması, gerek ürün, gerekse hizmet üretiminde yenilikler yapabilmesine bağlıdır. Bu bağlamda işletmelerin yenilik yapabilmeleri örgüt yapılarının yenilikçiliğe uygunluğu ile sağlanabilir. Bu sebeple hizmet sektörü işletmelerinin sahip oldukları örgütsel kültürü yenilikçiliğe uygun bir hale getirmeleri yaşamsal bir önem arz etmektedir.

Bu çalışma üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde örgüt kültürü kavramı incelenmiş ve otel işletmeleri özelinde örgüt kültürü konusu ele alınmıştır. İkinci bölümde yenilik kavramı ve yenilik ve örgüt kültürü ilişkisi incelenmiştir. Son bölümde ise Muğla il sınırları içinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst kademe yöneticileri ve işgörenlerine işletmelerindeki örgüt kültürünün tespitine yönelik ve var olan örgüt kültürü tipinin işletmedeki yenilikçiliğe etkisini ortaya koymaya yönelik ampirik bir çalışma yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürünü, işletmelerde çalışan işgörenlerin davranışlarını şekillendiren, çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda belirli hedeflere yönelten değerler bütünü (Özkan ve Gümüş, 2013: 1) olarak açıklamak mümkündür. Örgütlerde kültürü yerleştirebilmek, çalışanların örgüt kültürünü kabullenmesiyle mümkündür. Çalışanlar tarafından benimsenmeyen bir örgüt yapısının zaman içerisinde çöküş yaşaması kaçınılmaz olacaktır.

Otel işletmeleri hizmetler sektörünün bir parçası olarak tüm diğer hizmet işletmeleri gibi emek yoğun faaliyet gösteren işletmelerdir. Otel işletmeleri içerisinde farklı düşünce yapılarında olan, farklı kültürlere sahip insanlar çalışmaktadır. Otel işletmeleri, farklı kültürlere sahip bu iş görenleri verimli kullanmak için insan kaynaklarını etkili kullanmak zorundadır. Bu durum örgüt kültürünü, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için önemli bir araç haline getirmektedir (Boylu ve Sökmen, 2006: 39).

Otel işletmelerinde örgüt kültürü ile ilgili kavramsal çerçevede öncelikle kültür ve örgüt kavramları ele alınacaktır. Sonraki adımlarda örgüt kültürü kavramının tarihselliği, bileşenleri ve türleri incelenecektir.

1.1. Kültür ve Örgüt Kavramları

Örgüt kültürü, işletmelerin son yıllarda üzerinde önemle durduğu konuların başında gelmektedir. İşletmelerin, daha verimli ve daha rekabetçi olabilmeleri, ellerindeki kaynakları ne kadar verimli kullandıklarıyla yakından ilişkilidir. İnsan kaynağını daha verimli kullanabilmek için yapılan çalışmalardan biri de örgüt kültürü çalışmalarıdır. Örgüt Kültürü çalışmalarını doğru bir şekilde anlayabilmek

için öncelikle “kültür” ve “örgüt” kavramlarının ayrı ayrı incelenmesinde fayda vardır.

1.1.1. Kültür

Türk Dil Kurumunun, “Tarihsel, toplumsal gelişim süreci içinde meydana getirilen bütün somut ve soyut değerler ile bu değerleri meydana getirmede ve sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın doğal ve sosyal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” (www.tdk.gov.tr) olarak tanımladığı kültür sözcüğü geçmişinde günümüzdekinden farklı bir anlam taşımaktaydı. Bugünkü kullanılan anlamıyla kültür kelimesini ilk kez kullanan Fransız yazar ve filozof Voltaire’dir. Latince toprağa ekim yaparak ürün almak anlamında kullanılan “cultura” sözcüğü, Fransız Devrimi öncesinde insan aklının oluşmasına ve gelişmesine etki eden bir erim olarak Voltaire tarafından kullanılmış ve sözcüğün farklı bir anlam kazanmasını sağlamıştır. Daha sonra Almanca’da “cultur” olarak kullanılmaya başlanan kelime, zamanla tüm Avrupa dillerine yayılmıştır (Güvenç, 2003: 3).

Kültürle ilgili ilk kapsamlı tanımı yapan Taylor olmuştur. Taylor kültürü, kültür, “ımanı, bilgiyi, sanatı, ahlakı, örf ve adetleri bireyin içinde yer aldığı bir topluluğun parçası olarak topluluktan kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri kapsayan bir bütündür” (Erdoğan, 1994: 128). Ülkemizde, kültürün sistematik olarak tanımını yapan kişi Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp (1976: 25), “Türkçülüğün Esasları” adlı eserinde kültürün tanımını şöyle yapar: “İnsan toplumlarının bütün bireylerini birbirine bağlayan, yani kişiler arasındaki uyumu sağlayan kurumlar hars kurumlarıdır. Bu kurumların tamamı o cemiyetin harsını oluşturur”.

Kültür kavramını Güvenç (1996), “toplum tarafından öğrenilen ve toplumu oluşturan fertler tarafından paylaşılarak nesiller boyunca aktarılarak devam

ettirilen değerler bütünü ya da toplumun sahip olduğu her şeydir” şeklinde tanımlamaktadır. Kültür tanımı üzerinde çeşitli araştırmacıların farklı görüşleri olmasına rağmen, kültürle ilgili olarak öne çıkan noktalar, kültürün bütünleştirici bir unsur olduğu, tarihten gelen bir temele dayandığı, antropolojik kavramlarla ilişkili olduğu, değişiminin zor olduğu ve toplumsal olarak oluşturulduğu şeklinde bir uzlaşma görülmektedir (Hofstede, 1990: 286).

Farklı toplumlarda yaşamış farklı yazarlar tarafından, değişik dönemlerde çeşitli şekillerde tanımlanmış olan kültür, Haviland vd.’ne (2008: 103) göre, “toplumun bireyleri tarafından harekete geçirildiğinde bireylerin farklılığına rağmen aralarında uygun ve kabul edilebilir davranışlar üreten kuralların ve standartların bir toplamıdır”. Toplumsal ve örgütsel kültür konusunda önemli çalışmalar yapan Schein ise, “Kültür, toplumun içinde bulunduğu çevresiyle birlikte yaşamasından ve mücadele etmesi sırasında meydana gelen durumların çözümü sırasında öğrendiği ve her yeni katılan üyeye aktarmak istediği yetenek, deneyim, örf, gelenek, değer ve inançlar bütünüdür” diye tanımlamıştır (Schein, 1988: 5).

Kültürün başka araştırmacılar tarafından daha farklı tanımları yapılsa da sosyal bilimcilerin çoğunun üzerinde mutabık kaldığı bir tanım yapılamamıştır. Kültür konusunda çalışan akademisyen ve araştırmacılar, kültür tanımlamakta yaşanan bu zorluk sebebiyle, “Kültürü tanımlamaktan çok tanıtmak” gerektiğini ifade etmektedirler (Güvenç, 2003: 55).

Kültürün tanımları üzerinde durulmasına rağmen gerçekten önemli olanın, onun özelliklerinin belirtilmesi gerektiği kabul edilmektedir. Bu sebeple, kültür konusunu işleyen yayınların pek çoğunda kültürün özellikleri üzerinde daha fazla durulmuş ve bu konu öne çıkartılmıştır (Güvenç, 1996: 98). Kültür araştırmacıları tarafından genel kabul gören özellikleri, kültürün toplumsal olduğu, öğrenme ile kazanıldığı, değişiminin zaman içinde ve uyum yoluyla gerçekleştiği, toplumlara göre farklılık gösterdiği, bütünleştirici olduğu, sürekli olduğu, simgesel olduğu ve

her toplum kültürünü oluşturan alt kültürlerin bulunduğu şekilde sıralanabilir (www.nfku.com).

Kültür, yukarıda bahsedilen özellikleri itibariyle ve açık bir sistem olarak çeşitli faktörlerden etkilenmesi sebebiyle farklılaşmaktadır. Genel hatları ile kültür sınıflandırması; genel kültür, alt kültür, toplumun sahip olduğu maddi ve manevi kültür, genel kültüre karşı oluşan karşıt kültür şeklinde yapılabilir (Kurt, 2010: 10).

Ayrıca kültürleri birbirinden ayırt eden değerler, örf ve adetler, din ve inançlar, tutumlar, mitler, dil ve kurallar gibi faktörler vardır ve bu faktörlerin bir araya gelmesi bir kültürü meydana getirmektedir (Schein, 2004: 16). Bu faktörlerden bazıları;

Dil; Bir kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısı olan dil, insanın yarattığı bir simgeler sistemidir. Dil kültürün bütün unsurlarının, nesiller boyunca aktarılmasına, bireyler arası iletişime ve bu iletişimin bir sonucu olarak toplumsal ilişkilerin sağlanmasına aracılık eder (Özkalp, 1995: 41).

Değerler; Toplumdaki bireyler tarafından ortak olarak paylaşılan, toplumda süreçlerin nasıl işlediğine dair yazılı olmayan kurallar bütünü olarak toplumda kabul gören ifadelerdir (Şişman, 2002: 4). Değerler, insanların iyi olanı kötüden, doğru olanı yanlıştan, güzeli çirkinden ayırmak için kullandığı ve bu kavramları tanımlamak için koymuş oldukları soyut ve genel kavramlardan oluşan ölçütlerdir.

Normlar; Özkalp'e (1995: 41) göre normlar, "Kültürün belirlediği, toplumda yerleşmiş olan davranış kurallarıdır. Toplumsal düzeni sağlayan, kişilere rehberlik eden, doğruyla yanlış, belirleyen kurallar, ölçütler ve fikirlere denir". Normları değerlerden ayıran en önemli özellik belirgin ve yol gösterici olmalarıdır.

Din ve İnançlar; toplumun fertleri arasında ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemli bir ilahi ve sosyal kurum olan din, kültürün bir diğer temel ögesini oluşturur. Din kültürün diğer unsurlarının gelişmesinde en önemli etkiye sahip ögedir. İnanç ise ferdin manevi dünyasının bir bölümüne ait algı ve bilgilerin sürekli olarak düzenlenmesidir. İnançları oluşturan genellikle din, gelenek ve bilimin birleşimidir (Özkalp, 1995: 41). İnançlar, toplumun geçmişinin anlaşılabilmesi ve yorumlanmasına, içinde bulunulan zamana ilişkin yaşantının yönlendirilmesine ve geleceğe ait kararların alınabilmesine katkı sağlar (Şişman, 2002: 12).

Semboller; Semboller, insanlar için bir anlam ifade eden eylem, davranış, ses, işaret, renk, nesne gibi unsurlardır (Şişman, 2002: 34). Semboller sadece insanlar tarafından ortaya çıkartılmış ve çeşitli kavramları ifade etmekte kullanılan sistemlerdir.

Örf ve Adetler; Toplumun çoğunluğu tarafından uzun zamandan beri tekrarlanarak devam ettirilen, yaygın ancak belirgin bir yaptırıma sahip olmayan ya da yaptırımı oldukça hafif olan davranışlara “adet” denilir. Örf ise, açıkça ifade edilmiş ve resmen yaptırıma bağlanmış kurallara denilmektedir (Erol, 2012: 61). Örf kurallarına riayet etmeyen bireyler ve örgütler ağır bir biçimde cezalandırılabilir. Dolayısı ile örflere uymak zorunludur.

1.1.2. Örgüt

Şimdiye kadar pek çok farklı tanımları yapılan örgütün aslında basit ve tek bir tanımını yapmak oldukça zordur. İnsanlar; kamuya ait ya da özel pek çok örgütle iç içe yaşar ve bunlarla çeşitli ilişkiler geliştirmek zorundadır. Ancak bu sürekli birlikteliğe rağmen bir örgütü oluşturan unsurları belirlemek kolay değildir (Schein, 1976: 7).

Türk Dil Kurumu, örgüt sözcüğünü amaç birlikteliği esasına dayandırarak şu şekilde tanımlamaktadır; “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” (www.tdk.gov.tr). Sosyal bir topluluk içinde bireyleri önce aile ve toplum, daha sonraki süreçlerde ise üyesi oldukları örgütler eğitir. Bu süreçte bireyler de örgütleri meydana getirir. Örgütlerin var olması için öncelikle insan unsurunun varlığı gereklidir ve iki ya da daha fazla kişinin ortak bir amaç etrafında bir araya gelmesi gerekir. Barnard (1994) bir araya gelen bu bireylerin, bilinçli olarak bir araya gelmeleri gerektiğini belirterek, örgütü, “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin birlikteliği” olarak tanımlamıştır. Bu görüşe göre örgüt, ortak bir hedefe ulaşmak için faaliyetlere destek vermeye istekli ve birbirleriyle iletişim içerisinde olan bireylerden oluşabilirler (Güçlü, 2003: 147).

Schein, (1976: 10) örgütü, “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin rasyonel uyumunun sağlanması” olarak ifade etmektedir.

Örgütler, yer aldıkları çevreden ayrı olmayan hem dış çevrenin içinde yer alan ve ondan etkilenen hem de kendine ait bir yapıya ve kültüre sahip açık sistemlerdir ve sürekli çevre ile etkileşim içerisindeyler. Bu karşılıklı ilişkiyi açıklayan tanıma göre örgütler; belirlenmiş ortak amaçları gerçekleştirmek için, içinde yer aldıkları dış çevre ile uyumlu sosyal, kültürel ve fiziksel yapılar ve aynı zamanda da o çevrenin bir alt sistemi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2007: 81).

Örgütte bireylerin bir araya gelişleri belirli bir yetki ve sorumluluk düzeni içerisinde gerçekleşir ve bireyler amaçlarını gerçekleştirebilmek için maddi ve manevi sahip oldukları varlıkların paylaşımını istemli bir şekilde gerçekleştiren, aktif ve dışa açık bir sosyal sistem oluştururlar (Bakan vd., 2004: 8). İnsanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işlerin ve yalnız çözemeyecekleri

sorunların üstesinden gelme ihtiyaçları, örgütlerin meydana getirilmesini zorunlu kılan getiren temel faktördür. Bu nedenle örgütler toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır (Doğan, 2007: 81).

Diğer taraftan bir araya gelmiş her insan topluluğundan örgüt olarak bahsetmek mümkün değildir. Örgütlerin belirli bir amaç ve kural çerçevesinde kurulması gerekmektedir. Örgüt, genel olarak ortak bir amacı veya görevi yerine getirmek için düşünülerek kurulmuş sosyal bir grup olarak tanımlandığında, örgütleri diğer sosyal gruplardan farklılaştıran en önemli özelliğinin “ortak bir amacı olması” olduğu ortaya çıkmaktadır (Terzi, 2000: 2).

Yukarıda yapılan tanımlar ve açıklamalar çerçevesinde örgüt kavramını özetlemek gerekirse; örgütlerin, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelen bireylerin faaliyetlerinin koordine edildiği, belirli bir kültüre sahip olan, üyeleri arasında yetki, sorumluluk ve iletişim ilişkileri bulunan ve toplumda yaşamın devam etmesini sağlayan sosyal yapılar olduğu ifade edilebilir.

1.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930’lu yıllarda başladığı kabul edilmektedir (Şişman, 2002: 70). Ancak, doğrudan örgüt kültürü kavramının kullanılması ve söz konusu kavramın yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması, 1980’li yılların başlarına isabet etmektedir (Şişman 2002; Vural, 2003). Yönetim anlayışında insan faktörünün önem kazanması ve daha sonra insan ilişkileri kavramının ön plana çıkmasıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, gayri resmi grup, örgütsel değerler, grup normları, semboller, gibi konular dikkat çekmeye başlamıştır (Şişman, 2002: 71).

İngiltere’de başlayan sanayi devrimi ile birlikte insanların ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üreten büyük ölçekli işletmelerin kurulması çok sayıda insanın bu

örgütlerde çeşitli pozisyonlarda çalışmaya başlamasına olanak sağlamıştır Bundan önceki dönemlerde üretim, sadece birkaç kişiden oluşan çalışanlar ile bir ustanın yönetiminde gerçekleştirilmekteydi (www.uralakbulut.com.tr). Sanayi devrimi ile birlikte ise çok sayıda insanın uzmanlaşmaya dayalı bir iş bölümü etrafında çalışmasına olanak sağlanmıştır.

Başlangıçta verimliliğe ve karlılığa dayalı kendilerine özgü bir örgüt kültürü oluşturmak amacıyla çalışmalar yapan bu işletmeler, zamanla sadece verimlilik ve karlılık amacıyla değil bunların dışında fakat bu hedeflere ulaşmayı da kolaylaştıran farklı amaç ve hedeflere göre bir örgüt kültürü tesis etmeye ve geliştirmeye çalışmışlardır (Görmüş ve Aydın, 2010: 176). Özellikle 1980'lerde Amerika gibi dünya çapında rekabet edilemez gibi görünen bir ülkenin yaşadığı düşüşe rağmen, hiçbir doğal kaynağı olmayan, dört adadan oluşan Japonya gibi bir ülkenin dünya piyasalarını ele geçirmeye başlaması (Yağmurlu, 1997: 718), o zamana kadar üstünlüğü tartışılmayan Amerikan yönetim anlayışının sorgulanmaya başlamasına sebep olmuştur. Pek çok akademisyen ve araştırmacının ilgisini çeken bu başarının nedeni olarak çoğunluğun görüşü, bunun ülkenin kültürü ve gündelik yaşam şekillerinden kaynaklandığı yönündeydi.

Yönetim biliminde yaşanan gelişmeler neticesinde yönetim modellerinde de gelişmeler yaşanmış ve daha önceleri rekabet gücünü sağlamada örgüt yapısı, stratejiler ve teknoloji gibi unsurların üzerinde durulurken, zamanla bunların yalnız başına yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Bu sorunu aşabilmek için yapılan çalışmalar örgütte çalışan insan unsuruna yönelmiş ve bu alanda çalışmalar başlamıştır (Bakan, vd., 2004: 2). Bu yönelim ile başarının sağlanabilmesi için çalışan insanların değer ve anlayışları arasındaki farklılıklar ortaya konulmaya, örgütlerde ortak bir kültürün oluşması ve bunun etkilerinin değerlendirilmesi üzerinde durulmaya başlanmıştır.

1980'lerdeki bu gelişmelere Amerikan yönetim anlayışı yeterli cevapları verememiş, çözüm önerilerinin başarısızlığı akademisyenleri ve uygulayıcıları yeni arayışlara itmiştir ve araştırmacıların bir kısmı örgütlerde verimliliğin artırılması için

örgütlerdeki kültür yapısının araştırılması gerektiğini ve örgüt kültürü çalışmalarına ağırlık verilmesi gerektiğini savunmuşlardır. (Yağmurlu, 1997: 718).

Günümüzde örgüt kültürü yönetim yaklaşımı içerisinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt kültürü kavramı, yönetim bilimeiler tarafından çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Tanımlarda ortaya çıkan farklılığın temel sebebi kültür kavramından kaynaklanmaktadır. Kültür kavramı konusunda ortak bir tanımın yapılamıyor olması, örgütle birlikte kullanıldığında ortaya çıkan bu yeni kavramı tanımlama konusunda da bir fikir ayrılığı meydana getirmektedir (Yücel, 2007: 60). Bu konuda Robbins'in "Örgüt kültürünün tanımını yapamam, ama gördüğüm zaman o olduğunu anlarım" (Özkalp, 1998: 438) sözü, konu hakkındaki çeşitliliği ifade etmesi açısından önemlidir.

Yönetim literatüründe, farklı kelimelerle ifade edilen ancak birbirleri ile eş anlamlı olarak kullanılan "kurum kültürü, şirket kültürü, organizasyon kültürü, işletme kültürü, firma kültürü, örgüt kültürü gibi kavramlara sık rastlanmaktadır (Özdevecioğlu, 1995: 120).

Örgüt kültürü ile ilgili tanımlara bakıldığında, kavramı literatüre ilk kazandıran kişinin Andrew M. Pettigrew olduğu görülmektedir. Pettigrew (1979: 574), örgüt kültürünü, sembol, dil, inanç, tören ve efsanelerin oluşturduğu, belirli bir insan grubu tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi olarak tanımlamıştır. Peters ve Waterman (1982) yine Pettigrew'in tanımını özetleyerek örgüt kültürü kavramını, "örgüt içinde üyelerce paylaşılan değerlerin toplamı" olarak tanımlamaktadır. Yaptığı çalışmalarla bu alanın en önemli isimlerinden biri olan Edgar Schein ise, "bir grup tarafından çevreye uyum ve grubun içsel uyumu sırasında öğrenilen, örgütlerde olumlu sonuçları görülmüş ve bu nedenle örgüte yeni katılanlara bu konulara ilişkin doğru şekilde anlayabilecekleri, benzer şekilde akıl yürütüp düşünebilecekleri ve hissedebilecekleri bir yöntem olarak öğretilmesi gereken varsayımlar bütünüdür" şeklinde tanımlamaktadır (Schein, 1984: 3).

Killmann ve arkadaşlarının (1985: 5) tanımı ise; “paylaşılan felsefelerin, fikirlerin, değerlerin, inançların, beklentiler ve normların bir bütün olacak şekilde bir araya getirilmesi” şeklindedir. Desphande ve Webster, örgüt kültürünü açıklarken, örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarındaki çalışmalardan da faydalanmışlar, “bireyin örgütsel işleyişi anlamasına katkı sağlayan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar oluşturan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni” şeklinde tanımlamışlardır (Eren, 2010: 135). Örgüt kültürü, “çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemidir ve bir örgütü diğerinden ayıran temel özelliştir (Robbins, 1989: 317). Bir organizasyon içindeki kişilerin, grupların davranışını düzenleyen, normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi (Balkaran, 1995: 56) ve bir örgüte yeni katılanların doğru olarak kabul ettikleri ve bunlar arasında paylaşılan inançların kılavuzu, anlama ve düşünme şeklidir (Daft, 1983: 317).

Örgütler de toplumun kendisi gibi farklı inanç ve değerlere sahip olan, kültür yelpazesi üzerinde değişik yerlerde duran bireylerden meydana gelmektedir. Bir topluluğun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi, toplumun farklı kültürlere sahip bireylerini, örgüt içerisinde ortak bir amaç etrafında toplayabilmesine bağlıdır çünkü örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür (Tosun, 1990: 142). Her biri farklı üst kimliklere sahip olabilen örgüt üyelerinin, ortak davranış, tutum ve işbirliği içinde ve ortak amaçlar için çalışması ancak örgütün güçlü bir kültür oluşturabilmesine bağlıdır. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek için örgütü oluşturan kişilerin çok farklı değerlere, normlara ve inançlara sahip olmamaları gerekir (Campbell, 2004: 98). Örgütsel kültürün değer, norm ve inançları, çalışanları birleştirmekte, birbirlerine güvenini ve bağlılıklarını sağlayarak, onları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmektedir (Kosa, 2011: 129).

Drucker (1992: 150) Örgüt kültürünün ortaya çıkışının örgüt içinden herhangi bir şekilde olabileceğini ancak genellikle bu konuda bir öncü, bir liderin olması gerekli olduğunu vurgulayarak; “Fikirler, kültürün bir parçası olarak örgüt içinde herhangi

bir birimden ortaya çıkabilir. Örgüt kültürü çoğunlukla, vizyon felsefe ve örgüt stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider veya önder ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığında kurumsallaşır ve liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar ve bu örgüt kültürü, inanç ve değerlere bağlılık sağlar” demiştir.

Örgütün kuruluşundan itibaren kurucular ve daha sonra örgüte katılan üyelerin birbirleriyle ve çevreyle etkileşimleri sonucunda, örgütleri diğer örgütlerden ayıran örgüt kültürü meydana gelir. Bu konuda Koçel (2001: 26), “Her örgüt aslında küçük bir toplumdur. Dolayısıyla bu küçük toplumun da bir paylaşılan değerler seti yani kültürü olacaktır” diyerek bir örgütlerin mutlaka kendilerine ait bir kültürünün olacağını ifade etmiştir. Konuya benzer bir yaklaşımda bulunan Berberoğlu, “her örgüt bir örgüt kültürüne sahiptir. Farklı örgütlerin örgüt kültürleri arasında farklılıklar ve benzeşmeler olabilir. Benzerliklerin kaynağı, aynı toplum kültürünün alt kültürüne sahip olmalarından kaynaklanır. Aralarındaki farkların sebebi ise örgütlerin kendine özgü amaç ve yapılarından kaynaklanır” (Berberoğlu, 2003: 192) diyerek aynı zamanda toplum kültürü ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye de vurgu yapmaktadır.

Örgüt kültürü, üyelere örgüt içinde sorumlu oldukları şeylerin neler olduğu ve davranış şekilleri konusunda yol gösterici bir fonksiyona sahiptir. Bireyler, yalnız hayatlarını idame ettirme gücüne sahip değildir. Bir topluluğun parçası olmak zorunda olan bireyler, bunun için topluluğa uyum sağlamak zorundadır (Şahin, 2010: 23-24). Örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının sorumluluklarını yerine getirirken, onlara rehberlik eden ve tüm örgüt üyelerinin kabul ettiği ve inandığı değerler, inançlar ve düşünceler sistemi, ortaklaşa örgüt kültürü olarak kabul edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 381).

Küresel dünya düzeni örgütlerin gelişmesini ve büyümesini bir zorunluluk haline getirmiştir. Günümüzde hakim olan bu düzen sürekli değişen ve gelişen çevre yaratmıştır. Sürekli değişen ve gelişen bu çevre içerisinde varlıklarını devam

ettirmeye çalışan bu örgütler için, örgüt kültürü her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. Örgütlerin var olabilmeleri, büyümeleri ve gelişmeleri, hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları ile mümkündür. Bunun gerçekleşebilmesi için de örgütte bazı değerlerin var olması ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir (Lee ve Huan, 2008: 732).

Örgüt kültürü, çalışanların risk alma konusundaki cesaretlerini, fikirlerini ifade edebilmelerini, yenilik yapmalarını, takım çalışmasına yönelik olmalarını, çatışma ve rekabet içinde çalışmalarını ve kararlılıklarını etkilemektedir (Göral, 2014: 358). Bu etkilerin olumlu hale getirilebilmesi ancak örgüt kültürünün destekleyici ve yenilikçi olması ile sağlanabilir. Bir işletme, iyi bir ürün tasarlayıp bunu geliştirebilir, yaratıcı pazarlama taktikleri ile hızlı bir şekilde bunu piyasaya sürebilir. Fakat bunun sürekli olarak her yıl tekrarlayacak şekilde yapılabilmesi bir kültürle alakalı bir durumdur. Bu sebeple, her bakımdan uyumlu, somut ve geleceğe dönük bir örgüt kültürü olmalıdır (Demirel ve Karadal, 2007: 255).

Buraya kadar yapılan örgüt kültürü tanımlarından yola çıkarak, örgüt kültürünün;

- Bir lider sayesinde ortaya çıktığını,
 - Örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, inançlar ve normlar sayesinde bütünleştirici bir kavram olduğunu,
 - Örgütteki işlerin yürütme biçimini doğrudan etkilediğini,
 - Örgüte bir kişilik kazandırarak diğer örgütlerden ayırdığını,
 - Toplumsal kültürün bir alt kültürü olduğunu,
 - Örgütsel başarıyı doğrudan etkilediğini,
- ifade etmek mümkündür.

1.2.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Örgütleri birbirinden ayıran temel faktör örgüt kültürüdür. Örgütte işlerin yapılaş biçimlerinin daha somut bir şekilde üyeler tarafından anlaşılması ve yeni katılan üyelere örgütün kültürel özelliklerinin aktarılması için bazı araçlardan

faýdalanılmaktadır. Değerler, inançlar, dil, törenler ve simgeler, liderler ve kahramanlar, öykü ve efsaneler, örfler, normlar ve örgütsel sosyalleşme gibi sıralanabilen bu araçlar örgüt kültürünün temel unsurlarıdır (Köse vd. 2001: 229-231).

Tablo 1’de Edgar Schein’a göre örgüt kültürü öğelerinin ortaya çıkış seviyeleri gösterilmektedir. Buna göre, en üst seviyede kültürel göstergeler ve semboller bir alt seviyede normlar ve değerler, en alt seviyede ise inançlar ve varsayımlar yer almaktadır (Schein, 1988: 9-10). Schein (1988), örgütsel semboller, hikayeler, efsaneler vb. suni yapıların altında yatan, aslında görünenden daha derin anlamlar içeren varsayımların bulunduğunu ve bunların örgüt üyeleri tarafından anlaşılmasının örgütteki kültürün şekillenmesinde etkili olmasından dolayı örgüt kültürünü temeli olduğunu ifade etmiştir.

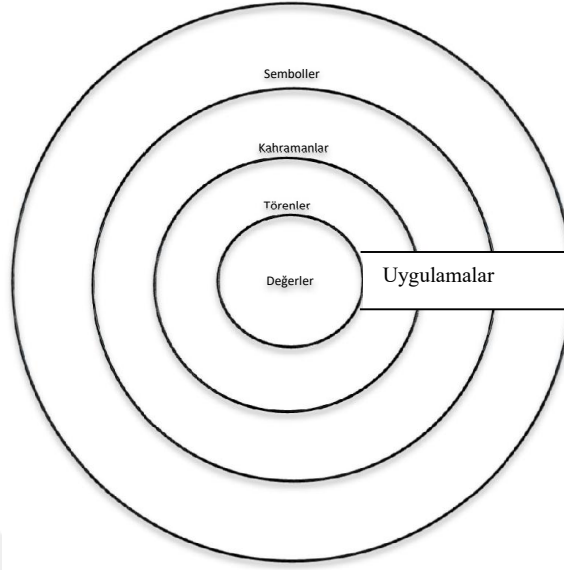
Tablo 1: Örgüt kültürünün seviyeleri

Birinci Seviye	Göstergeler (Gözlemlenebilir insan eliyle yapılmış nesnelere)
İkinci Seviye	Değerler (Benimsenen)
Üçüncü Seviye	İnançlar ve varsayımlar (Altta yatan varsayımlar)

Kaynak: Schein, E. H. (1988). Organizational Culture. *Sloan School Of Management*, (December), 1-58.

Hofstede ve arkadaşları (1990), ise örgüt kültürü unsurlarını, Şekil 1’ de soğan dilimi şeklinde belirtildiği gibi semboller, kahramanlar, adetler ve değerler olarak dörde ayırmışlar ve bu şekilde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmada semboller, örgütler için önem taşıyan fiziksel nesnelere dir. Adetler, kültür içinde bireyler için zorunlu olduğu düşünülen faaliyetleri ifade ederken, kahramanlar örgüte özgü değerleri, adet ve inançları taşıyan ve yansıttığı düşünülen yaşayan ya da ölmüş, gerçek yada hayal ürünü kişileri ifade eder. Örgüt için önemli bir yere sahip olan değerler ise neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler (Hofstede vd., 1990: 291).

Şekil 1: Kültürün Ortaya Çıkışı



Kaynak : Hofstede, G., Neujien, B., Ohavy, D. ve Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 291.

Örgüt kültürü alanında ayrı ayrı önemli araştırmaları olan Schein ve Hofstede'nin örgüt kültürünün unsurları konusundaki görüşleri temelde benzerlik göstermesine rağmen farklılıklar da içermektedir. Bu iki görüşün arasındaki temel fark, Schein'in kültürel unsurların ifade biçimlerinden olan törenler, seremoniler gibi unsurların altında yatan varsayımlarının örgüt üyeleri tarafından anlaşılma şekillerinin örgüt kültürünün şekillenmesinde etkili olduğunu belirtmesi, Hofstede ve arkadaşlarının ise örgüt kültürünü oluşturan temel kültürel unsurlardan "değerleri" merkeze almasıdır.

Örgüt kültürünün unsurlarını incelerken, konuyu iki farklı boyutta ele alarak, öncelikle örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar ve inançlar gibi kültüre ilişkin temel unsurlar üzerinde odaklanılmalı, sonrasında ise kültürel unsurların ifade biçimleri olan törenler, seremoniler gibi konular ele alınmalıdır (Unutkan, 1995: 45-46).

Tablo 2'de örgüt kültürü unsurlarının iki aşaması gösterilmektedir.

Tablo 2 : Örgüt Kültürünü Meydana Getiren Unsurlar

Düşünceler sistemi olarak örgüt kültürü (Kültürü meydana getiren unsurlar)	Örgüt kültürünün taşıyıcıları
Değerler	Örgütsel semboller ve Dil
İnançlar	Seremoniler, Törenler ve Toplantılar
Normlar	Kahramanlar, Mitler ve Hikayeler

Kaynak : Unutkan, G. A., (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Değerler: Örgütsel değerler, örgüt üyelerince paylaşılan ideallerdir ve örgüt içinde başarıyı ve başarı standartlarını tanımlayan ve bu standartları yerleştiren inançlardır (Köse vd., 2001: 229). Değerler, çalışanların işlem ve eylemlerinin nitelendirilmesini değerlendirilmesini ve yargılanmasını sağlayan referanslardır. Kısaca bir örgütte neyin istenip, neyin istenmediğini belirleyen ve örgütteki çoğunluk tarafından kabul edilen, doğru ve yanlış, arasındaki farkın çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlayan ölçütler olan (Başaran, 1982: 112-113) değerler, daha çok kültürün gözle görülmeyen içsel yönünü oluşturur ve örgütsel problemlerin nasıl çözüleceğini gösterir (Şişman, 1994: 79).

Normlar: Normlar, çalışanların belirli durumlarda ki davranışlarının hangilerinin kabul göreceği, hangilerinin kabul görmeyeceğini belirleyen (Terzi, 2000:46), değerlerden daha dar ve somut (Başaran, 1982: 112-113), yazılı olmayan kurallar bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998: 40). Değerler, örgüt içerisinde dürüstlük, doğruluk, güven ve cesaret gibi kazanılması arzulanan soyut davranışları ifade eden var olan değer, olması beklenen ideal hedeflerdir. Normlar ise çalışanlara neyi nasıl yapacaklarını, nasıl konuşacaklarını ve hatta giyim şeklinin nasıl olacağını gösteren somut öğelerdir (Armstrong, 1998: 1).

Normlar, örgütlerde açıkça söylenmese de örgüt üyelerince bilinir ve üyelerin davranış biçimlerinde önemli ölçüde etkilidir (Sabuncuoğlu vd., 1998: 40) ve normlara aykırı bir davranış örgüt içinde ciddi tepkilere sebep olur (Armstrong,

1998: 1). Normlar, sosyal yapının kurumsallaşmasını ve güç kazanmasını sağlayan öğelerdir. Çalışanların büyük bir kısmı tarafından kabul edilen bu davranış kuralları ve ölçütler belirli bir ölçüde yaptırım gücüne sahiptir (Köse vd., 2001: 230-231).

İnançlar: İnançlar, geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarayan, dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir topluluğun fertlerince kabul edilmiş ortak değerlerdir (Şişman, 2002: 3). İnançlar, örgüt kültürünün iç dünyasını oluşturan, örgüt kültürüne temel teşkil eden öğelerdendir. İnançlar ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. İnançlar, “ Örgütü oluşturan kişilerin, kendilerini, çevreyi ve başkalarını bir bakıma dünyayı algılama ve değerlendirme yöntemi” şeklinde tanımlanabilir. İnançlar, örgüt üyelerinin durum ve ilişkileri algılama, yorumlama, düşünme ve yargulamalarında temel algı dayanağını oluşturur (Şişman, 1994: 82-83).

İnsanların tutum ve davranışları, inançlara bağlı olarak ortaya çıkıp norm ve değerlere göre şekillenmektedir. Örgüt içinde sadece tutum ve davranışların değiştirilmesine yönelik çalışmalar, inançlarda bu yönde bir değişiklik olmadıkça kalıcı olmaz (Gürgen, 1997: 166).

Örgüt üyeleri arasındaki inançların benzer olması, örgüt kültürünün de güçlü olmasını ve örgüt içinde yaygın bir şekilde benimsenmesini sağlar. Değerler, inançlar ve normlar örgüt içinde birlik ve beraberlik ruhunun oluşturulmasında, aynı hedefler için çalışılmasında, ödül ve ceza sistemlerinin uygulanmasında yasalardan daha etkili olabilmekte ve yönetim tarafından bir kontrol aracı olarak kullanılabilir (Şişman, 1994: 81).

Örgütsel Semboller: Örgütün derinliklerindeki değerleri ifade eden kelimeler ve objelerdir. Örgüte ilişkin değerleri ifade eden, cansız fakat görülebilir nesnelere olan semboller, bazı örgütlerde birbirlerine benzer şekillerde olsalar da farklı anlamlar taşırlar (Sabuncuoğlu, 1998: 38). Bir örgüt kültürünü oluşturan öğeler içerisinde

önemli bir yere sahip olan semboller, oluşturdukları çevre içerisinde bütünleştirme, kaynaştırma ve en önemlisi örgüte yeni katılan bireyleri yetiştirme görevi üstlenirken, örgüt dışındakilerle de farklılaşmayı, farklılığın da farkına varmayı sağlamaktadır (Koca, 2010: 91).

Semboller örgüt kültürünün açık bir göstergesidir. Semboller sayesinde, toplumsal alanda hakim olan bazı değerler ve normlar, daha somut hale gelebilir. (Sabuncuoğlu, 1998: 38). Örgütte bulunan ve örgüte yeni katılan bireyler, örgütteki yaşama ait kültürü semboller vasıtasıyla anlamakta ve öğrenmektedir. Semboller bir iletişim aracı olarak sosyalleşme sürecinde önemli bir yere sahiptir (Şişman, 1994: 68). Schein (1988: 9-10)'ın tanımında ifade ettiği gibi semboller, görüldüğünden daha farklı ve fazla mesajlar iletebilir. Sembolleri bu denli önemli kılan sebeplerden birisi de karmaşık ve kalabalık mesajları etkin ve ekonomik biçimde sunabilmeleridir (Özkalp ve Kırel, 1990: 172-173). Ayrıca yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi kolaylaştırmada semboller önemli bir rol oynamaktadırlar (Sabuncuoğlu, 1998: 38).

Dil: Örgüt kültürünün oluşmasına ve yerleşmesine etki eden öğelerden biride kullanılan dildir. Dil, kültürün önemli bir parçası ve onun iletişim aracılığıyla nesilden nesile iletilmesini sağlayan bir araçtır (Yüksel, 1989: 338). Dil bir örgütte kullanılan yazılı ve sözlü dil ile bu dilin içinde yer alan argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, benzetmeler ve sloganlar vb. kavramlar olabilir (Gürgen, 1997: 160).

Bir örgütte egemen olan dilin çözümlenmesi, o örgütteki kültürün anlaşılması ve edinilmesi için gerekli olan unsurların öğrenilmesine yardım eder (Şişman, 2002: 97).

