

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ  
BANKACILIK ANA BİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNOVASYON:  
İNOVASYON PERFORMANS ANALİZİ**

Doktora Tezi

BEGÜM AL

İstanbul, 2017

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ  
BANKACILIK ANA BİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNOVASYON:  
İNOVASYON PERFORMANS ANALİZİ**

Doktora Tezi

BEGÜM AL

Danışman:  
PROF. DR. İDİL ÖZLEM KOÇ

İstanbul, 2017



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü

Aşağıda belirtilen lisansüstü tez, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği hükümlerinde belirtilen esaslar çerçevesinde jüri önünde savunulmuş ve jüri tarafından başarılı bulunmuştur.

TEZ BAŞLIĞI : Bankacılık Sektöründe İnovasyon: İnovasyon Performans Analizi

TEZ TÜRÜ : Doktora

TEZİ HAZIRLAYAN : Begüm AL

ANABİLİM DALI : Bankacılık

SAVUNMA TARİHİ : 02.08.2017

JÜRİ ÜYELERİ

GÖREVİ

ADI SOYADI

İmza

Danışman

Prof.Dr. İdil Özlem KOÇ

Üye

Prof.Dr. Erişah ARICAN

Üye

Prof.Dr. Serhat YANIK

Üye

Doç.Dr. Elif HAYKIR HOBİKOĞLU

Üye

Yrd.Doç.Dr. Hayati ERİŞ

## GENEL BİLGİLER

Ad ve Soyad	: Begüm AL
Anabilim Dalı	: Bankacılık
Programı	: Bankacılık
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. İdil Özlem KOÇ
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora - Haziran 2017
Anahtar Kelimeler	: İnovasyon, Bankacılık, İnovasyon Performansı, Örgüt Kültürü, Öğrenen Örgüt, Strateji

### ÖZET

#### **BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNOVASYON: İNOVASYON PERFORMANS ANALİZİ**

İnovasyon; önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnovasyon kavramı, öncesinde denenmemiş bir oluşumu, karlılık getirecek şekilde topluma sunabileceği gibi, var olan yapılara yeni bir nitelik de ekleyebilir. İnovasyon, katma değer sağlaması sebebiyle ekonominin temel yapı taşı olarak değerlendirilmektedir. Bu araştırmanın amacı; bankacılık sektöründeki öğrenen örgütler algısının, yöneticilerin risk alma davranışlarının ve örgüt kültürünün inovasyon performansı üzerindeki etkisini ölçmek olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında inovasyon performansını ölçmek üzere anket yöntemi kullanılmış olup bankacılık sektörü çalışanlarına ulaşılmıştır. Örgüt kültürü, öğrenen örgüt ve yöneticilerin risk alma davranışlarının inovasyon performansına etkisinin bulunup bulunmadığını belirlemek üzere regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz esnasında üç model oluşturularak inovasyon performansı; örgüt kültürü, öğrenen örgüt ve yöneticilerin risk alma davranışları ölçeklerine ait alt ölçekler kapsamında irdelenmiştir.

## **GENERAL KNOWLEDGE**

Name and Surname : Begüm AL  
Field : Banking  
Programme : Banking  
Supervisor : Professor İdil Özlem KOÇ  
Degree Awarded and Date : PHD - June 2017  
Key Words : Innovation, Banking, Innovation Performance,  
Organizational Culture, Learning Organization, Strategy

### **ABSTRACT**

#### **INNOVATION IN BANKING: INNOVATION PERFORMANCE ANALYSIS**

Innovation is an important fact emerges as a requirement. The concept of innovation can offer a new formation within profitability, as well as adding a new quality to the existing structure. Innovation is considered as the fundamental milestone of the economy. The purpose of this research is determined as to measure the perception of learning organizations, the managerial risk taking behaviours and the effect of organizational culture in banking sector on innovation performance. Within the scope of the research, the survey method was used to measure the innovation performance and reached to employees working in the banking sector. Regression analysis was applied to determine whether organizational culture, learning organizations and managerial risk taking behaviors had an impact on innovation performance. Three models are instructed during analysis and organizational culture, learning organization and managerial risk taking's subscales are examined.

## ÖNSÖZ

Bu tezin tamamlanma sürecinde, ilk günden son güne kadar; yardım, tavsiye ve yönlendirmelerini yapan, karşılaştığım tüm problemlerin çözümünde deneyimlerinden faydalandığım, sevgisini her daim hissettiğim değerli hocam Sayın Prof. Dr. İdil Özlem KOÇ'a katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Tez izleme komitelerindeki değerli yorumlarıyla yeni vizyonlar edinmemi sağlayan ve uzmanlıklarıyla yol göstererek tezin olgunlaşmasına katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. Erişah ARICAN ve Yrd. Doç. Dr. Hayati ERİŞ'e de teşekkür ederim.

Hayatım boyunca desteklerini hissettiğim; babam Tevil AL, annem Nilüfer AL ve ablam Aygün AL ANAKOÇ'a da gösterdikleri özveri ve desteklerinden dolayı şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 2017

Begüm AL



# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

## 1. BÖLÜM

### İNOVASYON: KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

1.1 İnovasyon Kavramı, İnovasyon Süreci Ve İnovasyonun Unsurları .....	3
1.2 İnovasyonun İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar .....	9
1.2.1 Buluş ve İnovasyon İlişkisi .....	10
1.2.2 İcat ve İnovasyon İlişkisi.....	10
1.2.3 Yaratıcılık ve İnovasyon İlişkisi.....	11
1.2.4 Ar-Ge ve İnovasyon İlişkisi .....	14
1.2.5 Teknoloji ve İnovasyon İlişkisi .....	15
1.3 İnovasyonun Amaçları.....	16
1.4 İnovasyonun Kaynakları .....	17
1.5 İnovasyon Türleri.....	17
1.6 İnovasyonun Uygulama Alanları .....	22
1.6.1 Hizmet Sektöründe İnovasyon .....	23
1.6.2 Reel Sektörde İnovasyon.....	24

1.7 İnovasyon Teorisinin Temeli .....	25
1.7.1 Sosyolojik Bakış Açısıyla İnovasyonun Temeli .....	26
1.7.2 Teknolojik Bakış Açısıyla İnovasyonun Temeli .....	28
1.8 İnovasyon ve Gelişim Evreleri .....	30
1.9 Kondratieff Dalgaları ve İnovasyon .....	32
1.9.1 Birinci Kondratieff Dalgası .....	32
1.9.2 İkinci Kondratieff Dalgası .....	33
1.9.3 Üçüncü Kondratieff Dalgası .....	34
1.9.4 Dördüncü Kondratieff Dalgası .....	35
1.9.5 Beşinci Kondratieff Dalgası .....	37
1.10 Schumpeter'in Yaklaşımı ve Yeni İnovasyon Teorileri .....	40
1.10.1 Schumpeter Kalkınma Teorisi .....	40
1.10.2 Kalkınma Teorisi ve İnovasyon .....	42
1.10.3 Kalkınma Teorisi ve Girişimci .....	43
1.10.4 Yeni Gelişim Teorisi .....	45

## **2. BÖLÜM**

### **ÖĞRENEN ÖRGÜTLER VE İNOVASYON İLİŞKİSİ**

2.1 Öğrenen Örgüt Kavramı ve Tanımları .....	46
2.2 Öğrenen Örgüt Disiplinleri .....	50
2.2.1 Kişisel Ustalık .....	50
2.2.2 Düşünsel Modeller .....	51
2.2.3 Paylaşılan Vizyon .....	51
2.2.4 Takım Halinde Öğrenme .....	51
2.2.5 Sistem Düşüncesi .....	52
2.3 Öğrenen Örgüt Modelleri .....	52



2.3.1. Tek Döngülü Öğrenme Modeli .....	52
2.3.2 Çift Döngülü Öğrenme Modeli .....	53
2.3.3 İkincil Öğrenme Modeli .....	55
2.3.4 Bireysel ve Örgütsel Öğrenmenin Birleşik Modeli .....	55
2.3.5 E-Akış Modeli .....	59
2.4 Öğrenen Örgüt Boyutları .....	61
2.5 Öğrenen Örgütlerin İnovasyon Üzerindeki Etkisi .....	63

### **3. BÖLÜM**

#### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON İLİŞKİSİ**

3.1 Örgüt Kültürü Kavramı, Katmanları ve Önemi .....	65
3.1.1 Örgüt Kültürü Kavramı .....	65
3.1.2 Örgüt Kültürü Katmanları .....	72
3.1.3 Örgüt Kültürünün Önemi .....	74
3.4 Örgüt Kültürü Türleri.....	76
3.5 Örgüt Kültürü ve Performans .....	79
3.6 Örgüt Kültürü ve İnovasyon .....	80
3.7 Örgüt Kültürü Boyutları.....	81
3.7.1 Güç Mesafesi Boyutu .....	81
3.7.2 Belirsizlikten Kaçınma Boyutu .....	83
3.7.3 Erillik ve Dişillik.....	84
3.7.4 Bireycilik ve Toplulukçuluk.....	85
3.8 Örgüt İklimi ve Risk Alma .....	87

## 4. BÖLÜM

### İNOVASYON VE STRATEJİ İLİŞKİSİ

4.1 Strateji Kavramı ve Amacı .....	89
4.2 Strateji İlkeleri .....	90
4.3 Stratejinin İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar .....	91
4.3.1 Strateji ve Vizyon İlişkisi .....	91
4.3.2 Strateji ve Misyon İlişkisi.....	92
4.3.3 Strateji ve Politika İlişkisi .....	92
4.3.4 Strateji ve Taktik İlişkisi .....	93
4.3 Stratejik Yönetimin Süreçleri .....	93
4.3.1 Stratejik Planlama Evresi .....	93
4.3.2 Stratejik Yönetime Geçiş.....	95
4.4 İnovasyon ve Strateji İlişkisi.....	98
4.5 Stratejik İnovasyon .....	100
4.5.1 Stratejik İnovasyon Unsurları ve Boyutları .....	102
4.5.2 İnovasyon Stratejileri Türleri .....	104
4.5.2.1 Saldırgan Strateji .....	104
4.5.2.2 Savunmaya Yönelik Strateji .....	105
4.5.2.3 Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler .....	105

## 5. BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜ VE İNOVASYON PERFORMANSI

5.1 Bankacılığın Tarihsel Gelişimi .....	107
5.2 Bankacılık Sektöründe İnovasyon ve Önemi.....	110
5.2.1 Bankacılıkta İnovasyonu Tetikleyen Öncül Gelişmeler.....	113

5.2.1.1 Bankacılıkta İnternetin Kullanılmaya Başlanması .....	114
5.2.1.2. Dijital Bankacılık / İnternet Bankacılığı / Şubesiz Bankacılık .....	115
5.2.2 İnovasyonun Bankacılık Sektöründe Kullanım Alanları.....	118
5.2.2.1 Dünyadan Bankacılık İnovasyon Örnekleri.....	126
5.2.2.2 Türkiye’de Bankacılık ve İnovasyon Örnekleri .....	129
5.3 İnovasyon Performansı .....	131
5.3.1 İnovasyon Performansı Kavramı.....	131
5.3.2 İnovasyon Performansını Etkileyen Unsurlar .....	133
5.4 İnovasyon Performansı Ölçümü .....	135
5.4.1 İnovasyon Performansı Ölçüm Kriterleri .....	135
5.4.2 İnovasyon Performansı Göstergeleri .....	141
5.5 Bankacılıkta İnovasyon Performansı Ölçümü .....	143
5.6 İnovasyon Performansı Ölçümü Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	143

## **6. BÖLÜM**

### **BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNOVASYON PERFORMANS ANALİZİ**

6.1 Analizin Amacı ve Konusu.....	148
6.2 Analizin Evreni ve Örneklemi .....	148
Katılımcı Profili.....	149
6.3 Veri Toplama Yöntemi .....	150
6.4 Analizde Kullanılan Anket ve Ölçekler.....	151
6.5 Analiz Yöntemi.....	152
6.5.1 Güvenilirlik Analizi.....	153
6.5.2 Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	154
6.5.3 Korelasyon Analizi.....	155
6.5.4 Oluşturulan Modeller ve Modellere Dair Hipotezler .....	157

6.5.4.1 Ürün İnovasyonu Etkinliği .....	160
6.5.4.2 Süreç İnovasyonu Etkinliği .....	163
6.5.4.3 Proje İnovasyonu Etkinliği .....	166
<b>SONUÇ .....</b>	<b>174</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>181</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>202</b>



## TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Tablo 1.1:</b> İnovasyon Türleri .....	22
<b>Tablo 3.1:</b> Örgüt Kültürü Profilleri ve Temel Karakteristikleri .....	79
<b>Tablo 3.2:</b> Dar/Geniş Güç Mesafeli Kültürlerin Özellikleri .....	82
<b>Tablo 3.3:</b> Düşük/Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Kültürlerinin Özellikleri .....	83
<b>Tablo 3.4:</b> Dişil/Eril Değerlere Sahip Kültürlerin Özellikleri .....	84
<b>Tablo 5.1:</b> İnovasyon Performansının Ölçümüne İlişkin Evrelerde Kullanılan Göstergeler .....	133
<b>Tablo 5.2:</b> Adams, Bessant ve Phelps İnovasyon Ölçüm Kriterleri .....	138
<b>Tablo 5.3:</b> İnovasyon Performansı Kategorileri .....	141
<b>Tablo 6.1:</b> Örneklem Hesabı .....	149
<b>Tablo 6.2:</b> Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	154
<b>Tablo 6.3:</b> Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	154
<b>Tablo 6.4:</b> Korelasyon Analizi Sonuçları .....	156
<b>Tablo 6.5:</b> Yöntem Tercihi .....	159
<b>Tablo 6.6:</b> Model 1 - Ürün İnovasyonu Etkinliği .....	162
<b>Tablo 6.7:</b> Model 2 - Süreç İnovasyonu Etkinliği .....	165
<b>Tablo 6.8:</b> Model 3 - Proje İnovasyonu Etkinliği .....	168
<b>Tablo 6.9:</b> Örgüt Kültürü Alt Boyutları Ortalama Değerleri .....	170

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Şekil 1.1: Kondratieff Dalgalarının Günümüzdeki Durumu .....	39
Şekil 1.2: Schumpeter'in Ekonomik Gelişme Modeli .....	41
Şekil 2.1: Öğrenen Organizasyon Disiplinleri .....	50
Şekil 2.2: Tek Döngülü Öğrenme .....	53
Şekil 2.3: Çift Döngülü Öğrenme .....	54
Şekil 2.4: İkincil Öğrenme .....	55
Şekil 2.5: Bireysel Öğrenme .....	56
Şekil 2.6: Bireysel ve Örgütsel Öğrenmenin Birleşik Modeli .....	57
Şekil 2.7: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Dönüşümsel Köprü .....	59
Şekil 2.8: Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bilgi .....	60
Şekil 2.9: E-Akış Modeli .....	61
Şekil 3.1: Örgüt Kültürüne Ait Ortak Özellikler .....	71
Şekil 3.2: Değer Farklılıkları .....	74
Şekil 3.3: Yarışan Değerler Çerçevesi .....	78
Şekil 4.1: Stratejik Yönetim .....	96
Şekil 5.1: Blok Zinciri Tabanlı Çözümlere Eğilim Sebepleri .....	120
Şekil 6.1: Katılımcı Profili .....	150
Şekil 6.2: Araştırmanın Genel Modeli .....	157
Şekil 6.3: Araştırmanın Detay Modeli .....	158

## GİRİŞ

İnovasyon; ekonomi, sosyoloji, politika ve mühendislik alanlarında yapılan çalışmalarda önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnovasyon kavramı, öncesinde denenmemiş bir oluşumu, maddi anlamda karlılık getirecek şekilde topluma sunabileceği gibi, var olan yapılara yeni bir nitelik de ekleyebilir. İnovasyon, katma değer sağlaması sebebiyle ekonominin temel yapı taşı olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda inovasyonu etkileyen ve tetikleyen aşamaların belirlenmesi önem kazanmıştır. İnovasyonun uygulanmasında öncü örgütlerin, genellikle alanlarında lider konuma geldikleri görülmektedir. Farklı disiplinlerde incelemeler yapan bir çok araştırmacının örgütlerin nasıl farklılaştığı ve inovasyona nasıl başvurduğuna ilişkin çalışmaları sonucunda, inovasyonun değişimde önemli bir role sahip olduğu, sosyal ve iktisadi ilerlemenin nedeni olduğu saptanmıştır.

İnovasyon; üretkenlik, verimlilik, yaratma yeteneği ve yaratma cesareti açısından önem taşıyan bir motivasyon kaynağı olarak adlandırılabilir. Yaratma eğiliminin ortaya çıkarmış olduğu çalışma inovasyona ulaştıran fikirlerin hayata geçirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda inovasyona uygun şartların oluşturulmasıyla, inovasyonun öncelikle bireysel faaliyetlerle başladığını; örgüt kültüründe içselleştirilmesiyle birlikte de ülke geneline yayılabilecek ekonomik bir kalkınma yaratacağını söylemek mümkündür.

İnovasyon tüm sektörler için olduğu gibi ülke ekonomilerini etkileyen en önemli sektörlerden biri olan finans ve bankacılık sektörü için de oldukça önemli bir olgudur. Günümüzde finans piyasalarında yaşanan serbestleşme ve bu serbestleşmenin sağladığı işbirliği ve entegrasyon küreselleşmenin en önemli sonuçlarından birisidir. Küreselleşme ve serbestleşme ile finansal sektör yeni bankalar ve diğer finansal kurumlara açık hale gelmiş ve mevcut firmaların pazar paylarını koruma ile ilgili kaygıları artmıştır. Oluşan bu rekabet ortamında müşterilerine en hızlı ve en düşük maliyetle hizmet verebilen firmalar ayakta kalmaya devam edebileceklerdir. Bu doğrultuda inovasyon, ihtiyaçları maksimum düzeyde karşılarken maliyetlerin de düşmesini sağlayarak rekabet koşulları içinde belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak inovasyonun etkinliğini ortaya koyan performansı etkileyen birçok örgüt içi ve örgüt dışı faktörler bulunmaktadır.

Örgüt kültürü, öğrenen örgütler ve örgüt stratejileri bireylerden yayılarak örgütlere ulaşan inovasyon bilincinin oluşmasında önemli faktörler arasındadır.

Kültür; insanların ortak bir biçimde destek verdikleri inançlar, değerler ve fikirler gibi bir toplumun üyelerinin zihinlerinde paylaştıkları olgudur. Kültür bir grubun üyelerini başka bir grubun üyelerinden ayıracak şekilde zihnin toplu halde programlanması olarak da tanımlanmaktadır. Bir örgütün kültürü, örgütsel hayatın ve davranışların tüm alanlarına etki etmekte olup inovatif yaklaşımların örgütte kabul görüp görmeyeceği örgütün kültürüne göre belirlenebilmektedir. Öğrenen örgütler ise bireylerin hedefledikleri sonuçlara ulaşmak adına kendilerini sürekli geliştirdikleri, yeni ve daha kapsamlı düşüncelerin destek bulduğu örgütlerdir. Öğrenen örgütün felsefesi, örgüt içindeki her düzeydeki bireylerin ve onlar tarafından oluşturulan grupların, örgütün vizyonuna bağlılıklarıyla örgütün başarısı için katkı sağlamalarıdır. Bu felsefeye sahip örgütlerin inovasyona açık olduğu saptanmıştır.

Firmalar değişim göstermedikleri takdirde, sektör içinde değişime ayak uyduran diğer firmalara göre rekabetlerinde güç kaybedeceklerdir. Bu durumu önlemek için mevcut stratejiler etkilerini kaybetmeden yeni stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle inovasyon ve stratejinin, firmalarda iç içe geçmesi ve yol haritası oluşturmak konusunda öncelikli olarak değerlendirilmesi gereken bir olguyu ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Bu araştırma kapsamında oluşturulan tez altı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kavramsal ve teorik açıdan inovasyon incelenmiştir. İkinci bölümde öğrenen örgütler kavramı ve inovasyon ilişkisi, üçüncü bölümde örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi, dördüncü bölümde de strateji ve inovasyon ilişkisi irdelenmektedir. Beşinci bölüm bankacılık sektörü ve inovasyon performansını içermektedir. Altıncı bölümde uygulama ve bulgular değerlendirilmektedir.

Bu noktadan hareketle bu araştırmanın amacı; öğrenen örgütler algısının, yöneticilerin risk alma davranışlarının ve örgüt kültürünün inovasyon performansı üzerindeki etkisini araştırmak olarak belirlenmiştir.



# 1. BÖLÜM

## İNOVASYON: KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

### 1.1 İnovasyon Kavramı, İnovasyon Süreci Ve İnovasyonun Unsurları

İnovasyon kelimesi; Latince'de, 'yeni ve değişik bir şeyler yapmak' anlamını taşıyan 'innovatus' kelimesinin kökünden gelmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde karşılığı 'yenileşim' olarak adlandırılmaktadır. 'İnnovare' kelimesi Latince'de, yenilenmek, başkalaşmak ve değişmek anlamlarını taşımaktadır. 'Yenileştirmek ve yeni bir hale getirmek' demek olan ve 'yeni' anlamını taşıyan, kökeni ise 'novus' kelimesine dayanan 'novare' kelimesi ile; 'içinde, içine' anlamına gelen inile kelimesinin birleşmesinden oluşmaktadır. Sürekli yenilenen bir süreci ve sonucu kapsayan inovasyon kavramı bir buluş olarak değerlendirilmemelidir. İnovasyon kavramı, öncesinde denenmemiş bir oluşumu, maddi anlamda karlılık getirecek şekilde topluma sunabileceği gibi, var olan yapılara yeni bir nitelik de ekleyebilir. Tarihsel sürece bakıldığında, inovasyon kavramı üzerine birbirinden ince farklılıklar içeren tanımlar yapılmıştır.<sup>1</sup> Bu tanımlamaların bir kısmına bu bölümde yer verilmektedir.

Webster's New World Dictionary; inovasyonun en başta gelen anlamlarını buluş yapmak, icat etmek; icat etme ya da icat edilme gücü; beceri ya da yaratıcılık, bir sonuç olarak tanımlamıştır. Diğer anlamlarını ise yenilik yapma faaliyeti ya da süreci; yeni uygulamaya konmuş bir şey, yeni yöntem, davranış biçimi, nesne, vb.; işlerin yapılaş şeklindeki bir değişiklik; yenileme, değiştirme olarak belirtmiştir.<sup>2</sup>

Drucker'a göre inovasyon "girişimciliğin aracı olup, kazanç oluşturmak için kapasite meydana getiren kaynakları sağlamaktadır".<sup>3</sup> Porter ise inovasyonun "rekabet avantajı sağlayan hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapma yöntemlerini içerdiğini" anlatır.<sup>4</sup> Rogers'a göre inovasyon "bireyler tarafından yeni olarak algılanan fikir,

<sup>1</sup> Debra M. Amidon, **Sample Definitions of Innovation**, Entovation International, 1995, ss.1-8.

<sup>2</sup> David B. Guralnik, **Webster's New World Dictionary**, Second College Edition, 1982.

<sup>3</sup> Peter F. Drucker, **Innovation and Entrepreneurship**, New York: Harper & Row Pub, 1985, ss.30-31.

<sup>4</sup> Michael Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, London: MacMillan, 1990, [https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations\(20/01/2017\)](https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations(20/01/2017)),

uygulama veya nesne” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>5</sup> Damanpour’a göre ise inovasyon “bir firmanın başarısı üzerine yeni düşüncelerin adaptasyonu, geliştirilmesi ve oluşturulması” olarak ifade edilmektedir.<sup>6</sup>

Rouse inovasyonu en basit anlamıyla “icat etmek, yeni bir nesne ya da süreç yaratmak, yeni bir şey aracılığıyla değişim başlatmak” olarak tanımlamıştır.<sup>7</sup>

Yapılan tanımlardan birinde inovasyon bir süreç olarak anlatılmaktadır. Bu süreçte üç aşama olduğu belirtilmiştir. Bunlar; icat etme, dönüştürme ve ticarileştirme.<sup>8</sup>

Diğer bir tanımda inovasyon “yaratıcı yönetim biçimi, yaratıcı veya yenilikçi bir hareket veya yöntemlerin başlangıç noktası olarak belirtilmiştir. Bu anlamda yaratıcı yönetim; yeni fikirleri, yeni yöntemleri ve yeni işletme metodolojilerini içerir. Yenilikçi yönetim tarzı, yaratıcı fikirleri uygulayan ve yeni hedeflere başarılı bir şekilde ilerleyen inovasyon süreçleri ile bağdaşmaktadır”.<sup>9</sup>

Botkin ise inovasyonu; geniş bir faaliyetler grubu, kurumlar ve süreçler içinden geçen bir boru hattı şeklinde ifade etmiştir. Bu tanıma göre; eğer bu boru hattının herhangi bir parçası arızalanırsa, inovasyonun faydalarının akışı yavaşlamaktadır. Böylelikle, üretkenlik azalacak ve yaşam standartları düşecektir. Bu doğrultuda, sermaye sadece araştırma ve ürün geliştirmenin yapıldığı erken dönemlerde değil; aynı zamanda, hem imalat sektöründe hem de hizmet sektöründe, çalışan etkinliğini artırmak amacıyla yüksek teknoloji ürünlerin üretim süreçlerine entegre edildiği sonraki dönemlerde de çok önemlidir.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Everett Rogers, **Diffusion of Innovation**, 4<sup>th</sup> Edition, New York: The Free Press, 1995, s.12.

<sup>6</sup> Zümrüt Ecevit Satı, “Yenilik Yönetimi”, Feray Odman Çelikçapa, Sait Kaygusuz (Ed.) **Teknoloji Yönetimi**, Bursa, Dora Yayıncılık, 2010, s.118.

<sup>7</sup> William B. Rouse, **Strategies for Innovation**, John Wiley and Sons, Inc. 1992, s.201.

<sup>8</sup> Maimum Nisha, **Understanding Extension Education**, Kalpaz Publications, 2006, s. 84.

<sup>9</sup> Robert Lawrence Kuhn, **Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies**, Westport: Praeger, 1993, ss.110-130.

<sup>10</sup> Debra M. Amidon, **The Innovation SuperHighway**, Routledge, 2011, s. 336.

Bir diğerk tanımda özellikle ekonomik olarak bir inovasyonun, her ne kadar kelime tüm süreci anlatmak için kullanılsa da, yeni ürünle ilgili olarak gerçekleştirilen ilk ticari işlemle başladığı belirtilmiştir.<sup>11</sup>

Amabile'a göre; yaratıcılık yeni ve kullanıma uygun fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanırken, inovasyon yaratıcı fikirlerin bir kurumda başarılı olarak uygulamaya alınmasıdır.<sup>12</sup>

Howard ve Sheht'e göre inovasyon; kurum için yeni olma zorunluluğu aranmadan, müşterilere sunulan yeni unsurlar olarak belirtilmektedir. Mohr'a göre inovasyon; bir organizasyonda belirli yeni değişikliklerin uygulanması olarak ifade edilmektedir.

Simmonds'a göre ise; yenilikler, yeni ürün ve hizmetler, mevcut ürünlerin ilk defa kullanıma alınması, mevcut ürünler için yeni pazarlar veya yeni pazarlama yöntemleri içeren yeni fikirlerdir. Temel yaratıcı süreç olarak da tanımlanmaktadır.

Evans'a göre inovasyon; yeni bağlantılar keşfetme ve işleri yeni perspektiflerden görme yeteneği, mevcut kavramlardan yeni kombinasyonlar oluşturabilmektir.

Covin şı Slevin, Lumpkin ve Dess, Knox'a göre inovasyon; organizasyona, tedarikçilere veya müşterilere yeni bir katma değer ve yenilik getiren, yeni prosedürleri, çözümleri, ürünleri, hizmetleri ve yeni pazarlama yöntemleri geliştiren bir süreç olarak tanımlanabilir.

Avusturya İş Konseyi'ne göre inovasyon; müşterilere doğrudan veya dolaylı olarak kuruluşa katma değer yaratmak için yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş öğelerin adaptasyonu olarak tanımlanmıştır.

Henderson and Lentz'e göre; inovatif fikirlerin uygulamaya alınması; Nohria and Gulati'ye göre ise; işleyen bir organizasyon yöneticisinin yeni olarak algılaması gereken herhangi bir politika, yapı, yöntem, süreç, ürün veya pazar imkânıdır. Rogers,

---

<sup>11</sup> Christopher Freeman, ve Luc Soete, **The Economics of Industrial Innovation**, Cambridge: The MIT Press, 1982, s.6.

<sup>12</sup> Teresa Amabile, **The Social Psychology of Creativity**, New York: Springer-Verlag, 1983, ss.357-377.

inovasyonun hem bilgi yaratımı hem de mevcut bilginin yayılımı ile ilgili olduğunu anlatmaktadır.

Avrupa Komisyonu'na göre; ekonomik veya sosyal çevrede yeniliklerin üretilmesi, asimilasyonu ve kullanılmasıdır. Boer and Durning'e göre ise; ürün, pazar, teknoloji ve organizasyon için yeni bir kombinasyon üretmektir.<sup>13</sup>

Amerika Ticaret Bakanlığı'na göre inovasyon; yeni düşüncelerin ekonomiye dönüşümüdür.<sup>14</sup>

Drucker inovasyonun tanımını prensiplerini ortaya koyarak açıklamıştır:

- Amaç odaklı, sistematik inovasyon, fırsatların analizi ile başlamaktadır.
- İnovasyonun hem kavramsal hem de algısal boyutu bulunmaktadır. Başarılı inovasyon üreticileri bu durumun farkında olarak hem kavramları hem de insanları göz önünde bulundururlar.
- Etkili olabilmek için bir inovasyon kolay anlaşılır olmalıdır.
- Etkili yenilikler küçük adımlarla başlamaktadır ve tek bir konu üzerinde odaklanmayı gerektirmektedir.
- Başarılı bir yenilik, belirli bir piyasa veya endüstri içinde liderliği hedeflemektedir. Bir inovasyon eğer başlangıcından itibaren liderliğe yönelmiyorsa, yeterince inovatif olma ihtimali düşük olduğundan kendini oluşturma yeteneği de azdır.<sup>15</sup>

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere inovasyon terimi çok farklı şekillerde ortaya konmuştur. Ancak Ghoshal ve Bartlett'e göre bu tanımlar genel olarak iki kategoriye ayrılmaktadır. Bunlardan biri inovasyonun nihai bir olay olduğu, diğeri ise inovasyonun yeni bir fikrin kavramsal olarak ifade edilmesiyle başlayan, bir problem

---

<sup>13</sup> Ioan Lala Popa ve Gheorghe Preda ve Monica Boldea, "Theoretical Approach of the Concept of Innovation", **Managerial Challenges of the Contemporary Society**, Issue 1, (2010), s.151.

<sup>14</sup> İstanbul Ticaret Odası, "İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi", 2004, <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0023184.pdf>, (15 Kasım 2016)

<sup>15</sup> Peter F. Drucker, "Innovation and Entrepreneurship", 2015, <http://www.druckerinstitute.com/wp-content/uploads/2015/04/Drucker-on-Innovation-reading.pdf> (20 Kasım 2016)

çözümüne uygulanmasına, oradan da ekonomik ya da sosyal bir değeri olan yeni bir ürünün ortaya çıkmasına kadar uzanan bir süreç olduğu yönündedir.<sup>16</sup> İnovasyonun bir süreç olduğuna dair tanımlardan birisini de Marquis yapmıştır.

Marquis'e göre; inovasyon bir süreç olup, kendisi bir inovasyon süreci modeli oluşturmuştur. İnovasyon sürecine ait bir model geliştirirken yaşanan aşamalar şunlardır:

- Kabul etme; teknik olurluk ve potansiyel piyasa talebi,
- Fikrin ifade edilmesi; fikrin tasarımı ve değerlendirme,
- Problem çözme; arama, deneme ve hesaplama,
- Çözüm; icat/buluşlar aracılığı ile çözüm veya kabullenme ile çözüm üretme,
- Geliştirme; sorunlar üzerinde çalışma ve ölçeği büyütme,
- Faydalanma ve yayılma; uygulama ve kullanmadır.<sup>17</sup>

Maidique ise inovasyon sürecinin; kabul etmek, icat etmek, geliştirmek, uygulamak ve yaymak şeklinde beş aşamadan oluştuğunu ortaya koymuştur.<sup>18</sup>

Bu durumda inovasyon sürecinin işlevleri; yeni fikir üretme, girişimcilik, proje liderliği yapma, bilgi akışını düzenleme, destek verme olarak sıralanabilmektedir:

Yeni fikir üretme: Yeni veya iyileştirilmiş bir ürün veya hizmet oluşturan yaklaşımların analiz edilmesi, teknik bir probleme yeni bir çözüm üretilmesi ya da farklı bir teknik yaklaşım geliştirilmesidir.

Girişimcilik: Yönetimin onayına sunulmak üzere yeni bir fikrin, yaklaşımın ya da prosedürün ortaya konulması, önerilmesi ve kabul edilmesi için itici bir gücün oluşturulmasıdır.

---

<sup>16</sup> Fernando Sousa, René Pellissier ve Ileana Pardal Monteiro "Creativity, Innovation and Collaborative Organizations", **International Journal of Organizational Innovation**, 2012, s. 5.

<sup>17</sup> Donald G. Marquis, **The Anatomy of Successful Innovations**, Readings in the Management of Innovation, Ballinger Publishing Company, 1988, ss.28-37.

<sup>18</sup> Modesto A. Maidique, "Entrepreneurs, Champions and Technological Innovation", **Sloan Management Review**, 1980, ss.59-76.

Proje liderliği yapma: Yeni bir fikri uygulamaya dönüştürmekle görevli kişilerin çeşitli faaliyetlerle birlikte planlanması ve koordinasyonudur.

Bilgi akışını düzenleme: İç ve dış ortamlardaki önemli değişiklikler hakkında bilgilerin toplanması ve yönlendirilmesidir. Bilgi akışını düzenleme ile pazardaki gelişmelere, üretime veya teknoloji üzerine odaklanılabilinecektir.

Destek verme: Arka planda destek üretme işlevidir. Tecrübesiz personelin yönlendirilmesi ve geliştirilmesi önemlidir. Örneğin; projenin başarılı olabilmesi için aynı görevin bir proje ekibinde birden fazla kişi tarafından yerine getirilmesi; bazı kişilerin zaman zaman kritik işlevlerin birden fazlasını yerine getirmesi, kişilerin kariyerleri boyunca periyodik olarak oynadığı rollerin aynı organizasyon içinde zaman zaman değişebilmesi gerekmektedir.<sup>19</sup>

Genelde, ürüne dair inovasyonların, ürün üreticileri tarafından geliştirildiği kabul edilmektedir.<sup>20</sup> Yeni inovasyon kaynakları, yeni yönetim şekillerini de gerektirmektedir.<sup>21</sup> Bu noktadan hareketle inovasyonun üç unsuru bulunmaktadır. Bunlar; araştırma ve geliştirme, imalat, pazarlamadır. Söz konusu unsurların genişletilmesiyle aşağıdaki bileşenlere ulaşılmıştır:<sup>22</sup>

- Teknoloji tasarımı/teknolojiyi somutlaştırma,
- Üretim sistemleri/organizasyonları,
- Yetenekler,
- Malzeme/tedarikçi ilişkileri,
- Sermaye,
- Bilgi ve tecrübe,

---

<sup>19</sup> Edward B. Roberts, ve Alan R. Fusfeld, "Critical Functions: Needed Roles in the Innovation Process," Ralph Katz, (Ed.) **Managing Professionals in Innovative Organizations: A Collection of Reading**, In (101-120), Cambridge: Mass, (1988), s.102.

<sup>20</sup> Jay R. Galbraith, "Designing the Innovating Organization", **Organizational Dynamics**, Vol.10, No.3, (1982), ss.5-25.

<sup>21</sup> Eric Von Hippel, **The Sources of Innovation**, Oxford: Oxford University Press, (1988), s.9.

<sup>22</sup> William J. Abernathy, ve Kim B. Clark, "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction", **Research Policy**, Vol. 14, (1985), ss.3-22.

- Müşteri ile ilişkiler,
- Müşteri uygulamaları,
- Dağıtım ve hizmet kanalları,
- Müşteri bilgisi,
- Müşteri iletişimi yöntemleri.

İjuri vd. ise; inovasyonun kaynağının 10 farklı unsurdan oluştuğunu savunmuşlardır.<sup>23</sup> Bu durumda inovasyon aşağıdaki durumların birinin varlığında ortaya çıkabilmektedir;

- Sistemin maruz kaldığı bir şokun (ya da büyük bir sistem arızasının),
- Belirli bir amaca yönelik bir arayışın,
- Deneylerdeki rastgele değişkenliğin,
- Öğrenmeye yatırım yapmak için verilen bilinçli kararın,
- Bir ihtiyaç ile mevcut fikirler arasındaki bir eşleşmenin,
- Araştırma ve geliştirme gibi inovasyon teşvik araçlarının,
- Yönetimin risk alma ya da riskten kaçınma davranışlarının,
- Elde kullanılabilir kaynakların var olmasının,
- Yönetim felsefesi ve organizasyonel iklimin
- Müşteri ihtiyaçlarının sonucunda inovasyonun oluşması mümkündür.

## **1.2 İnovasyonun İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar**

İnovasyon kavramı; genellikle icat, buluş, yaratıcılık, Ar-Ge ve teknoloji kavramları ile ilişkilidir. Bazen inovasyon kavramı, söz konusu kavramların yerine de kullanılmaktadır. Bu kavramlar ve inovasyonla ilişkileri aşağıda detaylandırılmaktadır.

---

<sup>23</sup> Abernathy, ss.3-5.

### 1.2.1 Buluş ve İnovasyon İlişkisi

Kavramsal olarak, bir buluş büyük oranda teorik bir yapıdır, gerçek dünyada uygulanabileceğini kanıtlayan bazı bulgularla birlikte bir fikir olarak tanımlanabilir. Girişimcilik konusunda önemli çalışmalar yapan Joseph Schumpeter, inovasyon ve icat arasında ayırım yapan ilk kişilerden birisidir. Bir icat ancak inovasyon ile birlikte ele alınarak uygulamaya konulur. İnovasyon ise; başlangıçtaki teorik yapılanmayı, faydalı işler yapabilecek bir unsur haline getirir. Buluş ilk kez bir kavram oluşturulduğunda ortaya çıkmaktadır. Bir inovasyon ise, buluşun gerçek dönüşümünü sağlayarak onu bir olgu haline getirmektedir.<sup>24</sup>

Buluş; kelime kökeni olarak bulmaktan gelmektedir.<sup>25</sup> Suyun kaldırma kuvvetinin veya yer çekimi kanununun bulunması buluşa örnek olarak verilebilir.

İnovasyon bir buluş gibi algılanmamalıdır. İnovasyon için patentler büyük ipuçları içerir ve sürekli yeni ürün geliştirerek rekabet gücünü korumak hedefindeki girişimcilerin kendi alanlarındaki patentleri izlemeleri ve incelemeleri için büyük yarar sağlar. Buluşlar; inovatif sürecin başlangıcı olarak değerlendirilebilir.

### 1.2.2 İcat ve İnovasyon İlişkisi

İcat daha önce var olmayan bir şeyin üretilmesi, bulunmasıdır. Arapça bir kelime olan cedit sıfatından türetilmiştir. İcatlar bireysel olarak gerçekleştirileceği gibi, takım çalışması ile de gerçekleştirilebilmektedir. Yapılan icatlar ile insanların hayatları kolaylaşmakta ve çoğu zaman da bir sorunu çözen ürün ortaya çıkarılmaktadır. Pusulanın, merceğin ya da teleskopun bulunması icata örnek olarak verilebilmektedir. Her icadın bir mucidi vardır. İcatlar, benzer zamanlarda birbirinden bağımsız yerlerde ortaya çıkabilmektedir. Ortaya çıkan ürün belirli bir çalışmanın eseri olacağı gibi, rastlantısal da olabilmektedir. Girişimciden beklenen ise; icat yerine inovasyon yapmasıdır. Patentler ve icatlar inovasyonun oluşmasında büyük fırsat yaratır. Bir icatın inovasyon olarak

---

<sup>24</sup> James A. Gardner, **Innovation and the Future Proof Bank: A Practical Guide to Doing Different Business-as-Usual**, New York: John Wiley & Sons, [https://books.google.com.tr/books?id=dXoYuInfkPOC&printsec=frontcover&source=gbg\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=dXoYuInfkPOC&printsec=frontcover&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false), (12 Mart 2016).

<sup>25</sup> Nuray Korkmaz, **Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon)**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2004, ss.33-34.



anılabilmesi için ticarileştirilmesi gerekmektedir.<sup>26</sup> İnovasyon ile pazar payı ve karlılık artarak şirketin rekabet gücü yükselmektedir.

### 1.2.3 Yaratıcılık ve İnovasyon İlişkisi

Yaratıcılık kimilerine göre bir paradoks, kimilerine göre ise bir gizem olarak tanımlanmaktadır. Özellikle bilim adamları ve sanatçılar özgün fikirlerinin nasıl ortaya çıktığının nadiren farkına varırlar. Sezgileri ile bu durumun farkına varmalarına rağmen, yaratıcılığa giden sürecin nasıl ilerlediğini anlatamazlar. Bu nedenle birçok kişi yaratıcılığın bilimsel bir teoriye dayandırılmayacağını düşünür. Yaratıcılığın belirgin bir şekilde ön görülemezliği de, sistemik bir açıklamanın oluşumuna engel teşkil eder.<sup>27</sup>

Yaratıcılık, Webster'e göre yapma, varlığı ortaya çıkarma sürecidir. Türk Dil Kurumu'na göre yaratıcılık; yaratıcı olma durumu veya yaratma yeteneğidir.

Torrance'a göre yaratıcılık, farkındalığını gerçekleştirme süreci, bilgi eksikliği ve çözüm arayışı ve sonuçların başkalarına aktarılması olarak tanımlanmaktadır.<sup>28</sup> Jarwan'a göre; yaratıcılık, kişisel kapasitelerin, hazırlıkların ve özelliklerin bir kombinasyonudur.

Yaratıcı insanlar, kendilerine atfedilmiş birçok bilişsel ve motivasyonel özelliklere sahiptir.<sup>29</sup> Yaratıcılık, düşünmek ve öğrenmeye benzer olarak insanları diğer varlıklardan ayıran temel özelliklerdendir. Bireyin yaratıcılığı; farklılık, yenilik ve gelişim arayışı kaynaklıdır.<sup>30</sup>

Gülsoy da yaratıcı düşüncenin, kişiyi çevreleyen sınırlarla kuracağı diyalektik ilişki içinde filizlendiğini söylemektedir. Yaratıcılık çelişkiler dâhilinde ilerleyen bir sürecin uzantısı olarak da düşünülebilmektedir.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Cevahir Uzkurt, **İnovasyon Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, Beta, 2. Baskı, 2017, s.34.

<sup>27</sup> Margaret A. Boden, **Dimensions of Creativity**, London: The MIT Press, 1996, s.75.

<sup>28</sup> Marwan Al-Salaymeh, "Creativity and Interactive Innovation in the Banking Sector and its Impact on the Degree of Customers' Acceptance of the Services Provided", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol.3, No.5, (2013), ss.139-151.

<sup>29</sup> Robert J. Sternberg, **The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives**, Cambridge: Cambridge University Press, 1995, s.11.

<sup>30</sup> Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, 2001, s.44.

<sup>31</sup> Murat Gülsoy, **Büyübozumu - Yaratıcı Yazarlık**, İstanbul: Can Yayınları, 2016, ss.54-55.

Yaratıcılık ile inovasyon arasında özgün bir ilişki mevcuttur. Amabile da, bireylerin ve grupların yaratıcılığının; inovasyonun başlangıç noktası olduğuna inanmaktadır ve yaratıcılığın inovasyon için gerekli olduğunu fakat yeterli bir şart olmadığını belirtmektedir. Amabile, yaratıcılığı yeniliğin kaynağı olarak görmektedir, fakat tanımlanamaz olduğuna da inanmamaktadır. Bunun yerine, “yaratıcılığın bileşen modeli” olarak adlandırılan bir modeli desteklemektedir. Bu model, yaratıcılık üzerinde uzun süreli araştırmaları ışığında, yaratıcılık sürecini ve çeşitli nüfuzlarını açıklama doğrultusunda tasarlanmıştır. Amabile’nin iddiası, yaratıcılığın dört ayrı bileşenden (çalışma alanıyla ilişkili beceriler, yaratıcılıkla ilişkili süreçler, iş motivasyonu ve sosyal ortam) etkilendiği üzerinedir. Bu dört faktör yaratıcı fikrin ortaya çıkıp çıkmayacağını belirlemektedir. Bu dört faktörün örtüşükleri noktada asıl yaratıcı çalışmalar meydana gelmektedir. Bu faktörlerin derecesi, bireyin yaşayacağı yaratıcılık seviyesini de etkilemektedir. Başka bir deyişle, önemli yaratıcılık becerilerine sahip ve uzmanlık seviyesinde kendiliğinden motive olmuş kişi; yaratıcılığı destekleyen bir ortamda çalıştığında yaratıcılığı en kuvvetli haline ulaşabilecektir. İnovasyon, bu faktörler sıralandığında ve sonuç olarak oraya çıkan yaratıcılığın uygulanmasıyla meydana gelmektedir.<sup>32</sup>

Yaratıcılık ve inovasyon arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki gibi özetlenmiştir<sup>33</sup>:

- Yeni fikirler düşünerek bu fikirleri gerçekliğe taşımak yaratıcılıktır. Bu yaratıcı fikirlerin pratiğe çevrilmesi ve uygulanması ise inovasyondur.
- Yaratıcılık; hayal gücüne dayalı bir süreçken; inovasyon üretim odaklı bir süreçtir.

---

<sup>32</sup> David Burkus, **The Myths of Creativity: The Truth About How Innovative Companies and People Generate Great Ideas**, New York: Jossey-Bass, 2014, <https://www.safaribooksonline.com/library/view/the-myths-of/9781118729885/c02.xhtml>, (3 Haziran 2016).

<sup>33</sup> S. Surbhi, “Difference Between Creativity and Innovation”, 2015, <http://keydifferences.com/difference-between-creativity-and-innovation.html#ixzz4LqE5uoAr>, (1 Ocak 2017)

- Yaratıcılık her zaman yeni ve eşsiz fikirlerin üretilmesi ile anlatılırken; inovasyon pazara sunulan bir ürünün daha iyi özelliklere sahip olması şeklinde belirtilebilir.
- Yaratıcılık sermaye gerektirmez, inovasyonun ise bir bütçesinin olması gerekir.
- Yaratıcılık ile bire bir ilişkilendirilebilen bir risk bulunmamaktadır. Ancak inovasyon her zaman risk içermektedir.
- İşletmelerin yaşayabilmesi için hem yaratıcılık hem de inovasyon önem arz etmektedir. Her ikisinin varlığı da işletmeyi başarıya götürmede önemli bir rol oynar.

Yaratıcı süreç; bilinçaltı bileşenlerinin bilinçli farkındalık seviyesine getirilmesi olarak tanımlanabilir. Burada bilinçaltı bileşenlerin yaratıcılığın özünü oluşturmadığı, ancak yaratma sürecinde etkin olduğunun altı çizilmelidir.<sup>34</sup>

Rollo'ya göre; “yaratıcı süreç bir tutkunun sonucu değil, normal kişilerin kendilerini gerçekleştirme isteklerinin bir dışavurumu olarak değerlendirilmelidir.”<sup>35</sup>

Yaratıcılık, her ne kadar soyut bir kavram olarak tanımlanabiliyor olsa da belirli kişisel özelliklerle bağdaştırılarak ölçülebilir. Yaratıcı insanlar; diğer kişilere göre çevresine daha duyarlı, sürekli deneyime açık, risk almaktan korkmayan, empati yeteneği güçlü, çalışkan ve araştırmacı olarak tanımlanmaktadır. Birçok yaratıcı kişi; yaratma sürecinin başlangıcında daha önce özümşenen ve üzerinde detaylı çalışılmış olan başka bir fikrin bulunduğunu belirtmektedir. Yaratma süreci yeni bir oluşumun temellerini atarken, bu fikrin gelişimi üzerine inşa edildiği temel prensiplerden de beslenmektedir. Yaratıcılık kavramının anlık bir etkileşim anı değil, disiplinli bir çalışmanın ürünü olduğu kabul edilmelidir.

---

<sup>34</sup> Sternberg, s.10.

<sup>35</sup> Rollo May, **Yaratma Cesareti**, 3. Basım, İstanbul: Metis Yayınları, 2016, s.64.

### 1.2.4 Ar-Ge ve İnovasyon İlişkisi

İnovasyonun ön koşulu Ar-Ge'dir. Ar-Ge sonucunda meydana gelen yenilikçi yaklaşımların ticarileşmesiyle inovasyon oluşmaktadır. Ar-Ge'nin inovasyona dönüşmesine sebep olan stratejiler şunlardır<sup>36</sup>:

**Saldırgan İnovasyon Stratejisi:** Bu stratejinin temelinde piyasaya öncülük etme durumu mevcuttur. Bu nedenle gerçekleştirilen Ar-Ge yatırımları, müşterilerin genel isteklerine hızlı çözümler sunmanın yanında, risk/yüksek gelir ilişkisini de beraberinde getirmektedir.

**Savunmaya Yönelik İnovasyon Stratejisi:** Bu stratejiler, piyasaya öncülük etmekten çok, piyasada meydana gelen yenilikleri takip etmek isteyen işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Girişimciler bu stratejiyi uyguladıklarında öncü olmanın getirdiği risklerden kaçınmakta, ancak sağladığı yüksek gelirden de faydalanabilmektedir.

**Taklitçi Strateji:** Bu stratejiyi, teknolojik sıçrama ve radikal yeniliklerden çok piyasayı uzaktan takip etmeyi tercih eden işletmeler kullanmaktadır. Burada işletmenin başarısı, düşük maliyetle iş yapma yeteneğinden gelmektedir.