Seremoniler, Törenler ve Toplantılar: Seremoni, örgütte anlamı olan bir olay için bir araya gelen üyeler için yapılan planlı bir etkinliktir. Bu özel olay sırasında örgüt

üyeleri, örgütün amacına hizmet eden, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş kimselerin başarılarını dile getirir ve kültürlerine ait bu kahramanlara ait kutlamalar yaparlar. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesaj iletmek ya da daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu sebeple seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin hatırlatıldığı ve örgüt üyelerinin zihinlerine yerleştirildiği olaylardır (Özkalp ve Kirel, 2010: 211).

Törenler ve toplantılar, sosyal alanda önemli bir yere sahip faaliyetlerdir. Örgütler açısından da oldukça önem arz eden bu faaliyetler, örgüt üyelerini belirli hedefler için motive etmek ve örgütün sürekliliğini sağlamak şeklinde bir fonksiyona sahiptirler (Terzi, 2000: 48). Örgütsel tören ve toplantılar, yemek toplantıları, balolar olabileceği gibi işe yeni başlayan bir çalışanı karşılama ve diğer örgüt çalışanları ile tanıştırma töreni, terfi etme, pozisyon değişimi gibi durumlarda gerçekleştirilen kutlama törenleri, işletme açısından önemli günleri kutlama törenleri ve emeklilik töreni gibi olaylar olabilir (Erdem, 1996: 45).

Gerçekleştirilen törenler ve toplantılarda katılımcılar bir taraftan dil, jest, törensel davranışlar gibi örgütün kültürel özelliklerini paylaşarak yansıtırlarken, diğer taraftan da örgütün sahip olduğu değer, norm ve inançları vurgularlar. Törenlere katılma oranı da üst yönetime örgütsel bütünleşme konusunda ipuçları verebilir ve bu veriler değerlendirilerek önlemler alınması sağlanabilir (Şişman, 1994: 75).

Kahramanlar, Mitler ve Hikayeler: Örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan inançlar ve değerleri en ideal şekilde ifade eden ve o kültürün gücünü temsil eden örgüt içinde geçmişte yaşamış veya hayali olmasına rağmen örgüt kültürü içinde zamanla yerleşmiş olan liderler ve kahramanlar vardır (Bakan vd. 2004: 51-52). Bu kişiler örgüt için önemlidir. Liderler örgüt kültürüne katkıda bulunan yüksek yönetim kademelerindeki kişiler olmasına rağmen, kahramanlar her kademedeki çıkabilen o kültür içinde faaliyet gösterenler tarafından büyük takdirle karşılanan özelliklere sahip ölmüş veya yaşayan, gerçek veya hayal ürünü kişiler olabilir

(Şişman, 1994: 72). Kahramanlar örgüt kültürü içinde yüksek değere sahip olan ve örgüt kültürünü kişiselleşmesine yardımcı olan kişilerdir (Hofstede vd., 1990: 271). Örgütün sahip çıktığı kahramanlarla ilgili hikayeler, örgüt üyelerine örgütün sahip olduğu bazı değerlerin benimsetilmesinde, onların örgütle bütünleşmesinde, örgütün amaçları doğrultusunda yöneltmesi ve kontrolünde etkili bir araçtır (Şişman, 1994: 73).

Sosyal hayatta insanlar, belirli görüşleri pekiştirmek, belirli durumları nitelendirmek amacıyla deyimlere, atasözlerine, efsane ve hikayelere başvurur. Çünkü vurgulanmak istenen bir değer, bu unsurlar ile birleştirildiğinde daha akılda kalıcı ve etkili olabilmektedir. Bu nedenle örgüte ait hikayeler, örgüt üyeleri arasında önemli bir yere sahiptir (Şişman, 1994: 70-71). Tamamen doğru olsun ya da olmasın anlatılan bu hikayeler örgütün genel tutumunu yansıtan, yeni üyelere yol gösteren ve örgüt içinde temel değerlerin yayılmasına aracılık eden bir niteliğe sahiptir (Kozlu, 1986: 73). Anlatılan bu hikayeler olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumlu hikayeler, üyelere olumlu davranışları göstermek ve pekiştirmek, olumsuz hikayeler ise, dolaylı yollardan korku yayarak üyelerin davranışlarını şekillendirmek amacıyla olabilir (Terzi, 2000: 51).

Mitler, tartışılmadan kabul edilen, üyenin kendisi tarafından tecrübe edilmemiş fakat örgütte önceden başkası tarafından tecrübe edildiği kabul edilen inançlardır (Terzi, 2000: 51). Mitler, dokunulmaz modeller olarak ortaya çıkmaktadır. Mit, üyeye kendisinin daha önce yapmadığı ve yapmaya hazırlandığı şeyin bir başkası tarafından yapılmış olduğu konusunda güvence vererek, girişiminin sonucuyla ilgili kişinin karasızlık ve şüphelerinin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur (Bakan vd. 2004: 51-52).

1.2.2. Örgüt Kültürü Türleri

Örgüt kültürüne ilişkin değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan, baskın kültür – alt kültür, güçlü kültür – zayıf kültür yaygın halde kullanılmaktadır. Aşağıda bu sınıflandırmalara yer verilmiştir.

1.2.2.1. Baskın Kültür – Alt Kültür

Örgüt içinde işgörenler değişik niteliklere sahip olsalar da örgütün sahip olduğu kültürü birbirlerine yakın bir şekilde algılayabilirler; ancak örgütlerde baskın bir kültür ve bu kültürün alt kültürleri olabilir (Örücü ve Ayhan, 2001: 89).

Örgütte çoğunluğun kabul ettiği ve paylaştığı temel değerler, örgütün baskın kültürünü meydana getirir (Bakan vd., 2004: 76). Örgütte kültürden söz edilirken genellikle bu kültürden bahsediliyor demektir. Baskın kültür, örgütün diğer örgütlerden farklılaşmasını sağlayan ve genel görünümü oluşturan kültürdür. Fakat organizasyonlarda üyelerin içinde yaşadıkları diğer çevrelerde karşılaştıkları ve yaşadıkları olayların sonucu meydana gelen bir kültürleri daha vardır. Alt kültür olarak tanımlanan bu kültür, büyük organizasyonlarda genelde organizasyon bölümlerinin birbirinden farklı bölgelerde yer alması sebebiyle daha fazla ortaya çıkar. Farklı bölgelerdeki şartların da farklı olması nedeniyle çalışma şekilleri farklılaşabilir. İşte bu farklı şekiller alt kültürü ortaya çıkarır. Alt kültürler de çalışanların davranışlarını etkiler (Özkalp, 1995: 76). Alt kültürlerin birbirine yakın ve homojen olması, örgüt kültürünün bütünlüğünü artırır. Örgütte çatışmanın ortaya çıkmaması ve hakim kültürün bütünlüğünün sağlanabilmesi için alt kültürlerin değerlerinin ve tutumlarının birbirleriyle uyumu önemlidir (Bakan vd., 2004: 75-77). Alt kültürlerin hakim kültüre zarar vermediği sürece örgütte varlık göstermesi farklı fikirlerin ortaya çıkabilmesi ve örgütte yenilikçiliğin sağlanabilmesi açısından olumludur.

1.2.2.2. Güçlü Kültür –Zayıf Kültür

Güçlü kültürlerde örgütsel öğeler ve organizasyonun temel değerleri, örgüt üyeleri tarafından güçlü bir şekilde kabul edilmiş ve benimsenmiştir. (Bakan vd., 2004: 76). Örgütteki değerler ne kadar çok benimsenir ve üyelerce onaylanırsa kültür o ölçüde güçlenir. Örgütteki kültürün güçlü olması amaçlarda birlikteliği ve motivasyonu artırır aynı zamanda işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır (Berberoğlu, Besler, Tonus, 1998: 38). Güçlü kültürlerde bütün üyeler örgütün amacını bilir ve buna uygun davranışlar sergiler. Güçlü kültürün işgören davranışları üzerindeki etkisinin boyutları konusunda yapılan çalışmalarda; güçlü kültürün çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu ve işten ayrılma oranlarını da azalttığı ortaya çıkarılmıştır (Özkalp, 1995: 76).

Zayıf kültür, değerler üzerinde tam bir uzlaşımın olmadığı, departmanlar ve kişiler arası ilişkilerin zayıf olduğu kültürlerdir. Organizasyonda bilinçli olarak oluşturulmuş bir kültürden söz etmek mümkün değildir. Zayıf kültürlerde kültürün yayılmasında etkili olan unsurlar yanlış kullanılarak üyelere karmaşık mesajlar verilmekte; örgüt üyeleri ya da müşteriler yerine istatistiklere daha fazla değer atfedilmektedir. Değerlerin ve standartların açık olmaması üyeleri ve departmanları farklı şekilde hareket etmeye yöneltmektedir (Berberoğlu vd., 1998: 38).

Örgütlerde kültürün olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilmesi için, örgütün değişen çevre koşullarına çabuk tepki verebilen bir yapı oluşturmasıyla mümkündür. Genel olarak güçlü kültürlerde çalışanlar yaratıcılık, yenilik gibi konularda teşvik edilirler ve çalışanlar arasında hoşgörüyeye dayalı bir ortam vardır. Ancak bu avantajların yanında güçlü kültürlerde bir takım olumsuzluklar da olabilir. Özellikle organizasyondaki güçlü kültür geçmişe sıkı sıkıya bağlı ise geçmişteki olumsuzlukları da beraberinde geleceğe taşıyabilir. Çevresel değişimlere uyum göstermesi gereken örgüt, eğer sahip olduğu güçlü kültür sebebiyle değişime direnç gösteriyorsa başarısızlık kaçınılmazdır (Terzi, 2000: 83).

1.2.3. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçları, örgüt kültürünü şekillendirmekte ve üyeler için bir tatmin ve motivasyon kaynağı olmaktadır. Bu işlevi sebebiyle de çalışanların potansiyelini artıran ve ödüllendiren bir rol üstlenmektedir (Aydoğan, 2004: 6). Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayıran geçmişten gelen liderler, kahramanlar ve üyelerin oluşturduğu bir felsefeyi ifade etmektedir. Örgüt kültürünün farklı tanımları olmasına rağmen literatürde örgüt kültürü incelenirken belirli bazı boyutları ele alınmıştır. Bir örgütte örgüt kültürü var ise tanımlanabilen ve ölçülebilen, açık ve belirli boyutlarının olması gerekir. İşletmenin özünü oluşturan ve farklılaşmasını sağlayan örgüt kültürünün boyutları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Robbins, 1987: 357);

Bireysel inisiyatif boyutu; çalışanların bağımsızlık ve sorumluluk alabilme derecelerini ifade eden boyuttur. Bireylere karar verme yetkisi ve sorumluluk alabilme yetisi verilirse yaratıcılık artar ve verimlilik sağlanır.

Risk toleransı boyutu; girişimcilik, yenilik ve risk almanın teşvik edilmesini, çalışanların yaratıcılık ve yenilik konusunda serbestlik derecesini ifade eden boyuttur.

Yön boyutu; çalışanlara hedeflerin açık bir şekilde ifade edilmesini ve bu hedefler doğrultusunda çalışanlardan beklenen performansın derecesini açıklayan boyuttur.

Örgütsel bütünleşme boyutu; örgüt içinde yer alan birimlerin birlikte ve koordineli çalışmalarının ne derece teşvik edildiğini ifade eden boyuttur. Örgütte farklı rütbelerde ve koşullarda görev yapan çalışanların, farklı rütbe ve koşulları, çalışmasını engelleyecek ayrımcı bir faktör olarak görmeyip, işbirliği içerisinde ortak bir kültürle hareket etmesidir.

Yönetimle ilişki, iletişim boyutu; yöneticilerin çalışanlara sağladığı açık iletişimin, yardımın ve desteğin, çalışanların da yöneticilere sağladığı iletişimin derecesidir.

Kontrol, denetim boyutu; çalışanların davranışlarını kural ve yönetmeliklerle yönetme ve denetlemesini ifade eden boyuttur.

Kimlik boyutu; çalışanların örgütü nasıl gördüklerini ve tanımladıklarını ifade eden boyuttur. Örgütün bir bütün olarak mı görüldüğünü yoksa birimlerin kendilerini ayrı olarak mı tanımladıklarını ifade eden boyuttur.

Ödül sistemleri boyutu; Performans kriterlerine dayalı ödüllerin derecesi ve verilme sistemleridir. Çalışanlarda motivasyon aracı olarak ödül sistemleri boyutu bulunması gereken bir boyuttur.

Fikir ayrılığı toleransı; çalışanlar arasında fikir ayrılıklarının ve eleştirel yaklaşımın teşvik edilme boyutudur.

İletişim modelleri; Örgüt içinde var olan resmi ve gayri resmi iletişimin derecesini gösteren boyuttur.

Örgüt kültürü boyutları davranışa ilişkin ve kuruluşun yapısına ilişkin öğeler içermektedir (Akıncı,1998: 49). Örneğin, fikir ayrılığı toleransı yönetim desteği ile ilişkiliyken, iletişim modeli örgütün yapısına ait boyuttur (Aydoğan, 2004: 7).

Farklı araştırmacıların örgüt kültürü ile ilgili yaptıkları çalışmalarda farklı boyut sınıflandırmaları karşımıza çıkmaktadır. Kültür konusunda yapılmış çalışmalar içerisinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapmış olan Hofstede ve arkadaşları (1990: 288), örgüt kültürünü bireycilik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve erillik- dişillik olarak dört boyutta incelemiş, daha sonra uzun dönemli eğilim boyutunu da ekleyerek beş boyutlu olarak ele almıştır. O'Reilly ve arkadaşları Hofstede'nin çalışmasından yola çıkarak örgütlerdeki kültürü araştırmış ve örgütleri karşılaştırmada kullanılabilecek olan ve örgütü oluşturan yedi boyutu şu şekilde belirtmiştir (Aiman-Smith, 2004: 2):

- Yenilik ve risk alma,

- Detaylara dikkat etme,
- Çıktılara veya sonuçlara yönelim,
- İnsan odaklı olma,
- Mücadeleci ve rekabetçi olma,
- İşbirliği ve takım odaklılık,
- Kararlılık,

Bazı araştırmacılar iki boyuttan oluşan bir kültür çerçevesi ortaya koymuşlardır (Aiman-Smith, 2004: 2). Tablo 3’te belirtilen bu boyutlar: “İç odaklılık – dış odaklılık”, “istikrar ve kontrol – esneklik ve takdir hakkıdır”.

Tablo 3: İkiye İki Örgüt Kültürü Boyutları

<p>Esneklik ve takdir hakkı ile iç odaklılık Bu tip örgütlerde kuvvetli şekilde paylaşılan hedefler ve uyum vardır. İçeride çalışanlar arasında iş ilişkisinden çok aile birlikteliğine benzer bir ilişki söz konusudur. Nitekim Cameron ve Quinn bu örgüt kültürü tipine Klan Kültürü demiştir. Denison ise bu kültür tipinin bütün çalışanları kapsadığını belirtmiştir.</p>	<p>Esneklik ve takdir hakkı ile dış odaklılık Değişikliklere açık olan ve örgütün dışındaki dünyaya odaklı olan örgütlerde yenilikçilik gelişebilir. Hatta bazen yenilikçilik şaşırtıcı biçimde gerçekleşebilir. Cameron ve Quinn bu örgüt kültürü tipini Adokrasi Kültürü olarak adlandırmıştır. Denison ise bu kültür tipini yüksek derecede uyumlu kültür olarak tanımlamıştır.</p>
<p>İstikrar ve kontrol ile iç odaklılık Bu tip örgütler genellikle resmi yapılara dayanmaktadır. İlkeler ve kurallar örgütü işleyişini sağlar. Denison iç odaklılığın tutarlılığa odaklı olduğunu belirtmiştir. Cameron ve Quinn ise bu kültür tipine Hiyerarşi Kültürü adını vermiştir.</p>	<p>İstikrar ve kontrol ile dış odaklılık Bu tip örgütler verimlilik, kararlılık, sonuç ve gerçek sonuçlara önem verirler. Müşterilerine gayet net ve açıktırlar. Cameron ve Quinn bu kültürü pazar kültürü olarak adlandırmışlar, Denison ise, bu örgütler de dış görev duygusu olduğunu söylemektedir. Kontrol ile birlikte çok başarılı olabilirler.</p>

Kaynak: Aiman-Smith, L. (2004). *Short Summary: What Do We Know About Organizational Culture*. <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360755280.9949organizational%20cult69.pdf>

Bu boyutlar, örgütün odaklandığı temel noktalar esas alındığında aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- İç odaklılık; öncelikli olarak örgütün içinde olan bitene dikkat etmek,
- dış odaklılık; öncelikli olarak örgütün dışında olan bitene dikkat etmek.
- İstikrar ve kontrol; olayların aynı şekilde devam etmesine dikkat etmek,
- esneklik ve takdir hakkı; değişikliklerin gerçekleşmesine dikkat etmek

1.2.4. Örgüt Kültürü Modelleri

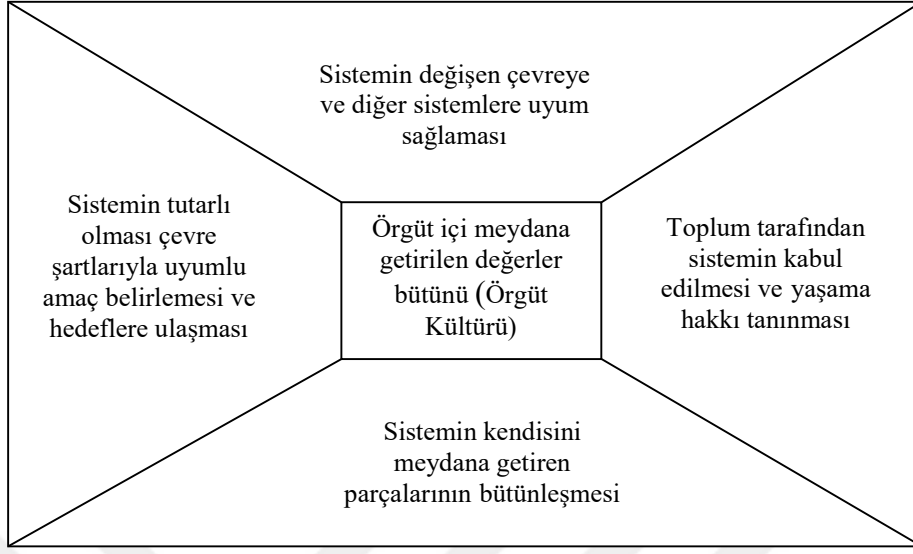
Örgütsel kültürün açıklanmasında ve analiz edilmesinde bu alanda çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından farklı modeller geliştirilmiştir. Örgüt kültürlerine ait bu modeller, örgütleri daha iyi anlayabilmeyi sağlayacaktır. Aşağıda bu modellerden öne çıkanlar ele alınmıştır.

1.2.4.1. Parsons Modeli

Parsons'un örgüt kültürü modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlardan uyum (adaptation), örgütün değişen çevreye uyum sağlayabilmesini; amaca ulaşma (goal attainment), örgüt sistemlerinin örgüt amacına ulaşmadaki etkisini ifade eder. Bütünleşme (integration), örgüt içi sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneğini son olarak yasallık (legitimacy) ise örgütün yaşam hakkı ve bunun kabulünü ifade eder. Parsons, yukarıda bahsedilen bu işlevlerin sosyal sistemlerin tamamında bulunması zaruri fonksiyonlar olduğunu ileri sürmektedir (Eren, 2010: 147).

Parsons'un öne sürdüğü modelde yer alan işlevlerin, yerine getirilmesi için en önemli araç örgüt içindeki kültürel değerlerdir. Şekil 2'de bu kültürel değerlerin, örgütün bahsedilen dört işlevini bir arada tutması, aralarında gerekli bağlantıları sağlayışı ile sistemin çalışması için gerekli yapıyı oluşturması gösterilmiştir.

Şekil 2: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları



Kaynak: Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Bu birleştirici rolünden dolayı, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin önemli bir yeri vardır (Eren, 2010: 147). Örgüt kültürü, sistemin işleyebilmesi ve uyumun tüm sistemler arasında bütünlüğünün sürdürülebilmesinin sağlayıcısı olarak kabul edilmektedir.

1.2.4.2. Ouchi Modeli

Örgüt kültürü konusunda yapılan çalışmalardan biride William G. Ouchi tarafından yapılmış olan Z Teorisi isimli çalışmadır. Ouchi ve Pascale, 1973 ve 1974 yıllarında yapmış olduğu çalışmada Japon tipi ve Amerikan yönetim uygulamalarını incelemiş ve Japon tipi yönetimin Amerikan işletmelerine nasıl uygulanabileceğini, Japon ve Amerikan toplumunun değer yargılarını göz önünde bulundurarak izah etmiştir(Ouchi, 1987: 9-14). Ortaya çıkan yeni işletme modeline de Z tipi işletme adını vermiştir.

Ouchi Z örgüt modelini, Amerikan tipi ve Japon tipi organizasyonlarla karşılaştırmıştır. Ouchi'nin ideal modeli, Amerikan tipi ya da Japon tipi örgüt

yapıları değildir. Ouchi, organizasyonda Z tipi modelin benimsenmesi gerektiğini Tablo 4'teki karşılaştırmayı yaparak ifade etmiştir (www.canaktan.org).

Tablo 4: Geleneksel Amerikan ve Japon Organizasyon Modelleriyle Z Tipi Örgüt Yapısının Karşılaştırması

A Tipi Amerikan Örgüt Modeli	J Tipi Japon Örgüt Modeli	Z Tipi İyileştirilmiş Amerikan Modeli
*Kısa süreli istihdam *Kararlar bireysel *Sorumluluk bireysel *Kısa sürede karar alma ve terfi *Resmi değerlendirme *Uzmanlığa dayalı kariyer *Çalışanların sadece iş yaşamlarıyla ilgilenilmesi	*Yaşam boyu istihdam *Kararlarda birliktelik *Kolektif sorumluluk *Uzun sürede karar alma ve terfi *Gayri resmi değerlendirme *Uzmanlığa dayanmayan kariyer *Çalışanların sadece iş yaşamlarına değil özel yaşamlarına da bir bütün olarak ilgi gösterilmesi	*Uzun süreli istihdam *kararlarda birliktelik *Bireysel sorumluluk *Uzun sürede karar alma ve terfi *Gayri resmi değerlendirme *Uzmanlığa dayanmayan kariyer *Çalışanların sadece iş yaşamları değil özel yaşamlarıyla da bir bütün olarak ilgilenilmesi

Kaynak: <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/ouchi-z.htm> Erişim Tarihi: 18.08.2013

Tablo 4 incelendiğinde Japon tipi organizasyon modelinin olumlu görülen taraflarının Amerikan organizasyon modeline uygulanması ile ortaya çıkan Z modelinde uzun süreli istihdam, bireysel sorumluluk alma, çalışanların sadece belirli bir alanda uzmanlaşarak diğer departmanlara yabancılaşmasının önlenmesi amacıyla (Ouchi, 1987: 69-71), departmanlar içinde çeşitli görevler alarak organizasyonu bir bütün olarak görmeleri sağlanmaktadır. Ayrıca çalışanların iş dışı yaşamlarıyla da ilgilenilmesi ile çalışanların işletmeyi benimsemesi de hedeflenmektedir.

Ouchi, örgütsel kültürü tanımlamak için geliştirdiği örgütsel kontrol modelinde işlem-maliyet kuramından yola çıkarak klan, pazar ve bürokrasi adı altında üç tipte örgüt kültüründen bahsetmiştir. Alternatif yönetim modelleri olarak tanımlanan bu tipolojileri şu şekilde açıklamıştır; klan tipi kültürlerde örgüt üyeleri arasında güven ve dayanışma, örgüte ve birbirlerine bağlılık, üyelerin büyük çoğunluğunca kabul edilen ortak değerler ve ortak hedefler gibi sosyal değerler mevcuttur. Pazar tipi kültür yapısı ekonomi kaynaklıdır ve dışa odaklanmıştır. Rekabet ve ödül sistemleri

örgüt içi dengelerde önemlidir. Bürokrasi kültür tipinde ise en önemli faktör kontrol mekanizmalarıdır. Çalışanlara her şey yazılı olarak belirtilmiştir, her işle ilgili tanımlar mevcuttur. Yetkiler hiyerarşik düzen içerisinde dağıtılır ve işlem maliyetleri dahil olmak üzere bütün her şey belirli bir hiyerarşi ile kontrol edilir (Ouchi, 1987: 129-141).

1.2.4.3. Schein Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü ile ilgili ortaya konulan modeller içerisinde kuşkusuz en önemli yere sahip olanlardan biri de Schein'in geliştirdiği modeldir. Schein, örgüt kültürünü incelerken göstergeler, benimsenen değerler ve temel varsayımlar şeklinde çeşitli düzeylerde ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Örgüt kültürünün en üst tabakasını yani gözle görülebilir düzeyini göstergeler oluşturmaktadır. Bir alt tabaka tamamı belirgin olmayan ama örgüt dışından da kısmen görülebilen benimsenen değerlerdir. Merkezde ise temel kabuller, inançlar, duygular ve bilinçaltının meydana getirdiği temel varsayımlar vardır (Schein, 1988: 9-10)

Schein tarafından geliştirilen bu yapı, örgüt kültürünü meydana getiren öğeleri açıklamış ve her birine ilişkin boyutları belirtmiştir. Schein, boyutları açıklarken, iki farklı yönetim yapısına sahip örgütten bahseder. Bu firmaların gözle görülen insan yapısı göstergelerinin birbirinden farklı olduğunu, benimsenen değerlerin işlerin yapısal farklılıklarına bağlı olarak ortaya çıktığını fakat bütün bunların bu örgütlerin kültürünü anlamak için temel unsurlar olamayacağını ve altta yatan varsayımları anlamının gerekliliğini belirtmektedir. Bu boyutlar arasında niteliksel ve karşılıklı bir ilişki vardır. Örgüt kültüründe yapıyla ilişkili önemli değişiklikler yapabilmek için değişikliklerin temelden başlatılması gerekmektedir (Schein, 2009: 22-27).

1.2.4.4. Hofstede Örgüt Kültürü Boyutları

Geert Hofstede, çok geniş çerçeveli bir çalışma ile kırk ülkede IBM çalışanları üzerinde çalışanların tutum ve değerlerine ilişkin anketler yoluyla veri toplamıştır.

Milli ve yerel kültürel unsurların örgütsel davranışa etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirdiği bu çalışma 1980 yılında tamamlanmış fakat ilerleyen yıllarda da bu çalışmaya bağlı çalışmalar gerçekleştirmiştir. Hofstede çalışmaları sonucunda, kültürleri ulusal kültürler ve örgütsel kültürler olarak ikiye ayırmıştır (www.wordpress.com). Örgütler çevreleriyle etkileşim içerisindedirler ve buldukları çevre içinde yer alan sistemler onları etkilemektedir. Örgütlerin etkilendiği diğer bir unsur da örgütün bulunduğu ülkenin ulusal kültürüdür. Hofstede araştırmasında, kültürel değerlerin kültür ayırımında önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen veriler incelendiğinde, örgüt çalışanlarını birbirinden ayırt eden dört temel değer ortaya çıkmıştır. Bunlar: güç aralığı, bireycilik-kolektivizm, erkeksilik-kadınsılık ve belirsizlikten kaçınmadır. Devam eden çalışmaları neticesinde dört boyuta, uzun yada kısa döneme yönelme adını verdiği zaman boyutunu da ekleyen Hofstede, kültürlerin değişim gösterdiği beş boyutlu yapıyı ortaya koymuştur (www.sanayi.gov.tr).

Tablo 5'te Hofstede'nin örgüt kültürü ile ilgili ortaya koyduğu boyutlara ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu boyutlar ulusal kültürlerle ilgili olmasının yanında örgütlerde de benzer kültürel yapılar mevcuttur.

Tablo 5: Hofstede Kültür Boyutları

<p>Güç aralığı Güç aralığı boyutu toplumda zayıfların, güçlülerle ilişkisi üzerinde durur. Dar güç aralığının olduğu ülkelerde toplumdaki zayıflar daha demokratik ve eşitlikçi ilişkiler beklerler. Örneğin dar güç aralığının tecrübe edildiği ortamlarda çalışanlar üstleri ile iletişimlerinde daha rahattırlar ve alınan kararları eleştirebilirler. Hofstede'in araştırmalarına göre "dar güç aralığı" batılı ülkelerde daha sık görülür. Geniş güç aralığı ise Asya ülkelerinde görülür. Zayıf olanlar otoriteyi kabullenirler ve sorgulamazlar. Hiyerarşiye uyarlar.</p>	<p>Bireycilik ve Kolektivizm Kültürün üyelerinin kendilerini nasıl tanımladıkları ile ilgilenen boyuttur. Bireyci kültürlerde kişiler kendilerini toplumdaki diğer kişilerden bağımsız olarak tanımlarlar. Kendi istekleri ve hedefleri doğrultusunda hareket ederler. Toplulukçu kültürlerde kişiler kendilerini ailelerinin veya önemli hissettikleri toplulukların bir parçası olarak tarif etmektedirler. Batı kültürleri daha bireyci, doğu kültürlerinin ise kolektivist olduğu bu araştırmalarda ortaya konulmuştur.</p>
<p>Erkeksilik – Kadınsılık Erkeksilikte, erkeklere özgü klişeleşmiş iddiacılık, rekabet, hırs gibi değerler; kadınlıkta ise ilişkilere verilen değer, eşitlik, yaşam kalitesi gibi kavramlar öne çıkar. Erkeksi kültürlerde bireyler güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Bu kültürün egemen olduğu toplumlarda kadın ve erkek rolleri arasında kesin ayırım vardır. Uyuşmazlıklar tartışılarak çözülür. Kadınsı kültürlerde kişiler arası uyum ve anlaşma önemlidir. Çatışmaya gitmektense örtbas etme yoluna gidilir. Mutluluk ve huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur.</p>	<p>Belirsizlikten Kaçınma Bu boyut kültürün üyelerinin bilinmeye karşısındaki korku ve tedirginliğini ölçer. Belirsizlikten kaçınmanın kuvvetli olduğu toplumlarda, kişiler net ve açık kurallar isterler. Çalışanlar iş arama sürecinin belirsizliğinden tedirgin oldukları için bir işyerinde uzun süre çalışma eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu kültürlerde ise kuralların esnek olması bireyleri rahatsız etmez. Bu toplumlarda veya topluluklarda çalışanlar işlerini daha sık değiştirirler.</p>
<p>Uzun ve kısa döneme yönelme Uzun döneme yönelen toplumlarda kişiler, geleceğe yönelik hareket ve tavırlara değer verirler. Israr, azim, tutumluluk, utanç bu toplumlarda baskın olan kavramlardır. Kısa döneme yönelen toplumlarda geleneksel değerlere bağlılık, haysiyet önemlidir. Bugüne ve geçmişe bağlı, eskiye dayanan hareket ve tavırlara değer verilir. Kuralcı yaklaşımlar, geleneklere saygı, değişime direnç gibi kavramlar öne çıkar.</p>	

Kaynak:<https://medyakulturvetoplum.wordpress.com/2010/03/12/hofstede-ve-kulturun-boyutlari/> adresinden uyarlanmıştır.

Hofstede, 2010 yılında kültürel yönelimleri belirttiği bu yapıya "hoşgörü – kendine hakim olma" olarak adlandırdığı kişilerin kısıtlama karşısında tercih ettikleri tutuma göre hoşgörülümü oldukları yoksa kendilerine hakim mi olduklarına göre ayırdığı altıncı bir boyut daha ilave etmiştir (Doğan, 2015: 44).

1.2.4.5. Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman (1982), Amerika’da başarılı olan işletmelerin bir kısmında araştırmalar yapmış ve bu işletmelerin başarılarının kaynağını araştırmışlardır. 1982 yılında “Mükemmellik Arayışı” isimli çalışmalarında işletmeleri başarıya ulaştıran temel değerler olarak sekiz ortak özellik belirlemişlerdir. Belirledikleri özellikler şunlardır (Eren, 2010: 161-163):

- 1-Hareketi tercih etme,
- 2-Müşterilerle sürekli ilişki,
- 3-Girişimciliği cesaretlendirecek hareket serbestisi,
- 4-İnsana değer vererek verimliliği artırma,
- 5-Basit yapı ve az kurmay,
- 6-Bir ana işletme değerine önem verme,
- 7-En iyi bilinen iş alanında kalma,
- 8-Esnek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma,

Peters ve Waterman’ın bu modeli ortaya koydukları bu model ile ilgili sonradan yazdıkları eserlerinde bu şekilde genellemeler yapmanın hatalı olduğunu belirtmişlerdir (Eren, 2010: 162; Özkalp ve Kırel, 2010: 170; Türk ve Aydoğan, 2008: 344). Çünkü bu değerlerin, işletmelerin kendilerine özgü kültürel farklılıkları, yaptıkları işin yapısına özgü farkları, değer ve stratejileri dikkate almadan, her işletme için mutlak başarı sağlayacağını söylemek mümkün değildir (Eren, 2010: 162). Ancak yine de işletmelerin kendilerine uygun değerleri seçerek ve işletmenin yapısına uygun hale dönüştürerek oluşturulacak bir örgüt kültürünün işletmenin başarılı olmasını sağlayacağını söylemek yanlış olmayacaktır (Eren, 2010: 163-165).

1.2.4.6. Handy ve Harrison Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürünün sınıflandırılması ile ilgili öncül çalışmalardan birini yapan William Handy, örgüt kültürünü, işletmede işgörenlerin davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almaktadır (Unutkan, 1995: 57).

William Handy, psikolog olan Harrison'ın çalışmalarından yola çıkarak örgüt kültürünü rol kültürü, görev kültürü, güç kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırmıştır (Terzi, 2000: 78-80).

Rol Kültürü: Sıkı bir şekilde yapılandırılmış ve ayrıntılı olarak açıklanmış kurallar ve yetki tanımlarının olduğu bu kültür tipinde çalışanlardan çok pozisyonlar önem taşır. Rol kültürünü benimsemiş organizasyonları Yunan Tapınaklarına benzeten Handy, mantık ve akılcılığa bağlı rolleri ve uzmanlıkları da bu kültürü ayakta tutan sütunlara benzetmektedir (Handy, 1993: 185). Bu kültür tipinde roller, pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir. Örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100).

Güç Kültürü: Handy'ye göre güç kültürü bir ağ şeklinde sembolize edilebilir. Ağın merkezinde kontrolü elinde tutan patron ya da yönetici bulunur ve kontrol buradan ağın tamamına yayılır (Handy, 1993: 184). Güç merkezde toplanmıştır. Bu kültürün hâkim olduğu örgütler, hızlı karar alır ve hızlı tepki verirler (Sönmez, 2006: 86). Çünkü bu kültürü benimseyen örgütlerde kurallar ve bürokrasi minimum düzeydedir ve kararlar bürokratik ya da rasyonel olarak değil ikna edilmeye bağlıdır. Daha çok küçük işletmelerde hakim bir kültür tipidir (Handy, 1993: 184).

Görev Kültürü: İş odaklı bir kültür tipidir. Bireyler takım olarak çalışırlar ve güç uzmanlığa bağlı olarak sadece gerektiğinde dağıtılır. Bu örgüt tipinde işin başarılması önemlidir bunun için uygun kaynakların bir araya getirilmesi, doğru kişilerin organizasyon içinde doğru pozisyonlara yerleştirilmesi ve onlara işlerine odaklanabilmeleri için özgürlük tanınması gerekir (Handy, 1993: 188). Bu kültür işgören ve yöneticilerin oldukça uyumlu olduğu bir yapıyı ifade eder çalışanlar

kontrol mekanizmalarıyla değil kendi kendilerini kontrol ederler (Unutkan, 1995: 58). Bu özellikleri onu diğer kültür tiplerinden ayırmaktadır.

Birey Kültürü: Birey kültürü oldukça sıra dışı bir yapıya sahiptir çünkü işletme içinde istihdam edilen bireyler örgütten üstün olduklarına inanırlar. Karşılıklı onay verilmesi dışında kontrol sistemleri ve yönetim hiyerarşileri bu kültürlerde geçerli değildir. Etkiler karşılıklıdır ve güç genellikle uzmanlığa dayalıdır. Bu, bireylerin iyi oldukları şeyleri yapmalarını ve uygun oldukları alanlara dikkatlerini vermelerini sağlar. Handy, bu kültür tipinin hakim olduğu işletmelerde bireylerin sahip oldukları uzmanlıklar nedeniyle iş bulma imkanlarının fazla olduğunu bu yüzden de yönetilmelerinin zor olacağını öne sürmektedir (Handy, 1993: 191). Güç, görev ve rol kültürlerinde çalışanlar örgüt için var iken; birey kültüründe örgüt, çalışanlar için vardır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100).

Handy (1993), ortaya koymuş olduğu bu kültür tiplerinin her birinin bir örgüt için iyi olabileceğini ancak işletme içinde her zaman daha farklı bir yapı içerisinde çalıştıklarında daha başarılı ve iyi olacaklarını düşünen bireylerin olacağını belirtmektedir. Ayrıca Handy ve Harrison örgüt kültürü tipleri ve diğer örgüt kültürü tipleri ile ilgili unutulmaması gereken bir diğer konuda, bir örgütte başarılı olan bir model diğerinde başarılı olamayabilir.

1.2.4.7. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann (1985: 11), örgüt kültürünün kendine özgü bir varlığı ve hayatı olan sosyal bir enerji olduğunu ve bu enerjinin görevinin örgüt içindeki her şeyi harekete geçirmek olduğunu belirtmiştir. Kültür örgütün amaçlarından, teknolojisinden, ödül sistemlerinden politikaları ve iş tanımlarından ayrı olarak vardır. Örgütteki asıl kültür iş yerindeki çalışanlarını hareket, tutum ve davranışlarını şekillendirir. Örgütsel kültür, iş yerinde olması gerekenle gerçekte olanın farkını açıklar rutin olarak gerçekleştirilen işlerde kültürün etkisi çok daha belirgin olarak gözlenebilir (Eren, 2010: 146). Kilmann'ın kültürle ilgili üzerinde önemle durduğu bir konu da ayrı bir enerji şekli olan kültür yönetim tarafından yönlendirilebilir mi yoksa bu enerji

hareketsiz mi kalır? Daha da kötüsü ise bu enerji yönetime ve işletme amaçlarına karşımı hareket eder? (Kilmann 1985: 11) Araştırmaları sonucunda pek çok işletmede kültürün kontrol edilemediği bunun sebebinin kültürün temellerini oluşturan inançların ve değerlerin anlaşılmasının güçlüğü ve işletmelerde görünen kültürün buzdağının görünen kısmı olduğunu belirtmiştir (Kilmann 1985: 12).

Örgüt kültürünü sınıflara ayırırken etkinlik ve üretkenlik odaklı olarak nitelediği “kapalı teknik sistemler” ile etkililik, uyumluluk, dış etkilere hızlı karşılık verebilir, toplumla ilişkili ve uzun dönem hayatta kalabilir olarak nitelediği “açık sosyal sistemler” şeklinde bir ayırım yapmıştır (Kilmann, 1983: 529-534). Bu yapmış olduğu ayırma göre de bürokratik kültür ve yenilikçi kültür olmak üzere iki kültür tipi ortaya koymuştur.

Bürokratik Kültür: Özellikle geçmişte pek çok örgütte hakim olan, günümüzde de klasik yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelerde görülen kültür şeklidir. Bürokratik kültürlerde hiyerarşik bir yapılanma hakimdir, yönetim yapısı merkezidir, yetki, sorumluluk ve iş tanımları açıkça belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlerle sahip olan örgütler belirli bir büyüklüğe ulaşmış, ve oturmuş örgütlerdir. Bu işletmelerde kültürü değiştirmek oldukça zordur. Çünkü geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden yönetim ve hatta işgörenlerin büyük çoğunluğu vazgeçmek istemez. (Türk ve Aydoğan, 2008: 352; Kilmann, 1984: 26-28).

Yenilikçi Kültür: Bugün pek çok örgütün içinde yer aldığı, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına, uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Böyle bir kültür yapısı içinde bürokratik bir oluşum mümkün değildir. Çünkü değişen dünyada örgütlerin değişen çevreye uyum sağlayabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürde liderler yenilikçi, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürün hakim olduğu işletmelerde üyeler görevlerini yerine getirirken, bürokratik yapıların sınırlarını istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü, değişen koşullarda örgüte rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur (Türk ve Aydoğan, 2008: 352; Kilmann, 1984: 26-28).

1.2.4.8. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

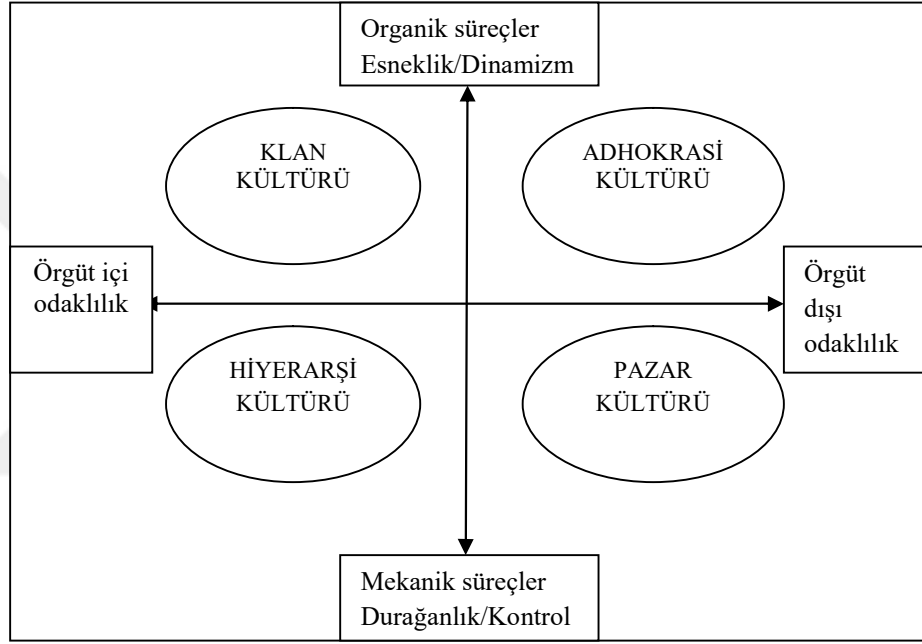
Cameron ve Quinn bu örgüt kültürü modelini geliştirirken, örgüt içinde var olan kültür ve bunun işletmeye olan etkilerini deneysel çalışmalarla incelemişlerdir. Örgüt kültürü ile örgütsel başarı ilişkisini ele aldıkları çalışmalar sonunda “rekabetçi değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Cameron ve Quinn’e göre kültür; değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar, bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilir (Eren, 2010: 147).

Araştırmacıların çalışmalarının temelini oluşturan “rekabetçi değerler yaklaşımı”, işletme çalışmalarının önemli modellerinden biri olarak kabul edilmektedir. Rekabetçi değerler yaklaşımında “kültürel açıdan sağlıklı” bir örgüt, her bir tipolojinin belirli özelliklerini bünyesinde barındıran örgüttür. Örgütte, tek bir tipolojinin özelliklerinin ağır basması örgütleri değişimlere kapalı hale getiren ve başarısızlığa sürükleyen bir durum yaratır. Rekabetçi değerler yaklaşımı, bir örgütün mevcut veya ulaşmak istediği kültürel profilini ortaya çıkarmaktadır. Böylece kültürel değişimi amaçlayan lider ve yöneticilere de rehberlik edici bir nitelik taşımaktadır (Højberg ve Petrock, 1993: 29).

Quinn ve arkadaşları (Quinn, 1988; Quinn ve McGrath, 1985; Quinn ve Rohrbaugh, 1983) tarafından geliştirilen rekabetçi değerler modeli Ouchi’nin örgütsel kontrol yaklaşımıyla benzerlik taşımaktadır. Ouchi’nin üç örgüt tipine bir dördüncü tip olarak daha özgür bir ortamın var olduğu girişimci ve yenilikçi (adhokrasi) kültür tipini eklemiş ve bu dört ideal kültür tipini iki boyutta ele almışlardır. Bu boyutlardan ilki örgütteki kültürlerin dayalı olduğu yapının şekliyle ilgili olarak, kontrol ve istikrara bağlı bir yöntem mi yoksa esnek ve dinamik bir yöntem mi benimsedikleri ve önemsedikleri ne bağlıdır. İkinci boyut ise içsel odak ve dışa uyum sağlama tercihindeki farka bağlıdır. Quinn ve arkadaşlarına göre bu boyutlar üzerindeki hareketler yönetici kararlarında etkili olan işletme değerlerini ifade etmektedir (Bayazıt ve Koçaş, 2011: 9-10).

Örgütsel liderlik, personel yönetimi, örgütsel bağlılık, stratejik hedefler ve başarı değerlendirme kriterleri gibi örgütsel özelliklerin bu boyutlar çerçevesinde değerlendirilmesi sonucu Şekil 3’de görülen dört örgüt kültürü tipi ortaya çıkmaktadır. Her bir çeyrek düzlemde yer alan bu örgüt kültürü çeşitleri klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürüdür.

Şekil 3: Cameron ve Quinn’in Örgüt Kültürü Tipleriyle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli.



Kaynak: Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Şekil 3’te görülen birbirini kesen iki eksen dört adet çeyrek düzlem oluşturmaktadır. Dikey eksen organik süreçten mekanik sürece doğru bir geçişi yatay eksen ise içsel devamlılıktan dışsal konumlanmaya doğru bir geçişi ifade etmektedir (Aydıntan ve Göksel, 2012: 56).

Klan Kültürü: Çalışma ortamında aile ortamına benzer bir iklimin hakim olduğu, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, içe yönelik bir kültürdür ve bu yüzden klan kültürü adını almıştır. Resmi olmayan kontrol süreçleri baskındır ve örgüt yöneticileri ana-baba rolünü üstlenmişlerdir (Lund, 2003: 222; Dosoğlu-Güner,

2001: 79). Bu tip kültürde, insanlar örgüte kendilerinden çok şey katar ve sıcak bir ortama sahiptir. Kararların anlaşma ve katılım ile alınma eğilimi mevcuttur. Örgütü bir arada tutan unsurlar sadakat ve geleneklerdir. Bireylerin birbirlerine ve örgüte bağlılığı ve güvenmesi son derece önemlidir (Cameron ve Quinn, 1992: 36). Klan tipi bir kültürde ortak bir amaca yönelen toplum ruhu çok güçlüdür ve sistemin uzun dönemde bireylerin katkısını değerlendirmesi çok adildir. Bu yüzden çalışanlar bu ortak amacı gerçekleştirmek için çalışmaktan kendilerini alamazlar (Ouchi, 1987: 74).

Adhokrasi Kültürü: Örgütsel statü ya da pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı mevcuttur. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif kullanmaları ve risk almaları, yaratıcılıkları ve özgürlükleri teşvik edilir. Cameron ve Quinn (1992: 33-34)'e göre, bu kültürel yapı, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma ortamını tarif eder. Otorite, karizma temelinde kazanılır ve örgütün değerleri dikkate alınarak kullanılır. Adhokrasi kültüründe en önemli öğeler, girişimcilik ve yeniliktir. İşletme için girişimcilik, yeni pazar fırsatlarının araştırılması ve örgüt işleyiş yapısının yenilenmesi olarak düşünülürse, değişimi sağlayabilmek ve adhokrasi yeteneğini geliştirmek için girişimcilik vazgeçilmez bir unsurdur (Cameron ve Freeman, 1991: 23).

Hiyerarşi Kültürü: Bu kültürde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. İşletme içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve işletmede çalışanlar belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır. Aşırı formalite ve yapısal bir iş ortamı mevcuttur (Dosoğlu-Güner, 2001: 79). Hiyerarşik kültürün hakim olduğu örgütlerde çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat beklenir. Ouchi'ye (1987: 74) göre bürokratik mekanizmalar çalışanlara şunu söyler; "kendi istediğini değil bizim sana söylediğimizi yap, çünkü sana bunun için para ödüyörüz". Yönetim, güvenilir ve tepkileri tahmin edilebilir çalışanlar ister. Yöneticiler kendilerini iyi birer organizatör ve koordinatör olarak görürler. Başarı; güvenilirlik, yumuşak programlar ve maliyet ile ölçülür.

Pazar Kültürü: Bu kültürde öncelik, işin bitirilmesidir. Sonuca yönelik bir örgüt tipidir. Çalışanlar çok rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır. Faaliyetler piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgütün başarısı pazardaki başarısıyla ölçülür (Eren, 2010: 148). Pazar kültüründe her birey kendi çıkarlarını gözetmek zorundadır. Bununla beraber örgütte çalışanlarına karşı kayıtsız değildir. Örgüt içerisinde mevcut sistemler, çalışanların her birinin örgütün ortak çıkarlarına katkısını ölçerek ve herkese kişisel katkılarının karşılığını verecektir. Örgüt içinde katkıda bulunmayanlar ise ödül alamayacak ve böylece eşitlik sağlanacaktır (Ouchi, 1987: 74). Liderler, işgörenlerin işlerini daha verimli yapmaları konusunda oldukça talepkardır ve işlerin yürütülmesi konusunda oldukça serttirler. Örgütü bir arada tutan bağ, kazanmaya verilen önemdir. Örgüt tarzı, katı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içerir (Cameron ve Quinn, 1992: 37).

Rekabetçi değerler modelindeki dört kategori; kültürel değer, strateji, yapı ve çevre arasındaki uyum ile ilgilidir. Her bir örgüt kültürü tipi, dış çevrenin ihtiyaçlarına ve örgütün stratejik hedeflerine bağlı olarak başarılı olabilir. Herhangi bir örgüt kültürü tipi için diğerlerinden daha iyidir şeklinde yorum yapılamaz, önemli olan stratejik amaçlar ile örgüt kültürü arasındaki uyumun varlığıdır (Daft, 1983: 361). Bu dört örgüt kültürü tipinin aynı anda bir örgütte bulunması mümkündür ve bunlardan bir tanesi baskın olabilir ancak eşit düzeylerde ortaya çıkması da mümkün olabilir (Cameron ve Quinn, 2006: 39). Bir işletmenin farklı departmanlarında farklı örgüt kültürü tiplerinin hakim olması da mümkündür. Otel işletmeleri açısından bir örnek vermek gerekirse, animasyon departmanında klan kültürü hakimken, satın alma departmanında hiyerarşi ve pazar kültürü hakim olabilir.

Örgütsel değerler açısından yapılan çalışmaların pek çoğunda bu model, yoğun bir şekilde kullanılmıştır. Her bir kültür tipinin kendine has paylaşılan inançları, liderlik yapısı, üyeleri bir arada tutan değerleri ve stratejik öneme sahip eylemleri bulunmaktadır.

1.2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünü açıklamaya yönelik farklı tanımlar yapılmış olmasına rağmen, örgüt kültüründe olması gereken özellikler konusunda ortak bir görüşten bahsetmek mümkündür. Örgüt kültürünün yukarıda yapılan literatür taraması sonucu ortaya çıkan temel amacı, örgüt üyelerinin davranışlarını belirli standartlar ve değerler çerçevesinde şekillendirmek ve bireysel amaçlarla örgütsel hedefleri uyumlu hale getirmektir. Her işletme için tek ve doğru bir örgüt kültürü olduğunu ve bu kültürün özelliklerinin her koşulda aynı olduğunu söylemek mümkün değildir. Genel olarak örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki şekilde belirtilebilir;

- Örgüt kültürü öğrenilebilir.
- Örgüt kültürü üyelere örgütsel kimlik sağlar.
- Örgüt kültürü kolektif bir çabanın ürünüdür.
- Örgüt kültürü üyeler arasında paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü değişebilir.
- Örgüt kültürü ihtiyaç karşılayıcıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir kural değildir.
- Örgüt kültürü birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır.
- Örgüt kültürü eğitici rol oynamalıdır.
- Örgüt kültürü gözlenebilen davranışların düzenli olmasını sağlamalıdır
- Örgüt kültürü bir yönetim felsefesi inşa eder.
- Örgüt kültürü örgütteki iklimin anlaşılmasını sağlar.

Bu özellikler genel olarak ifade edilmiş olsalar da, farklı sektörler için farklı kriterler var olduğundan bu özelliklere daha başka özelliklerde eklenebilir (Kılıç, 2006: 119).

1.2.6. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sürdürülmesi ve Değişimi

Örgüt kültürü, bir anda meydana getirebilecek bir şey değildir. Kültürün meydana gelmesi zaman içerisinde farklı unsurların bir araya gelmesi ve etkisi ile gerçekleşebilir (Schein, 2004). Bir örgütte kültürün meydana getirilmesinde

belirleyici olan üç faktör olduğu görülmektedir. Bu faktörler; örgütün kurucusu, iç faktörler (yöneticiler ve yönetim biçimi, üretim konusu ve faaliyet alanı, üretim tipi ve teknolojisi) ve dış faktörler (toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakipler ve endüstri yapısı) olarak ifade edilmektedir (Baytok, 2006: 26-35).

Örgüt kültürü, bir süreç içinde oluşur ve yine bir süreç içinde örgüt üyelerince benimsenerek örgüt içine yerleşir. Kültür örgüt içine yerleştiğinde kurucu ve üst yönetim değişik faktörlerin etkisi altındaki kültüre ait değerlerin sürekliliğini sağlamak için performans değerlendirme kriterleri, eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri, ödül ve ceza sistemleri gibi yöntemlerle kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesini, korunmasını ve yaşatılmasını sağlamaya çalışır (Baytok, 2006: 35-39). Bu anlamda liderin etki gücü oldukça fazladır. Liderler örgütü oluşturan farklı kişilik yapısına sahip bireyleri farklı yönetim tarzlarını kullanarak örgütsel amaçlara yönlendirir (Topaloğlu ve Dalgın, 2013: 281).

Örgüt kültürünün dış çevreyle uyumlu olmadığı, piyasa koşullarının gerisinde kaldığı ya da örgütsel amaçlarla dış çevre koşullarının örtüşmediği gibi durumlarda değiştirilmesi gerekir. Ancak örgüt kültürünün değişimi oldukça uzun zaman alan ve zor bir süreç içinde gerçekleşebilir. Kültürü değiştirmenin zorluğunun temel nedeni, değerlerin ve varsayımların insanların bilinçaltına yerleşmesi ve gerçek olarak algılanmalarıdır (Sims, 2000: 66).

Örgütlerin içinde buldukları çevre onları en çok etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Globalleşen dünyada örgütler sadece bulunduğu ülkedeki çevreye değil global çevre değişkenlerine de duyarlı ve uyumlu olmalıdır. Örgüt kültürü örgütün çevresel faktörlere karşı başarılı olabilmesi için gerekli nitelikleri bünyesinde barındırmalıdır (Kesken ve Günay, 2001: 87).

1.2.7. Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü

Konaklama işletmeleri; asıl amaçları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak olan, bunu yanı sıra yeme içme ve eğlence hizmetleri de sunan işletmelerdir. Konaklama işletmeleri içerisinde en önemli yere sahip otel işletmeleri için, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37. Maddesinin (A) bendine göre, çıkarılan Turizm Yatırımları ve İşletmeleri Niteliklerine İlişkin Yönetmelik'in, Bakanlar Kurulunca 10.05.2005 Tarihinde kararlaştırılan yönetmelikte yapılan tanımda; “asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme gereksinimlerini karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme içme, eğlence gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bulundurabilen tesislerdir” (www.resmigazete.gov.tr) denilmektedir.

Otel işletmeleri de diğer işletmeler gibi belirli amaçlara sahip ve içinde buldukları çevre içerisinde varlıklarını devam ettirmeye çalışan işletmelerdir. Otel işletmeleri, diğer hizmet işletmeleri gibi sürekli değişim gösteren çevre şartlarına ve müşteri beklentilerine uyum sağlayabildiği sürece rekabet edebilirliğini korumaktadır (Kılıç, Ok ve Sop, 2013: 817). Otel işletmeleri, yukarıda belirtilen hizmetleri farklı inançlara değerlere ve normlara sahip olan insanların bir araya gelerek sundukları işletmelerdir. Tüm örgütlerde olduğu gibi otel işletmeleri de aslında farklılıkların yönetildiği yerlerdir. Bireyler, amaçlar, amaçlara ulaşmada kullanılacak araçlar arasındaki farklılıklar ve benzeri pek çok farklılıklar örgütlerde bir arada bulunurlar (Topaloğlu, 2010: 98). Emek yoğun işletmeler olan otel işletmelerinde çalışan bu insanlar temel olarak kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için çalışıyor olsalar da, bu ihtiyaçların giderilmesi yanı sıra üyesi oldukları işletmenin amaçlarını da gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır.

Otel işletmelerinin kendi hedefleri ile farklı kültürlerden gelen farklı inanç ve değerler sistemine sahip bu çalışanların amaç ve hedeflerini örtüştürebilmesi ve bu insanları ortak bir amaç çevresinde toplayabilmesi işletmedeki kültürün varlığıyla doğrudan ilgilidir. Otel işletmeleri istihdam ettikleri çalışanlarının enerji ve yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bunu kullanmalarını sağlamak için gerekli gayreti

göstermek zorundadır. Başarı ve başarısızlığı belirleyen çizgi işletmenin bu gayretidir (Tosun, 1982: 7-9).

Otel işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olan yönlerinden biri de dağıtım sisteminin ters işlemedir. Tüketici yani turist, hizmeti alacağı yere gelmektedir. Bu durum işletmedeki kültürden sadece iç müşterilerin değil dış müşterilerin de etkileneceği anlamına gelmektedir. Çünkü onlar da çalışanlarla birlikte aynı ortamda bulunacak ve hizmetin üretim aşamasında da yer alacaklardır. Bu sebeple otel işletmeleri, hem çalışanlarının hem de müşterilerinin tatmin olması ve amaçlarına ulaşabilmesi için etkili bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Bir otel işletmesinde örgüt kültürünün oluşumunda şu faktörler etkili olabilir (Baytok, 2006: 26-35);

- İşgören seçimi
- Liderler
- Sosyalleşme
- Katılım
- İletişim
- Motivasyon
- Diğer unsurlar (teknoloji ve çevre, toplum ve örgütün geçmişi, organizasyon yapısı)

Baytok (2006)' a göre yukarıda ifade edilen faktörlerden, liderin etkisi işletmedeki örgüt kültürünün oluşturulmasında ve şekillenmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü liderler örgüt içinde sevilen ve birlikte olunmak istenen kişilerdir. İletişim becerileri güçlü, örgüt üyelerine güven veren ve onların saygısını kazanmış bu kişilerin üyeler üzerinde oldukça önemli bir etkisi vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK

Modern dünyanın kaçınılmaz rekabet ortamında işletmelerin varlıklarının devamını sağlayabilmek için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaları gereklidir. İşletmeler rekabet edebildiği ölçüde var olabilirler. Rekabet etmek işletmenin var oldu sektör içindeki diğer işletmelerle yarışabilmesi ve hatta bu yarışta öne geçebilmesi demektir. İşletmelerin yaşam döngüsünü hızlandıran (Hafit, Asmuni, Idris ve Abdul Wahat, 2015) bu zorlu rekabet ortamına uyum sağlamaya çalışan bazı işletmeler kendi bünyelerinde birtakım değişimler meydana getirmektedir (Güzelcik, 1998). Değişimlerin işletme içinde meydana gelebilmesi işletmelerin yenilikçi yapısıyla ilişkili bir durumdur.

Örgütlerin rekabet gücünü arttırmaları, rekabet yaratabilmeleri ve bunu sürdürülebilir hale getirmeleri için yeniliğin önemini vurgulayan çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda yapılan tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

2.1. Yenilikçilik Kavramı

Yenilikçilik, literatürde farklı şekillerde tanımlanan esnek bir kavramdır. Latince “innovatus” sözcüğünden ortaya çıkan “innovation” kelimesi, Türkçe’de “inovasyon” olarak kullanılmaktadır. Tam olarak kelimenin aslının ifade ettiği anlamı karşılayamasa da “yenileşme, yenileşim, yenilik, yenilikçilik” gibi karşılıkları Türkçe yazında sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak Türk Dil Kurumu sözlüğünde kelimenin karşılığı “yenileşim” olarak verilmektedir (www.tdk.gov.tr). Türk Dil Kurumu yenilik kavramını “ eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme, teceddüt”, yenileşim kavramını ise “Değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik, inovasyon” olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr). Çalışma içerisinde bu kelimeler eş anlamlı olarak kullanılacaktır.

Yenilikçilik kavramı konusunda yönetim literatüründe, OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı "Oslo Kılavuzu" uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında gelmektedir. Bu kılavuzda yeniliğin tanımı şu şekilde yer almaktadır: "Bir yenilik, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir" (OECD-Eurostat, 2006: 50).

Yenilik kavramına ilişkin yapılan ilk tanımlardan biri Schumpeter tarafından yapılmıştır. Schumpeter, yeniliği "özel sektörde ticari uygulama alanı bulabilecek yeni ürünler ve süreçler" olarak tanımlamış, rekabetçilik ve ekonomik dinamikler için yeniliğin önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Schumpeter, kendisine ait olan "yaratıcı yıkım" kavramı ile ekonomik değişimin temeline yenilikçiliği yerleştirmektedir (Schumpeter, 1942'den aktaran Sledzik, 2013: 90)

Yenilik kavramı konusunda en çok çalışan araştırmacılardan biri olan Drucker, yeniliği "yararlanma düzeyini artırmak için kaynaklarda yeni kapasiteler yaratma faaliyeti" olarak tanımlamaktadır (Drucker, 2001: 27). Güleş ve Bülbül'e göre yenilik, "yeni ürün ve hizmetler oluşturmak ya da mevcut ürün ve hizmetlere yeni kullanım alanları sağlamak için yapılan planlı çalışmalardır (Güleş ve Bülbül, 2004: 116). Elçi ise yeniliği, "bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir" diye tanımladıktan sonra teknik, sosyal ve ekonomik süreçlerin bir sonucu olduğu ve değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün varlığıyla ortaya çıktığını belirtmektedir (Elçi, 2007: 2).

Yeniliğin sürdürülebilirliği ve örgütteki kültürle ilişkili olduğunu vurgulayan Jones (2013)'un tanımına göre yenilik; "ürün ya da hizmet üreten işletmelerde yeni ürün geliştirme veya üretim ve yönetim sistemlerinde yeni gelişmeler meydana getirmektir". Jones (2013: 403)'a göre yenilik faaliyetleri sadece ürün geliştirme olarak kalmamalı aynı zamanda işletmenin yenilikleri sürdürebileceği bir örgüt yapısını ve kültürünü de beraberinde getirmelidir. Örgüt yapısı yenilikçiliğin sürekliliğini sağlayacak şekilde tasarlanmalı ve buna uygun bir örgüt kültürü

oluşturulmalıdır. İşletmenin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmesi için örgüt kültüründe değer yaratma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Öğüt vd, 2007: 165).

Üstel (2008: 23-24) inovasyonu; ticari ve sosyal faydaya dönüşen yaratıcı yenilikçilik olarak tanımlamaktadır. Yenilik sadece yeni ürünler bulmak ve bunlardan ekonomik fayda sağlamak olarak algılanmamalıdır (Eren, 1996: 17). Yeniliğin yukarıdaki tanımlarda da ortaya konulan en önemli özelliği; yeni fikrin, yeni ürünün ya da hizmetin veya yeni süreçlerin ekonomik ve toplumsal fayda sağlaması, ticarileşebilmesi, bir defaya mahsus değil tekrarlanabilir ve örgüt yapısına yerleştirilebilir bir süreç olması gerektiğidir.

Yeniliğin hizmet üreten işletmelerde uygulanmasının daha zor olduğu iddia edilmektedir. Hizmet işletmeleri yapısal açıdan diğer işletmelerden farklılık gösteren işletmelerdir. Bu tür işletmeler açısından yeniliği tanımlayan Oke (2004)'ye göre yenilik, "pazarın öngördüğü ve müşterinin ihtiyaçlarına göre yeni ürün ve hizmet geliştirebilme ve aynı zamanda çalışanların bu ihtiyaçları geliştirirken kendi yeteneklerini kullanarak yeni yollar geliştirebilmesidir" (Oke 2004'ten aktaran Öğüt vd, 2007: 165). Bu tanımda çalışanlara müşteri ihtiyaçlarının karşılanması konusunda inisiyatif kullanabilme, yeteneklerini kullanabilme ve daha özgür bir çalışma ortamına vurgu yapılmaktadır. Bu özgür ortamın ortaya çıkabilmesi ise işletmedeki örgüt kültürü ile ilişkili bir durumdur. Maher (2014)'e göre işletmede yeniliğin hızını ve sıklığını belirleyen en önemli unsur örgüt kültürüdür. Yenilik, insan odaklı bir faaliyet alanıdır; bireylerin yaratıcılıklarını ortaya çıkartacak örgütsel bir iklim ile birlikte yönetimin örgüt üyelerinin farklılıklarını bir zenginlik olarak görüp, bunları doğru şekilde yönetip yönlendirmesi ile yenilik faaliyetleri hız kazanır. Örgüt kültürü yenilikleri engellemede ya da yeniliklerin uygulanması ve sürdürülmesinde hayati öneme sahiptir (Uzkurt, 2008).

2.2. Yenilikle İlişkili Kavramlar

Yenilik kavramı literatürde yakın olmakla birlikte farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu kavramın ne ifade ettiği tam olarak bilinmediğinden değişik kavramlarla karışabilmektedir. Yenilik kavramı ile ilişkili olan ancak yenilik kavramının ifade ettiği anlamı vermeyen bu kavramlar yenilik kavramı ile karşılaştırmalı olarak aşağıda yer almaktadır (Uzkurt, 2008: 27):

2.2.1. İcat ve Yenilik

İcat (buluş) kavramı, daha önce bilinmeyen bir şeyi ortaya çıkarmayı ifade etmektedir. Bu ortaya çıkışta bir ticari yön bulunmamaktadır. Ancak bu yönüyle radikal yeniliklerin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İcatların her zaman ekonomik ve sosyal fayda yarattığını söylemek mümkün değildir. Hatta çoğu icat bulunduğu halde kalmış ve fayda sağlayacak bir değere dönüşmemiştir.

Her iki kavramda da yeni olan değerlerden bahsedilse de yenilik, icadın ötesinde keşfedilen bu buluşların veya var olan ürünlerdeki değişikliklerin faydaya dönüştürülmesi ve insanlığın hizmetine sunulmasını da kapsayan bir süreci ifade eder (Uzkurt, 2008: 26-27). Bu yönüyle yenilik icat kavramını da içeren daha geniş kapsamlı bir kavramdır.

2.2.2. Yaratıcılık ve Yenilik

Yaratıcılık kavramı, yenilikle ilişkili bir kavram olmakla birlikte yenilikten farklı bir kavramdır. Yaratıcılık kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. San (1979: 177) insan gelişiminin tüm yönlerini meydana getiren bir yeti olarak, Barker (2001: 23) yeni fikirlerin aykırı düşüncelerin bir bütünü olup bir yenilik sürecinin başlangıç noktası olarak açıklamıştır.

Yaratıcılık genel olarak bireysel ve örgütsel bağlamda incelenmektedir. Örgütlerin yenilik faaliyetleri için yaratıcı bir örgütsel ortamın olması gereklidir. Örgütlerde yaratıcılığın desteklenmesi, günlük rutin işlerin istikrarlı olarak sürdürülebilmesi ile çatışabilmektedir. Çünkü örgütlerde günlük işlerin sorunsuz yapılabilmesi, tutarlılık ve istikrar gerektiren bir durumdur (Uzkurt, 2008: 29). Ancak örgütler günlük işlerdeki etkinliği sağlamak için tutarlı davranırken, uzun vadede rekabet avantajı sağlayacak ve verimliliği arttıracak yeniliklerin gerçekleştirilebilmesini sağlayacak bir ortam oluşturmaları gerekmektedir. Yaratıcılık ise yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak daha esnek ve özgür bir ortam gereken bir kavramdır. Bu sebeple zaman zaman örgüt içinde gerilimler yaşanması muhtemeldir (Trott, 2005: 118).

Yaratıcılık ve yenilik ilişkisi içerisinde birbirlerini tamamlayan ancak birbirlerinden farklı olan kavramlardır. Yaratıcılık, yeni ve uygun fikirlerin ortaya çıkmasını ifade ederken, yenilik bu fikirlerin işletme içinde uygulanmasını ifade etmektedir (Uzkurt, 2008: 30). Yani yaratıcılık, yenilik getiren bir faaliyettir.

2.2.3. Girişimcilik ve Yenilik

Girişimcilik bireyler açısından ve toplum açısından bir zenginlik kaynağı olduğu için pek çok araştırmacının ilgi odağı olmuştur (Güney, 2008: 55). Girişimcilik konusunda pek çok tanım yapılmış olmasına rağmen literatürde yer alan bu tanımların ortak noktaları girişimciliğin yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasına imkan sağlayan bir kavram olarak ifade edilmesidir. Ulujn ve Brown (2004) girişimciliği, çevrede mevcut olan ya da yenilik yoluyla meydana getirilen fırsatlardan bir değer yaratmak için yararlanma süreci olarak tanımlamışlardır. Girişimcilik genel olarak bireyler ya da gruplar tarafından yeni bir iş girişimini yönetme ya da yeni bir iş yaratma olarak ifade edilmektedir (Güney, 2008: 55-59).

Girişimci kavramına ilişkin yapılan tanımlarda öne çıkan noktalar, girişimci başkasının farkına varamadığı fırsatları algılayarak, bunların cazip birer iş fırsatına dönüşmesini sağlayacak yeteneğe sahip ve bu amaçla risk almaya yatkındır (Güney,

2008: 55). Girişimcinin var olan yetenek ve yaratıcılığının yanı sıra girişimci özellikleri de önemlidir çünkü bu özellikler girişimcinin hedeflerini belirleyen unsurlardan biridir (Yazıcı, 2010: 80). Girişimcilerin özelliklerinin yenilikçiliğe uyumlu olması işletmenin kuruluş aşamasından yenilikçi bir yapıda oluşturulmasına imkan sağlayabilir.

2.2.4. Ar-Ge ve Yenilik

İşletmelerde araştırma ve geliştirme, yeni mal, hizmet ve üretim süreçlerinin ortaya çıkmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalar olarak tanımlanabilir (Uzkurt, 2008). Ar-Ge işlevinin temel amacı, son derece dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin, bu çevreye ayak uydurmasını sağlamak, gelişme ve büyümelerine yardımcı olmak ve işletmenin devamlılığını sağlamak olarak ifade edilebilir (Güney, 2008: 342).

Ar-Ge üç faaliyeti kapsayan bir süreçtir. Temel araştırma, uygulamalı araştırma ve deneysel geliştirme olarak adlandırılan bu faaliyetler ile ortaya çıkan fikir geliştirilerek yenilik olarak pazarlanabilir (OECD-Frascati, 2005: 30). Günümüzde ancak yenilikçi işletmelerin rekabet yaratan işletmeler olabildiği göz önüne alındığında, başarı için işletmelerin Ar-Ge yatırımlarına gereken önemi vererek yenilikçilik faaliyetlerini artırmaları gerektiği ifade edilebilir.

2.2.5. Değişim ve Yenilik

Değişim, herhangi bir şeyi bulunduğu düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder (Top, 2008). Yani bilgi, yetenek, ustalık, hareket, eylem gibi mevcut durumundan daha farklı bir duruma gelene kadarki süreci ifade eder (Koçel, 2001: 688). İşletmelerdeki yapı, süreç, girdi ve çıktılardaki herhangi bir farklılık, değişimdir. Aynı zamanda yenilik, icat, buluş, yeni süreç de başlı başına bir değişimdir. Bu anlamda tüm yenilikler de bir değişimdir. Fakat tüm değişimler birer

yenilik değildir. Değişim yenilik kavramına göre daha geniş kapsamlı bir kavramdır (Durna, 2002: 9).

2.3. Yenilik Kaynakları

Genel olarak bakıldığında birçok işletme için yeniliğin ortaya çıkmasına yardımcı olan kaynaklar; işletme çalışanlarının fikirleri, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri, tedarikçilerden gelen geri bildirimler, Ar-Ge çalışmaları, üniversiteler (Cooper, 1999; Uzkuurt, 2008) gibi hem işletme içerisinde hem de işletme dışından fayda sağlayabilecek kaynaklardır. Drucker (2001)'a göre yenilik kaynakları ise; beklenmeyen önceden görülmeyen başarı veya başarısızlıklar, var olan ile var olması gereken arasındaki uyumsuzluklar, süreçlerde zamanla gerçekleşen verimsizleşme, sektör veya pazar yapısındaki değişimler, nüfus yapısındaki değişimler ve yeni bilgilerin ortaya çıkması olarak özetlenebilir (Durna, 2002: 41-53).

Yenilik kaynakları işletme içi ve işletme dışı kaynaklar olarak ikiye ayrılabilir. İşletme içi kaynaklar genel olarak işletme çalışanlarının dinlenmesi ve izlenmesi ile ortaya çıkan kaynaklardır. İşletme dışı kaynaklar ise müşterileri dinleme ve farklı sektörlerden uzman ve çalışanları dinleme, üniversiteler, tedarikçiler ve aracılar ve hatta rakipler olabilir (Durna, 2002; Güney, 2008; Top, 2008; Uzkuurt, 2008; Üstel, 2008).

2.3.1. İçsel Kaynaklar ve Çalışanlar

İşletmelerin diğer tüm süreçlerinde olduğu gibi yenilik sürecinde de işletmenin sahip olduğu insan kaynağının niteliği yenilik projesinin başarı ya da başarısızlığında oldukça önemlidir. İşletmede insan kaynağı ne kadar fazla yenilikçi düşünmeye yönlendirilirse, işletmenin yenilik üretme kapasitesi de o kadar artacaktır. İşletmede insana verilen önemin artması, insan kalitesinin geliştirilmesini, insanların yetkilendirilmesini, işletmeye bağlılığının artmasını sağlarken, bu durum yenilik süreci için kaliteli insanların var olmasını ve insanların fikirlerini ve yaratıcı düşüncelerini özgürce ortaya koymasını da kolaylaştıracaktır (Güleş ve Bülbül, 2004: 123- 125).

Çalışanlar, işleri yapan insanlar olarak süreç içerisinde yer alan ve süreci yakından tanıyan insanlardır (Çınar, 2005). Dolayısı ile bir işin ya da sürecin daha iyi hale getirilmesi konusunda bu insanlardan gelecek fikirlerin göz ardı edilmemesi gerekir. Ayrıca bu insanlara fikirlerini söyleyebilecekleri ve tartışabilecekleri ortamın da yaratılması önemlidir. Çalışanların katılımını sağlamak, yaratıcı fikirler oluşturmaları konusunda çalışanları cesaretlendirmek, hatalardan ve başarısızlıklardan ders çıkarmak, çalışanların yenilikçilik konusundaki motivasyonlarını olumlu etkileyecek ve yenilik sürecinde işletmelere katkı ve kazanç sağlayacaktır.

2.3.2. Dışsal Kaynaklar ve Müşteriler

İşletmeleri yeniliğe iten ve yenilik sürecinde yönlendiren en önemli kaynaklardan birini pazarlar ve pazardaki müşteriler oluşturmaktadır. Özellikle ürün ve hizmet yeniliklerine, pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan ve onların yaşamlarındaki değişime uyum gösteren ürün ve hizmetler üretme ihtiyacı yön vermektedir. Bu nedenle yeni ürün ve hizmetlerin pazardaki başarı şansının artması için pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarının iyi tanımlanması, yeni ürün ve hizmetleri kullanan müşterilerin yenilik sürecine katılımının sağlanması oldukça önemlidir. Pazarın dinamik bir yapıda olması ve ihtiyaçların sürekli olarak değişmesi sebebiyle bu değişimlere cevap oluşturacak yeniliklerin geliştirilmesinde öncü rolü olan kullanıcıların sürece katılımı, yeniliklerin ticari çekiciliğini artıracaktır (Uzkurt, 2008: 159-161).

Müşterilerden istek ve ihtiyaçları konusunda fikirler almak yenilik sürecine faydalı bir kaynak oluştururken bunun yanı sıra müşterilerden geri bildirim almak da oldukça önemlidir. Müşterilerden alınan küçük bir uyarı dikkatlerden kaçan önemli bir konuyu ortaya çıkarabilir. Müşterilerin sunulan ürün ve hizmetlere karşı takındıkları tutumlar hakkında sürekli bilgi toplamak, bu ürün ve hizmet süreçleri ile ilgili doğru yenilikler yapılmasına imkan sağlayacaktır. Aksi takdirde sürece yapılan yanlış bir yatırım büyük zararlara neden olabilir. (Durna, 2002: 97-98).