**Bağımlı Strateji:** Bu strateji, inovasyon yönünden güçlü işletmelerin uydusu olan işletmelerde uygulanmakta ve müşterilerin taleplerine cevap verilmeye çalışılmaktadır.

**Fırsatları İzleme Stratejisi:** Bu stratejide ise, rakiplerin yenilikçiliği bir destek noktası olarak kullanılmaktadır.

**Elde Etme Stratejisi:** Bu strateji ile, bir başka işletme tarafından üretilmiş olan bir yeniliği çalışanların başka işletmelerde de uygulaması hedeflenmektedir. Başka işletmeler tarafından yüksek Ar-Ge yatırımları ile elde edilen yeniliklerin daha düşük maliyet sonucu elde edilmesi sağlanmaktadır.

---

<sup>36</sup> MUSIAD, **Araştırma Raporları: Küresel Rekabet İçin AR-GE ve İnovasyon**, İstanbul: Pelikan Basım, 2012, ss. 66-67.

Ekonomik büyüme teorileri, dünya ekonomilerinin büyüme modellerini açıklamak için içten gelen bir teknolojik değişime dikkat çekmektedir. Romer tarafından öncülük edilen içsel büyüme modellerine göre, insan kaynakları ve mevcut bilgi stokunu kullanarak Ar-Ge sektörlerinde teknolojik inovasyon yaratılmaktadır. Bu modellerin merkezinde, Ar-Ge sektörlerinde istihdam edilen insan kaynakları açısından inovasyon yaratılması nedeniyle, içsel olarak belirlenen yeniliğin sürdürülebilir ekonomik büyümeyi sağladığı önermeleri mevcuttur.<sup>37</sup>

### 1.2.5 Teknoloji ve İnovasyon İlişkisi

İnovasyon ve teknoloji arasındaki ilişki toplumların kalkınmasında, yaşam kalitesinin artmasında ekonomik ve sosyal sorunların çözümünde önemlidir.<sup>38</sup> Yeni teknolojilerin benimsenmesi; uygulamaların başarılı olması ve yeni sistemin kullanılması için gereklidir. Benimsenen yeni teknoloji, yeni bir hizmet veya ürün sunmak için başarıyla kullanılıyorsa, ürün veya hizmet inovasyonlarının katalizörü olarak da görev yapabilir. Örneğin, yeni bir teknoloji olarak internet üzerinden alışveriş yazılımını benimseyen ve uygulayan bir şirket, gelen siparişlerin işleme biçimini değiştirmektedir. Bu bir süreç inovasyonu olarak nitelendirilebilmektedir.

Bunun yanında, çevrimiçi mağaza yazılımı firmaları, ürünlerini müşterilerine yeni bir yolla sunmaya ya da siparişleri çevrimiçi izleme veya stok durumu hakkında bilgi edinme gibi ek hizmetler sunma imkânı tanıyor olabilir. Bu bir hizmet inovasyonu olacaktır. Her iki yenilik türünün de (süreç ve ürün / hizmet) net ekonomik etkileri mevcuttur. Mikro ekonomik açıdan, bir ürün yeniliği, mevcut bir ürünü farklılaştırma imkânını içeren yeni bir üretim fonksiyonunun oluşturulmasına karşılık gelmektedir. Bir süreç yeniliği de mevcut bir ürünün veya hizmetin üretiminde daha düşük değişken maliyetlere karşılık gelen mevcut bir arzın dışa kayması olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle verimlilik artışı olmaktadır.

---

<sup>37</sup> Hülya Ülkü, “R&D, Innovation, and Economic Growth: An Empirical Analysis”, **International Monetary Fund**, 2004, ss. 4-7.

<sup>38</sup> Koellinger Philipp, “The relationship between technology, innovation, and firm performance— Empirical evidence from e-business in Europe”, **Research Policy**, Vol. 37, (2008), ss.1317-1328.

### 1.3 İnovasyonun Amaçları

Farklı yaklaşımlar olsa da aslında inovasyonun üç temel amacından bahsedilebilir. Bunlar:

i-İşletmenin varlığını sürdürebilmesi: İşletmelerin ürünleri ve sundukları hizmetler birden fazla olabilmektedir. Bu durum birçok pazarda rekabet edebilme yeteneğinin gelişmesini gerektirmektedir. Yenilik ve değişim, teknoloji odaklı işletmelerden kurulu piyasalarda ürün-yaşam eğrisinin de diğerlerine nazaran daha kısa olması sebebiyle, kaçınılmaz bir durumdur. İşletme ayakta kalabilmek adına kendini yenilemek durumundadır.

ii-İşletmenin pazarda lider olabilmesi: İşletmeler tüketicilerin eğilim ve ihtiyaçlarını tespit ederek, tüketici gereksinimlerine yönelik hizmetler sunmaktadır. Yeni ürün yelpazesinin genişlemesiyle birlikte lider olma potansiyelleri de artmaktadır. Teknolojideki yeniliklere paralel olarak yeni ürünler sunan işletme; piyasayı da yönlendirerek rekabet koşullarında belirleyici rol model olabilmektedir.

iii-Karın arttırılması: İşletmelerin başarısı genellikle karlılık ile ölçülmektedir. Yeni teknolojiler üzerinde çalışarak ürün geliştirmenin maliyeti bulunmaktadır. İnovatif projelere çok büyük miktarda bütçe ayrılması kısa vadede karlılığı olumsuz olarak etkileyeceği düşünülse de; uzun vadede bu yatırımların karlılığı arttırıcı etkisi oluşmaktadır. İnovatif ürünlerin başarıya ulaşması maliyetleri düşürmekte ve üretim sürecini kısaltmaktadır. Böylelikle, işletmede performans ve verimliliğin artması sağlanır. İnovasyon çalışmalarında hemen sonuç almayı hedeflemek yerine ürünün yaygınlaşarak etkisini göstermesini beklemek daha akılcı bir davranış biçimi olacaktır.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Edip Örucü, ve Recep Kılıç ve Abdullah Savaş, “Kobilerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 12, Sayı.1 (2011), ss.58-73.

## 1.4 İnovasyonun Kaynakları

Drucker inovasyon üretmek isteyenlerin izlemesi gereken yedi kaynaktan bahsetmektedir. İlk dördü, endüstri içinde yer alan inovasyon kaynaklarıyken; son üç kaynak toplumun özelliklerinden kaynaklanmaktadır<sup>40</sup>:

**Beklenmedik bir durum:** Beklenmedik bir başarı, beklenmedik bir arıza veya beklenmedik bir dış olay inovasyon için bir kaynak olabilmektedir.

**Uyuşmazlık:** Gerçeklik ile varsayım arasında bir tutarsızlık yenilikçi bir fırsat yaratabilir.

**Süreç ihtiyacına dayalı yenilik:** Belirli bir süreç akışında beliren sorun sonrası, eksik bağlantıyı tedarik etmek isteyen kişi veya şirket için bir fırsat elde edilebilir.

**Endüstride veya piyasa yapısındaki değişiklikler:** Yenilikçi bir ürün, hizmet veya iş yaklaşımı için fırsat, endüstrinin veya piyasanın temelini değiştirmesi durumunda ortaya çıkabilmektedir.

**Demografi:** Nüfusun büyüklüğü, yaş yapısı, istihdam, eğitim düzeyi ve gelirdeki değişiklikler yenilikçi fırsatlar yaratabilmektedir.

**Algı, ruh hali ve anlam bakımından değişiklikler:** Bir toplumun genel varsayımları, tutumları ve inançları değiştiğinde yenilikçi fırsatlar gelişebilmektedir.

**Yeni bilgiler:** Bilimsel ve bilimsel olmayan gelişmeler, yeni ürünler ve yeni pazarlar yaratabilmektedir.

## 1.5 İnovasyon Türleri

Birbirinden farklı biçimlerde uygulanan ve farklı isimler alan inovasyon, Oslo Kılavuzu'nda ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonlar olarak dört ayrı türe

---

<sup>40</sup> Don Hofstrand, "Peter Drucker and Innovation", **Ag Decision Maker**, February, (2010), <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-10.html>, (16 Ocak 2017).

ayrılmaktadır.<sup>41</sup> Oslo Kılavuzu'nda yer verilen bu dört türün dışında da literatürde farklı inovasyon türleri mevcuttur.<sup>42</sup>

Ürün inovasyonu müşteriler için yeni olan bir ürünün ticari tanıtımını içermektedir. 1900 yılında fotoğraf makinesinin tanıtılması, cep telefonlarının üretimi, yanmayan kumaş üretimi gibi yenilikler ürün inovasyonu için örnek olarak verilebilir.

Hizmet inovasyonu müşteriler için yeni olan bir hizmetin ticari tanıtımını içermektedir. Kargo hizmetleri, tahlil sonuçlarının hastane tarafından otomatik olarak gönderilmesi veya online olarak yemek siparişi verebilme hizmet inovasyonunun örnekleridir.

Süreç inovasyonu, ürün ya da hizmetleri yaratmak veya ticarileştirmek amacıyla yeni bir yaklaşım kullanmayı içerir. Henry Ford'un otomobil imalatında üretim bandı kullanması süreç inovasyonuna en iyi örnektir. Tata'nın otomobilleri bayilere bütün olarak değil de birleştirilmesi beklenen parçalar halinde iletmesi de süreç inovasyonunun güncel örnekleri arasındadır.

Platform inovasyonu, bir ürünün, hizmetin ya da sürecin mevcut olan ürün, hizmet ya da süreçlerden büyük ölçüde farklı bilimsel prensipleri içerecek şekilde oluşturulan inovasyondur. Buna teknolojik atılım da denir. İlk fotoğraf makinelerinde selüloit rulo teknolojisi kullanılırken; şimdiki fotoğraf makinelerinde elektronik görüntüleme teknolojisi kullanılmaktadır.

Bileşen inovasyonunda; bir ürün, hizmet ya da süreç için; mevcut ürün, hizmet ya da süreçlerle aynı temel teknolojileri esas alınırken, aynı zamanda yeni parçaların, modüllerin ya da malzemelerin de kullanılmasıdır. Örneğin, veri kaydı alanında manyetik teypler ve disketler bileşen ve kullanılan malzeme olarak farklıdır ancak her ikisi de manyetik kayıt teknolojisini kullanarak çalışmaktadır.

---

<sup>41</sup> Tubitak, **Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler**, OECD, 2006, ss.20-21.

<sup>42</sup> Rajesh Chandy ve Jaideep Prabhu, "Innovation Typologies" Barry Bayus (Ed.) **Wiley International Encyclopedia of Marketing**, London: John Wiley and Sons, 2011, s. 1.



Mimari inovasyon(tasarım inovasyonu) mevcut ürün, hizmet ya da süreçlerin temel teknolojilerini kullanmakta, bileşenler arasındaki bağlantıların ve bileşenlerin yerleşiminin yeniden yapılandırılmasını içermektedir. Örneğin, tamamı manyetik kayıt esasına göre çalışmasına rağmen disketlerin büyüklüğü 1978 yılında 14 inçten 8 inçe, 1980 yılında 5,25 inçe, 1985 yılında 3,5 inçe ve 1989 yılında 2,5 inçe düşmüştür.

İş modeli inovasyonu sistematik değişiklikleri içerir. Bu değişiklikler, pazarlama bileşimindeki birden fazla unsurda ve maliyet yapısında değişiklik gerektirdiğinden sistematiktir. “amazon.com”, iş modeli inovasyonuna örnek olarak verilebilir. “amazon.com“ klasik kitapçılara göre üründe inovasyon (herhangi bir klasik kitapçada sunulan ürünlerden çok daha fazla çeşitlilik), dağıtımda inovasyon (kitaplara İnternet aracılığı ile erişme), fiyatta inovasyon (genel olarak daha düşük fiyatlar) ve tanıtımda inovasyon (müşteri değerlendirmelerine çevrim içi erişim) gibi özellikleri bünyesinde barındırır.

Şiddetli inovasyon (devrimci inovasyon) mevcut ürünlerin kullanımdan kalkmasını sağlayabilmektedir. Örneğin elektronik hesap makineleri facit cetvelleri kullanılmaz hale getirmiştir.

Piyasa atılımı inovasyonu aynı temel teknolojileri esas alan mevcut ürünlere, hizmetlere ve süreçlere göre, müşterilere belirgin bir şekilde daha fazla fayda sağlayan ürünler, hizmetler ya da süreçler üretilmesidir. Hala mevcut kablo teknolojisi kullanılmasına rağmen; müşteriler sinyal sıkıştırma teknolojisi sayesinde bariz bir şekilde daha fazla kanalın aktarılmasını sağlayan kablolu televizyon teknolojisi piyasa atılımı inovasyonuna örnek oluşturur.

Radikal inovasyon yeni bir teknolojiden faydalanarak mevcut ürünlere, hizmetlere ve süreçlere belirgin bir şekilde fayda üretilmesidir. Radikal bir inovasyon teknolojik atılımlar ve piyasa atılımlarının getirdiği müşteri ve kullanıcı faydalarını birleştirir. Bu nedenle radikal inovasyonlara sık rastlanmaz.

Kademeli inovasyon ise teknolojide ya da faydada küçük değişiklikleri kapsamaktadır.

Bölücü inovasyon, mevcut ürünlere göre yeni özellikler kümesi, performans ve fiyat sunmaktadır. Örnek olarak; Canon tarafından üretilen yüksek hızlı büyük fotokopi makinesi Xerox yerine, 1970'lerin sonunda piyasaya sürülen yavaş ancak ucuz masaüstü fotokopi makineleri bölücü inovasyona bir örnektir. Masaüstü fotokopi makineleri düşük çözünürlüğüne rağmen, kullanım kolaylığı ve fiyatından dolayı küçük işletmeler ve bireyler tarafından kabul görmüştür. Aslında bir takım kolaylıklarına rağmen, büyük şirketler hız, çözünürlük, dizgi, vb. sebeplerle yine büyük fotokopi makinelerini tercih etmiştir. Fakat zamanla küçük fotokopi makinelerinde yapılan bazı geliştirmeler, Canon'un da büyük fotokopi makinelerinde kalite, hız ve bazı özellikleri iyileştirmesine yol açmış ve piyasanın ihtiyaçlarını karşılayacak bir fiyattan ürününü sunmasına yardımcı olmuştur.

Kesikli inovasyon, müşterilerin farklı davranış biçimleri geliştirmesini gerektiren bir inovasyondur. Mevcut kullanım şekillerini değiştirerek yeni kullanım biçimleri oluşturur. Daktilolar ve mikrodalga fırınlar müşteriler arasında uzun zamandan beri süregelen davranış biçimlerini değiştirdikleri için kesikli inovasyonlar olarak kabul edilmektedir.

Firma için yeni inovasyon bir firmanın daha önce kendisinin benimsemediği/kabul etmediği bir ürünü, fikri ya da davranışı benimsemesi/kabul etmesi olarak açıklanabilir. Yeni yönetim prensiplerini, süreçlerini ve uygulamalarını kapsayan inovasyonlar, bu türün kapsamındadır. Örnek olarak finansal kurumlar tarafından elektronik bankacılığın benimsenmesi verilebilir.

Dünya için yeni inovasyon bir inovasyonun herhangi bir piyasaya ilk kez ticari olarak sunulmasını ifade eder.

Yeterliği yok eden inovasyon bir sektördeki mevcut firmaların bir ürünü geliştirmek ve üretmek için yeni beceriler, yetenekler ve bilgiler kazanmasını gerektiren inovasyondur. Tushman ve Anderson'ın belirttiği gibi, yeterliği yok eden bir inovasyon ya yeni bir ürün sınıfı oluşturur (kuru teksir ve otomobiller gibi) ya da mevcut bir ürünün yerini alır. Buharlı lokomotiflerin yerini dizel lokomotiflerin alması veya vakumlu tüplerin yerini transistörlerin alması, yeterliği yok eden inovasyon türüne örnektir.

Yeterliği arttıran inovasyon bir ürün ya da süreç özelinde mevcut bilgi birikiminin üzerine fiyat, performans ya da etkinlikte büyük iyileşmeler sağlayan inovasyondur. Bu inovasyonlar eski teknolojilerin yerini alır ancak eski teknolojilerde ustalaşmak için gerekli becerileri kullanılmaz duruma getirmez. Örneğin elektronik daktilo mekanik daktilo için yeterliği artıran bir inovasyonu temsil etmektedir.<sup>43</sup>

Üretim yönetimi inovasyonu üretim faaliyetlerinin takibinde kullanılan inovasyonlardır. Örnek olarak; kalite çemberleri, tam zamanında üretim, yeni üretim planlama sistemi, yeni kalite kontrol sistemi verilmektedir.<sup>44</sup>

Ters inovasyon gelişmekte olan ve gelişmiş ülke piyasaları arasında bulunan gelir farkından doğan bir inovasyon türüdür. Örneğin Hindistan'da kişi başına düşen gelir 3,000 Amerikan doları civarındayken bu tutar A.B.D.'de 50,000 Amerikan dolarına yaklaşmaktadır. Amerikan kitle piyasası için tasarlanmış bir ürünün basit uyarlamalar yapılarak Hindistan piyasasına uyum sağlaması beklenmemelidir. Hindistan için ayrıca inovasyon yapılması gerekmektedir. Yoksul ülkelerdeki satın alıcılar tamamen farklı bir fiyat-performans eğrisi üzerinden çözüm talep ederler. Aşırı düşük maliyetlerle "yeterince iyi" kalitede sonuç veren, yeni ve yüksek teknolojili çözümler onlar için uygundur.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Jon Sundbo, **The Theory of Innovation: Entrepreneurs, Technology and Strategy**, London: Edward Elgar Pub, 1999, ss. 23-25.

<sup>44</sup> Korkmaz, s.7.

<sup>45</sup> Vijay Govindarajan, ve Chris Trimble, **Ters İnovasyon**, Modus Kitap, 2013, ss.13-19.

İnovasyon türleri ve örneklerine ait tablo aşağıdaki gibidir:

**Tablo 1.1:**

### İnovasyon Türleri

İnovasyon Türleri	Örnek
Ürün İnovasyonu	Katlanabilir OLED Panel
Hizmet İnovasyonu	Drone ile ürün teslimi
Süreç İnovasyonu	Otomobil İmalatında Ürün Bandının Kullanılması
Pazarlama İnovasyonu	Zenginleştirilmiş Gerçeklik Uygulamaları ile bir ürünün satın alınmadan önce nasıl duracağını görselleştirilmesi
Organizasyonel İnovasyon	Şirket içi bilgi paylaşım seviyesinin artırılması için yeni uygulamalar geliştirilmesi
Platform İnovasyonu	İlk elektronik fotoğraf makinelerinde; selüloit rulo teknolojisi yerine çekirdek bir teknoloji olan elektronik görüntüleme yapılması.
Bileşen İnovasyonu	Veri kaydı alanında manyetik teypler ve disketlerin kullanılan malzeme olarak farklı olmasına rağmen her ikisinde de manyetik kayıt teknolojisinin kullanılması
Mimari İnovasyon	Manyetik kayıt esasına göre çalışmasına rağmen disketlerin boyutlarının küçülmesi
İş Modeli İnovasyonu	Amazon.com ile ürün, dağıtım ve tanıtımda yapılan yenilikler
Şiddetli İnovasyon	Elektronik hesap makineleri ile facit cetvellerin kullanımdan kalkması
Piyasa Atılımı İnovasyonu	Mevcut kablo teknolojisini kullanmasına rağmen sinyal sıkıştırma teknolojisi ile daha fazla kanalın aktarılmasını sağlayan kablolu televizyon teknolojisi
Radikal İnovasyon	Amazon dash butonu ile tek tuşla sipariş verebilme
Kademeli İnovasyon	Ürünlerin yeni modellerine küçük yenilikler eklenmesi
Bölücü İnovasyon	Masaüstü fotokopi makinelerinin düşük çözünürlüğüne rağmen kullanım kolaylığı ve fiyatından dolayı tercih edilmesi
Kesikli İnovasyon	Daktilolar ve mikrodalga fırınların müşterilerin süregelen davranış biçimlerini değiştirmesi
Firma için Yeni İnovasyon	Finansal kurumlar tarafından elektronik bankacılığın benimsenmesi
Dünya için Yeni İnovasyon	Cep telefonu ile ödeme yapılabilmesi
Yeterliği Yok Eden İnovasyon	Vakumlu tüplerin yerini transistörlerin alması
Yeterliği Arttıran İnovasyon	Elektronik daktilo ile mekanik daktilonun kullanımdan kalkmaması
Üretim Yönetimi İnovasyonu	Kalite çemberlerinin kullanılması
Ters İnovasyon	Düşük Gelirli kişiler için mikro krediler verilmesi

**Kaynak:** Tanımlar aracılığıyla tarafımızca oluşturulmuştur.

### 1.6 İnovasyonun Uygulama Alanları

İnovasyonlar çok çeşitli alanlarda uygulanmaktadır. Burada inovasyonun uygulama alanı, hizmet sektörü ve reel sektör olmak üzere ikiye ayrılarak inceleme yapılacaktır

### 1.6.1 Hizmet Sektöründe İnovasyon

Reel sektörde bulunan firmalar için inovasyonun önemi oldukça fazladır. Bu firmalar için inovasyon; maliyetlerde azalma, karlılıkta artış ve genel olarak rekabetçiliğin artması anlamına gelmektedir.<sup>46</sup> Ancak hizmet üreten firmalar için inovasyon daha farklı algılanmaktadır.

1970’lerde yeni büyüme etkenlerinin aranması ile hizmet sektörüne verilen önem arttırılmıştır. Hizmet sektörü üzerindeki ilgiyi artıran iki farklı etken vardır:

- Özellikle kamu sektöründe maliyetin azaltılabileceği düşüncesi.
- Hizmet sektörünün büyüme sağlayabilecek bir sektör olduğu ve ekonominin “dinamosu” olma özelliğinin reel sektörden hizmet sektörüne kayabileceği düşüncesidir.

Hizmet sektöründeki inovasyonlar yeni büyümelere olanak sağlayabilmektedir. Kendini daha çok kural değişiklikleri, yönetim modeli değişiklikleri, sistem değişiklikleri ve benzeri şekilde değişiklikler olarak gösteren inovasyon hizmet sektörü için maliyetleri de azaltabilecek bir olgu olarak algılanmaya başlanmıştır.<sup>47</sup> Hizmet sektöründe yaşanan bu gelişmeler, inovasyon kuramının odak noktasını da değiştirmiştir. Hizmet sektörü büyük ekonomilerin çoğunda önemli bir alan olarak kabul edilir ve inovasyon bu sektördeki şirketlerin büyümesi için önemli bir itici güç olarak görülür. Bu anlamda hizmet sektöründe inovasyonun etkisi de ekonomiye yaptığı katkı bakımından değerlendirilebilmektedir.<sup>48</sup> Ancak literatürde inovasyonla ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında, üretim sektörüne göre daha az çalışma olduğu görülmektedir.

Hizmet alanındaki inovasyonlarda yaşanan zorluklara neden olan bir kaç faktör belirlenmiştir. Öncelikle, hizmet sektörünün “belirsiz” tabiatı; yapılan yenilikleri, geliştirmeleri ve değişiklikleri belirleyip ölçmeyi zorlaştırmaktadır. Reel sektör ürün

---

<sup>46</sup> Eva Sørensen, ve Jacob Torfing, “Collaborative Innovation in the Public Sector”, **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Vol.17, No.1, (2012), ss.1-4.

<sup>47</sup> Sandford Borins, “Leadership and innovation in the public sector”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 23, No. 8, (2002), ss.467-476.

<sup>48</sup> Rabeh Morrar, “Innovation in Services: A Literature Review”, **Technology Innovation Management Review**, Vol. 4, No. 4, (2014), ss.6-14.

üretiminde yapılan yeniliklerden farklı olarak, hizmet alanındaki inovasyonlar sonucunda elle tutulur bir ürün bulunmamaktadır.<sup>49</sup> Bunun sonucu olarak, inovasyonlar genellikle olduklarından daha az sayıda gözlemlenmektedir.

Ayrıca hizmetlerin yaşam döngüsü ürünlere göre daha kısa olabilmektedir. Hizmet sektöründe yapılan bir inovasyonun iş başarısına etki etmesi, üretim sektöründeki bir inovasyonun etki etmesinden daha zordur.

Hizmet “daha iyi” olarak nitelendirilebilir; ancak bu, üretimde olduğu gibi açıkça inovasyona bağlanmayacaktır. Hizmetteki inovasyonlar daha hızlı uygulanmakta, ancak daha büyük kolaylıkla taklit edilmektedir. Bu durum şirketlerin inovasyon faaliyetlerinden uzak durmalarına neden olabilmektedir. Sonuç olarak hizmet sektöründe yapılan inovasyon faaliyetleri yeni olma özelliğinden çok sürekli olmaya dayanmaktadır.<sup>50</sup>

### 1.6.2 Reel Sektörde İnovasyon

Ürün üretiminde bulunan firmalar için inovasyon hayati önem taşımaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere bu firmalar için inovasyon maliyetlerde azalma, karlılıkta artış ve genel olarak rekabetçiliğin artması anlamına gelmektedir.<sup>51</sup> İnovasyonu kendine hedef olarak belirlemiş firmalar ürün, süreç ve stratejik inovasyonlar sayesinde rekabette ön plana çıkabilmektedirler. Ancak özellikle ürün üretiminde bulunan firmalar için inovasyon başka önemli özellikleri de içinde barındırmaktadır. Bunlardan en önemlisi ortaya çıkan inovasyonun küreselleşme sayesinde sadece ülke içinde kalmaması, diğer ülkelere de sıçramasıdır. Bu bağlamda ortaya konan inovasyon sadece ülke içindeki ekonomiyi geliştirmemekte, dünya ekonomisine de katkı sağlamaktadır.<sup>52</sup>

Ülkeler arasında ticaret yapılabilmesini sağlayan şey, ülkeler arasındaki üretim kabiliyetlerinin ve teknoloji kullanımının farklı olmasıdır. Kazanç elde edilmesi ve

---

<sup>49</sup> Suresh Narayanan, ve Mehrshad Parvin Hosseini, “Drivers of Innovation in the Malaysian Services Sector: An Analysis Based on Firm-Level Data”, **Institutions and Economies**, Vol. 6, No. 1, (2014), ss.95-118.

<sup>50</sup> Christopher M. McDermott, ve Daniel I. Prajogo, “Service innovation and performance in SMEs”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 32, No.2, (2012), ss.216-237

<sup>51</sup> Torfing Sørensen, ss.1-4.

<sup>52</sup> Nathan Rosenberg, “Innovation And Economic Growth”, **OECD**, (2004), ss.1-6.

rekabette pay sahibi olunabilmesi için her üretim birimi için maliyeti düşürmek gereklidir. Bazı şirketler ürettikleri teknolojiyi lisanslandırarak büyümeyi tercih ederler; bazıları ise dışarıya doğrudan yatırım yapmayı, teknolojiyi korumanın ve sahiplik ayrıcalığını devam ettirmenin en uygun ve en güvenli çözümü olarak görürler. Üretimin inovasyon sahibi ülkeden alıcı ülkeye taşınması, ürünün olgunluk döneminde meydana gelmektedir. Ürün geliştirmenin ilk aşamasında üretim süreci inovasyonu yapan ülkede gerçekleşmektedir; bunun nedeni belirli üretim faktörlerinin gerçekleştirilebilmesi ve yerel pazarın taleplerinin niteliğidir. İkinci aşamaya gelindiğinde ürünlerin yayılmasıyla birlikte, orta düzeyde gelişmiş ülkelere ihracat için faaliyetler de başlamaktadır. Üçüncü aşamada ise teknolojinin bütünüyle yayılması gerçekleşmektedir. Bu durumda genellikle üretim yabancı ülkelere kaydırılmaktadır; bunun amacı üretim faktörlerini daha ucuz şekilde gerçekleştirmek, yabancı pazarlara daha iyi hizmet verilmesini sağlamak ve aldıkları teknolojiyi benimsemelerine yardımcı olmaktır.<sup>53</sup>

### **1.7 İnovasyon Teorisinin Temeli**

İnovasyon teorisi hem sosyolojik hem de teknolojik bakış açısıyla anlatılmaktadır.

Sosyolojik bakış açısıyla Tarde, icat ve yenilik gibi daha sonradan kullanılan çok sayıda temel kavramın yanı sıra çeşitli varsayımları öne süren ilk kişidir. Son yıllarda sosyal bilimlerde çok az kişi Tarde'ı tanıdığı, Tarde'nin görüşlerinden yararlandığı ya da Tarde'tan alıntı yaptığı için, Tarde'nin bu klasik sosyoloji çalışması günümüzde unutulmaya yüz tutmuştur. Tarde; Ross, Cooley ve Mead gibi sosyologlar arasında Amerikan sosyal psikoloji geleneğinin kurucusu olarak da nitelendirilmektedir.<sup>54</sup>

Teknolojik olarak bu kuramsal dalga'nın nitelikli çıkışı ve geniş çapta tanınmaya başlaması ancak 1980'lerde, dördüncü Kondratieff dalgasından çıkıp beşinci Kondratieff dalgasına girildiğinde gerçekleşmiştir. Burada üretim sistemleriyle davranışçı bilimlerin bu sistemi yorumlaması arasında bir gecikme olduğu görülmektedir. Bunun en temel

---

<sup>53</sup> Roman Gurbel, "Impact Of Innovation And Technology Transfer On Economic Growth: The Central And Eastern Europe Experience", 2002, [https://www.eadi.org/typo3/fileadmin/WG\\_Documents/Reg\\_WG/gurbel.pdf](https://www.eadi.org/typo3/fileadmin/WG_Documents/Reg_WG/gurbel.pdf), (1 Aralık 2016)

<sup>54</sup> Sundbo, s.10.

sebebi teknolojik gelişmelerin inovasyonun kaynağı olarak kullanılabilir olmasının geç anlaşılmasıdır.

### 1.7.1 Sosyolojik Bakış Açısıyla İnovasyonun Temeli

Her ne kadar ekonomist Say girişimci kavramını 1800'lerde keşfetmiş olsa da, Fransız sosyolog Gabriel Tarde, yenilik ve girişimcilik alanındaki ilk önemli kuramcı olarak kabul edilmektedir.

Sosyal psikoloji\* geleneği açısından bakıldığında toplumun kalkındırılmasına ilişkin görevi üst sınıfa verdiği için Tarde'in toplum görüşü elitist olarak kabul edilmektedir. Bunun yanında Tarde tarafından benimsenen görüş toplumun iletişime dayalı yapısına ve Habermas'ın çalışmasında ifade ettiği şekilde sivil toplumdaki siyasi diyaloga yönelik mevcut görüşlerle de benzerlik göstermektedir.

İnovasyon açısından bakıldığında ise İmitasyon Yasaları Tarde'in en önemli kitaplarından biri olarak adlandırılmaktadır.<sup>55</sup> Tarde'in bu kitabında yenilikçi gelişmelerinin genel savı şu şekilde özetlenebilir: Durkheim'in yaklaşımının tam tersi olarak, Tarde, toplumsal gelişmenin bireylerin dışındaki muğlak, genel yasalar tarafından değil, buluşlar, keşifler veya inovasyonlar olarak tanımlanabilecek “bireysel yenileme girişimleri” tarafından belirlendiğini savunmaktadır. Bu inovasyonlar da imitasyonlar tarafından yayılmaktadır. Dolayısıyla toplumsal gelişmenin temel ilkeleri, buluş-taklit eşleştirmesinde yer almaktadır. Toplumsal olarak, her şey sadece buluşlar ve taklitlerdir. Tarde, iki çeşit buluş biçiminden söz etmektedir:

- Yeni bir unsurun var olanlara eklenmesiyle ortaya çıkan kümülatif icat. Bu, herhangi bir çatışma yaratmamakla birlikte, muhafazakar tutum ve davranışlara sebep olabilmektedir.
- Eski unsurların yerine yenilerin geçmesiyle ortaya çıkan ikame icat. Bu, toplumsal sistemde çatışmaya yol açmaktadır. Tarde, diyalektik çatışma sonucu

---

\* Sosyal Psikoloji: Bireylerin davranış, duygu ve düşüncelerinin başkalarının gerçek, hayal edilen veya ima edilen varlığından nasıl etkilendiğinin bilimsel yollarla araştırılmasıdır.(Allport, A Handbook Of Social Psychology, (1935))

<sup>55</sup> Faridah Djellal ve Faiz Gallouj, “The laws of imitation and invention: Gabriel Tarde and the evolutionary economics of innovation”, (2014), s.2.



ortaya yeni bir şeyler çıktığını savunarak; durağan ve dinamik olan çeşitli çatışma türlerini ele almaktadır.

Tarde'a göre taklit ise bir iletişim sürecidir. Taklitçiler, daha önceki taklitçilerle iletişim kurarak taklit etmeye yönlendirilir ya da taklit etmeye ilişkin düşüncelerini şekillendirirler. Bu iki yönlü bir iletişimdir. İletişim süreci, taklidin yanı sıra çatışmaya da yol açabilmektedir.

Bu açıklamalar dâhilinde bakıldığında Tarde'in analizinin başlangıç noktası evrensel bir tekrar fenomeni tanımlamasıdır. Bu anlamda imitasyon yasaları'ndaki amacı iki yönlüdür: birincisi, bu olgunun toplumsal dünyadaki karşılıklarını ortaya koymak ve ikincisi, mantıksal yasalarını ve ek mantıksal etkilerini belirlemektir. Bu anlamda yeniliklerin yayılması araştırması ilk olarak yine Tarde tarafından orijinal S-şekilli difüzyon eğrisini çizmesiyle 1903'ün başlarında yapılmıştır.<sup>56</sup> Tarde'in 1903 S-şekilli eğrisi şu an fazlasıyla önem taşımaktadır. Çünkü "inovasyonlar dalgalar halinde gerçekleşir" varsayımı daha sonra inovasyon kuramlarının temeli haline gelmiştir.

S-eğrisine göre bir yenilik sunulduktan sonra öncelikli olarak az sayıda kişi tarafından benimsenmekte, zaman ilerledikçe artan bir oranla daha çok kişi tarafından kabul edilmektedir.<sup>57</sup> Bu doğrultuda toplumlarda eğer bir yenilik hızlı bir şekilde kabul ediliyorsa eğri dik bir şekilde oluşurken, yavaş ve aşamalı olarak kabul ediliyorsa daha eğik bir şekilde oluşmaktadır.<sup>58</sup> İnovasyon konusundaki çağdaş teoriler arasında, inovasyon sürecinde bir adım olarak bu kuram bulunmaktadır. Bu süreçte, yayılım(difüzyon) gerçekten taklittir. Bu anlamda 1940-60'lı yılların sosyolojik literatüründe bir inovasyon sahibi; bir mucit değil, bir kullanıcı; bir buluşun ilk kullanıcısıdır. Levitt'in önerdiği gibi teknolojik yenilik üzerine yapılan güncel teoriler ve ölçümlerde, mevcut bir teknolojinin benimsenmesi, sadece taklit olarak değil, icat ettiği kadar inovatif bir davranış olarak değerlendirilmelidir. F. Redlich de "orijinal" (veya

---

<sup>56</sup> Jussi Kinnunen, **Gabriel Tarde as a Founding Father of Innovation Diffusion Research**, The Sociological Review, 1996, ss.431-442.

<sup>57</sup> Kerem Kılıçer ve Hatice Ferhan Odabaşı, "Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)**, Cilt: 38, (2010), ss.150-164.

<sup>58</sup> Benoit Godin, "Innovation: The History of a Category", **Project on the Intellectual History of Innovation**, (2008), ss. 12-13.

birincil) inovasyon değil de taklit ile inovasyon, kopyalanmanın aksine yeniliktir şeklinde benzer bir önermede bulunmuştur.

### 1.7.2 Teknolojik Bakış Açısıyla İnovasyonun Temeli

Yeni teknolojik paradigmanın ortaya çıkışı iki teorik olaya atfedilebilmektedir. Bu olaylar; teknoloji faktörünün sosyolojide yeniden canlanması ve teknoloji faktörünün ekonomide yeniden canlanmasıdır. Teknolojik yenilik paradigmasının çığır açması; sosyolojide, özellikle de William F. Ogburn'un sosyal değişim teorisiyle\* başlamıştır.

Ogburn ve sosyolojik akıma göre kültür, bizim yenilik olarak adlandırdığımız daha önceki bireysel katkıların ve bu katkıların evrim süreçlerinin bir birleşimi olup, ancak bunlar bireylere atfedilemeyecek olan ve paylaşılan sosyal ve kültürel olgulardır. Ogburn, en büyük eseri Sosyal Değişim'de kültürel evrimi analiz etmiştir. Etnolojiden esinlenen Ogburn, kültürü iki bölüme ayırmaktadır. Bu bölümler maddi kültür ve Ogburn'un deyişiyle adaptasyon kültürüdür. Adaptasyon kültürüne insan davranışları, kurallar, karşılıklı ilişkiler, sosyopolitik düzenlemeler ve bunun gibi şeyler ya da maddi gelişimi kontrol etmek için şekillendirilmiş resmi ve resmi olmayan bir yapılanma için bir isim olarak verebilecek sosyal örgütlenmeyi içermektedir. Maddi kültür ise, bugün teknoloji olarak adlandırdığımız maddi nesnelere içermektedir. Maddi kültür icatlardan ve bunun yanı sıra uygulamalı üretimde yapılan keşiflerden oluşmaktadır. Ogburn bunu "modern" toplumdaki (1920'ler ve 30'lardaki toplum) endüstriyel üretimle bağdaştırmaktadır. Teknolojik gelişme en ana gelişmelerden biridir ve toplumun gelişmesinde en çok payı olandır. Teknoloji, bir çevre olarak görülür ve bu, insanların sosyal kapsamını belirlemektedir. Adaptasyon kültürü ya da düzenleyici sistem bu durumda sosyal sistemi teknolojiadaki değişikliklere adapte etmelidir. "Kültürel gecikme" hipotezine göre adaptasyon kültürü ya da düzenleyici sistem teknolojik gelişmeye adapte olana kadar oldukça büyük bir zaman gecikmesi izlenir. Ayrıca teknolojik gelişme

---

\* Ogburn sosyal gelişmeyi açıklamakta bakılması gereken yerin insanın biyolojik doğası değil, yaşadığı toplumdaki kültür olduğunu savunmuştur. 1922'de Social Change, with Respect to Culture and Original Nature'da kültürel gelişmeyi (evrimi) açıklamakta dört faktörün önem taşıdığını ileri sürmüştür: (1) buluşlar; (2) birikim; (3) dağılım; (4) uyarlanma

giderek ivme kazanan bir hızla ilerlediği için adaptasyon kültürü her zaman için bir gecikmeyle gerçekleşecektir. Bu anlamda Ogburn,

- Kondratieff dalgasının da tipik bir teorik paradigması olan, teknolojinin gelişmesinin ekonomik ve sosyal gelişmede esas belirleyici faktör olduğunu varsayan ve yeniliğin teknolojinin gelişmesiyle tanımlandığı;
- Yine Kondratieff dalgasının tipik bir teorik paradigması olan, teknolojinin gelişmesinin icatları geliştirilmesiyle bire bir aynı olduğunu savunan ve böylece müteşebbis kavramının doğasında olan çaba faktörünün ortadan kaldırılmasıyla fikirlerin gelişiminin daha önemli olduğu bir yaratıcılık kavramını destekleyerek güçlü ve girişimci kişiliğin daha düşünceli ve bilimsel bir versiyonla değiştirildiği;
- Adaptasyon sisteminin her zaman gecikmeli gerçekleştiğini söyleyen ve bunun da birçok sosyal problemi ortaya çıkardığını savunan bir teorik akım kurmuştur.

Ancak, son faktör teoride fazla öne çıkmamaktadır. Teknolojinin gelişimine özgü sosyal adaptasyon sorunları sadece 1970'lerde ve 1980'lerde teknoloji alanının değerlendirmesinde odak noktası olmuştur. Bu da yine çelişkili bir şekilde yeni paradigmanın teknoloji odağından uzaklaşmak üzere olduğu bir zamanda gerçekleşmiştir. Bu dönemde inovasyon sürecinin bireyler üzerinde yoğunlaşmadığı daha geniş bağlamlarda yayılım modelinin çeşitli formları kullanılmıştır. Bunlar, bilimsel kurumlardan endüstriyel şirketlere yayılım; endüstriyel şirketler arasında yayılım ve hem antropolojik hem endüstriyel; çok sayıda araştırma arasından öne çıkan, çerçevede analiz edilmiş ülkeden ülkeye yayılımdır.

Yayılım yaklaşımı aynı zamanda sosyolojik uzmanlık alanı olan toplumsal değişimin gelişimine zemin hazırlamıştır. Toplumsal değişim kuramları, toplumda yaşanan değişimlerin yenilikler ve bu yeniliklerin yayılımına bağlı olduğunu savunmaktadır. Kuramların kökenleri bir bakıma toplum yapısını değişmez ve denge içinde kabul eden işlevci geleneğe uzanmaktadır. Var olmalarının sebebinin tam olarak toplumsal yapının öğeleri ve birbirleriyle ilişkilerinde belirli işlevleri yerine getirmek olduğu söylenebilir. Toplumsal sistem bu geleneğe göre denge içinde görüldüğünden,

sistemdeki değişimleri açıklamak için belli birtakım “anormal” öğelere dayalı özel bir açıklayıcı modele ihtiyaç duymaktadır. Toplumsal değişmelere yol açabilen bu “anormal” öğeler, yeniliklerin ve onların topluma yayılmalarının da ta kendisidir. Bu açıdan toplumsal değişme geleneğinin kökleri Tarde’a uzanır. Ancak, yenilikleri yaratan ve uygulamaya koyan, bireylerin kendileri değildir. Yayılım sürecinin her aşamasında daha fazla birey ve kurum devreye girer. Toplumsal değişme, ya da başka bir deyişle inovasyon süreci, bu nedenle bireysel değil, sosyal bir süreçtir. Bu noktadan hareketle ekonomik ve sosyal çevre, teknolojik gelişmeyi iki şekilde etkilemektedir<sup>59</sup>:

- “mutasyon yönü”nü seçme (teknolojik paradigmayı seçme)
- Darwinizmle (piyasalarda bir ödül / ceza sistemi olarak) mutasyonlar arasında seçim yapılması

Değişen ekonomik koşullar, gelişmeleri ve nihayetinde eskime ve ikame ile birlikte yeni teknolojilerin seçimi süreci ile açıkça etkileşime girmektedir. Göreceli fiyatların ve dağıtım paylaşımının değiştirilmesi, çeşitli ürünlere olan talebi ve bunları üretmedeki karlılığı da etkilemektedir. Üreticiler bu sinyallere ekonomik ortamda ilerlemeler aracılığıyla tepki vermeye çalışmaktadırlar. Olağanüstü teknolojik girişimler ya bilimsel gelişmelerle ortaya çıkan yeni fırsatlar ya da belirli bir teknolojik yönde ilerlemenin artan zorluğu ile oluşmaktadır. Yeni teknolojiler, güçlü kurumsal faktörlerle (hükümet, rakipler) birlikte temel ekonomik faktörler (yeni fırsat arayışı) arasındaki karmaşık bir etkileşim yoluyla seçilmektedir.

## 1.8 İnovasyon ve Gelişim Evreleri

İnovasyon teorisinin bazı unsurları daha eski olmasına rağmen ekonomideki inovasyon teorisi Schumpeter’a atfedilmektedir. Ancak inovasyon teorisi 1970’lerin sonlarına dek marjinal bir teori olarak kalmıştır. 1970’lerin ekonomik bunalımına kadar ekonomik düzenleme için Keynes modeli çok iyi bir model olarak tanınmış ancak bu bunalımlardan sonra ekonomistlerin artık başka yönlere bakmalarının gerektiği ortaya

---

<sup>59</sup> Giovanni Dosi, “Technological Paradigms And Technological Trajectories: A Suggested Interpretation Of The Determinants And Directions Of Technical Change”, **Research Policy**, Vol. 11, No. 3, (1982), ss.147-162.

çıkıştır. Burada Schumpeter devreye girmiştir. 1970'ler ile 1980'lerde doruk noktasını Dosi vd.'nin temsil ettiği bir 'inovasyon ekonomisi' kùltürü gelişmiştir. İnovasyon ekonomisine göre, bir durgunluk döneminde ekonomik bir patlama gerçekteştiğinde en çok büyümeyi sağlayan etken inovasyondur. Schumpeter'in orijinal ifadesinde de büyüme faktörünün girişimcilik olduğu, çünkü girişimcilerin inovasyonları ürettiği belirtilmektedir. Bu nedenle, 1970'lerde ve 1980'lerde meydana geldiği gibi, bunalım dönemlerinde inovasyon ekonomi için önem taşımaktadır. Bunun yanısıra inovasyon, genişleme potansiyeli ve gelecekte elde edilecek kar açısından etkili olduğundan dolayı şirketler için de önem arz etmektedir.

Yarım asır öncesine kadar inovasyon hakkında çok fazla yazılı literatür bulunmamasına rağmen son yıllarda inovasyon hakkında teorik birçok çalışma yayımlanmıştır (ör. Freeman, 1974; Rothwell ve Zegveld, 1981; Kent, Sexton ve Vesper, 1982; Dosi vd., 1988). Bu nedenle alanın her karışı taranmış ve günümüzde inovasyon teorisi, hala ana akım ekonomilerin dışında olmasına rağmen, ekonomik düşünce için belirli bir ekolü haline gelmiştir (merkezinde Dosi vd.'nin çalışması yer almaktadır). Ancak bu özel inovasyon temelli ekonomik düşünce ekolü inovasyon teorileri alanının sadece bir kısmını oluşturmaktadır.

Uluslararası inovasyon literatürüne bir bütün olarak bakıldığında inovasyon süreçleri ve inovasyonu yaratan etkenler hakkında çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bazı teoriler şirketlerdeki teknolojik gelişmelere, teknik araştırmalara ve ARGE faaliyetlerine odaklanmaktadır (ör. Freeman, 1974; Dosi ve diğerleri, 1988).

Diğer teoriler yeni unsurlar yaratan ve geliştiren bireylere odaklanmaktadır (ör. Kirzner, 1973; Casson, 1982; Kent, Sexton ve Vesper, 1982). Konuya piyasa tarafından yaklaşan teoriler de bulunmaktadır (ör. Kotler, 1983, 1984; Baker, 1985).

Bu teoriler dışında en önemli olgu inovasyonun dalgalar halinde yaşandığını ortaya koyan Kondratieff çalışmasıdır. Araştırmanın bu bölümünde bu dalgalar teker teker incelenecektir.

## 1.9 Kondratieff Dalgaları ve İnovasyon

Kondratieff dalgalarını açıklamak için inovasyonun rolü ilk olarak Schumpeter'in çalışmalarında vurgulanmıştır.<sup>60</sup> Birçok çalışma, ürün yaşam döngüsü kavramını bir inovasyon kümesi fikrine bağlayarak, uzun dalga büyüme modelinin nedenini inovasyon olarak tanımlamıştır. Ancak Rus ekonomist Nikolay Kondratieff 1920'de yapmış olduğu çalışmada inovasyonun 50 yıllık süreçlerde yükselen ve azalan dalgalar oluşturduğunu ve bu durumun fiyatları ve üretimi etkilediğini öne sürmüştür. 50 yıllık dönemler halinde açıklanan bu durum literatürde Kondratieff dalgaları olarak isimlendirilmiştir.<sup>61</sup> Bu dalgalanmaların çoğu ekonomik durgunluk dönemleri ile bitmiş ve yeni inovasyonlar sayesinde dalgalanma yeniden artmaya başlayarak ekonomiler düzelmeye başlamıştır. Ancak 50 yıllık dönemlerin sonunda yeniden bir ekonomik durgunluk ile döngüler sona erip inovasyon desteği ile yeni dalga başlamıştır.<sup>62</sup> Bu durumun önemli savaş, yıkım, toplumsal değişimler ve teknolojik devrimlerle gerçekleştiği de iddia edilmektedir.<sup>63</sup> Schumpeter uzun dalgalar kuramında Kondratieff'ten etkilenerek bu dalgaların art arda gelen sanayi devrimleri ile oluştuğunu belirtmiştir.<sup>64</sup> Toplamda 5 tamamlanmış Kondratieff dalgasından söz edilebilir. Bunlar aşağıda incelenecektir.

### 1.9.1 Birinci Kondratieff Dalgası

Her bir teknolojik değişim sürecinin yarattığı örgütler farklılık göstermektedir.<sup>65</sup> Teknolojik değişimlerin yarattığı kitlesel değişim dalgasından ilk etkilenen sektör, - krizlerden de doğrudan etkilenen- sanayi sektörüdür.<sup>66</sup> Sanayinin önemli sektörlerinden olan otomotiv endüstrisi de bu değişim dalgasından ilk ve en çok etkilenen sanayi sektörlerinin başında gelmektedir. Otomotiv sektörü beslediği 200 kadar alt sektör ile

---

<sup>60</sup> Osman Aydoğuş ve Burcu Türkcan ve Elif Tunali ve Baris Serkan Kopurlu, "Kriz Teorileri: Kondratieff, Schumpeter ve Wallerstein", **Ege University Working Paper in Economics**, (2009), s.9.

<sup>61</sup> Andrey V. Korotayev, ve Leonid E. Grinin, "K-Waves In Global Perspective: Kondratieff Waves in the World System Perspective", **Kondratieff Waves: Dimensions and Prospects**, (2012), ss.23-64.

<sup>62</sup> Bryan Kavanagh, "The Coming Kondratieff Crash Rent-seeking, income distribution & the business cycle", **Geophilos**, Vol.1, No.2, (2001), ss.84-93.

<sup>63</sup> Aydoğuş vd., s.4.

<sup>64</sup> Elif Haykır Hobikoğlu, **Yeni Ekonomide İnovasyon**, İktisadi Araştırmalar Vakfı, Ağustos 2014, s.127.