Yenilikçi ve rekabetçi hizmet yöntemlerinin belirlenmesi, oluşturulması ve korunması müşterilerle sürekli ve yakın bir ilişkiyi gerektirir. Örneğin, en iyi otel grubu seçilen Embassy Suites Hotels her gün misafirleri ve müşterileriyle yaklaşık 350 açık uçlu

sorudan oluşan görüşme gerçekleştirmektedir (Durna, 2002: 108). Müşteriler üzerine yapılan görüşmeler ile elde edilen fikirler, müşteri şikayet ve önerilerine dair kayıtlar yeni ürün ve hizmetlere dair yeni fikirler için yaratıcı birer dış kaynağı temsil etmektedir.

Turizm işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, müşteri istek ve beklentilerinden bir veri tabanı oluşturulması son derece önemlidir. Günümüzde müşteriler turizm işletmelerinden yeni, orijinal ve özgün ürün ve hizmetler beklemektedirler. Bu beklentilerin tespit edilmesi iyi bir pazar araştırması ve veri tabanı aracılığıyla öğrenilebilir. Müşteriyi tanımak, onun istek ve ihtiyaçlarını bilmeyi ve ileride değişebilecek beklentilerini öngörmeyi kolaylaştıracaktır. İyi organize edilmiş bir müşteri veri tabanı, yapılacak yenilikler konusunda yönlendirici olacaktır (Najdeska, Karadzova ve Vasileska, 2010: 710; Bektaş ve Durna, 2007: 425).

2.3.3. Diğer Kaynaklar

İşletmeler kendileri için ihtiyaç duydukları yeni fikri ya da bilgiyi rakip işletmelerden, farklı sektörlerdeki çalışanlardan, tedarikçi veya araçlardan da elde edebilir. İşletmeler arasındaki bu bilgi ve fikir paylaşımı, işletmeler arası çeşitli anlaşma ya da ortaklıklar yoluyla sağlanabilir. Rakiplerden ya da farklı sektör temsilcilerinden alınacak bilgilerle elde edilen yeni ürün ve hizmet fikirleri geliştirilerek işletme için olumlu sonuçlar yaratabilir. Örneğin tedarikçilerin hammadde ve yarı mamullerde yaptığı değişiklikler, işletmenin üreteceği ürünün yapısıyla ilgili bazı yenilikler için kaynak olabilir (Uzkurt, 2008: 165-166).

Turizm işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, seyahat acenteleri gibi satışta aracı olan işletmeler ya da satış temsilcileri de işletmelerin yeni ürün ve hizmet üretmek için kullanabilecekleri dış kaynaklardır. Müşterilerin tatillerini nasıl geçirdikleri, tatillerinden beklentilerinin neler olduğu, ne tür değişiklikler görmek istedikleri, tatil sonrasındaki geri bildirimleri gibi konular işletmelere yeni ürün ve hizmet sunumunda fikirler vermesi bakımından fayda sağlayacak kaynaklardır (Najdeska, vd., 2010: 710).

Üniversiteler ve kamu kuruluşları ve yenilik toplulukları da işletmelerin yenilik için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamada faydalı olan ve işletmelere destek sağlayabilecek diğer dışsal kaynaklardır (Uzkurt, 2008: 166).

2.4. Yeniliğin Sınıflandırması

Yenilik kavramının literatürde farklı sınıflandırmaları yapılmıştır; araştırmacıların bir kısmı yeniliğin ortaya çıkardığı sonuçlar ve etkilerine göre, bir kısmı sisteme göre ve bir kısmı da öncelik odaklarına göre yani yeniliğin uygulandığı alanın türüne göre sınıflandırmayı tercih etmiştir. Sonuç ve etkilerine göre yeniliği sınıflandıranlar; kademeli, radikal, yıkıcı, destekleyici ve uygulama yenilikler olarak yeniliği sınıflandırmışlardır (Durna, 2002; Güleş ve Bülbül, 2004; Top, 2008; Uzkurt, 2008). Yeniliği uygulandığı odak noktasına göre sınıflandıranlar ürün yeniliği süreç yeniliği organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliği gibi sınıflara ayırmışlardır (Güleş ve Bülbül, 2004: 128-129).

Bu sınıflandırmalar yeniliğin yarattığı etkiyi ve değişimi dikkate alarak yapılabileceği gibi, yeniliğin niteliğini ve düzeyini dikkate alarak ta yapılabilir (Elçi, 2007). Yenilik ile ilgili pek çok farklı sınıflandırma yapılmış olsa da, yenilik türlerini birbirinden kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Ancak bu tür sınıflandırmaların asıl nedeni zaten yenilik türlerinin birbirinden ayrı olduğunu göstermek değil, gelecekteki etkisini öngörebilmemiz içindir. Örneğin, radikal bir yenilik ve artımsal yeniliğin gelecekteki olabilecek etkileri aynı değildir.

2.4.1. Yeniliğin Türüne Göre Sınıflandırma

Yenilik alanında en önemli başvuru kaynaklarından biri olan Oslo kılavuzu (2006)'nda ise yenilikler dört sınıfa ayrılmıştır. Yeniliğin türüne göre yapılan bu sınıflandırma da yer alan, ürün/hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilikler (OECD-Eurostat, 2006:51) aşağıda ayrı ayrı incelenmiştir.

2.4.1.1. Ürün/Hizmet Yeniliği

Ürün yeniliği denildiğinde, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması ifade edilmektedir (Elçi, 2007: 9). İlk mikro işlemciler ve dijital kameralar yeni teknolojiler kullanılarak üretilen yeni ürünlerin örnekleri olmuştur. Elçi (2007)' ye göre bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük boyutlu değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım şekli meydana getirmek bir ürün yeniliğidir. Hizmetlerde ürün yenilikleri ise; hizmetin sağlanma şeklinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni işlevler kazandırılmasını, yeni özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir (OECD-Eurostat, 2006: 52).

Hizmet sektörü, kendine özgü yapısı nedeni ile diğer sektörlerden farklıdır (Sayım ve Aydın 2011: 245-246) . Bu sebepten bu sektördeki yenilik de imalat sektörüne göre farklılıklar gösterebilmektedir. Elçi (2007)'ye göre yeni oluşturulmuş, tamamen ilk kez ortaya konmuş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin dağıtım tarzındaki yenilik ve farklılık, yeni teknolojiler kullanarak hizmetin tüketiciye ulaştırılması veya sunulması hizmet yeniliğini doğurur. Hizmet üreten firmalar için teknolojik ve organizasyonel yeteneklerin yanı sıra insan kaynakları yeteneklerini de artırmaları ve buna uygun bir yapılanmaya gitmeleri gerekir (Elçi, 2007: 7). Hizmet yeniliği de aslında bir ürün yeniliğidir, ancak hizmetin çeşitli yönlerden üründen farklı olması, hizmet yeniliğinin gerçekleşmesi noktasında, müşteri ile birebir etkileşimde olan çalışanların eğitilmesi ve satış sonrası hizmetler gibi noktaları daha önemli hale getirmektedir (Durna, 2002: 67).

Bir ürün veya hizmetin yeniliği; yeni bir ürün veya hizmetin ya da mevcut bir ürün veya hizmetin yaşam devrini yükselten veya rekabet değerini artıran bir ilerlemedir. Ürün/hizmet yeniliğinin hedefi, teknolojik gelişme esasına dayanan radikal olarak yeni ve yavaş gelişmiş yeni ürünleri tüketiciye sunmaktır. Ürünün yeniliği uzun vadede işletmelerin ayakta kalabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Çağımızda

yaşanan hızlı ve köklü değişimler, işletmelere yenilikçi olmaktan başka seçenek bırakmamaktadır (Durna, 2002: 66-67).

2.4.1.2. Süreç Yeniliği

İşletmelerde süreçler, dış çevreden çeşitli girdilerin alınıp işlendikten sonra yine çevreye çıktı olarak aktarıldığı sistemlerdir. Süreç yeniliği ise girdinin alınıp değer yaratılarak müşteriye çıktı olarak sunulmasına destek olan faaliyet ya da faaliyetler kümesinin yenilenmesi veya girdi ve çıktı arasında aracılık eden üretim teknolojisindeki yeni araçlar, yöntemler ve bilgiler olarak tanımlanabilir (Bülbül, 2003: 84).

Süreç yeniliği, ürün ve hizmetlerin yapılış veya sunuluş yöntemlerindeki değişimlere yönelik yeniliklerdir. Süreç yenilikleri örgütün her kademedeki çalışanın fikirlerine ihtiyaç duyulan ve örgütün tamamını kapsayan faaliyetleri gerektirir. Ürün yeniliğinin bütüncü bir parçasını oluşturur. Biri diğerini tamamlar (Top, 2008: 216). Süreç yeniliği, mevcut kalitenin korunması ve daha iyileştirilmesinin yanında maliyetlerinde azaltılmasına katkı sağlayan bir fonksiyona sahiptir (Göker, 2009: 54).

Süreç yeniliği, farklı veya yeni bir üretim ya da dağıtım, yaklaşımının geliştirilmesi veya var olan bir yöntemin geliştirilerek daha iyi hale getirilmesi sonucu ortaya çıkan yenilik türüdür. Süreçlerin yaratılması ve ortaya çıkmasındaki değişimdir (Damanpour, 1996: 698). Ayrıca süreç yenilikleri, hizmetin meydana getirilmesi ve sağlanmasına ilişkin tamamen yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar; hizmet odaklı firmalarda kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Ulaştırma hizmeti sunan firmaların GPS izleme cihazlarını kullanması ve bir seyahat işletmesinin yeni bir rezervasyon sistemini uygulaması, süreç yeniliğine örnek olabilir (OECD-Eurostat, 2006: 53).

İşletme içinde ürün tasarımından kalite kontrolüne kadar gerçekleştirilen bütün işler bir süreçtir ve bu süreçlerin daha etkili yürüyecek şekilde yeni fikirler doğrultusunda düzenlenip daha hızlı hale getirilmesi ve maliyetlerin azaltılması süreç yeniliği ile mümkündür (Göker, 2009: 54). Bu yüzden firmalar için stratejik bir role sahiptir ve daha etkin bir üretim için büyük avantaj kaynağıdır (Durna, 2002: 67-68).

2.4.1.3. Organizasyonel Yenilik

İşletmelerin yenilik yapmaları sadece ürün ya da hizmetlerde gerçekleştirdikleri yenilikler şeklinde olmaz. Bir işletmenin pazarda avantaj elde edebilmesi ve bu avantajı sürdürebilmesi için işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulamasıdır (OECD-Eurostat, 2006: 55). Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyetleri organizasyonel yenilik olarak adlandırılır. Oslo Kılavuzu (2006)'nda bir işletmenin ilk kez dış kaynak kullanımı ya da ilk kez üniversiteler veya diğer araştırma organizasyonları ile işbirliğine girmesi organizasyonel yeniliklere örnek verilmektedir. Bir başka örnek ise, Dell firmasının 1994 yılında uygulamaya koyduğu daha sonra IBM, Sony ve HP gibi firmalarında benimsediği stok yapmadan müşterinin istediği konfigürasyona sahip sistemleri sipariş üzerine üreten sistemdir (Elçi, 2007: 11).

2.4.1.4. Pazarlama Yeniliği

Bir işletmenin ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtım veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikler yaparak, meydana getirdiği yeni pazarlama yöntemine pazarlama yeniliği denir. Pazarlama yeniliğinin pazarlama araçlarındaki değişikliklere kıyasla ayırt edici özeliği işletme tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu pazarlama yöntemi yenilikçi firmanın kendisi tarafından geliştirilebilir ya da diğer firmalardan uyarlanabilir (OECD-Eurostat, 2006: 53-54).

Organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliği teknolojik olmayan yeniliklerdir fakat teknolojik yenilikler kadar önemlidir. Çünkü geliştirilen yeni bir ürün pazarlama olmadan yeterli ticari başarıyı yakalayamaz ve bu durum ürün yeniliğinin de başarılı olmasını engeller (Elçi, 2007: 12).

Pazarlama yenilikleri ürün tasarımındaki önemli değişiklikleri de içerir ancak bu değişiklikler ürünün işlevsel ve kullanım özelliklerini değil, ürünün biçimindeki ve görünüşündeki değişiklikleri ifade etmektedir. Süt ürünleri üreten bir firmanın normalde kalıp halinde satılan beyaz peyniri dilimlenmiş olarak satışa sunması ve ambalajını da içindekini gösterecek şekilde tasarlaması pazarlama yeniliğine örnek olarak verilebilir (Elçi, 2007: 13).

2.4.2. Yeniliğin Düzeyine Göre Sınıflandırma

Yeniliğin düzeyine göre yapılan sınıflandırmada yeniliğin ürün üzerinde meydana getirdiği etki göz önünde bulundurularak yapılmış bir sınıflandırmadır. Piyasanın veya onu kullanan birimlerin, bir ürün ya da hizmetteki yenilik düzeyini algılamasına bağlı olarak, diğer bir ifade ile yeniliğin üründe meydana getirdiği sonuç ve etkilerine göre yenilikler radikal ve artımsal olarak ikiye ayrılmaktadır (Top, 2008: 216). Ayrıca yıkıcı ve destekleyici yenilikler olarak adlandırılan yenilikler ise, yenilik sonucunda ürünün yaşam sürecine etkisi dikkate alınarak yapılan sınıflandırmadır.

2.4.2.1. Radikal ve Artımsal (Kademeli) Yenilik

Radikal yenilikler bir sektörde veya iş kolunda önemli değişikliklere neden olan, riski ve maliyeti yüksek, başarı şansı daha az ve sürecin oldukça belirsiz ve uzun olduğu yeniliklerdir. Artımsal yenilikler ise mevcut ürünler ve hizmetleri ya da üretim yöntemleri ve dağıtım sistemlerinin belirli ölçüde geliştirilmesini içerir (Güleş ve Bülbül, 2004: 131-132). Örneğin cep telefonu radikal bir yenilik, cep telefonuna görüntülü konuşma özelliğinin eklenmesi artımsal bir yeniliktir.

Radikal ve artımsal yenilikler arasında özelliklerine ilişkin çeşitli farklılıklar bulunmaktadır bu farklılıklar, Tablo 6’da karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Tablo 6: Radikal ve Artımsal Yeniliklerin Karşılaştırılması

	Artımsal Yenilik	Radikal Yenilik
Proje süresi	Kısa dönem (altı ay ile iki yıl arası)	Uzun dönem (on yıl ve daha uzun)
Döngü	Doğrusal ve sürekli	Kesintili ve boşluklar var. Süreç dağınık. Beklenmeyen olaylar ve keşiflerle değişimler ortaya çıkar
Fikir üretme ve fırsatları tanıma	Fikir üretme ve fırsatların görülmesi ortaya çıkar. Kritik olaylar ön görülebilir.	Fikir ve fırsatlar sürecin farklı aşamalarında ortaya çıkabilir. Teknik süreçlerin, personelin veya oranın kesintiye uğradığı durumlarda gerçekleşir.
İş durumu	Belirsizlik düşük olduğu için başlangıçta ayrıntılı plan hazırlanabilir.	Başlangıçta belirsizlik yüksektir ancak zamanla bu belirsizlik öğrenme ve iş modelleri yardımıyla giderilebilir. Dolayısıyla planlar zamanla değişmelidir.
Oyuncular	Yenilikten sorumlu kişilerin belirli sorumluluk alanları vardır.	Proje sürecinde anahtar oyuncular sürece katılır ve çekilirler. İnfornel ağlar kurulabilir.
Örgütsel yapı	Fonksiyonlar arası oluşturulmuş proje takımı bir iş birimi içerisinde süreci işletir.	Süreç çoğu zaman Ar-Ge ile başlar zamanla amacın gerçekleşmesi için farklı proje örgütlerine dönüşür.
Kaynak ve yetenekler	Proje takımı süreç için gerekli bütün kaynaklara sahiptir. Proje standart kaynak tahsisatı ile gerçekleşir.	Projenin yürütülmesi için gerekli olan kaynakların ve yeteneklerin kazanılması için yaratıcılık ve beceri ön plandadır.
Operasyon birimlerinin katılımları	Operasyon birimleri baştan işin içindedirler.	Sürece infornel olarak bazı operasyonel birimlerin katılımı önemlidir. Ancak projenin baştan bir birime teslim edilmesinden kaçınılmalıdır.

Kaynak: Uz Kurt, C., (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.

Radikal ve artımsal yenilikler, işletmelere rekabet avantajı sağlayacak sonuçlar ortaya çıkartmakla birlikte örgütün yönetsel yeteneklerinde önemli değişimi gerektirir. İşletmelerin örgütsel yeteneklerini değiştirmeleri ise hem önemli problemlerin hem de yüksek maliyetlerin ortaya çıkmasına sebep olur. Artımsal yenilikler için örgütün yerleşmiş yöntem ve kabiliyetlerinde yeniden değerlendirme

ve güçlendirmeler yeterli olabilir fakat radikal yenilikler için yeni teknolojik ve ticari beceriler ile yeni problem çözme kabiliyeti gerekmektedir (Uzkurt, 2008: 34).

2.4.2.2. Yıkıcı ve Destekleyici Yenilikler

Destekleyici yenilikler, var olan ürün ve hizmetlerin performansını artırmaya yönelik olarak radikal ya da artımsal özelliklere sahip olarak gerçekleştirilen yeniliklerdir. Bu yeniliklerin en önemli amacı, mevcut ürünlerin ve hizmetlerin yeni ihtiyaçları karşılayacak şekilde performansını arttırmaktır. Yıkıcı yenilikler ise daha önceki değerlerden farklı değerler sunan yeniliklerdir. Radikal ve yıkıcı yenilikler benzer özellikler taşır ve Schumpeter'in yaratıcı yıkım olarak tanımladığı yenilik türleri ile aynı ortak paydayı paylaşırlar (Uzkurt, 2008: 39-40).

2.5. Yenilik Yönetimi

Yenilik yönetimi, örgütlerde farklı bilgi bileşenlerinin bütünleşmesi yoluyla yeni görevleri yerine getirebilme çabaları için süreç yönetimi anlamına gelmektedir (Savcı, 2011: 201). Yenilik, içsel ve dışsal faktörlerce etkilenen karmaşık süreçlerin oluşturduğu bir faaliyettir. Bu süreçleri başarıyla yönetebilmek demek, yeniliği başarıyla yönetmek anlamına gelir. Yeniliği yönetebilen işletmeler ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirme, üretme ve pazarlama şansına sahip olacaktır.

Yenilikte temel kavram "değişiklik" olduğundan en önemli nokta değişikliği yönetebilmektir. Yeniliği başarıyla yöneten işletmeler liderlik ve risk alma özelliğine sahiptir. İşletmede çalışan herkese yüksek düzeyde sorumluluk verilir. İşletme içinde bireyler yeni rollere sahip olur, birbirleri ile sınırlı ilişkileri olan gruplar yerine işbirliği için bir araya gelmiş ekipler oluştuğu için ortam verimli hale gelir (Elçi, 2007: 170).

Yenilik, yalnız başına kullanıldığında bir süreci ifade edebilir ancak yönetim kavramı ile birlikte kullanıldığında yeniliğin uygulanması esnasında yönetimin belirli kontrol mekanizmalarının yardımıyla uygulamaları kontrolünü de ifade eder (Drucker, 2003: 120). Yenilik yönetimi, düzensiz ve karmaşık yapıları iç ve dış çevre şartlarına uyarlamak için işletmenin yenilik çalışmalarını kontrol altında yürüttüğü yönetsel faaliyetlerdir (Dereli, 2015: 1369).

Yenilik faaliyetleri bir süreç olarak başlayan ve devam eden faaliyetlerdir. Bu süreci oluşturan adımlar, müşterilerin karşılanmayan ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlayıp, fırsat bölümlerinin belirlenmesi, pazarın fırsat boyutunun tespiti, rekabet analizlerini yapılandırılması ile devam eden ve yenilik ve fiyatlandırma stratejilerinin belirlenmesi ile son bulan bir süreçtir (Şimşit vd. 2014: 694). Bu sürecin belirli kontrol mekanizmaları çerçevesinde yürütülmesi faaliyetleri ile yeniliğin yönetimi gerçekleştirilir. . Bu süreçte işletmeler, hem yeni iş modellerinin hem de ileri teknolojilerin gücünden yararlanarak yenilik faaliyetlerini gerçekleştirirler (Yağcı, 2008: 402). Yenilik yönetimini başarısı, sistemli olarak uygulanmasına bağlıdır (Tozkoparan 2010: 130).

İşletmelerin başarılı bir yenilik yönetimi için araçları, dinamikleri, kural ve düzenlemeleri, örgütsel altyapı ve kültürü ve uygulamadaki disiplinler yapıyı hazırlaması gerekmektedir. Günümüzdeki modern yenilik modelleri, önceki yenilik modellerinden daha karmaşık ve farklı faaliyetler arasında etkili bir iletişimi gerektiren yönetim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Uzkurt, 2008: 100).

Turizm işletmeleri açısından yenilik yönetimi konusu ele alındığında ise yenilikçi uygulamaların diğer işletmeler tarafından kolaylıkla taklit edilebildiği gözlenmektedir (Tekin ve Durna, 2012: 94). Bu alanda gerçekleştirilen yeniliklerin kolayca taklit edilmesi nedeniyle turizm işletmeleri için yenilik yönetimi sürdürülmesi zor bir süreç olarak işletmelerin karşısına çıkar. Bu yüzden turizm işletmeleri yenilik yönetimi süreçlerini ve yenilik çalışmalarını taklit edilmesi oldukça zor olan insan kaynağı odaklı gerçekleştirilebildiği takdirde daha başarılı olabilir (Savcı, 2011: 207-217).

Her ne kadar sunulan yenilikçi uygulamalar ile sunulan yeni ürün ve hizmetlerin rakipler tarafından taklit edilmesi turizm işletmeleri için büyük risk taşıyor olsa da taklit edilmesi zaman alan yenilik uygulamaları rakipler tarafından fark edilip uygulamaya geçirilinceye kadar işletme, pazarın büyük bölümüne hakim olacak ve önemli bir kazanç sağlayacaktır (Tekin ve Durna, 2012: 94).

2.6. Yenilik Süreci

Yenilik yukarıda da sıkça vurgulandığı gibi bir süreci ve bu süreç sonunda ortaya çıkan mal veya hizmeti, yeni bir üretim, yönetim ya da pazarlama yöntemini ifade eder. Yenilik, sürdürülebilir yani kesintisiz bir şekilde yenilikçi faaliyetlere devam etmektir. İşletme içindeki tüm birim ve üyelerden sürekli bir şekilde yeni düşüncelerin akışının sağlanması bunların arasından yeni ürün, yöntem ya da süreç yaratabilecek olanların seçilmesi ve seçilen bu fikirlerden yeni ürün üretilmesi ve bu ürünlerin ticarileştirilmesi aşamalarının tamamı yenilik süreçlerini oluşturur.

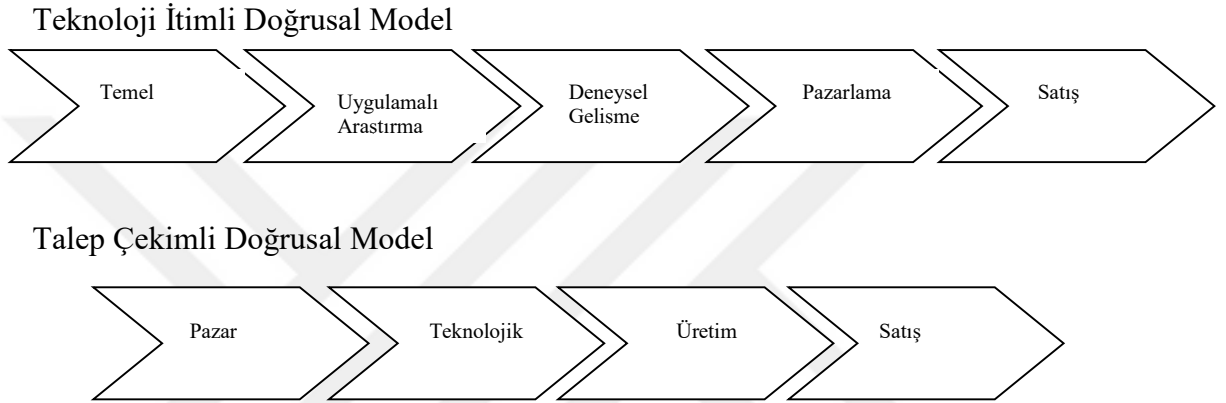
Yenilik konusunda yapılan öncül çalışmalara bakıldığında, yenilik sürecinin Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olduğu ve doğrusal olarak gerçekleştiği öne sürülmüş ve bu görüş uzun bir dönem kabul görmüştür. Ancak zaman içinde yeniliklerin başarısını artırmak için bir yandan bu faktörler arası etkileşimin yeniden gözden geçirilmesi diğer yandan da bunların dışındaki diğer çevresel faktörlerinde sürece dahil edilmesinin gerekliliği anlaşılmış ve tarihsel süreçte dört farklı modelin uygulandığı görülmüştür. Bu modeller doğrusal modeller, eş zamanlı bağlantı modelleri, etkileşimli modeller ve sistematik ve öğrenen ağ modelleridir (Uzkurt, 2008: 48). Bu modeller aşağıda açıklanmıştır.

2.6.1. Doğrusal Yenilik Modelleri

Doğrusal yenilik modelleri, yeniliğin başlangıç noktasına ve yeniliği başlatan faktöre göre yenilik sürecini açıklayan modellerdir (Uzkurt, 2008: 55). Bu yaklaşıma göre yenilik araştırma sonucu elde edilen bilgiden ya da pazardaki talepten

etkilenmektedir. Doğrusal yenilik yaklaşımlarında yenilik sürecinin “teknoloji itimli” veya “talep çekimli” doğrusal süreçler olarak Şekil 4’te belirtildiği gibi modellendiği görülmektedir. Teknoloji itimli model 1950’li yıllardan itibaren (Galanakis, 2006: 1223) yaklaşık 20 yıllık bir süreçte oldukça yaygın olarak kabul görmüştür. Bu modelde bilimsel ve teknolojik gelişmelerin itimi ile pazara yeni ürünler girer (Galanakis, 2006: 1223)

Şekil 4: Doğrusal Yenilik Modelleri



Kaynak: Elçi, Ş., (2007), *İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: İnomer Rekabet ve Kalkınma.

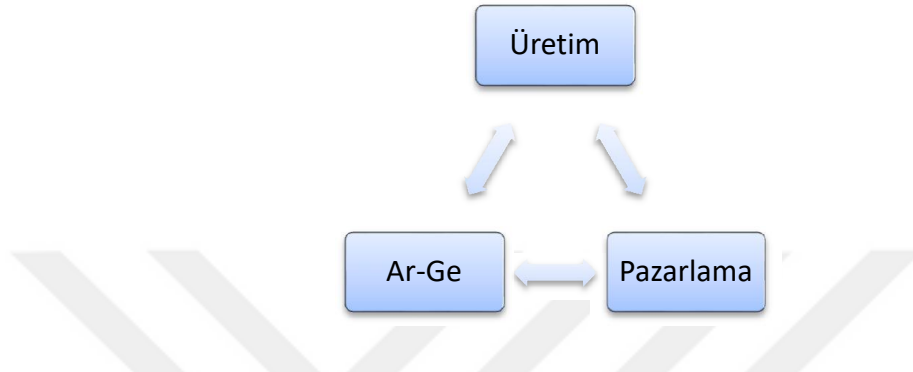
Talep çekimli modele göre yeniliği pazardan gelen talep tetikler ve ürünün pazara sürülmesiyle yenilik son bulur (Elçi, 2007: 20). Bu model “bilginin her basamağı belirli bir dizi adımla yeni ürünlere dönüştürüldüğü bir keşif süreci” (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004: 17) olarak kabul edilmektedir. 1970 yıllarda müşteri isteklerinin ön plana çıkması yeniliklerde de etkili olmuş, Ar-Ge çalışmalarından ziyade müşteri beklentileri yeniliklere yön vermeye başlamıştır.

2.6.2. Eş Zamanlı Bağlantı Modelleri

Doğrusal modellerin, yeniliğin ortaya çıkmasında bazı sektörler için hala geçerli olabileceği kabul edilmektedir. Özellikle Ar-Ge, üretim ve pazarlama bölümlerinin uyumlu olarak çalıştığı, birbirleriyle eş zamanlı olarak bilgi ve yeteneklerini

paylaştığı işletmelerde yeniliğin ortaya çıkması Şekil 5'te gösterilen eş zamanlı bağlantı modeli ile açıklanmaktadır. (Uzkurt, 2008: 55).

Şekil 5: Eş Zamanlı Bağlantı Modeli



Kaynak: Trott, P., (2005). *Innovation Management and New Product Development*. Essex: Pearson Education Limited.

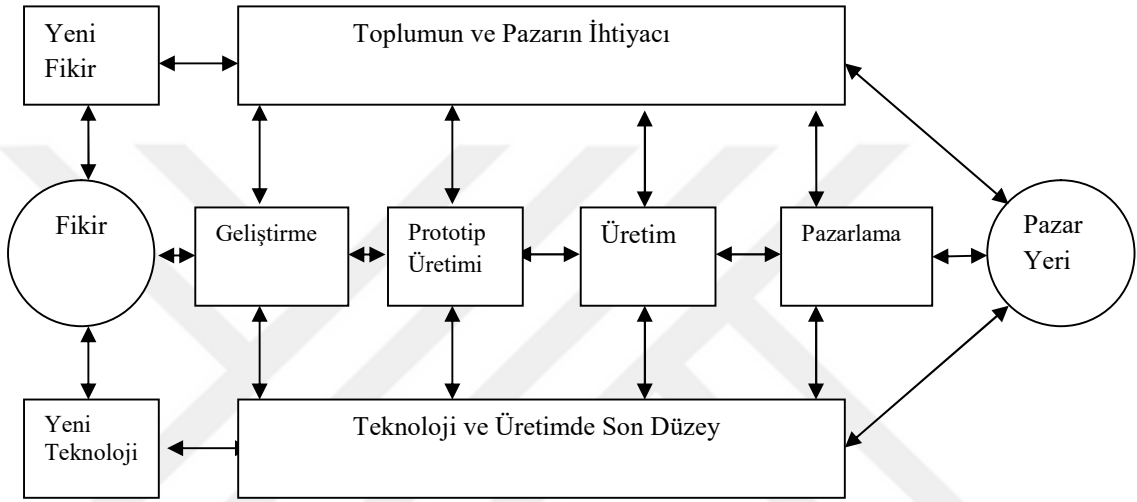
Bölümler arasında güçlü iletişim ve işbirliği sayesinde yeniliğin çıkış noktasının neresi olduğu ve hangi bölümün tetiklediği belli değildir. Bu modelde işletmelerde yenilik çoğu zaman belirli bir bölümün başlatmasıyla değil birkaç farklı bölümün eş zamanlı olarak bilgi paylaşımı sonucu ortaya çıkmaktadır (Uzkurt, 2008: 55).

2.6.3. İnteraktif (Etkileşimli) Modeller

Özellikle 1980 yılların başında ortaya etkileşimli model teorisinde yenilik süreci belirli bir sıra ile ifade edilmiş olsa da bu model de sürekliliğin gerekli olduğundan bahsedilmemektedir. Yenilik süreci birbirine bağlı çeşitli kademelere ve geri bildirim kademelerine bölünmüştür. (Galanakis, 2006: 1224). Bu modelde, Ar-Ge faaliyetlerinin ve pazarlama uyumunun yeniliğin ortaya çıkışındaki ağırlığı, teknoloji itişli ve talep çekişli yenilik modellerinin beraber kullanılması sonucu dengelenmiştir. Teknoloji ve bilimdeki gelişmeler, toplum yapısı ve pazar ihtiyaçları gibi dış çevrenin etkilerine karşı işletmeyi yaratıcı çözümler üretmeye zorlamıştır (Galanakis, 2006: 1224).

Yenilik işletme içi fonksiyonların ve işletme dışı faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir olgu ve yenilik sürecinin temel aktörleri her ne kadar işletme içi ve dışı disiplinler olarak görülse de yeniliğin meydana gelmesinde çalışanların katkısı göz ardı edilemez. Bu yüzden yeniliğin etkili hale gelmesi ve başarılı olabilmesi için bireylerin yaratıcı, başarılı ve istekli olması gereklidir (Uzkurt, 2008: 102).

Şekil 6: Etkileşimli Yenilik Süreci Modeli



Kaynak: Galanakis, K., (2006). Innovation Process. Make Sense Using Systems Thinking. *Technovation*, 26 (11), 1222-1232.

Yeniliğin basit bir süreç olmadığı, her aşamasında geri bildirimlerin olduğu ve karmaşık etkileşimlerin yaşandığı bir süreci ifade ettiği öne sürülen bu model, Şekil 6'da etkileşimli yenilik süreci modelinde görülmektedir.

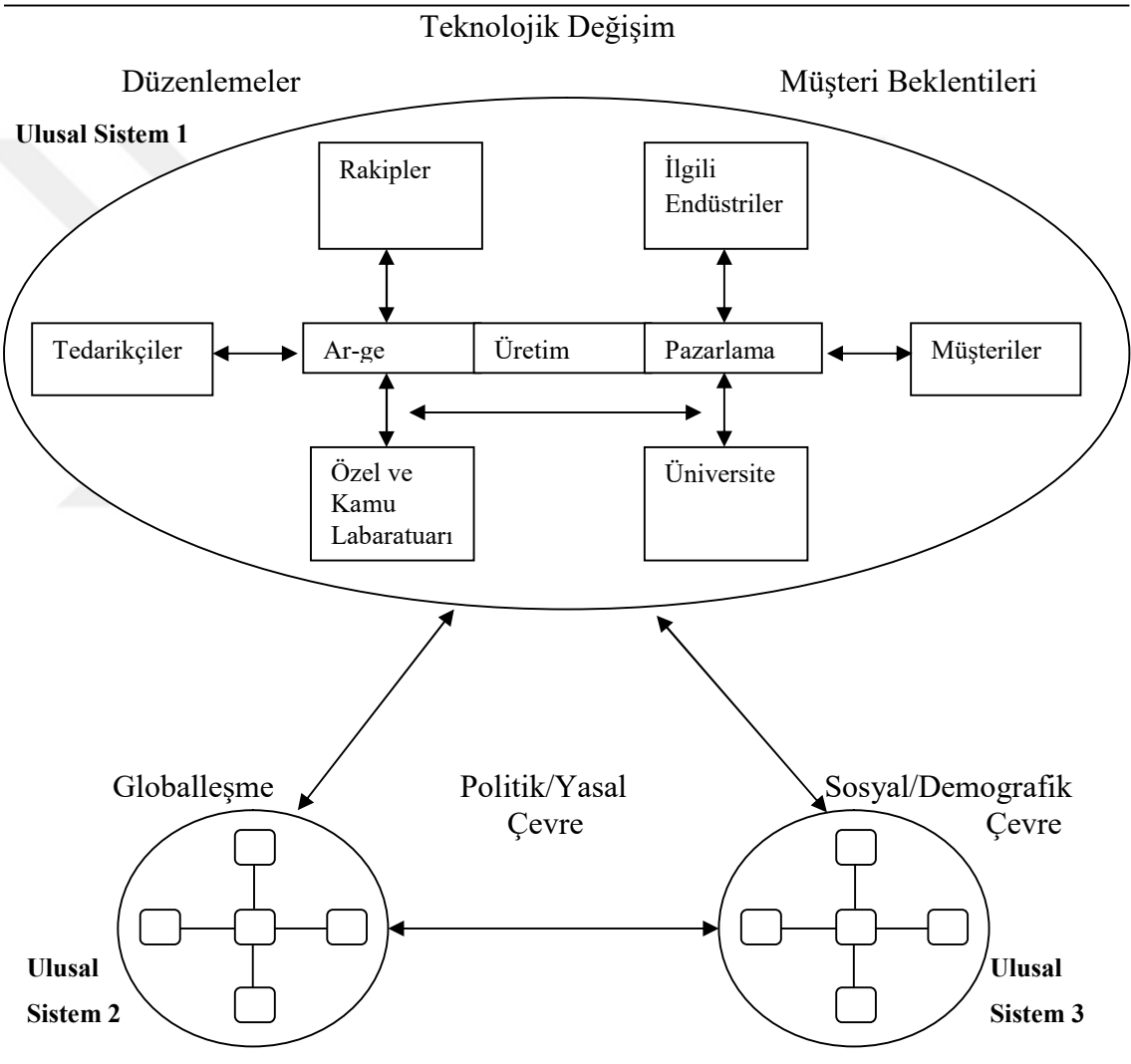
2.6.4. Sistematik ve Öğrenen Ağ Modelleri

Bir süreç olarak yenilik, yönetim yaklaşımlarında müşteri odaklılık, kalite anlayışındaki değişimler ve yoğun rekabet gibi nedenlerle daha karmaşık ve etkileşimli bir süreç haline gelmiştir. Sistematik ve öğrenen ağ modellerinin en önemli özelliği, süreci gerçekleştiren faktörler arasındaki karşılıklı olarak birbirini etkileyen ilişkilere önem vermesi, örgütün dış çevreyle kesintisiz ve karşılıklı iletişim

halinde olması ve yeniliği geliştiren ve öğrenmeyi sürekli kılan bir sistemin oluşturulmasını öngörmesidir (Uzkurt, 2008: 56-57).

Sistemik ve öğrenen ağ modellerinde yeniliğin yukarıda gösterilen Şekil 4'te belirtildiği şekilde doğrusal bir çizgide ilerlemediği, her aşamasında karmaşık etkileşimlerin yaşandığı bir süreçte gerçekleştiği aşağıda Şekil 7'de görülmektedir.

Şekil 7: Sistemik ve Öğrenen Ağ Yenilik Süreci Modeli



Kaynak: Uzkurt, C., (2008), *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Sistematik ve öğrenen ağ modellerindeki bu süreçlerde faaliyetler birbirinden bağımsız gerçekleşmez ve süreçlerde belirsizlik vardır; bu da doğrusal bir ilişkiyi olanaksız hale getirir. Yenilik aşamalarının her birinde, bir öncekine geri beslemenin sağlandığı etkili bir iletişim vardır ve süreç dinamik olarak işler. Özellikle pazardan gelen sinyaller ve değişen talepler dinamik bir süreci gerekli kılar. Yenilik süreci basit, doğrusal ve tek taraflı bir süreç olmayıp karmaşık ve etkileşimli bir süreçtir ve işletmedeki tüm bölümler arasında çok güçlü bir entegrasyonu gerekli kılmaktadır (Tozkoparan, 2010: 131).

2.7. Yenilik Stratejileri

Günümüz ekonomik şartları ve piyasaların durumları göz önüne alındığında işletmeler için, hayatta kalmanın ve başarılı olmanın yolu yenilikçi bir yapıya sahip olmaktır. Bilgi ve iletişim alanındaki gelişmeler, pazarların genişlemesi, özellikle yenilikçi pazarlarda kapasite sınırını ortadan kaldırmış veya sınırların küresel boyutta genişlemesine neden olmuştur. İşletmeler bu koşullar altında rekabette başarılı olabilmek için yeniliğe önem vermek zorundadırlar. Yenilikçi pazarlarda rekabetin en önemli aracı ise yenilik yaratmaktır (Özgün, 2009: 158).

“Strateji” kavram olarak askeri terminolojiden ortaya çıkmış bir kavramdır. Savaşı kazanmak için izlenmesi gereken yolu, taktikler bütünü tanımlar. Bir işletmede yenilik faaliyetlerinin başarısı, yenilik stratejisinin örgütün kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır. Yenilik stratejisi geliştirebilmek için (www.inomer.org) ;

- İşletme çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarının anlaşılması,
- İçinde yer alınan piyasanın tanınması,
- Paydaşların kimler olduğu ve beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi
- Pazarın, paydaşların ve çalışanların ihtiyaçlarının bir vizyon etrafında birleştirilmesi,
- Bu vizyonun, tüm üyeler tarafından paylaşılan bir vizyon olmasının sağlanması,

- İşletmenin hedeflerinin, misyonunun ve stratejik planının hazırlanması gerekir.

Yenilik stratejileri, işletmelerin gelişmelerine ilişkin kararlarına yol gösteren planları oluşturmaları ve teknolojiyi kullanabilme yetenekleri olarak tanımlanabilir. Durna (2002)'ya göre işletmelerin yenilik stratejilerini belirlerken üzerinde durmaları gereken konular; işletmenin dış çevresi, işletme yapısının ve kaynaklarının analizi, işletme genel stratejisinin belirlenmesi, işletmenin bilgi ve iletişim potansiyelinin tespiti ve işletmenin ekonomik gücünün ortaya konması olarak belirtilmektedir.

İşletmeler yenilik yaparken kendi yapılarına uygun bir strateji geliştirmek ve uygulamak zorundadır. Yenilik stratejileriyle ilgili literatürde farklı sınıflandırmaların olduğu görülmektedir (Miles ve Snow, 1978; Mytelka, 1999; Dodgson vd, 2008) . Ancak en fazla kabul gören sınıflandırmalardan biri Freeman ve Soete tarafından geliştirilen sınıflamadır. Freeman ve Soete'nin yapmış olduğu yenilik stratejileri sınıflandırması bugüne kadar yapılmış hemen hemen bütün sınıflandırmaları kapsar niteliktedir (Bozkurt ve Göral, 2013: 94). Freeman ve Soete'nin sınıflandırması işletmenin yeni alanlara giriş zamanlaması ve hızını esas alan yenilik stratejileridir. Bunlar; saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel ve fırsatçı stratejiler olup aşağıda her biri ayrı ayrı ele alınmıştır (Güleş ve Bülbül, 2004: 179).

2.7.1. Saldırgan Strateji

Saldırgan yenilik stratejisi, yeni bir ürünü veya üretim sürecini rakiplerinden daha önce geliştirerek teknoloji ve piyasa liderliğini elde etmek için uygulanan stratejidir (Durna, 2002: 129). Ar-Ge, bu stratejiyi benimseyen işletmeler için en önemli bölümlerin başında gelir. Saldırgan stratejiyi benimseyen işletmelerde iletişimin hızıyla birlikte etkinliği de büyük önem taşır. Bu yapıdaki işletmelerde bilginin çok güçlü, insan kaynaklarının ve üst yönetimin yeniliklere açık ve risk almaya teşvik edici, örgüt içi

ilişkilerin ve iletişimin çok yüksek seviyede, örgütsel yapının esnek ve öğrenmeye açık bir yapıda olması çok önemlidir (Zerenler vd., 2007: 663).

2.7.2. Savunmacı Strateji

Pazarda ilk olmanın yüksek riskini göze alamayan, saldırgan stratejiyi izleyen öncü yenilikçilerin hatalarını görüp, onların açtıkları pazardan yararlanmak isteyen aynı zamanda teknik değişiminde gerisinde kalmak istemeyen yenilikçi işletmelerin izlediği stratejidir (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011: 63).

Savunmacı stratejiyi izleyen işletmeler, saldırgan stratejiyi izleyen işletmeler gibi Ar-Ge birimlerine ve faaliyetlerine sahiptir. Ancak savunmacı stratejiyi benimsemiş işletmelerin Ar-Ge faaliyetleri; lideri izleyen, sorunları çözmeye ve uygulamalara dönük olarak gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Pazar ürünü ilk olarak çıkartan işletmelerin ürünleri incelenir ve bu ürünlerle ilgili yeni çalışmalar yapılarak eksikleri giderilir ya da farklılaştırılır. Üretim çalışmalarına yönelik uygulamaların yapıldığı bu Ar-Ge faaliyetleri, hem daha az maliyetli hem de daha az risklidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 298).

2.7.3. Taklitçi Strateji

Tüm işletmelerin ekonomileri ve altyapıları saldırgan ve savunmacı yenilik stratejilerini izleyebilecek derecede Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirmek için yeterli olmayabilir. Bu sebeple yenilik üretmek yerine başkalarının üretilmiş yenilikleri kendi sistemlerine uyarlayabilirler (Bozkurt ve Göral, 2013: 97). Ayrıca bu stratejiyi uygulayan işletmeler kaynaklar yeterli olsa bile saldırgan stratejiye sahip ve savunmacı stratejiye sahip işletmelerin katlandığı maliyetlere katlanmak istemezler ve onların ürünlerinin birebir benzerini üretirler (Güleş ve Bülbül, 2004: 177).

Bu işletmeler, genellikle yenilikleri belirli bir mesafeden izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışmaktadır. Yeni pazarlar bulabilirlerse, taklit ettikleri ürünlerden daha fazla kazanç elde edebilmektedirler. Genel giderleri daha az olduğundan diğer işletmelere göre maliyet avantajına sahip olurlar. Dolayısıyla ürünü daha ucuz olarak

piyasaya sunabilmektedirler (Gökçek, 2007: 74). Taklitçi işletmeler maliyet avantajını koruyabilmek için üretim sürecinde etkin olmak zorundadırlar. Bu durum üretim mühendisliği ve tasarımda güçlü olmalarını gerektirir (Durna, 2002: 139).

2.7.4. Bağımlı Strateji

Bağımlı strateji, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmek için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak kullandıkları bir stratejidir. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, diğer güçlü bir işletmenin uydusu veya alt kuruluşu şeklinde hareket etmeyi tercih eder (Örücü vd., 2011: 63). Bağımlı işletme, ana işletmeden açıkça bir talep olmadan ürünlerinde teknolojik değişim girişiminde bulunmaz. Genellikle ürün tasarımında ve Ar-Ge çalışmalarında hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye yoğun işletmelerdir. Tam bağımlı işletmeler, bir bakıma büyük işletmelerin bir bölümü ya da atölyesi gibi çalışırlar. Bağımlı strateji, işletmeler için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde kullanılabilir (Ülgen vd., 2004: 298; Zerenler vd., 2007: 664).

2.7.5. Geleneksel Strateji

Geleneksel strateji, bilimsel çalışmalardan çok mesleki yeteneklere dayanan bir stratejidir. Pazarın değişim talebi olmadığı ya da rekabetin değişime zorlamadığı zamanlarda herhangi bir değişikliğe gidilmez. Bu tür işletmelerde bir ürün yeniliği yapabilecek bilimsel ve teknik altyapı bulunmaz. Yapılan değişiklikler daha çok moda anlamındaki tasarım değişiklikleridir teknoloji ve içerik anlamında yenilik tercih edilmez. Bununla birlikte bu tür işletmeler geleneksel yetenekleri sayesinde yüksek taleplerle karşılaşabilirler. Fakat teknolojiye dayalı yeniliklerin yoğun olduğu sektörlerde tutunabilmeleri imkansızdır (Güleş ve Bülbül, 2004: 177-178).

2.7.6. Fırsatçı Strateji

Fırsatçı stratejiler, daha çok dışsal konumlu pazar odaklı işletmelerin kullandığı, pazarda görülen eksiklerin ve boşlukların takip edilerek daha önce başkaları

tarafından düşünülmemiş, talep yaratma potansiyeline sahip ve tüketicinin ihtiyacını karşılayacak ürün yaratmak suretiyle yenilik ortaya koyan bir strateji türüdür. Bu tür stratejiyi izleyen işletmelerin girişimcilik ve yaratıcılığının yüksek olması gerekmektedir (Gökçek, 2007: 76).

Fırsatları izleme stratejisini uygulayan işletmeler yenilikçi bir kimliktedir. Araştırma çalışmaları yoğundur. Piyasaya farklılaştırılmış ürün sunmak için fırsat beklerler. Rakibinin zayıf yönünü bularak bir üründen diğerine kolayca geçebilme özelliğine sahiptirler. Bu doğrultuda üstünlük sağlamaya ve pazar payını büyütme çalışmaktadırlar. Bu stratejiyi izlemede işletmelerin gerekli enformasyon ve bilgiyi sağlayabilme kapasitesi, diğer firmalarla ilişkisi ve firmanın öz sermayesi önem taşır (Özkan, 2009: 6).

2.8. Yeniliğin Özellikleri

Çalışmanın ikinci bölümünde yapılmış olan tanım ve açıklamalarda yeniliğin genel olarak özelliklerine değinilmiştir. Yeniliğin özelliklerini belirtirken bu özellikleri toplumsal, örgütsel ve önemli bir kısmı hem toplumsal hem de örgütsel özellikler olarak sınıflandırılabilir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Uzkurt, 2008:19-26):

Yenilik toplumun refah düzeyini ve yaşam kalitesini artıran bir araçtır: Yenilikler önemli ölçüde toplumun istek ve ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması amacıyla yapılmaktadır.

Yenilik onu kullananların yaşamında değişiklik yaratan bir araçtır: Özellikle radikal yenilikler insanların alışkanlıklarında ve yaşam tarzlarında önemli değişiklikler yaratır. Örneğin cep telefonunun kullanılmaya başlanması insan yaşamında önemli kolaylıklar ve değişiklikler sağlamıştır.

Yenilik bir süreçtir ve süreklidir: Yenilik tek aşamalı bir faaliyet değildir, aksine süreklilik gerektiren ve belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir.

Yenilik ekonomik ve sosyal fayda yaratan bir değerdir: Yenilik sadece buluş ya da var olan ürün ve hizmetlerde değişikliklerin yapılması değil, bunların sosyal faydaya ve ekonomik değere dönüştürülmesidir.

Yenilik en önemli rekabet araçlarından biridir: Yenilik işletme düzeyinde ve ulusal boyutta en önemli rekabet araçlarından biridir. İşletmelerin yenilikçi faaliyetleri ulusal ekonominin de güçlenmesine katkı sağlar.

Yenilik onu destekleyen kültürel bir ortamın ürünüdür: Yenilikler önemli ölçüde onu destekleyen ve motive eden kültürel bir ortamın ürünüdür. Değişimi ve dinamizmi destekleyen bir kültürün hakim olduğu örgütlerin diğerlerine göre daha avantajlı oldukları bilinen bir gerçektir.

Yenilik bir problem çözme sürecidir: İşletmeler için ürün veya hizmetlerinin pazar paylarının düşmesiyle birlikte rekabet üstünlüğünü kaybetmesi gibi bir sorun karşısında üretilebilecek en etkin çözümlerden birisi yeni ürün veya hizmet geliştirmek olacaktır.

Yenilik fonksiyonlar arası bütünleşmenin bir ürünüdür: Yeniliğin işletme düzeyinde gelişmesinde sadece bir bölümün değil işletme içindeki bütün bölümlerin doğrudan ya da dolaylı katkısı ile ortaya çıkar.

Yenilik çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracıdır: Yenilik işletmeler açısından içinde buldukları sektöre, tedarikçi ve araçlara ve rakiplere ayak uydurabilmelerinin; müşteriler ve toplumla bütünleşebilmelerinin de bir aracıdır.

Yenilik yayılcı bir özelliğe sahiptir: Yenilik ilgilendirdiği taraflara göre, bireyler ve işletmeler arasında yayılma özelliğine sahiptir.

2.9. Yenilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Küresel rekabetin hakim olduğu günümüz iş dünyasında işletmelerin karlılıklarını arttırabilmeleri, sürdürülebilir rekabet gücünü elde edebilmeleri için yenilik yapmaları zorunludur (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001; Calantone vd. 2002; Naranjo-Valencia vd. 2016). Drucker (2001)' a göre sadece işletmelerin değil her örgütün hayatta kalabilmesi için temel ihtiyacı olan yeniliktir. İşletmelerin yenilik yapabilmesi için bunu gerçekleştirecek örgütsel yapıya sahip olmaları ya da örgütsel yapılarını yenilikçiliğe uygun şekilde dönüştürmeleri gereklidir (Uzkurt, 2008). Örgütün yeniliği destekleyici bir kültüre sahip olması; yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlayacak, işletme içindeki çalışanların eşgüdümlü çalışmalarını ve risk alma konusunda daha istekli olmalarını sağlayarak, yenilik sürecinin sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır (Ahmed, 1998).

Yeniliklerin ortaya çıkması için çeşitli unsurların bir araya gelmesi gerekmektedir. Ancak yenilikler önemli ölçüde onu destekleyen ve motive eden bir örgüt kültürünün varlığı ile ortaya çıkmaktadır. Martins ve Terblanche (2003)' a göre örgütsel kültür, yeniliği iki yolla etkilemektedir. Bunlardan birincisi, örgüt içindeki bireylerin sosyalleşmesi yoluyla meydana gelir. Bu süreçte bireyler yeniliğin ortaya çıkabilmesi için ne tür davranışlar içinde olmaları gerektiğini öğrenirler. İkincisi ise, örgütün yapısını, politikasını, yönetim anlayışını ve prosedürlerini yansıtan temel değerler, inançlar ve varsayımlar gibi kültürel boyutlar vasıtasıyla gerçekleşir (Martins ve Terblanche, 2003: 66). Örgüt kültürünün bu temel boyutları, örgüt içinde yeni fikirlerin gelişmesinde önemli bir kaynak oluşturur. İşletmede kültür, strateji, yapı, destek mekanizmaları yeniliğe cesaretlendirici davranışlar ve iletişim yoluyla yenilik ve yaratıcılığı destekleyecek ve geliştirecektir. Başarılı yenilikçi örgütlerin kullandığı örgütsel yapılar karmaşıklığa, bürokrasiye ve durağanlığa karşı olma eğilimindedirler (Durna, 2002: 167).

Örgüt kültürü modellerinden bahsederken çeşitli araştırmacılar tarafından üzerinde durulan organik ve mekanik yapılardan bahsedilmiştir. Ahmed Pervaiz (1998: 36-42) çalışmasında yenilik ve örgüt yapısı ilişkisine değinerek, genel olarak yeniliğin ortaya çıkmasının mekanik yapılarda değil, organik yapıda gerçekleşebildiğini, yüksek katılımcı bir yapı, dinamik, gelecek odaklı, özgür bir ortam ve risk almayı teşvik eden bir örgütsel yapı ile yeniliğin artırılabilceğini belirtmiştir. Bu durum karşılaştırmalı olarak Tablo 7’de belirtilmiştir.

Tablo 7: Yeniliği Engelleyen ve Destekleyen Örgüt Yapıları

Yeniliği Destekleyen Organik Yapının Özellikleri	Yeniliği Engelleyen Mekanik Yapının Özellikleri
<ul style="list-style-type: none"> -Kurallarda esneklik, -Fikirlerin açıklandığı ve dikkate alındığı bir ortam, -Bürokrasinin olmadığı iletişimin yüz yüze olduğu bir ortam, -Disiplinler arası takımlar ve departmanlara alt engellerin kaldırılması, -Yaratıcılığa dair amaçlar ve etkileşime vurgu yapma, -Yeni durumlara hızlı adaptasyon, gelecek odaklılık -Hiyerarşiden kaçınma ve özgürlük -Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bilgi akışı vardır. 	<ul style="list-style-type: none"> -Çok fazla kural ve prosedür, -Katı prosedürler ve bölümlere ayırma -Hiyerarşik, bürokratik, resmi yazılı iletişim -Uzun karar alma zinciri, -Yavaş karar verme, -Sınırlı bireysel özgürlük, -Yukarıdan aşağıya emir, aşağıdan yukarıya rapor verme.

Kaynak: Ahmed, P. K., (1998). Culture and Climate For Innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 1 (1), 30-43.

Yenilik üzerinde örgüt kültürünün güçlü bir etkisi vardır (Ahmed, 1998; Calantone vd. 2002; Naranjo-Valencia vd. 2010; Yeşil ve Kaya, 2012; Abdi ve Senin, 2014; Abdullah vd. 2014; Yiğit, 2014; Glod ve Pospiech, 2015; Naranjo-Valencia vd. 2016) . Bu etkinin olumlu anlamda örgüte yansması ise tüm çalışanların yaratıcılık ve fikir üretme konusunda desteklenmesi, bu fikirlerin örgüt içinde hiyerarşik bir iletişim ağı içinde kaybolmadan çalışanlar tarafından aracısız olarak üst yönetime ulaşması ile mümkündür (Russel, 1989: 11-12). Bu durum, hem çalışanın özgüveninin pekiştiği hem de yaratıcı fikirlerin ara kademelerde kaybolmadığı organik bir örgüt yapısını meydana getirerek, örgütün yenilikçilik kabiliyetini artıracaktır (Elçi, 2007: 33).

2.10. Yenilikçi Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, işletmede faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecini gösterir. Yenilikçi bir ortamın yaratılmasında örgüt kültürü temel unsur olmakla beraber işletmenin organizasyon şekli, stratejileri, liderlik uygulamaları ve insan kaynakları uygulamaları gibi destekleyici faktörler, örgüt kültürünü tamamlayan unsurlardır (Naranjo vd., 2010: 468). Örgüt kültürü, belirli kurallar ve bunlara uygun davranışlar anlamına gelirken, yenilikçi ve yaratıcı çalışanlar için bu tanım biraz daha farklı ifade edilmelidir. Çünkü yaratıcı çalışanlar özgün kuralların olduğu örgütlerde daha yenilikçi olmaktadır. Ancak güçlü bir örgüt kültürü, sosyal kontrol mekanizmasının daha iyi kullanılmasını sağlasa da üyeler arasındaki tek biçimlik ve özdeşliğe neden olduğu için yeniliği olumsuz yönde etkilemektedir (Lyons, Chatman ve Joyce, 2007: 180). Örgütte var olan kültürün güçlü olması yenilikçilik için bazı engeller teşkil edebilir. Bu yüzden yöneticilerin, kültürel özelliklerin yenilik için uygun bir karmasını örgütte yerleştirmeleri önemlidir (Olori ve Mark, 2013: 54).

Örgüt kültürünün işletmelerin yenilikçi olmasına etkisi bazı araştırmalarda ele alınmıştır. Ahmed (1998) yenilikçi örgüt kültürünün yenilikçiliği belirleyen birincil unsur olduğunu belirterek yenilikçi örgüt kültürünü, “bir işletmede müşteriler için değer yaratan ve işletmeye olumlu geri bildirimler sağlayan faaliyetlerin bütünü” olarak tanımlamaktadır. Yenilikçi bir örgüt kültürü, değişimlere hazırlıklı olmalı ve değişimlere hızlı cevap verebilmelidir. Yenilikçi kültür, sürekli değişmekte olan çevreyi takip ederek bunun ortaya çıkardığı sonuçlara göre örgütte düzenlemeler yapılabilen örgüt kültürü türüdür (Martins ve Terblanche, 2003: 68).

Lyons ve arkadaşları (2007: 179), örgütsel düzeyde sürdürülebilir yenilik için kültürel bir temelin gerekliliğini vurgulayarak örgütte liderlik, grup üyelerinin birbirlerine karşı duydukları bağlılık, örgütsel yapı, örgütsel boyut ve kaynakların kullanılabilirliği gibi belirleyici faktörlerin var olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için altı unsurun olması gerektiğini belirten Kaplan (2013) bu altı unsuru şu şekilde açıklamıştır;

Bilinçli olarak yenilik istemek: Belki de pek çok işletmenin yapacağı en büyük yanlış, örgüt üyelerine yol gösterici mesajlar olmadan yenilikçi olmaları konusunda emir vermektir. Örgütün yenilikçi olabilmesi için yöneticiler tarafından Örgüt üyelerinin bilinçlendirilmesi ve onlara yol gösterilmesi gerekir.

Yapılandırılmamış zaman yapısı oluşturmak: Yeniliğin gelişebilmesi için zaman gereklidir. İnsanlar boş zamanlarında işleri ile ilgili şeyleri düşünmek istemezler bu yüzden Google ve 3M gibi büyük firmalar çalışanlarına yeni fikirler geliştirmeleri için çalışma saatleri içinde serbest zaman verirler.

Devreye girmek ve geri çekilmek: Çalışanlara yeni teknolojiler, ürünler ya da süreçler için serbest zaman vermek yeni önemli şeylerin ortaya çıkmasını sağlayabilir fakat işletmelerin birçoğu yenilik süreçlerine müdahale eder. Çalışanların tamamen serbest bırakılması ya da işletmenin çalışanlara çok müdahale etmesi yeniliğin gelişmesini olumsuz etkileyen unsurlardır. Yapılması gereken, çalışanların belirsizlikte kalmayacakları kadar kontrol eden ve yönlendiren aynı zamanda onların yenilik yapmaları konusunda aşırı baskı altında hissetmeyecekleri dengeli bir yapı oluşturmaktır.

Anlamli olanı değerlendirmek/ölçmek: İşletme yapısına göre yenilikçilik için anlamli olan faktörlerin ölçümünün yapılarak bu faktörler üzerine yoğunlaşması yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Önemsiz ödüller vermek: Yıllık yenilik ödülleri vermek yenilik kültürünü oluşturmak için yeterli değildir. Elbette bu tür resmi ödüller kısa vadede önemlidir fakat çalışanların motivasyonunu sürdürmek için yeterli değildir. Örgüt üyelerine resmi olmayan ve çeşitli zamanlarda verilecek küçük ödüller onları eğlendirecek, iş arkadaşları arasındaki bağları güçlendirecektir.

Simgeleştirmek: Örgütlerde altta yatan değerlerin ifadesi olan semboller vardır ve bunlar; ödüller, başarı hikayeleri, koridorlardaki posterler, özlü sözler, kısaltmalar ve yukarıda bahsedilen değersiz ödüller gibi pek çok şekilde olabilir. Bu kasten gösterilen yenilik sembolleri aslında işletmenin yenilik kültürünü de ifade eder.

Yukarıda belirtilen maddelere baktığımızda yenilikçi örgüt kültürünün, bilinçli oluşturulması gereken stratejiler, çalışanlara tanınan özgürlük, liderlerin ya da yöneticilerin yol göstericiliği, örgüt içi birlikteliğin sağlanması, ödüllendirme, önemli olanı öne çıkarma gibi faktörlerin bir araya gelmesi ile meydana geldiği görülmektedir. Aynı zamanda yenilikçiliğin sürekliliği de en önemli konulardan biridir. İşletme oldukça önemli bir ürün tasarlayabilir ve onu kusursuz şekilde geliştirebilir ancak bunu sürdürmek örgütteki yenilik kültürüyle ilgili bir konudur.

Türkkan (2009) yeniliği destekleyen örgüt kültürünü; “değişimin, yaratıcılığın ve yeniliğin amaçlanıp teşvik edildiği ve bunların gerçekleşmesi için gerekli maliyetlerin karşılanma eğiliminin yüksek olduğu davranış ve yaklaşımlar” olarak tanımlamaktadır. Yenilik kültürü, yeniliği ortaya çıkartan yaratıcılık, risk alabilme, girişimcilik ve bilgi paylaşımı gibi faaliyetlerin nasıl teşvik edileceğini belirler. Bu desteğin örgüt içinde sağlanması üst yönetimin inisiyatifindedir. Nasıl sağlanacağını ise, Russel (1989) örgüt çalışanlarının yenilik faaliyetlerini destekleyen davranışlarının geliştirilmesinin, ortaya konulan belirli normlar sayesinde olabileceğini belirtmiştir. Bu normlar (Russel, 1989: 11-12) ;

- Üyelerin yaratıcı faaliyetlerine destek vermek,
- Yeniliği örgüt içindeki kritik problemler için çözüm yolu olarak kabul etmek,
- Bilginin özgür ve şeffaf bir şekilde dolaşımını sağlamak,
- Yenilik için işletme dışı gruplarla ilişki içinde olmak,
- Yeni fikirlere karşı açık görüşlü olmak,
- Yeni fikir üretenlere maddi ve manevi destek vermek,

- Yönetimin belirli ölçüde risk alımını desteklemesi,
- Örgüt içinde değişimlerin etkinliğini artırıcı uygulamaları desteklemek, şeklindedir.

Örgütlerde meydana getirilen kültürel yapı örgütsel uygulamalar için bir destek mekanizmasıdır. Kültürel yapının yenilikçiliğe yönelik olarak dönüştürülmesi yeniliklerin artmasını sağlayacağı gibi artan yenilikler, yenilikçi kültür yapısının da güçlenmesini sağlayacaktır (Ahmed, 1998: 30-31). Bu durum yenilik ve kültürün birbirini etkilediğini ve karşılıklı ilişki içinde olduğunu göstermesinin yanında kültürün örgüt içinde yenilikçi bir yapının kurulması için gerekliliğinin de bir göstergesidir.

Örgüt kültürü genel olarak yeniliği iki adımda etkilemektedir (Martins ve Terblanche, 2003: 70). İlk adımda, üyeler yenilikçi davranışlar konusunda nasıl hareket edeceklerini öğrenirler. İkinci adımda ise, üyeler örgütün yapısını yenilikçi bir yapıya dönüştürür. Bu dönüşüm örgüt kültürünü oluşturan; politika, yönetim anlayışı ve prosedürleri yansıtan temel değerler, varsayımlar ve inançlar gibi kültürel boyutların dönüşümü ile gerçekleşir. Bu oldukça karmaşık bir yapı olduğu için kültürün değişimi ve yenilikçi bir yapıya dönüştürülmesi zorlu bir çalışma ve uzun bir zaman gerektirir (Martins ve Terblanche, 2003: 72).

Genel olarak yenilikçiliği destekleyen örgüt kültürünün özellikleri; risk almanın teşvik edildiği, üst yönetimin pozitif ve destekleyici olduğu, başarısızlıklara hoşgörülü bir yaklaşımın ortaya konduğu, çalışanların inisiyatif aldığı, belirli ölçüde özgürlüklerin ve serbest zamanın sağlandığı, ortak vizyon ve misyonun yenilikçi bir söylem içerdiği ve bilgi alışverişinin desteklendiği bir yapıda olması gerekmektedir. Bütün bunlara rağmen işletmelerin yenilikçi olacağının garantisi yoktur. Fakat yine de uygun bir örgüt kültürünün yenilikçiliği kolaylaştıracağı açıktır (Cooper, 1999: 129).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MUĞLA BÖLGESİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde; Muğla ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisini belirlemeye yönelik alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırmanın önemi ve amacı, kapsamı, yöntemi, çerçevesi, bulgularının değerlendirilmesi ve sonucu bu bölümde sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Turizm sektörünün en önemli hizmet alanlarından biri olan otel işletmeleri, işletme dışı rekabetin yoğun olarak etkilediği işletmelerdir. Otel işletmelerinin de içinde yer aldığı turizm pazarında birbirine benzeyen çok sayıda ürün ve hizmetin mevcut olması ve gelişen teknolojiler ile bu ürün ve hizmetlerin taklitlerinin hızlı şekilde ortaya çıkması yenilikçilik kavramını daha dikkate değer hale getirmiştir (Uzkurt, 2008: 16). Otel işletmelerinin bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve tercih edilmeleri, sundukları hizmetin kalitesi, çeşitliliği, farklı ve yeni ürün ortaya koymaları ile doğru orantılıdır. Rekabet avantajı yaratmak için yenilikçi faaliyetlerin oluşturulmasına ihtiyaç vardır (Omerzel, 2014).

İşletmelerde yenilikçi faaliyetlerin gerçekleşebilmesi için, işletme içindeki ortamın ve örgüt yapısının yenilikçiliği destekleyici ve ortaya çıkışını kolaylaştırıcı bir yapıya sahip olması önemlidir (Uzkurt, 2008). Otel işletmeleri farklı insanların bir arada çalıştığı ve çeşitli normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıkların bu grubun davranışlarını yönlendirdiği sistemlerdir. Emek yoğun işletmeler olan otel işletmelerinde mevcut örgüt kültürünün otelin yenilikçiliğine önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. Ancak otel işletmelerinde örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisini ele alan çalışma bulunmamaktadır. Bu alandaki eksiliğe katkı sağlamak amacıyla çalışmada turizm sektörü içinde otel işletmelerinde örgüt kültürü ve yenilikçilik

ilişkisi ele alınmış ve Muğla ili dört ve beş yıldızlı otellerinde araştırma gerçekleştirilmiştir.

Klasik dönem yönetim çalışmalarında daha çok işletmelerde karlılık ve verimlik gibi konular üzerinde durulmaktaydı. 1930'larda gelişim gösteren neo-klasik dönem yönetim anlayışı ile insan faktörüne ve işletme içinde oluşan sosyal yapılara yönelik çalışmalar artmıştır. 1970'li yıllarda özellikle post modern yönetim anlayışının ortaya çıkması ve dünya da ekonomik dengelerde gerçekleşen değişimler örgüt kültürü konusunda yapılan çalışmaların artmasına sebep olmuştur. Örgüt kültürü alanında öne çıkan çalışmalar Tablo 8'de tarihsel sıralama ile verilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda, bir kısmı çalışmanın birinci bölümünde ele alınan birçok örgüt kültürü teorisi ve modeli ortaya çıkmıştır.

Tablo 8: Örgüt Kültürü Konusunda Öne Çıkan Çalışmalar

Tarih	Yazar/Yazarlar	Çalışmanın Adı	Çalışmanın Konusu
1967-1973	Geert Hofstede	Kültürler arası gruplar ve organizasyonlar	Kültürler arasındaki farkı ortaya koymak amacıyla çok uluslu IBM firmasında araştırma yapmıştır.
1979	Andrew M. Pettigrew	Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışmalar	İnanışlar, ideolojiler, dil, törenler ve efsaneler gibi kültürel öğelerin örgütsel çalışmalara uygulanması.
1980	Dandridge, Mitroff ve Joyce	Örgütsel Sembolizm: Organizasyonel Analizi Geliştirecek Bir Konu	Sembollerin tür ve fonksiyon olarak kategori edilmesi
1981	Ouchi	Z Teorisi	Amerikan ve Japon şirketlerinin karşılaştırılması ve yeni bir model önerisi
1982	Deal ve Kennedy	Kollektif Kültürler, Örgüt Kültürü	Örgütsel kültürü, çevreyle ilişkileri açısından iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmişlerdir
1982	Peters ve Waterman	Mükemmellik Arayışı	İşletmeleri başarıya ulaştıran temel değerler
1983	Smircich	Paylaşılan Değerler Olarak Organizasyonlar	Paylaşılan anlamların sembolik süreçlerle gelişimi ve örgüte etkisi
1983	Gregory	Doğal-görüş Paradigmaları: Çoklu Kültürler ve Organizasyonlarda Kültür Çatışmaları	Örgütlerde işgörenlerin çatışmalarının kültürel nedenleri
1983	Schein	Örgütsel Kültür Yaratmada Kurucunun Rolü	Kültürün kapsamlı tanımı: etimolojisi ve iletiminin tartışması

1983	Wilkins ve Ouchi	Etkin kültürler: Kültür ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiyi Keşfetmek	Güçlü kültürlerin ortaya çıkışı ve koşulları
1984	Schein	Örgütsel Kültürün Yeni Bilincine Varmak	Örgüt kültürü kavramının tanımlanması
1984	Trice ve Beyer	Ayin ve Seremoniler Yoluyla Örgütsel Kültür Çalışmak	Kültürün çalışılmasında ayin ve seremonilerin önemi
1984	Frost, Moore, Louis, Lundberg ve Martin	Örgütsel Kültür	Kültür tanımları ve yönetim kültürü, çalışma kültürü ve örgütsel kültürü toplumsal kültüre bağlamak
1985	Schein	Örgütsel Kültür ve Liderlik: Dinamik Bir Görüş	Kültürel değişimde liderin rolü
1986	Barney	Örgütsel Kültür: Sürekli Rekabet Avantajı Kaynağı	Kültürün işletme performansı ve ekonomik getirileri
1986	Kets De Vries & Miller	Kişilik, Kültür ve Örgüt	Kültürün yönetici kişiliklerine etkisi ve işletme stratejileri ile yönetici kişilik ilişkisi
1987	Meyerson ve Martin	Kültürel Değişim: Farklı görüşlerin Entegrasyonu	Sosyal olarak oluşturulan gerçekler
1990	Denison	Kurumsal Kültür ve Organizasyonel verimlilik	Örgüt kültürünün işletme verimliliğine etkisi
1991	Deal ve Peterson	Okul Kültürünü Şekillendirmede Okul Müdürünün Rolü	Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar ve değerler
1993	Alvesson	Organizasyonlara Kültürel Bakış	Sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve saygılılar
1995	Lal Balkaran	Örgüt Kültürü	Örgüt kültürünün organizasyondaki önemi, işletmelerde sadece iç denetim mekanizmalarının somut değerlere odaklanması hatası
2003	Daulatram B. Lund	Örgüt Kültürü ve İş Tatmini	Cameron ve Freeman örgüt kültürü tipolojilerine göre iş tatmini araştırması

Kaynak: Fuller, S. R., (2008). Organizational Symbolism: A Multi-dimensional Conceptualization. *The Journal of Global Business and Management*, (4), 168-174. ; Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (50), 47-268. ; Kurt, T. (2010). Örgüt Kültürünün Yenilikçilik Performansı Üzerine Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 150 s. ; Schneider, B., Ehrhart, M.G. and Macey, W. H.,(2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, (64), 361-388. ; Yağmurlu, A., (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Siyasal Bilgiler Dergisi*, 52 (1-4), 717-724.

Örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisi, örgüt kültürünün boyutları ya da çeşitli örgüt kültürü modelleri kullanılarak daha önce çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınan çalışmalardan seçilmiş olanlar aşağıda Tablo 9’da tarihsel sıralama ile verilmiştir.

Tablo 9: Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik Arasında İlişkiyi Ele Alan Seçilmiş Çalışmalar

Tarih	Yazar/Yazarlar	Çalışmanın Adı	Çalışmanın Konusu	Yayın
2010	Naranjo Valencia vd.	Organizational Culture as Determinant of Product Innovation	Cameron ve Quinn örgüt kültürü modeli üzerinden örgüt kültürü tiplerinin ürün yeniliğine etkisini İspanya’da yaptıkları araştırma ile test etmişlerdir.	European Journal Of Innovation Management, 13 (4), 466-480
2011	Okibo ve Shikanda	Effects of Organizational Culture on Innovation in Services Industry: A Case Study of Postal Corporation of Kenya	Hizmet sektöründe örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisini Kenya posta şirketi üzerinde yaptıkları araştırma ile incelemişlerdir.	European Journal Of Business and Management, 3 (3), 66-84.
2012	Acar ve Acar	The effects of Organizational Culture and Innovativeness on Business Performance in Healthcare Industry	Türkiye’deki sağlık kuruluşlarında yenilikçilik, örgüt kültürü ve işletme performansı ilişkisini incelemişlerdir.	Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58 (2012), 683-692
2012	Yeşil ve Kaya	The Role of Organizational Culture on Innovation Capability: An Empirical Study	Gaziantep ilinde gerçekleştirilen çalışmada Cameron Quinn örgüt kültürü tiplerinin işletmelerin yenilikçilik kapasitesine etkisini belirlemeye çalışmışlardır.	International Journal of Information Technology and Business Management, 6 (1), 11-25.
2013	Abdullah vd.	The Relationship Between Organizational Culture and Product Innovativeness	Malezya’daki KOBİ’lerde yaptıkları çalışmada örgüt kültür ve ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.	Procedia-Social and Behavioral Sciences, 129 (2014), 140-147
2014	Abdi ve Senin	Investigation on The Impact of Organizational Culture on Organization Innovation	Cameron ve Quinn örgüt kültürü tipleri, Örgütsel öğrenme ve yenilik türleri arasındaki ilişkiyi ele almışlardır.	Journal of Management Policies and Practices, 2 (2), 1-10
2014	Hogan ve Coote	Organizational Culture, Innovation, And Performance: A Test Of Schein's Model	Örgüt kültürünün yenilik ve performans etkisini Schein’in örgüt kültürü modeli üzerinden test etmişlerdir.	Journal Of Business Research, 67 (8), 1609-1621.
2014	Szczepanska-Woszczyzna	The Importance of Organizational Culture for Innovation in The Company	Polonya’daki işletmelerde yaptığı çalışmada örgüt kültürünün yenilikçilik üzerinde etkisini araştırmıştır.	Forum Scientiae Oeconomia, 2 (3), 27-39
2014	Omerzel	The Impact of	Girişimcilik karakteri	Managing

		Entrepreneurial Characteristics and Organizational Culture on Innovativeness in Tourism Firms	ve örgüt kültürünün turizm işletmelerinde hizmet yeniliğine etkisini Slovenya'daki turizm işletmelerinde yaptıkları araştırma ile incelemişlerdir	Global Transitions, 14 (1), 93-110.
2015	Glod ve Pospiech	The Relationship Between Organizational Culture and Management Innovation in Polish Enterprises	Polonya'da yaptıkları araştırma ile örgüt kültürünün yenilik yönetimine etkisini belirlemeye çalışmışlardır	Proceedings of the Make Learn and TIIM Joint International Conference 2015
2015	Naranjo Valencia vd.	Studying The Links Between Organizational Culture, Innovation and Performance in Spanish Companies	Cameron ve Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçilik ve işletme performansı üzerindeki belirleyici rolünü İspanya'da bulunan işletmelerde yaptıkları araştırmalarla ele almışlardır.	Revista Latinoamericana de Psicologica, 2016 (48), 30-41
2016	Hussain vd.	Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behavior in Hotel Services: A PLS Approach	Malezya 'da bulunan lüks otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada takım kültürü ve bilgi paylaşımının hizmet yeniliği üzerindeki etkisini araştırmışlardır.	Procedia-Social and Behavioral Sciences, 224 (2012), 35-43

Otel işletmelerinde örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisinin inceleneceği bu araştırmada, örgüt kültürü ile ilgili ampirik çalışmaların pek çoğunda kullanılan ve uluslararası literatürde kabul görmüş, Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler çerçevesinde geliştirdiği örgüt kültürü tipolojilerinin her birinin yenilikçiliğe etkisi üzerinde durulacaktır. Bu yaklaşıma göre, yatay ekseninde örgüt içi odaklılık ve örgüt dışı odaklılık, dikey ekseninde mekanik süreçler ve organik süreçler sabit kalırken, her bir bölüme bir örgüt tipolojisi yerleştirilmiştir. Her bir kültür tipinin kendine özgü liderlik tarzları, üyeleri bir arada tutan değerleri, paylaşılan inançları ve faaliyetleri bulunmaktadır. Çeyrek düzlemlerde yer alan bu örgüt kültürü tipleri; hiyerarşi, klan, pazar ve adhokrasi kültürleridir (Cameron ve Quinn, 2006: 35-36).