<sup>65</sup> Nihal Şenlier ve Tayfun Salihoğlu, "Endüstriyel Mekanda Teknolojiye Koşut Gelişim Süreçleri", **Kocaeli Otomotiv Bölgesil, 13. Ulusal Bölge Bilim Kongresi**, 11-12 Mart 2010, İstanbul.

<sup>66</sup> George Garvy, **Kondratieff's Theory of Long Cycles**, Cilt.25, Sayı.4, (1943), ss.203-220.

üretimin ve ekonomik sistemin en önemli parçasıdır. Teknolojik yenilikler paralelinde otomotiv sektöründe meydana gelen strateji değişimleri, sektörün dinamiklerinde farklılıklara sebep olmuştur. 1791’de başlayan tırmanış, demirin işlenmesi, buhar makineleri ve tekstil benzeri birçok ağır sanayi sektörünün gelişimiyle 1817 yılında zirveye ulaşmıştır. Ekonomide bu inovasyonların içselleştirilmesi 1851’e dek sürmüştür, ancak 1851’e gelindiğinde inovatif yeni ataklar gerçekleşmediğinden ekonomi çöküşe geçmiştir. Bu nedenle söz konusu dönemin en önemli özelliği sürdürülebilir büyüme ve refah arayışları için gerçekleşen inovasyonlar olmuştur.<sup>67</sup> İklim değişiklikleri düşük kaliteli hasatlara ve tarımsal ürün fiyatlarında artışa yol açmıştır. Olumsuz hava koşulları yaşandığında, sanayi üretimi sağlanamamış ve fabrikalarda işsizlik oranı önemli ölçüde artmıştır. Başka hiçbir geçim kaynağı olmayan çok sayıda işçi işini kaybetmiştir. Batı Avrupa hükümetleri modernizasyon ve daha etkin tarımsal teknolojilerin araştırılması için büyük karşılıklar ayırmıştır. Çim biçme makineleri, harmanlama ve gıda üretim seviyesini artıran yeni buluşlar bu dönemde gerçekleşmiştir. Bu, “endüstriyel devrim” dönemi geniş toplumun yaşam standartlarının da iyileşmesine neden olmuştur.

### 1.9.2 İkinci Kondratieff Dalgası

İkinci Kondratieff Dalgası ile tren yolları ve buharla çalışan gemilerle ulaşımda; telgrafla iletişimde; kömür ve doğalgaz yakıtlarıyla da enerji kaynaklarında gelişmeler görülmüştür. İnovasyonların 25 yıl boyunca ekonomiyi yükselişe iten etkinin tükenmesiyle 1896’da dalganın sonu gelmiştir.<sup>68</sup> Lokomotifin keşfinin, ikinci uzun dalganın oluşumu ve dinamikleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. İkinci Uzun dalga, ABD, İngiltere, Almanya ve Fransa’da belirgin olarak hissedilmiştir. Bu geniş etkisi sebebiyle 19. yüzyıl, refah çağı olarak kabul edilmektedir. İlk dalganın durgunluk evresi, 20. yüzyılın başında başlamış ve sonrasında ikinci dalga yükselmeye başlamıştır. Dünya, 19. yüzyılda Kondratieff tarafından gözlenen ilk uzun vadeli düşüşü yaşamıştır. 1825 yılında İngiltere’de yapılan ilk buhar motor hattı, ikinci uzun dalganın başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Lokomotif, ilk dalganın orta döneminde (1815) icat edilmiş olsa da, ikinci uzun dalganın “başlatıcısı”

<sup>67</sup> Sarunas Narkus, “Kondratieff, N. and Schumpeter, Joseph A. Long-waves Theory: Analysis Of Long-Cycles Theory”, (Master Thesis, 2012), s.11.

<sup>68</sup> Narkus, ss.34-35.

olarak değerlendirilir. Lokomotifin pratik anlamda yaygın kullanılmaya başlanması birkaç yıl sürmüştür. 1807’de icat edilen buhar makinesi, dalgayı geliştirmeye yardım eden diğer teknik buluştur. Buharlı gemiler, daha faal ve daha ucuz oldukları için 1870’lerde diğer yük taşıyıcılarından daha iyi performans göstermeye başlamış ve bu nedenle hızla yayılmıştır.

### 1.9.3 Üçüncü Kondratieff Dalgası

Üçüncü kondratieff dalgasını kapsayan dönem, kapitalist Gründer(Kurucu) dönemi olarak adlandırılmaktadır. Yenilikler ve girişimcilik bu dönemin belirgin özellikleri olarak dikkat çekmektedir. Bu dönemde çok sayıda büyük şirket de kurulmuş olup, şirketlerin temellerinin atılması açısından bu dönem büyük önem arz etmektedir. Ancak, gerek yeniliklerin kapsamı gerekse radikal yeniliklerin yayılımı açısından fazla öne çıkan bir dönem olduğu söylenememektedir.

Gründerler, o zamanlar çok sayıda bulunan ve henüz keşfedilmemiş yeni pazarları sömürerek güç, servet ve itibar kazanmak istemeleri açısından girişimci olarak kabul edilmektedir. Geleneksel anlamda ise kapitalisttirler. Öte yandan, bu dalgadaki en önemli unsur şirketlerin kurumsal-ekonomik temellerinin atılmasıdır. Danimarka’nın ekonomi tarihine bakıldığında, Gründerler’in öncelikle kurumsal ve ekonomik girişimciler oldukları görülmektedir.

1890’lar tam anlamıyla bir teknik yenilikler dönemi olmuştur. Örneğin, Danimarka’da 1890’ların başında 15-20 olan eğitimli inşaat mühendisi sayısı, yüzyılın sonunda 60’a yükselmiştir. Ancak, teknik alandaki bu ilerleme, çok sayıda şirketin kurulmasının ve girişimcilik çabalarının ardından gerçekleşmiştir.<sup>69</sup> Üçüncü Kondratieff dalgası, bilimsel bilginin pratik ile uygulamaya geçtiği ilk uzun döngü olarak nitelendirilebilmektedir.<sup>70</sup>

Teknolojik yenilikler büyüme dönemi için önem teşkil etmesine rağmen, bu döneme karşılık gelen daha sonraki dördüncü Kondratieff dalgasındaki kadar etkili

---

<sup>69</sup> Sundbo, s.85.

<sup>70</sup> Leo A. Nefiodow, **Kondratieff Cycles**, 2014, <https://www.kondratieff.net/kondratieff-cycles> (10 Aralık 2016)



olmamıştır. Bununla birlikte, 1800'lerin sonundaki büyük teknik buluşlar, bireyler tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde ise özellikle sosyoloji, yenilik hususunun tartışılmasını sağlamıştır. Max Weber çalışmasının büyük kısmını, girişimcinin katkılarını anlamaya ve teorik olarak tanımlamaya ayırmıştır. Weber roller, kişilikler ve eylem türleriyle ilgilenmiştir. Ancak, Weber yenilik kavramını kullanmamış ve kurumsallaşma üzerine araştırmalar yapmaya başlamıştır.<sup>71</sup>

#### 1.9.4 Dördüncü Kondratieff Dalgası

1930'ların ortalarında başlayan dördüncü kondratieff dalgasının en belirgin özelliği, büyük ölçekli sanayideki hızlı teknolojik gelişimdir. Petrol, elektronik ve havacılık sektöründeki inovasyonlar bu dalga içinde bulunmaktadır.<sup>72</sup>

Bu yeni dalga ile teknolojik gelişim hızlanmaya başlamıştır. Bu dönem Fordizm\* dönemi olarak da adlandırılmıştır. Kurulmuş olan şirketler, büyük ve organize şirketlere dönüşerek, eski Gründer dönemi yok olmuş ve yerine eğitilmiş yöneticiler gelmiştir. Sezginin ve kişisel dürtülerin yerini daha sistemli bir planlama süreci almıştır. Şirketler büyümüş ve bu şirketlerin dinamizmi, bireysel girişimciliğe odaklanan bir önceki dalga ile mekanizmasıyla başa çıkmakta zorlanmaya başlamıştır. Piyasaların büyük bir kısmı doyma noktasına ulaşmış ve yeni ürünlerin piyasa girmesi güçleşmiştir. 1920'lerin sonunda başlayan sosyoekonomik buhran, iktisadi kalkınmanın tek başına pozitif yönde ilerleyemeyeceğini göstermiştir. Bu dönemde, kalkınma için aktif çaba sarf edilmesi gerekmiştir. Bu, hem toplum hem de şirketler açısından geçerli bir durum olmuştur.<sup>73</sup> Durgunluk eğilimi, şirketler veya birikmiş sermayeler için büyük bir sorun teşkil etmiştir. Piyasada faaliyete geçmek zorlaşmış ve şirketlerin büyüklüklerinin artması ve bürokratikleşmeleri sonucunda psikolojik ve sosyolojik dinamikler zayıflamıştır. Fordizm bu sorunları çözüme kavuşturmak amacıyla yeni yöntemler sunmuştur. Bu

---

<sup>71</sup> Sundbo, s.88.

<sup>72</sup> Elif Haykır Hobikoğlu, Yeni Ekonomide Konjonktür Dalgaları Bağlamında Schumpeterci Yaklaşım ve İnovasyon İlişkisi, **Dergipark Akademik**, Cilt:0 Sayı:43, (2011), ss.289-306.

\* Kapitalist medeniyette yeni bir dönemi başlatan, plânlı ekonomiye geçiş damgasını vuran, yalnızca üretimi değil bireyi de plânlayan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Kumar, Krishan, (1995), Sanayi Sonrası Toplumdan Post-modern Topluma; Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları, Dost Kitabevi Yayını, Ankara, ss.53-54.

<sup>73</sup> Sundbo, s.105.

doğrultuda, işin daha verimli bir şekilde organize edilmesi; örgütsel yapı ve ücretler aracılığıyla işçilerin kontrol altında tutulmasını amaçlayan yönetim anlayışı benimsenmesi, örgütlü işçi hareketi ve toplu iş sözleşmelerinin ortaya çıkmasıyla işçiler üzerinde daha fazla kontrol uygulanması ve seri üretime geçilmesi ölçek ekonomilerinin doğmasına öncülük etmiştir. Ürünlerin standartlaştırılması, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sürekli olarak ortaya çıkan küçük çaplı yeniliklerden bağımsız bir sistemin oluşmasını sağlamıştır. Standart ürünler, çok çeşitli ihtiyaçları karşılayabilmiş ve tüketicilerin standart ürün çeşitliliğinden ihtiyaçlarını karşılamaları gerçekleşmiştir.<sup>74</sup>

Ancak, 1930'daki ekonomik buhran, standart ürünlerin imalatının sürdürülemeyeceğini, ürünlerin yıllarca aynı şekilde satılamayacağını ve bu şekilde yeterince kâr edilemeyeceğini göstermiştir. Standart ürün piyasaları da doyma noktasına ulaşmış, düşen fiyatlar ve kârla birlikte rekabet artmıştır. Fordist modelin görece başarısına rağmen, şirketler kendilerini değiştirmek, yenilik yapmak zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla, endüstriyel şirketler için teknoloji alanında atılım yapmak bir gereklilik haline gelmiştir.

Öte yandan, teknik bilimlerde ilerleme kaydedilmiştir. Örneğin, daha fazla mühendis yetiştirilmiş ve ArGe çalışmaları artmıştır. Bu durum, yeni fırsatları da beraberinde getirmiştir. Buluşlar, bilimsel araştırmaya dayanan sistematik teknik gelişmenin sonucunda ortaya çıkmıştır. Özetle, dördüncü dalgadaki teknolojik atılımın ve yeniliğin, hem uygulama açısından endüstriyel şirketlerde hem de teori açısından davranış biliminde teknolojik gelişme hususu olarak görüldüğünden bahsedilebilir.<sup>75</sup>

Ürün geliştirmede teknolojinin önemi artmıştır. Benzer şekilde, teknik bilimlerin ve doğa bilimlerinin itibar kazanması, bir önceki dönemle kıyaslandığında araştırmaya ve bilime dayalı teknolojik yeniliklere olan ilgiyi daha fazla arttırmıştır. Dördüncü Kondratieff dalgasında ise ihtiyaçların büyük bir kısmı geniş bir ürün çeşitliliğinden karşılanmış ve bu dönemde geliştirilen ürünler, mevcut ürünlerin yerini alan teknolojik

---

<sup>74</sup> Sundbo, s.106.

<sup>75</sup> Sundbo, s.107.

olarak daha karmaşık ikame yenilikler olmuştur. Dördüncü dalgaya hakim olan bilimsel buluş ve gelişim süreci, genel anlamda tesadüfi ‘keşif’ sürecini gölgede bırakmıştır.

### 1.9.5 Beşinci Kondratieff Dalgası

Bu dönemde ciddi bir teknolojik atılım gerçekleşmiştir. 1970’lerin başında mikroçiplerin üretilmesiyle birlikte bilgi teknolojileri de ilerleme kaydetmiştir. Bu ilerleme oldukça önemli bir etken olmuş ve mikroelektrik bilimi, hem endüstride hem de hizmet sektöründeki süreç ve ürünlere dâhil olmuştur. Daha sonra ise, yine 1980’li yıllarda genetik mühendisliği olarak tabir edilen yeni bir köklü buluş ile birlikte bir biyoteknoloji dalgası başlamıştır.<sup>76</sup> Beşinci Kondratieff dalgası kimi kaynaklara göre günümüzde hala devam etmekte olup 2030 yılına kadar devam etmesi ön görülmektedir.<sup>77</sup>

Birçok yeni unsur endüstriyel büyüme sürecine dâhil olmuştur. Bunlar; doğasında teknolojiden uzak olan sosyal, örgütsel ve hatta psikolojik unsurlardır. Eğer kavram en somut manasıyla anlaşılacak olursa, bu unsurların kendileri birer inovasyon değildir. Fakat her biri endüstrinin gelişim kabiliyetine yön verecek yeni sinyaller olarak değerlendirilebilirler.

Strateji, askeri bilimler içerisinden endüstriye ve geri kalan diğer tüm iş alanlarına yayılan bir düşüncedir. Strateji genellikle bir şirketin kendine özgü bir ürün, pazar profili ya da iç üretim veya personel gelişimi profili seçerek rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışması anlamına gelmektedir.

Dinamik yönetim, Dördüncü Kondratieff dalgası boyunca endüstriyel şirketlerin yönetimi, ürün yönetimi odaklı olmuş ve üretilen ürünlere mümkün olan en düşük fiyatlar istenerek, olabildiğince çok satış yapılmaya çalışılmıştır.

1980’li yıllar boyunca yeni yönetim felsefeleri ortaya çıkarak, şirketlerdeki diğer unsurlar bastırılmıştır. Bu felsefeler, gelişim kabiliyeti ve stratejik kararlar-yönetim noktasında hazır bulunabilme gibi konularla uğraşmış ve personel mekanik bir işgücünde daha farklı, işlenmesi gereken bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Şirketlerde

---

<sup>76</sup> Sundbo, s.110.

<sup>77</sup> Narkus, s.41.

sadece ArGe birimlerinde değil, bütüncül bir fikir üretimi sürecinin gerçekleştirilmesi ve genel bir inovasyon çevresinin oluşturulması gibi unsurlar da bu felsefelerin birer parçasıdır.

Şirketin dördüncü dalgada temel olarak istikrarlı bir konumda bulunduğu düşünülürken, 1980'lerde değişim odaklı düşünce benimsenmiştir. Çevresel etkenler sorunlu, değişimler ise fazla hızlı olarak görülmüştür.

Ürün inovasyonu ve diğer tüm inovasyon çeşitleri büyük ölçüde, rakip şirketlerin neler yapabileceği ve nasıl ürünler geliştirebileceğine dair geliştirilen stratejik düşünce ile şekillenmektedir.

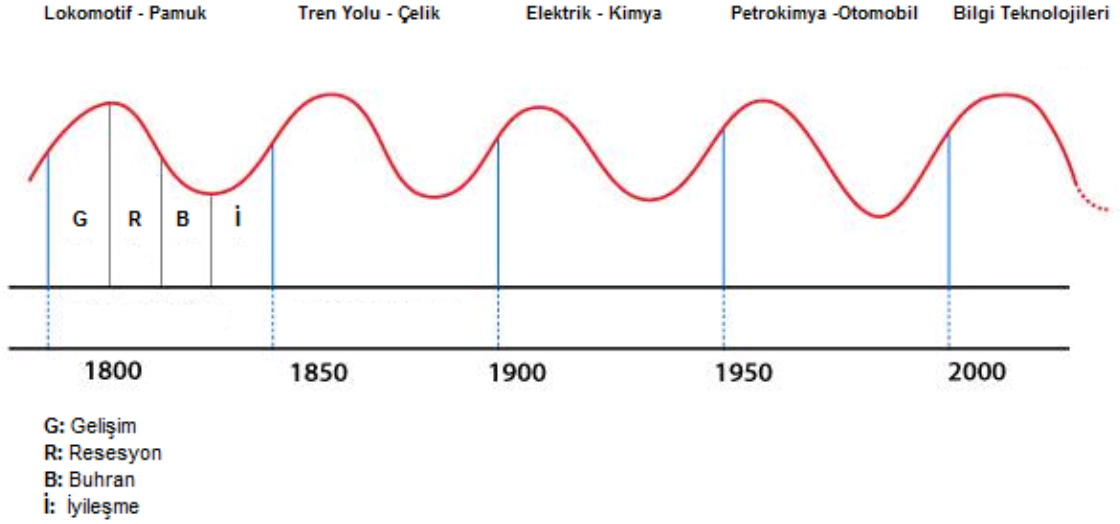
Bu gelişmeler aslında ürün inovasyonlarının teknolojiye bağlı olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Mevcut bakış açısını ise teknolojik Ar-Ge sisteminin şirketin genel sosyal yapısı içerisinde inovasyona kaynaklık eden bir sistem olduğu düşüncesinden, teknolojik ve bilimsel gelişim yöntemlerinin yerine yaratıcılıkla birleşmiş bir genel bilgi birikiminin kullanılması düşüncesine kaydırmıştır. Böylece şirketin stratejik durumunun bütününe odaklanan bir inovasyonun daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Buna bağlı olarak da, inovasyon sürecinde yer alan çalışanların yaratıcı yeteneklerine önem verilmeye başlanmıştır.

İnovasyon yönetimi bir şirketi doğru teknik buluşlara yönlendirme meselesinden ayrılarak, Ar-Ge birimleri ya da tüm şirkette inovasyon üretimi için doğru sosyal yapılanmanın sağlanması meselesi haline gelmiştir.

Japon yönetim şekli 1980'lerin başında, özellikle de 1970'li yıllarda ileri teknoloji ürünleri ihracat rakamları, ithalatını geçen tek ülke olan Japonya'nın ekonomik başarısının kaynağı, teknolojik ve endüstriyel inovasyonlar olarak görülmeye başlanmıştır.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Sundbo, s.113.



**Şekil 1.1: Kondratieff Dalgalarının Evrimi**

**Kaynak:** Chris\_Vermeulen, Kondratiev Wave - The Financial Winter Is Nearing, The Market Oracle, 2016, <http://www.marketoracle.co.uk/Article56246.html>, (20 Ekim 2016))

Kondratieff dalgalarının ekonomik ve dolayısı ile sosyal hayata olan etkisi oldukça fazladır. Ancak bu dalgaların demokrasi üzerindeki etkisi konusunda tam bir uzlaşmaya varılamamıştır. Bu anlamda inovasyon dalgaları her ne kadar üretim ve sosyal zenginlik getirirse de, ekonomik durgunlukların önüne geçse de insanların yönetim biçimlerine veya yönetilme tarzlarına olumlu etkisi yok denecek kadar azdır. Bu bağlamda bu dalgaları daha çok ekonomik temelli düşünmek politik gelişmelerden ayırt etmek gerekmektedir.<sup>79</sup>

Son dönem olan ve hala döngüsünü tamamlamamış olan 6. dalga ise günümüzü işaret etmektedir. Bu dönemde yaşanan gelişmelerin en önemlisi özellikle “commodity” adı verilen elektrik, gaz, petrol ve benzeri üretim girdilerinde yaşanan değişiklikleri de

<sup>79</sup> George Modelski, “Kondratieff (K-) Waves in the Modern World System Kondratieff Waves: Dimensions and Prospects”, **Kondratieff Waves: Dimensions and Prospects**, (2012), ss.65-76.

beraberinde getirmiştir. Bu dönemde yaşanan dalgalanmanın sonuçlanmasında da bu faktörlerin etkili olacağı öngörüsü mevcuttur.<sup>80</sup>

### 1.10 Schumpeter'in Yaklaşımı ve Yeni İnovasyon Teorileri

Schumpeter, kapitalizmi sonsuz bir 'yaratıcı yıkım' şeklinde nitelendirmektedir. Teknolojideki ilerlemelerin sürekli artması, Schumpeter'i haklı çıkarmaktadır. Bugün 'yeni' diye adlandırılan tüm ürün ve gelişmeler, giderek daha az zaman içinde tarihe karışmaktadır. Kapitalizmde var olmayı sürdürebilen tüm işletmeler, inovatif bir dizayn veya ürün ortaya koymaya, üretimde yeni yöntemler tasarlamaya ve tüm bunları daha düşük bir maliyetle yapmaya gayret göstermektedir. Bu, işletmelerin pazardaki yerini sağlamlaştırma ve genişletmesi sonucunu sağlamaktadır. Schumpeter, kapitalist sistemin ilerideki durumu hakkında öngörülerde bulunurken, birikimin olmadığı bir sisteme işaret etmektedir.

#### 1.10.1 Schumpeter Kalkınma Teorisi

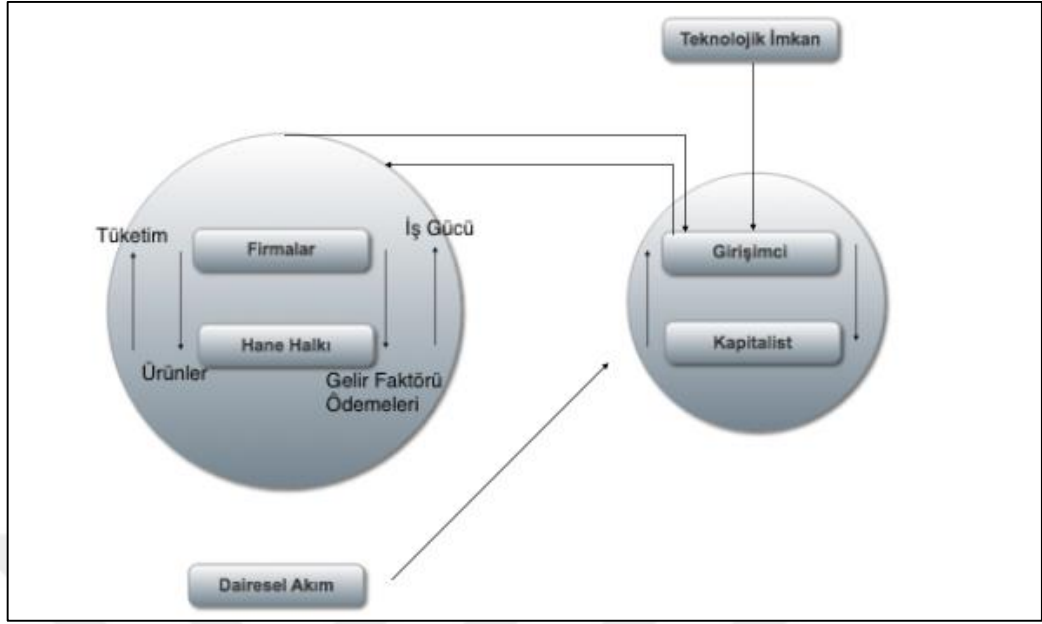
Ülkelerin tasarruf, servet ve artan nüfus sayesinde iktisadi büyümede başarı göstereceğini belirten Schumpeter, ekonomik kalkınmayı inovatif gelişmelerin canlandığı iç dinamiklere dayandırmaktadır.

Dolayısıyla, toplumlar girişimci zekâya sahip bireyleri yetiştirmeyi ve desteklemeyi prensip edinerek gelişmiş bir ekonomiye ulaşabilme olanağına sahiptir.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Askar Akaev ve Alexei Fomin ve Andrey Korotayev, "The Second Wave of the Global Crisis? A Log-Periodic Oscillation Analysis of Commodity Price Series", **Quantitative Finance**, (2011), ss.2-5.

<sup>81</sup> Müslüm Basılğan, "Ekonomik Gelismenin Yaratıcı Yıkımı: Schumpeteryan Girişimci", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.44, Sayı.3, (2011), ss.27-56.



**Şekil 1.2: Schumpeter'in Ekonomik Gelişme Modeli**

**Kaynak:** Perihan Hazel Er, "Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.29, (2013), ss.75-85.

Schumpeter'a göre, kapitalizm durağan bir ekonomi değildir. Schumpeter, ekonomik gelişmeyi sağlayan parametrelerin teknolojiyle ilişkisini irdelemiştir. Kapitalist ekonomi, tüketim ürünleri, üretim yöntemleri, pazarlar ve işlenmemiş maddelerin daimi devinimiyle gelişen yeni endüstriyel yapılanmaların dinamikleştirdiği bir ekonomik modeldir.

Schumpeter, inovasyon kavramını dönüşümün merkezinde değerlendirmektedir. Girişimciler, inovasyonu önemseyen ve Schumpeter'a göre toplumun çok küçük bir kesimi olan kabiliyetli kişilerdir. Bir girişimci için motivasyon kaynağı kâr olasılığıdır ve bu olasılık, inovasyon ile artmaktadır.<sup>82</sup>

Schumpeter'in değindiği bir diğer konu, inovasyonun kimler ve hangi kurumlar tarafından üretildiğidir. Schumpeter, inovasyon öncüleri olarak güçlü işletmelere ve bu

<sup>82</sup> Takay Araz, Bahar ve İpek Kalemci Tüzün, "Kadın Girişimciler Schumpeter'in Girişimcisi Olursa", Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.8, Sayı.1, (2015), ss.249-259.

işletmelerin Ar-Ge çalışmalarına işaret etmiştir. Öncü işletmeler için teknolojiye inovasyona önem vermek gerekmektedir.

### 1.10.2 Kalkınma Teorisi ve İnovasyon

Schumpeter, inovasyon kavramını ekonomideki büyük güç olarak odağına almaktadır. Schumpeter'in yaklaşımı sayesinde bu kavram, bir fikri farklı bir açıdan değerlendirilerek yeni ürün ve kaynak sağlamak olarak tanımlanmıştır. Bu sayede inovasyon, ekonomide yarattığı devinimle gelişim ve büyümenin aracı olarak göz önünde bulundurulmaktadır.

Schumpeter inovasyonu, teknik ilerleme ve keşfedilmemiş kaynakları bulmakla ilişkilendirmiştir. İnovasyon, üretimde var olan yöntemlerin sağladığı kârı yükseltme kapasitesinde yeni üretim yollarının getirdiği herhangi bir değişiklik olarak açıklanmaktadır.<sup>83</sup>

Schumpeter, inovasyonu beş gruba ayırmıştır. Bu gruplar aşağıdaki şekildedir:

1. Piyasada var olan bir ürünün nitelik ve kalitesinde yapılan güncelleme ya da daha önce olmayan bir ürün ortaya koyma,
2. Üretim sürecinde, önceden veya henüz keşfedilmiş bir teknolojinin uygulamaya konması,
3. Daha önce var olmayan bir piyasanın gelişmesi,
4. Üretim için gereken ana veya başka ürünlerin üretiminde kullanılabilecek yeni kaynakların keşfi,
5. Bir sektörde düzenlenme biçiminde gerçekleşen bir yenilik.

Schumpeter, inovasyonun varlığını sürdürmekte olan işletmelerden değil de kaynaklardan türeyeceği görüşüne katılmaktadır. Bu konuda üzerinde dikkatle durulması gereken nokta, 'yenilik' ile 'keşif' ve 'icat' kelimelerinin aynı anlama gelmediğidir. Yenilik, bir keşfin veya icadın ardından, bunlardan ekonomiye yansiyacak şekilde

---

<sup>83</sup> Mehmet Akif İçke, "Schumpeter ve Yeniliklerin Finansmanı", **KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.11, Sayı.1, (2014), ss.17-38.



yararlanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Ancak icat veya keşifler, uygulamaya konmuyorsa yenilik mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla icat veya keşfin yenilik oluşturması için hayata geçirilmesi gerekmektedir.<sup>84</sup>

Schumpeter kendi modelinde, kaynak sağlanması sonucunda gelişen yenilik yaratma sürecini birinci seviyeye koymuştur. Ancak kaynak sağlamak, henüz yeni olan bir işletme için yeterli sermayesi yoksa veya kârlılığa ulaşmamışsa kolay değildir. Bu durumda kredi yoluna gitmekten başka seçenek bulunmamaktadır. Modelin ikinci seviyesinde, ‘girişimci’ hamlelerle kaynak sağlama yetkinliği söz konusu olmaktadır.

### **1.10.3 Kalkınma Teorisi ve Girişimci**

Schumpeter, ekonominin dinamiklerini belirleyen ve aynı zamanda ekonomik dengeyi bozan beş ekonomik faktörün var olduğunu öne sürerek işe başlamaktadır. Bu faktörler şunlardır:

1. Sermaye artışı.
2. Nüfus artışı

Schumpeter bu iki faktörü, değişim yaratan asıl faktörler olarak görmemektedir. Bunlara ekonomik ‘bozukluklar’ adını vermiştir.

3. Tüketici tercihlerindeki değişim.

Schumpeter bunu da değişimin öncüsü olarak kabul etmemiştir. Bu faktör de yalnızca bir ‘bozukluk’tur’. Değişime yol açan asıl faktörler üretim sisteminden gelmektedir. Bunlar:

4. Teknolojideki değişimler,
5. Üretimin organizasyonundaki değişimlerdir.

---

<sup>84</sup> Murat Karaöz ve Mesur Albeni, “Ekonomik Kalkınma ve Modern Yenilik Teorisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt.8, Sayı.3, (2003), ss.27-48.

Son ikisi, yenilik faktörleridir. Schumpeter teorik çalışmasının tamamında bu faktörleri açıklamaya çalışmaktadır.

Schumpeter, girişimcilerin yönetici veya kapitalist olmadıkları gibi, yüklü bir sermayenin de sahibi olmayıp, sermaye karı elde etmediklerini belirtir. Aslında girişimciler sınırlı riskle karşılaşmaktadır. Başka bir deyişle, dışarıdan gereken girişimci sermayesini ödünç alarak faaliyetin riskini de, limited şirket ile sınırlı tutarlar.

Schumpeter'a göre "girişimcilik bir rol müdür, yoksa bir kişilik özelliği midir?" sorusu irdelenirse; rol, bir kişinin belli durumlarda benimseyip diğer durumlarda bir kenara bıraktığı davranışlar bütünüdür. Bireyler de yer değiştirebilir ve farklı bireyler belirli bir durumda rol oynayabilir. Diğer yandan kişilik, bir kişinin sahip olduğu ve başka bir duruma geçtiğinde değiştiremediği köklü tutum ve davranışlardır. Bu nokta, Schumpeter'ın çalışmasında çok açık değildir. Schumpeter, kimi zaman girişimcinin davranışından bir rol gibi bahsederken, kimi zaman girişimciliği bir kişilik özelliği gibi ele almaktadır. Bu anlamda rol ve kişilik arasında ayırım yapan rol kuramı Schumpeter tarafından göz önünde bulundurulmamıştır denilebilir. Ancak, genel olarak bakıldığında Schumpeter'ın girişimciliği, bir kişilik özelliği olarak da gördüğü söylenebilir.<sup>85</sup>

Schumpeter, girişimcilerin yenilikçi gibi davranmalarının ardındaki nedenlere ilişkin de birtakım tezler öne sürmektedir. Girişimci, maddi isteklerini veya ihtiyaçlarını karşılama güdüsüyle hareket etmez ve dolayısıyla maaş veya kâr gibi maddi kazanımların peşinde değildir. Schumpeter girişimcilerin yenilikçi gibi davranmalarına ilişkin üç neden sunmaktadır:

1. Özel bir krallık, bir imparatorluk yaratma isteği; bu durum, bağımsız olma ve bir şirket kurucusu rolü üstlenme isteği olarak yorumlanabilir.
2. Zafer kazanma isteği; bu da girişimcinin bağımsız olma isteği şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan, bu istek, kurum içi rekabette zafer kazanma arzusu da olabilir.

---

<sup>85</sup> Ertuğrul Kızılkaya, "Friedrich Nietzsche'nin Joseph A.Schumpeter'in İktisat Düşüncesi Üzerindeki Etkisine Dair Bir Not", **Dogus Üniversitesi Dergisi**, Cilt.5, Sayı.2, (2004), ss.197-212.

3. Yaratıcı düşünme ve sorunları çözmeye isteği; bu, girişimcinin sorunları çözmesini sağlayan en yaratıcı gerekçedir.

Schumpeter, girişimciliğin ortaya çıkış nedeni olarak genellikle toplumsal ve psikolojik faktörleri öne sürmektedir. Ancak, girişimciliğin işlevine ilişkin yaptığı analiz iktisadi sistemle ilişkilidir. Girişimcinin iktisadi sistem dinamiğinde merkezi bir işlevi vardır. Girişimciler sosyoekonomik büyümenin belirleyicisidir.

#### **1.10.4 Yeni Gelişim Teorisi**

1980'lerden itibaren ekonomi teorisyenleri bilgi ve teknolojik gelişim ile iktisadi ilerleme ilişkisine dikkat çekmiştir. İktisadi büyüme üzerine geliştirilen yeni büyüme teorisi kalkınma oranlarının farklı iktisadi yapılanmalara göre değişme sebeplerini ortaya koyma çabasından türemiştir. Teori, kalkınma oranları arasındaki farkı açıklamaktadır.

Yeni gelişim teorisinde, elverişli şartların iktisadi büyümede oldukça etkili olduğu vurgulanmaktadır. Sosyo-ekonomik anlamda ilerlemiş ve ilerlemekte olan ülkelerde bu hakların korunması teorik ekonomideki değişen yaklaşıma uygundur. Yeni büyüme teorisi, en büyük ülkelerin inovasyon lideri olacağını söylemiştir. Gerçekten de en çok inovasyon, en büyük ülkeler tarafından yapılmış; inovasyondan en çok onlar verim almıştır. Yeni büyüme teorisi, serbest ticareti desteklemekte ve küresel sermaye dolaşımına esnek bir yaklaşım göstererek ölçek dezavantajlarını atlatılabilir imkânına işaret etmektedir. Sonuç olarak, ticaret olanaklarını ve uluslararası sermayeyi değerlendirmek, gelişmekte olan ülkeler için avantajlı bir tercih olmaktadır.

## 2. BÖLÜM

### ÖĞRENEN ÖRGÜTLER VE İNOVASYON İLİŞKİSİ

#### 2.1 Öğrenen Örgüt Kavramı ve Tanımları

Yirmi birinci yüzyıl ile birlikte, örgüt yaşamının gelişiminde yeni bir dönem başlamıştır. Küreselleşmenin ve teknolojinin neden olduğu ekonomik değişiklikler; şirketlerin devamlılığı için şirketleri değişime zorlamıştır. Günümüz koşullarında hızlı öğrenme yeteneği küresel liderlik için önem arz etmekte olup örgütler öğrenmeye gereken değeri vermekte ve değişikliklere uyum sağlamaya çalışmaktadır.<sup>86</sup>

Öğrenmek, faaliyetlerin en doğal olanıdır. İnsan tecrübesinin önemli bir parçası olan öğrenme çoğunlukla bilinçsiz olarak gerçekleşir. Bu duruma en iyi örnek çocuklardır. Çocukluk döneminin çoğunda, yeni yetenekler bu şekilde kazanılır. Fakat gelişim çalışmaları çocukluk dönemiyle sona ermez. Sayısız araştırmalar bireylerin yaşlandıkça öğrenmeye devam ettiklerini göstermektedir.<sup>87</sup>

Öğrenen örgütler, bireylerin hedefledikleri sonuçlara ulaşmak adına kendilerini sürekli geliştirdikleri, yeni ve daha kapsamlı düşüncelerin destek bulduğu örgütlerdir. Öğrenen örgütün felsefesi, örgüt içindeki her düzeydeki bireyin ve onlar tarafından oluşturulan grupların, örgütün vizyonuna bağlı olmaları nedeniyle örgütün başarısına katkı sağlamalarıdır.<sup>88</sup> Öğrenen örgütlerin doğuşu, yönetim biliminde yaşanan bilgi birikiminin sonucu olarak da değerlendirilebilmektedir.<sup>89</sup>

Öğrenen örgüt, daha iyi bilgi ve anlayışla eylemleri geliştirme süreci anlamına gelmekte olup bir organizasyonun etkili eylemde bulunma kapasitesinin artırılması şeklinde tanımlanır. Öğrenme yoluyla; örgütün potansiyel davranışları gelişmektedir.

---

<sup>86</sup> Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning**, 3<sup>rd</sup> Ed., London: Nicholas Brealey Publishing, s.7.

<sup>87</sup> David A. Garvin, **Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work**, Harvard Business Review Press, 2000, s. 3.

<sup>88</sup> Peter Senge, **Fifth Discipline**, 1993, ss.81-93.

<sup>89</sup> Yazıcı, s.148

Aynı zamanda hataların tespiti ve düzeltilmesi de öğrenen örgüt kavramının içinde bulunmaktadır.<sup>90</sup>

Öğrenen örgüt kavramı Senge'nin, 1990 yılında yayınladığı Beşinci Disiplin isimli kitabıyla yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır. İlk akademik çalışmalar ise Argyris tarafından gerçekleştirilmiştir.<sup>91</sup> Argyris ve Schön'e göre; öğrenen örgütün en önemli faktörü örgütün çalışanlarıdır. Öğrenme, bir örgüt içindeki bireylerin sorunlu bir durum yaşaması ve bunu örgüt adına sorgulaması durumunda gerçekleşir. Bu bireysel yaklaşımın, örgütsel seviyeye ulaşabilmesi için öğrenmenin örgüt ortamında içselleştirilmesi gerekmektedir.<sup>92</sup> Öğrenen örgüt özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Öğrenen örgüt sisteminde; tek bir sistem anlayışı ile bütünsel olarak öğrenme gerçekleşmektedir.
- Örgüt çalışanları, örgütte devam eden öğrenmenin; örgütün mevcut başarısı ve gelecekteki başarısı için önem taşıdığını kabul etmektedir.
- Öğrenme, bireylerin iş tanımı ile bütünleşmiş ve stratejik olarak kullanılan sürekli devam eden bir süreçtir.
- Öğrenen örgütlerde; yaratıcılık ve üretken öğrenme önem taşımaktadır. Üretken öğrenme ile anlatılmak istenen öğrenilen verinin, çalışma sürecine hızlıca dâhil edilmesidir.
- Sistem düşüncesi tüm örgüt çalışanları tarafından esas alınmaktadır.
- Örgüt çalışanlarının örgütün başarısı için önemli olan veri kaynaklarına sürekli erişimi bulunmaktadır.
- Örgüt kültürü, bireysel ve takım halinde öğrenmeyi teşvik eder, ödüllendirir ve hızlandırır.

---

<sup>90</sup> Garvin, s.1.

<sup>91</sup> Michael Göchlich, **Theories of Organizational Learning as resources of Organizational Education**, Springer, 2016, s.13.

<sup>92</sup> Michael Marquardt, **16 Steps to Becoming a Learning Organization—Organizational Development**, 1997, <https://www.safaribooksonline.com/library/view/16-steps-to/759602/ch01.html>, (20 Mart 2017).

- Örgüt çalışanları, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında yenilikçi bir duruş sergilemektedir.
- Öğrenen örgütlerde değişime direnç bulunmuyor olup; örgüt çalışanları başarısızlıkları öğrenme fırsatı olarak görmektedir.
- Öğrenen örgüt çalışanları esnek ve çeviktir.
- Örgüt çalışanları hatasız iş yapmaya gayret ederler ve sürekli gelişmeyi önemserler.
- İyi gelişmiş temel yetkinlikler, yeni ürün ve hizmetlerin başlatılması noktaları olarak hizmet eder.
- Öğrenen örgütler, değişen ortamlara kolaylıkla uyum sağlayabilerek kendisini sürekli olarak uyarlayabilme ve yenilenebilmektedir.

Bir öğrenen örgütün tespiti ya da örgütün öğrenen örgüt olma yolunda ilerleyip ilerlemediği konusunda bilgi verecek araçlar da mevcuttur.<sup>93</sup> Öğrenen örgüt olma amacıyla tasarlanmış örgütler, yapı, görevler, sistemler, kültür ve strateji unsurları göz önünde bulundurularak detaylandırılmaktadır. Tüm bu unsurlar birbiriyle etkileşim içinde bulunmaktadır.

**Yapı:** Öğrenen örgütlerin yapıları incelendiğinde; geleneksel örgüt anlayışından farklı olarak örgüt çalışanları ve üst yönetim arasında dikey bir yapı bulunmamaktadır. Yetki hiyerarşisi yerine yatay iş akışları ve süreçlerin oluşturduğu fonksiyonlar mevcuttur. Her ekibin kendi kendini yönetme yeteneğinin bulunduğu kabul edilmektedir.

**Görevler:** Öğrenen örgütlerde prosedürler ve kural sayısı azdır. Çalışanların rolleri değişime uyum sağlanabilecek şekilde düzenlenebilir. Denetim görevi de yine çalışanların sorumluluğundadır.

---

<sup>93</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2010.

**Sistemler:** Öğrenen örgütlerde bilginin tüm çalışanlarla paylaşılması esastır. Öğrenen örgütlerde bu yapı sadece örgüt içinde geçerli değildir. Öğrenme düzeylerini arttırabilmek için; rakipler, müşteriler ve tedarikçiler de bilgi paylaşım ağının içindedir.

**Kültür:** Öğrenen bir örgütte kültür; sabit bir yapının korunmasına değil, sürekli iyileşmeye ve değişime yönlendirir. Her bireye önem verilen bu örgütlerde, üst yönetime özel park yeri, özel yemek masası gibi statü farkı yaratan uygulamalar bulunmamaktadır. Herkese özenli ve saygılı bir şekilde davranılması, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak, onları öğrenmeye teşvik eder.

**Strateji:** Geleneksel örgüt yapısında stratejiler üst yönetim tarafında belirlenir ve çalışanların bu stratejiye uyum sağlaması beklenir. Öğrenen örgütlerde ise çalışanlar da strateji geliştirme sürecine dâhil olur. Tüm çalışanlar ihtiyaçların tanımlanmasına yardımcı olarak strateji belirleme ve geliştirme sürecinde bulunabilir.

Garvin, etkili öğrenen örgütlerin beş ana özelliğini aşağıdaki gibi gruplamıştır<sup>94</sup>:

1. Sistematik problem çözme
2. Deneyim ve yenilenme
3. Kendi deneyimlerinden öğrenme
4. Diğerlerinden öğrenme
5. Örgütte bilgiyi hızlı ve etkin aktarma.

İnternet uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte elektronik olarak öğrenen örgüt konularını içeren bir çok tartışma grubu ve yayın bulunmaktadır. İnternetin öncülük ettiği bu platformla birlikte öğrenen örgüt olma kavramı örgütsel sınırları aşmış olup toplumsal sorunların incelenmesinde de öğrenme felsefesi ve öğrenen toplum anlayışı yaygınlaşmaya başlamıştır.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> David A Garvin, "Building a Learning Organization", **Harvard Business Review**, Vol. 71, (1993), ss.78-91.

<sup>95</sup> Yazıcı, s.99.

## 2.2 Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Öğrenen örgüt disiplinleri; paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, kişisel ustalık ve düşünsel modeller olmak üzere dörde ayrılmaktadır.



Şekil 2.1: Öğrenen Örgüt Disiplinleri

**Kaynak:** Peter Senge, “Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization”, Random House, (2010), s.75.

### 2.2.1 Kişisel Ustalık

Öğrenen örgütlerin temel kaynağı bireylerdir. Kişisel ustalık; bireylerin hedeflediği başarıya ulaşma yeteneklerini sürekli genişletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Yüksek düzeyde kişisel ustalığa sahip insanlar sürekli öğrenmeyi amaç edinmişlerdir. Kişisel ustalık sahip olunan bir özellik değil, bir süreçtir. Bu nedenle hayat boyu süren bir disiplin olarak da tanımlanmaktadır. Yüksek derecede kişisel ustalığa sahip bireyler başarısızlıkların ve büyüme olanaklarının farkındalardır.<sup>96</sup>

<sup>96</sup> Senge, s.142.



### 2.2.2 Düşünsel Modeller

Düşünsel modeller, dünyayı nasıl anladığımızı ve nasıl harekete geçtiğimizi etkileyen içselleştirilmiş genellemelerdir. Düşünsel model disiplini bireyin sahip olduğu bu genellemelerin tespit edilmesi ve incelenmesi ile başlar. Bireylerin kendi düşüncelerini etkili bir şekilde açıkladığı ve bu düşüncelerin başkalarının etkisine açık hale getirildiği ‘öğrenen’ konuşmaları sürdürme özelliğini de içermektedir.<sup>97</sup>

### 2.2.3 Paylaşılan Vizyon

Yaratmaya çalışılan geleceğin örgüt çalışanlarınca benimsenmesidir. Gerçek bir görüş içselleştirildiğinde bireyler, kendilerine söylendiği için değil, istedikleri için öğrenecek ve öğreteceklerdir.

Paylaşılan vizyon uygulaması, uyumdan çok paylaşılan “geleceğin resimlerini” keşfetme becerilerini içerir. Bu disiplin, liderlerin bir vizyonu dikte etmeye çalışmasıyla oluşmamaktadır.<sup>98</sup> Örgüt içindeki insan ilişkileri programlarında artış, çalışanı örgüte de bağlı kılmaktadır. Paylaşılan vizyon aracılığıyla örgüt çalışanlarının amaçları, örgütün amaçları doğrultusunda evrilerek hizalanmaktadır.<sup>99</sup>

### 2.2.4 Takım Halinde Öğrenme

Bu tür öğrenme, ‘üyelerinin gerçekten arzuladığı sonuçları yaratmak için bir ekibin kapasitelerini ayarlama ve geliştirme süreci olarak görülmektedir. Takım halinde öğrenmeyle ilgili disiplin, ‘diyalog’ ile başlar; bir takımın varsayımları sorgulama yeteneği ve gerçek bir ‘birlikte düşünme’ sergilemesidir.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> Senge, s. 200.

<sup>98</sup> Chris Argyris, **Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual**, New York: HarperCollins, 1965 s.156.

<sup>99</sup> Yazıcı, s.99.

<sup>100</sup> Senge, s.236.

## 2.2.5 Sistem Düşüncesi

Sistem bakış açısı genellikle uzun vadeli görünüme yöneliktir. Bu nedenle gecikmeler ve geri bildirim döngüleri çok önemlidir.<sup>101</sup> Bir disiplin uygulamak, bir gelişim yolunda hayat boyu öğrenmektir. Bir disiplin basit bir çalışma konusu değildir. Yetkinlik geliştirilirken, algı kapasitesi de gelişir ve yeni bakış açıları üretilir.<sup>102</sup> Liderler hem öğrenme yeteneği hem de sistem düşüncesi vizyonuna sahip olmalıdır.

## 2.3 Öğrenen Örgüt Modelleri

Öğrenen örgüt modelleri; tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme, ikincil öğrenme, birleşik model ve e-akış modeli olmak üzere beşe ayrılmaktadır.

### 2.3.1. Tek Döngülü Öğrenme Modeli

Tek döngülü öğrenme modeli mevcut problemlerin çözümüne odaklanmakta olup; bu modelde problemin sebebi incelenmez. Tek döngülü öğrenme, belirli işleyiş çerçevesinde hatanın saptanması ve düzeltilmesi yeteneğidir.<sup>103</sup> Bu öğrenme tipinde öğrenme; hata gerçekleştikten sonra, hatanın tespiti ve düzeltilmesi ile sınırlıdır. Sorunun giderilmesi için kullanılan yöntem, örgütün mevcut politikalarını sürdürmesine ve mevcut amaçlarına ulaşmasına uygun olmalıdır.<sup>104</sup> Birçok örgüt kendi konfor alanını korumak üzere tek döngülü öğrenme modelini uygulamaktadır, bu öğrenme modeli pasif öğrenme modeli olarak da adlandırılabilir.<sup>105</sup>

---

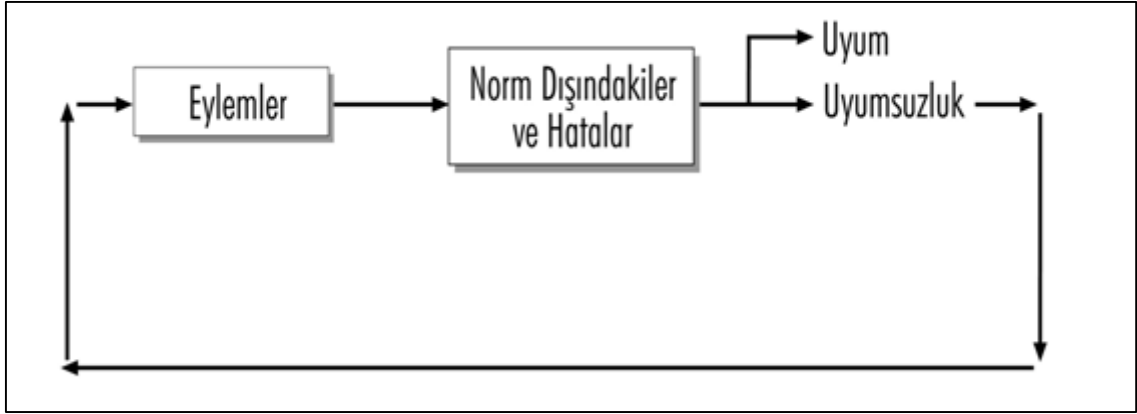
<sup>101</sup> Peter Senge, **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**, New York: Crown Business, 1994, ss.87-91.

<sup>102</sup> Peter Senge ve John D. Sterman, "Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future", **European Journal of Operational Research**, Vol.59, No.1, (1992), ss.137-150.

<sup>103</sup> Chris Argyris, "Double Loop Learning in Organizations", **Harvard Business Review**, (1977), <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>, (12 Mart 2016).

<sup>104</sup> Mark K. Smith, "Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning", 2013, <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>, (12 Mayıs 2017)

<sup>105</sup> Julie J. Mohr, "Creating a Safe Learning Organization", **Frontiers of Health Services Management**, Vol.22, No.1, (2005), s.43.



### Şekil 2.2: Tek Döngülü Öğrenme

**Kaynak:** Chris Argyris, “Good Communication That Blocks Learning”, Harvard Business Review, Vol.72, No.4, (1999), ss.68-85.

### 2.3.2 Çift Döngülü Öğrenme Modeli

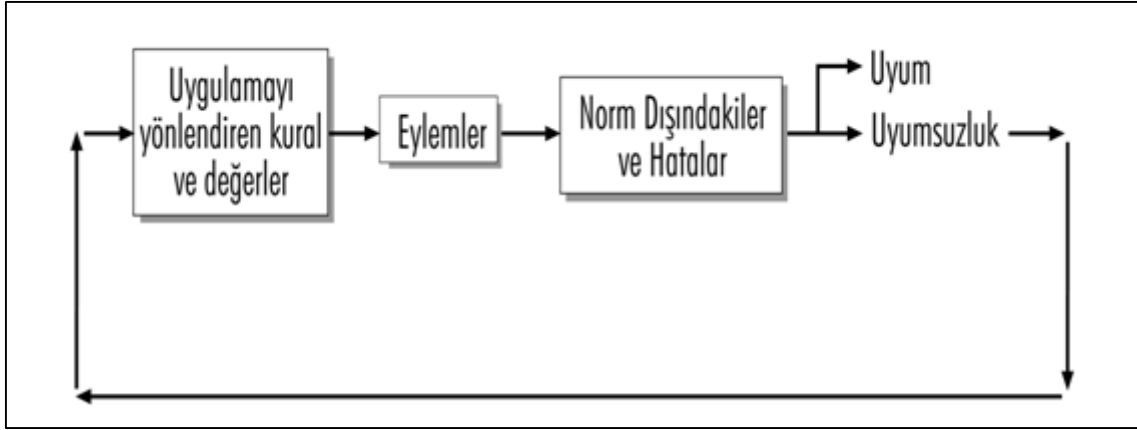
Çift döngülü öğrenmede, hata tespit edilir, düzeltilir ve bu duruma sebep olan stratejiler ve yaklaşımlar sorgulanarak tekrar düzenlenir. Çift döngülü öğrenme; örgütte oluşan sorunun giderilmesini sağlarken; aynı durumun yeniden gerçekleşmemesi için yapılması gereken düzenlemeleri de kapsamaktadır. Mevcut stratejilerin ve hedeflerin gözden geçirilmesi söz konusu olup, bu özelliği ile tek döngülü öğrenme modelinden ayrılmaktadır.<sup>106</sup>

Fiol ve Lyles çift döngülü öğrenmenin yüksek derece öğrenmeyi gerektirdiğini belirtmektedir.<sup>107</sup> Senge ise çift döngülü öğrenmenin olaylara farklı bakış açıları ile yaklaşabilmek koşuluyla gerçekleşebileceğini ifade etmektedir.<sup>108</sup>

<sup>106</sup> Chris Argyris, “Teaching Smart People How to Learn”, Harvard Business Review, Vol.4, No.2, (1991), ss.4-15.

<sup>107</sup> C. Marlene Fiol, ve Marjorie A. Lyles, “Organizational Learning”, The Academy of Management Review, Vol.10, No.4, (1985), ss.803-813.

<sup>108</sup> Ricardo Chiva, “A Framework For Organizational Learning Types: Generative, Adaptive And Zero Learning”, (2013), ss.350-368.



### Şekil 2.3: Çift Döngülü Öğrenme

**Kaynak:** Chris Argyris, “Good Communication That Blocks Learning”, Harvard Business Review, Vol.72, No.4, (1999), ss.68-85.

Tek döngülü öğrenme, tek boyutlu bir cevap getirilmesi için tek boyutlu bir soru sormaktadır. Buna örnek, ortam sıcaklığını standart bir ayara göre ölçen ve ısı kaynağını buna göre açıp kapatan bir termostattır. Bütün işlem, ikili işlemdir.<sup>109</sup>

Çift döngülü öğrenme ise ek bir adım ya da birçok ek adım atmaktadır. Soruyu, soru sorana geri döndürmektedir. Ortam arama takiplerini sormaktadır. Örneğin, termostat örneğinde, çift döngülü öğrenme, mevcut ayarın odanın tutulduğu en etkili sıcaklık olup olmadığını ve eğer öyleyse mevcut ısı kaynağının, buna ulaşmak için en etkili araç olup olmadığını merak edecektir. Çift döngülü süreç, aynı zamanda, geçerli ayarın ilk başta neden seçildiğini de sorabilir. Diğer bir deyişle, çift döngülü öğrenme, yalnızca objektif olgular hakkında değil, aynı zamanda bu gerçeklerin arkasındaki nedenler ve güdülerle de ilgili sorular sormaktadır.

Çift döngülü öğrenme ve ikincil öğrenme modelleri örgütün neden değişmesi gerektiği ve nasıl değişeceğini belirlerken, tek döngülü öğrenme modelinde örgütün değişim gerekliliği kabul edilmekte olup ne yönde değişmesi gerektiği sorgulanmamaktadır. Paylaşılan vizyon ve değerler bireysel öğrenmeden çok öğrenen örgütle ilişkili olarak kabul edilmektedir. Belirtilenlerden bağımsız olarak öğrenme şekli; öğrenmenin örgütün hangi bölümünde gerçekleştiğine de bağlı olmaktadır. Bu doğrultuda

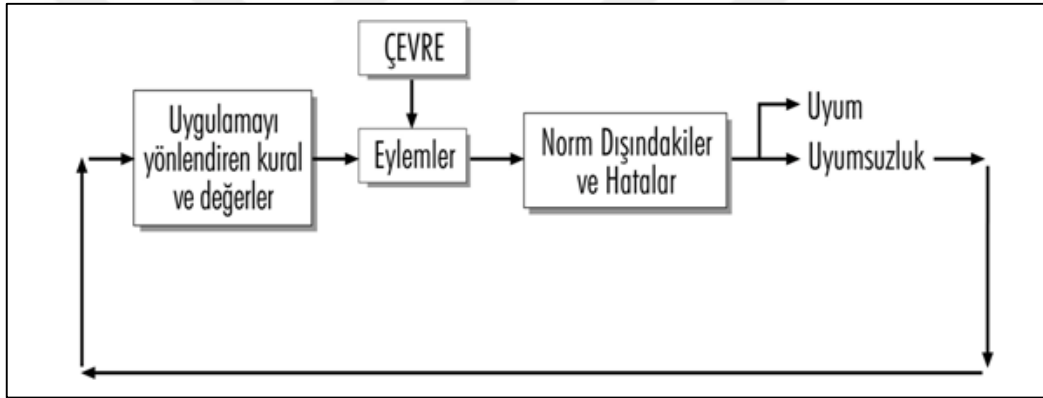
<sup>109</sup> Argyris, s.68.

Ar-Ge, üretim, pazarlama gibi birimlerde öğrenme tipleri ve işleyişleri birbirinden farklıdır.<sup>110</sup>

### 2.3.3 İkincil Öğrenme Modeli

Örgütler tek döngülü ve çift döngülü öğrenme modellerini hangi durumlarda kullanacaklarını tespit edebilmelidir. Bir örgüt tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeyi uygulamayı içselleştirdiği zaman ikincil öğrenme gerçekleşir. İkincil öğrenme; öğrenmeyi öğrenmek olarak da ifade edilebilir.

İkincil öğrenme modelini uygulayan örgütlerde çalışanlar; çoğunlukla bilinç dışı olarak yeni stratejiler üretirler ve bu davranış biçimi süreklilik sağlamaktadır.<sup>111</sup>



Şekil 2.4: İkincil Öğrenme

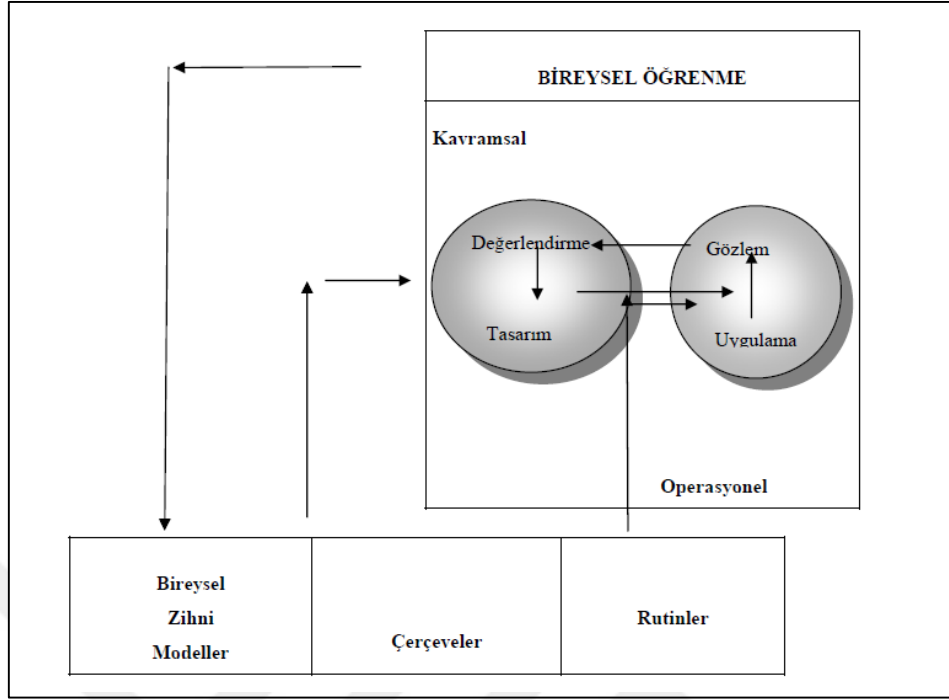
**Kaynak:** Chris Argyris, “Good Communication That Blocks Learning”, Harvard Business Review, Vol.72, No.4, (1999), ss.68-85.

### 2.3.4 Bireysel ve Örgütsel Öğrenmenin Birleşik Modeli

Örgütte yeni bilgilerin üretilmesi her zaman örgüt çalışanı ile başlamaktadır. Öğrenen ve öğrenme isteği olan çalışan, öğrenen örgütün ön koşuludur. Öğrenen bireyler öğrenen takımları, öğrenen takımlar da bilginin örgütün geneline yayılmasını sağlamaktadır.

<sup>110</sup> Çiğdem Dikmen, “Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar”, **Yönetim**, Cilt.10, Sayı.34, (1999), ss.57-67.

<sup>111</sup> Max Visser, “Deutero-Learning in Organizations: A Review and a Reformulation”, **The Academy of Management Review**, Vol.32, No.2, (2007), s.660.

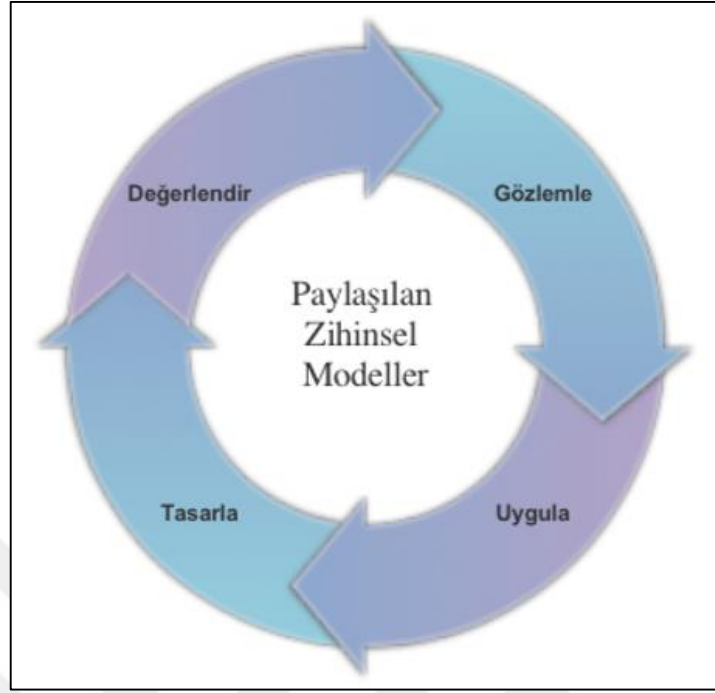


**Şekil 2.5: Bireysel Öğrenme**

**Kaynak:** Daniel H. Kim, “The Link between Individual and Organizational Learning”, MIT Sloan Management Review, (1993).

Bireysel öğrenme döngüsü; gözlem, değerlendirme, tasarım ve uygulama ile dört aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Örgüt çalışanı öncelikle gözlemlendiği olayları somutlaştırarak bilgi edinir. Gözlemleriyle edindiği deneyimi değerlendirerek planladığı uygulamalarla ilgili tasarımın alt yapısını oluşturarak uygulamaya koyar. Uygulamaya koyduğu bu tasarımdan edineceği deneyimler bir sonraki gözlem-değerlendirme-tasarım ve uygulama döngüsünün başlangıcını oluşturur.<sup>112</sup>

<sup>112</sup> Daniel H. Kim, “The Link between Individual and Organizational Learning”, **MIT Sloan Management Review**, (1993), <http://sloanreview.mit.edu/article/the-link-between-individual-and-organizational-learning/>, (16 Mart 2016).



**Şekil 2.6: Bireysel ve Örgütsel Öğrenmenin Birleşik Modeli**

**Kaynak:** Seray Toksöz, “Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma”, (Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, 2014).

Öğrenen örgütün temeli öğrenen bireylerdir; ancak bireysel öğrenme örgütün öğrenmesini garanti etmemektedir. Bu doğrultuda öğrenme, örgüt çalışanlarının paylaşılan düşünsel modellerinde sistematik bir değişim olarak tanımlanmıştır.<sup>113</sup> Bir örgütün bilgisinin büyük bir bölümü bireylerin düşünsel modellerine dayanmaktadır ve paylaşılan düşünsel modeller, örgütsel hafızayı oluşturduğu için önemlidir.<sup>114</sup>

Örgütler bilgiyi; kararlarında, politikalarında ve stratejiler geliştirmek üzere kullanmaktadır. Bu doğrultuda bilgi, örgütün değişen çevreye uyum sağlamasından, diğer örgütlerin problem çözme deneyimlerinden yararlanarak örgütler arası öğrenmenin sağlanmasına kadar öğrenmenin her aşamasında etkili olmaktadır. Bilgi aynı zamanda

<sup>113</sup> Orhan Adıgüzel ve Umut Can Öztürk, “Örgütsel Düzlemde Hayatboyu ve Ortaklaşa Öğrenme: Öğrenen Organizasyonlara Bakış ve Bir Uygulama”, *e-Journal of New World Sciences Academy*, Cilt.6, Sayı.2, (2010), ss.292-308.

<sup>114</sup> Seray Toksöz, “Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma”, (Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, 2014), ss.18-19.

sorgulayıcı ve test edici örgüt kültürü çerçevesinde, mevcut düşünsel modellerin geliştirilmesinde de önemli rol oynamaktadır.

Bilginin paylaşımı ve değişime açık kural ve varsayımlar, öğrenen örgüt olma yolunda önemli değerler olup; öğrenme odaklı paylaşılan düşünsel modellerin gelişiminde de etkindir. Örgüt çalışanlarının genelinde bulunan düşünsel modellerin öğrenme karşıtı olması durumunda çift döngülü öğrenme gerçekleşmemektedir. Öğrenme, temel varsayımların değişebileceği kabulüyle ortaya çıkmakta olup düşünsel modellerin sorgulanması ve yeniden yapılandırılması ile gerçekleşmektedir.<sup>115</sup>

Örgüt kültürü kavramı da paylaşılan vizyon, paylaşılan düşünsel modeller ile örgüt üyelerinin davranışlarını denetlemekte, bu doğrultuda örgüt üyelerinin ortak amaçlar edinerek benzer davranış biçimleri üretmelerini sağlamaktadır.<sup>116</sup>

Bilgi aktarımının temeli takım halinde öğrenme yeteneği olarak ifade edilebilmektedir. Takım halinde öğrenme, takım bireylerinden birinde bulunan bilgi ve düşüncelerin bir diğerine aktarılması ile başlamaktadır. Paylaşılan bilginin geliştirilmesiyle birlikte takım becerisi oluşmaktadır.

Takımların çatışmaları ile başlayan beyin fırtınaları ve birbirlerine uyum sağlamalarını izleyen bu süreç, takımın amaç ve yöntemleri ile var olan durum hakkında paylaşılan düşünsel modellerin yeniden yapılandırılarak değiştirildiği süreci oluşturmaktadır.

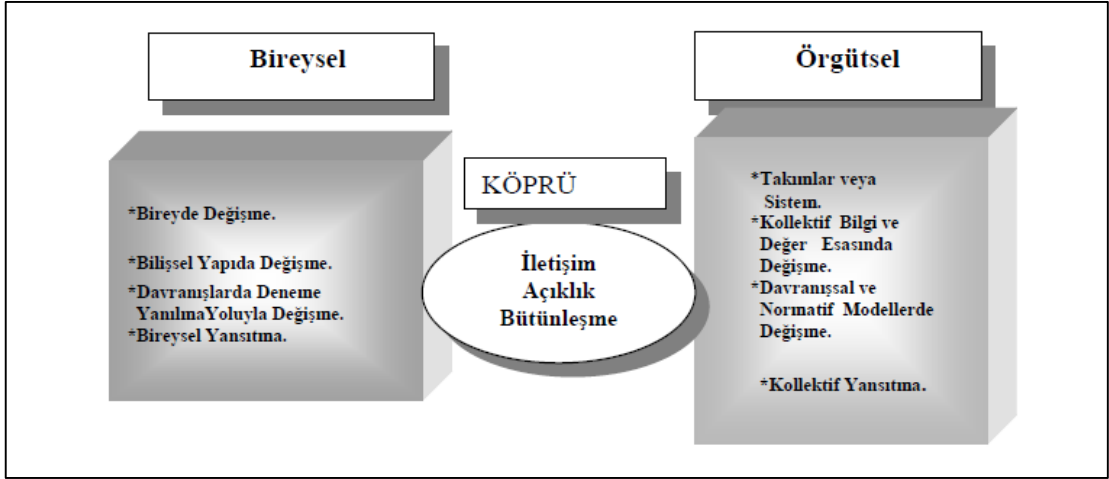
Akımların bilgi paylaşımlarına devam ederek son olarak öğrenilenlerin belirlenerek yeni bilginin paylaşılması öğrenen örgüt olabilmenin temelidir.

---

<sup>115</sup> Tuba Yiyit ve Sıtkı Çorbacıoğlu, “Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.12, Sayı.24, (2014), ss.171-204.

<sup>116</sup> Hüseyin Özgen, ve Kemal Can Kılıç ve Bahattin Karademir, “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.13, Sayı.2, (2004), ss.175-188.





**Şekil 2.7: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Dönüşümsel Köprü**

**Kaynak:** Gilbert Probst ve Bettina Büchel, Organizational Learning the Competitive Advantage of the Future, London: Prentice Hall, 1997. Aktaran: Hüseyin Özgen, Kemal Can Kılıç, Bahattin Karademir, Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı, Dergipark Akademik, 2004, s.182.

Bireysel davranışların tüm örgüte yayılmasıyla örgütsel davranışlar oluşur. Bu durum da takım halinde öğrenmenin örgütsel öğrenmenin temeli olduğunu kanıtlamaktadır. İletişim ve paylaşım olmadan örgüt çalışanlarının sahip olduğu bilgi ve deneyimler örgüt geneline iletilememekte, ortak bakış açısına ulaşabilmek adına tartışmalar yapılamamaktadır. Birey ve örgütün uyumu ile bireylerin bilgisi örgütün geneline ulaşmakta ve bireylerin faaliyetleri örgütün faaliyetlerini desteklemektedir.

### 2.3.5 E-Akış Modeli

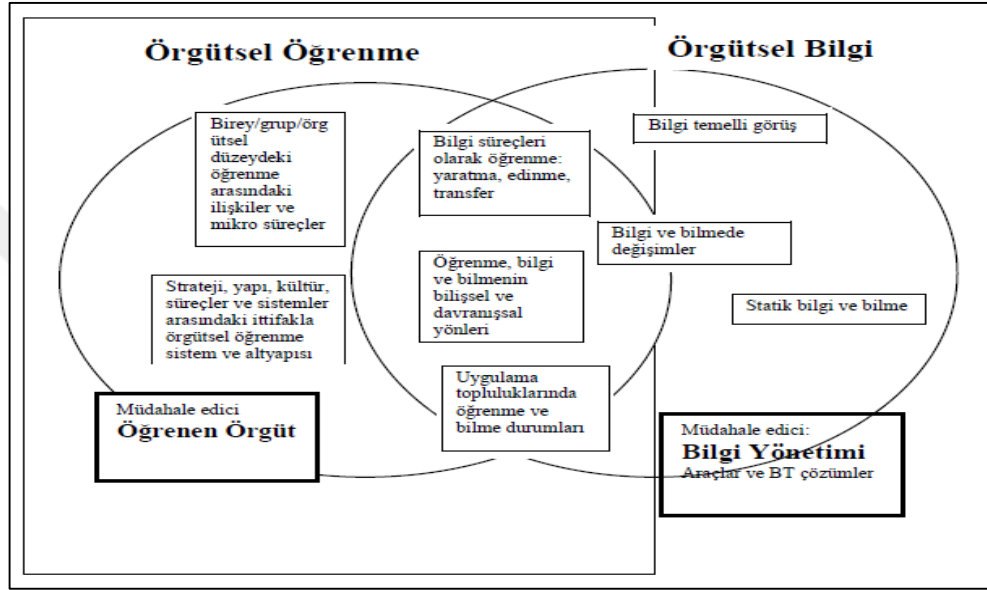
Daha fazla öğrenme için bilginin hızlı, etkin ve doğru olarak yayılması önemlidir. Bilginin fayda sağlamanın koşulu tüm örgüt tarafından benimsenmesidir. Bilginin yayılması yazılı, sözlü ve görüntülü olarak gerçekleşebilir. Ek olarak, bölümler arası geziler, işe alıştırma programları ve eğitim programlarıyla bilgi transferi sağlanabilir.

Çalışanların düşüncelerinin dikkate alındığı ve uygulamaya konulduğu kurumlarda bu süreç daha etkili ilerlemektedir.<sup>117</sup>

<sup>117</sup> Dikmen, ss.57-60.

Örgüt için bilgi, çalışanlar, müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar olarak detaylandırılabilir. Örgütsel bilgi, veri tabanları ya da paylaşılan deneyimler aracılığıyla örgüt kaynaklarında bulunmaktadır.

Örgütsel bilgi belirli bir zaman diliminde oluşturularak örgütün anlama ve algılama düzeyinin yükselmesini sağlamaktadır.<sup>118</sup>

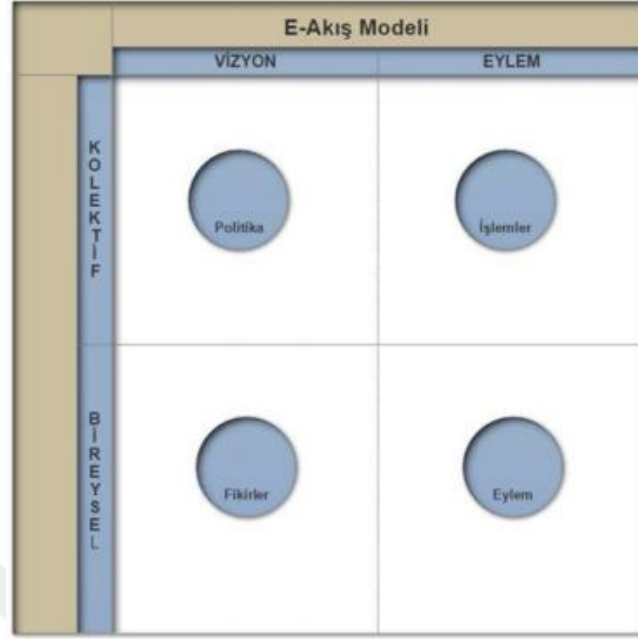


**Şekil 2.8: Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bilgi**

**Kaynak:** Dusya M. Vera ve Mary M. Crossan, “Organizational Learning And Knowledge Management: Toward An Integrative Framework”, M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), The Blackwell Handbook Of Organizational Learning And Knowledge Management. In (122-141), Oxford, England: Blackwell, 2003, s.127.

Öğrenen örgüt, yeni bilgilerin edinmesi için örgüt çalışanlarını teşvik eder ve üretilen bilgilerin doğru, hızlı ve etkin paylaşımını sağlar. Örgüt içinde stratejik hedeflere ulaşmak üzere gerekli olan genel bilgilerin paylaşılacağı bir platform da öğrenen örgütler için gereklidir. Bu doğrultuda E-Akış modeli geliştirilmiştir.

<sup>118</sup> Hüsnü Kapu ve Meryem Aybas, “Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yeteneği”, **KMU İİBF Dergisi**, Cilt.10, Sayı.15, (2008), ss.80-100.



**Şekil 2.9: E-Akış Modeli**

**Kaynak:** Mike Pedler, "The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development", Mc-Graw Hill Publishing, (1997). Aktaran: Seray Toksöz, "Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma", (Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, 2014), s.28.

E-Akışı Modeli, üstteki şekilde çizilmiş olan "Fikirler ve Politikalar ve Eylemler ve İşlemler" matrisi arasında görülen bir etkileşim olarak tanımlanmaktadır.

## 2.4 Öğrenen Örgüt Boyutları

Öğrenen örgütler boyutları; sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, ortak vizyon ve yetkilendirme, sistemler arası bağlantı ve destekleyici ve stratejik liderlik olmak üzere yediye ayrılmaktadır:

**Sürekli Öğrenme:** Sürekli öğrenme örgüt içinde oluşturulmuş öğrenme kültürü olarak adlandırılmaktadır. Sürekli öğrenmenin bulunduğu örgütlerde; örgüt çalışanlara öğrenme ortamı oluşturmaktadır. Bu kültüre ulaşmak için sadece örgüt ikliminin uygun

olması yeterli olmamakla birlikte, çalışanların da bu olguyu desteklenmesi gerekmektedir.<sup>119</sup>

**Diyalog ve araştırma:** Öğrenen örgütün bu boyutu örgüt çalışanlarının düşüncelerini dile getirebilmelerine odaklanmaktadır. Beklenti, öğrenen örgüt çalışanlarının hem bireysel hem de birbirleriyle olan iletişimlerinde açık olmalarıdır. Böyle bir ortamda hem ilişkiler gelişecek hem de öğrenme süreci hızlı bir şekilde yayılacaktır.<sup>120</sup>

**Takım halinde öğrenme:** Bu tür öğrenme, ‘üyelerinin gerçekten arzuladığı sonuçları yaratmak için bir ekibin kapasitelerini ayarlama ve geliştirme süreci olarak görülmektedir. Takım halinde öğrenmeyle ilgili disiplin, ‘diyalog’ ile başlar; bir takımın varsayımları sorgulama yeteneği ve gerçek bir ‘birlikte düşünme’ sergilemesidir.<sup>121</sup> Öğrenmenin bireyden diğer bireylere yayılmasının temelini etkin takım çalışmaları oluşturmaktadır. Örgüt içinde takımlar oluşturularak takım çalışanlarının etkileşimi sayesinde öğrenmenin hızlanması ve bir çalışandan diğerine hızla ulaşması sağlanmalıdır. Takım halinde öğrenme farklı bireyleri bir araya getirmektedir. Bu farklılıklar da öğrenmeyi ve yaratıcılığı tetikleyen unsurlar arasındadır. Takım halinde öğrenmenin başarılı olabilmesi kazanılan ödüllerin de tüm takıma yansıtılmasıyla gerçekleşmektedir.

**Paylaşımçı sistemler:** Bireysel öğrenmenin diğer örgüt çalışanları ile paylaşılması paylaşımçı sistemler boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyutta örgüt çalışanlarının beklediği ve talep ettiği bilgiyi örgüt etkin ve hızlı bir şekilde sağlayabilmeli, problemleri çözebilmeli ve öğrenme sonucunda ortaya çıkan performansı iyi değerlendirmelidir.

**Ortak vizyon ve yetkilendirme:** örgütlerin gelecekte varmayı hedefledikleri noktaları işaret eden konumlamaya vizyon denilmektedir. Bu anlamda örgüt çalışanlarının vizyondan haberdar olmaları ve buna uygun olarak hareket etmeleri

---

<sup>119</sup> Duygu Toplu ve Meltem Akça, “Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi**, Cilt.12, Sayı.23, (2013), ss.221-235.

<sup>120</sup> Refif Balay, “Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Özel ve Devlet Üniversitesi Arasında Bir Karşılaştırma”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimler**, Cilt.12, Sayı.4, (2012), ss.2461-2486.

<sup>121</sup> Senge, s.236.

gerekmektedir. Örgütler çalışanlarının bu vizyona uygun olarak çalışmalarını sağlayabilmek adına öğrenmeyi desteklemeli ve aynı zamanda çalışanların inisiyatif alacak bir şekilde çalışmalarını hedeflemelidir.

**Sistemler arası bağlantı:** Türk Dil Kurumu'na göre vizyon: “ İnsanı duyular dünyasının üstüne yükselten ve hiçbir zaman tam olarak gerçekleştirilemeyecek olan, yalnızca erişilmesi istenen amaç olarak kalan kılavuz ilke.” olarak tanımlanmıştır. Vizyonun örgüt çalışanlarıyla paylaşılması gerekmektedir. Vizyonun paylaşılmasıyla gözlenen sonuçların örgüt performansına olumlu etkisi de yine örgüt çalışanlara iletilmelidir.<sup>122</sup> Ortak bir amaca hizmet etmek ve sinerjiyle oluşan etkinin somut sonuçlarını gözlemleyebilmek örgüt çalışanlarının aidiyet duygusunu arttırmak için de önemli bir etkidir.

**Destekleyici ve stratejik liderlik:** Öğrenen örgütlerde yönetimin destekleyici rolü öğrenen örgüt olma yolunda önemlidir. Bu liderlerle birlikte çalışan kişilerin gelişimi desteklenmekte ve öğrenmeyi kolaylaştırmaya uygun çalışma ortamları yaratılmaktadır.

## 2.5 Öğrenen Örgütlerin İnovasyon Üzerindeki Etkisi

İnovasyonun öncüllerinden biri de öğrenen örgüttür. Bu doğrultuda inovasyonun temelini meydana getiren yeni fikirlerin oluşmasına zemin hazırladığı ve yaratıcılığa destek verdiği için öğrenen örgüt, inovasyon sürecinin kritik bir bileşeni olmaktadır. Öğrenen örgütün inovasyon yaratmadaki kritik rolünü, “bilgi yönetimine destek sağlama” ve “yaratıcılık yeteneğini geliştirme” olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. İnovasyonların temeli, kişisel, kitlesel, örgütsel ya/ya da endüstriyel seviyede öğrenmeyle ortaya konulan yeni bilgilere dayanmaktadır. Buna bağlı olarak inovasyon yeteneği, örgütlerde var olan bilgiyle oluşturulacak olan yeni bilgiler arasındaki gerçekleştirilecek kombinasyonların bir neticesi şeklinde ifade edilmektedir.<sup>123</sup>

<sup>122</sup> Said Kınır ve Muammer Mesci, “Öğrenen Organizasyonlar”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.6, Sayı.19, (2007), ss.63-81.

<sup>123</sup> Mahmut Özdevecioğlu ve Durdu Mehmet Bıçkes, “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol.39, (2012), ss.19-45.

İnovasyon düzeyinin (artımsal, radikal ve yıkıcı) ise yeni bilginin yüksek veya düşük seviyede yaratılması ya/ya da kullanılmasıyla ilgisi bulunmaktadır. Bu nedenle bir inovasyonun düzeyinin, o inovasyondaki yeni bilginin alanını yansıttığı görülmektedir. Öğrenen örgütün, yeni bilgi ve fikirlerin gelişimini sağlamanın yanı sıra, bu bilgi ve fikirlerin uygulanma yeteneği olan yaratıcılığı geliştirmek üzere yeni inovasyonlar açısından zemin oluşturması söz konusudur. Örgütlerin öğrenme yeteneklerinin, inovasyon oluşturmaya dair önemli bir etkisi ve rolü bulunmaktadır.



## 3. BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON İLİŞKİSİ

#### 3.1 Örgüt Kültürü Kavramı, Katmanları ve Önemi

Rekabetin artması ve küreselleşme ile birlikte kültür kavramının örgüt içindeki yeri araştırılmıştır. Uluslararası firmaların farklı ülkelerdeki yatırımları ile farklı kültürlere sahip bireylerin aynı örgütlerde çalışmaya başlamaları da kültür konusunun önemini arttıran etkenler arasındadır.<sup>124</sup>

Kültür kavramı 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından “bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün” olarak ifade edilmiştir.<sup>125</sup>

#### 3.1.1 Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişim özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir.<sup>126</sup> Kültür, bir toplumun yaşama biçimi olarak değerlendirilmelidir. Her toplumun yaşam tarzının farklı olması kültürleri de farklılaştırmaktadır. Bu farklılığın nedeni kültür unsurlarının benzer olmamasından ileri gelmektedir.<sup>127</sup> Her toplumun yaşam tarzının farklı olması kültürleri de farklılaştırmaktadır. Bu farklılığın nedeni kültür unsurlarının benzer olmamasından ileri gelmektedir. Kültür, toplumsal bir ürün olup bireyler arası etkileşim sonucu oluşan, öğrenilen davranışlar bütünüdür. Kültürün gücü, topluluk içinde geçirilen zamanın uzunluğuna ve birlikte öğrenme deneyimlerinin yoğunluğuna bağlıdır.<sup>128</sup>

---

<sup>124</sup> Robert H. Lowie, “Edward B. Tylor, American Anthropologist”, **New Series**, Vol.19, No.2 (1917), s.262-268.

<sup>125</sup> Schein, Peter ve Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 5th Ed., The Jossey-Bass Business & Management Series, ss.3-12.

<sup>126</sup> Geertz Hofstede, “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol.2, No.1, (2011), p.3.

<sup>127</sup> Geertz Hofstede, “The cultural Relativity if the Quality of Life Concept”, **The Academy of Management Review**, Vol.9, No. 3, (1984), ss.389-398.

<sup>128</sup> Schein, ss.3-12.

Diğer bir tanım olarak kültür; insanların ortak bir biçimde destek verdikleri inançlar, değerler ve fikirler gibi bir toplumun üyelerinin zihinlerinde paylaştıkları olgudur. Kültür bir grubun üyelerini başka bir grubun üyelerinden ayıracak şekilde zihnin toplu halde programlanması olarak da tanımlanmaktadır.<sup>129</sup>

Kültür konusu yönetim literatürüne ise ilk olarak Jaques tarafından 1951 yılında eklenmiştir.<sup>130</sup> Asıl çalışmaların ise 1970'lerde başladığı ve günümüze kadar bu çalışmaların artarak devam ettiği görülmektedir. Örgüt kültürü kavramıyla ilgili ilk belgelendirilmiş kapsamlı çalışma, 1971'de İngiliz sosyolog Barry A. Turner'ın eseriyle ortaya çıkmıştır.

Örgüt, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için, bir araya gelmiş bireylerden oluşan sosyal bir varlıktır.<sup>131</sup> Bu bireyler örgüte kendi kişiliklerini ve sosyal güdülerini de beraberinde getirirler. Bu nedenle, örgütleri içinde yer aldıkları toplumun birer küçük örneği olarak düşündüğümüzde, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilmektedir. İnsanlar, kültür biçimlerine bağlı olarak farklı kişiliklere sahip iseler, örgütlerin de aynı şekilde sahip oldukları özellikler, sahip oldukları farklı kültürlerle açıklanabilmektedir.<sup>132</sup> Bir başka deyişle örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen her topluluk gibi kendilerine özgü kültürlerle sahiptir. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler örgütün çalışmalarını etkiler. Çünkü örgütler, çalışmalarını sürdürdükleri sosyal sistemin bir parçasıdır.<sup>133</sup>

---

<sup>129</sup> Leo Bruno, "The Impact of Organizational Culture on Innovation Management", **E-Leader Budapest**, (2010), ss.1-43.

<sup>130</sup> Suzanne Marie Leland, "Organizational Culture: Understanding Theoretical and Practical Applications", **Public Administration and Public Policy**, Vol.1, (2014), s.2.

<sup>131</sup> Richard L. Daft ve Jonathan Murphy ve Hugh Willmott, **Organization Theory and Design**, London: Cengage Learning, 2010, s.11.

<sup>132</sup> Sevinç Köse ve Semra Tetik ve Cuma Ercan, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Yönetim Ve Ekonomi**, Cilt.7, Sayı.1, (2001), ss.219-242.

<sup>133</sup> Gazi Uçkun ve Seher Uçkun ve Barış Demir ve Ayhan Gültekin, "Örgüt Kültürünün Yapısı Ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Aralık, (2013), ss.69-91.



Bu anlamda örgütler; amaçları, inançları, değerleri, işe ve çalışanlara bakış açısı gibi kendilerine özgü özellikleri ile diğer örgütlerden veya topluluklardan ayrılmaktadır.<sup>134</sup>

Schein kültürel değerlerin yöneticilerin çevresel algılamalarında ve uygun kurumsal tavrın belirlenmesine dair görüşlerinin yapılanmasında önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Kültürel değerlerin strateji oluşturma sürecini ve sonuçlarını, üst düzey yöneticilerin stratejik eğilimlerini besleyip etkilediği düşünülmektedir.<sup>135</sup> Birçok farklı disiplin dâhilinde örgüt kültürünün değişik tanımları yapılmış olmasına rağmen kültürün, bir kurumu “sosyal bir yapılandırıcı” gibi bir arada tutmaya yaradığı konusunda genel bir kanaat mevcuttur.

Örgüt kültürü, bir topluluğu bir arada tutan ve nesiller boyu paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inanışlar, beklentiler, tutumlar ve normlar bütünü olarak da tanımlanmaktadır.<sup>136</sup>

Örgüt kültürü; kurallar, politikalar adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan oluşur.<sup>137</sup> Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder.<sup>138</sup>

Sistemsal yaklaşım açısından yaşadıkları çevre ile sürekli etkileşim içinde olan örgütler, kendilerini çevreleyen bir üst sistemin ve yaşadıkları ülkenin kültürünün etkisi altındadır. Bir ülkede oluşan örgüt kültürü, milli kültürlerin boyutları veya ana unsurlarından olan toplumun belirsizliğe toleransı, güç mesafesine ilişkin değerleri, toplumcu veya bireyci değerleri ve dışil veya eril niteliklerinden etkilenmektedir. Örgüt

---

<sup>134</sup> Geert Hofstede, “Culture and Organizations”, **International Studies of Management & Organization**, Vol.10, No.4, (1980/1981), ss.15-41.

<sup>135</sup> Ahmet Murat Fiş ve S. Arzu Wasti, “Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt.35, (2009), ss. 127-164.

<sup>136</sup> Fiş, ss.127-129.

<sup>137</sup> Hofstede, ss.15-41.

<sup>138</sup> Mürteza Hasanoğlu, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü Ve Önemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı.52, (2004), ss.43-60.

kurucularının, çalışanlarının ve örgütle etkileşim içindeki diğer bireylerin; bu boyutlar dâhilinde temel değerleri öncelikle ailede, sonrasında mahallede, daha sonrasında ise okulda ve diğer sosyal kurumlarda içselleştirerek örgütle etkileşim halinde oldukları görülmektedir. Fakat her örgütün farklı kurucuları; liderleri ve farklı sektörlerde faaliyet gösterip değişik çalışma süreçlerine sahip olmaları nedeniyle, kültürünün de ulusal kültürle birebir aynı olmayacağı açıktır.<sup>139</sup>

Örgüt kültürü üzerinde etkisi olan dış çevre unsurlarından toplum kültürünün, devletin ve kanunların her örgütü benzer biçimde etkilemesine rağmen; diğer dış çevre unsurlarından olan “içinde bulunulan sektör yapısı, müşteriler, rakipler” aynı olmayacağından kültürün de örgütlerde farklı olması kaçınılmaz olmaktadır. Aynı şekilde iç çevre unsurlarının da farklı olması, kültürel farklılık yaratmaktadır.<sup>140</sup>

Örgüt kültürünün oluşmasını, niteliklerini ve gücünü ortaya koyan iç çevre faktörleri; faaliyet alanı ve üretim konusu, amaç ve hedefler, kurucular, yöneticiler, sahipler, yönetim yaklaşımı, üretim tipi ve teknolojisi şeklinde sıralanabilmektedir.

Örgüt kültürü, örgütün üyelerinin paylaştığı inançlar, değerler ve varsayımlar dizisi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu değerler, örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etki sahibidir ve kişiler, kendi karar ve davranışlarına rehberlik etmek üzere bu değerlere danışmaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütte işlerin yapılma biçimi olarak da tanımlanmaktadır. Schall ise bu kavramı, birbirine bağlı olan ve görece dayanıklı, örgüt üyeleri birbirleriyle etkileşim kurdukları evrilen ve bu kişilerin paylaştığı değerler, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlamıştır. Bu değerler, inançlar ve varsayımlar örgüt üyelerinin davranışlarını açıklamasına, koordine etmesine ve değerlendirmesine yardımcı olmakta, örgüt kapsamında karşılaştıkları uyaranlara tepki vermelerini sağlamaktadır. Örgüt kültürü, bir noktada her örgütün sahip olduğu değerler ve ideolojilere yönelik, üstü kapalı olarak ifade edilen, ortak ve aktarılabilen anlayışlardır. Örgüt kültürü, hem örgütün yönetim sistemine

---

<sup>139</sup> Harun Kaya, “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, Sayı.155, (2008), s.119-143.

<sup>140</sup> Hofstede, ss.15-18.

hem de temel prensipleri pekiştiren bir dizi yönetim uygulaması ve davranışına temel niteliğinde; değerler, inançlar ve ilkelerdir.<sup>141</sup>

Örgütlerde işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili bir yol gösterici olan örgüt kültürü, yapılan işlerde takım çalışmasının, sorunları çözme yönteminin, içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarının çözümünü sağlayan, grup üyeleri tarafından paylaşılan, öğrenilerek geliştirilen, yeni üyelere örgüt yapısını algılamaları, neyin önemli olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konularında yön gösterici varsayımlar modelidir. Bütün örgütler; buldukları coğrafyaya, faaliyet gösterdikleri sektöre ve yönetim anlayışlarına göre şekillenen bir kültüre sahiptirler. Sahip olunan bu kültür örgütün çalışanlara bakış açısının en önemli belirleyicisidir.<sup>142</sup>

Örgüt kültürünü oluşturan, geliştiren ve devamında rol oynayan temel unsurlar; varsayımlar, değerler, normlar ve adetler olarak sıralanabilir. Varsayım, bireylerin kendilerini ve dünyayı algılama biçimi olarak ifade edilmektedir. Kültürün ögesi olarak varsayım, örgüt üyelerinin algı, düşünce, duygu ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturmaktadır. Örgütte hangi davranışın iyi, doğru nitelikte olduğunu belirleyen ve birey için doğruları gösteren unsur ise değerler olarak ele alınmaktadır. Normlar çalışanların belirli bir durumda nasıl hareket edeceklerini belirlemekte, yaptırımlarla desteklenmekte ve örgüt içinde üyelerin uyması gereken kurallar bütünü oluşturmaktadır. Adet ise, kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan, örgüt üyelerinin algı ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanan ve standart hale getirilen eylemlerdir. Yeni bir yönetici veya çalışmanı tanıtmak amacıyla yapılan toplantılar buna örnek olarak verilebilir.<sup>143</sup>

Örgüt kültürünün tespitinde kullanılan kültürel boyutlar da gerek sayı gerekse içerik olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin örgütsel kültür Schein'e göre doğa ile olan ilişkiler, doğrunun doğası, insan doğası, insan aktivitesinin doğası, insan

---

<sup>141</sup> Brian T. Gregory ve Stanley G. Harris ve Achilles A. Armenakis and Christopher L. Shook, "Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes", **Journal of Business Research**, Vol.62, No.7, (2009), ss.673-679.

<sup>142</sup> Uçkun, s.71.

<sup>143</sup> İdil Tamer ve N. Öykü İyigün ve Mehmet Sağlam, "Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi", **KAÜ İİBF Dergisi**, Cilt.5, Sayı.8, (2014), ss.187-202.

ilişkilerinin doğası olarak beş boyuta ayrılmaktadır. Hoftsedde ve diğerleri ise; sürece-sonuca yönelim, çalışana-işe yönelim, dar bakış açısı-profesyonellik, açık-kapalı sistem, sıkı-hafif denetim, pragmatik-normatif müşteri yaklaşımı olarak altı farklı boyut ortaya çıkarmışlardır.

Triandis çalışmasında farklı araştırmacılar tarafından öne sürülen örgüt kültürünün otuzaya yakın boyutunu derlemiştir: yaş, cinsiyet, grubun kimlerden oluştuğu (profesyoneller, aile, ulus), grubun büyüklüğü gibi algısal farklılıklara yol açan boyutlar, ideolojizm – pragmatizm, doğa ile uyum, geçmişe – şimdiye – geleceğe vurgu, bireycilik–toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erillik–dişillikten oluşan bilginin değerlendirilmesi ve kişiler arası temas–temassızlık olarak hareket kalıpları bu boyutlara örnek olarak verilmektedir.<sup>144</sup>

Özetle örgüt çalışanlarının işlerini yapmak ve sosyal bir davranış kalıbı yaratmak için kullandığı yapı olarak kültür; insanların içlerinden gelmekte olup, örgüte devamlılık sağlamada, kimlik kazandırmada, farklılıkları dengeleme ve geri bildirimler yoluyla kendi kendini kontrol etmede etkindir.<sup>145</sup> Örgüt kültürü, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş değer, varsayım ve inançları gösteren, çalışanların iş yaşamlarındaki performanslarını, davranışlarını ve bir bütün olarak örgütün performansını önemli derecede etkileyen öğeleri içerir.<sup>146</sup> Örgüt kültürünün örgüt içinde etkili bir rolü olması için güçlü bir kültür gerekmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının ortak değer, norm ve davranışlarını içselleştirmeleri sonucu oluşmaktadır. Güçlü kültürler örgüt çalışanları arasında yüksek derecede motivasyon yaratabilmektedir.<sup>147</sup>

---

<sup>144</sup> Tayfun Öz, Çok Uluslu Örgütler ve Şube Kültürleri Etkileşimi: Uygulamalı Bir Araştırma, Başkent Üniversitesi, **Doktora Tezi**, s.8.

<sup>145</sup> Serkan Koşar ve Temel Çalık, “Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt.17, Sayı.4, (2011), ss.581-603.

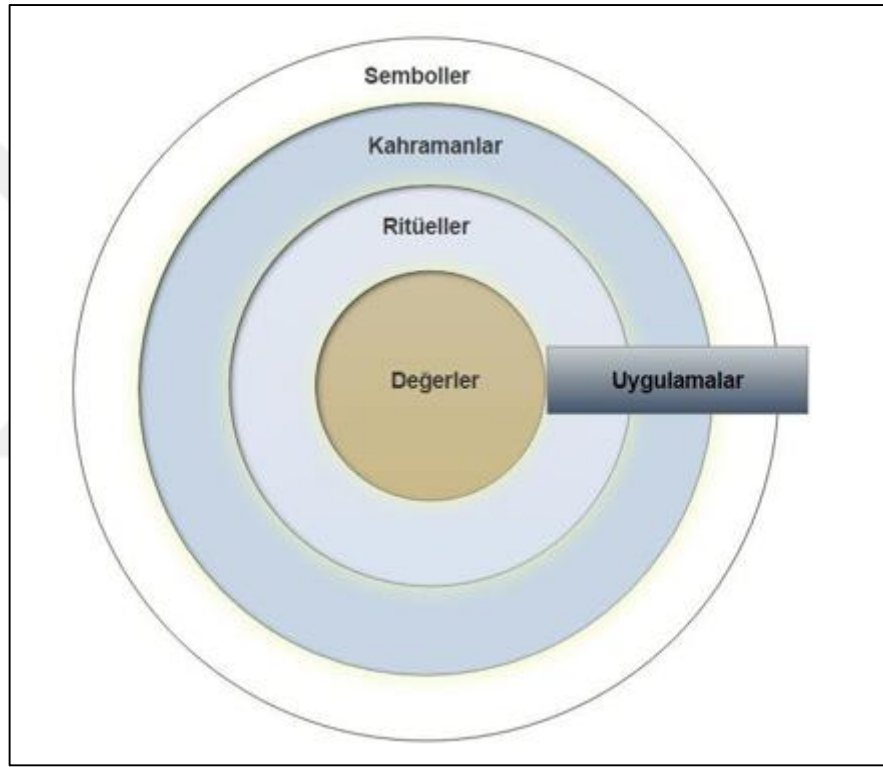
<sup>146</sup> Ali Acaray ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu ve Abdulkadir Akturan, “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, Sayı.35,(2015), ss.139-157.

<sup>147</sup> Canan Çetin ve Esra Dinç Özcan, Erkan Taşkıran, Ata Özdemirci, Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi, **İstanbul Ticaret Odası Yayınları**, 2010, s.48.

Yukarıda belirtilen farklı örgüt kültürü tanımlarında belli ortak özellikler bulunmaktadır.