Çalışmada Muğla ili sınırları içinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir araştırma yaparak otel işletmelerinde örgüt kültürü tipleri ve yenilikçilik arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Tatil otellerinde genellikle yüksek olan işgören devir hızının dört ve beş yıldızlı otellerde daha düşük olduğu (Tuna, 2007: 48-49) varsayımı ve bu otellerin pek çoğunun küçük otellere göre sezonluk değil tüm yıl açık olmaları göz önünde bulundurularak Muğla ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır. Çünkü, çalışanlar örgüt kültürünü hem etkileyen hem de ondan etkilenen bireylerdir ve örgüt içinde buldukları süre kültürü algılayabilmeleri açısından önemlidir.

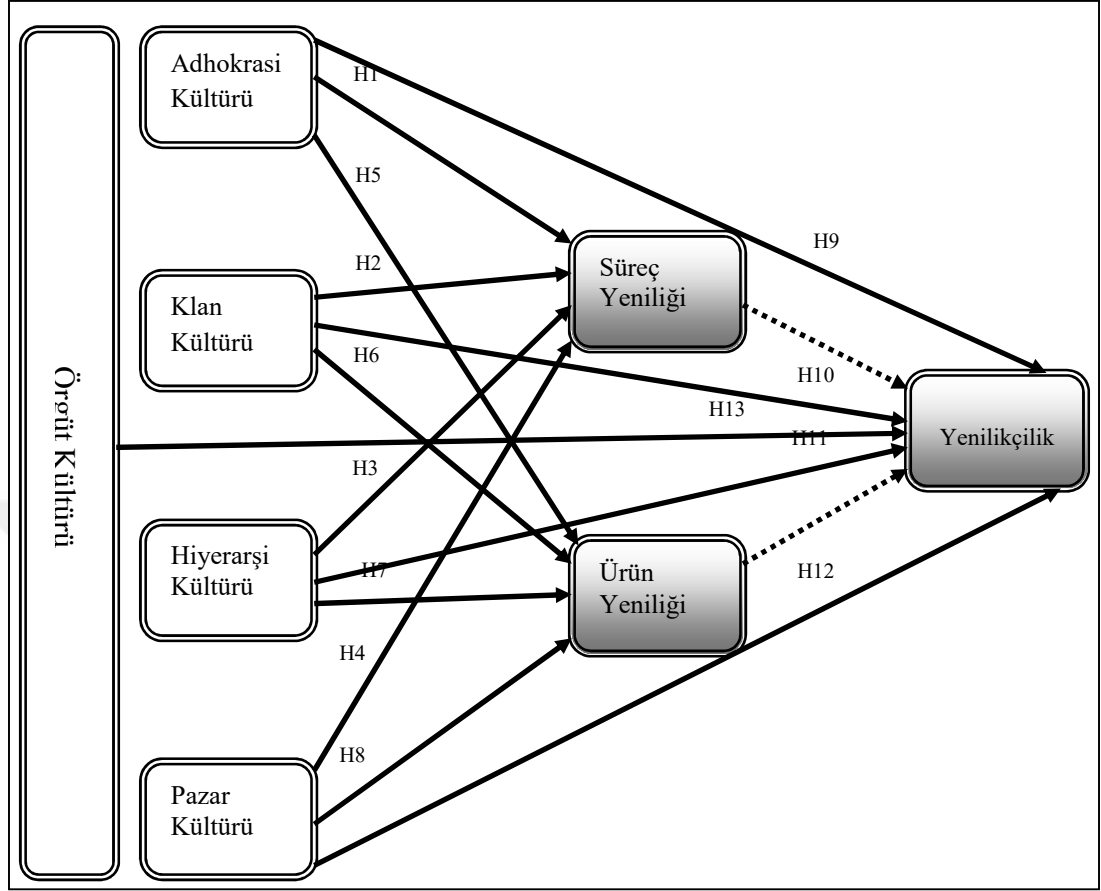
Dört ve beş yıldızlı tatil otellerinin tercih edilmesinde rol oynayan bir başka etken de yenilikçiliğin bir sefere mahsus bir durum olmaktan çok bir süreç ve devamlılık gerektiren bir kavram olmasıdır. Bu yüzden işgören devamlılığı ve işletmenin sürekli faaliyette bulunması yenilikçi yapılardaki süreçlerin kesintiye uğramadan devamını sağlamaktadır.

Muğla Kültür Turizm Müdürlüğünden elde edilen verilere göre Muğla'da hizmet veren dört yıldızlı işletme belgeli otel sayısı 83, beş yıldızlı işletme belgeli otel sayısı 52 dir. Bu sayılara tatil köyleri dahil değildir. Ancak iletişime geçilen işletmelerin bir kısmının araştırmaya katılmayı reddetmesi ve bazı işletmelere bırakılan anket formlarının boş dönmesi nedeniyle araştırma, bu araştırmaya destek veren 53 işletmeyle sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma kapsamında örgüt kültürü tiplerinden Cameron ve Quinn örgüt tipolojileri esas alınarak, bu tipolojilerin yenilikçilik süreç yeniliği, ürün yeniliği ve yenilikçilik performansı ile olan ilişkisi incelenmiş ayrıca örgüt kültürünün yenilikçilik üzerindeki toplam etkisi ele alınmıştır. Bu araştırma kapsamında oluşturulan 13 adet hipotez Şekil 8'de belirtildiği şekilde yapısal modele aktarılmıştır.

Şekil 8: Araştırmanın Modeli



Yapısal modele göre, örgüt kültürü ve örgüt kültürü türleri; adhokrasi kültürü, klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü bağımsız değişken, ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yenilikçilik performansı bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Yapılan araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

Hipotez 1: Adhokrasi kültürü ile süreç yeniliği arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Klan kültürü ile süreç yeniliği arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: Hiyerarşi kültürü ile süreç yeniliği arasında ilişki vardır.

Hipotez 4: Pazar kültürü ile süreç yeniliği arasında ilişki vardır.

Hipotez 5: Adhokrasi kültürü ile ürün yeniliği arasında ilişki vardır.

Hipotez 6: Klan kültürü ile ürün yeniliği arasında ilişki vardır.

Hipotez 7: Hiyerarşi kültürü ile ürün yeniliği arasında ilişki vardır.

Hipotez 8: Pazar kültürü ile ürün yeniliği arasında ilişki vardır.

Hipotez 9: Adhokrasi kültürü ile yenilikçilik performansı arasında ilişki vardır.

Hipotez 10: Klan kültürü ile yenilikçilik performansı arasında ilişki vardır.

Hipotez 11: Hiyerarşi kültürü ile yenilikçilik performansı arasında ilişki vardır.

Hipotez 12: Pazar kültürü ile yenilikçilik performansı arasında ilişki vardır.

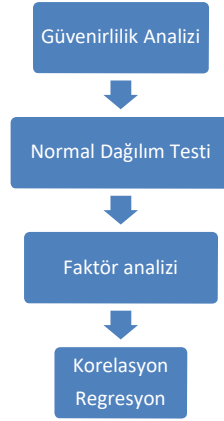
Hipotez 13: Örgüt kültürü ile yenilikçilik arasında ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde örgüt kültürü ve yenilikçilik konuları kavramsal olarak ele alınmıştır. Bu bölümler yazılırken yerli ve yabancı kaynakların yanı sıra internet kaynaklarından da faydalanılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde, niceliksel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma modeli kullanılacaktır. Betimsel araştırmalar bir konudaki mevcut durumu ortaya koymayı sağlayan araştırmalardır. Durumu değiştirmeye ve etkilemeye çalışmaz (Karasar, 2005: 77). Ayrıca betimsel araştırma yönteminde; araştırma konusuyla ilgili bilgiler bir araya getirilerek, anlaşılır şekilde düzenlenir ve hem bugün hem de yarın için uygulanabilir çıkarımlar yapmak amaçlanır (Yurtseven, Erkul ve Morkoç, 2013: 28). Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan veri toplama aracı anket araştırmalarıdır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu (Ek-1) kullanılmıştır. Anketin uygulanması sonucunda geçerli sonuçlara ulaşabilmek için ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Ön çalışma ile elde edilen veriler çeşitli akademisyenlerce değerlendirildikten sonra ankete son şekli verilerek Muğla ili sınırlarında yer alan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan üst düzey ve orta düzey yöneticiler ile işgörenlere bu anket uygulanmıştır.

Şekil 9: Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler



Hazırlanan anket yoluyla toplanan veriler IBM SPSS Statistics 23 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada Şekil 9’da belirtilen istatistiksel teknikler kullanılmıştır

3.4.1. Evren ve Örneklem

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünü (Karasar, 2005: 109-110), örneklem ise evreni temsil etme gücüne sahip sınırlı sayıda birey, olay veya olgunun araştırma kapsamına dahil edilmesini ifade eder (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 101). Bu araştırmanın evreni Muğla ilinde yer alan 83 adet dört ve 52 beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan orta ve üst düzey yönetici ve işgörenlerdir. Örneklemenin belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde esas; evren içinde yer alan ve anketi cevaplandıran bütün deneklerin örneklem olarak kabul edilmesidir. En kolay ulaşılan denek en ideal olandır prensibine dayanır (Altunışık vd. 2010: 140).

Araştırmanın evrenini oluşturan eleman sayısını belirlemek için Ağaoğlu (1999)’nun Türkiye’de oda ve yatak başına düşen personel sayıları tablosundaki (Tablo 9) değerler kullanılmıştır. Muğla Kültür ve Turizm Müdürlüğünden elde edilen verilere göre Muğla ilindeki işletme belgeli dört yıldızlı otellerin oda sayısı: 12.703, beş yıldızlı otellerin oda sayısı ise: 14.517 dir.

Tablo 10: Türkiye'de Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı

İşletme Türleri	Oda Başına Düşen Personel Sayısı	Yatak Başına Düşen Personel Sayısı
Otel 5 Yıldız	1.18	0.59
Otel 4 Yıldız	0.76	0.38
Otel 3 Yıldız	0.72	0.36
Otel 2 Yıldız	0.56	0.28
Otel 1 Yıldız	0.50	0.25
Özel Belgeli Otel	1.48	0.74
Tatil Köyleri	0.74	0.37
Motel 1. Sınıf	0.74	0.37
Motel 2. Sınıf	0.94	0.47
Pansiyon ve Oberj	0.40	0.25
Toplam Ortalama	0.70	0.35

Kaynak: Ağaoğlu, O. K., (1992). *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayını.

Evrenin büyüklüğünü belirlemek için, Muğla Kültür ve Turizm Müdürlüğünden elde edilen oda sayıları ve Tablo 10'da ki veriler kullanılarak yapılan hesaplama sonucunda;

Dört yıldızlı otellerde çalışan personel sayısı: $12.703 \cdot 0,76 = 9.654$ kişi

Beş yıldızlı otellerde çalışan personel sayısı: $14.517 \cdot 1,18 = 17.130$ kişi

Araştırmanın evreni: $9.654 + 17.130 = 26.784$ kişi olarak ortaya çıkmaktadır.

Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50), çalışmalarında, 25000-50000 elemanı bulunan bir evrenden $\alpha = 0,05$ örneklem hatası için 378 kişilik örneklem grubundan veri toplanması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırma sırasında geçerli 405 adet anket elde edilmiştir.

3.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmayı sonuca götürmeye yarayan, değişkenle ilgili denek ya da objenin değerine veri denir (Büyüköztürk, 2016: 2). Değişkenlere ait bu değerlerin derlenmesinde, araştırmacının çalışması için gerekli gördüğü verileri değişik araçlar kullanarak kendisinin toplamasına birincil veriler denir. Daha önceden başka araştırmacılar tarafından derlenmiş verilere de ikincil veriler denir (Yurtseven vd. 2013: 34-35). Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde, ikincil veriler kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise birincil verilerden yararlanılmıştır.

Sosyal bilimlerde alan araştırmalarında veri toplama aracı olarak anket, gözlem, mülakat ve deney gibi yöntemler kullanılmaktadır (Bertan, 2006: 98). Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır.

3.4.2.1. Anket Formunun İçeriği ve Test Edilmesi

Anket formu, anket sunuş yazısı ile başlamaktadır. Sunuş yazısında çalışma hakkında bilgi verilmiş, verilerin kullanım amacına, gizlilik konularına değinilmiş ve katılımcılara teşekkür edilmiştir.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde işletmelerde örgüt kültürü modelinin belirlenmesine yönelik olarak Cameron ve Quinn'in çalışmalarında geliştirdikleri 6 bölüm ve 24 ifadeden oluşan ölçek, "Diagnosing and Changing Organizational Culture" isimli kitaplarının (2006) baskısından alınarak bir uzmana Türkçe'ye çevirilmiş daha sonra bir başka uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek kontrolü yapılmıştır. Anketin sadece yöneticilere değil işgörenlere de uygulanması öngörüldüğünden, 24 ifadeden oluşan bu ölçeğin bazı ifadeleri birden fazla konuyu kapsadığı için daha anlaşılabilir olması amacıyla bölünerek birden fazla ifade haline getirilmiştir. Pilot uygulama sonucunda elenen ifadelerden sonra 32 ifadeden oluşan ölçek çalışmada kullanılmıştır. Pilot uygulama için 46 ifadeden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Pilot uygulama için yapılan analizler sonucunda ifadeler 32 ifadeye indirgenmiş ve 5'li likert esasına göre yapılandırılarak bir ölçek

hazırlanmıştır. Ölçeğin özgün hali Türkiye’de ve yurtdışında yapılmış pek çok araştırmada kullanılmıştır (Lau ve Ngo, 2004; Naranjo-Valencia vd., 2010; Kurt, 2010; Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2011; Yücel ve Kocak, 2014; Öz, Kaya ve Çiftci, 2015).

Örgüt kültürü ile ilgili ifadelerin bu şekilde belirlenmesinin ardından anketin ikinci bölümünde yer alan yenilikçiliğin tespit edilmesi için Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002 çalışmalarında kullandıkları 6 ifadeden oluşan ölçek Türkçe’ye çevrilerek ve ifadelerden biri iki ayrı ifade haline getirilerek aynen kullanılmıştır. Bu ifadelere ek olarak Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011; Erdil ve Kitapçı, 2007; Eren vd. 2005; Kurt, 2010; Nybakk, 2012 yapmış oldukları çalışmalar incelenmiş ve bir önerme havuzu meydana getirilmiştir. Bu çalışmalarda kullanılan ifadelerin birebir aynı kullanılmamış olsa da büyük ölçüde benzer ifadelerden toplam 17 ifade 5’li likert esasına göre yapılandırılarak bir ölçek oluşturulmuştur. Ön uygulamanın ardından yapılan inceleme sonucu uzman akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda yenilik ifadelerinden 5 tanesi çıkartılarak 12 ifadeye düşürülmüştür.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise ankete katılan kişi ve iş yerlerine ilişkin demografik sorular yer verilmiştir.

3.4.2.2. Pilot Uygulama

Oluşturulan anket pilot uygulama amacıyla 2016 yılı 12-25 Mart tarihleri arasında Muğla’da yer alan otel işletmelerinde çalışan 40 yönetici ve işgörenle yüz yüze görüşülerek uygulanmış, ifadelerden karmaşık olanlar ve algılanmasında sorun olanlar belirlenmiştir. Veriler IBM SPSS Statistics 23 istatistik programı kullanılarak kodlanmış ve güvenilirlik testi uygulanmıştır. Sorunlu ve güvenilirliği düşüren ifadeler, çeşitli akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda anketten çıkartılmıştır. Pilot uygulama için oluşturulan 46 ifadeden 14 adet ifadenin anketten çıkartılmasıyla geriye kalan 32 örgüt kültürü ifadesi ile elde edilen veriler güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve Tablo 11’de görülen güvenilirlik sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 11: Pilot Uygulamadaki Örgüt Kültürü İfadelerinin Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alfa	Cronbach's Alfa ile Temellendirilmiş Standart Öğeler	İfade Sayısı
,919	,926	32

Yenilikçilik ile ilgili ifadeler, örgüt kültürü ifadeleri ile aynı anket formunda Mart 2016 tarihinde Muğla'daki pilot çalışmada uygulanmış ve ortaya çıkan sonuçlar öğretim üyelerinin görüşleri doğrultusunda değerlendirilerek 5 adet ifadenin ölçekten çıkartılmasına karar verilmiştir. Geriye kalan 12 ifadenin güvenilirlik istatistiği Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Pilot Uygulamadaki Yenilikçilik İfadelerinin Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alfa	Cronbach's Alfa ile Temellendirilmiş Standart Öğeler	İfade Sayısı
,942	,941	12

Pilot uygulama sonucunda, anket formunun birinci ve ikinci bölümlerinin birlikte yapılan genel güvenilirlik testi sonucunda Tablo 13'te görüldüğü üzere alfa değeri 0,949 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 13: Pilot Uygulamadaki Toplam İfadelerinin Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alfa	Cronbach's Alfa ile Temellendirilmiş Standart Öğeler	İfade Sayısı
,949	,951	44

Pilot uygulama sonrasında yapılan güvenilirlik testleri ile elde edilen alfa değeri pek çok kaynakta ifade edilen 0,50 güvenilirlik katsayısının üzerinde gerçekleşmiştir. Elde edilen bu değer, çalışmadan elde edilen verilerin kullanılabilir olduğunu göstermiştir.

3.4.2.3. Anketin Uygulanması

Ön uygulamanın ardından anketin güvenilirliği test edildikten sonra anket formu düzenlenmiş son haliyle dağıtmaya başlanmıştır. Anket uygulaması otellerin bazılarına bizzat araştırmacının kendisi tarafından Muğla ilindeki otellere ayrı ayrı gidilerek yapılmış, bir kısmı telefon görüşmelerine istinaden posta yoluyla gönderilmiş ve bir kısmı da online oluşturulan anketlerin otel yöneticilerine elektronik posta yoluyla gönderilmesi sonucu yanıt alınmıştır.

Anketlerin gönderileceği oteller belirlenirken Muğla Kültür Turizm Müdürlüğünden elde edilen veriler esas alınmıştır. www.muglakulturturizm.gov.tr/eklenti/46205,konaklamatesisleri.pdf?0 adresinden elde edilen Muğla ilindeki işletme belgeli tesislerin isimleri, oda ve yatak kapasiteleri, adres ve telefonlarına ilişkin bilgilerin yer aldığı belge kullanılarak Muğla ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerin listesi çıkartılmıştır. Otellerin listesi oluşturulduktan sonra 03 Mayıs 2016 tarihinde anketlerin uygulanmasına başlanmıştır. Anketlerin uygulandığı süreçte ülke içinde yaşanan çeşitli olağanüstü durumlar sebebiyle kesintiye uğrayan bu süreç 30 Eylül 2016 yılında tamamlanmıştır.

Araştırma için dağıtılan toplam anket sayısı 650 adettir. Ayrıca 70 adet anket araştırmacının kendisi tarafından yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerle doldurulmuştur. Elektronik posta yoluyla doldurulan anket sayısı 67 adettir. Gönderilen 650 adet ankettan 452 adet anket geri gelmiştir. Geri gelen anketlerden

eksik cevap oranı yüksek olan 184 adet anket araştırma dışında bırakılmış ve toplamda 405 adet anket değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

3.4.2.4. Ölçeklerin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ifadelerin güvenilirlik düzeyini tespit etmek üzere IBM SPSS Statistics 23 programına veri girişleri yapılmış ve demografik veriler dışında kalan veriler Cronbach's Alpha analizine tabi tutulmuştur. Alfa katsayısının değerlendirilmesinde aşağıdaki değer aralıkları kullanılmıştır (Kalaycı, 2009: 405).

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilir bir ölçektir.

Tablo 14: Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik İstatistikleri

Ölçek Bölümü	Cronbach's Alfa	Cronbach's Alfa ile Temellendirilmiş Standart Ögeler	İfade Sayısı
Örgüt Kültürü	0,922	0,923	32
Yenilikçilik	0,908	0,909	12
Tüm Ölçek	0,939	0,940	44

Bu araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin değerler Tablo 14'te verilmiştir. Örgüt kültürüne ilişkin ifadelerin katsayısı ($\alpha=0,922$), yenilikçilik ile ilgili ifadelerin katsayısı ($\alpha=0,908$) olarak ortaya çıkmıştır. Her bir bölümün ayrı ayrı oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca ifadelerin toplam güvenilirliği de ($\alpha=0,939$) yüksek düzeyde güvenilir seviyesindedir. Bu bulgulara göre kullanılan ölçekler güvenilir ve kullanılabilir olarak kabul edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Muğla ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellere, örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisini ölçmek için uygulanan anket formlarından elde edilen bulgulara bu bölümde yer verilmiştir.

3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ankette, demografik sorular üçüncü bölümde yer almaktadır. Dokuz sorudan oluşan bu bölümde otel üst düzey, orta düzey yöneticilerinin ve işgörenlerinin cinsiyetleri, öğrenim durumları, yaşları, eğitimlerinin turizm ile ilgili olup olmadığı, oteldeki görevleri, işletmedeki ve turizm sektöründeki toplam çalışma süreleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Ayrıca otelin faaliyet dönemi ve statüsü ile ilgili sorular da bu bölümdedir. Bu bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 15'te cinsiyetle ilgili bulgular yer almaktadır. Anketi dolduran katılımcıların 133'i kadın, 272'si erkektir. Bu durumda katılımcıların %32,8'ü kadınlardan, %67,2'si erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 15: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	133	32,8
Erkek	272	67,2
Toplam	405	100

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin bulgular Tablo 16'da verilmiştir. Tablo incelendiğinde 10 kişinin ortaokul, 78 kişinin lise, 206 kişinin ön lisans, 102 kişinin lisans ve 9 kişinin lisansüstü eğitim aldığı anlaşılmaktadır. Bu durumda katılımcıların %2,5 'i ortaokul, %19,3'ü lise, %50,8'i ön lisans, %25,2'si lisans ve %2,2'si lisansüstü diplomasına sahiptir. Otel çalışanlarının büyük bölümünün ön lisans eğitimi aldığı görülmektedir.

Tablo 16: Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim	n	%
Ortaokul	10	2,5
Lise	78	19,3
Ön lisans	206	50,8
Lisans	102	25,2
Lisans üstü	9	2,2
Toplam	405	100

Anket formunu dolduran katılımcıların yaşları Tablo 17’de verilmiştir. Buna göre toplam katılımcıların %24’ünü oluşturan 97 kişi 25 yaşından küçük, %29,6’sını oluşturan 120 kişi 26-30 yaş arasında, %24,2’sini oluşturan 98 kişi 31-35 yaş arasında, %12,8’ini oluşturan 52 kişi 36-40 yaş arasında, %6,2’sini oluşturan 25 kişi 41-45 yaş arasında ve %3,2’sini oluşturan 13 kişi 46 yaş ve üstündedir. Bu sonuçlar otel işletmelerinde çalışanların büyük bir kısmının genç insanlardan oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 17: Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Yaş	n	%
25 yaş ve altı	97	24
26-30 yaş	120	29,6
31-35 yaş	98	24,2
36-40 yaş	52	12,8
41-45 yaş	25	6,2
46 yaş ve üstü	13	3,2
Toplam	405	100

Katılımcıların eğitimlerinin turizm ve otelcilikle ilgili olup olmadığı Tablo 18’de belirtilmiştir. Katılımcılardan % 29,4’ü oluşturan 119 kişi eğitimlerinin turizm ve otelcilikle ilgili olmadığını belirtirken, %70,6’yı oluşturan 286 kişi ilgili olduğunu belirtmiştir.

Tablo 18: Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımı

Turizm ve Otelcilik Eğitimi	n	%
Evet	286	70,6
Hayır	119	29,4
Toplam	405	100

Tablo 19’da görüldüğü gibi anketi dolduran katılımcıların görevleri dikkate alındığında %16,4’ü üst düzey yönetici, %46,1’i orta düzey yönetici ve %37,5’i İş görenlerden oluşmaktadır. Katılımcılardan 66 kişi üst düzey yönetici, 187 kişi orta düzey yönetici ve 152 kişi herhangi bir yönetimsel görevi olmayan işgörenlerdir.

Tablo 19: Görev Durumlarına Göre Dağılımı

Oteldeki Pozisyon	n	%
Üst düzey yönetici	66	16,4
Orta düzey yönetici	187	46,1
İş gören	152	37,5
Toplam	405	100

Ankete katılanların işletmedeki çalışma süreleri Tablo 20’de verilmiştir. Tablo’dan görülebileceği gibi: katılanların % 19,5’ini oluşturan 79 kişi 1 yıl ve altı, %48,6’sını oluşturan 197 kişi 2-4 yıl arası, %23’ünü oluşturan 93 kişi 5-7 yıl arası, %6,4’ünü oluşturan 26 kişi 8-10 yıl arası ve %2,5’ini oluşturan 10 kişi 11 yıl ve üstü süredir şu anda bulunduğu işletmede çalışmakta olduğunu belirtmiştir. Aynı işletmede 11 yıl ve üstü çalışma süresinin %2,5 gibi düşük bir düzeyde olması oldukça çarpıcı bir sonuçtur.

Tablo 20: Buldukları İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

İşletmede Çalışma Süresi	n	%
1 yıl ve altı	79	19,5
2-4 yıl	197	48,6
5-7 yıl	93	23
8-10 yıl	26	6,4
11 yıl ve üstü	10	2,5
Total	405	100,0

Ankete katılanların toplam çalışma süreleri Tablo 21’de verilmiştir. Toplam çalışma süresi 1 yıl ve altında olanlar, 18 kişi ile toplam katılımcıların %4,4’ ünü, 2-4 yıl arası 76 kişi ile %18,8’ini, 5-7 yıl arası 110 kişi ile %27,2’sini, 8-10 yıl arası 99 kişi ile %24,4’ünü, 11 yıl ve üstündekiler de 102 kişi ile %25,2’sini oluşturmaktadır.

Tablo 21: Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Süresi	n	%
1 yıl ve altı	18	4,4
2-4 yıl	76	18,8
5-7 yıl	110	27,2
8-10 yıl	99	24,4
11 yıl ve üstü	102	25,2
Total	405	100,0

Tablo 22’de katılımcıların çalıştıkları otelin faaliyet dönemine ilişkin bulgular yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %56’sını oluşturan 227 kişi tüm yıl açık otellerde çalışırken, %44’ünü oluşturan 178 kişi sezonluk otellerde çalışmaktadır

Tablo 22: Otelin Faaliyet Dönemine Göre Dağılımı

Faaliyet Dönemi	n	%
Tüm yıl açık	227	56,0
Sezonluk	178	44,0
Toplam	405	100

Anketi dolduranların çalıştıkları otelin statüsü ile ilgili bilgiler Tablo 23'te verilmiştir. Tablo 23'e göre, 120 kişi bağımsız yerli işletmelerde, 7 kişi bağımsız yabancı işletmelerde, 219 kişi yerli zincir işletmelerde ve 59 kişi yabancı zincir işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 23: Otelin Statüsüne Göre Dağılımı

Otelin Statüsü	n	%
Bağımsız yerli işletme	120	29,6
Bağımsız yabancı işletme	7	1,7
Yerli zincir işletme	219	54,1
Yabancı zincir işletme	59	14,6
Toplam	405	100,0

Çalışanların oransal değerleri ise, %29,6'sı bağımsız yerli işletmelerde, %1,7'si bağımsız yabancı işletmelerde, %54,1'i yerli zincir işletmelerde, %14,6'sı yabancı zincir işletmeler şeklinde oluşmuştur.

3.5.2. Verilerin Kullanılabilirliği ve Veri Azalımı

Bu araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin sonuçlar (Tablo 13)' a bakıldığında oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekte örgüt kültürü ile ilişkili 32 ifadeyi ve yenilikle ilgili 12 ifadeyi yanıtlayan katılımcılar değerlendirmelerini 5'li Likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=

Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden yapmışlardır. Bu ifadelerin gruplandırılarak daha anlamlı hale getirilmesi, güvenilirliğin kesin olarak belirlenebilmesi, içsel geçerliliğin saptanabilmesi, araştırmanın bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkilerin ortaya çıkartılabilmesi ve konularla ilişkilendirilmeyen ifadelerin eksiltilebilmesi için normal dağılım testi ve faktör analizi uygulanmıştır.

Araştırma ifadelerine verilen cevapların puanları normallik testlerine tabi tutulmuştur. Tabachnik ve Fidell (2013)'e göre verilerin normal dağılım gösterebilmeleri için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olması gerekmektedir. Buna göre Örgüt kültürü ifadelerinin toplam puanlarının normallik şartını sağladığı (Skewness= -.544, Kurtosis= .322) görülmektedir. Yenilik ile ilgili ifadelerin de basıklık ve çarpıklık değerlerinin (Skewness= -.643, Kurtosis= .012), yukarıda belirtilen değerler aralığında olduğu, ölçekteki verilerin normal dağılım gösterdiği ve parametrik testler için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Faktör analizi uygulanabilmesi için, değişkenler metrik olması, geçerli gözlem sayısının yüzün üzerinde olması, tek bir faktör altında birden fazla değişken bulunması ve toplam varyansın %50'sini açıklaması gerekmektedir. Katılımcılardan elde edilen verilerin keşfedici faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett testi ile açıklanabilir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012: 207).

Kaiser, (1974) e göre (<http://cda.psych.uiuc.edu>), Kaiser-Meyer-Olkin değerleri;

0,90 ve üstü ise fevkalade

0,80 ve üstü ise çok iyi

0,70 ve üstü ise orta seviye

0,60 ve üstü ise ne iyi ne kötü

0,50 ve üstü kötü

0,50'nin altı kabul edilemez olarak belirtilmiştir.

Verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemede diğer bir parametre ise anti image korelasyon/kovaryans matrisinin değerlendirilmesidir. Anti image matrisinde her bir değişkenin örneklem uygunluk ölçüsü (Measures of Sampling Adequacy) 0,50 değerinin üstünde olmalıdır (Field 2005'ten Aktaran; Çolakoğlu ve Büyükeksi, 2014: 60). Faktör analizi sırasında hem örgüt kültürü hem de yenilik değişkenlerinin MSA değerleri de incelenmiş ve değerlerin uygun olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü ifadeleri için yapılan faktör analizi kapsamında elde edilen sonuçlar Tablo 24'te verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi tüm verilerin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,924 olarak tespit edilmiş ve bu değer; örneklem büyüklüğünün faktör analizi için “fevkalade” olduğunu göstermektedir. Bartlett testi sonucu 7170,804 ve p 0,000 ($p < ,01$) düzeyi ile anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi; döndürme yöntemi olarak ta eğik döndürme yöntemlerinden “Direct Oblimin” kullanılmıştır.

Tablo 24: Örgüt Kültürü İfadeleri KMO ve Bartlett Testi

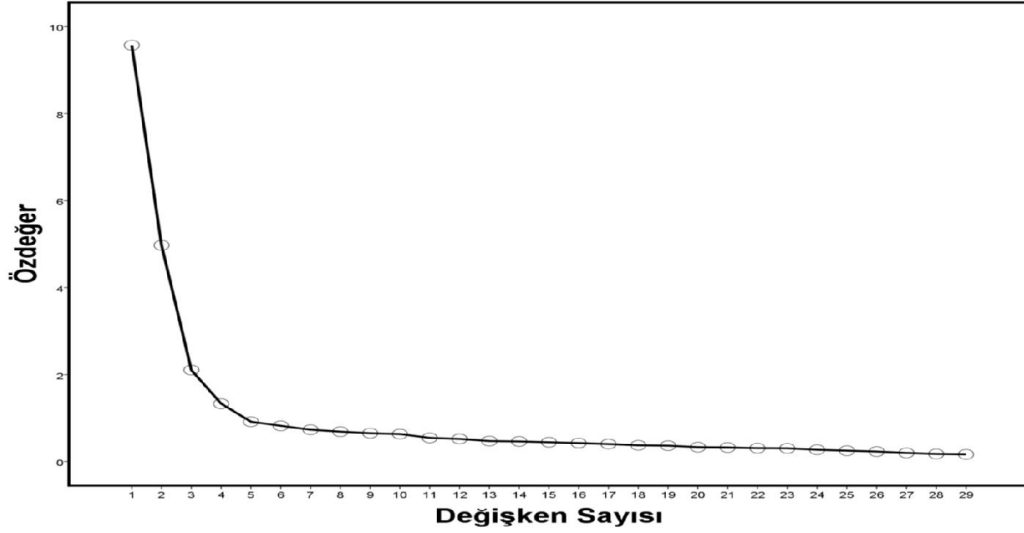
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Yeterliliği		,924
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	7170,804
	df	406
	Sig.	,000

Maddeler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilecek faktör sayısını belirlemek için scree plot grafiği, özdeğer ve varyans yüzdelerinden faydalanılmıştır (Büyüköztürk, 2016: 134-136). Örgüt kültürü verilerine uygulanan faktör analizi sonucunda, ortaya çıkan scree plot grafiğinin incelenmesi sonucunda özdeğerleri (Eigenvalue>1) birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır.

Faktör analizi sonucunda anket formunda yer alan 32 ifadeden bir tanesi faktör yükü iki ayrı faktörde birbirine çok yakın olduğu için (binişik madde) çıkartılmış, iki ifade ise yükleme değerleri 0,45'nin altında olduğu için çıkartılmıştır (Büyüköztürk, 2016:134). İfadeler çıkartılırken önce bir ifade çıkartılmış tekrar analiz yapılmış ve sonra diğer bir ifade çıkartılmıştır. Sonuçta kalan değişkenlerin normal bir yapıda

olduğu görülmüş ve başka değişken çıkartılmasına ihtiyaç kalmamıştır. Faktör analizi sonucunda ifadeler 4 faktör altında toplanmıştır.

Şekil 10: Örgüt Kültürü İfadeleri Öz Değerlerin Dağılımı (Scree Plot)



Şekil 10'da görüldüğü gibi dört ve beşinci değerler arasında belirgin bir düşüş görülmesine rağmen bu düşüş %1'den küçük olduğu için ayrı bir faktör olarak kabul edilmemiştir (Büyüköztürk, 2016: 135). Öz değerleri birden fazla olanlar dönüştürülmüş bileşenler matrisi olarak verilmiştir.

Tablo 25'te Örgüt kültürü ifadelerine ilişkin faktör analizi sonuçları tablosunda, dönüştürülmüş bileşenler matrisi ve faktör analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda orijinal değişkenler ve faktörler arasındaki korelasyonlar yer almaktadır. Bir değişken hangi bileşenin altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken o faktörle ilişki içerisinde. Faktörler ve değişkenler arasında daha yoğun ilişkiyi göstermek amacıyla 0,45 ve altında yükleme oranına sahip değişkenler dikkate alınmamış (Büyüköztürk, 2016: 134) ve faktör yükleri 0,505 ile 0,856 arasında olan değişkenler Tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25: Örgüt Kültürü İfadelerine İlişkin Faktör Analizi

F	Örgüt Kültürü İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yükleri			
				1	2	3	4
Faktör 1 Adhokrasi Kültürü	Yönetim tarzı yenilikçilik ve farklılık	3,372	1,058	0,856			
	Bir arada tutan bağ yenilik ve gelişim konusunda kararlılık	3,404	1,043	0,771			
	Yeni şeyler denemeye değer verilmesi	3,496	1,045	0,766			
	Başarıyı benzersiz geliştirmek olarak tanımlar	3,316	0,999	0,759			
	Çalışanlar risk alabilir	2,990	1,055	0,741			
	Özgürlük	3,298	1,058	0,725			
	Lider risk alabilen ve yenilikçi	3,718	0,946	0,628			
	Dinamik ve girişimci bir yer	3,637	1,026	0,578			
Faktör 2 Hiyerarşi Kültürü	Çok kontrollü bir yer	3,753	0,989		0,773		
	Yazılı kurallar ne yapılacağına belirler	3,851	0,958		0,772		
	Lider koordinatör ve düzenleyici	3,701	0,929		0,746		
	İşlerin sorunsuz planlanması ve uygulanması önemli	4,084	0,883		0,741		
	Bir arada tutan bağ biçimsel kurallar	3,664	0,967		0,734		
	Süreklilik ve istikrar vurgulanır	4,000	0,864		0,667		
	Yönetim tarzı istihdam güvencesi ve tahmin edilebilirlik	3,437	0,935		0,632		
Faktör 3 Pazar Kültürü	Çalışanlar çok rekabetçi	3,412	1,083			0,763	
	Çalışanlar başarı odaklı	3,703	0,949			0,742	
	Yönetim tarzı sert rekabetçilik	3,296	1,029			0,720	
	Pazar üstünlüğü çok önemli	3,590	0,954			0,688	
	Lider sonuç odaklı	3,333	1,085			0,595	
	Lider düşük toleransa sahip ve agresif	2,508	1,104			0,591	
	Bir arada tutan bağ hedeflere ulaşmaya verilen önem	3,795	0,956			0,505	
Faktör 4 Klan Kültürü	Lider yol gösterici ve yardımcı	3,923	1,013				0,830
	Çalışanlar aile gibi	3,871	0,999				0,761
	Bir arada tutan bağ karşılıklı güven	3,879	0,983				0,739
	Başarı takım çalışması ve çalışan bağlılığı ile tanımlar	3,921	0,905				0,709
	Lider yetiştirici	3,829	1,028				0,689
	Yönetim tarzı takım çalışması ve fikir birliği	3,925	0,964				0,677
	Çalışanların gelişimine önem	3,832	0,990				0,622
Öz Değerler				9,573	4,973	2,104	1,331
Faktörlerin Tanımlama Fark Yüzdesi				33,010	17,149	7,255	4,588
F Değeri				3,404	3,784	3,377	3,883
Cronbach's Alpha				0,922	0,865	0,816	0,915
Ölçek Cronbach's Alpha				0,912			
Toplam Farkın Açıklanma Oranı				62,002			

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Değeri=0,924; p<0,001

Örgüt kültürü değişkenlerine ait faktör analizi sonucunda, 29 değişken dört faktör altında, toplam varyansı 0,62 oranında açıklayarak oluşmaktadır. Bu açıklama oranı kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır.