Bu ortak özellikler aşağıda gruplanmıştır.<sup>148</sup>

- Örgüt kültürünün, örgüt içindeki çalışanlarca paylaşılan değerlerden oluşması,
- Örgüt kültürünün yazılı olmadığı halde olduğu gibi benimsenmesi,
- Örgüt kültürünün çalışanlar için sembolik anlamlar taşımasıdır.



**Şekil 3.1: Örgüt Kültürüne ait Ortak Özellikler**

**Kaynak:** Hofstede'nin çalışmasından uyarlanarak tarafımızca oluşturulmuştur. (Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the mind*, 2<sup>nd</sup> Ed., New York: McGraw-Hill, 2005), s.8.

<sup>148</sup> Bahattin Rızaoğlu ve Tuğrul Ayyıldız, "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt.19, Sayı.1, (2008), ss.7-20.

### 3.1.2 Örgüt Kültürü Katmanları

Hofstede örgüt kültürünün üç katmandan oluştuğunu öne sürmektedir.<sup>149</sup> Birinci katmanı net bir biçimde ortaya konulan davranışlar, insanlar tarafından yapılanlar, yazınlar ve fiziksel belli bildiriler; ikinci katmanı olması gerekenlere işaret eden değerlerden oluşan temeller; üçüncü katmanı ise çevreyle baş etmenin yolları oluşturmaktadır.

Birinci katmana örnek olarak; iletişim yöntemleri, kıyafet yönetmeliği gösterilebilirken; ikinci katman için örgüt içi terfi, ömür boyu istihdam ve üçüncü katman için ise stratejik kararlar, rekabet ile başa çıkma yolları örnek olarak verilebilir.<sup>150</sup>

Schein ise örgüt kültürü katmanlarını; örgüt kültürünün esası olan derin sözsüz varsayımlar katmanı, grup tarafından benimsenen ve olması gerektiğinin düşünüldüğü değerler katmanı, bütün bunların ve şartların sonucunda ortaya çıkan günlük davranışlar şeklinde ifade etmektedir.<sup>151</sup>

Örgüt kültürünün ilk katmanını oluşturan örgüt uygulamaları, örgüt çalışanlarının kendi birikimleriyle seçtikleri, geçmişlerine ve uygulamalarına en iyi uyan fikirler doğrultusunda şekillenmektedir.<sup>152</sup> Örgüt uygulamalarının insan kaynakları, AR-GE, çalışma davranışları, kalite yönetimi, muhasebe ve finans gibi pek çok unsuru kapsadığı ifade edilmektedir. Örgüt uygulamaları bir faaliyetin yapılaş şeklinin belirli kurallara bağlanmasıdır ve düzenleyici niteliği mevcuttur.<sup>153</sup> Örneğin bir pozisyona personel alımı için; pozisyonun duyurusu, başvuruların toplanması, mülakat, seçme ve işe alma gibi bazı kurallar belirlenmiştir. Dolayısıyla zamanla “işlerin buralarda yapılma şekli” haline gelen bu durumun örgüt içinde kurumsallık kazandığı görülmektedir. Bu doğrultuda uygulamaların standartlaşmasıyla ortaya çıkan bürokrasi, hem belirsizliği

---

<sup>149</sup> Hofstede, 2005, s.1.

<sup>150</sup> Robert Paul Brown, “Organisational Culture and Quality Improvement: A Study”, (**Doctor of Philosophy**, University of Plymouth, 1997), ss.120-122.

<sup>151</sup> Schein, ss.3-7.

<sup>152</sup> Hofstede, 2005, ss.1-10.

<sup>153</sup> Ignacio Gómez Roldán, ve Rafael Guillermo Ricardo Bray, “Similarities And Differences Existing In Cultural Profiles Of Colombian Organizations Of Higher And Lower Performance”, **rev.fac.cienc.econ.**, Vol.XVII, No.1, (2009), ss.9-24.

azaltıp hareketlerin öngörülebilirliğini arttırmakta, hem de önemsenen değerleri göstermektedir.<sup>154</sup>

Böylelikle kurumsal kültürün dış katmanlarını oluşturan ve belli bir anlam taşıyan uygulamaların, örgütte fark etmeden tekrar edilen olayları beslediğini söylemek mümkündür(Şekil 3.1).<sup>155</sup>

Örgüt tarafından kuruluşundan başlayarak kabul ya da reddedilen durumlar, örgüte ve örgüt dışına yansıtılmaktadır. Bu süreç ile ortaya çıkan semboller ise duyguları canlandıran ve bireyi harekete geçiren nesnelere, mimikler, resimler, kelimeler, o kültürde belli bir anlam ifade eden objeler, ilişkiler ve dilsel formasyonlar gibi kavramları kapsamaktadır. Yönetimin odasına giriş şeklinin, odanın büyüklüğünün, döşeniş tarzının bile simgesel anlamları mevcuttur. Gerçek ya da hayali bir model olarak alınan bireyler, kahramanlar şeklinde ifade edilmektedir.

Örgütün kurulduğu andan itibaren kurucularından emsal gösterilen çalışanlarına kadar örgüt içinde pek çok kahramanın olması mümkündür. Teknik olarak gerekli olmayan geleneklerin sosyal yönden temel oluşturmaları söz konusu olmaktadır. Arkasında pek çok anlam taşıyan alışkanlıklar kolaylıkla gözlemlenebilmektedir.<sup>156</sup>

Geleneklerin geleceği daha tahmin edilebilir kılmamasına karşın, örgüte üye olan bireylerin endişelerini azalttığı ifade edilmektedir. Toplantının kendisinin bile alışkanlıklara hizmet etmesi nedeniyle, toplantılar örgütte sosyal geleneklere en kolay rastlanılabilecek yerlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. İş toplantılarında toplantının kendisine özgü bir dili bulunabilmektedir. Kısa notlar, raporlar, muhasebe sistemleri ve kutlamalar da buna benzeyen diğer gelenekler olarak sıralanabilmektedir. Kültürün çekirdeğinde değerler ve tam olarak ifade edilemeyen; iyi – kötü, güzel – çirkin, normal – anormal, mantıklı – akıldışı gibi hisler yer almaktadır. Dolayısıyla değerlerin örgütsel davranışa yol gösteren bir unsur olduğunun söylenmesi mümkündür. Değerler

---

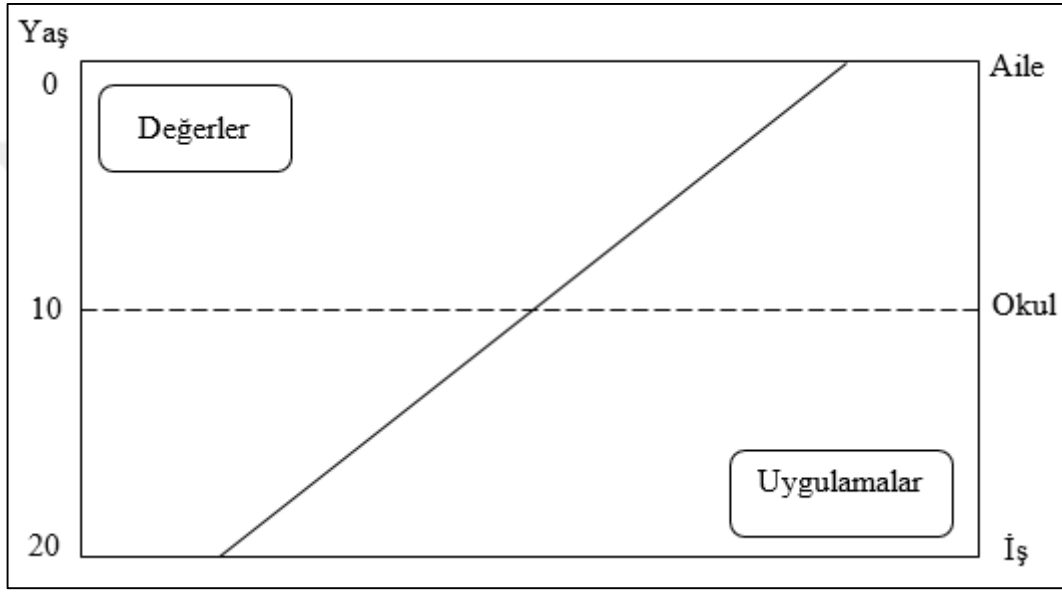
<sup>154</sup> Karen Cacciattolo, “Understanding Organisational Cultures”, **European Scientific Journal**, Vol.2, (2014), ss.1-7.

<sup>155</sup> Hofstede, 2005, ss.5-10.

<sup>156</sup> Edgar H. Schein, **Organizational culture and leadership**, 4th Ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2010, s.17.

ve uygulamaların bu denli birbirleriyle iç içe geçmiş olmalarına rağmen aralarında tutarsızlıklar olduğu görülmektedir.

İki farklı ülkede beş örgütte yirmi değişik birimi inceleyen Hofstede vd.'nin bu araştırması neticesinde, örgütler arasında değer farklılıkları bulunduğu ve aynı zamanda beklenmedik bir biçimde değerlerle uygulamalar arasında da tutarsızlıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.<sup>157</sup>



**Şekil 3.2: Değer Farklılıkları**

**Kaynak:** Hofstede Geert, "Culture and Organizations", International Studies of Management & Organization, Vol.10, No.4, (1980/1981), s.15-41.

### 3.1.3 Örgüt Kültürünün Önemi

Bir örgütün kültürü, örgütsel hayatın ve davranışların tüm alanlarına etki etmektedir.<sup>158</sup> 'İletişim, işbirliği, bağlılık, karar verme ve uygulama' şeklinde sıralanan örgütün beş temel süreci de örgüt kültürünün etkisi altındadır. Ancak örgütün üyeleri, düşünce ve eylemlere rehberlik eden bu ortak varsayımları benimseyemediklerinde bu durumun farkında olmayabilirler.

<sup>157</sup> Hofstede, ss.5-10.

<sup>158</sup> Adrian Hudrea, "Organizational Culture", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Vol.16, (2006), ss.47-56.



Schein, örgüt kültürünün günümüzde geçmişte olduğundan daha önemli olduğunu savunmaktadır.<sup>159</sup> Artan rekabet, küreselleşme ve şirket birleşmeleri aşağıda belirtilen özellikleri gerekli hale getirmiştir:

- Etkinlik, kalite, tasarım hızı, üretim ve ürünlerin dağıtımını geliştirmek için örgütün birimleri arasında koordinasyon ve entegrasyon,
- Ürünlerde yenilik,
- Stratejilerde yenilik,
- Bilgi teknolojisi gibi yeni teknolojileri başarılı bir şekilde uygulamaya koyma ve yenilikleri işleme,
- Biribirinden ayrı çalışma birimlerini etkin bir biçimde yönetme ve işgücü çeşitliliğini artırma,
- Küresel şirketlerin veya çok uluslu ortaklıkların kültürler arası yönetimi,
- Şirket alımı veya birleşmesi öncesinde farklı örgüt kültürlerinin özelliklerini kaynaştıran metakültürlerin veya hibrid kültürlerin inşa edilmesi,
- İşgücü çeşitliliğinin yönetimi,
- Ekip çalışmasının kolaylaştırılması ve desteklenmesi,

İç ve dış değişikliklerin benimsenmesi gerekliliğinin yanı sıra, sayısı giderek artan örgütler için maddi varlıklara karşı entelektüel değerler artık esas değer kaynağını oluşturmaya başlamış, bu nedenle de örgüt kültürü daha da önemli hale gelmiştir.<sup>160</sup>

Bir entelektüel değer olarak çalışanların değerini en üst seviyeye çıkarmak, entelektüel katılımı teşvik eden ve hem bireysel hem de örgütsel öğrenmeyi, yeni bilgilerin yaratılmasını ve uygulanmasını, bilgiyi diğer kişilerle paylaşma isteğini

---

<sup>159</sup> Steven Goss-Turner, “The Relationship Between Organisational Culture And Labour Turnover”, **(Doctor of Philosophy, University of Brighton, 2010)**, ss. 232-233.

<sup>160</sup> Dlamini Phesheya Mancoba ve Annette Mentasti ve Anis Mahomed Karodia, “The Impact Of Organisational Culture On The Strategy And Organisational Effectiveness Of The Swaziland Revenue Authority”, **Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies**, Vol.3, No.7, (2015), ss.88-124.

kolaylaştıran bir kültürü gerekli kılmaktadır. Kültür, aşağıdaki unsurları teşvik etmede kilit bir rol oynamak zorundadır:

- Bilgi yönetimi
- Yaratıcılık
- Katılımcılık
- Liderlik

### 3.4 Örgüt Kültürü Türleri

Örgüt kültürü türleri hakkında farklı görüşlere göre farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Wallach, Lenhard ve Gambi yaklaşımına aşağıda yer verilmektedir.

#### 3.4.1 Wallach Yaklaşımı

Wallach, üç ayrı örgüt kültürü türü belirleyerek bunları bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür olarak isimlendirmiştir. Bürokratik kültür, hiyerarşik ve bölmeli bir yapıya sahiptir. Sorumluluk ve otoriteyi belirleyen net çizgiler vardır. Yenilikçi kültür ile; yaratıcılık, sonuç odaklı olmak ve zorlu bir iş ortamı ifade edilmektedir. Destekleyici kültür ise, ekip çalışmasını ve insan odaklı, destekleyici ve güven veren bir iş ortamını ortaya koymaktadır.<sup>161</sup>

**Bürokratik Kültür:** Güç, kontrol ve otorite kavramlarının açıkça tanımlandığı sistemli bir yapı olarak konumlandırılmaktadır. İstikrarlı işletmeler için uygundur. Bu örgüt kültürüne sahip örgütlerde yaratıcı kişiler çalışan seçiminde tercih edilmemektedir.

**Yenilikçi Kültür:** Yenilikçi kültür; risk alma, gelişime açık olma, değişen koşullara uyum sağlama ve büyümeye önem veren örgüt çalışanlarından oluşan kültür tipidir. Örgütler genel olarak yeniliklere açıktır ve yöneticiler yeni fırsatlar aramayı tercih ederek strateji ve yapılarında oluşan değişimi yönetebilmektedir.

---

<sup>161</sup> Ellen J. Wallach, "Individuals and organizations: The cultural match", **Training & Development Journal**, Vol.37, No.2, (1983), ss.28-36.

**Destekleyici Kültür:** Destekleyici kültürler, örgüt çalışanlarının birbirlerinden öğrenebilecekleri uygun bir örgüt iklimine sahip, işbirlikçi ve sağduyulu kültür tipi olarak belirtilmektedir. Destekleyici kültürlerde özellikle liderler çalışanlarını geliştirmek üzere kendilerini sorumlu hissetmektedir.<sup>162</sup>

### 3.4.2 Lenhard Yaklaşımı

Lenhard ise, örgüt kültürünü aşağıdaki gibi bölümlere ayırarak düzenlemeyi önermektedir:

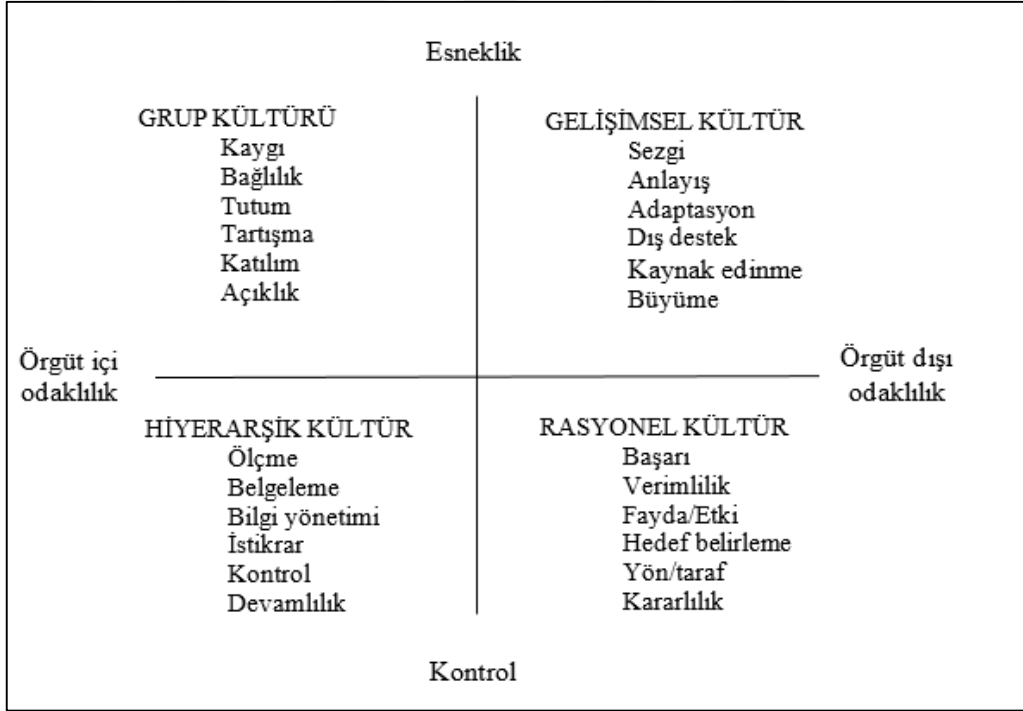
- **Maddi kültür:** bina donanımı gibi maddi unsurlar,
- **Sosyal davranış bileşenleri:** örgüt çalışanları arasında deneyimlerin paylaşımı,
- **Düşünsel bileşenler:** olaylar karşısında davranış teknikleri ve standartları,
- **Sosyal örgüt:** konumların ve sosyal ilişkilerin, kural ve değerlerin, güç dağılımının, aile ve örgütler gibi kurumların, malların, devletin ve benzer unsurların bir sıralamasının yapılması,
- **Sembolik öğeler:** semboller, sosyal anlamda duyular yoluyla erişilemeyen, algılanabilir olayları kasetmek için kullanılmaktadır. Her toplumun bir iletişim ve düşünce sembolleri sistemi vardır ve bu sistem sözlü ve yazılı dil ile matematik, mantık vb. özel dilleri, diğer bir ifadeyle, soyut anlamların atfedildiği duyusal olayları içermektedir.
- **Düşünce örgütü:** köklerini bir toplumdan alan ancak kendilerini bu toplumun duygu, tutum ve değer sistemi ile özdeşleştirmeyen bilimsel, felsefi ve dini sistemlerdir.<sup>163</sup>

<sup>162</sup> Gül Gün ve Neslihan Derin, Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 25, Nisan 2017, ss.353-354.

<sup>163</sup> Leo F. C. Bruno ve Jose O. P. de Sousa, "Organizational Culture: How to Measure It - A Case Study", **E-Leader Tallinn**, (2009), ss.1-22.

### 3.4.3 Gambi Yaklaşımı

Örgüt kültürü birçok boyut ve çeşitliliğe sahiptir. Rakip değerler çerçevesi onları iki boyutlu bir alana kategorize eder. Birinci boyut esnekliğe karşı kontrol yönlendirmesi anlamına gelir. İkinci boyut, kuruluşun içinde veya dışında gerçekleşen etkinliklere odaklanmaktadır. Her iki boyutun birleşimi, örgüt kültürünün dört türünü tanımlamaktadır: grup, gelişimsel, hiyerarşik ve rasyonel. Grup kültürü, esnekliği ve değişimi vurgular ve iç organizasyona odaklanır. Gelişim kültürü aynı zamanda esnekliği vurgular, ancak harici olarak odaklanır. Akılcı kültür, harici olarak yönlendirilir, ancak kontrol odaklıdır. Hiyerarşik kültür ise istikrarı vurgular; Ancak, odak iç organizasyon üzerindedir.



Şekil 3.3: Yarışan Değerler Çerçevesi

**Kaynak:** Miha Škerlavaj, Ji Hoon Song, Youngmin Lee, Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms, **Expert Systems with Applications**, 2010, s.6391.

Örgüt kültürü profili ve temel karakteristik özellikleri aşağıda belirtilmektedir<sup>164</sup>:

**Tablo 3.1:**

**Örgüt Kültürü Profilleri ve Temel Karakteristikleri**

Karakteristikler	Örgüt Kültürü Profilleri			
	Gelişimsel kültür	Grup kültürü	Hiyerarşik kültür	Rasyonel kültür
Uyumlanma	Büyüme, yaratıcılık, dış çevreye uyum	Esneklik, örgüt içi odaklılık, insan kaynakları	Örgüt içi verimlilik, ortak kültür ve değerler, koordinasyon, değerlendirme	Verimlilik, performans, hedeflere ulaşma, başarı
Temel değerler	Yaratıcılık, çeşitlilik	Ait olma, güven, katılım	Güvenlik, kaide ve kurallar	Rekabet, başarı
Liderlik	Risk alabilme, vizyon geliştirme	Katılımcılık	Tutuculuk, temkinlilik, teknik konulara odaklanma	Direkt olma, hedef odaklılık
Performans öncelikleri	Büyüme, yeni market geliştirme, kaynak yaratma	İnsan potansiyelini geliştirme, çalışan bağlılığı	Kontrol, verimlilik, istikrar	Planlama, verimlilik

**Kaynak:** Nascimento Gambi, Lillian; Boer, Harry, **Strategy, Culture and Innovation Performance**, Proceedings of the 16th International CINet Conference on Pursuing Innovation Leadership, 2015, s.328.

### 3.5 Örgüt Kültürü ve Performans

Kültürün, örgüt çalışanlarının davranışları üzerinde sahip olduğu etkiden bir sonuç çıkarmak amacıyla, kültürün, bir örgütün etkinliği üzerindeki etkisi hakkında çok fazla araştırma yapılmıştır. Daha önceden yapılmış olan araştırmalar, belirli kültür alanları ve belirli etkinlik ölçüleri arasındaki doğrudan bağlantı hakkında inceleme yapmışlardır.<sup>165</sup> Cameron ve Quinn'e göre, başarılı şirketler, kritik başarı faktörlerinde düşük puan elde etmektedir. Bu faktörler arasında; örgütleri aynı piyasa için rekabet etmekten alıkoyan giriş engelleri, yeri doldurulamayan ürünler, müşteriye bağımlı olmaktan dolayı satın alıcıların düşük pazarlık düzeyine sahip olması, aynı şekilde tedarikçilerin alternatif müşteriye sahip olmamaktan dolayı düşük pazarlık gücüne sahip

<sup>164</sup> Nascimento Gambi, ve Boer Harry Lillian, "Strategy, culture and innovation performance", **Aalborg Üniversitesi**, (2015), ss.324-337.

<sup>165</sup> Gregory, ss. 673-675.

olması gibi unsurlar yer almaktadır.<sup>166</sup> Bu unsurlar da değerlendirilerek performansta artış sağlanabilir.

İlk yönetim kuramcıları; memnun çalışanların memnun olmayanlardan daha verimli çalıştıklarını öne sürmüşlerdir. Likert, çalışanların tüm potansiyellerini kullanarak performanslarını ortaya koyma isteklerinin, iş hakkında olumlu duygu ve tutumlarını sürdürmelerine bağlı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca çalışanlar olumlu tutumları deneyimlediklerinde, işbirliğine dayalı çaba gösterme ihtimalleri de daha yüksektir ve bu tür bir çaba da örgütün etkinliğini arttırabilmektedir. Organ sosyal alışveriş kuramını, çalışan tutumu ve örgüt etkinliği arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanmıştır. Sosyal alışveriş kuramı, iş memnuniyeti duyduklarında çalışanların örgüte minnettar kalmaya nasıl eğilimli olduklarını ve dolayısıyla etkinliği arttırmaya yardımcı olacak şekilde örgüte nasıl karşılık verdiklerini tanımlamaktadır.<sup>167</sup>

Çalışan tutumu ve örgüt etkinliği arasındaki ilişki, deneysel olarak da desteklenmektedir. Çalışan memnuniyetinin örgütsel analiz düzeyinde örgütsel performans ile olumlu bir bağ sahibi olduğu tespit edilmiştir. Farklı çalışmalar da çalışan memnuniyeti ile kazanç ve müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

### 3.6 Örgüt Kültürü ve İnovasyon

Örgütsel kültürün, örgütsel değişimi içeren projelerin başarısı için önemli olduğu bilinmektedir. Bilgi teknolojilerinin bir örgütün kültürü ile çatışması durumunda söz konusu uygulamaya, sistemi redderek veya mevcut kültüre uyacak biçimde değiştirerek direniş gösterilebileceği belirlenmiştir.<sup>168</sup>

İnovasyon kavramı, başarılı örgütler tarafından kendi yönetim süreçlerine ve kültürlerine iki temel şekilde kaynaştırılmaktadır. Bu doğrultuda yenilikçiliğin örgüt

---

<sup>166</sup> Kathryn A. Baker, **Organizational Culture**, 2004, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.104.7772&rep=rep1&type=pdf>, (20 Nisan 2016).

<sup>167</sup> Gregory ve diğerleri, ss.673-676.

<sup>168</sup> Weiling Ke, and Kwok Kee Wei, "Organizational culture and leadership in ERP implementation", **Decision Support Systems**, Vol.45, No.2, (2007), ss.208-218.

kültürüne ya sosyalleşme süreciyle ya da inovasyon ve yaratıcılık düzeylerini artırarak katıldığı ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak, kültür bir örgütteki esas yenilikçi faaliyet belirleyicisidir. Genel anlamda, inovasyonun getirdiği riskleri almak konusunda çoğu şirketin isteksiz olduğu bir gerçektir. Ancak şirketlerin inovasyon yapmaları veya yok olmaları gerektiği fikrinin yerleştirilmesinin güç olmasına rağmen, inovasyon kritik bir başarı faktörüdür.

İnovasyon kültürünün yerleştirilmesi konusunda genellikle kısa süreli ve maliyetli riskler olmasına karşın, bu risklere denge getirecek imkânlar için potansiyel sağlaması söz konusu olmaktadır. Fakat inovasyon kültürü yerleştirilmiş olsa bile etkin yeniliğe yol açacağına ilişkin bir garanti bulunmamaktadır. Dinamik bir yetenek olan inovasyonun, bir örgütün çok yönlü olma yeteneğinden doğduğu ifade edilmektedir. Sürdürülebilir inovasyon konusunda güçlü ve derin kökleri olan örgüt kültürü temel etkindir.

Çoğunlukla devamlı değişimin niteliklerinden birisi olan iş iklimlerini üreten teknolojik inovasyonlar nedeniyle, ileride rekabetçi yapılarını devam ettirmek isteyen şirketlerin sürekli olarak inovasyon yapma zorunlulukları bulunmaktadır. Şirketler devamlı inovasyon veya istikrarlı bir inovasyon akışı üretmelidirler. İnovatif örgüt kültürü, örgütteki devamlı gelişimin bir norm olduğu kültür olup, aynı zamanda inovatif çabalarda devamlılık önemlidir. İnovasyonun yalnızca araştırma ve geliştirme gibi belli görevleri yerine getiren az sayıda çalışanın türetmediği; tam tersi bütün örgüt çapında yerleşmiş ve bütün çalışanlarda bulunan bir felsefe olduğu belirtilmektedir.

### **3.7 Örgüt Kültürü Boyutları**

#### **3.7.1 Güç Mesafesi Boyutu**

Güç Mesafesi; Bazı kültürlerde ve topluluklarda daha az güce sahip olan kişilerin, gücün adaletsiz dağılımını kabul ettikleri, diğer bir deyişle toplum içindeki bireyler arasında var olan güç mesafesinin fazla olduğu görülmektedir.<sup>169</sup> Bir toplum içinde geniş güç mesafesi varsa, kişiler arasında var olan güç dağılımı noktasında

---

<sup>169</sup> Marieke de Mooij and Geert Hofstede, "Cross-Cultural Consumer Behavior: A Review of Research Findings", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol.23, (2011), ss.181-192.

eşitsizlikler ve dengesizliklerin olması mümkündür. Bu gibi durumlar sonucunda ünvan ve pozisyon gibi unsurlara saygı duyulması ve önem verilmesi söz konusudur.<sup>170</sup> Dar güç mesafesine sahip kültürlerdeki durum ise farklıdır. Bu kültürlerde örgütlerin bütün karar aşamalarına çalışanların da dâhil edilmesi, fikir ve düşüncelerine başvurulması sebebiyle güç dağılımındaki eşitsizliklere daha az rastlanılmaktadır.<sup>171</sup>

Güç mesafesi boyutu, bir örgütte gücün eşitsiz dağıtıldığı kabul edildiğine işaret etmektedir. Yani örgütte dar bir güç mesafesini savunanlar “herkesin eşit hakları olmalı” derken; geniş bir güç mesafesini savunanlar ise “güce sahip olan kişilerin ayrıcalıkları olmalı” demektedir.<sup>172</sup> Dar güç aralığının olduğu toplumlara örnek olarak; İrlanda, Yeni Zelanda, Danimarka, İsrail ve Avusturya gibi ülkeler gösterilebilmektedir.

Venezuela, Filipinler, Guatemala, Panama ve Malezya gibi ülkeler ise geniş güç aralığının görüldüğü toplumlara örnek teşkil etmektedir. Hofstede tarafından yapılan araştırma neticesinde, Türkiye’nin geniş mesafeli toplum olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.2:**

**Dar/Geniş Güç Mesafeli Kültürlerin Özellikleri**

<b>Geniş Güç Mesafesi</b>	<b>Dar Güç Mesafesi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Çoğunluk Bağımlı</li><li>• Merkezi Karar Yapısı</li><li>• Otokratik Karar Mekanizması</li><li>• Düşük Teknoloji İhtiyacı</li><li>• Daha Statik Toplum</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çoğunluk Bağımsız</li><li>• Merkezi Olmayan Karar Yapısı</li><li>• Paylaşılan Karar Mekanizması</li><li>• Daha Fazla Teknoloji İhtiyacı</li><li>• Teknolojik Değişim Momenti</li></ul>

**Kaynak:** Tanımlar aracılığıyla tarafımızca oluşturulmuştur.

<sup>170</sup> Ming-Yi Wu, “Hofstede’s Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States”, **Intercultural Communication Studies**, Vol.XV, No.1, (2006), ss.33-42.

<sup>171</sup> Handayani Rinuastuti, Djumilah Hadiwidjojo, Fatchur Rohman and Nur Khusniyah, “Measuring Hofstede’s Five Cultural Dimensions at Individual Level and Its Application to Researchers in Tourists’ Behaviors”, **International Business Research**, Vol.7, No.12, (2014), ss.143-152.

<sup>172</sup> Abdullah Kalkan, “Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi”, (**Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi, 2013), ss.45-46.



### 3.7.2 Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Belirsizlikten kaçınma; belirsizliği tehdit olarak gören toplumlarda, bireyler yaşamlarını daha güvenli hale getirmek için, yazılı ve şekilsel kuralları ve iş güvenliğini artırma yoluna gideceklerdir. Örgüt kurallarına göre hareket etmenin doğal bir davranış olduğu bu toplumlara karşılık, belirsizlikten kaçınmanın fazla görülmediği toplumlar da vardır.<sup>173</sup> Belirsizlikten kaçınmanın fazla olmadığı toplumlarda; farklılık, yenilik ve değişim karşısında endişe duyulmamaktadır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda bireyler, risk üstlenmezken; belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlarda bireyler, daha kolay risk almakta, farklı fikir ve davranışlara karşı daha toleranslı olmakta ve sonucunda da değişime daha fazla açıktırlar. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan topluma sahip olan örgütlerde çalışanlar, yazılı kural ve süreçlere bağlı kalma, iş güvencesine daha çok sahip olma eğilimindedir. Ayrıca değişimlere ve yeniliklere, taşıdığı belirsizliklerle orantılı olarak mesafelidirler.<sup>174</sup> Ülkemizde ise yapılan araştırmalarda belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.3:**

#### **Düşük/Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Kültürlerinin Özellikleri**

<b>Yüksek Belirsizlikten Kaçınma</b>	<b>Düşük Belirsizlikten Kaçınma</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişiler Arasında Düşük Güven</li><li>• Bilinen Riskleri Alma</li><li>• Daha Fazla Yazılı Kural</li><li>• Düşük İnternet Kullanımı</li><li>• Düşük Yenilik Oranı ve Yeniliğe Karşı Direnç</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişiler Arasında Güven Unsuru</li><li>• Bilinmeyen Riskleri Almaya İstek</li><li>• Daha Az Yazılı Kural</li><li>• Yüksek İnternet Kullanımı</li><li>• Yüksek Yenilik Oranı, Yeniliklere Açıklık</li></ul>

**Kaynak:** Tanımlar aracılığıyla tarafımızca oluşturulmuştur.

<sup>173</sup> Cristina Vasile, and Luminita Nicolescu, "Hofstede's Cultural Dimensions and Management in Corporations", **Cross-cultural Management Journal**, Vol.XVIII, No.9, (2016), ss.35-46.

<sup>174</sup> Kalkan, s. 46.

### 3.7.3 Erillik ve Dişillik

Bir toplumun önde gelen değerlerinin para elde etme, rekabetçilik olduğu, insana verilen değer ise arka planda kaldığı kültürün eril kültürü ifade ettiği; şefkat, merhamet, nezaket, sadakat, çocuk sevgisi ve anlayış, sıcaklık gibi kavramların ise toplum içinde dişilikle ilişkilendirildiği görülmektedir.<sup>175</sup> Dişil kültür genellikle, kişilikle özdeşleştirilen şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu, başkalarına karşı duyarlı olma gibi özellikleri içermektedir. Yaşam kalitesi ve iş güvenliği kavramları önem taşımaktadır. Bir kültürün erillik boyutu ise eril özellikler olan, yükselme tutkusu, rekabetçi olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak, para kazanmaya önem verme ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir.<sup>176</sup> Türkiye'nin dişil kültürün baskın olduğu toplumlardan biri olduğu belirtilmektedir.

**Tablo 3.4:**

#### **Dişil/Eril Değerlere Sahip Kültürlerin Özellikleri**

<b>Eril</b>	<b>Dişil</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışmak İçin Düzenli Yaşam</li><li>• Başkalarının Fikirleri İçin Tüketim</li><li>• Daha Az Kadın İstihdamı</li><li>• Düşük Okur Yazarlık Oranı</li><li>• Düşük Gelir Seviyesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Düzenli Yaşam İçin Çalışma</li><li>• İhtiyaç İçin Tüketim</li><li>• Daha Fazla Kadın İstihdamı</li><li>• Yüksek Okur Yazarlık Oranı</li><li>• Yüksek Gelir Seviyesi</li></ul>

**Kaynak:** Tanımlar aracılığıyla tarafımızca oluşturulmuştur.

<sup>175</sup> Hamza Khastar, Reza Kalhorian, Gholam Ali Khalouei, and Meghdad Maleki, "Levels of Analysis and Hofstede's Theory of Cultural Differences: The Place of Ethnic Culture in Organizations", **2011 International Conference on Financial Management and Economics**, Vol.11, (2011), ss.320-323.

<sup>176</sup> Kalkan, s.47.

### 3.7.4 Bireycilik ve Toplulukçuluk

Bireycilik–Toplulukçuluk: Toplumlar toplulukçu ve bireyci olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. Bireyci toplumlarda “ben” düşüncesi hâkimdir ve bireyleri aldıkları kararların kendilerine ait olmasını istemektedir. Bireycilik ve toplumculuk kültürel değişkenini, bireylerin grupta bütünleşme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Kimi örgütlerde bireyciliği ön plana çıkaran inanç ve değerler daha hâkim durumda iken, kimi örgütlerde ise toplumculuğu ön plana çıkaran inanç ve değerler daha hakimdir. Bireycilik ya da toplulukçuluk inanç ve değerlerinin daha hâkim durumda olması, birey veya grupların tutum ve davranışlarına yansımakta ve farklı uygulamalara neden olmaktadır.<sup>177</sup> Bireysel başarının çok önemli olduğu bu toplumlara örnek olarak; Avustralya, Kanada, İngiltere ve Amerika gibi ülkeler gösterilmektedir. Guatemala, Panama, Ekvator, Venezuela gibi bireylerin kendilerini örgüte, şirkete ve aileye bağlı hissettikleri, örgütün bir parçası gibi hareket ettikleri toplumlarda ise toplulukçuluk önem arz etmektedir. Türkiye’nin yüksek toplulukçuluk tarafında yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 3.5:**

#### **Bireyci/Toplumcu Kültürlerin Özellikleri**

<b>Toplulukçu</b>	<b>Bireyci</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Teknoloji Transferi İmkani</li><li>• Etkin Grup Kararları</li><li>• Daha Az Ekonomik Gelişme</li><li>• Düşük Bilgisayar Kullanımı</li><li>• Bilimsel Yeniliklerden Uzak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gelişen Teknolojileri Uyarlama</li><li>• Öncelikli Bireysel Karar Verme</li><li>• Daha Fazla Ekonomik Gelişme</li><li>• Yüksek Bilgisayar Kullanımı</li><li>• Bilimsel Yeniliklere Açık</li></ul>

**Kaynak:** Tanımlar aracılığıyla tarafımızca oluşturulmuştur.

Yukarıda özetlenen örgüt kültürünün boyutları, özellikle şirketlerde strateji geliştirme konusunda kullanılmaktadır. Strateji geliştirirken oluşturan misyon ve vizyon

<sup>177</sup> Kalkan, ss.46-47.

kavramları çerçevesinde, örgütte ortak değerler ve davranışlar mevcuttur.<sup>178</sup> Örgüt kültürü ortak bir takım değerler ve tutumlardan oluşmaktadır. Hofstede'nin bireycilik-toplulukçuluk boyutu anlamında misyon ve vizyon kavramları ortak değerlerde buluşmayı gerektirdiğinden, toplulukçu kültürlerde örgüt kültürü ve stratejisi başarılı olmaktadır.<sup>179</sup> Fakat bugün bireyseliğin etkin olarak görüldüğü Kanada, Amerika ve İngiltere gibi ülkelerde, güçlü bir örgüt kültürü olan ve başarılı stratejiler kurarak uygulamaya geçirebilen şirketlerin daha yoğun olduğu bir gerçektir. Ayrıca Hong Kong, Japonya, Singapur gibi toplulukçuluğun hâkim olduğu ülkelerde de başarılı işletmelere rastlanmaktadır. Bu durumda bireyseliğin ağır bastığı toplumlar olmasına karşın Kanada, İngiltere ve Amerika gibi ülkelerde örgütlerin başarısının çok yüksek olması nedeniyle bireyci toplumlar mı, toplulukçu toplumlar mı strateji kurma ve örgüt kültürü kavramında daha başarılılar sorusuna net bir cevap vermek mümkün değildir. Ancak yapılan çalışmalar bireyselci kültürün ve düşük düzeyde belirsizlikten kaçınmanın inovasyon üzerinde etkili faktörler olduğunu ortaya koymuşlardır.<sup>180</sup>

Çalışanların fikirlerine, katılımına önem verilen ve çalışanların karar sürecine dâhil edildikleri toplumlarda dar güç mesafesi bulunmaktadır. Örgüt kültürü kavramının tanımlanmasında tutumlar ve ortak değerlerden; misyon ve vizyon kavramları açısından da güç mesafesinin dar olduğu toplumlar ve paylaşılan değerler arasındaki ilişkiden bahsedebilmektedir. Dar güç mesafesinin olduğu toplumlarda stratejinin başarıya ulaşma olasılığı daha fazladır.

Bu toplumlarda çalışanların, hem edilgen oldukları hem de örgütün kararlarına etki eden kişiler olarak katılım sağladıkları görülmektedir. Dünyaca ünlü büyük işletmelerin üst düzey yöneticileri göz önüne alındığında, bu kişilikler ağırlıklı olarak dar güç mesafesine sahip ülkelerde yer almakta ve bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerin başarı oranları da çok daha yüksek olmaktadır.

---

<sup>178</sup> Marieke de Mooij and Geert Hofstede, "Cross-Cultural Consumer Behavior: A Review of Research Findings", **Journal of International Consumer Marketing**, Vol.23, (2011), ss.181-192.

<sup>179</sup> Rinuastuti ve diğerleri, ss.143-152.

<sup>180</sup> Yuriy Gorodnichenko, and Gerard Roland, "Culture, Institutions and the Wealth of Nations", **School of Public Policy University of Michigan IPC Working Paper Series**, Number 104, (2010), ss.1-3.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olmadığı toplumlarda, inovasyon ve risk alma gibi çeşitli faaliyetler ön plana çıkmaktadır. Bu da örgüt çalışanlarının başarısı üzerinde artış etkisi yapmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ise; bireylerin örgüt kurallarına göre hareket etmesi nedeniyle çalışanların karar verme, inisiyatif alabilme, özgürce hareket edebilme konularında alanlarının sınırlı ve şanslarının daha düşük olduğu ifade edilmektedir.

Eril kültür yapısına sahip olan ve dişil kültür toplum yapısına sahip olan ülkeler arasında da pek çok farklılıklar göze çarpmaktadır. Dişil kültürlerde, örgüt içi kişiler arası ilişkilerin uyumu ve karşılıklı anlaşmalar ön plana çıkmaktadır. Buna karşılık eril kültürün yoğun olduğu toplumlarda ise başarı ve güç kavramlarının önemli olduğu görülmektedir.

### 3.8 Örgüt İklimi ve Risk Alma

Örgüt kültürü kavramı ile sıkça birlikte kullanılan örgütsel iklim kavramı, örgüt üyeleri tarafından hissedilip, gözlemlenebilen ve davranışları üzerinde etkili olan, kültüre göre daha çabuk oluşan ve değişiklik gösteren psikolojik bir ortam olarak ifade edilebilmektedir.

Örgütsel iklim, kuruluşlardaki insan davranışlarını anlamada önemli etkileri olan anlamlı bir yapıdır.<sup>181</sup> Örgütsel iklime yönelik özellikler aşağıdaki gibidir:

- İklim genellikle zamanla değişebilen bir yapı olarak düşünülmektedir.
- Örgüt üyeleri arasında paylaşılmaktadır ve bu da kişiler arasında fikir birliğine neden olabilmektedir.
- Üyelerin birbirleriyle ve örgütsel politikalar, yapılar ve süreçlerle etkileşim kurarak oluşturduğu örgütün izlenimlerinden oluşmaktadır.
- İklim yapısı, çok boyutludur.
- 'Örgüt hissi' anlamına gelmektedir.

---

<sup>181</sup> Monia L. Castro, Nico Martins, "The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization", **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol.36, No.1, (2010), ss.1-9.

- İklim, potansiyel olarak bir kişinin davranışını etkileyebilmektedir.

İklim kapsamında yöneticiler firma faaliyetleri için tercihlerinde risk açısından tarafsız olarak değerlendirilmektedirler: Yöneticinin riskten kaçınması, inovatif projelerin de başlamasını veya tamamlamasını önlemektedir. Bu yönetsel sorunu azaltmak ve yöneticilerin risk alma yönelimlerini arttırmak için teşvik edici veya denetleyici mekanizmalarla kurumsal yönetime başvurulması gerekmektedir.<sup>182</sup>

---

<sup>182</sup> Amel Belanes, and Rym Hachana, “Corporate Governance And Managerial Risk-Taking In Tunisia: An Agency Perspective”, **Journal of Global Business Administration**, Vol.2, No.1, (2010), ss.53-70.

## 4. BÖLÜM

### İNOVASYON VE STRATEJİ İLİŞKİSİ

#### 4.1 Strateji Kavramı ve Amacı

Literatürde stratejinin kelime kökeninin iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan ilki; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramıyla, ikincisi ise eski Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgilidir. Generalin sanatını ve bilgisini belirtmek üzere kullanılmıştır.<sup>183</sup> Türk Dil Kurumuna göre strateji; “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceys” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>184</sup> Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur.<sup>185</sup>

Strateji, çoğunlukla örgüt ve dış çevresi arasındaki mevcut bağlantıları organize etme ve örgütün rekabette öne geçmek üzere kaynaklardan faydalanması şeklinde açıklanmaktadır. Strateji üretme sebebi, piyasalardaki belirsizlikten örgüt için avantajlı durumlar sağlamaktır. Strateji tespiti ve uygulanması, tüm örgütler açısından önem taşımaktadır. Örgütler ancak bu yolla başka örgütlerle yarışabilmekte ve onlara karşı üstün gelerek varlıklarını devam ettirebilmektedir. Stratejik yönetim, bir örgütün ileriye yönelik programlarını ve tespit ettiği amaca ne şekilde erişebileceğini belirlemektedir. Bununla birlikte, örgüt bazında işletmenin kendisini başka örgütlerden ayıran nitelikler kazanmasına da yol açmaktadır. Stratejik planlama ise, örgütün iç ve dış çevrelerinin incelenerek kuvvetli ve kuvvetsiz taraflarının tespit edilmesi ve bu şekilde uzun dönemde örgütün kurulmasındaki hedefe varılmasına neden olacak yöntem ve kaynakların açıkça tanımlanmasıdır.<sup>186</sup>

<sup>183</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta, 2013 s.1.

<sup>184</sup> [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=STRATEJ%C4%B0](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=STRATEJ%C4%B0) (10 Haziran 2017)

<sup>185</sup> Eren, s.1.

<sup>186</sup> Zümrüt Ecevit Satı ve Özlem Işık, “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, **CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.9, Sayı.2, (2011), ss.538-559.

## 4.2 Strateji İlkeleri

Genel kabul görmüş askeri strateji ilkelerinin örgütlerin yönetiminde de kullanılabileceği ön görüşü hakimdir. Sürekli rekabet ortamı içinde varlığını sürdürmek ve gelişmek isteyen örgütlerin de dikkate alması gereken ilkeler aşağıda belirtilmektedir:

- Güçlü olma ilkesi: Bu ilke, örgütün kaynaklar açısından zengin olması ve üstün teknik özelliklere sahip ürün geliştirmesi gerekliliğini belirtmektedir.
- Güçleri, kuvvetli olunan nokta etrafında birleştirerek, düşmanı zayıf olduğu yerden çökertme ilkesi: Bu ilke örgütün mümkün olduğu kadar üstünlüğü elinde bulunan alanlarda daha da uzmanlaşması gerektiğini ifade etmektedir.
- Amaç-araç uygunluğu ilkesi: Bu ilke örgütün daima gerçekleri göz önüne alarak amaçlarını saptaması gerektiğini ifade etmektedir.
- Esneklik, uysallık ve ihtiyat ilkesi: Koşullarda meydana gelebilecek olası değişimlerin göz önünde bulundurulması ve değişime adaptasyon yeteneği olarak belirtilmektedir.
- Güçlerin ekonomisi veya etkin bir şekilde kullanılması ilkesi: Örgütlerde üretim faktörlerinin verimli olarak dağıtılması ve zamanın iyi şekilde değerlendirilmesi gerekliliğini belirtmektedir.
- Ateş ile hareketi birleştirmek ilkesi: Rakiplerin ataklarını önleyici tedbirler olarak denge sağlama olarak belirtilmektedir.
- Kayıp vermeden geri çekilmeyi bilme ilkesi: Verimsiz hale gelen ürünlerin üretiminin sonlandırılması ve inovatif projeler üzerinden yeni ürün-pazar alternatiflerinden faydalanılması gerekliliğini ifade etmektedir.<sup>187</sup>

---

<sup>187</sup> Eren, ss.3-4.



### 4.3 Stratejinin İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar

Strateji işletmenin yaşam döngüsünde rekabet üstünlüğü elde etmek üzere belirlenmiş yönetsel bir faaliyettir. Stratejinin ilişkili olduğu diğer kavramlara yönelik açıklamalar aşağıdaki gibidir.

#### 4.3.1 Strateji ve Vizyon İlişkisi

Vizyon, yöneticinin daha önce hiç düşünülmemiş, denenmemiş ya da başarılmamış, gelecekte başarılacağını düşündüğü, özgün düşüncelerinin birleşimidir. Yöneticinin yaratıcılık yeteneğini ve farklı görüşlerden beslenme derecesini de yansıtmaktadır. Yöneticinin gelecekle ilgili hedeflediği faaliyetleri astlarına açıklaması, paylaşması ve onları ikna ederek motive etmesi önem taşımaktadır. Vizyon stratejinin kaynağı olarak değerlendirilmelidir.<sup>188</sup> Vizyon ulaşılmak istenen hedef olup, belirli duygu ve değerler kapsamında bir eylem planı ile bu hedef gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.<sup>189</sup>

İyi bir vizyonun özellikleri aşağıda belirtilmektedir:

- Kendine özgü ve farklı olmalıdır.
- Tüm faaliyetlerin benimsenerek değerlendirilmesi gerekmektedir.
- Vizyonun paylaşılması ve diğer kişilerce anlaşılması vizyona değer kazandırmaktadır.
- Başka ülkelerde yapılabilecek faaliyetlerin belirlenmesi ve açıklanması gerekmektedir.
- Stratejilerin belirlenmesinde fayda sağlamaktadır.
- Stratejilerin; risk alma unsurları, yenilikçilik anlayışı, yaratıcılık yetenekleri hakkında bilgi vermektedir.<sup>190</sup>

---

<sup>188</sup> Eren, s.19.

<sup>189</sup> Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta, 2013, s.177.

<sup>190</sup> Eren, s.20.

### 4.3.2 Strateji ve Misyon İlişkisi

Misyon kavramı, ticari kurallar ve pazar hedefi bulunan stratejik bir araç olarak tanımlanmaktadır. Örgüt amaçlarının belirlenerek, uygulanma süreci olan misyon; stratejinin ilk basamağı olarak belirtilmektedir.<sup>191</sup> Örgütün hizmetleri, müşteri kitlesi, kullanılan temel teknolojiler, iş yapma felsefesi ve işletmenin kendini nasıl gördüğü bu aşamada belirlenmektedir. Misyonun, stratejinin açıklanmasından önce belirlenmesi gerekmektedir. Strateji ise misyona uygun olacak şekilde kaynakları nasıl yöneteceğini açıklayan daha somut bir kavramdır.<sup>192</sup>

Etkili bir misyon; uzun dönemli bir amaç olup ortak değer ve inançlardan oluşmalıdır. İşletme çalışanlarının tamamını kapsamalıdır. Belirli bir örgüte özgü olmakla birlikte nicelikten çok nitelikle ilgili bir değer olmalıdır. Örgütün dışına yönelik olmalı ve daha iyi, daha üstün başarıları hedeflemelidir.<sup>193</sup>

### 4.3.3 Strateji ve Politika İlişkisi

Strateji ve politika yönetim alanında fazlasıyla karıştırılmaktadır. Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak üzere oluşturulan genel plandır. Bu doğrultuda uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını oluşturmaktadır. Strateji ise olası senaryoların tahmin edilemediği, kısmen belirsizlik koşulları olarak nitelendirilebilecek durumlar için oluşturulmuş kararlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Strateji geleceği ön görme, sezme ile ilgili bir kavramken politika özel durumlar için üretilmiş ilke, kural veya emirlerden oluşmaktadır.

Strateji ve politika amaç odaklı olmaları açısından benzerlik içermekle birlikte stratejinin amaca daha yakın olduğu söylenebilmektedir. Stratejik faaliyetler esnasında bütün kaynaklar amaç doğrultusunda kullanılırken; politik faaliyetlerde aynı bağlılık görülmemektedir.

---

<sup>191</sup> H. Rıdvan Yurtseven, Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı, Yönetim, Sayı 9, 1998, ss.26-33.

<sup>192</sup> Eren, s.21.

<sup>193</sup> Ülgen, Mirze, s.174.

#### 4.3.4 Strateji ve Taktik İlişkisi

Taktik, usul ve teknik açıdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Taktik, strateji ile dağıtılan kaynakların etkili uygulama ve hareket planı olarak da adlandırılabilir. Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlak birtakım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç ve onun devamı olarak tanımlanmaktadır.<sup>194</sup>

Bu doğrultuda taktik; belirlenen strateji ışığında hedefe ulaşmak üzere oluşturulan yöntemler olarak adlandırılabilir. Taktiğin tanımlanabilmesi için stratejinin önceden belirlenmiş olması gerekmektedir. Stratejinin uzun vadeli bir yol haritası olduğu düşünüldüğünde, taktiğin nispeten daha kısıtlı süreli bir uygulama alanı mevcuttur. Belirli bir stratejiyi uygulamak üzere birden fazla ve farklı taktikler kullanılarak; aynı strateji özelinde ilerlemek mümkündür.

#### 4.3 Stratejik Yönetimin Süreçleri

Hangi örgüt olursa olsun ve hangi endüstride faaliyet gösterirse göstereceği kurulduğu andan itibaren bir stratejiye ve yönetim organizasyon modeli ve sürecine ihtiyaç duymaktadır. Bu strateji de örgütün ortaya koyacağı nihai ürünün, hizmetin veya değerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.<sup>195</sup>

##### 4.3.1 Stratejik Planlama Evresi

Planlama süreci, olası eylemler arasından örgüt geneli için ayrı ayrı stratejiler belirlenmesi anlamına gelmektedir. Planlama yapılırken, kaynakların belirleneceği ve istenen sonuçları elde etmek için uzun vadede yapılacak eylemlerin tanımlanacağı süreçlerin yürütüleceği varsayılmaktadır. Planlama kurumsal başarı için öncelikli bir eylem olarak kabul edilmektedir. Planlama için farklı nedenler bulunmaktadır.<sup>196</sup>

---

<sup>194</sup> Eren, ss.23-25.

<sup>195</sup> David J. Teece, "Business Models, Business Strategy and Innovation", **Long Range Planning**, Vol. 43, (2010), ss.172-194.

<sup>196</sup> Lütü Sağbanşua, Strateji, Rekabet Ve Rekabet Gücü İlişkileri, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı:9, 2006, ss.1-6.

- Örgütler eylemlerini koordine etmek için plan yapmalıdır.
- Örgütler geleceği gözeterek plan yapmalıdır.
- Örgütler “rasyonel” davranabilmek ve kontrol sahibi olabilmek için plan yapmalıdır.

Bu doğrultuda planlamanın stratejik bir süreç olduğu açıktır. Stratejik planlama, bir örgütün başarmak istediği amaçları biçimlendiren ve buna rehberlik eden temel kararların ortaya çıkarılması için gösterilen disiplinli bir çaba olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik planlamanın temeli, ikinci Dünya savaşı sonrasında örgütlerde görülen uzun dönemli planlama uygulamalarına dayanmaktadır. Uzun dönemli planlar o dönem için; analitik yaklaşımdan çok mevcut durumun geleceğe yönelik olarak tahminlemesi şeklindedir.

Stratejik planlama geniş çaplı olarak bilgi toplanmasını, alternatiflerin araştırılmasını ve mevcut kararların gelecekteki etkilerini araştırmayı gerektirir. Stratejik planlama bir firmanın uzun dönemli hedeflerinin belirlenmesi ve bunların başarılması için en uygun yaklaşımların belirlenme sürecidir ve tanımlanan bir hedefe ulaşmak için strateji geliştirme sürecinden oluşmaktadır. Stratejik planlama şu eylemler yoluyla gelecekte daha memnuniyet verici sonuçların elde edilmesine yardımcı olur: Dış dünyayı etkilemek veya daha uygun sonuçlar elde etmek için dışarıdan programlar ve eylem planları alıp benimsemek.<sup>197</sup>

Stratejik planlama, yönetime entegre olmuş ve yönetim sürecinden bağımsız olmayan örgütün başladığı noktadan ilerlemeyi planladığı süreci ortaya koyan işlemler bütünü olarak nitelendirilmektir ve oluşturulacak stratejinin önemli bir noktasıdır.<sup>198</sup> Ancak stratejik planlama yaklaşımı dış çevreyi incelerken, örgütün iç dinamikleri üzerine çalışmamıştır. Bu doğrultuda örgüt ana işlevlerinden planlamaya stratejik bir boyut eklemiş, yönetimin diğer işlevlerini ise göz ardı etmiştir.<sup>199</sup>

---

<sup>197</sup> Ülgen, ss.38-39.

<sup>198</sup> George A. Steiner, Strategic Planning, New York: Simon & Schuster, 1979, s.3.

<sup>199</sup> Ülgen, s.39.

### 4.3.2 Stratejik Yönetime Geçiş

Stratejik yönetim, örgütlerin vizyonlarına yönelik gereken değişiklikleri belirleme, oluşturma ve performansını ölçme amacıyla oluşturulan bir sistemler yaklaşımıdır. Stratejik planlamanın değerlendirmedeği örgüt kültürü, yapısı ve kontrol işlevlerini de kapsamaktadır. Ön planlama ve stratejik planlama süreçlerini de içeren stratejik planın ötesine geçen stratejik yönetim, stratejik planın yayılması ve uygulanması ile sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Yayıma, planın tamamlanarak tüm çalışanlara iletilmesini içermektedir. Uygulama, plana kaynak sağlamayı, planı uygulamaya koymayı ve bu eylemlerin yönetimini içermektedir. Ölçme ve değerlendirme ise yalnızca uygulama eylemlerini izlemeyi değil, daha da önemlisi, kuruluşun bu eylemlerin sonucunda nasıl değiştiğini değerlendirmeyi ve bu bilgileri, planı güncellemek için kullanmayı içermektedir.<sup>200</sup>

Stratejik yönetim, vizyon doğrultusunda ilerlerken ihtiyaç duyulan değişimleri tespit etmek, gerçekleştirmek ve örgüt başarısını değerlendirmek üzere uygulanan bir sistem görüşüdür. Bu anlamda, ön planlama ve stratejik planlama süreçlerini de kapsayan stratejik bir plandan daha fazlasıdır.<sup>201</sup>

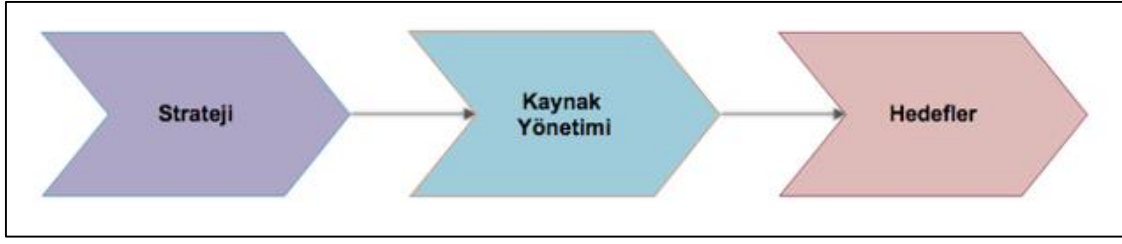
Stratejik yönetim; finans, üretim, pazarlama ve hedefe yönelik teknoloji gibi işlevsel sahaların kaynaklarının düzenlenerek iyileştirilmesidir. Stratejik yönetim; tüm kaynakların kullanımını belirleyen ve örgütün içeriğine ve istikametine yön veren, üst seviye idarecinin kabul ettiği politikalar dizisidir ve örgütün faal olduğu çevreyi göz önünde bulundurmaktadır.<sup>202</sup>

---

<sup>200</sup> Denise Lindsey Wells, **Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation**, New York: Total Quality Leadership Office, 1998, ss. 4-5.

<sup>201</sup> Matthew R. Fairholm, "Leadership and Organizational Strategy", **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Vol.14, No.1, (2009), ss.1-16.

<sup>202</sup> Neil Ritson, **Strategic Management**, Ventus Publishing, 2011, s. 17.



#### Şekil 4.1: Stratejik Yönetim

**Kaynak:** Tanımlar aracılığıyla tarafımızca oluşturulmuştur.

Bower, stratejik yönetimin aşağıdaki işlevleri içerdiğini belirtmektedir<sup>203</sup>:

- Hedef belirleme: Örgütün yoğunlaşması gereken sürekli büyüme gibi temel unsurlara karar verilmesi.
- Strateji planlama: Hedeflere başarılı bir şekilde erişmek ve öne geçmek için kavramlar, fikirler ve planlar geliştirme.<sup>204</sup>
- Amaçlar koyma: Hedeflerden daha kısa zamanda veya daha dar kapsamlı amaçlara ulaşma.
- Bir örgüt felsefesi geliştirme: “burada yaptığımız işleri yapma şekline” katkı sağlayacak inançlar, değerler, tavırlar ve yazılmamış ilkeler oluşturma.
- Politikalar oluşturma: Stratejiyi, örgüt felsefesiyle uyumlu olarak yürütmedeki tüm ana faaliyetlerin performansını yönlendirme amaçlı eylem planlarına karar verme.
- Kuruluş yapısını planlama: İnsanların strateji, felsefe ve politika ile uyumlu olarak faaliyetleri yerine getirirken uyum içinde çalışmalarına yardımcı olma
- Personel temin etme: Kuruluş planında belirtilen pozisyonlar için yeterli oranda vasıflı yetenekler de dâhil olmak üzere işe alım.<sup>205</sup>

<sup>203</sup> Steiner, ss. 7-8.

<sup>204</sup> Fairholm, ss. 1-5.

<sup>205</sup> Antonio Manuel Martínez López, and Alfonso Vargas Sánchez, “Strategy And Innovation: Study Of The Innovative Capacity Of The Spanish Hotel Industry”, **Book Of Proceedings Vol. I – International Conference On Tourism & Management Studies**, Algarve, 2011, ss.124-134.

- Usuller oluşturma: Önemli ve yinelenen tüm faaliyetlerin nasıl yürütüleceğine karar verme ve bunları tanımlama.
- Donanım temin etme: İşi yürütmek için ihtiyaç duyulan fiziksel donanımları temin etme.
- Sermaye temin etme: İşletmenin, fiziksel tesisler ve çalışma sermayesi için ihtiyaç uyduğu paraya ve krediye sahip olmasını sağlama.<sup>206</sup>
- Standartlar koyma: Örgütün, uzun dönemdeki hedeflerine başarıyla ulaşmasını en iyi şekilde sağlayacak performans önlemleri oluşturma.
- Yönetim programları ve operasyonel planlar oluşturma: Oluşturulan strateji, politika ve standartlar ile uyumlu olacak şekilde kaynakların kullanımını yöneten programlar ve planlar geliştirme.<sup>207</sup>
- İnsanları harekete geçirme: Örgütün planlarını gerçekleştirmek adına şirket felsefesi, politikalar standartlar ile uyumlu bir şekilde hareket etmeleri için örgüt çalışanlarını motive etme

Strateji, değerlendirme süreci olmadan değişen koşullara göre ayarlanamamaktadır. Strateji değerlendirmesi, bir örgütün kısa vadeli durumu ile ilgili olarak göz önünde bulunan gerçeklerin ötesine bakmaya ve bunların yerine, başarıya yönelen daha temel etkenleri ve eğilimleri değerlendirmeye yönelik bir girişimdir.<sup>208</sup> Stratejik düşünmenin çoğu, bir stratejik plan geliştirmeyi içermelidir ve geliştirildiğinde, çabaların sonuçlarını üretmesi için büyük miktarda stratejik yönetim gerekmektedir. Hedef, gerçekten stratejik bir şekilde düşünmek ve yönetmek olmalıdır.<sup>209</sup>

<sup>206</sup> Erlend Nybakk, and Jan Ige Jenssen, "Innovation Strategy, Working Climate, And Financial Performance In Traditional Manufacturing Firms: An Empirical Analysis", **International Journal of Innovation Management**, Vol.16, No.2, (2012), ss.1-30.

<sup>207</sup> Nybakk, Jenssen, ss.1-5.

<sup>208</sup> Paul Dobson, Ken Starkey, and John Richards, **Strategic Management: Issues and Cases**, 2<sup>nd</sup> Ed., Oxford: Blacwell Publishing, 2004, s.16.

<sup>209</sup> Fred Nickols, "Strategy, Strategic Management, Strategic Planning Planning and Strategic Thinking", 2016, [http://www.nickols.us/strategy\\_etc.pdf](http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf), (9 Mart 2017)

#### 4.4 İnovasyon ve Strateji İlişkisi

Günümüzde inovasyonlar, rekabet sağlamak için oldukça önemli araçlardır. Bu doğrultuda örgütler hedeflerine ulaşmak üzere inovasyonu stratejilerinin odak noktası haline getirmişlerdir.<sup>210</sup> Bu konuda yazılmış oldukça fazla akademik araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların büyük bölümü firmaların pazar paylarını artırmak, diğer örgütlere göre avantaj sağlamak, tutunmak ve benzeri sebeplerle inovasyonu kullandıklarını ortaya koymuştur. Bu inovasyonların temelinde de teknolojik gelişimler yatmaktadır.<sup>211</sup>

Ancak inovasyonun stratejik olarak kullanılması noktasında inovasyon yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır.<sup>212</sup> İnovasyon yönetimi; örgütün teknolojisini, iş süreçlerini ve sosyal bağlantılarını, inovasyonu destekleyecek şekilde düzenlemesidir.

Buna göre inovasyonun başarılı olmasının, teknik kaynaklara ve örgütün bu kaynakları idare edebilme yeteneğine dayandığı ifade edilmektedir. Bu iki etkenin birlikte oluşması, örgütün strateji ve örgüte ilişkin yeteneklerinden kaynaklanmaktadır.<sup>213</sup> Bu noktada strateji ve inovasyon iç içe geçen kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda örgüt bu yeteneklere sahip olmalıdır. Bunun için de inovasyon yönetimi gereklidir.<sup>214</sup> İnovasyon yönetiminin başarılı sonuçlar verebilmesi için, strateji ve liderlik özelliklerinin bulunması önemlidir. Güçlü bir stratejiye sahip olmayan bir örgüt, inovasyon yönetimini de etkili bir şekilde gerçekleştirememektedir.<sup>215</sup> Bu anlamda Drucker , “inovasyonlarda başarısız olma oranı yüksektir ve öyle de olmalıdır” diyerek devamlılık ve başarı bakımlarından inovasyon stratejilerinin geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Stratejinin önemi vurgulanmasına rağmen inovasyon geliştirilme sürecinde stratejinin payı kimi zaman göz ardı edilebilmektedir. Ancak strateji örgütün

---

<sup>210</sup> Art Weinstein, Yan Jin, and Hilton Barrett, “Strategic Innovation in B2B Technology Markets: A Need for a Process Perspective”, **Journal of Supply Chain and Operations Management**, Vol.11, No.1, (2013), ss.64-76.

<sup>211</sup> Jamie Anderson, and Costas Markides, “Strategic Innovation at the Base of the Economic Pyramid”, (2006), ss.1-18.

<sup>212</sup> Paulo Afonso, and Filipa Vieira, “Strategic Innovation Through Innovative Services And Business Models Supported In Electronic Platforms”, **II Conferência Internacional De Design**, Engenharia E Gestão Para A Inovação Florianópolis, SC, Brasil, Outubro, 2012, ss.21-23.

<sup>213</sup> Ecevit Satı, Işık, ss.538-540.

<sup>214</sup> Afonso, and Vieira, s.1.

<sup>215</sup> Ecevit Satı, Işık, ss.538-540.



tüm etkinliklerine destek vermektedir ve bu yüzden ilk önce örgüt için uygulanacak strateji belirlenmelidir.<sup>216</sup> İnovasyon stratejisi belirlenirken atılması gereken ilk adım inovasyonda etkinlik sağlayacak bazı sorulara cevaplar bulmaktır.<sup>217</sup> Bu sorulardan bazıları; işin ne olması gerektiğidir (iş tasarımı prensibi oluşturma), kime yönelik üretim yapılmalıdır (pazar hedeflerinin belirlenmesi) ve ne şekilde rekabet edilmesi gerekir? (stratejik tercihler) şeklindedir.

Bu aşamadan sonra atılması gereken adımlar iş tasarımı prensibi ve tercih edilen işin vizyonuna dairdir. Bir başka deyişle hedeflenen pazar ve hizmetlerin kimlere satılması gerektiğinin belirlenmesi sürecidir. Stratejik tercihleri ise ilk defa 1960'lı yıllarda McCarthy 4P bağlamında ele almıştır. McCarthy'ye göre, iş stratejilerinin başlıca vasıtaları, “ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma”dan oluşmaktadır. Bu noktada inovasyonun hangi 4P çerçevesinde geliştirileceği, 4P çerçevesinde hangi aracın firmaya daha fazla rekabet sağlayacağı ve yapılacak inovasyonun niteliğinin belirlenmesi gerekmektedir.

Yine bu noktada örgüt tarafından rekabetçi örgütlerin güncel durumları, kullandıkları yöntemler ve pazarda var olan ve kullanılacak teknolojik yeniliklerin belirlenmesi ve inovasyon sürecinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu aşamadan sonra inovasyon sürecinde deneme ve yanılma sürecine geçilmektedir.<sup>218</sup> İnovasyon sürecinde karşılaşılabilecek yinlemeler ve deneme yanılmalar, örgütlerin pratik olarak öğrenmelerini mümkün kılmaktadır. Buna paralel olarak, inovasyon tümüyle gerçek bir öğrenme faaliyeti şeklinde de gerçekleşmektedir. Önemli olan denemelerden gerekli derslerin alınarak inovasyondan vazgeçmeden ileri adımlar atılabilmesidir.<sup>219</sup>

---

<sup>216</sup> Harold Schroeder, “Strategic Innovation For Business Performance: The Art And Science Of Transformation Technology”, **Innovation Management Review**, September, (2013), ss.6-12.

<sup>217</sup> Valerie Claude-Gaudillat, and Bertrand V. Quelin, “Innovation, New Market and Governance Choices of Entry: The Internet Brokerage Market Case”, **Industry and Innovation**, Vol.13, No.2, (2006), ss.173-187.

<sup>218</sup> Cherroun Reguia, “Product Innovation And The Competitive Advantage”, **European Scientific Journal**, Vol.1, (2014), ss.140-157.

<sup>219</sup> Asli Goksoy, Ozalp Vayvay and Nilufer Ergeneli, “Gaining Competitive Advantage through Innovation Strategies: An Application in Warehouse Management Processes”, **American Journal of Business and Management**, Vol.2, No.4, (2013), ss.304-321.

## 4.5 Stratejik İnovasyon

Küreselleşme, inovasyonu önlenemez bir konu olarak beraberinde getirmektedir. Bu anlamda örgüt içinde inovasyonu artırmak ve artmasını sağlayıcı girişimlerde bulunmak günümüz dünyasının vazgeçilmezleri arasında yer almaktadır.<sup>220</sup> Fakat bu noktada temel sorun; pazardaki payı ve kârlılığını yükseltecek, yeni pazarlar ve rekabette üstünlük yaratacak inovasyonun ne şekilde uygulanması gerektiğidir. Yeni bir ürün ya da hizmete dair mâli hedef ve büyüme sahaları, inovasyon stratejisini oluşturmaktadır.

Stratejik inovasyon, iş ile ilgili sistemlerin tekrar oluşturulması ve rekabette kuralların değişikliğe uğratılması ile örgütün içerisinde olduğu piyasanın tekrar biçimlendirilmesidir. Hamel, stratejik inovasyon kavramının gelecekte işletmeler açısından en etkili rekabet üstünlüğü olacağını öne sürmektedir. Hamel'a göre, strateji ve inovasyon arasındaki bağlantı yönetilebilmektedir. Bu doğrultuda daha önce de belirtildiği üzere deneme yanılma stratejileri kullanılarak fark yaratan inovasyonlar oluşturulmalı ve teknolojik gelişmeler inovasyon sürecinde kullanılmalıdır.<sup>221</sup> Rekabet çevresinin temelinde teknolojik inovasyonlar bulunmaktadır. Bu nedenle firmalar stratejik inovasyonu gittikçe daha çok önemsemektedir.

Stratejik inovasyon örgütlere pek çok üstünlük sağlamalıdır. Birincisi, stratejilerin ve stratejik alternatiflerin kaliteli olmasını temin etmesidir. İkincisi, işletmenin piyasada avantaj elde etmesine imkan vermesidir. Üçüncüsü, esnek olmayı devam ettirerek stratejik alternatiflerin izlenmesinde işletmeye yön vermesidir. Dördüncüsü, izlenen alternatiflerin uzun vadeli fayda getirmesi ve beşincisi ise, stratejik alternatiflerin devam ettirilebilir bir rekabet üstünlüğü getirmesidir.

Stratejik inovasyona dair yapılmış bazı tanımlar aşağıda verilmiştir<sup>222</sup>:

---

<sup>220</sup> C. Brooke Dobni, "Achieving synergy between strategy and innovation: The key to value creation", **International Journal of Business Science and Applied Management**, Vol.5, No.1, (2010), s.38.

<sup>221</sup> Ramon Casadesus-Masanell, ve Joan Enric Ricart, "From Strategy to Business Models and to Tactics", **Harvard Business School**, (2009), Special Issue on Business Models Long Range Planning, (2010), ss:195-215.

<sup>222</sup> Yasemin Hancıoğlu, ve Gözde Yeşilaydın, "Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt.12, Sayı.29, (2016), ss.105-124.

- Hamel'a göre stratejik inovasyon, var olan sistemde müşterilere yeni değerler üretme, rakip işletmeleri hazırlıksız bırakma, pay sahipleri için yeni varlık yaratma potansiyelidir.
- Stratejik inovasyon, kuralların bırakılması ve rekabet yapısının değişikliğe uğraması ile firmalar için süratli büyüme, tüketiciler için değer meydana getirme amacıyla iş modellerinin tekrar yapılandırılması ve var olan pazarların tekrar şekillendirilmesidir.
- Stratejik inovasyon; değer zinciri planı, tüketici değerinin kavram haline getirilmesi ve olası tüketicilerin belirlenmesi sahalarından en az birinde eski pratiklerin terk edilmesidir.
- Stratejik inovasyon; yaratıcılığı geliştiren, iş düşüncelerini hareketlendiren ve gerek firmaya dair pazarın gerekse iş modelleri ve başlıca yetkin olma hallerinin değişmesi sonucu ortaya çıkan yeni bir işletme kavramıdır. Bu görüşe göre, stratejik inovasyon firmanın bütününe ilerleyişi ile alakalıdır.
- Stratejik inovasyon, bilgi üretmek ve yenilikçi aktiviteler izlemek, tüketici isteklerine reaksiyon göstermek yerine piyasayı geliştirmek, yeni piyasalar yaratmak, ürün inovasyonundan fazla olarak kaynakları yönetmek ve çoğunlukla iş stratejileri geliştirmek için çalışmaktadır.
- Stratejik inovasyon, oyunda rol almanın yeni yöntemlerine işaret eden iş modellerinde gözlenen inovasyondur.
- Stratejik inovasyon, işletmeye ait bilgi ve pratiklerin hedef doğrultusunda oluşturulmasıdır.
- Stratejik inovasyon, yeni iş modellerinin hazırlanmasının, mevcut piyasada boşluklar üretilmesinin ve tüketici değerinin yükseltilmesinin tekrar kavram haline getirilmesini hedeflemektedir.

Yukarıdaki tanımlara istinaden inovasyonda en fazla başarıyı sergileyen işletmelerin, işletmenin özel görevi ve amaçlarıyla tamamıyla bütünleşmiş bir inovasyon stratejisini izleyerek, örgüt kültürü ile sistemlerini strateji ile uyumlaştırarak, inovasyonu

sistemantik bir bakışla ele aldıklarını ortaya koymaktadır. Bu bakışı benimseyen işletme sayısı oldukça azdır.

Pricewaterhouse Coopers'ın CEO'larla gerçekleştirdiği anketin sonucuna göre, katılımcıların %10'undan azı işletmelerini "aktif bir inovatif" şeklinde tanımlamıştır. İnovasyona önem veren ve onu isteklendiren bir çalışma çevresinin oluşturulması, örgüt kültürü ve sistemlerinde zarar verici, maliyetli ve vakit tüketici olacak şekilde değil, erişilmesi güç olabilen geniş içerikli değişiklikler yapılarak gerçekleştirilmelidir. Olası uzun dönemli yararların önemine rağmen, işletmeler çoğunlukla kısa dönemli yararlarla ve maliyetlerdeki azalmalara odaklanmakta ve örgütsel dönüşüme zaman ve kaynak tahsis etmede gönülsüz davranmaktadırlar. Büyük çaplı örgütsel dönüşüm tasarılarında başarısız olmanın yüksek maliyetleri de, inovasyondan vazgeçilmesinde etkili olabilmektedir.<sup>223</sup>

#### 4.5.1 Stratejik İnovasyon Unsurları ve Boyutları

İnovatif örgütlerin performanslarında yaşanan yükselmeler pek çok araştırmanın konusudur. İnovatif olmayı örgüt için elverişli hale getiren unsurlar ve bu gayretleri fikir ve uygulamaya koyma yolları söz konusu araştırmalarda incelenen diğer konulardandır. İnovatif örgütlerin en büyük ortak özelliklerinden biri bu örgütlerin çalışanlarının inovasyonu kolaylaştıran ağlarının ve yeteneklerinin bulunmasıdır. Diğer özellikleri ise ileriye gören ve piyasa odaklı olan açık ve kesin bir kültüre sahip örgütler olmalarıdır. Ayrıca bu tür örgütlerin inovatif olmada gerekli vizyonları bulunmaktadır.<sup>224</sup> Bu noktadan hareketle strateji ve inovasyonun beraber gerçekleşmesinde yöneticiler fark yaratabilmek üzere farklı şekillerde düşünmelidirler. Bu hedefe yönelik rehber olabilecek faktörler şu şekilde sıralanabilir<sup>225</sup>:

- İşletmelerin belli bir iş modeli veya stratejisinde ayırdıkları kaynakları, gösterdikleri becerileri ve az rastlanılan nitelikleri bir araya getirilerek incelenmelidir.

<sup>223</sup> Schroeder, ss. 6-12.

<sup>224</sup> Henry W. Chesbrough, and Melissa M. Appleyard, "Open Innovation and Strategy", **California Management Review**, Vol.50, No.1, (2007), ss. 57-76.

<sup>225</sup> Ecevit Satı, Işık, ss.538-541.

- Olumlu sonuçlar aynı zihniyetle adapte ederek değil, daha kapsamlı öngörülerle hareket edilerek alınmaktadır.
- Farklı seçenekleri olmadığına inanan, bunalmış ve tatmin edilmemiş tüketiciler ilham kaynağı olmaktadır.
- Kökten ve anlık değişiklikler, işlemsel faaliyetlerde artırılarak yapılan geliştirmelerden çok daha etkilidirler.
- Strateji, ileride oluşacak olan çevrenin birtakım niteliklerini biçimlendirmeye yoğunlaşmalıdır.

Bu faktörler, örgütleri inovasyona destek sağlamak adına becerilerini geliştirmek için stratejiye ilişkin bir mantık üzerinde oluşturmaya yönlendirmiştir. Piyasadaki eksiklikleri iyi kavrayarak entegre eden ve inovasyona dayalı olarak rekabet eden işletmeler devamlılıklarını da garanti altına alacaklardır.<sup>226</sup> Bu anlamda stratejik inovasyonun değişik düzeyleri, yenilikçi ve büyüme merkezli sonuçlar alabilmek için beraber ele alınmalıdır.<sup>227</sup> Stratejik inovasyonun sekiz farklı düzeyi vardır:

- İdare Edilen Yenilenme Evresi: Geleneksel ve geleneksel olmayan görüşleri iş stratejisine adapte etmek
- Stratejiye İlişkin Sıralama: İçeriden destek sağlamak
- Tahminleme: Öne çıkan eğilimleri kavramak
- Tüketiciyi Anlama: Belirgin olmayan tüketici gereksinimlerini kavramak
- Başlıca Teknolojiler ve Beceriler: İşletme varlıklarını iyileştirmek
- Organizasyonel Hazırlanma: Harekete geçme becerisi
- Disiplin Sahibi Uygulamalar: İlhamla gelen etki

<sup>226</sup> Allan Afuah, **Strategic Innovation New Game Strategies for Competitive Advantage**, London: Routledge, 2009, s.16.

<sup>227</sup> Strategic Innovation Group, "A Framework for Strategic Innovation: From Breakthrough Inspiration to Business Impact", 2002, <http://www.raumer.com/articles%20and%20presentations/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf> (9 Şubat 2017)

- Devam Ettirilebilir İnovasyon: Devam eden rekabetteki üstünlük için bir zemin

#### 4.5.2 İnovasyon Stratejileri Türleri

İnovasyon stratejisi, örgütlerin iş stratejilerini uygulamaya koymak ve performanslarını güçlendirmek amacıyla inovasyona ne derecede ve nasıl başvuracaklarını belirlemektedir. Lendel ve Varmus'a göre inovasyon stratejisi, işletmelerin bu konuda faydalanabileceği bir kılavuzdur. İşletmeler inovasyon stratejisini uygulayarak amaçlarını tespit edebilecekler ve kapasitelerini tamamen harekete geçirebilmek ve ilerletebilmek adına yöntemler geliştirebileceklerdir. İnovasyon stratejisi, işletmenin amaçlarına ulaşması ve bu yolla değerlendirilip rekabet üstünlüğü elde etmesi için kaynakların tahsisine ilişkin kararları yönlendirmektedir. Üstelik işletmenin hangi inovasyon türünün örgütsel amaçlarla daha uyumlu olduğu hakkında karar almasını da kolaylaştırmakta ve bu sürecin gittikçe kuvvetlenen, devam ettirilebilir bir tutuma dönüşmesine neden olmaktadır. Bunların yanında inovasyon stratejileri; yeni teknikler, mal ve hizmetler ya da süreçler de üretebilmektedir. Bunlar, çalışma aktivitelerinin çevre üzerindeki olumsuz etkisini mümkün olduğunca azaltmayı ve malzeme ve enerjinin verimli kullanılmasını sağlamayı hedeflemektedir.<sup>228</sup>

##### 4.5.2.1 Saldırgan Strateji

Bu strateji, yeni bir ürün ya da üretme sürecini rakiplerden oldukça önce üretmek ve pazarlamak yoluyla, teknik anlamda ve pazarda lider konumuna gelmeyi amaçlamaktadır. Bu stratejiye göre, firmalar küresel bilim ve teknoloji modelleriyle ilgilenmeli, AR-GE sahasında etkili olmalı ve elde ettiği yeni teknolojik imkan ve avantajları da kullanabilmelidir. İşletmeler bu stratejiyi izlerken büyük kazancın büyük risk içerme olasılığını da dikkate almalıdır.<sup>229</sup>

---

<sup>228</sup> Jonathan P. O'Brien, "The Capital Structure Implications Of Pursuing A Strategy Of Innovation Strategic Management", **Journal Strat. Mgmt. J.**, Vol. 24, (2003), ss.415-431.

<sup>229</sup> Gurhan Gunday, Gunduz Ulusoy, Kemal Kilic, and Lutfihak Alpkan, "Effects Of Innovation Types On Firm Performance", **International Journal of Production Economics**, Vol.133, No.2, (2011), ss.662-676.

#### **4.5.2.2 Savunmaya Yönelik Strateji**

Savunmaya yönelik strateji geliştirenler, dünya çapında önde gelmekten de kaçınmaktadır. Riske girmeyi göze almadıkları için önde gelen inovatiflerin yanlışlarından ve oluşturdukları piyasalardan faydalanmayı önemsemektedirler. Bu stratejiyi izleyenler, yalnız özgün yenilikler için kapasitelerini düşürebilmekte ya da piyasa oluşturmada veya üretme teknolojisinde yetenek geliştirebilmektedir. Bütün bu etkenler ya da diğer benzerlik gösteren etkenler, bu stratejinin tercih edilmesine yol açabilmektedir. Ayrıca saldırgan bir strateji izleyen bir firma, rakip bir örgütün başarısıyla işlemez duruma geldiği takdirde, gönülsüz olarak savunmaya yönelik bir strateji izlemeye mecbur kalabilmektedir.

Bu tür inovatif firmaları çelişkiye düşüren birtakım sorular bulunmaktadır. Bunlar; var olan başarılı ürün veya tekniği yenileme sorunu, bu değişimin ne zaman yapılacağı ya da var olan ürün veya tekniği sürdürme kararı olarak açıklanmaktadır. Örgütler başarı sağlamış mevcut üründen son raddeye dek yararlanırken, yeni ürüne dair çalışmalar da yapmalıdır. Yeni ürünün başarısı pazarda gerçekleştirilecek pilot uygulama ve incelemeler ile öngörülebilmektedir.

#### **4.5.2.3 Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler**

Taklitçi stratejileri izleyen işletmeler var olan teknik ve bilgiyi uygularken, inovasyonları uzaktan takip etmektedir. Bu stratejide telif hakları ile koruma altına alınan inovasyonların vadelerinin tamamlanmasını beklemek gerekebilmektedir. Böylece işletmeler, lisans ücreti ödeme mecburiyetinden kurtulmaktadırlar. Taklitçi stratejiler izleyen işletmeler, yeni pazarlar yakalayabildikleri oranda taklitlerinden kazançlarını arttırabilmektedirler. Bu işletmelerin genel masrafları daha az olduğu için maliyet üstünlüğü elde etmekte ve dolayısıyla ürün veya hizmeti pazara daha düşük fiyatla arz edebilmektedirler. Ayrıca bu işletmeler teknik bilgiye ve üretme yeteneğine ihtiyaç duymaktadırlar.

Bağımlı stratejiler izleyen işletmeler ise, küçük ölçekli ve sermaye ağırlıklı işletmelerdir. Bu işletmeler genellikle ürün tasarımında ve AR-GE’de hemen hemen hiç faaliyette bulunmamaktadırlar. Bir yönden, bu işletmeler büyük ölçekli bir işletmenin bir

parçası veya atölyesi rolünü oynamaktadırlar. Fakat uzun dönemde değişmek veya pazar paylarını yükseltmek isteyebilecekleri için şekilsel bağımsızlıklarını sürdürmeyi arzu etmektedirler. Büyük ölçekli işletmeler ise, bağımlı işletmeleri bir yan endüstri kurumu şeklinde benimseyerek tüketici ile bağlarını sürdürmeleri sonucu muhtemel iktisadi konjonktürün etkilerini hafifletebilmektedirler. Bağımlı işletmelerin pazarlıktaki etkileri güçsüz kalmasına rağmen, genel ve yönetsel giderlerinin azlığı, teşebbüs becerileri, uzmanlaşmış bilgileri ve bazı bölgesel avantajları sayesinde yeterli kazanç sağlayabilmektedirler. Büyük ölçekli işletmelerce devir alınmaların ve pazardan ayrılanların çoğunlukla görülmesine karşın, bu tür işletmeler oldukça yüksek oranda kurulmaktadır.



## 5. BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜ VE İNOVASYON PERFORMANSI

#### 5.1 Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Kar amacı gözetilen ticari işletmeler olarak tanımlanabilen bankaların iktisadi sistemin bir parçası olmaları nedeniyle üstlendikleri bir takım işlevler bulunmaktadır. Söz konusu işlevler; likidite yaratmak, finansal aracılık yapmak, asimetrik bilgi problemlerini çözmek, para politikalarının etkinliğini arttırmak, ihracatı teşvik etmek, ölçek ve kapsam ekonomilerinden faydalanmak, ödeme sistemlerinin etkinliğini arttırmak, kredi talep edenleri değerlendirmek şeklinde sıralanmaktadır.

Bankacılığın geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. İlk bankacılık örneklerinin Babil’de gerçekleştiği ve bu dönemde tapınakların banka, rahiplerin ise bankacı olduğu düşünülmektedir.<sup>230</sup>

İlerleyen dönemde ticaretin artmasıyla piyasada bulunan para çeşitliliği de artmış ve paraların birbirleri arasında değer karmaşası oluşmasına sebep olmuştur. Bu değer karmaşasına bir son vermek adına 1609 yılında Amsterdam’da bir banka kurulmuş ve bu karışıklığın önüne geçilmeye çalışılmıştır. Ancak ticaretin çok daha fazla artmaya başlaması ve ödenen tutarların artması paranın taşıma gücünü gibi sorunları ortaya çıkartmış ve bankacılık da bu gelişmelere göre yeniden şekillenmeye ve yaratıcı fikirler geliştirmeye başlamıştır. Örneğin paranın dolanımında daha hızlı hareket etmesini sağlamak ve güvenle yüksek meblağları taşımak adına “çek” kullanımı başlamıştır. Bu anlamda 16 Şubat 1659 Nicholas Vanacker’a ödenen çek ilk çek olma özelliğini taşımaktadır ve Londra’da kullanılmıştır.<sup>231</sup>

18. yüzyıla gelindiğinde Avrupa genelinde birçok banka kurulmuş ve bu dönem bankacılık kanunlarının da gelişmeye başladığı dönem olmuştur. 1900’lü yıllar ise bankacılık sektörünün giderek güçlendiği ve yenilikçi hareketlerin önem kazandığı

<sup>230</sup> Şükrü Uzundağ, “Türkiye’de İnternet Bankacılığının Gelişimi Ve İnternet Bankacılığına İlişkin Tüketici Davranışları Analizi”, (Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, 2013), s.5.

<sup>231</sup> Angela Thomas, The Great British Cheque Report, Cheque and Credit Clearing Company, (2009), s.4.

dönem olmuştur. Bu dönemde ilk önce çek gibi parasal değeri olan değişim araçları yaygınlaşmaya başlamıştır. Bunlardan ilki “banka kartı – debit card” ve “kredi kartı” uygulamalarıdır. Banka kartını, geleneksel kart görünümlü olan kartların içine konmuş elektronik mikroçiple bilgi ve program depolama özelliği olan bilgi teknolojisinin bir ürünü olarak tanımlamak mümkündür. Banka kartları, ödeme yapma özelliğinden farklı olarak bankacılık hizmetlerine erişim için de kullanılan bir araçtır. Banka kartları arasında özellikle kredili banka kartları yaygınlaşmaktadır. Ekonominin kayıt altına alınması amacıyla da desteklenen kart uygulaması, bankaların hizmet dağıtımında kullanılan alternatif kanalların etkinliğini artıran önemli araçlar arasında bulunmaktadır.<sup>232</sup>

Kart sahteciliğini önlemek üzere ilk çipli kart sistemi bankacılık sektöründe 1992 yılında ortaya çıkmıştır ve bu kartlar akıllı kart olarak adlandırılmıştır. Akıllı kartlar sonucunda elektronik para kavramı gündeme gelmiştir. Akıllı kartlar üzerinde; müşterilerin kimlik bilgilerini, banka vadesiz hesap veya kredi kartı bilgilerini ve müşterinin nakit parasını saklayabilmektedir. Kredi kartı ise 1920’lerde Amerika’da kullanılmaya başlamıştır. Bu kartın özelliği müşterinin bankada parası olmasa da belli bir kredisinin hazır olması imkanıyla alışverişini yapabiliyor olmasıdır. Banka gibi işlem yapılmasını sağlayan temelde para çekme makinesi olarak adlandırılan makineler ise 1967 yılında ortaya Amerika’da ortaya çıkmıştır. Bu makineler hızla yayılarak sadece para çekme amaçlı olarak değil aynı zamanda neredeyse tüm bankacılık hizmetlerinin gerçekleştirilebildiği birer insansız şube haline gelmişlerdir.

Günümüzde bankacılık sisteminde şubeler aracılığıyla verilen bireysel ürün ve hizmetlerin büyük bir bölümü internet üzerinden sunulmaktadır (ADK - Alternatif Dağıtım Kanalları). Bu şekilde sunulan hizmetlerin bir kısmı dış kaynak tedariği olarak sağlanmakta ve bu da müşteri memnuniyetinin seviyesini yükseltebilmektedir. Bu kanalları yalnızca finansal işlem yapılan bir yer olmaktan çok müşteri adına klasik hizmet anlayışından uzak, kolay ve hızlı hizmetin sunulabileceği, müşteri memnuniyetinin artacağı; banka adına ise, operasyonel yükün azalacağı, maliyet ve rekabet avantajının sağlanacağı bütün finansal ve finansal olmayan hizmetler verilebilen uygulama alanları olarak açıklamak mümkündür. Şubeler yerlerini alternatif dağıtım kanallarını da

---

<sup>232</sup> Hayati Eriş, Bankacılık Hizmet Ürünleri, **Anadolu Üniversitesi Yayını**, 2013 s.167.

kapsayan çoklu dağıtım kanallarına bırakmaya başladıklarında hizmete odaklı değil satış odaklı şube kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır. Finansal ürün ve hizmet çeşitliliği de bu geçişle artmaktadır. Bankalar açısından internet tabanlı bankacılığın şube içi işlemlere nazaran daha az maliyetli olması bankaların ADK'lara yoğunlaşmasına neden olmuştur. Şubeden yapılan bir işlemin maliyeti 1-1,5 dolarken aynı işlemin internetten yapılmasının maliyeti 1-5 cent, online yapılan işlemlerde ise 25-35 cent civarında olmaktadır bu da bankaların müşterisini bu alana yönlendirebilmek için büyük çabalar sarf etmesine yol açmaktadır.<sup>233</sup>

Mithat Paşa'nın valiliği esnasındaki öncü girişimleriyle Avrupa'daki kooperatif bankacılığı ile eşzamanlı bir dönemde başlayan ulusal bankacılığımız, başlangıçta ekonomik ilerlemeyi destekleyememiştir. Cumhuriyet'ten sonra özellikle Merkez Bankası'nın kurulup faaliyete geçirilmesiyle, kalkınma ve finansal bağımsızlık açılarından bankacılık da etkinliğini arttırmıştır.<sup>234</sup> İlk kredi kartı kullanılması 1967 yılında başlamış olup bu süreç 1983 yılında "visa" markasının da Türkiye'ye girmesiyle birlikte oldukça hızlı bir şekilde gelişmiştir. 30.06.2007 tarihinden itibaren, tüm bankaların ortaklaşa aldığı bir kararla birlikte, kredi kartı ile gerçekleştirilen otorizasyon işlemlerinde ıslak imza yerine elektronik imza (şifre) kullanımına başlanmıştır. Bu ilerleme ile bazı güvenlik sorunları aşılmış, kart kullanımı kolaylaşmış ve operasyonel süreç basamakları azaltılmıştır.<sup>235</sup>

ATM'lerin yaygınlaşması da benzer dönemde (1967) başlamış olup son yıllara geldiğinde dünyada benzer uygulamaları olan insansız bankacılık uygulamalarına dönüşmeye başlamıştır. Bu gelişmelerde teknolojinin rolü önemlidir. Ülkemizde dünyanın birçok ülkesinden farklı olarak yenilik çalışmaları da yapılmaktadır. Örneğin altın yatırımcılığının yüksek olduğu ülkemizde altın bankacılığı gelişmeye başlamış ve hızlı büyümeye devam etmektedir. Birçok bankada altın hesabı açılıp altın alım satımı yapmak mümkündür.

---

<sup>233</sup> Uzundağ, ss.9-11.

<sup>234</sup> Eriş, s.4.

<sup>235</sup> Eriş, s.177.

Farklı olarak İslam ülkelerinde uygulanan faizsiz bankacılık (katılım bankacılığı) da gelişmektedir. Yine internet gibi nispeten güvenli olmayan bir ortamda kullanılmak üzere tasarlanmış kredi kartları olan sanal kredi kartları da ülkemizde yaygınlaşmaktadır. Fiziksel olarak mevcut olmayan bu kartlar bankalardaki kredi kartları sistemine fiziksel kartmış gibi tanımlanmaktadır. “Sanal Kredi Kartı” sistemi Türkiye’de ilk Garanti Bankası tarafından 1999 yılında sunulmuştur.

## 5.2 Bankacılık Sektöründe İnovasyon ve Önemi

Kurumlar, şiddetli rekabet ortamında müşterilerine en iyi hizmeti en hızlı ve en düşük maliyetle sunmaya çalışmaktadır. İnovasyonun, en üst seviyede gereksinimleri karşıladığı ve bunu gerçekleştirirken de maliyetleri düşürmesi ile rekabet sürecini belirleyen unsur olduğu düşünülmektedir. Son on yıllık döneme bakıldığında bireysel bankacılığın kaynak ürünlerin kullanımından çok kullanım ürünlerine yönelerek yapısal bir değişim göstermiş olduğu ve gündelik hayatın içinde olan mikro finans ürünlerine doğru kayma tespit edilmiştir. Bankacılıkta “bireyin” keşfedilmesi yapısal değişime neden olmuştur. Bu değişimle birlikte ürünleri müşteriyle buluşturmak ve rekabette de başarılı olabilmek adına bankacılıkta fark yaratacak stratejiler geliştirilmiştir. Bu stratejilerin insan odaklı ve bireylerin dikkatlerini ürünlere çekerek ürün satış hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla fark yaratmak veya başka bir deyişle inovasyon üzerine kurulduğunu söylemek mümkündür.<sup>236</sup>

Banka dışı finans kurumlarının da finans sektörüne girmiş olması bankalar açısından rekabeti kaçınılmaz bir hale getirmiştir. Bu nedenle rekabeti fark yaratma üzerine kuran bankalar, rekabeti fayda ve maliyet arasındaki dengeyi sağlamak adına yapılan düzenlemelerle yönlendirmeye çalışmakta ve bu sırada da sektörün etkinliğini ve istikrarını da gözetmek suretiyle ekonomik büyüme ve refahı sağlayacak rekabet seviyesini belirlemeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda hem piyasada faaliyette bulunan firmaların sayısı hem de bu firmaların davranışları piyasa adına rekabetçi bir yapı olduğuna dair fikir vermektedir. Piyasada var olan ürün farklılaşması, reklam, Ar-Ge,

---

<sup>236</sup> Gamze Göçmen Yağcılar, **Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi**, Ankara: BDDK Kitapları, 2011, ss.76-78.

satış sonrası müşteri hizmetlerinin yoğunluğu gibi faktörler rekabetin düzeyinin belirlenmesinde etkili olmaktadır.<sup>237</sup>

White, bankacılıkta inovasyonun önemini iki maddeyle açıklamaktadır: Bunlardan ilki, bankaların büyüme üzerine odaklanmalarıdır. Bankalar son yıllarda maliyetleri düşürmeyi ve etkinliklerini arttırmayı başarmışlardır. Fakat bankaların büyüme kabiliyetleri ile yeterince uyumlu olmadığını gösterecek şekilde fiyat kazanç oranlarının düşmesi bankaları büyüme stratejilerini yeniden gözden geçirmek zorunda bırakmıştır. İkinci sebep, gerek geleneksel bankacılık işleyişinden, gerekse sektör dışından yeni oyuncuların neden olduğu rekabet ile bankaların öne çıkmak için büyük bir çaba harcamak zorunda kalmalarıdır.<sup>238</sup>

Bankalar daha yüksek kalitede hizmet sunmak için teknolojiyi öncelikli kullanmaya başlamışlardır. Örneğin; internet bankacılığı ve mobil bankacılık, müşterilerin coğrafi olarak farklı yerlerden bankacılık işlemlerini tamamlamalarına imkân sağlamaktadır. Artık tüm bankalar, ATM'ler, kredi kartları, bankamatik kartı, telefon / mobil bankacılık, internet bankacılığı, çağrı merkezi gibi alternatif kanalları kullanmaktadır. Bankacılık rolü, sadece bir finansal araç olmak yerine hizmet sağlayıcısı olarak yeniden tanımlanmıştır. Bankalar arasındaki yoğun rekabet, tüm bankacılık sistemi kavramını da yeniden tanımlamıştır. Bankalar müşterileri korumak ve rakiplerine kıyasla rekabet avantajı elde etmek için de yeni yollar aramaktadır.<sup>239</sup>

Bankacılık endüstrisi, bilişim teknolojisinin yaygın etkileri nedeniyle hızlı ve radikal bir dönüşüm geçirmektedir. Bu süreç, bankacılık için geleneksel yolları kökten değiştirerek bankaların zaman, mesafe ve hız farkını ortadan kaldırmasını sağlamıştır.

---

<sup>237</sup> Aziz Öztürk, ve Ömer Faruk Güven, "Bireysel Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Pazarlanmasında Bankaların Fark Yaratma Stratejileri", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1, (2013), ss.63-72.

<sup>238</sup> Yağcılar, s.77.

<sup>239</sup> Aruna R. Shet, "Technological Innovations in Indian Banking Sector", **International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER)**, Vol.4, No.5, (2015), ss.11-14.