Birinci faktörün açıklama oranı 33,010'dur ve sekiz değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktör altında yer alan değişkenler; otelimizin yönetim tarzı yenilikçilik ve farklılık kavramları ile nitelendirilir, otelimizi bir arada tutan bağ; yenilik ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır, yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatları araştırmaya değer verilmektedir, başarı en benzersiz veya en yeni ürünleri geliştirmek olarak tanımlanmaktadır, çalışanlar tereddüt etmeden risk alabilirler, lider, genellikle risk alabilen, girişimci ve yenilikçi biri olarak görülmektedir, otelimizin yönetim tarzı; özgürlük kavramı ile nitelendirilir ve oldukça dinamik ve girişimci bir yerdir, yeni girişimler yaratmayı önemsemektedir. Değişkenler incelendiğinde ölçekteki adhokrasi kültür tipine ait ifadelerden oluştuğu görülmektedir.

İkinci faktörün açıklama oranı 17,149'dur ve yedi değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında toplanan değişkenler; otelimiz çok kontrollü bir yerdir, yazılı kurallar genellikle çalışanların ne yapacağını belirler, lider; genellikle bir koordinatör, organizatör veya düzenleyici olarak düşünülür, işlerin sorunsuz planlanması ve uygulanması çok önemlidir, otelimizi bir arada tutan bağ; biçimsel kurallar ve politikalarıdır, süreklilik ve istikrar vurgulanmaktadır ve otelimizin yönetim tarzı; istihdam güvencesi ve tahmin edilebilirlik kavramı ile nitelendirilirdir. Değişkenler incelendiğinde ölçekteki hiyerarşi kültür tipine ait ifadelerin bir araya geldiği gözlenmektedir.

Üçüncü faktörün açıklama oranı 7,255'tir. Yedi değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktör altında bulunan değişkenler; çalışanlar çok rekabetçidir, çalışanlar başarı odaklıdır, yüksek hedefler koymak ve kazanmak esastır, otelimizin yönetim tarzı; sert rekabetçilik ve başarı odaklılık olarak nitelendirilir, pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir, lider, genellikle sonuç odaklı olarak tanımlanabilir, lider genellikle toleransı düşük ve agresif, olarak tanımlanabilir ve otelimizi bir arada

tutan bağ; başarı ve hedeflere ulaşmaya verilen önemdir. Değişkenler incelendiğinde faktörün pazar kültürü ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

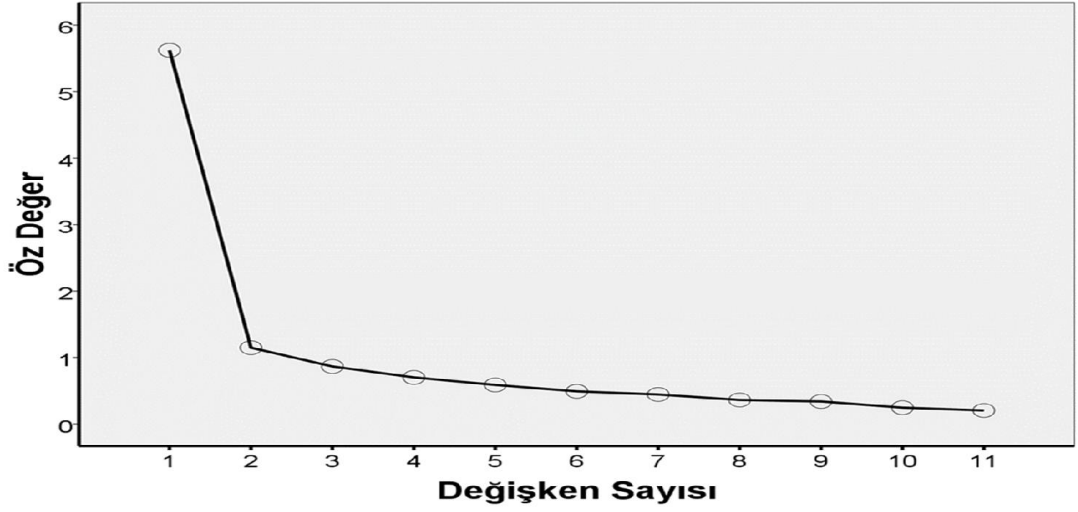
Dördüncü faktörün açıklama oranı 4,588'dir ve yedi değişken ile ifade edilmektedir. Dördüncü faktörün altında toplanan değişkenler; lider; genellikle yol gösterici ve yardımcıdır, otelimiz çalışanların birbirleri ile pek çok şeyi paylaştığı geniş bir aile gibidir, otelimizi bir arada tutan bağ; çalışanların işyerine olan bağlılığı ve karşılıklı güvendir, başarı takım çalışması ve çalışan bağlılığı ile tanımlanmaktadır, lider; yetiştirici olarak görülmektedir, otelimizin yönetim tarzı takım çalışması, fikir birliği ve katılım kavramları ile nitelendirilir ve çalışanlarına karşı ilgilidir, çalışanların gelişimini önemsemektedir. Değişkenler incelendiğinde ölçekte yer alan klan kültür tipine ait ifadeler olduğu anlaşılmaktadır.

Birinci faktörün ortalaması 3,404; ikinci faktörün ortalaması 3,784; üçüncü faktörün ortalaması 3,377; dördüncü faktörün ortalaması ise 3,883'tür. Muğla bölgesi otellerinde en yüksek ortalama klan kültür tipi olarak gerçekleşmiştir. Hiyerarşi kültür tipi ortalaması ikinci sırada, adhokrasi kültür tipi üçüncü sırada ve en düşük ortalamayla pazar kültür tipi dördüncü sırada yer almıştır.

Yenilik ifadeleri için yapılan faktör analizinde döndürme metodu olarak direct oblimin tercih edilmiş ve ortaya çıkan scree plot grafiğinin analizi sonucunda öz değerleri birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Yenilik değişkenlerinin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri Tablo 25'te görüldüğü gibi 0,893 olarak tespit edilmiş ve bu değere göre; örneklem büyüklüğünün faktör analizi için "çok iyi" olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucu 2313,034 ve p 0,000 ($p < ,01$) düzeyi ile anlamlı olarak gerçekleşmiştir.

Yenilikle ilgili değişkenlerin faktör analizi sonucunda anket formunda yer alan 12 ifadeden bir tanesi yükleme değeri 0,45'nin altında olduğu için çıkartılmıştır (Büyüköztürk, 2016:134).

Şekil 11: Yenilik İfadeleri Öz Değerlerin Dağılımı (Scree Plot)



Şekil 11’de görülen Scree Plot grafiğinde ikinci değerden sonraki verilerdeki değişikliğin % 1 den küçük olması nedeniyle ayrı birer faktör oluşturmadıkları saptanmış ve faktör analizi sonucunda ifadeler 2 faktör altında toplanmıştır.

Tablo 26’da Yenilik ifadelerine ilişkin faktör analizi sonuçları tablosunda, dönüştürülmüş bileşenler matrisi ve faktör analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda orijinal değişkenler ve faktörler arasındaki korelasyonlar görülmektedir. Bir değişken hangi bileşenin altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken o faktörle ilişki içerisindedir. Faktörler ve değişkenler arasında daha yoğun ilişkiyi göstermek amacıyla 0,45 ve altında yükleme oranına sahip değişkenler dikkate alınmamış ve faktör yükleri 0,529 ile 0,939 arasında olan değişkenler Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26: Yenilik İfadelerine İlişkin Faktör Analizi

Faktör	Yenilik İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yükleri	
				1	2
Faktör 1 Süreç Yeniliği	Çalışan yönetimi için yeni örgütsel yapılar	3,854	0,932	0,850	
	Diğer işletmelerle yeni örgütler arası ilişkiler	3,737	0,934	0,771	
	Yeniliklere karşı çıkma	4,059	0,940	0,716	
	Son üç yılda süreçlerde yenileşme	3,923	0,953	0,658	
	Çalışma metotlarında yaratıcılık	3,829	0,944	0,637	
	İşleri yapmak için yeni yollar bulma	3,915	0,909	0,529	
Faktör 2 Ürün Yeniliği	Pazara yeni ürünler sunmada ilk	2,918	1,064		0,939
	Yenilikler sistematik olarak uygulanır	3,232	1,073		0,871
	Yenilikçi fikirler için teşvik	3,443	1,044		0,692
	Sık sık yeni fikirler denenir	3,309	1,131		0,642
	Son üç yılda piyasaya yeni ürün sunma	3,430	1,062		0,608
Öz Değerler				5,622	1,147
Faktörlerin Tanımlama Fark Yüzdesi				51,109	10,425
F Değeri				3,887	3,267
Cronbach's Alpha				0,839	0,869
Ölçek Cronbach's Alpha				0,902	
Toplam Farkın Açıklanma Oranı				61,533	

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Değeri=0,893; $p<0,001$

Yenilik ifadelerine ilişkin faktör analizi sonucunda, 11 değişken iki faktör altında, toplam varyansı 0,61 oranında açıklayarak oluşmaktadır. Bu açıklama oranı kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır.

Birinci faktörün açıklama oranı 51,109'dur ve altı değişken ile ifade edilmektedir. Bu değişkenler şunlardır; çalışanların yönetimi için yeni örgütsel yapılar geliştirilir, diğer işletmelerle yeni örgütler arası ilişkiler geliştirilir, yeniliklere karşı çıkılır, Son üç yıl içinde süreç yeniliği gerçekleştirilmiştir, çalışma metotları konusunda yaratıcıdır ve işleri yapmak için yeni yollar bulunmaya çalışılır. Bu faktörün altında bulunan değişkenler incelendiğinde yenilikçilik davranışı ve süreç yeniliği ile ilgili ifadelerin yer aldığı gözlenmektedir.

İkinci faktörün açıklama oranı 10,425'tir ve beş değişken ile ifade edilmektedir. İkinci faktöre ait değişkenler şunlardır; otelimiz pazara yeni ürünler ve hizmetler sunmada çoğu kez ilktir, yenilikçi fikirler sistematik bir yolla uygulanır, yenilikçi fikirler için örgüt üyeleri teşvik edilir, sık sık yeni fikirler denenir ve son üç yılda piyasaya yeni ürün sunmuştur. Değişkenler incelendiğinde ölçekteki yenilikçilik davranışı ve ürün yeniliği ifadelerinin bu faktör altında bir araya geldiği görülmektedir.

Birinci faktörün ortalaması 3,887; ikinci faktörün ortalaması ise 3,267'dir. Bu sonuçlar doğrultusunda Muğla bölgesi otellerinde süreç yeniliğinin, ürün yeniliğine oranla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu söylenebilir.

3.5.3. İlişkilerin Analizine Yönelik Ulaşılan Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini hesaplamak için kullanılmış, çoklu regresyon analizi ile de bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ki neden-sonuç ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Analiz için çoklu regresyon analizinin tercih edilmesinin sebebi, araştırmadaki bağımlı değişkenleri etkileyen bağımsız değişkenlerin kendi aralarında da birbirlerini etkilemeleri ve bu yüzden bağımlı değişkeni açıklamada tek bir bağımsız değişkenin yeterli olmayacağıdır.

Otel işletmelerinde Cameron ve Quinn'in ortaya koyduğu örgüt kültürü tipleri olan adhokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültürü tiplerini ifade eden faktörlerin kendi aralarındaki ilişki düzeyini ve yönünü görmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu faktörlerin arasındaki ilişki, korelasyon katsayıları ve sig.(2-tailed) değerleri Tablo 27'de verilmiştir. Faktörler arası korelasyon; adhokrasi ve hiyerarşi faktörleri arasında Sig.<0,005 düzeyinde, diğer örgüt kültürü faktörleri arasında Sig.<0,001 düzeyinde anlamlıdır ve değişkenler arasında pozitif bir korelasyon mevcuttur.

Tablo 27: Örgüt Kültürü Faktörleri Arası Korelasyon

		Adhokrasi	Hiyerarşi	Pazar	Klan
Adhokrasi	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	405			
Hiyerarsi	Pearson Correlation	,104	1		
	Sig. (2-tailed)	,036			
	N	405	405		
Pazar	Pearson Correlation	,181	,490	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		
	N	405	405	405	
Klan	Pearson Correlation	,718	,236	,165	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	
	N	405	405	405	405

Otel işletmelerinde örgüt kültürü tipleri ile ilgili olarak en yüksek ilişki düzeyi adhokrasi ve klan kültür tipleri arasında (0,718) olduğu görülmektedir. Hiyerarşi ile pazar (0,490), hiyerarşi ile klan (0,236), adhokrasi ile pazar (0,181), pazar ile klan (0,165) ve adhokrasi ile hiyerarşi arasında (0,104) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 27'ye bakıldığında, Cameron ve Quinn örgüt kültürü modelinde yer alan örgüt kültürü tiplerinden organik süreçler düzleminde yer alan klan ve adhokrasi kültür tipleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu, mekanik süreçler düzleminde yer alan hiyerarşi ve pazar kültürleri arasında da pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin var olduğu gözlenmektedir. Diğer taraftan, farklı düzlemlerde yer alan örgüt kültürü tiplerinin de aralarında pozitif yönlü fakat düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu durum işletmelerde her zaman tek bir örgüt kültürü tipinin olmadığını, baskın bir kültürün varlığında bile diğer örgüt kültürü tipine ilişkin unsurların o örgütte var olabildiğinin bir göstergesidir (Desphande, 1993: 29). Bununla beraber birbirine yakın kültür tiplerine ait değerlerin birbirleri ile ilişkisi daha fazladır.

Yenilikçiliğe süreç yeniliği ve ürün yeniliği faktörlerinin kendi aralarındaki ilişki düzeyini ve yönünü görmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu faktörlerin arasındaki ilişki, korelasyon katsayıları ve sig.(2-tailed) değerleri Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28: Yenilik Faktörleri Arası Korelasyon

		Süreç	Ürün
Süreç	Pearson Correlation	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	405	
Ürün	Pearson Correlation	,686	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	405	405

Süreç yeniliği ve ürün yeniliği ilişki düzeyinin (0,686) olduğu görülmektedir ve Sig.<0,001 düzeyinde anlamlıdır. Yüksek sayılabilecek seviyedeki bu oran işletmede gerçekleştirilecek süreç ya da ürün yeniliğine ilişkin uygulamalardaki artışın diğeri üzerinde de pozitif yönlü bir artış sağlayacağını bize göstermektedir.

Araştırmada bağımsız değişkenlerin (Örgüt kültürü faktörleri), bağımlı değişkenler (Yenilik faktörleri) üzerindeki etkilerini, değişkenlerin anlamlılığını ve önem derecelerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır.

Regresyon analizinde modelin anlamlı olup olmadığını test etmek için Anova tablosu kullanılır. F ve Sig. değerleri, bir bütün olarak modelin anlamlılığını bize gösterir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesi R Kare değerleri ile, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme durumlarını β (Beta) değerleri ile, bağımsız değişkenlerin önem sırası β (Beta) değerleri ile gösterilir. Analizde en önemli bağımsız değişken β (Beta) değeri en yüksek olan değişkendir (Bertan, 2006: 153).

Analiz sonucunda ortaya çıkan modeller incelenmeden önce regresyon analizinin temel varsayımlarının karşılanıp karşılanmadığı kontrol edilmelidir. Bunun için öncelikle modelin bağımsız değişkenleri arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığı kontrol edilmelidir. Veri deseninde çoklu bağlantının varlığını anlamak için öncelikle bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenebilir. 0,80'in üzerindeki bir korelasyon çoklu bağlantı olabileceğini, 0,90'ın üzerindeki bir korelasyon ise ciddi bir bağlantı olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2016: 100). Çoklu bağlantı sorunu için bakılması gereken bir diğer değer ise VIF (variance inflation factor) ve tolerans değerleridir. VIF değerleri 10'dan küçük ve tolerans değerleri 0,10'dan büyükse çoklu bağlantı sorunu olmadığı anlaşılır (Hair ve diğ., 2006'dan aktaran Bertan, 2006: 154). Modelde otokorelasyon olup olmadığını görmek için Durbin-Watson değerlerine bakılır. Otokorelasyon birbirini zaman veya yere göre izleyerek sıralanmış gözlemler arasında ilişki bulunması problemidir (Miran, 1992: 88). Durbin-Watson testi değerleri 0 ile 4 arasında değişmekte, 2 ye yakın olan değerler otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Genellikle bu değer 1,5 ile 2,5 arasında olması istenir (Kalaycı, 2009: 264). Ayrıca bağımlı değişkenin sayısal olması ve normal bir dağılıma sahip olması çoklu regresyon modelinin diğer varsayımlarıdır.

Bu çalışmada her bağımlı değişken için bağımsız değişkenler kullanılarak, ayrı ayrı çoklu regresyon analizi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisi için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

3.5.3.1. Süreç Yeniliği ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki

Bu analizde 'Süreç Yeniliği' bağımlı değişken olarak alınarak, Cameron ve Quinn örgüt kültürü modelinde belirtilen örgüt kültürü tipleri 'Adhokrasi, Klan, Hiyerarşi ve Pazar' kültür tiplerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisini görmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Adhokrasi kültürü ile süreç yeniliği arasında ilişki vardır.

H2: Klan kültürü ile süreç yeniliği arasında ilişki vardır.

H3: Hiyerarşi kültürü ile süreç yeniliği arasında ilişki vardır.

H4: Pazar kültürü ile süreç yeniliği arasında ilişki vardır.

Regresyon analizine bağımsız değişkenler olarak adhokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültürleri sokulmuş, bağımlı değişken olarak süreç yeniliği kullanılmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişki incelenmiş ve Tablo 29’de süreç yeniliğini etkileyen faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 29: Süreç Yeniliğine Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Beta	t	Sig. t	Tolerans	VIF
Sabit	2,171	-	12,354	,000	-	-
Adhokrasi	,338	,402	7,714	,000	,468	2,132
Klan	,323	,371	7,031	,000	,455	2,197
Hiyerarşi	-,067	-,067	-1,582	,115	,716	1,396
Pazar	-,129	-,131	-3,158	,002	,739	1,353
Çoklu Regresyon (R)= ,701		R ² = ,492		Uyarlanmış R ² = ,487		
p< ,001		F= 96,782				
Durbin-Watson= 1,654						

Süreç yeniliği bağımlı değişken olarak yer alırken, adhokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Tablo 29’da görüldüğü gibi F değeri 96,782, p<,001 düzeyinde gerçekleşmiş ve oluşturulan modelin bütünsel olarak her düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür. Modelde yer alan her bir değişkenin anlamlı olup olmadığını anlamak için t istatistik değerlerine bakıldığında, hiyerarşi kültürü değişkeni dışındakilerin (sig.<0,005) anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin VIF değerlerinin en yükseği 2,198’den küçük, tolerans değerleri en küçüğü 0,454’ten büyük olarak gerçekleştiği için çoklu bağlantı problemi yoktur. Durbin-Watson testi değeri (1,654) olarak gerçekleşmiştir yani 1,5 ve 2,5 aralığındadır dolayısı ile otokorelasyon sorunu yoktur. Multiple R= 0,701 ve R Square= 0,492 olarak gerçekleşmiştir. Bu da demektir ki, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesi 0,492 olarak gözlemlenmiştir.

Regresyon analizinde bağımlı değişkene bağlı olarak bağımsız değişkenin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Sig. değerlerinin ve β (Beta) seviyelerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Tablo 29’da sig. değerleri 0,05’ten küçük olanların β düzeylerine bakıldığında üç değişkenin, süreç yeniliğine önemli ölçüde etki ettiği görülmektedir. Bunlar adhokrasi, klan ve pazar kültür tiplerini ifade eden değişkenlerdir. Bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenin adhokrasi değişkeni ($b= ,402$; $t= 7,714$; $p= ,000$) olduğu ortaya çıkmıştır. Adhokrasi değişkeninden sonra, klan değişkeni ($b= ,371$; $t= 7,031$; $p= ,000$), klandan sonra pazar değişkeni ($b= -,131$; $t= -3,158$; $p= ,002$) gelmektedir.

Bu sonuçlar incelendiğinde, H1, H2 ve H4 kabul edilmiş, H3 ise reddedilmiştir. Araştırma bulgularına göre süreç yeniliği ile adhokrasi ve klan kültürleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Pazar kültürünün ise süreç yeniliği üzerinde anlamlı ve ters yönde bir ilişkisi izlenmiştir. Hiyerarşi kültürü ile süreç yeniliği arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

3.5.3.2. Ürün Yeniliği ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki

Çoklu regresyon analizlerinin ikinci aşamasında ‘ürün yeniliği’ bağımlı değişken ile Cameron ve Quinn örgüt kültürü tipleri olan, adhokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu konuyla ilgili aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H5: Adhokrasi kültürü ile ürün yeniliği arasında ilişki vardır.

H6: Klan kültürü ile ürün yeniliği arasında ilişki vardır.

H7: Hiyerarşi kültürü ile ürün yeniliği arasında ilişki vardır.

H8: Pazar kültürü ile ürün yeniliği arasında ilişki vardır.

Tablo 30’da ürün yeniliği ile örgüt kültürü tiplerine ait faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Analizde ürün yeniliği bağımlı değişken olarak yer alırken, Cameron ve Quinn örgüt kültürü tipleri; adhokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri bağımsız değişken olarak kullanılmıştır.

Tablo 30: Ürün Yeniliğine Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Beta	t	Sig. t	Tolerans	VIF
Sabit	,598	-	3,486	,001	-	-
Adhokrasi	,816	,776	19,056	,000	,468	2,138
Klan	,086	,079	1,916	,056	,455	2,197
Hiyerarşi	-,136	-,108	-3,286	,001	,716	1,396
Pazar	,021	,017	,529	,597	,739	1,353
Çoklu Regresyon (R)= ,831		R ² = ,690		Uyarlanmış R ² = ,687		
p< ,001		F= 222,508				
Durbin-Watson= 1,873						

Tabloda görüldüğü gibi F değerinin 222,508, p<,001 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir ve bu değer modelin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Modelde yer alan her bir değişkenin anlamlı olup olmadığını anlamak için Sig. t istatistik değerlerine bakıldığında, adhokrasi ve hiyerarşi kültürlerini ifade eden değişkenlerin (sig.<0,005) anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin VIF değerlerinin en yükseği 2,198’den küçük, tolerans değerleri en küçüğü 0,454’ten büyük olarak gerçekleşmiştir. Dolayısı ile çoklu bağlantı problemi yoktur. Durbin-Watson testi değeri (1,873) 1,5 ve 2,5 arasında gerçekleştiğinden otokorelasyon yoktur. Multiple R= 0,831 ve R Square= 0,690 olarak gerçekleşmiştir. Bu da demektir ki, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesi 0,690’dır.

Regresyon analizinde bağımlı değişkene bağlı olarak bağımsız değişkenin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Tablo 30’da sig. değerleri 0,05’ten küçük olan iki değişkenin β düzeylerine bakıldığında, adhokrasi ve hiyerarşi kültür tiplerini ifade eden değişkenlerin ürün yeniliğine önemli ölçüde etki ettiği görülmektedir. Bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenin adhokrasi değişkeni (b= ,776; t=

19,056; $p= ,000$) olduğu ortaya çıkmıştır. Daha sonra, hiyerarşi değişkeni ($b= -,108$; $t= -3,286$; $p= ,001$) gelmektedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde, H5 ve H7 kabul edilmiş, H6 ve H8 ise reddedilmiştir. Araştırma bulgularına göre ürün yeniliği ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Ürün yeniliği ile hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ve ters bir ilişki ortaya çıkmıştır. Klan kültürü ve pazar kültürü ile ürün yeniliği arasında ise anlamlı bir ilişkinin varlığı gözlenmemiştir.

3.5.3.3. Yenilikçilik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki

Çoklu regresyon analizinin bu aşamasında, yenilikçilik bağımlı değişken olarak alınarak, Cameron ve Quinn örgüt kültürü modelinde belirtilen örgüt kültürü tipleri ‘Adhokrasi, Klan, Hiyerarşi ve Pazar’ kültür tiplerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisini görmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Geliştirilen hipotezler şu şekildedir.

H9: Adhokrasi kültürü ile yenilikçilik performansı arasında ilişki vardır.

H10: Klan kültürü ile yenilikçilik performansı arasında ilişki vardır.

H11: Hiyerarşi kültürü ile yenilikçilik performansı arasında ilişki vardır.

H12: Pazar kültürü ile yenilikçilik performansı arasında ilişki vardır.

Regresyon analizine bağımsız değişkenler olarak adhokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültürleri sokulmuş, bağımlı değişken olarak yenilikçilik kullanılmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişki incelenmiş ve tablo 31’de yenilikçiliği etkileyen faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Analizde, yenilikçilik bağımlı değişken olarak yer alırken, adhokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri bağımsız değişken olarak kullanılmıştır.

Tablo 31: Yenilikçiliğe Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Beta	t	Sig. t	Tolerans	VIF
Sabit	1,509	-	10,575	,000	-	-
Adhokrasi	,556	,654	15,627	,000	,468	2,138
Klan	,202	,230	5,423	,000	,455	2,197
Hiyerarşi	-,107	-,105	-3,103	,002	,716	1,396
Pazar	-,060	-,061	-1,821	,069	,739	1,353
Çoklu Regresyon (R)= ,820		R ² = ,673		Uyarlanmış R ² = ,669		
p< ,001		F= 205,369				
Durbin-Watson= 1,939						

Modelin her düzeyde ve bir bütün olarak anlamlı olduğunu gösteren F değeri 205,369 ve $p < ,001$ düzeyinde gerçekleşmiştir. Modelde yer alan her bir değişkenin anlamlı olup olmadığını anlamak için Tablo 31’de t istatistik değerlerine bakıldığında, pazar kültürü değişkeni dışındakilerin ($\text{sig.} < 0,005$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin VIF değerlerinin en yükseği 2,198’den küçük, tolerans değerleri en küçüğü 0,454’ten büyük olduğundan çoklu bağlantı sorunu yoktur. Durbin-Watson testi değeri (1,939) 1,5 ve 2,5 arasında olduğundan otokorelasyon yoktur. Multiple R= 0,820 ve R Square= 0,673 olarak gerçekleşmiştir. Bu da demektir ki, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesi 0,673’tür.

Regresyon analizinde bağımlı değişkene bağlı olarak bağımsız değişkenin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Tablo 31’de sig. değerleri 0,05’ten küçük olanların β düzeylerine bakıldığında üç değişkenin, yenilikçiliğe önemli ölçüde etki ettiği görülmektedir. Bunlar adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültür tiplerini ifade eden değişkenlerdir. Bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenin adhokrasi değişkeni ($b = ,654$; $t = 15,627$; $p = ,000$) olduğu ortaya çıkmıştır. Açıklama oranı en yüksek ikinci değişken klan değişkenidir ($b = ,230$; $t = 5,423$; $p = ,000$), klandan sonra hiyerarşi değişkeni ($b = -,107$; $t = -3,103$; $p = ,002$) gelmektedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde, H9, H10 ve H11 kabul edilmiş, H12 ise reddedilmiştir. Araştırma bulgularına göre yenilikçilik ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Yenilikçilik ile klan kültürü arasında da pozitif ve

anlamli bir iliŒki bulunmuŒtur. yenilikçilik ile hiyerarŒi kùltùrù arasinda ise anlamli ve ters bir iliŒki ortaya çikmiŒtir. Pazar kùltùrùnùn ise yenilikçilik ile arasinda anlamli bir iliŒkinin varliğı gözlenmemiŒtir.

3.5.3.4. Yenilikçilik ve Örgüt Kùltürü Arasındaki İliŒki

Örgüt kùltürünün yenilikçilik ile iliŒkisinin test edildiği analiz bu aŒamasında basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıŒtır. Yenilikçilik bağımlı deđiŒken olarak alınmıŒ ve örgüt kùltürü deđiŒkeni bağımsız deđiŒken olarak alınarak yenilikçilik üzerindeki etkisi test edilmiŒtir. Bu konuyla ilgili olarak aŒađdaki hipotez geliŒtirilmiŒtir.

H13: Örgüt kùltürü ile yenilikçilik arasinda iliŒki vardır.

Regresyon analizine bağımlı deđiŒken olarak yenilikçilik, bağımsız deđiŒken olarak ta örgüt kùltürü deđiŒkenleri dahil edilerek analiz gerçekteŒirilmiŒtir. Bu iki deđiŒken arasındaki iliŒki incelenmiŒ ve analiz sonuçları Tablo 32’de verilmiŒtir.

Tablo 32: Örgüt Kùltürünün Yenilikçiliğe Etkisi

DeđiŒkenler	B	Beta	t	Sig. t
Sabit	,830		4,253	,000
Örgüt Kùltürü	,761	,579	14,248	,000
Çoklu Regresyon (R)= ,579	R ² = ,335		UyarlanmıŒ R ² = ,333	
p< ,001	F= 203,018			
Durbin-Watson= 1,743				

Tablo 32’de görùldüđu gibi F değerı 203,018, p<,001 düzeyinde gerçekteŒmiŒ ve modelin bir bütün olarak her düzeyde anlamli olduğu görùlmüŒtür. Modelde yer alan her bir deđiŒkenin anlamli olup olmadığını anlamak için t istatistik değerlerine bakıldığında, deđiŒkenlerin (sig.<0,001) anlamli olduğu görùlmektedir. Durbin-Watson testi değerı (1,743) 1,5 ve 2,5 arasinda olduğundan otokorelasyon yoktur. Multiple R= 0,579 ve R Square= 0,335 olarak gerçekteŒmiŒtir. Bağımsız deđiŒkenin bağımlı deđiŒkeni açıklama yüzdesi 0,335 olarak gözlemlenmiŒtir.

Regresyon analizinde bağımlı değişkene bağlı olarak, bağımsız değişkenin önem düzeyinin belirlenmesi amacıyla Sig. ve β (Beta) seviyelerine Tablo 32’de bakıldığında örgüt kültürü değişkeninin sig. değeri 0,01’den küçük olarak gerçekleşmiştir. Bu değişkenin, bağımlı değişkeni açıklama oranları ($b= ,579$; $t= 14,248$; $p= ,000$) olarak görülmektedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde H13 kabul edilmiştir. Örgüt kültürü ile yenilikçilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır.

3.6. Sonuç ve Öneriler

Çalışmanın bu kısmında analizler sonucu ortaya çıkan bulguların kısa bir değerlendirilmesi ve araştırmaya konu olan otel işletmelerine ve gelecekte konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılara öneriler yer almaktadır.

3.6.1. Sonuç

Yenilikçilik konusu, son yıllarda üzerinde en çok durulan konuların başında gelmektedir. Bunun temel sebebi, piyasadaki ürün ve hizmetlerin birbirlerine olan benzerliği nedeniyle tüketicilerin özellik ve kalite bakımından benzer ürünler arasında karar vermeleri gerektiğinde, marka alışkanlıkları ve fiyat kıyaslaması içine girmeleri ve düşük fiyatlı ürün ve hizmetleri tercih etmeleridir. Özellikle hizmetler konusunda tüketici açısından değişen çok fazla bir şey olmamaktadır ve tüketici düşük fiyatlı hizmetlere yönelmektedir. Böyle bir durumda, yenilikçilik kavramı önem kazanmaktadır. Yenilikçiliği tam anlamıyla kavrayabilen ve uygulayabilen işletmeler, sert rekabetin yaşandığı günümüz piyasalarında rekabette avantaj sağlayarak, yaşamlarını sürdürebileceklerdir.

Yenilikçilik, işletmelerde kendiliğinden ortaya çıkabilen bir kavram değildir. Yeniliklerin ortaya çıkabilmesi ve sürdürülebilir hale getirilmesi işletme içindeki uygun atmosferin yaratılabilmesiyle mümkündür. Örgüt kültürü yenilikçiliğin ortaya çıkabileceği ve devamının sağlanabileceği bir ortam yaratması açısından oldukça önemlidir. Her işletmenin kendine özgü bir kültür yapısı vardır. Ancak her örgüt kültürü tipi yenilikçiliği destekleyici değildir. Bu çalışmanın, otel işletmelerinde örgüt kültürü tipleri ve bu tiplerin yenilikçilik ile ilişkilerinin belirlenmesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada, örgüt kültürünün yenilikçilik ile ilişkisi olduğu varsayımından yola çıkılmış ve Muğla ili sınırları içinde yer alan dört ve beş yıldızlı 53 otel işletmesinden, 405 işgören ve yöneticiden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Bu çalışma ile otel işletmelerinde daha önce incelenmemiş olan örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisinin ortaya konması, hangi örgüt kültürü tipinin otel işletmelerinde yenilikçiliğin ortaya çıkmasında daha etkili olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların, çoğunluğunu orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır, cinsiyetlerine ilişkin olarak, kadınlar katılımcıların üçte birlik bir bölümünü oluşturmaktadır. Katılımcıların %50.8'i ön lisans mezunu, %25.2'lik kısmı lisans mezunudur. Araştırmaya katılanların %56'sı tüm yıl açık olan işletmelerde çalışmaktadır ve %54.1'i yerli zincir işletmelerde görev yapmaktadır.

Araştırmada, öncelikle örgüt kültürüne yönelik bir inceleme yapılmıştır. Örgüt kültürünü belirlemeye yönelik anket formunda yer alan 32 ifadeye uygulanan faktör analizi sonucunda, 3 ifadenin 2'si düşük faktör yükleri, bir tanesi de binişik madde olması sebebiyle elenmiş, geriye kalan 29 ifade 4 faktör grubu altında toplanmıştır. Ortaya çıkan bu faktörler, Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler yaklaşımı sonucu ortaya koydukları örgüt kültürü tipolojileri olan; adhokrasi kültürü, klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü şeklindeki yapı ile açıklanmıştır. Bu yapıda birbirini kesen iki eksen dört adet çeyrek düzlem oluşturmaktadır. Dikey eksen organik süreçten mekanik sürece doğru bir geçişi ifade eder. Yani örgütsel yapıya

esneklik, doğallık ya da özgünlüğün mü hakim olduğunu, yoksa kontrol, istikrar ya da düzenin mi daha çok hakim olduğunu gösterir. Yatay eksen ise içsel devamlılıktan dışsal konumlanmaya doğru bir geçişi, bir başka ifadeyle örgütsel yapıda içe yönelimin mi yoksa dışa odaklılığın mı daha hakim olduğunu ifade etmektedir (Aydıntan ve Göksel, 2012: 56). Örgütsel özelliklerin bu boyutlara göre değerlendirilmesi sonucunda ise bahsedilen örgüt tipleri ortaya çıkmaktadır.

Yenilik ifadelerine uygulanan faktör analizinde 12 ifadeden bir tanesi düşük faktör yükü sebebiyle elenmiş, geriye kalan 11 ifade 2 faktör altında toplanmıştır. Ortaya çıkan bu faktörler süreç yeniliği ve ürün yeniliği olarak açıklanmıştır. “Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi ya da var olan bir üründe önemli derecede değişiklik yapılması ile yeni bir ürünün ortaya çıkartılması” (OECD-Eurostat, 2006: 52) olarak tanımlanan ürün yeniliği, işletmeler açısından riskli olsa da, uzun vadede işletmelerin ayakta kalabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Süreç yeniliği, ürün yeniliğinin bütünleyici bir parçasını oluşturur (Top, 2008: 216) ve farklı veya yeni bir üretim ya da dağıtım yaklaşımının geliştirilmesi veya var olan bir yöntemin geliştirilerek daha iyi hale getirilmesi sonucu ortaya çıkan yenilik türünü ifade eder (Damanpour, 1996: 698). Yenilik ifadeleri, Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002: 521 çalışmalarında kullandıkları 6 ifade esas alınarak, Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011; Erdil ve Kitapçı, 2007; Eren vd. 2005; Kurt, 2010; Nybakk, 2012 çalışmalarında kullandıkları ölçekler de değerlendirilerek meydana getirilmiştir.

Örgütlerin tamamında örgüt kültürü tiplerinin kesin çizgilerle birbirinden ayrıldığını söylemek güçtür. Bazı örgütlerde birden fazla örgüt kültürü tipine ait özellikler gözlenebilir (Cameron ve Quinn, 2006). Her örgüt kültürü tipinin kendine özgü özellikleri vardır. Adhokrasi kültüründe risk alabilmek, özgürlük, yaratıcılık, yenilik ve çevreye uyum; klan kültüründe fikir birliği, takım çalışması ve işletmeye bağlılık; hiyerarşi kültüründe yazılı kurallar ve hiyerarşik yapı ve pazar kültüründe pazar hakimiyeti, rekabet ve kişisel başarı gibi özellikler hakimdir. Araştırmanın sonraki boyutunda ele alınan yenilik, işletmelerin varlıklarının devamı için en önemli kaynaklardan biridir ve işletmelerde varlığı örgüt içindeki yapı ve ortamla yakından ilgilidir (Lau ve Ngo, 2004: 692). Otel işletmelerinde örgüt kültürünün genel olarak

yenilikçiliğe etkisi ve yukarıda bahsedilen örgüt kültürü tiplerinin her birinin ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yenilikçilik performansı ile ilişkisi araştırmada ele alınmıştır.

Çalışmada faktör analizinden sonra değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Örgüt kültürü faktörlerini oluşturan değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonucunda, en yüksek ilişki adhokrasi ve klan kültür tipleri arasında en yüksek ilişki düzeyi (0,718) tespit edilmiştir. Hiyerarşi ve pazar kültür tipleri arasında (0,490), hiyerarşi ve klan kültür tipleri arasında (0,236), adhokrasi ve pazar kültür tipleri arasında (0,181), pazar ve klan kültür tipleri arasında (0,165) korelasyon katsayısı ortaya çıkmıştır. En düşük korelasyon katsayısı adhokrasi ve hiyerarşi kültür tipleri arasında (0,104) olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlara bakıldığında tüm değişkenlerin birbirleriyle anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır. Otel işletmelerinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkilerdeki belirleyiciliğin organik yapı ya da mekanik yapı düzlemlerinden kaynaklı olduğu, içe dönük ya da dışa dönük olmanın, faktörler arasında ilişkilerde daha az etkisi olduğu gözlenmektedir.