Birçok banka, müşterilerine ihtiyaçlarına göre daha iyi katma değerli hizmetler sunmak için son teknolojiyi kullanarak inovasyona önem vermektedir.<sup>240</sup>

İnovasyon, yetenekleri bir araya getirebilme kabiliyetine bağlıdır. Bu yetenekler teknoloji veya uzmanlık olabilir. İnovasyon, yeni müşteriler, yeni pazarlar veya rakip kurumlarla bile gerçekleştirilebilir ancak; bunlar kendiliğinden oluşan olgular değildir. İnovasyon, yeni fikirleri teşvik edecek, ödüllendirecek ve zamanla inovasyon yatırımlarının ve girişimlerinin bir portföyünü yönetip sürdüreceği bir altyapının oluşturulmasını ve yönetilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, bankalar yatırım yapabilmeli ve sürdürülebilir bir inovasyon kültürü oluşturmalıdır.

Bankacılık sektöründeki tüm inovasyonların birkaç başarı faktörü bulunmaktadır. Öncelikle, tüm bankanın iyi tanımlanmış stratejik önceliklerine uyan yeniliklere odaklanmaları gerekir. İkinci olarak, başarı için bir vizyona sahip olmaları ve küçük çaplı pilot projelerle bu cesur vizyonu gerçekleştirmeleri gerekmektedir; böylelikle deneyim kazanabilir ve banka genelinde değişim için destek oluşturabilirler.<sup>241</sup>

Ayrıca, dünya standartlarındaki performans düzeylerini korumalarını sağlamak için de yapılan inovatif çalışmaların sonuçlarının düzenli olarak ölçülmesi ve izlenmesi gerekmektedir.

Bankaların stratejileri, iki risk grubundan etkilenmektedir. Bunlar: dönüşüm faaliyetiyle ilişkili riskler ve ödemeler veya krediler için işlem seviyesinde oluşan riskler olarak tanımlanabilmektedir.<sup>242</sup>

---

<sup>240</sup> Clement Achimba, Jared Opiyo Ongonga, Samson Mecha Nyarondia, Amembah A. Lamu Amos, and Michael Okwara, "Innovation in Banking Industry: Achieving Customer Satisfaction", **Open Journal of Business and Management**, Vol.2, No.4, (2014), ss.1-14.

<sup>241</sup> IBM Global Business Services, "Dare To Be Different: Why Banking Innovation Matters Now", (2007), ss.1-4.

<sup>242</sup> Carlotta Mariotto, and Marianne Verdier, "Innovation And Competition In Internet And Mobile Banking: An Industrial Organization Perspective", 2004, [https://www.ecb.europa.eu/pub/conferences/shared/pdf/retpaym\\_150604/verdier\\_paper.pdf](https://www.ecb.europa.eu/pub/conferences/shared/pdf/retpaym_150604/verdier_paper.pdf) (10 Şubat 2017)

Girişimcilerin sunduğu yenilikler, bankaların likidite riskini etkileyebilmektedir. Mevduata yönelik rekabeti etkileyen bu durum bankaların rezerv yönetim stratejileri ile de ilişkilidir.

İşlem seviyesinde oluşan riskler, bankalara güvenlik standartlarına yatırım yapmak için teşvikler sağlayabilir. Örneğin, Weiner vd, yenilikçi ödeme hizmetlerinin (kredi riski, ödeme riski, likidite riski ve operasyonel risk) sağlanmasına ilişkin çeşitli riskleri tanımlamaktadır. Risklerin varlığının bankaların stratejilerini nasıl etkileyebileceğini anlamak için parasal kayıplara neden olan dâhili veya harici olaylarla (örneğin, veri güvenliği riskleri, dolandırıcılık riski, taklit riski, insan hatası) ilgili operasyonel risk kategorisine odaklanılabilir. Dünya Bankası tarafından yapılan bir araştırma, yenilikçi ödeme servislerinin %63'ünün operasyonel güvenlik standartlarına ve veri bütünlüğüne tabi olduğunu belirtmektedir.

Belirtilen risklerin tamamı göz önünde bulundurularak; bankalar inovasyon sürecinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bankalar hem yerel hem de yabancı kaynaklardan teknoloji edinmektedir. Bu gibi kaynakların çoğaltılması; teknolojinin ithal edilmesini, taklit edilmesini ve aktarılmasını içerebilir. Bunun yanında edinilen teknolojinin, belirli bir ülkenin finansal ve bankacılık sistemindeki benzersiz koşullara göre uyarlanması da gerekmektedir. Bu süreç sayesinde, yerli yönetsel ve teknolojik kabiliyetler de güçlendirilmiş olacaktır.<sup>243</sup>

### **5.2.1 Bankacılıkta İnovasyonu Tetikleyen Öncül Gelişmeler**

1960'lardan bugüne bilişim teknolojilerinin ilerleyişı, kişisel ve sosyal hayatı bütün yönleriyle yeniden biçimlendirmiş; buna bağlı olarak bankacılık alanı da yoğun değişimden geçmiştir. 1980'lerde telefon bankacılığı ile beraber internet bankacılığı da ilk kez gündeme gelmiş ve evde internet kullanımının yaygınlaşması ile güçlenmiştir. İnternet bankacılığı, bilgisayar kullanan müşterilerin, bankanın otomasyon sistemine internet yoluyla erişimlerine olanak sağlamakta ve kendi mevduat, yatırım, kredi hesaplarıyla ve kredi kartlarıyla ilgili işlemleri yapabilmektedir. Bugünün modern

---

<sup>243</sup> Tanai Khiaonarong, "Banking and Innovation: The Case of Payment Systems Modernisation in Thailand", (PhD Thesis, London School of Economics and Political Science, 1999), ss.35-36.

dünyasında milyonlarca kişi internet bankacılığına başvurmaktadır.<sup>244</sup> Bankalar, var olan müşteri portföylerini korumak ve nitelikli hizmetlerle daha çok müşteri elde etmek amacıyla uyguladıkları bilişim teknolojilerini ilerletmek mecburiyetindedir.<sup>245</sup>

### ***5.2.1.1 Bankacılıkta İnternetin Kullanılmaya Başlanması***

Bankalar birbirleriyle sürdürdükleri yarışta, öncelikli bir yöntem olarak bilişim teknolojilerini uygulamaktadır. İşletmecilik zihniyeti ve şeklinin internet ile radikal değişime uğraması, bankacılık pazarlama ve satış metotlarında da büyük yenilik getirmiştir. İnternetin yaygınlaşması, bankacılık ürünlerinin müşterilere internet üzerinden sunulmasına yol açmıştır. Hız, zaman ve maliyetin ön plana çıkması ile teknoloji gündemini yakından izleyen bankacılık sektörü, internet bankacılığından sağladığı yararı maksimize etme çabası içindedir. Bu amaca ulaşmak için de en çok müşteri memnuniyetini elde etmek zorundadır.<sup>246</sup> Bankalar veya müşterilerinin elektronik bankacılığı yeni bir faaliyet olarak düşünülmemelidir. Yazılım programları aracılığıyla müşterilerine zaten elektronik olarak bankacılık hizmetlerini sunan bankalar güvenlik nedeniyle internet bankacılığı hizmeti sunmayı ertelemişlerdir.

Küresel olarak internet bankacılığının ilerleme süreci dört aşamadan geçmiştir. Birinci aşama, pazarlamaya yönelik internet sitelerinin oluşması ve ürüne dair bilgilerin bu siteler aracılığıyla yayılmasından oluşmaktadır. Bu aşamada, müşteri bilgilendirmesi sağlanarak bankacılık sektörüne yardım etmek esas alınmıştır. İkinci aşama ise bankacılık işlemlerinin önem kazandığı aşamadır. Bu aşamada sunulan hizmetler bakiye bilgileri ve para gönderimi gibi hizmetlerdir. Üçüncü aşamada, fatura ödemeleri, yatırım işlemleri gibi hizmetler geçerlilik kazanmıştır. Bu aşamada bankalar, internet sayesinde temel işlem aracı olmakta ve müşterilerini de bütünüyle kendilerine bağımlı hale getirmektedir. Dördüncü aşamada ise, ileri seviyede çapraz satış uygulamaları, özel ve ödüllü hizmetler

---

<sup>244</sup> Eriş, s.170.

<sup>245</sup> Orhan Çınar, Selahattin Yavuz, and İmran Aslan, “Akademisyenlerin İnternet Bankacılığı Hakkındaki Tutum, Düşünce ve Davranışları”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (2012), ss.103-124.

<sup>246</sup> Growth and Development of Online Banking, [http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjJmsOzmS3VAhWE0hoKHd7CBC0QFggqMAA&url=http%3A%2F%2Fshodhganga.inflibnet.ac.in%2Fbitstream%2F10603%2F70587%2F11%2F11\\_chapter%25203.pdf&usg=AFQjCNHH02\\_uza76Kmn5luFJcL2Qu6o10Q](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjJmsOzmS3VAhWE0hoKHd7CBC0QFggqMAA&url=http%3A%2F%2Fshodhganga.inflibnet.ac.in%2Fbitstream%2F10603%2F70587%2F11%2F11_chapter%25203.pdf&usg=AFQjCNHH02_uza76Kmn5luFJcL2Qu6o10Q), (15 Şubat 2017)



yer almaktadır. Bu aşamada bankalar, internet ile yalnızca maliyetleri azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda yeni gelir kanalları da elde etmektedir.<sup>247</sup>

Psikolojik ve davranışsal faktörler, çevrimiçi bankacılık gibi yeni inovasyonların benimsenmesini etkileyen en önemli etkenlerdendir. İnternet erişimi, çevrimiçi bankacılık sisteminin benimsenmesi için vazgeçilmez bir ön şarttır. İnternet erişimi ne kadar yaygın olursa, çevrimiçi bankacılık kullanımının olasılığı o kadar artar. Herhangi bir inovatif hizmetin veya ürünün benimsenmesi için daha önemli özelliklerden biri; ürün veya hizmetin tüketicileri arasında farkındalık yaratmaktır.<sup>248</sup>

Yenilikçi bir ürün veya hizmetin kullanımı kolaylığı, tüketicinin bakış açısıyla benimsenmesi için üç önemli özellikten biridir. Web sitesi tasarımının kullanıcı dostu olması ve kullanımının kolay olması da bir belirleyici olarak düşünülebilir. Web tasarımı, web içeriği, bilgi içeriği, bilgi miktarı, bilgi biçimi tüketici memnuniyetini etkilemektedir.

#### **5.2.1.2. Dijital Bankacılık / İnternet Bankacılığı / Şubersiz Bankacılık**

İnternet bankacılığı, şubersiz bankacılığın alt dallarındandır ve dijital bankacılık adını da almaktadır.<sup>249</sup> İnternetin büyük kitleler tarafından kullanılmaya başlaması, interneti bireysel bankacılığa eğilen ve müşteri merkezli çalışan bankaların önemseydiği bir kanal durumuna getirmiştir. İnternet bankacılığı, şubelerden yapılan işlemlerin neredeyse tamamının internet kanalıyla yapılabilmesidir. Başka bir tanım ise, internet bankacılığını bankacılık hizmetlerinin internet mecrasında sunulması olarak belirtmektedir. Bu anlamda internet uzaktan kumanda edilebilen bir dağıtım kanalı olması bakımından değerlidir.<sup>250</sup>

Bankalar yeni nesil “Dijital Banka”yı tasarlarken başlangıç noktası müşterileri ve çalışanları olmalıdır. Bu başlangıç noktası üzerinden süreçler inşa edilmelidir.

---

<sup>247</sup> Abdullah Okumuş, Zehra Bozbay ve Recep Murat Dağlı, “Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığına İlişkin Tutumlarının İncelenmesi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.36, (2010), ss.89-111.

<sup>248</sup> Majharul Talukder, “What drives bank customers to adopt online banking?”, **5th Asian Business Research Conference**, 2011.

<sup>249</sup> Faruk Akın, Kazım Karaboğa, Bireysel Müşterilerin Şubersiz Bankacılık Hizmetlerini Kullanma Kararına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Bilecik Örneği, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı.1,(2011), ss.301-320

<sup>250</sup> Okumuş, Bozbay, Dağlı, ss.89-90.

Organizasyon yapısı, müşterilere ve çalışanlara ulaşmak ve bunları desteklemek üzere en uygun biçimde dijital kaynakları kullanılmalıdır. Son olarak, banka, dijital ağı kullanacak olan fiziksel organizasyon yapısını desteklemek için dijital yapıya nasıl adapte olacağını düşünmelidir.<sup>251</sup>

İnovasyon kesinlikle gereklidir, ancak her zaman teknoloji kaynaklı olmayabilir. Aksine, zaten sahip olunan şeyleri değişik yöntemlerle kullanarak bir değişiklik yaratmak üzerine de gerçekleştirilebilir. Her banka veya finans kuruluşunda, dijital dönüşümü destekleyen büyük maddi kaynaklar ve bu konuya destek veren lider yer almayabilir ya da tamamen dijital bir zihniyetle çalışan bireyler de bulunmayabilmektedir. Bu durumda, dijitalliğe yönelik ana fikir, bankanın mevcut ortamı göz önünde bulundurularak oluşturulmalıdır.<sup>252</sup>

Dijital bir banka, geleneksel bankaya benzer şekilde beş bölüm halinde organize edilebilir: Perakende Bankacılık, Özel Bankacılık, Analiz ve Bilgi Teknolojileri, Finans Yönetimi ve Operasyon ve Risk Yönetimi. Bu departmanların önemi birbirine göre farklılaşmaktadır. Bunun dışında, çeşitli bölümler arasındaki ilişki haritası; sayısal ve geleneksel bankacılıktan farklı olmalıdır; Analiz ve Bilgi Teknolojileri, dijital bankacılık yapısının temel taşıdır. Genel olarak, bir bankanın başarısı ve başarısızlığı, ürün çeşitliliği yerine benimsenen teknolojiler ve analitik yöntemlerle ölçülebilmektedir. Yeni bilgi teknoloji altyapısı ile bir dijital banka oluşturmak, son teknoloji risk yönetimini sağlayan esnek bir BT altyapısı yaratmayı gerektirmektedir.<sup>253</sup>

- Dijital bir bankaya ait veri tabanı tasarımı; verilerin üstel büyümesi, yeni internet teknolojileri ve analiz yöntemlerine uygun en yeni teknoloji veritabanı teknolojisine dayalı olmalıdır.

---

<sup>251</sup> Chris Skinner, **Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank**, Marshall Cavendish International, 2014, <https://www.amazon.com/Digital-Bank-Strategies-Launch-Become/dp/9814516465>, (2 Şubat 2017).

<sup>252</sup> Tolga Tavlas, **Digital Banking Tips: Practical Tips for Disruptors!**, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016, <https://www.amazon.com/Digital-Banking-Tips-Practical-Disruptors/dp/1514255715>, (19 Ağustos 2016).

<sup>253</sup> Alex Lipton, David Shrier, and Alex Pentland, "Digital Banking Manifesto: The End of Banks?", **Connection Science & Engineering Massachusetts Institute of Technology**, MIT Press, 2016, ss.11-12.

- Bankalar, davranışsal açıdan zengin bilgilere sahip olduklarından mevcut veriler, gelecekteki müşteri tercihlerini tahmin edebilecek bilgiler sağlayabilir, bu doğrultuda dijital bankacılık tarafından sunulan teklifler de kişiye göre özelleştirilebilir. Google, Amazon ve Facebook gibi internet siteleri örneklerine benzer olarak, banka mevduat, tüketici finansmanı ve diğer işlem hesapları arasında veri toplamak suretiyle müşteri faaliyetlerinin birleştirilmiş bir görünümü oluşturulabilir. Müşterilerin ödemeleri, gelecekteki finansal faaliyetlerini ve kredi değerliliğini önceden tahmin etmede geleneksel profil verilerinden (örneğin, yaş, gelir, coğrafya) faydalanılabilir. Buna ek olarak, dijital bankalar müşteri verilerini kullanarak ödeme çözümleri ve bilgi servisleri, tasarruf ve mevduat alımından çevrimiçi bankacılık, danışmanlık hizmetleri ve basit finansmana kadar birçok hizmeti sunabilir. Toplanan müşteri işlemlerini gerçek zamanlı olarak değerlendirebilmek, derin öğrenme ve diğer olasılık algoritmalarını kullanarak gelecekteki müşteri davranışlarının tahmini için müşteri işlemlerini yönetebilmek zorunludur. Tercihleri ve yasal gereklilikleri uyarınca müşteri gizliliğini koruyan önlemler almak da ayrıca önemlidir.

Güvenlik yöntemlerinin doğru uygulanması, dijital bankalar için büyük bir rekabet avantajı alanı sağlıyor olacaktır. Bu özellikler baştan itibaren güvenli bir Bilgi Teknolojileri mimarisine eklenerek, verinin kötüye kullanımı engellenmelidir.

Gelecek, yeni bir bankacılık paradigması getirecektir: dijital çalışanların mevcut çalışanlarla entegre olduğu bu sistemde; bulut'ta bulunan ve depolanan merkezi bir çekirdek veritabanı ile Bilgi Teknolojileri yeniden yapılandırılacaktır. Bu, tüm çalışanların “dijital olarak sertifikalandırıldığı” ve rakiplerine ve marj baskılarına karşı beceri ve personel sayısına uyum sağlamak için zaman ve maliyet verildiği sayısallaştırılmış bir kültür oluşturacaktır.<sup>254</sup>

Bankaların dijital imajını oluşturmak ve dijital müşterilerin kaybolmalarını engellemek için pazarlama ve dağıtım yönündeki günümüzdeki çabalar kısa vadeli bir fayda sağlamış gibi görünse de gelecekte kârların korunmasını sağlamak için yapılması

---

<sup>254</sup> Kearney Analysis, **Going Digital: The Banking Transformation Road Map**, 2014, ss.10-11.

gerekenler mevcuttur. Müşterilerin karşı karşıya bulunduğu alanlara paralel olarak, bankalar ayrıca mevcut ve hedef maliyetleri ve hem insan hem de teknolojik kaynakların doğru tahsisini göz önüne alarak, uçtan uca süreç incelemesi ile işletme modellerini yeniden gözden geçirmelidirler.

### 5.2.2 İnovasyonun Bankacılık Sektöründe Kullanım Alanları

Bankaların strateji geliştirdikleri alanlara bakıldığında aşağıdaki başlıklar öne çıkmaktadır:

**Ödeme çözümleri:** Ödeme çözümleri inovasyonları ile; hesap kartı(debit kart) ve kredi kartlarının daha hızlı, güvenli ve kolay kullanımı sağlanabilmektedir. BKM'nin sunduğu BKM Express ile; kart sahipleri, kartlarını BKM Express'e kaydederek kart bilgilerinin tamamını internette paylaşmadan alışveriş yapabilirler. Kayıt esnasında kartın sadece ilk 6 ve son 4 hanesi talep ediliyor olup kart numarasının tamamının paylaşılması önlenmektedir. TechPOS Projesi ile de, belirli bir POS yazılımı ile tüm bankaların ve POS üreticilerinin BKM üzerinden haberleşebildiği bir altyapı hizmeti sunulmaktadır. Bu uygulama ile üye işyerleri istedikleri POS cihazı üzerinden dilediği banka ile çalışabilmektedir. PayU ve ComPay işbirliği ile internet bankacılığı müşterileri, e-ticaret siteleri üzerinden yapacakları alışverişlerde banka hesabından, kredili mevduat hesabından ya da bankalara ait cüzdan uygulamalarından ödeme gerçekleştirebileceklerdir. Kredi kartı olmayan müşterilerin de internet üzerinden güvenli alışveriş yapabilmeleri böylelikle sağlanmış olacaktır.

**Blok Zinciri:** Dijital bir nakit türevi olan blok zinciri, çevrimiçi ödemelerin alıcıdan satıcıya doğrudan gönderilmesini mümkün kılabilir. <sup>255</sup> Dijital imzalar bu çözümün bir kısmını desteklemektedir. Bitcoin, 2012'den beri kullanılan, herkes tarafından desteklenen ve belirli bir zümrenin kontrolünde olmayan dijital para birimidir. Bitcoin yapısını ayakta tutan sistem ise blok zinciri (Blockchain) teknolojisi olarak tanımlanmaktadır. <sup>256</sup> Blok zinciri özünde, katılımcı taraflar arasında gerçekleştirilen ya

<sup>255</sup> Satoshi Nakamoto, Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System, [www.bitcoin.com](http://www.bitcoin.com), <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>, (10 Ocak 2017)

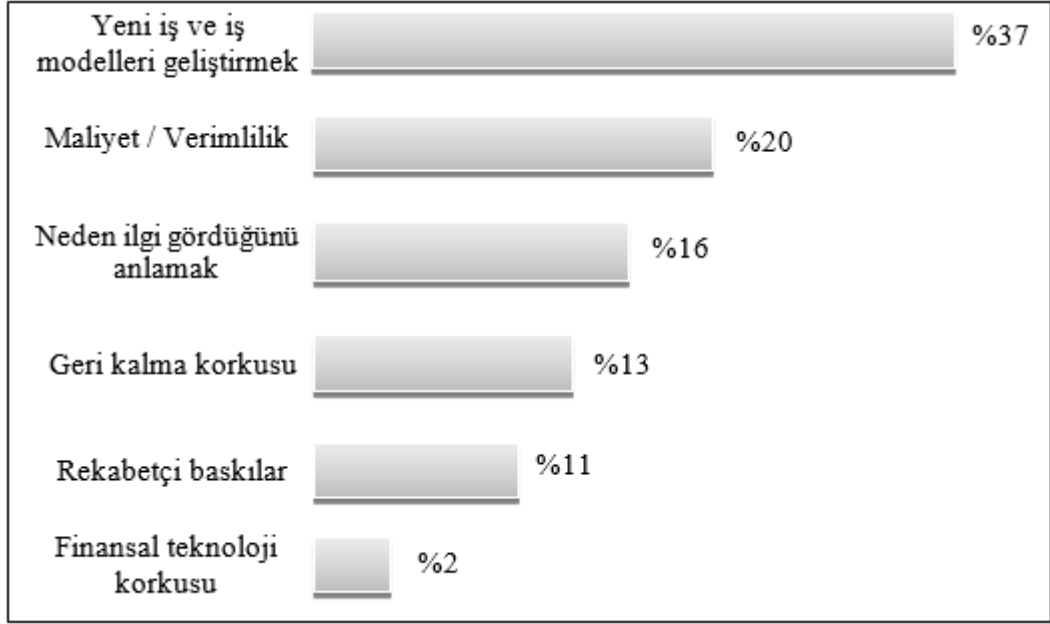
<sup>256</sup> Michael Crosby, Pradhan Pattanayak, Sanjeev Verma, Vignesh Kalyanaraman, Sutardja Center for Entrepreneurship & Technology Technical Report, 07.01.2017, <http://scet.berkeley.edu/wp-content/uploads/BlockchainPaper.pdf>, (11 Ocak 2017)

da paylaşılan tüm işlemlerin veya dijital etkinliklerin kayıtlarının tutulduğu dağıtımli veri tabanıdır. Her işlem, sistemde yer alan katılımcıların fikir birliği tarafından doğrulanmaktadır. Sistemin güvenliğini sağlayan asıl kontrol ise bu dijital hesap defterlerinin bir ağ ya da altyapı üzerinde dağıtılmasıdır. Altyapıdaki bu ek devreler ve katmanlar, bir hesap hareketinin durumu ile ilgili istenilen her an mutabakat sağlar. Gerçekliği koruma altına alınmış hesap defterlerinin birer kopyası her katmanda bulunur. Sisteme yeni bir hesap hareketi geldiğinde ya da mevcut bir hesap hareketi üzerinde değişiklik yapıldığında, altyapı üzerindeki tüm kayıtlarda belirli bir algoritma harekete geçerek bu yeni kaydın doğruluğunu kontrol eder. Kopyaların çoğu bu kaydın doğruluğunu onaylıyorsa, yeni bir blok zinciri sisteme dâhil edilir. Eğer sistemdeki devrelerin çoğu yeni kaydı reddederse, bu hesap hareketi sisteme kaydedilemez. Bu dağıtılmış sistem sayesinde, blok zinciri tek bir merkezden kontrol edilmeye ihtiyaç duymadan etkili bir şekilde çalışabilir. Bir blok zinciri sistemi, hangi şekillerde çalışacağı ve mutabakata varmak için hangi mekanizmaları kullanacağı konusunda düzenlenebilir. Bu sistem küçük gruplar arasındaki para akışında kullanılabileceği gibi çok fazla üyesi olan sistemlerde de kullanılabilir. Bitcoin, milyonlarca üyesi ile blok zinciri sistemini kullanan en büyük yapıdır.

Bankaların çoğu, maliyeti azaltmak ve süreçleri kolaylaştırmak amaçlarıyla blok zinciri teknolojisinin kullanımını araştırmaktadır. Bankalar aynı zamanda finansal teknolojiler arasında yükselecek rekabet ve teknolojinin yeni iş modelleri yaratma amacıyla kullanımı da dâhil olmak üzere ek avantajları güçlendirmenin yollarını aramaktadır. Blok zinciri tabanlı çözümler finansal hizmetlerin farklı alanlarında da kullanılmaya başlayacaktır.<sup>257</sup> Aşağıdaki şekilde finans sektöründe blok zinciri yapısının neden incelendiğine yönelik EFMA ve Deloitte tarafından yapılmış araştırmanın sonuçları bulunmaktadır:

---

<sup>257</sup> Ultimate Fintech and Payments Research Bundle, Business Insider, <http://www.businessinsider.com/intelligence/bi-intelligence-fintech-and-payments-research-bundle?IR=T>, (15 Mart 2017)



### Şekil 5.1: Blok Zinciri Tabanlı Çözümlere Eğilim Sebepleri

**Kaynak:** Ultimate Fintech and Payments Research Bundle, Business Insider, <http://www.businessinsider.com/intelligence/bi-intelligence-fintech-and-payments-research-bundle?IR=T>, (15 Mart 2017)

**Veri analitiği ve big-data çözümleri:** Mantıksal analizler bankacılık endüstrisinin karşılaştığı zorlukların yönetimini kolaylaştırmaktadır. Temel raporlama ve betimleyici analitikler bankalar için birer gereklilik olmaya devam ederken, geleceği öngörerek çıkarımlarda bulunan analitikler de güçlü ön görü yaratmakta ve kayda değer iş güçleri ile sonuçlanmaktadır.<sup>258</sup>

Veri analitiği aşağıdaki durumlarda yardımcı olabilmektedir<sup>259</sup>:

- Şeffaflığın artırılması ve işin daha verimli bir şekilde yönetilmesi adına risk limitlerinin anlaşılması
- Performansa dair riske göre düzenlenmiş bir bakış açısının geliştirilmesi
- Sahtekarlık riskinin verimli bir şekilde yönetilmesi

<sup>258</sup> Analytics in Banking, Everest Group Research, <http://www.genpact.com/docs/default-source/resource-analytics-in-banking>, (5 Şubat 2017)

<sup>259</sup> Banking Analytics: The three-minute guide, Deloitte Report, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Deloitte-Analytics/dtl-analytics-us-ba-bankinganalytics3minguide.pdf>, (10 Mart 2017)

- Müşteri ve ürün verimliliğinin ölçülebilmesi
- “Yüksek-potansiyel” ihtimallerinin ve müşterilerinin saptanması
- İhtimallerin ya da müşterilerin ürünlere ve hizmetlere odaklandırılması yetisinin geliştirilmesi
- Arz – ürün, fiyatlandırma, kanala özel uygulamaların geliştirilmesi
- Üst düzey yönetimin bilgilendirilerek uygun kararlar alabilmesinin sağlanması

Rekabet, bankaların müşteriye elde tutma, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ve hedefleme alanında yaptığı artan yatırımlarla birlikte, birleşik olarak müşteri ile bağlantılı alanlarda etki etmeye başlamıştır. Bankacılık araştırmaları güncel olarak takdire değer bir analiz alanı teşkil etmektedir. Veri teknolojisindeki ilerlemelerden dolayı tüm bankacılık işlemleri ve prosedürler otomatikleşmiş olup yüksek oranda veri üretilmektedir.<sup>260</sup>

**Otomatik Yatırım Danışmanı:** Müşteriye esnek hizmet modelinin sunulması teknoloji, güçlü rekabet yapısı, belgeleme ve yatırım araçlarına evrensel erişim gibi olguları gerekli kılmaktadır.<sup>261</sup> Oluşturulacak otomatik yatırım danışmanı ile müşterilerin her zaman için kendilerine atanmış danışmanlarla yüz yüze görüşme sağlamayı tercih edeceği yönündeki kabul edilmiş inancı yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır. Finansal planlama araçları ve doğal dil oluşturma yöntemleri gibi, bir danışmanla kişisel temasın kurulmasının yerine geçebilecek daha pratik ve otomatikleştirilmiş yöntemleri içeren teknolojileri görmeye başlamaktayız.<sup>262</sup>

**Biyometriler:** Güvenlik ihlallerinin ve dolandırıcılıklarının seviyesi günden güne artarken güvenli bir kimlik saptama ve kişisel doğrulama özellikle bankacılık ve finans sektörlerinde fazlasıyla önemli rol oynamaktadır. Biyometrik teknoloji, çoğu

<sup>260</sup> Impact of Big Data analytics on banking sector, Abhinav kathuria, International Journal of Science, Engineering and Technology Research (IJSETR) Volume 5, Issue 11, November 2016, ss.643-652.

<sup>261</sup> 360F, “The Future of Automation in Investment Services: Robo-Advisors vs. Digital-Assistants”,2017, [http://www.360f.com/wp-content/uploads/2017/01/360F-The-Future-of-Automation-in-Investment-Services\\_Robo-Advisors-vs-Digital-Assistants.pdf](http://www.360f.com/wp-content/uploads/2017/01/360F-The-Future-of-Automation-in-Investment-Services_Robo-Advisors-vs-Digital-Assistants.pdf), (10 Mart 2017)

<sup>262</sup> My Private Banking Research, **Robo-Advisors 2.0: How Automated Investing is Infiltrating the Wealth Management Industry**, 2<sup>nd</sup> Ed., 2015,ss.7-8.

bankacılık kuruluşuna, güvenlik tehditlerine karşı önemli bir çözüm olarak görülmektedir.<sup>263</sup>

Biyometrik teknoloji, BT endüstrisinin hiçbir kesiminin göz ardı edemeyeceği alanlardan biridir. Biyometriler BT sağlayıcılarından son kullanıcılara ve güvenlik sistemi geliştiricilerinden güvenlik sistemini kullananlara kadar güvenlik faydaları sağlamaktadır. Farklı teknolojiler, farklı uygulamalar için uygun olabilmektedir, bu durum algılanan kullanıcı profillerine, diğer sistem veya veri tabanları ile etkileşime geçme ihtiyacına, çevresel durumlara ve diğer uygulamaya-özel parametrelerin sunumuna dayanarak değişmektedir. Biyometrinin faydaları, aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir.<sup>264</sup>

- Daha büyük güvenlik – biyometriler kişileri aksiyonlarla bağlamaktadır.
- Elverişlilik – müşterilerin hatırlaması gereken kimlik numaraları ya da şifreleri bulunmamaktadır.
- Yerel doğrulama – müşteriler kendi kimlik bilgilerine sahiptir, böylelikle kimlik doğrulamaya ihtiyaç duyulmamaktadır.
- Doğrulama hızlı gerçekleşmektedir ve sorumlu bir personel gerektirmemektedir.
- Kullanıcı kimliği güvenli bir şekilde depolanmaktadır ve dokunulmazdır.
- Tüm giriş kontrol sistemlerinin amacı, yetkili insanların belirli yerlere girebilmesini mümkün kılmaktır.

**Nesnelerin İnterneti:** Nesnelerin İnterneti (Internet of Things) tıbbi cihazlar, buzdolabı, kamera ve sensörler gibi elektronik cihazlar veya ev aletlerini içeren ‘nesneleri’ internet dünyasının bir parçası haline getirmeyi amaçlamaktadır. Bu uygulama, nesneler ile insanlar arasında iletişim yaratacak yeniliklere olanak sunmakta

---

<sup>263</sup> Sitalakshmi Venkatraman, and Indika Delpachitra, “Biometrics in banking security: a case study”, **Information Management & Computer Security**, Vol.16, No.4, 2008, ss.415-430.

<sup>264</sup> Amtul Fatima, “E-Banking Security Issues: Is There A Solution in Biometrics?”, **Journal of Internet Banking and Commerce**, Vol.18, No.2, (2011), ss.1-15.





açısından zorlayıcı olabilmektedir. Bankaların, veri yönetimi ve güvenliği konusunda oldukça dikkatli olmaları ve gizlilik standartlarına uyarken müşteri bilgilerini de çok iyi korumaları gerekmektedir.<sup>267</sup>

- **Mahremiyet:** Nesnelerin internetinin bir parçası olan ve akıllı cihazlar ve saatler ile yollanan bilgileri kapsayan hareket verisi bankaların ve mali kuruluşların erişiminde olacaktır. Bankalar, verilerin yanı sıra müşterinin konumuna erişebilecek ve bu da mahremiyetin ihlaline sebebiyet verebilecektir. Bilgilerin faydalı şekilde kullanılmasını sağlamanın yanı sıra mahremiyet standartlarını korumak da oldukça zor bir iş olarak nitelendirilmektedir.
- **Veri Güvenliği Riski:** Bankalar ve mali kuruluşlar müşterilerden farklı kanallar yoluyla bilgiler toplamaktadır. Herhangi bir olası veri ihlali, banka için ciddi sonuçlara yol açabilmektedir. Veri ihlali ve veri hacklemesi müşterilere ve müşterilerin bankayla olan ilişkilerine ciddi zararlar verebilmektedir. Bankaların en iyi ve en güncel veri güvenlik teknolojilerini kullanmaları ve bilgilerin/verilerin güvenliği için koruyucu ve önleyici tedbirler almaları gerekmektedir.

**Sanal Gerçeklik:** Sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik, gelecekte çok büyük bir programlama platformu olma potansiyeline sahiptir. Bilgisayar ve akıllı telefonlardan görüldüğü üzere, yeni piyasaların yaratılması ve hâlihazırdaki piyasaların değerini yitirmesi beklenen bir durumdur.<sup>268</sup> Sanal gerçeklik ve artırılmış gerçekliğin yeni ev alma, doktora muayene olma veya futbol maçı izleme gibi süreçlerde değişiklikler yaptığı herkes tarafından bilinmektedir. Teknoloji ilerledikçe hem işletmeler hem müşteriler için tamamen yeni bir uygulama piyasası meydana çıkmaktadır. Sanal gerçeklik ve artırılmış gerçekliğin multi-milyar dolarlık bir endüstri oluşturma potansiyelinde olduğu ve bilgisayarın hayatımıza girişi kadar etkileyici bir olay olacağı düşünülmektedir. Sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik gelişen bir kullanım gerekliliği olacak olup yüksek

<sup>267</sup> Infosys, “IoT-enabled Banking services”, 2016, <https://www.infosys.com/industries/financial-services/white-papers/Documents/IoT-enabled-banking.pdf>, (5 Nisan 2017)

<sup>268</sup> The Goldman Sachs Group, Inc., “Virtual & Augmented Reality”, 2016, <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/technology-driving-innovation-folder/virtual-and-augmented-reality/report.pdf>, (5 Nisan 2017)

potansiyeli bulunmaktadır. Bu teknolojiyi bir kurgudan ibaret olmaktan çıkarıp yaygın kullanımını sağlamanın zorlukları da bulunmaktadır. Hem insanı sanal dünyanın içine daldıran sanal gerçekliğin, hem de dijital bilgileri gerçek dünyaya aktaran artırılmış gerçekliğin; başa takılan ekranların (HMD) yenilikçi bir bilgisayar programı olarak benimsenmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Bankalar, artırılmış gerçekliğin, müşteri yanlı olmayan (non-customer facing) işlemler için nasıl kullanılabilceği üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Citibank, sanal gerçeklik teknolojisinin, bankacılıkta ve özellikle de ticari verilerin kullanıcılara hareketli 3 boyutlu bir görünümde sunulmasında nasıl uygulanabileceğini göstermektedir. Citibank bir sanal ticaret masası oluşturmaya çalışmaktadır. Karmaşık veri setlerini görselleştirmek amacıyla, bir işletmenin gerçek dünyasına dijital bir arayüz eklemeyi planlamaktadır.

Bireysel bankacılık kullanıcıları için artırılmış gerçekliğin farklı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Örneğin, cadde üzerindeki bir mağazadan alışveriş yapılabilmesi gibi. Bu örnekte müşteriler almak istedikleri ürünü inceleyebilecekler ve telefonlarındaki uygulama da ürünün özelliklerini ve fiyatını hemen çıkartacak ve bu bilgiler gerçek zamanlı olarak erişilebilecektir. Bu uygulama geliştirilerek, kredi seçeneklerini ve çeşitli geri ödeme tutarı seçeneklerini gösterebilecek duruma gelebilir. Müşteriler daha sonra -belki kimlik tanımayla doğrulanmış- cihazları aracılığıyla ürünün ödemesini de gerçekleştirebilirler.

Visa, şu anda bunun üzerine çalışmaktadır ve bu perakende alım deneyimi için Blippar isimli bir artırılmış gerçeklik uygulamasıyla birlikte çalışmaktadır. Örneğin, yakın bir zamanda düzenlenen bir moda şovunda gösterilen örnek cihazlar sayesinde izleyenler, tasarımcı kıyafetlerini daha modellerin üzerindeyken satın alabilmişlerdir. Gelecekte artırılmış gerçeklik ile, insanlar evinde otururken uzmanlarla yüz yüze iletişime geçebilecekler; böylece mağaza zincirlerine ve şubelere gerek bile kalmayacaktır.

Teknolojik gelişmeler, sanayi devriminin başlangıcından itibaren verimliliği arttıran en önemli etkenlerden olmuştur. 18. yüzyılın sonlarında buhar gücüyle çalışan

makinelere kullanılmaya başlanmış, 20. Yüzyılda ise elektrik enerjisi ile seri üretim gerçekleştirilmiştir. 1970'lerden itibaren ise bilgi teknolojileri ile sanayide otomasyon yaygınlaşmıştır. Günümüzde ise, siber-fiziksel sistemler ve dinamik veri işleme ile değer zincirlerinin uçtan uca bağlandığı, sanayi devriminin dördüncü evresine tanıklık ediyoruz

Bahsedilen tüm bu teknolojik gelişmeler, geleceğin endüstri vizyonunu oluşturmaktadır. Yeni sanayi devrimi olarak tanımlanan Endüstri 4.0'da nesnelerin interneti, artırılmış gerçeklik, blok zinciri, büyük veri analitiği, yapay zeka ve mobiliteye odaklanmaktadır. Endüstri 4.0, kavram olarak ilk defa Almanya'da kullanılmaya başlanmış olup, Alman hükümetinin, geleneksel sanayiye dijitalleştirme süreci olarak ifade edilmektedir.

Endüstri 4.0 ile birlikte iş gücü talebinin de azalacağı belirtilmektedir. İş gücünün yerini teknoloji kontrolü ile birlikte makinelerin alacağı düşünülmektedir. Endüstri 4.0'ın bankacılık sektörüne yansımaları, şimdiden rekabet üstünlüğü sağlamak adına bankaların ürün ve süreç geliştirmeye yönelik çalışmalarıyla hissedilmektedir.

#### ***5.2.2.1 Dünyadan Bankacılık İnovasyon Örnekleri***

Bank Sabadell, Google Glass'ı kullanmaya başlayarak, GPS sistemi ile en yakın ATM'nin bulunabilmesine ve müşterilerin bankanın çağrı merkezi ile kesintisiz irtibata geçebilmesine olanak sağlamıştır. Banka bu uygulama ile, "Desposit Check" komutu ile çek resimlerinin hesaba geçirilmesi konusunda da meşgul olmaktadır. Hareket halindeyken ödeme olanağı sunan QkR sistemi de, MasterCard Labs tarafından Google Glass'la birleştirilmektedir.

MasterCard Forum'da gösterisi yapılan uygulamanın Eat Nearby, Hail a Taxi, Gift gibi komutları saptanmıştır. Eat Nearby komutu ilk örneğiyle sunulmuştur.

Buna göre; müşteri Eat Nearby komutunu verdiğinde, alternatif restoranlar listelenmekte, restoran seçiminden sonra menü gösterilmekte, sipariş tamamlandıktan sonra QkR sistemiyle ödeme yapılabilmekte ve ödemedikten sonra bağlılık puanı alınabilmektedir.

Üye işyerlerine, Google Glass aracılığıyla ödeme kabul edebilecekleri şebekeyi Intuit sağlamaktadır. GoPayments POS uygulamasını kullanan üye işyerleri;

- Siparişleri alabilmekte,
- Ödeme yöntemi seçeneklerini sunabilmekte,
- Google Glass müşteri tarafından seçilirse, GlassPay uygulamasını devreye sokmakta,
- GoPayments POS ile sipariş QR kodunu atamakta,
- Müşterinin onayı ile ödemeyi almakta ve POS uygulamasını güncelleyebilmektedir.

PrivatBank, müşterilerin Google Glass uygulamasını nasıl kullanacaklarını gösteren bir video hazırlamıştır. Videoya göre; hesap erişimi, ödeme işlemleri, bireysel danışman ile görüntülü sohbet yapılabilmektedir. Hatta ses komutları, bakış ve mimikler ile şube kapsının açılması dahi müşteriler tarafından gerçekleştirilebilmektedir.

Kredi kartlarının tamamının tek bir dijital kartla kullanılabilceği Coin adlı ürün San Francisco çıkışlı bir başlangıç şirketi olan Coin tarafından lanse edilmiştir. Ürün, patenti alınmış, isteğe göre çalışan manyetik bir şeride sahiptir. Kullanıcı, cihazla beraber aldığı ve telefonuna takacağı bir okuyucu ile Coin mobil uygulamasına kartlarını okutabilmektedir. Kartların taranmasından sonra kullanıcı, Coin'in üstündeki yuvarlak bir tuş ile kart seçimi yapabilmektedir. Kartın son 4 basamağı, son kullanma tarihi ve CVV bilgisi Coin'in üstünde yer almaktadır. Cep telefonu ile beraber çalışmaya başlayan cihaz, cep telefonunun etrafından ayrıldıktan 10 dakika sonra çevrim dışı kalmaktadır.

American Express twitter ağı ile AmexSync'i kullanarak sosyal ticaret yapmakta, tweetler aracılığıyla promosyon kampanyaları düzenlemekte ve müşterilere reel zamanlı alışveriş imkanı sunmaktadır.

İşlemler dizisi aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Kullanıcılar twitter hesaplarına Amex kartlarını tanımlamakta,

- Özel teklifler AmexSync hesabıyla hashtag ile verilmekte,
- Tekliflerle ilgilenen müşteriler etiketi kullanarak tweet atmakta,
- Cevap tweeti AmexSync hesabına gönderilen müşteriler, satın alma işlemini onaylamakta,
- Amex, siparişlerin müşterilerin adreslerine gönderilmesini sağlamakta,
- Twitter hesaplarında belirtilen Amex kartları ile ödeme işlemleri yapılmakta, müşteriler twitter hesaplarıyla alışveriş yaptıkça puan biriktirmekte, elde edilen para puanlar Amex kartlarına tanımlanmaktadır.

Bazı inovasyonlar da toplumsal sorumluluk anlayışı ile yapılmaktadır: Örneğin Barclays, görme engelliler için aşağıda yer alan bazı kolaylıkları bulmuştur:

- Broşür, talimat, mektup gibi belgelerin özellikli biçimler kullanılarak yazılması,
- Müşterilerin çek yazımı ve kredi kartı imzalama konularında bilgilendirilmesi,
- Müşterilerin banknot ölçerler ile para tanımlayabilmeleri,
- Kolaylıkla görülebilen özel banka kartlarının kullanılması.

Bunların dışında müşteriler, kartlarını tercihlerine göre ayarlayabilmekte, özellikle renk tercihi ile yazıları görünebilir kılmaktadır. Kartın sol yanındaki şerit, kartın hangi yüzünden kullanılacağını belli etmektedir.

Go Bank, eğlenceli teknoloji anlayışıyla kişiye özel mali planlar yapmayı amaçlayan “Fortune Teller” adlı uygulamayı müşterilerinin hizmetine sunmaktadır. Müşteriler, bütün gelir ve giderlerini programa kayıt etmekte ve alışveriş esnasında programın uyarılarını dikkate almaktadır. Eğer alışveriş müşterilerin mali durumuna zarar verecekse, program alışverışı yeniden ele almaları hakkında müşterilere ileti göndermektedir.

Müşteriler, First Bank Denver tarafından, serbest zamanlarını doldurmaları için elektronik kitap, bulmaca ve su doku gibi hizmetlerle memnun edilmeye çalışılmaktadır. Bu hizmetlerin QR kodları billboardlar üzerinde ilan edilmektedir. Böylece banka

bilhassa internet bankacılığı müşterilerine yönelmiş ve yenilikçi bir hamleyle müşterilerin hoşnutluğunu kazanmaya çalışmıştır.

### ***5.2.2.2 Türkiye’de Bankacılık ve İnovasyon Örnekleri***

Bugünün girişimcisi için enformasyon, iş hayatındaki kilitleri açan en önemli araçtır. Başarıya ulaşma yolunda kriterler; piyasa hareketlerini oldukça iyi kavramak, amaçlanan kesimi tam olarak incelemek ve yatırımcılarla sağlıklı bir ilişki geliştirebilmektir.

Türk Ekonomi Bankası, mobil bankacılıkta inovasyon atılımlarıyla önde gelen bankalardandır. CEPTETEB uygulaması, ülkemizde Google Glass’ı kullanan ilk finansal bankacılık uygulamasıdır.

Bu uygulamada sözel komutlar ve dokunmatik ekrandaki parmak dokunuşları yapılan işlemleri yönlendirmektedir. Müşteriler, bu uygulama ile kampanyalardan haberdar olmakta ve akıllı gözlükleriyle kendilerine en yakın TEB şube ve ATM’lerini öğrenebilmektedirler.

Ayrıca Türk Ekonomi Bankası, TEB Girişim Evi hizmetiyle iş dünyasında girişimde bulunan tüm kişilere eğitim ve danışmanlık yardımı sağlamakta, projelerin hayata geçirilebilmesi için fiziksel çalışma çevreleri yaratmakta ve projeleri tanıtmaya yönelik olanaklar vermektedir.

Türk Ekonomi Bankası, haftalık olarak uyguladığı “İcat Çıkar” adlı yarışmasıyla da çalışanlarını yenilikçi düşünce yaratmaya teşvik etmektedir. Bugüne dek yarışmaya katılan 57000 projeden 317 kadarı uygulamaya konulmuş, 160 fikir ise halen geliştirme sürecindedir.

Türk Ekonomi Bankası, “Akıl Fikir” yarışmasıyla ise kendi organizasyon sınırları dışına çıkıp, yenilikçi düşünceyi bütün yurt genelinde genişletmeyi amaçlamaktadır.

Bunlara ilave olarak, Türk Ekonomi Bankası CEPTETEB ile “QR kodla kartsız para çekme” ve “çizerek PIN girme” örneklerinde olduğu üzere çeşitli inovasyonları Türk

bankacılığına getirmiştir. Aynı zamanda, Türkiye’de ilk Google Glass için üretilmiş finansal uygulamayı çıkaran bankadır.

“Her günün bankası (everyday bank)” tanımı, bugünlerde yerel gündem ve dünya gündemini meşgul eden daha öncekilerden farklı bir akımdır. Buna göre bankalar, müşterileriyle sadece belirli günlerde değil, her gün irtibat halinde olmayı hedeflemektedirler. Bu anlayış çerçevesinde pek çok inovatif ürün tasarlanmaktadır. Bu uygulamanın Türkiye’deki en yeni paralellerinden biri olan iGaranti, akıllı telefonlarda kullanılmakta ve müşterilerin kısa süren veya uzun vadeli bütün mali işlemlerini kolaylaştıran ve diğer kişiye özel hizmetler veren zemindir. Garanti Bankası Genel Müdür Yardımcısı Didem Dinçer Başer’e göre, iGaranti “bağlantılı müşteriler” olarak isimlendirdiği yeni müşterilerinin hayatlarına finansı, yalnızca “reaktif ve işlem bazlı” değil, aynı zamanda değişen müşteri tecrübesiyle entegre etmeyi niyet etmektedir. Başer için bu uygulama neredeyse dışsal bir akıl gibi işleyerek, müşterilerine karar alma süreçlerinde yardımcı olmaktadır.<sup>269</sup>

Ülkemizde tüketim, kredi kartı sisteminde yapılan değişiklikler ile farklı yollardan finanse edilmeye başlamıştır. Yeni sistem, bankacılığın mühim bir bölümü olan tüketici finansmanında yeni ürün ve hizmet arayışlarına neden olmuştur. Bu ürün ve hizmetlerden biri olan ING Tekno Kredi, etkili bir örneği teşkil etmektedir. 750 TL’den 15000 TL’ye kadar krediyi 36 aya kadar vade ile veren ürün, Teknosa desteğiyle sunulmaktadır. Ayrıca, bu üründe komisyon, yaşam sigortası ve dosya masrafı bulunmamaktadır. Toplam kredinin alışverişten artan kısmı da hesaba transfer edilmektedir. Kredi kartı sistemine getirilen sınırlamalar sürdürülürse, gelecekte ING Tekno Kredi gibi ürün ve hizmetler çoğalacaktır.

Ülkemizde mobil bankacılığa yönelik ürün ve hizmetler hızlı bir gelişim sergilemektedir. Bu gelişimle birlikte müşterilerin mobil zeminlerdeki güvenlik kaygıları da artmaktadır. İş Bankası, parmak izi uygulaması ile bu kaygıları gideren bir inovasyon geliştirmiştir. İş Bankası, önceleri ATM’lerde kullanılan bu uygulamayı akıllı telefonlara da taşımıştır. Böylece Touch ID özellikli; İOS 8 işletim sistemi olan ve parmak izi

---

<sup>269</sup> Barış Soydan, “İşte finasta yılın inovasyonları”, 2015, <http://www.turkishtimedergi.com/finans/iste-finasta-yilin-inovasyonlari/> (4 Ocak 2016)



tanıyabilen iPhone 5S ve üstü modelde akıllı telefonlarda İşCep kullanılmaya başlanmıştır.