Yenilik faktörlerini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, ürün yeniliği ve süreç yeniliği arasındaki ilişki düzeyi (0,686) olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç süreç yeniliği veya ürün yeniliği ile ilgili gerçekleştirilecek herhangi bir faaliyetin diğerini de pozitif yönde etkileyeceğine işaret etmektedir.

Regresyon analizlerinde örgüt kültürü ve örgüt kültürü faktörlerini oluşturan adhokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiş, ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yenilikçilik ise bağımlı değişkenler olarak kabul edilerek analizler gerçekleştirilmiştir. Öncelikle örgüt kültürü tiplerinin süreç yeniliği ile ilişkisine bakılmış ve analiz sonucunda modelin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür. Her bir değişkenin t değerlerine bakıldığında ise hiyerarşi kültür tipi dışındakilerin (sig.<0,005) anlamlı olduğu görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,492$ 'dir. Beta

değerleri incelendiğinde otel işletmelerinde süreç yeniliğine en fazla etkisi olan kültür tipi (0,402), adhokrasi kültürüdür. Klan kültürü süreç yeniliğine olumlu etki sağlamaktadır. Pazar kültür tipinin ise otel işletmelerinde süreç yeniliğine olumsuz etkisi olduğu (-0,131) görülmüştür. Bu durumda H1, H2 ve H4 hipotezleri kabul edilmiş H3 Hipotezi ise reddedilmiştir. Yazın taramasında örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisi konusunda yapılmış pek çok çalışma olmasına rağmen, örgüt kültürü tiplerinin süreç yeniliğine etkisini inceleyen çalışma kısıtlı sayıda bulunmaktadır. Bu çalışmalarda da genellikle süreç yeniliği, yenilikçilik performansı içerisinde değerlendirilmiş olup her bir örgüt kültürü tipinin süreç yeniliğine etkisi ayrı ayrı incelenmemiştir.

Çoklu regresyon analizlerinin ikinci aşamasında otel işletmelerinde örgüt kültürü tipleri ile ürün yeniliği arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örgüt kültürü tipleri bağımsız değişkenler ürün yeniliği ise bağımlı değişken olarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, F değeri $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiş ve modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Her bir değişkenin Sig. t değerlerine bakıldığında adhokrasi ve hiyerarşi kültürlerini ifade eden değişkenlerin (sig. $< 0,005$) anlamlı olduğu, klan ve pazar kültürlerini ifade eden değişkenlerin ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2 = 0,690$ 'dır. Adhokrasi kültür tipi ürün yeniliğine etkisi olumlu ve en fazla olan (0,776) değişkendir. Hiyerarşi kültür tipinin ise ürün yeniliğine olumsuz (-0,108) etkisi olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan bu bulgulardan adhokrasi kültürünün olumlu etkisi ve hiyerarşi kültürünün olumsuz etkisi, hem kuramsal çalışmalar hem de değişik sektörlerde yapılmış benzer çalışmalar ile uyumludur (Abdi ve Senin, 2014; Ahmed, 1998; Cameron ve Quinn, 2006; Claver vd., 1998; Martins ve Terblanche, 2003; Naranjo Valencia vd., 2010; Naranjo Valencia vd., 2011; Naranjo Valencia vd., 2015). Ancak otel işletmelerinde klan kültür tipinin ürün yeniliği ile anlamlı bir ilişkisinin olmaması dikkate değer bir durumdur. Çünkü klan kültürünün yenilikçilik ile ilişkisinin ortaya çıkmadığı bazı çalışmalar mevcut olsa da (Seen vd., 2012; Yeşil ve Kaya, 2012), farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda çoğunlukla olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Hafit vd., 2015; Hurley ve Hult, 1998; Kurt, 2010; Sharifad ve Ataei, 2012). Bunun sebebi

olarak, otellerdeki işgören devir hızının yüksek olması (Tuna, 2007) nedeniyle çalışanlar arasındaki bağların yeterince güçlenememesi olabilir. Kimi otellerde klan kültürü özelliklerinin görülüyor olması tam olarak o kültürün hakim olduğu anlamına gelmez. İşletme birden fazla kültür özelliklerine sahip olabilir (Cameron ve Quinn, 2006) ve işletme içinde çalışanların kültüre ilişkin algılamaları farklı olabilir.

Çoklu regresyon analizlerinin üçüncü aşamasında yenilikçilik bağımlı değişken ve örgüt kültürü tipleri bağımsız değişken olarak analiz edilmiştir. F değeri $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiş ve modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Her bir değişkenin Sig. t değerlerine bakıldığında adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürlerini ifade eden değişkenlerin (sig. $< 0,005$) anlamlı olduğu, pazar kültürünü ifade eden değişkenin ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2 = 0,673$ 'tür. Adhokrasi kültür tipi yenilikçiliğe etkisi olumlu ve en fazla olan (0,654) değişkendir. Klan kültür tipinin de yenilikçiliğe olumlu etkisi (0,230) Beta değerlerinde görülmektedir. Hiyerarşi kültür tipinin yenilikçiliğe olumsuz (-0,105) etkisi olduğu görülmüştür. Pazar kültür tipinin ise anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, H9, H10 ve H11 hipotezleri kabul edilmiş H12 hipotezi ise kabul edilmemiştir. Ortaya çıkan bu bulguların bir kısmı adhokrasi ve klan kültürlerinin yenilikçiliğe olumlu etkisi, hiyerarşi kültürünün ise olumsuz etkisinin olması, kuram ve değişik sektörlerde yapılmış benzer çalışmalar ile uyumludur (Abdi ve Senin, 2014; Abdullah vd., 2013; Acar ve Acar, 2012; Naranjo Valencia vd. 2010; Naranjo Valencia vd., 2011; Okibo ve Shikanda, 2011; Omerzel, 2015; Szczepanska-Woszczyzna, 2014; Yiğit; 2014). Ancak otel işletmelerinde pazar kültürünün yenilikçilik ile ilişkisinin ortaya çıkmamış olması dikkat çekici bir sonuçtur. Çünkü pazar kültürü, rekabetçi değerler modelinde 'mekanik süreçler –dışsal konumlanma' çeyrek düzleminde yer alan ve pazar hakimiyeti, rekabette liderlik, başarı odaklılık gibi özelliklere sahip bir kültür tipidir. Pazar hakimiyetini sağlayabilmek ve rekabette önde olabilmek için diğer işletmelerden farklılaşmak gerekir. Otel işletmelerinin bu farkı yaratmak için ürün, süreç yeniliği gibi yenilik çeşitleri dışında uyguladıkları yenilik çeşitleri bulunmaktadır. Bu çalışma bütün yenilik çeşitlerini kapsamadığı için böyle bir sonuç ortaya çıkmış olabilir.

Örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisinin test edildiği regresyon analizlerinin son aşamasında örgüt kültürü bağımsız değişken, yenilikçilik bağımlı değişken olarak analiz edilmiştir. F değeri $p < 0,001$ düzeyinde gerçekleşmiş ve modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Modelde yer alan değişkenler de ($\text{sig} < 0,001$) anlamlıdır. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2 = 0,335$ 'tir. Örgüt kültürünün yenilikçilik üzerinde etkisi (0,579) düzeyinde ortaya çıkmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre H13 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre örgüt kültürünün yenilikçilik üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu görülmüştür. Araştırmada ortaya çıkan bu sonuç yazındaki diğer çalışmalarla uyumludur (Abdi ve Senin, 2014; Abdullah vd., 2013; Acar ve Acar, 2012; Ahmed, 1998; Cameron ve Quinn, 2006; Claver vd., 1998; Hussain vd. 2016; Martins ve Terblanche, 2003; Naranjo Valencia vd. 2010; Kurt, 2010; Naranjo Valencia vd., 2011; Okibo ve Shikanda, 2011; Omerzel, 2015; Sarros vd. 2008; Szczepanska-Woszczyzna, 2014; Yiğit; 2014).

“Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Yenilikçiliğe Etkisi: Muğla Örneği” isimli bu çalışmada, günümüz dünyasında işletmeler için oldukça önemli olan yenilikçilik kavramının örgüt kültürü ve örgüt kültürü tipleri açısından değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, konaklama işletmeleri açısından yenilikçiliğin örgüt kültürü ile pozitif bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü tiplerinden adhokrasi kültür tipinin ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yenilikçilik performansına önemli etkisi olduğu, hiyerarşi kültür tipinin ise ürün yeniliği ve yenilikçiliğe olumsuz etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinde, pazar kültür tipinin ise süreç yeniliğine olumsuz etkisinin olması, ürün yeniliği ve yenilikçiliğe etkisinin olmaması dikkat çeken bir sonuç olarak, ayrıca incelenmesi gereklidir. Klan kültür tipinin süreç yeniliğine ve yenilikçiliğe olumlu etkisine rağmen ürün yeniliği ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır.

3.6.2. Öneriler

Yenilikçilik kavramı işletmelerin ve tüketicilerin hayatında giderek daha fazla yer tutmaya başlamıştır. Bunun temel nedeni günümüz dünyasındaki rekabet koşulları, istek ve ihtiyaçların çeşitlenmesi gibi dış çevre şartlarıdır. Yenilik yapmak her işletme için zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışmada otel işletmelerinde örgüt kültürünün yenilikçilik performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere Muğla Bölgesi sahil otellerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Bu çerçevede benzer özelliklerdeki otel işletmelerine Muğla Örneklemini dikkate alarak, yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturmada, çalışanların fikirlerini rahatlıkla ifade edebildiği, risk almanın teşvik edildiği, hata toleransının yüksek olduğu yeni fikirlerin ve yaratıcılığın desteklendiği adhokrasi kültür tipini dikkate almaları önerilebilir. Bununla birlikte çalışanların işyerini sahiplenmeleri ve birbirlerini destekleyip uyumlu bir çalışma için uygun bir ortamın oluşmasında önemli olan klan kültür tipinin sağlayacağı avantajlarda göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak sahil otellerinde işgören devir hızının yüksek olması klan kültür tipinin işletmede yerleşimini zorlaştıran bir sorundur. Bununla ilgili olarak sahil otellerinin, bu alanda çalışma yapan akademisyenlerin ve yasal koyucu kurumların birlikte yapacakları çalışmalar önemlidir. Otel işletmelerinde, yenilikçi kültürün yaratılması için yönetimin ve çalışanların birlikte hareket etmesi önemlidir. Bunun için hiyerarşik yapıdan uzak durulması daha özgür ve samimi bir çalışma ortamının yerleştirilmesi yenilikçiliğin yerleştirilmesinde ve işletmenin bütününe yayılmasında önem arz etmektedir.

Yapılan çalışmada ortaya çıkan sonuçların bir kısmı, ilgili yazınla uyumlu çıkmış olmasına rağmen, klan kültürünün ürün yeniliği ile anlamlı bir ilişkisinin çıkmamış olması ilginç bir sonuçtur. Bu durum her ne kadar sahil otel işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olması ve işgörenlerin örgüt kültürü algılamalarında fark olabileceği ile ilişkilendirilmiş olsa da konuyla ilgili derinlemesine çalışmalar yapılması, bu konuda çalışan araştırmacılara önerilebilir. Yine pazar kültür tipinin

ürün yeniliği ve yenilikçilik ile anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkmamış olması da bu kültür tipinin özellikleri düşünöldüğünde özellikle incelenmesi gereken ve ortaya çıkartacağı sonuçlar turizm sektörü açısından faydalı olacak araştırma konularıdır. Ayrıca ileride yapılacak araştırmalarda bu çalışmada incelenmeyen diğer yenilik türleri ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki otel işletmeleri veya diğer turizm işletmeleri için gerçekleştirilebilir.



KAYNAKÇA

- Abdi, K. And Senin, A.A. (2014). Investigation on The Impact of Organizational Culture on Organization Innovation. *Journal of Management Policies and Practices*, 2 (2), 1-10
- Abdullah, N.H., Shamsuddin, A., Wahab, E. Abdul Hamid, N.A. (2013). The Relationship Between Organizational Culture and Product Innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129 (2014), 140-147.
- Acar, A.Z. ve Acar, P. (2012). The effects of Organizational Culture and Innovativeness on Business Performance in Healthcare Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58 (2012), 683-692.
- Ağaoğlu, O. K., (1992). *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayını
- Ahmed, P. K., (1998). Culture and Climate For Innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 1 (1), 30-43.
- Aiman-Smith, L. (2004). Short Summary: What Do We Know About Organizational Culture,
Faculty.mu.edu.sa/Public/Uploads/1360755280.9949organizational%
20cult69.Pdf.
- Akıncı, B.Z. (1996). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları-Cep Üniversitesi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Alan, H., Yeloğlu, O. (2013). Markalaşma ve Yenilikçilik. *Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi*. 1 (1), 13-26.
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (2), 53-62.
- Aydoğan, Z.F., (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi, *Gazi Üniversitesi TTEF Dergisi*.

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Barker, A., (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*. Çev: Ahmet Kardam. İstanbul: Mess Yayınları.
- Barnard, C. I., (1994). *The Functions Of The Executive*. Cambridge: Harward University Press.
- Başaran, İ. E., (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Bayazıt, M. ve Koçaş, C., (2011). Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık Performansı: “Kültür Tipi” ve “Güçlü Kültür” Önermelerinin Türkiye’de Testi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*
- Baytok, A., (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Bektaş, Ç., Durna, U., (2007). *Turizm Endüstrisinde Yenilik Yönetimi , Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar*, Bulu, M. ve Eraslan, H., (Ed.), İstanbul: Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (Urak) Yayınları.
- Berberoğlu, G., (2003). *Yönetim Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Berberoğlu, G., Besler, S., Tonus, Z., (1998). Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi İİBF Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 29-52.
- Bertan, S., (2006). *Otel İşletmeleri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Yöneticiler Üzerindeki Etkileri ve Türkiye'deki Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Boylu, Y. ve Sökmen, A., (2006), *Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel*

İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Güz (17), 37-65.

Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Otel İşletmelerinde Yenilik Stratejileri. Mesci ve Bozkurt (Ed), *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi*, (ss. 91-108). İzmir: Sidas Medya

Bülbül, H. (2003). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik Araştırma Deseni Spss Uygulamaları ve Yorum*, Ankara: Pegem Akademi,

Calantone, R. J., Çavuşgil, S. T. and Zhao, Y., (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, And Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, (31), 515–524.

Cameron, K. S. and Freeman, S. J., (1991). Cultural Congruence, Strength and Type: Relationship To Effectiveness. *Research In Organizational Change And Development*, (5), 23-58

Cameron, K. S., and Quinn, R. S., (1992). *Report On Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Massachusetts: Adison – Wesley.

Cameron, K. S., and Quinn, R. S., (2006). *Diagnosing And Changing Organizational Culture Based On The Competing Values Framework*. Revised Edition, San Francisco: Jossey-Bass.

Campbell, C. R. (2004). A Longitudinal Study Of One Organization's Culture: Do Values Endure?. *Mid-American Journal Of Business*, 19 (2), 41-51.

Claver, E., Llopis, J., Garcia, D. and Molina, H. (1998). Organizational Culture For Innovation and New Technological Behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 9 (1), 55-69

Cooper, R. G., (1999), From Experience: The Invisible Success Factors In Product Innovation. *Journal Of Product Innovation Mngement*, 16 (2), 115-133.

- Çınar, İ. (2005). İnsan Kaynağını Geliştirme bağlamında Değişim Yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6 (1), 81-93.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş., (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çolakoğlu, Ö. M., ve Büyükeksi, C., (2014). Açımlayıcı Faktör Analiz Sürecini Etkileyen Unsurların Değerlendirilmesi. *Karaelmas Journal Of Educational Scinces*, 14 (2), 58-64.
- Daft, R. L. (1983). *Organization Theory And Design*. Minnesota: West Pub. Co.
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of The Adoption of Products and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38, 45-65
- Demirel, Y., Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 253-270.
- Dereli, D. D., (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 195 (2015), 1365-1370.
- Desphande, R., Farley, J. U., Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, And Innovativeness İn Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal Of Marketing*, (57) 1, 23-37.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, E. (2015). Siyasal Reklamlarda Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Kullanımı: 2014 Türkiye Cumhurbaşkanlığı Seçimi, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, I (48), 39-65.
- Dosoğlu-Güner, B., (2001). Can Organizational Behavior Explain The Export Intention Of Firms? The Effects Of Organizatioanl Culture And Ownership Type. *Internatioanl Business Review*, 10 (1), 71-89.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing For The Future*. London: Butterworth Heinemann.

- Drucker, P. F. (2001). *Innovation And Management*. London: Butterworth Heinemann.
- Drucker, P. F. (2003). *Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini*. Çev. Ahmet Kardam, İstanbul: Mess Yayınları.
- Durna, U., (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Elçi, Ş., (2007). *İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: İnomer Rekabet ve Kalkınma.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Fredrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniveristesi İ.İ.B.F. Yayını.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö., (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 26 (2), 77-112.
- Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2007). TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 233-245.
- Erdoğan, İ.(1994). *İşletmelerde Davranış*. Ankara: Beta Basın Yayım.
- Eren, E., (1996). *İşletmelerde Yenilik Politikası*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E., Alpkan, L. H. ve Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 201-224.
- Eren, E., (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, S.I.,(2012), İktisadi Kalkınmada Değerlerin Rolü (İbn Haldun'un Perspektifinden). *Çalışma İlişkileri Dergisi*, (3) 2, 49-65.
- Fuller, S. R., (2008). Organizational Symbolizm: A Multi-Dimensional Conceptualization. *The Journal Of Global Business and Management*, 4 (2), 168-174.

- Galanakis, K., (2006). *Innovation Process. Make Sense Using Systems Thinking*, Technovation, 26 (11), 1222-1232.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13 (2), 247-268.
- Glod, W. and Wronka-Pospiech. M. (2015). The Relationships between Organisational Culture and Management Innovation in Polish Enterprises. *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing Intellectual Capital and Innovation; Proceedings of the Make Learn and TIIM Joint International Conference 2015*, 1409-1418.
- Gökalp, Z. (1976). *Türkçülüğün Esasları*. Hazırlayan: Mehmet Kaplan, İstanbul: Kültür Bakanlığı Yayını.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Görmüş, A. Ş., Aydın, S. (2010). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkileri. Özmen, Ö. N. T., Özer, S. ve Eriş, E. D. (Ed.), *Seçme Yazularla Örgütler ve Yenilik* (175-188), Ankara: Detay Yayınevi.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6) 147-159.
- Güleş, H. K., Bülbül, H., (2004). Toplam Kalite Çalışmalarının İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 115-129.
- Güleş, H. K., Bülbül, H., (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S., (2008). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Gürgen, H., (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları
- Güvenç, B.(1996). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Güvenç, B.(2003). *Kültürün Abc'si*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Güzelcik, E., (1998). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul Sistem Yayıncılık.
- Hafit, N. I. A., Asmuni, A. Idris, K. and Abdul Wahit, N. W. (2015). Organizational Culture and Its Effect On Organizational Innovativeness In Malaysian Higher Education Institution. *International Academic Research Journal of Social Science*, 1 (2), 118-124.
- Handy, C., (1993). *Understanding Organizations*. London: Penguin Books Ltd.
- Haviland,W., Prins , H. Walrath ,D., McBride, B., (2008). *Kültürel Antropolji*. Çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Højberg, R., Petrock, F., (1993). On Cultural Change: Using The Competing Values Framework To Help Leaders Execute A Transformational Strategy. *Human Resource Management*, 32(1), 29-50
- Hofstede, G., Neujien,B., Ohavy, D. and Sanders,G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
- Hogan, S. J. and Coote, L. V. (2014). Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test Of Schein's Model. *Journal Of Business Research*, 67 (8), 1609-1621.
- Hurley, R.F. and Hult, G. T. (1998). Innovation Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54
- Hussain, K., Konar, R. And Ali, F. (2015). Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behavior in Hotel Services: A PLS Approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224 (2012), 35-43
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design and Change*, Essex: Pearson Education Limited
- Kalaycı, Ş., (2009). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Kaplan, S., (2013). 6 Ways To Create A Culture Of Innovation. *Fastcodesign*, www.fastcodesign.com/1672718/6-Ways-To-Create-A-Culture-Of-Innovation. Erişim Tarihi: 25/08/2015.
- Karasar, N., (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayran, M. F., (2013). *Otel İşletmelerinde İnovasyon Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kesken, J. ve Günay, N., (2001). Dış Çevrenin Örgüt Kültürüne Etkisi. *İktisat, İşletme ve Finans*, 16 (179), 84-94.
- Kılıç, B., Ok, S. ve Sop, S. A., (2013). Otel İşletmelerinde Müşteri Şikayetlerinin Değerlendirilmesi ve Hizmet Kalitesi Algısının Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi. *University Of Gaziantep Journal Of Social Sciences*, 12 (4), 817-836.
- Kılıç, G., (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kilmann, R. H., (1983). A Typology of Organization Typologies: Toward Parsimony and Integration in The Organizational Sciences. *Human Relations*, 36 (6), 523-548.
- Kilmann, R. H., (1984). Beyond the Quick Fix. (Reprinted From) *The Magazine For Motivated Managers Management Review*. http://www.kilmanndiagnostics.com/system/files/Kilmann_Beyond%20the%20Quick%20Fix.pdf
- Kilmann, R. H., (1985). Getting Control of The Corporate Culture. *Managing*, 3 (1982), 11-17.
- Kilmann, R. H., Saxton, M.J. and Serpa, R.,(1985). *Gaining Control Of The Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koca, S. K., (2010). Genel Hatları İle Kültür ve Sembol İlişkisi. *Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi*, 12 (2), 87-94.

- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kosa, G. (2011). Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 127-148.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7 (1), 219-242.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal Kültür; Amerika, Japonya, Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Kurt, T. (2010). *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik Performansı Üzerine Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Lau, C.M. and Ngo, H.Y. (2004). The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation. *International Business Review*, 13 (6), 685-703.
- Lee, Y. D. and Huan Ming, C. (2008). Relations Between Team Work and Innovation İn Organizations and The Job Satisfaction Of Employees: A Factor Analytic Study. *International Journal Of Management*, 25 (4), 732-739.
- Lund, D. B., (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal Of Business Industrial Marketing*, 18 (3), 219-236.
- Lyons, R. K., Chatman, J. A. and Joyce, C. K., (2007). Innovation In Services: Corporate Culture and Investment Banking. *California Management Review*, 50 (1), 174-191.
- Maher, L. (2014). Building a Culture for Innovation: A Leadership Challenge. *World Hospitals and Health Services*, 50 (1), 4-6.
- Martins, E. C., and Terblanche, F., (2003). Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.

- Miran, B., (1992). *Regresyon Analizinde Ortaya Çıkabilecek Hatalar ve Bazı Çözüm Önerileri*. [Http://journal.tarekoder.org/archive/1992/1992_01_11.pdf](http://journal.tarekoder.org/archive/1992/1992_01_11.pdf), Erişim Tarihi, 10.12.2016
- Najdeska, K.A., Karadzova, V. and Vasileska, L., (2010). Innovation As A Strategy For Improving Catering Product Quality. *Tourism & Hospitality Management 2010, Conference Proceedings*, 707- 711.
- Naranjo-Valencia, J.C., Valle, R.S. and Jimenez, D.J. (2010). Organizational Culture as Determinant of Product Innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 13 (4), 466-480.
- Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D.J. and Valle, R.S. (2011). Innovation or Imitation? The role of Organizational Culture. *Management Decision*, 49 (1), 59-72.
- Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D.J. and Valle, R.S. (2015). Studying Links Between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 2016 (48), 30-41
- Nybakk, E. (2012). Learning Orientation, Innovativeness and Financial Performance In Traditional Manufacturing Firms: A Higher-Order Structural Equation Model. *International Journal Of Innovation Management* 16 (5), 1-33
- OECD ve Eurostat, (2006). *Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. 3. Baskı, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi.
- OECD, (2005). *Frascati Kılavuzu: Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama*. Çeviri: TÜBİTAK, Ankara.
- Oğuztürk, B. S. ve Türkoğlu, M., (2004). Yenilik ve Yenilik Modelleri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3 (1), 14-20.
- Okibo, B.W. and Shikanda, E.W. (2011). Effects of Organizational Culture on Innovation in Services Industry: A Case Study of Postal Corporation of Kenya. *European Journal Of Business and Management*, 3 (3), 66-84.

- Olori, W. O. and Mark, J. (2013). Organizational Culture and Corporate Innovation. *African Research Review*, 7 (4), 49-65.
- Omerzel. D.G. (2014). The Impact of Entrepreneurial Characteristics and Organizational Culture on Innovativeness in Tourism Firms. *Managing Global Transitions*, 14 (1), 93-110.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucracies And Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25 (1), 129-141.
- Ouchi, W.G. (1987). *Teori Z Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor*. İstanbul: Kesim Ajans-İlgi Yayıncılık Ltd. Şti.
- Öğüt, A., Aygen, S., ve Demirsel, M.T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (Yerel Ekonomiler Özel Sayısı), 163-172.
- Örücü, E. ve Ayhan, N. (2001). Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği). *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 87-105.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 58-73.
- Özdevecioğlu, M. (1995). *Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik*. Haz. Özel, M., 1120-127, İstanbul: İz Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (1), 95-112.
- Özgün, M. (2009). Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik. *Çerçeve Dergisi*, (17) 52, 152-158.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (1994). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Etam Vakfı Yayınları.
- Özkalp, E. (1995). *Örgütlerde Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 116.

- Özkalp, E. (1995). Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 59-85.
- Özkalp, E. (1999). Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1-2) 437-472.
- Özkalp, E., Kırel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Ekin Yayınevi.
- Özkan, C. (2009). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Özkan, Ç. ve Gümüş, M. (2013). Ege Bölgesindeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (25), 1-14.
- Pervaiz, A. (1998). Culture And Climate For Innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 1 (1), 30-43.
- Pervaiz, A. (1999). Sustaining A Culture Of Discontinuous İnnovation. *Best Practice: Process Innovation Management*, Zairi, M. (Ed), 375-404, Oxford: Butterword Heinemann.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 4 (24), 571-584.
- Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J., (1983). A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Toward A Competing Values Approach To Organizational Analysis, *Management Science*, 29 (3): 363-77.
- Quinn, R. E., and Mcgrath, M. R. (1985). Transformation Of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. Frost, P. (Ed.), *Organizational Culture*, Beverly Hills: Sage Publications, Inc.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

- Robbins, S. P. (1987). *Organization Theory: Structure, Design And Application*. New Jersey: Prentice Hall Inc.,
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behaviour Concepts: Controversies And Applications*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Russel, R. D. (1989). How Organisational Culture Can Help To Institutionalise The Spirit Of Innovation In Entrepreneurial Ventures. *Journal Of Organizational Change Management*, 2 (3), 7-15
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- San, İ. (1979). *Sanatsal Yaratma ve Çocuklarda Yaratıcılık*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara: Tisa Matbaası.
- Savcı, İ. (2011). *Yenilik, Yönetim ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sayım, F. ve Aydın, V. (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistemik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 245-262
- Schein, E. H. (1976). *Örgütsel Psikoloji*. (Çev. Aylin Sağtür ve Şan Öz-Alp), Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını.
- Schein, E. H. (1984). Coming To A New Awareness Of Organizational Culture. *Sloan School Of Management Review*, 25 (2), 3-16.
- Schein, E. H. (1988). Organizational Culture. *Sloan School Of Management Review*, December 1-58.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture And Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. and Macey, W. H. (2013). Organizational Climate And Culture. *Annual Review Of Psychology*, 64, 361-388.
- Seen, N. Y., Singh, S. K. and Jayasingam, S. (2012). Organizational Culture and Innovation Among Malaysian Employees, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8 (2), 147-157.

- Sharifad, M. S. and Ataei, V. (2012). Organization Culture and Innovation Culture: Exploring The Relationship Between Constructs. *Leadership and Organization Development Journal*, 33 (5), 494-517.
- Sledzik, K. (2013). Schumpeter's View On Innovation And Entrepreneurship. *Management Trends In Theory And Practice*, Hittmar, S. (Ed.), 89-95, Zilina: Institute Of Management By University Of Zilina.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12 (1), 85-108.
- Szczepanska-Woszczyna, K. (2014). The Importance of Organizational Culture for Innovation in The Company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2 (3), 27-39
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü – Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, (159), 21-35.
- Şener, B. (2010). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşit, Z. T., Vayvay, Ö. ve Öztürk, Ö. (2014). An Outline of Innovation Management Process: Building a Framework For Managers To Implement Innovation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150 (2014), 690-699.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Tabachnick, B.G. And Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* Boston: Pearson.
- Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya'da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 93-110.
- Terzi, A.R., (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Top, S., (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Topaloğlu, C. (2010). Örgüt İçi Çatışmaların Yönetim Süreci: Otel İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve*

İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14 (20), 97-114.

Topaloğlu, C., Dalgın, T. (2013). Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Marmaris'te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (29), 277-301.

Tosun, K. (1982), Kültürel Niteliklerimizin Organizasyon Uygulamasına Etkileri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi*, 3 (10), 3-20

Tosun, K. (1990), *Yönetim ve İşletme Politikası Genel Esaslar*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Tozkoparan, G. (2010). Yenilik Yaratma Süreci Yenilik Sürecinde Etkili Olan Bağlantılar ve Unsurlar. Ömür Neczan Timurcanday Özmen, Pınar Süral Özer, Engin Deniz Eriş (Ed.), 129- 158. *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik*, Ankara. Detay Yayıncılık.

Trott, P., (2005). *Innovation Management and New Product Development*. Essex: Pearson Education Limited

Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 45-52

Türk, M. S. ve Aydoğan, E. (2008). Kültürün Örgütsel Boyutu. Tahir Akgemci, Şebnem Aslan ve Muhammet Düşükcan (Ed.), 286-357, *Yöneticinin El Kitabı*, Konya: Eğitim Kitabevi.

Türkkan, E. (2009), <https://www.Rekabet.Gov.Tr/Index.Php? Sayfa: Sayfahtml& Id=815> Erişim Tarihi: 16/04/2016

Unutkan, G.A. (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Ülgen, H., Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Üstel, İ. (2008). *720 Derece İnovasyon Patlamış Mısırı Yeniden Patlatmak*. Ankara: Som Basın Ajansı.
- Vural, B. A. (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları
- Yağcı, Ö. (2008). Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi. Okumuş, F., Avcı, U. (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, 401-425, Ankara: Detay Yayıncılık,
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Siyasal Bilgiler Dergisi*, 52 (1), 717-724
- Yazıcı, S. (2010), *Factors Influencing The Successful Development of Hospitality Smes: A Study of Independent Hotels in North Cyprus*. Doktora Tezi, Faculty of Management & Law, University of Surrey, Surrey.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık,
- Yeşil, S. ve Kaya, A. (2012). The Role of Organizational Culture on Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6 (1), 11-25.
- Yiğit, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında “İnovasyon Kültürü”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (27), 1-7.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yurtseven, H. R., Erkul, H. ve Morkoç, D. K., (2013). *Örneklerle Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüksel, B. (1989). Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 333-347

Yücel, İ. (2007). *Öğrenen Örgütler Ve Örgüt Kültürü-Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Erzurum.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 653-667

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/orgut-kulturunun-calisanlar-uzerindeki-etkisi/213>

Erişim Tarihi: 02.10.2012

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52fb7a6edf77b1.68079087 Erişim Tarihi: 02.10.2012

<http://www.nfku.com/kulturun-ozellikleri-nelerdir/> Erişim Tarihi: 01.04.2013

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55fac888ecf62.63852847 Erişim Tarihi: 12.06.2013

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/ouchi-z.htm> Erişim Tarihi: 18.08.2013

<http://medyakulturvetoplum.wordpress.com/2010/03/12/hofstede-ve-kulturun-boyutlari/> Erişim Tarihi: 18.08.2013

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm> Erişim Tarihi: 21.03.2014

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56f17fb1180619.18051300 Erişim Tarihi : 22.03.2014

<http://inomer.org/Inovasyon/Inovasyon-Stratejisi> Erişim Tarihi : 28.03.2015

<http://www.fastcodesign.com/1672718/6-ways-to-create-a-culture-of-innovation>. Erişim Tarihi:10.05.2015

http://www.cda.psych.uiuc.edu/psychometrika_citation_classic_summaries/kaiser_citation_classic_factor_simplicity.pdf. Erişim Tarihi: 22.11.2016

<http://www.uralakbulut.com.tr/wp-content/uploads>. Erişim Tarihi: 04.07.2017

EKLER

EK 1: Anket Formu

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Sayın Katılımcı,

Bu anket Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yapılmakta olan bir yüksek lisans çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bilgiler kesinlikle **bilimsel amaçlar** için kullanılacak ve **gizli tutulacaktır**. Bu nedenle anketimize gerekli ilgiyi göstereceğinize inanıyor ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum, Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Örgüt Kültürü: Bir işletmenin içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi.						
Otelimiz...						
1	çalışanların birbirleri ile pek çok şeyi paylaştığı geniş bir aile gibidir.					
2	çalışanlarına karşı ilgilidir, çalışanların gelişimini önemsemektedir.					
3	başarıyı takım çalışması ve çalışan bağlılığı ile tanımlamaktadır.					
4	oldukça dinamik ve girişimci bir yerdir, yeni girişimler yaratmayı önemsemektedir.					
5	başarıyı, en benzersiz veya en yeni ürünleri geliştirmek olarak tanımlamaktadır.					
6	çok kontrollü bir yerdir, faaliyetlerin sorunsuz işleyişi önemlidir.					
7	başarıyı, pazarda kazanmak ve rekabette önde olmak olarak tanımlamaktadır.					
8	sonuç odaklıdır. İşlerin yapılmasına odaklanılmıştır.					
Otelimizde...						
9	lider; genellikle yol gösterici ve yardımcıdır.					
10	lider; yetiştirici olarak görülmektedir.					
11	lider, genellikle risk alabilen, girişimci ve yenilikçi biri olarak görülmektedir.					
12	çalışanlar tereddüt etmeden risk alabilirler.					
13	yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatları araştırmaya değer verilmektedir.					
14	lider; genellikle bir koordinatör, organizatör veya düzenleyici olarak düşünülür.					
15	yazılı kurallar genellikle çalışanların ne yapacağını belirler.					
16	işlerin sorunsuz planlanması ve uygulanması çok önemlidir					
17	süreklilik ve istikrar vurgulanmaktadır.					
18	lider, genellikle toleransı düşük ve agresif, olarak tarif edilebilir.					
19	lider, genellikle sonuç odaklı olarak tarif edilebilir.					
20	çalışanlar başarı odaklıdır, yüksek hedefler koymak ve kazanmak esastır.					
21	pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.					
22	çalışanlar çok rekabetçidir.					
Otelimizin yönetim tarzı;...						
23	takım çalışması, fikir birliği ve katılım kavramları ile nitelendirilir.					
24	özgürlük kavramı ile nitelendirilir.					
25	yenilikçilik ve farklılık kavramları ile nitelendirilir					
26	uyum ve ilişkilerde istikrar kavramları ile nitelendirilir					
27	istihdam güvencesi ve tahmin edilebilirlik kavramı ile nitelendirilir.					
28	sert rekabetçilik ve başarı odaklılık olarak nitelendirilir.					
Otelimizi...						
29	bir arada tutan bağ; çalışanların işyerine olan bağlılığı ve karşılıklı güvendir.					
30	bir arada tutan bağ; yenilik ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.					

31	bir arada tutan bağ; biçimsel kurallar ve politikalarıdır.					
32	bir arada tutan bağ; başarı ve hedeflere ulaşmaya verilen önemdir.					

YENİLİKÇİLİK PERFORMANSI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum, Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yenilikçilik: yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri ifade eder.						
Otelimizde...						
1	sık sık yeni fikirler denenir.					
2	işleri yapmak için yeni yollar bulunmaya çalışılır.					
3	yeniliklere karşı çıkılır.					
4	yeni ürün girişi, son 5 yıl boyunca artmıştır.					
5	diğer işletmelerle yeni örgütler arası ilişkiler geliştirilir.					
6	çalışanların yönetimi için yeni örgütsel yapılar geliştirilir.					
7	yenilikçi fikirler için örgüt üyeleri teşvik edilir.					
8	yenilikçi fikirler sistematik bir yolla uygulamaya konulur.					
Otelimiz...						
9	çalışma metotları konusunda yaratıcıdır.					
10	pazara yeni ürünler ve hizmetler sunmada, çoğu kez ilktir.					
11	son 3 yıl içerisinde piyasaya yeni ürün/hizmet sunmuştur.					
12	son 3 yıl içerisinde süreç yeniliği gerçekleştirmiştir. (Mutfaktan servise yemeğin üretim ve servisindeki süreyi kısaltacak bir çalışma, müşteri şikayetlerine anında müdahale veya c/in işlemlerini kısaltacak yeni bir uygulama gibi)					

1-Cinsiyetiniz

1.Kadın

2.Erkek

2-Öğrenim durumunuz

1.İlkokul

2.Ortaokul

3.Lise

4.Önlisans

5.Lisans

6.Lisans Üstü

3-Yaşınız

1.25 ve altı

2.26-30 yaş

3.31-35 yaş

4.36-40 yaş

5.41-45 yaş

6.46 ve üstü

4-Eğitiminiz turizm ve / veya otelcilik ile ilgili midir?

1.Hayır

2.Evet

5-Otelinizdeki göreviniz

1.Üst düzey yönetici

2.Orta düzey yönetici/şef

3.İşgören

6-Bu işletmedeki çalışma süreniz

1-1 yıl ve altı

2.2-4 yıl

3.5-7 yıl

4.8-10 yıl

5.11 yıl ve üstü

7-Çalışma yaşamınızdaki toplam süreniz

1. 1 yıl ve altı

2. .2-4 yıl

3. 5-7 yıl

4. 8-10 yıl

5. 11 yıl ve üstü

8-Otelinizin faaliyet dönemi

1.Tüm yıl açık

2.Sezonluk

9-Otelinizin statüsü

1.Bağımsız yerli işl.

2.Bağımsız yabancı işl.

3.Yerli zincir işl.

4.Yabancı zincir işl.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ahmet ÇETİN
Doğum Yeri : Taşköprü/Kastamonu
Doğum Yılı : 1976
Medeni Hali : Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1991-1994 : Kastamonu Mustafa Kaya Anadolu Lisesi
Lisans 2003-2007 : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Yabancı Dil : İngilizce (2017 Bahar YDS 71,250)

MESLEKİ BİLGİLER

02.2012- : Pamukkale Üniversitesi
Denizli Sosyal Bilimler MYO
Öğretim Görevlisi. DENİZLİ
06.2007 – 11.2011 : Attache Travel
Havaalanı Operasyon Sorumlusu
04.2001 - 08.2001 : Tantur
Havaalanı Operasyon Sorumlusu