Bu sayede İşCep'e şifre tuşlamadan girilebilmektedir. Şifre tuşlama gereğini ortadan kaldıran bu uygulama ile hem güvenlik ödünü verilmemekte, hem de kullanımda kolaylık ve zamandan tasarruf temin edilmektedir.

Ülkemizde mobil cüzdan uygulamaları denilebilecek inovatif ürün ve hizmetler gittikçe çoğalmaktadır. Bankalararası Kart Merkezi tarafından yaratılan BKM Express'e gösterilen ilgi bunun elle tutulur göstergesidir. Bankalar da müşterilerine bu doğrultuda ürün ve hizmetler sunmaktadır. Bu ürün grubuna ait yeniliklerden biri de FastPay'dir. Kullanıcıların Denizbank müşterisi olmaksızın da yararlanabileceği, tüm bankaların kredi kartlarını kullanabileceği, akıllı telefonlar arası sürekli ve ücretsiz para transfer edebileceği, ATM'lerden kart olmaksızın para çekebileceği, anlaşmalı işyerlerinde ödeme işlemlerini gerçekleştirebileceği bir uygulama olan FastPay, kullanım kolaylığı da sunmaktadır.

### **5.3 İnovasyon Performansı**

#### **5.3.1 İnovasyon Performansı Kavramı**

Bilindiği üzere inovasyon, örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmelerinde merkezi bir rol oynamaktadır. Performansın arttırılması, sürekli büyüme ve firmaların ayakta kalabilmeleri için inovasyon kaçınılmaz bir seçenek haline gelmiştir. İnovasyon, yeni fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu anlayış kapsamında önemli iki koşul ön plana çıkarılmaktadır: yenilik ve kullanılabilirlik. İnovasyon süreçleri, sorunların çözülmesi ve ticari başarının elde edilmesine yönelik yeni yöntemlerin geliştirilmesini içermektedir. İnovasyonlar hem ürün hem de süreç şeklinde gelişebilmektedir. Ürün inovasyonu, piyasanın ya da herhangi bir piyasa dışı kullanıcının ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla geliştirilen ürün ya da hizmetler şeklinde anlaşılmaktadır. Süreç inovasyonu ise üretim faaliyetlerine ya da mevcut işlemlere yeni unsurların dâhil edilmesi anlamına gelmektedir. Her iki inovasyon türü de birbirleriyle yakından ilişkilidir ve firmalar daha çok ürün inovasyonuna odaklansa da, yeni ürünlerin

başarılı bir şekilde uygulanması için süreç inovasyonuna da ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>270</sup> Bu ihtiyaçlar çerçevesinde öne çıkan en önemli olgu yapılan inovasyonların performanslarının ölçülmesine yöneliktir. İnovasyonlar firmaya değer katmak için yapılmaktadır ve bu nedenle performanslarını belirlemek stratejik açıdan çok önemlidir. Maliyet/karlılık dengesi açısından da firmaların yaptıkları inovasyonlarını değerlendirmeleri gerekmektedir.<sup>271</sup>

İnovasyonların başarı durumlarını ölçebilmek için bir takım ölçüm sistemleri geliştirilmiştir. Söz konusu ölçüm sistemleri genel itibariyle finansal hedeflere ya da özel olarak inovasyonların stratejik ya da operasyonel düzeylerine odaklanmakta ya da farklı düzeyleri bir araya getirebilmektedir.<sup>272</sup>

İnovasyon performansı ölçümlerine ilişkin önemli unsurlardan bazıları inovatif performans, üretim performansı, piyasa performansı ve mali performans olarak sıralanabilir.<sup>273</sup> Bu noktadan hareketle inovasyon performansı, genel anlamıyla bir düşüncenin belirmesinden piyasaya sunulmasına dek uzanan süreç şeklinde ifade edilebilir ve sonuç olarak araştırma ve geliştirmeden patent alınmasına ve yeni ürün ya da hizmetin tanıtımının yapılmasına kadar yayılmaktadır. İnovasyon performansının, inovatif süreçleri başlangıçtan sona ermelerine kadar bütünsel olarak içerdiği belirtilebilir. Yenilik oluşturma, sunma ve tutunmasını sağlama süreçleri gibi hem üretim, hem yönetim, hem de pazarlama ile ilgili fonksiyonel süreçler, inovasyon performansı ile etkileşim içindedirler.<sup>274</sup>

İnovasyon performansını ölçmek üzere önerilen kriterlerin dört aşaması bulunmaktadır:<sup>275</sup>

---

<sup>270</sup> Jose Luis Hervas Oliver, Marta Peris Ortiz, **Management Innovation, Antecedents, Complementaries an Performance Consequences**, Springer, 2014, s.77.

<sup>271</sup> Jose Luis Hervas Oliver, Marta Peris Ortiz, s.77.

<sup>272</sup> Peter Schentler, Frank Lindner, Ronald Gleich, Innovation Performance Measurement, **Innovation and International Corporate Growth**, ss.299-317.

<sup>273</sup> Gündüz Ulusoy, Kemal Kılıç ve Lütüfihak Alpkın, Effects Of Innovation Types On Firm Performance, **International Journal of Production Economics** Vol 133,Issue 2, (2011), ss. 662-676.

<sup>274</sup> Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, "Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi Kurumsal Kimliği", 2017, [http://gkd.comu.edu.tr/images/form/dosya/dosya\\_404331.pdf](http://gkd.comu.edu.tr/images/form/dosya/dosya_404331.pdf), (5 Nisan 2016)

<sup>275</sup> Enver Selçuk Karaata, "İnovasyonun Ölçümünde Yeni Arayışlar", **Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu**, İstanbul, 2012, ss.3-4.

- İlk aşama, araştırma ve geliştirme yatırımlarına önem vermek,
- İkinci aşama, bilimsel ve teknik faaliyetler aracılığıyla ulaşılan ara çıktılara ulaşmak,
- Üçüncü aşama, artan yenilik göstergelerini göz önünde bulundurmak, anket ve araştırma sonuçlarına yoğunlaşmak,
- Son aşama ise, süreç göstergelerine önem vermektir.

Belirtilen aşamaların daha detaylı bir şekilde anlatımı, aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 5.1:**  
**İnovasyon Performansının Ölçümüne İlişkin Evrelerde Kullanılan Göstergeler**

Birinci evre girdi göstergeleri (1950-60'lar)	İkinci evre çıktı göstergeleri (1970-80'ler)	Üçüncü evre inovasyon göstergeleri (1990'lar)	Dördüncü evre süreç göstergeleri (2000'ler)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ar-Ge girdileri</li> <li>- BT personeli</li> <li>- Sermaye</li> <li>- Teknoloji yoğunluğu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patentler</li> <li>- Yayınlar</li> <li>- Ürünler</li> <li>- Kalite dönüşümü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anketler</li> <li>- Endeksler</li> <li>- İnovasyon kapasitesi karşılaştırması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilgi</li> <li>- Maddi olmayan varlıklar</li> <li>- Şebekeler-network</li> <li>- Talep</li> <li>- kümeler</li> <li>- Yönetim teknikleri</li> <li>- Risk/getiri</li> <li>- Sistem dinamikleri</li> </ul>

**Kaynak:** Karaata Enver Selçuk, “İnovasyonun Ölçümünde Yeni Arayışlar“, Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, İstanbul, 2012.

### 5.3.2 İnovasyon Performansını Etkileyen Unsurlar

Akademik çalışmalar arasında firmaların inovasyon performansını etkileyen unsurlar hakkında farklı araştırmalar ve gruplandırmalar yer almaktadır. Çin’de gerçekleştirilen bir çalışmada, bölgesel inovasyon performansı farklılıklarını açıklayan

olasılıklı bir modelden faydalanılmıştır. Hesaplanan sonuçlara göre, yenilikçilik faaliyetinde belirleyici değişkenler; devlet teşvikleri, nitelikli yenilikler ve araştırma ve geliştirme ortaklığı olarak belirlenmiştir.<sup>276</sup> İnovasyon performansını etkileyen unsurlar; örgütsel öğrenme ve öğrenme yeteneği, işletmenin kavrama kapasitesi, insan kaynakları politikaları ve dış çevre ile işbirliği şeklinde gruplandırılabilir.

**Örgütsel Öğrenme ve Öğrenme Yeteneği:** Yenilikçilik kabiliyetlerini güçlendirmek üzere örgütler içinde buldukları ortamı dikkatle takip etmeli, ortaya çıkan değişiklikleri doğru çözümlenmeli ve bu etkinliklerden kendilerine rekabet avantajı sağlayacak bilgiye ulaşabilmelidirler.<sup>277</sup>

**Yöneticilerin Risk Alma Eğilimi ve İnovasyon Performansı:** Alandaki araştırmacıların geniş bir bölümü üst kademelerde görev yapan yöneticilerin stratejilerinin kurumsal düzeydeki hedeflerle örtüştüğünü ve söz konusu yöneticilerin bireysel özellikleri ve davranışlarının kurumsal çıktılar üzerinde doğrudan etki oluşturduklarını öne sürmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin risk alma ile ilgili eylemlerinin, firmaların inovasyon performansı üzerinde ciddi etkileri olduğu görülmektedir.<sup>278</sup>

**İşletmenin Kavrama Kapasitesi:** İşletmelerin öğrenme kabiliyetlerinin özel bir çeşidi şeklinde algılanabilecek kavrama kapasitesini, ilk olarak Cohen ve Levinthal tanımlamışlardır. Buna göre kavrama kapasitesi, işletmenin içinde bulunduğu ortamdan topladığı bilgiyi özümseyerek, bu bilgiden faydalanabilme potansiyelidir.<sup>279</sup>

**İnsan Kaynakları Politikaları:** Yenilikçilik süreci, bütün iş süreçlerine benzer şekilde yapısında insanı barındırmaktadır. Bu doğrultuda, inovasyon performansı

---

<sup>276</sup> Işık, Nihat ve Efe Can Kılıncı “İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon’un Coğrafyası: Türkiye Örneği”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1, (2012), ss.169-183.

<sup>277</sup> Taşgit, Yunus Emre ve Oğuz Demirel, “İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular“, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2, (2016), ss.307-330.

<sup>278</sup> Luis, Jose ve Hervas Oliver ve Marta Peris Ortiz, s.79.

<sup>279</sup> Taşgit, Yunus Emre ve Oğuz Demirel, “İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular“, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2, (2016), ss.307-330.

konusunda, firmaların yürüttüğü insan kaynakları politikalarının rolü de dikkate alınmalıdır.<sup>280</sup>

**Risk Alma Ortamı ve İnovasyon Performansı:** Yaratıcılık ve inovasyon üzerine yapılan araştırmalar yaratıcı çabaların, kişisel faaliyetler açısından ciddi bir zaman ve enerji yatırımı gerektiğini göstermektedir. İnovatif davranışlarda yer alma açısından verilecek olan nihai kararlar çalışanlara düşmektedir ve bu doğrultuda gösterilen motivasyon örgüt içerisindeki karakteristik özelliklerden etkilenebilmektedir. İnovatif davranış “bir çalışanın kendi isteğiyle yeni fikirler geliştirmesi ve uygulaması, söz konusu çalışanın örgüt içerisindeki rolüne, çalışma birimine ya da örgütün geneline ilişkin prosedürler” şeklinde tanımlanmaktadır. Günlük çalışmaları kapsamında yeni teknolojiler araştırarak uygulamaya karar veren ya da kurum bünyesinde belirlenen hedeflere erişebilmek için yeni yöntemler geliştiren çalışanlar, bu tür davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Söz konusu davranış türleri, örgütlerin genel inovasyon performanslarında olumlu etkiler oluşturma potansiyeli taşımaktadır.<sup>281</sup>

**Dış Çevre ile İşbirliği:** Yenilikçiliğin karmaşık bir süreci kapsayan bir etkinlik olması nedeniyle, firmaların bağımsız olarak başarılı performans sergilemeleri zordur ve dış çevre ile işbirliğinde bulunmaları büyük öneme sahiptir. Teknoloji yoğun sektörlerde etkin olan firmaların gerçekleştirdiği kökten yenilikçilik faaliyetleri ile teknolojinin daha az ağırlık taşıdığı sektörlerde yer alan örgütlerin yürüttüğü artan yenilikçilik faaliyetleri ve dış çevre ile işbirliği arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.<sup>282</sup>

## 5.4 İnovasyon Performansı Ölçümü

### 5.4.1 İnovasyon Performansı Ölçüm Kriterleri

İnovasyon performansı ölçüm kriterleri açısından geliştirilen en eski ve klasik modellerden biri, Girdiler-Süreç-Çıktılar-Sonuçlar olarak adlandırılan modeldir. Bu

---

<sup>280</sup> Taşgit, Yunus Emre ve Oğuz Demirel, “İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular“, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2, (2016), ss.307-330.

<sup>281</sup> Luis, Jose, s.80.

<sup>282</sup> Yunus Emre Taşgit ve Oğuz Demirel, “İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular“, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2, (2016), ss.307-330.

çerçevede firmaların inovasyon faaliyetleri, (fonlar, fikirler, insanlar ve benzeri) girdilerin (patentler, ürünler, süreçler gibi) çıktılara dönüştürüldüğü AR&GE çalışmaları çevresinde örgütlenen bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu girdiler üretim, pazarlama ve diğer iş faaliyetleri ile toplanmakta, sonuç olarak satış, maliyet tasarrufu ya da ürün gelişimi gibi çıktılar elde edilmektedir.

Bu doğrultudaki ölçümlerden bir diğeri ise İnovasyon Merkezli Kurumsal Karnelerdir. Oldukça yaygın olarak kullanılan Kurumsal Karne uygulamasının özel bir örneği olan bu uygulama, ölçüm sürecinde dört farklı sektör ya da “bakış açısını” ön plana çıkarmaktadır: finans raporları, kurumiçi ticari faaliyetler, inovasyon, eğitim ve müşteriler. Bu yaklaşımın avantajları arasında ana performans göstergelerinin, öncü göstergeler (inovasyon performansının öngörülmesi) ve geriye dönük göstergeler (net fakat geciken bilgiler) şeklinde ikiye bölünmesidir. Ancak (stratejik uyum, hedef tatmini ve benzeri) stratejik adımlar ya da (firmanın bilgi tabanının genişletilmesi ve kullanılması gibi) bilgi yönetimi faaliyetlerinin eksikliği nedeniyle söz konusu kategoriler genel çerçeveyi tam olarak yansıtamamaktadır. Söz konusu her iki unsurun inovasyon başarısı üzerinde önemli etkileri bulunduğu tespit edilmiştir.

Ortaya atılan en son ve en bütüncül yaklaşımlardan biri ise inovasyon yönetimi ölçümü alanlarına ilişkin çerçevedir. Uzmanlar arasında gerçekleştirilen, kapsamlı bir literatür taraması ve sentez çalışması niteliğindeki Delphi araştırmasına bakıldığında söz konusu modelin, firmaların inovasyon performansını etkileyen yedi farklı boyut ortaya koyduğu görülmektedir. Genel uygulanabilirliğin sağlanması açısından bu aşamada geribildirim döngüleri devre dışı bırakılmaktadır. Bu durumun nedeni ise Temel inovasyon yönetimi modellerinin ciddi düzeyde değişiklik göstermeleri ve ağırlıklı olarak teknoloji alanında geliştirilmiş olmalarıdır. İnovasyon faaliyetlerinin kapsamı ve sırası kurum ve projelere göre değişiklik gösterebilmekte, fakat yönetim başarısı, aynı zamanda ölçüm çerçevesinin merkezinde yer alan bir takım etkenlerce şekillendirilmektedir.<sup>283</sup>

---

<sup>283</sup> Panos Pavlidis, Innovation Performance Measurement-Assessing and Driving the Innovation Performance of Companies, (2013), <https://innovisio.blogspot.com.tr/2013/07/innovation-performance-measurement.html?view=flipcard#!/2013/07/innovation-performance-measurement.html>, (20 Mart 2016)

Adams, Bessant ve Phelps tarafından ortaya koyulan aşağıdaki tabloda, çeşitli araştırmacıların elde ettiği sonuçlar toplanarak inovasyon performansını ölçmede kullanılacak bir kriter sistemi oluşturulmuştur<sup>284</sup>:



---

<sup>284</sup> Adams, Bessant, Phelps, ss.22-24.

**Tablo 5.2:**

**Adams, Bessant ve Phelps İnovasyon Ölçüm Kriterleri**

	Cooper ve Kleinschmidt (1995)	Chiesa vd. (1996)	Cormican ve O'Sullivan (2004)	Goffin ve Pfeiffer (1999)	Burgelman vd (2004)	Verhaeghe ve Kfir (2002)
Girdiler				Yaratıcılık ve insan kaynakları	Kaynakların ulaşılabilirliği	Fikir üretimi Teknolojinin bünyeye katılması Ağ oluşturma
Bilgi yönetimi		Kaynak sağlanması			İlgili teknolojik gelişmelerin ve rakiplerin stratejilerinin anlaşılması Stratejik yönetim	
Strateji	NPD stratejisi		Strateji ve liderlik Kültür ve iklim	İnovasyon ve strateji		
Kurum ve kültür	Organizasyon kültürü Yönetim taahhüdü NPD süreci	Liderlik			Şirketin yapısal ve kültürel şartları	
Portföy yönetimi Proje yönetimi		Sistemler ve araçlar	Planlama ve seçim İletişim ve işbirliği Yapı ve performans	Portföy yönetimi Proje yönetimi		Gelişim
Ticarileştirme						Ticarileştirme

**Kaynak:** Adams Richard, Bessant John and Phelps Robert, “Innovation management measurement: A review”, International Journal of Management Reviews, Vol.8, No.1, (2006), ss.21-47.

Bu sistem, yedi sınıflandırmadan meydana gelmektedir: Girdiler, bilgi yönetimi, inovasyon stratejisi, kurum kültürü ve yapısı, portföy yönetimi, proje yönetimi ve ticarileştirme.

**Girdiler:** Burada yenilikçilik aktiviteleri için mali, beşeri ve fiziki kaynak sağlanması ile yeni düşüncelerin yaratılması etkinlikleri yer almaktadır. Araştırma ve geliştirme etkinliklerine ise, dünya çapında girdi ölçmede sıklıkla başvurulmaktadır.



**Bilgi Yönetimi:** Her çeşit işletmenin yüksek performans sergilemesini sağlamak ile alakalı enformasyonun elde edilmesi, organize edilmesi, kontrol edilmesi, yayılması ve kullanılması işlemlerine yönetsel prensiplerin uygulanmasını kapsamaktadır. Enformasyon kelimesi işletme içi ve dışında üretilen önemli bilgileri (örneğin üretimle ilgili veriler, personele ilişkin bilgiler, pazar araştırması sonuçları, değişik referanslardan elde edilen rekabetçi bilgiler vb.) içermektedir. Bilgi yönetimi; işletme performansı açısından bu enformasyonun sahip olduğu değer, kalite, aitlik, kullanım ve güvenlik ile alakalıdır. Bilgi yönetimi; etkin kararlar alabilmek üzere uygun bilginin, uygun biçimde, uygun çalışana, uygun maliyet ile, uygun zamanda ve uygun yerde sağlanması şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>285</sup>

**İnovasyon Stratejisi:** Bir işletmenin amaçlarına ulaşması için dizayn edilen, içsel olarak çelişkisiz ve koşullu kaynak ayırımlarının periyodik bir serisi şeklinde açıklanmaktadır. Etkinliklerin geniş kapsamlı bir işletme stratejisi ile uyum sağlaması gerekmektedir. Bu strateji, yöneticilerin inovasyon amaçlarıyla alakalı farkındalıklı kararlar alması gerektiği anlamını taşımaktadır.

**Kurum Kültürü ve Yapısı:** Kurum kültürü, bir örgütte örnek teşkil eden inanışlar (örneğin, sistem değerleri) ile ortak davranışsal beyleyişler (örneğin, sistem normları) şeklinde tanımlanmaktadır. Bütün bu değerler örgütteki kültürel yapıyı meydana getirmekle birlikte, örgütlerin oluşum ve işleyiş tarzlarını da etkilemektedir. Kurumlarda yenilikçilik isteklendirilebileceği gibi, engellenebilmektedir. Kurum kültürü ve yapısı ile inovasyon performansı ilişkisine dair yaklaşımlar öznel nitelik taşımakta ve yalnız araştırmacıların bildirdikleri görüşlerden oluşmaktadır.

**Portföy Yönetimi:** Bir örgütün araştırma ve geliştirme portföyünü hangi etkinlikle yönettiği, rekabette üstünlüğü tayin eden faktörlerdendir. Burada yoğunlaşılacak husus strateji ve teknolojiye ilişkin kaynak tercihlerinde bulunmak, böylece proje tercihlerini tespit etmek ve örgütün ileride ulaşacağı durumu biçimlendirmektir.

---

<sup>285</sup> Yaşar Tonta, “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları”, **Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu**, Ankara, 21-24 Ekim 2004.

**Proje Yönetimi:** Girdilerin pazarlaması yapılabilir yenilik ürünleri haline gelme süreçlerini içine almaktadır. İnovasyon süreci karmaşık olup; ardı ardına ve aynı anda oluşan pek çok aktiviteden meydana gelmektedir. Üstelik inovasyon süreci, örgütlere göre değişkenlik sergileyebilmektedir; hatta aynı örgüt içinde proje bazlı olarak değişebilmektedir. Bu belirsizliğin üstesinden gelebilecek etkili bir inovasyon süreci yaratabilmek, küresel olarak yenilikçiliğin oldukça değerli bir bölümü şeklinde algılanmaktadır.

Reel çevreler incelendiğinde başarılı yenilikçilerin aynı zamanda portföy yönetiminde de net bir avantaj sağladıkları görülmektedir. McKinsey araştırmasında başarılı yenilikçilerin yüzde 80'inin, projelerin değerlendirilmesi ve önceliklerin tanımlanması açısından mevcut portföy yönetimi sürecini çok iyi anladıkları tespit edilmiştir. Söz konusu başarının elde edildiği örgütler, çalışanlarının üzerinde uğraştıkları alanlarda şeffaflık sağlayarak faaliyetlerine başlamaktadır. Bu doğrultuda elde edilmek istenen değer, zamanlama ve ilgili girişimlerin riskleri sıkı bir şekilde değerlendirilmektedir. Aslında her firmanın kendi bünyesindeki inovasyon portföyünü anlayabilmesi ve bu portföyün büyüme gereksinimleri ve risk toleransı ile uyumlu olup olmadığını değerlendirebilmesi gerekmektedir.<sup>286</sup>

**Ticarileştirme:** Burada hedef, inovatif ürün ya da süreci ticarete ilişkin alanda başarılı kılabilmektir.<sup>287</sup>

---

<sup>286</sup> De Jong Marc, Marston Nathan, Roth Erik, Van Biljon Peet, The Eight Essentials of Innovation Performance, **McKinsey&Company**, 2013, ss.3-5.

<sup>287</sup> Adams, Bessant, Phelps, ss. 22-24.

**Tablo 5.3:**

**İnovasyon Performansı Kategorileri**

Çerçeve Kategorisi	Ölçüm Alanları
Girdiler	İnsanlar
	Fiziksel ve finansal kaynaklar
	Araçlar
Bilgi yönetimi	Fikir üretimi
	Bilgi havuzu
	Bilgi akışı
İnovasyon stratejisi	Stratejik yönelim
	Stratejik liderlik
Kurum ve kültür	Kültür
	Yapı
Portföy yönetimi	Risk/Geri dönüş dengesi
	Optimizasyon araçlarının kullanımı
Proje yönetimi	Proje etkinliği
	Araçlar
	İletişim
	İş birliği
Ticarileştirme	Piyasa araştırması
	Piyasa denemesi
	Pazarlama ve satış

**Kaynak:** Adams Richard, Bessant John and Phelps Robert, “Innovation management measurement: A review”, International Journal of Management Reviews, Vol.8, No.1, (2006), ss.21-47.

**5.4.2 İnovasyon Performansı Göstergeleri**

Performans, inovasyon sürecinde oluşan stratejik yönetim ürünlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalar örgüt kültürünün birey ve örgüt düzeyinde öğrenme olgusunu geliştirerek örgüt boyutunda öğrenmeyi güçlendirdiğini ve

sonuç olarak örgüt performansını iyileştirdiğini ortaya koymaktadır. Öğrenen örgüt kültürü, bilgi birikimi ile inovasyon performansına destek sağlamaktadır. İnovasyon faaliyeti, araştırma ve tasarım süreçlerinde kazanılan bilgilerin toplamından meydana gelmektedir. Örgüt çalışanlarının öğrenme yeteneği örgüt içi bilginin kazanılma ve içselleştirilme oranını yükseltmektedir. Bu da ayrıca, örgütün öğrenme kabiliyetini güçlendirmekte ve inovasyon etkinliğinin verimlilik ve becerisini geliştirmektedir.<sup>288</sup>

Bu noktadan hareketle inovasyon gelişmelerini yakından takip eden örgütlerin, rekabette avantaj yakalamaları ile birlikte performanslarını da geliştirebildikleri savunulmaktadır.<sup>289</sup> Yeniliklerin örgüt performansına yaptığı etki; satışlar, karlılık ve verimlilik gibi öğelerden oluşan geniş bir alana yayılabilmektedir ve bu alanlar inovasyon performansının kendisini gösterdiği alanlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında inovasyon performansı göstergesi olarak literatürde yenilikçilik ve örgüt performansının ilişkisine dair pek çok araştırma bulunmaktadır. İnovatif etkinliklerin örgüt performansını yükselttiğini belirten ve inovatif kabiliyetinin örgüt performansı ile anlamlı seviyede ve doğru orantılı olarak ilişkili olduğunu tespit eden araştırmalar mevcuttur.<sup>290</sup>

Oslo Kılavuzu'na göre, örgüt seviyesinde yeniliklere gidilmesindeki hedef, örgüt performansını özellikle finansal açıdan güçlendirmektir. İnovasyon gerçekleştiren örgütler, yeni piyasalar oluşturarak karlarını yükseltmekte ve inovasyonun örgütlere rekabette üstünlük kazandırması sonucu gelir düzeylerini iyileştirmektedirler.<sup>291</sup> Bu da inovasyonun performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koyan bir göstergedir.

Ancak literatürde bu tarz çalışmalar olsa da her işletmenin kendine has özellikleri ve farklılıkları olduğu için işletme düzeyine göre tespit edilecek genel bir ölçme sisteminin bulunmasının; yönetimin yenilik sürecini analiz etmesi, sınırlarını

---

<sup>288</sup> Gökhan Ayazlar, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (**Doktora Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi, 2012), ss.3-4.

<sup>289</sup> Taşgıt, Demirel, s.312.

<sup>290</sup> Taşgıt, Demirel, s.312.

<sup>291</sup> Paksoy, H. Mustafa ve Nazlı Ersoy, “Antalya’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki”, **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, Cilt.15, Sayı.2, (2016), ss.413-433.

çizmesi ve çözüme yönelik tavsiyeler sunması için elverişli bir zemin hazırlayacağı düşüncesi yaygındır.<sup>292</sup> Bu anlamda işletmeler kendilerine özgü bir performans gösterge çizelgesi oluşturmaktadır.

### **5.5 Bankacılıkta İnovasyon Performansı Ölçümü**

İnovasyonlar, bankalar tarafından rekabet ortamında ileri düzeylerde yer almak amacıyla uygulanan zorlu stratejik değişkenlerden oluşmaktadır ve bankaların performanslarını arttırabilmeleri ve piyasadaki etkinliklerini sürdürebilmeleri için gerekli temel araçlardan biri haline gelmiştir. Bu inovasyon alanı, inovasyonlar ve banka performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik ilgiyi arttırmaktadır. Aşırı karmaşık iş çevrelerinde gelişen rekabet ortamında avantajlı bir konum elde edilmesini sağlayan başarılı inovasyonlar, bankaların hem rekabet avantajı elde etmeleri hem de üst düzey finansal performans sergilemelerine yardımcı olmaktadır. Bu durum yalnızca inovasyonların ve ürün veya süreçlerde gerçekleştirilen iyileştirmelerin aralıksız bir şekilde sürdürülmesiyle sağlanabilmektedir.

İnovasyonların bankacılık performansının açıklanması sürecinde inkâr edilemez düzeyde bir öneme sahip olmalarına rağmen, inovasyonların finansal performans üzerindeki etkileri, tam olarak anlaşılammıştır. Bunun sebebinin inovasyonların, bankaların finansal performansları üzerindeki etkilerinin altında yatan etkenlerin yeterince anlaşılmadığından kaynaklandığı görülmektedir. Bu alanda gerçekleştirilen çalışmaların büyük çoğunluğu inovasyon ile performans arasındaki ilişkiye yönelik basit bir yaklaşım benimsemekte, bankacılık kurumlarının hem iç hem de dış faaliyetlerinde sergilenen yenilikleri, ayrıca söz konusu ilişki üzerinde etkileri bulunan geçmişe dönük etkenleri göz ardı etmektedir.

### **5.6 İnovasyon Performansı Ölçümü Üzerine Yapılan Araştırmalar**

Bir inovasyonun performans sonuçlarına işaret eden çalışmalara ilişkin olarak literatür temel olarak iki çeşit yaklaşımdan oluşmaktadır. Birinci grup, bir inovasyon biçiminin, diğeri için ön koşul olarak görüldüğü ve genel olarak örgütsel (ya da

---

<sup>292</sup> Adams, Richard, John Bessant ve Robert Phelps, "Innovation management measurement: A review", **International Journal of Management Reviews**, Vol.8, No.1, (2006), ss.21-47.

yönetimsel) inovasyonun, teknolojik inovasyonun benimsenmesinden önce gerekli görüldüğü ilerleme-gerileme yaklaşımını izlemektedir. Örneğin, Gallego vd, örgütsel kabulün, teknolojik inovasyon performansı için bir ön koşul, sağlayıcı ve kolaylaştırıcı olarak kabul edildiği ilerleme-gerileme yaklaşımını benimsemektedir.

İkinci grup ise inovasyonun örgütsel ve teknolojik biçimlerinin ortak kabulüne ve bunun, performans üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Örneğin, Evangelista ve Vezzani, firmaların, teknik ve teknik olmayan inovasyon biçimlerini eşzamanlı olarak birlikte kabul etmeye ihtiyaç duyduklarını ve bunun, geleneksel teknik kriterler açısından performans üzerindeki etkisini ölçtüklerini (örneğin, satış ve üretkenlik değişkenlerini kullanarak) belirtmektedir. Benzer şekilde, Battisti ve Stoneman de teknolojik ve yönetimsel inovasyonların sinerjik birleşiminin etkilerini keşfetmektedir ve yeni ürünlerin ve süreçlerin tanıtımının, katma değeri artırıp arttırmadığına bakmaktadır.

Evangelista ve Vezzani, Gallego vd. ve Battisti ve Stoneman, performansı, belirli yönetimsel inovasyon ölçütleri açısından değerlendirmemekte; teknolojik performans ölçütlerini kullanmaktadırlar.<sup>293</sup>

Performans kavramının altında yatan stratejik etkenlere ilişkin en güncel ve kapsamlı bilgi Banka Yönetimi Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen çalışmayla elde edilmiştir. Anket çalışması üzerine kurulu olan bu araştırma, Birleşik Devletlerde faaliyet gösteren ve en az bir milyar dolar servete sahip olan tüm ticari bankaların bireysel bankacılık şubelerinde uygulanmış, araştırma sürecinde belirli bazı başarı etkenleri incelenmiştir. Bu etkenler; operasyonlardaki esneklik ve cevap verebilme yeteneği; müşterilerin ihtiyaçları ve beklentilerine yönelik olarak, zamana karşı yürütülen rekabeti anlayabilme yeteneği; gelişmiş iş gücü kaynakları ve sistemlerle, inovatif ürünlerin hızlı bir şekilde uygulamaya koyulmasına ilişkin kabiliyetler; ürünler ve müşteri beklentileri arasındaki uyumun sağlanması şeklindedir. Sınıfının en iyisi konumunda bulunan bankaların pazarlama, operasyon, kurumsal yapı ve insan kaynakları yönetimi süreçlerini eş zamanlı olarak yürüttükleri tespit edilmiştir. Yine bu çalışma sonucunda, müşteri

---

<sup>293</sup> Jose Luis Hervás Oliver, Marta Peris Ortiz, **Management Innovation, Antecedents, Complementaries an Performance Consequences**, Springer, 2014, s.7.

değeri algısının, 1990'lı yılların bireysel bankacılık faaliyetlerindeki en önemli başarı etkeni olduğu ifade edilmiştir.<sup>294</sup>

Bir başka çalışmada, bankaların elektronik temelli bankacılık hizmetleri açısından sergiledikleri rantabilite performansları incelenmiştir. Dinamik panel veri yöntemleri kullanılarak, yirmi üç farklı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede, 2005-2013 yılları arasında yürütülen elektronik bankacılık hizmetlerinin aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı performansına ilişkin etkenler veri olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Elektronik bankacılık hizmetlerinin inovatif yapısı, bankaların performans düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Hem analiz yöntemi hem de gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin bankacılık verilerinin çalışma kapsamına dâhil edilmesi açılarından bakıldığında, söz konusu araştırmanın literatürde yer alan benzerlerinden açık ve net farklar barındırdığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren bankaların, şube sayısının ATM sayısına oranıyla belirlenen rantabilite düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu ve bu konuda özellikle elektronik bankacılık hizmetlerinin ciddi bir rol oynadığını göstermektedir. Yine bu çalışmada, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, sosyo-kültürel yapıları ve elektronik bankacılık altyapılarındaki farklılıklar nedeniyle, bazı değişkenlerin beklenen olumsuz ilişki ile çeliştiği tespit edilmiştir.<sup>295</sup>

Yapılan bir başka çalışmanın amacı, teknolojik inovasyonların kurum performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Çalışma kapsamında Meru bölgesindeki, Meru bölge yönetimine kayıtlı tüm ticari banka şubeleri incelenmiştir. Meru bölgesinde 20 adet kayıtlı ticari banka bulunmaktadır. Çalışmada betimleyici araştırma tasarımı benimsenmiştir. Çalışma kapsamındaki örneklem, Meru bölgesinde faaliyet gösteren bankaların yönetim kademelerinde görev yapan 60 kişilik bir gruptan oluşmaktadır ve çalışma sürecinde örnek sayımı yönteminden yararlanılmıştır. Veriler anket çalışmalarıyla toplanmıştır. Verilerin analizinde betimleyici ve çıkarımsal analiz

---

<sup>294</sup> Patrick T. Harker, Stavros A. Zenios, **Performance of Financial Institutions: Efficiency, Innovation, Regulation**, Cambridge University Press, 2000, <https://www.amazon.com/Performance-Financial-Institutions-Efficiency-Innovation/dp/0521777674>, (20 Ekim 2016)

<sup>295</sup> İlyas Akhisar, K. Batu Tunay, Necla Tunay, The Effects of Innovations on Bank Performance: The Case of Electronic Banking Services, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 195, 3 July 2015, ss.369-375.

yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular ışığında, Meru bölgesinde faaliyet gösteren ticari banka şubelerinin finansal performanslarının, inovasyon çalışmalarından olumlu yönde etkilendikleri anlaşılmıştır. Ticari bankalar tarafından benimsenen inovasyonlar, finansal performansın iyileştirilmesi ve bunun sonucunda paydaşlara yönelik kazanımların artırılmasına yönelik ciddi bir potansiyel sergilemektedir.<sup>296</sup>

Ancak literatürde yer alan çalışmalarda farklı sonuçlara rastlanmaktadır. AB sınırları içerisindeki en büyük 60 bankacılık grubu üzerinde 1995-2005 yıllarını kapsayacak şekilde gerçekleştirilen çalışmada elde edilen bulgulara göre, ağır maliyet yapıları barındıran, mevduat hesapları ve faiz dışı faaliyetlerinde oldukça geniş bir paya sahip olan bankaların internet bankacılığı kullanımına daha eğilimli oldukları görülmüştür. Bankacılık sektöründeki yoğunlaşma eğilimi internet bankacılığının benimsenmesini desteklemekte, rekabet ortamının getirdiği baskılar en azından başlangıç aşamasında küçük internet bankalarının oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri faaliyet alanı ekonomilerine ilişkin çok az bilgi elde edilebilmiştir. İnternet şubeleri bulunan bankacılık gruplarının performansları oldukça zayıftır. Teknolojiye yapılan ilk yatırımların beraberinde, özellikle iş gücü alanında maliyet tasarrufu sağladıkları kanıtlanmıştır. İnternet bankaları ayrıca diğer bankacılık faaliyetleriyle sinerji oluşturma konusunda başarısız olmuştur.<sup>297</sup>

Görüldüğü üzere inovasyonun banka performansı üzerindeki önemine rağmen, kurumsal performans üzerindeki inovasyon etkileri, öncelikle inovasyonun altında yatan etkenlerin yeterince anlaşılabilmesi ve ikinci olarak inovasyonların banka performansı üzerindeki etkilerin yeterince test edilmemesinden dolayı inovasyonun önemi yeterince anlaşılabilmemektedir.

İnovasyonun performans üzerindeki etkilerine ilişkin geçmiş çalışmalarda elde edilen sonuçlar deneysel anlamda etkisiz kalmaktadır. Söz konusu çalışmalarda

---

<sup>296</sup> Ndunga, Raymond Mwendwa, Ibuathu Charles Njati, Simon Rukangu, Influence Of Technological Innovation On Bank Performance In Meru Town, Kenya, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, Vol 4, Issue 11, November 2016, ss.481-493.

<sup>297</sup> Arnaboldi, Francesca, Peter Claeys, Innovation and Performance of European Banks Adopting Internet, **Cass Business School**, Working Paper, ss.481-494.



inovasyonların banka performansları üzerindeki etkilerine ilişkin karmaşık bir sonuç dizisi elde edilmiştir. Bazı çalışmalarda inovasyonların performans üzerinde kısıtlı düzeyde etkiye sahip oldukları, diğerlerinde ise bu bağlamda ciddi katkılar sağladıkları öne sürülmüştür.<sup>298</sup>



---

<sup>298</sup> Jerop Lilly, Dennis Juma, Influence Of Strategic Innovation On Performance Of Commercial Banks In Kenya: The Case Of Kenya Commercial Bank In Nairobi Country, **European Journal of Business Management**, (2014), ss. 336-341.

## 6. BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNOVASYON PERFORMANS ANALİZİ

#### 6.1 Analizin Amacı ve Konusu

Analizin amacı öğrenen örgütler, örgüt kültürü ve yöneticilerin risk alma davranışlarının inovasyon performansı üzerindeki etkisini araştırmak olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında hedeflenen alt amaçlar aşağıda belirtilmektedir:

- Öğrenen örgüt alt boyutlarının inovasyon performansı alt boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymak,
- Örgüt kültürü alt boyutlarının inovasyon performansı alt boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymak,
- Yöneticilerin risk alma davranışlarının inovasyon performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak.

#### 6.2 Analizin Evreni ve Örneklemi

Araştırma kapsamında Türk bankacılık sektörü hedeflenmiştir. Bu doğrultuda sektör çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. 2016 yılı sonu itibariyle bankacılık sektöründe çalışanların sayısı 196.758 kişidir.<sup>299</sup> Ana kütlenin bilindiği durumda örneklem sayısı 256 olarak bulunmuştur.

---

<sup>299</sup> Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları, **Türkiye Bankalar Birliği**, 2017.

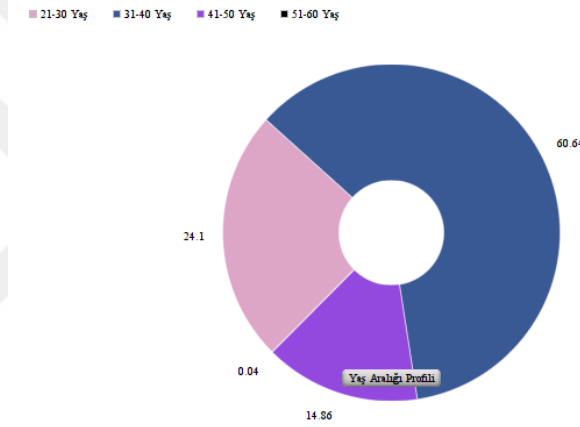
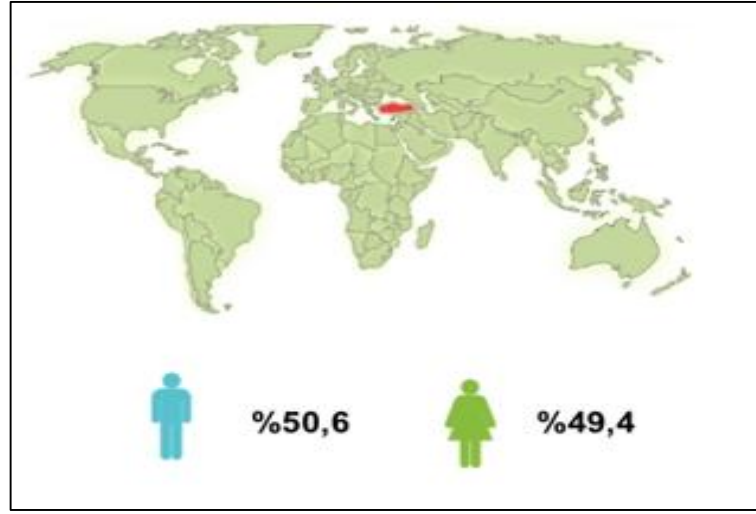
**Tablo 6.1:**

**Örneklem Hesabı**

Anakütle büyüklüğü biliniyorsa; $n=(Nt^2 pq)/(d^2 (N-1)+t^2 pq)$ N: Anakütle büyüklüğü n: Örneklem büyüklüğü p: İlgilenilen olayın görülme olasılığı q: 1-p (veya ilgilenilen olayın görülmemesi olasılığı) d: kabul edilen $\pm$ örnekleme hata oranı $t_{(\alpha, sd)}$ : $\alpha$ anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değeri	
<b>Anakütle:</b>	196.000
<b>t değeri:</b>	1,60
<b>Olayın Görünme Olasılığı:</b>	0,50
<b>Olayın Görünmeme Olasılığı:</b>	0,50
<b>Hata Oranı:</b>	0,05
<b>Örneklem Sayısı:</b>	250

**Katılımcı Profili**

Öğrenen örgütler, örgüt kültürü ve yöneticilerin risk alma davranışlarının bankaların inovasyon performansı üzerindeki etkisini tespit edebilmek üzere yapılan ankete 250 kişi katılım sağlamıştır. Katılımcıların tamamı bankacılık sektöründe çalışıyor olup; anket Türkiye'deki banka çalışanları ile paylaşılmıştır.



**Şekil 6.1: Katılımcı Profili**

Katılımcıların %50,6'sı erkek olup, %49,4'ü kadındır. Katılımcıların yaş ortalamaları kontrol edildiğinde %60,64 ile ağırlıklı yaş ortalamasının 31-40 aralığında olduğu görülmektedir. 21-30 yaş aralığında %24,10, 41-50 yaş aralığında %14,86, 51-60 yaş grubundan ise %0,4 katılım mevcuttur.

### **6.3 Veri Toplama Yöntemi**

Anket “surveymonkey” sitesinde oluşturulmuş ve anketin linki mail ve çeşitli platformlar aracılığıyla bankacılık sektörü çalışanlarına iletilmiştir. Bu çalışanların diğer bankacılık sektörü çalışanlarına anket linkini göndermeleri ve onlardan da anketi doldurmalarını istemeleri beklenmiştir. Bu araştırma şekli kartopu örneklem yöntemi olarak adlandırılmakta olup araştırma kapsamında bu yöntem seçilmiştir. Bireylerle

görüşme yapılarak bu kişilerin görüşlerinin alınması ve bu sürecin danışılan kişiler aracılığıyla zincirleme olarak devam ettirilmesi yöntemidir.<sup>300</sup>

#### 6.4 Analizde Kullanılan Anket ve Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket beş bölümden oluşmaktadır, kullanılan ölçekler ve kaynakları aşağıdaki gibidir(Anket, EK1’de bulunmaktadır):

- Öğrenen Örgüt Ölçeği: Watkins ve Marsick (1993)
- Örgüt Kültürü Ölçeği: Hofstede (1980)
- İnovasyon Performans Analizi Ölçeği: OECD (2005), Brown ve Eisenhardt (1995), and Chiesa (1996)
- Yöneticilerin Risk Alma Davranışı Ölçeği: Covin ve Slevin (1989)

Anketin birinci bölümünde öğrenen örgütler boyutlarını tespit etmek için Watkins ve Marsick (1993)’in ölçeği kullanılmıştır. Öğrenen örgüt ölçeğine ait farklı yedi alt boyut mevcuttur. Bu alt boyutlar: sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderliktir. Bu ölçekte 5li Likert skalası kullanılmış olup cevaplar “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Öğrenen örgütler ölçeği EK 2’de bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümü örgüt kültürü sorularına ayrılmıştır. Bu bölümde Hofstede (1980)’in ölçeği kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğini oluşturan dört farklı alt boyut bulunmaktadır. Bu alt boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, dişillik erillik ve bireycilik toplulukçuluk olarak sıralanmaktadır. Ölçekte 5li Likert skalası kullanılmış olup cevaplar ”kesinlikle katılmıyorum”, ”katılmıyorum”, ”kararsızım”, ”katılıyorum” ve ”kesinlikle katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Örgüt Kültürü ölçeği Ek 3’de yer almaktadır.

---

<sup>300</sup> Sevil Uygur, Aytaç Alemdar, Sema Kaynak ve Serpil Mert, Sorularla Örneklem Araştırma ve Veri Derleme, **Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği**, (2013), s.44.

Anketin üçüncü bölümü inovasyon performansını belirleme sorularına ayrılmıştır. Bu bölümde OECD (2005), Brown ve Eisenhardt (1995) ve Chiesa (1996) tarafından oluşturulan İnovasyon Performans Analizi Ölçeği kullanılmıştır. İnovasyon performans analiz ölçeğinin üç farklı alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlar; ürün inovasyonu etkinliği, süreç inovasyonu etkinliği ve proje inovasyonu etkinliğidir. Bu ölçekte 5li Likert skalası kullanılmış olup cevaplar ”1 en kötü” – ”5 en iyi” olacak şekilde düzenlenmiştir. İnovasyon performansı ölçeği Ek 4’de bulunmaktadır.

Anketin dördüncü bölümü yöneticilerin risk alma davranışlarını belirleme sorularına ayrılmıştır. Bu bölümde Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen Yöneticilerin Risk Alma Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Yöneticilerin risk alma davranışı ölçeğinin de iki ayrı alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlar: örgüt iklimi ve örgüt stratejisi olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu ölçekte 5li Likert skalası kullanılmış olup cevaplar ”kesinlikle katılmıyorum”, ”katılmıyorum”, ”kararsızım”, ”katılıyorum” ve ”kesinlikle katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek Ek 5’de bulunmaktadır.

Anketin son bölümü katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için oluşturulan katılım profili sorularına ayrılmıştır. Bu sorular, yaş, cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumundan oluşmaktadır.

## 6.5 Analiz Yöntemi

Regresyon analizinin bilimsel çalışmalarda önemli bir yere sahip olmasının sebebi, bilimin temel görevlerinden biri olan geleceğe yönelik tahmin etme işlevidir. Regresyon analizinde iki veya daha çok değişkenin ilişkisini incelemek mümkündür.<sup>301</sup>

Basit doğrusal regresyon analizinde elde edilen regresyon denkleminin tahmin amaçlı kullanılabilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir.

---

<sup>301</sup> Orkun Coşkuntuncel, “Sosyal Bilimlerde Alternatif Regresyon Yöntemi Kullanımı ve En Küçük Kareler ile Tahmin Yöntemlerinin Belirleyicilik Katsayısı Açısından Karşılaştırılması”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, (2013), s.2139.

- Hata terimlerinin şansa bağlı normal dağılım göstermesi,
- Hataların beklenen değerinin ortalamasının 0 ve varyansının homojen olup hataların bağımsız olması,
- Hata terimleri ile açıklayıcı değişkenler arasında korelasyon bulunmaması

Bu varsayımların sağlanamadığı durumlarda parametre kestirim metodunun değiştirilmesi öneri olarak sunulmaktadır.<sup>302</sup>

Ölçeklerin güvenilirlik analizi için cronbach alpha yöntemi kullanılmıştır. Sonrasında betimleyici analizlere yer verilerek ölçeklere verilen cevaplar genel hatlarıyla ortaya konmuştur. Doğrusal Regresyon analizi kullanılarak öğrenen örgüt alt boyutlarının, örgüt kültürü alt boyutlarının ve yöneticilerin risk alma davranışlarının inovasyon performansı üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Enter metodu seçilerek tüm bağımsız değişkenlerin analize dahil edilmesi sağlanmıştır. Enter metodu ile, bağımsız değişkenlerin tek bir blok halinde girişi sağlanarak, bağımsız değişkenlerin tamamı değerlendirilmektedir.

### 6.5.1 Güvenilirlik Analizi

Araştırma anketinde yer alan 61 örneklemlilik 103 soru için ve 103 sorudan elde edilen 16 alt ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; 103 değişken için cronbach's alpha katsayısı %96,9 bulunmuştur. 16 değişken için ise %92,1 bulunmuştur. Bulunan bu değerler, %90'ın üzerinde olup, değişkenler arasında çok iyi bir uyum olduğu ve değişkenlerin analize uygun olduğu anlaşılmıştır. Araştırma anketinde yer alan 250 örneklemlilik 103 soru için ve 103 sorudan elde edilen 16 alt ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; 103 değişken için cronbach's alpha katsayısı %97,4 bulunmuştur. 16 değişken için ise %93 bulunmuştur. Benzer şekilde, bulunan bu değerler, %90'ın üzerinde olup, değişkenler arasında çok iyi bir uyumun ve değişkenlerin analize uygun olduğunu göstermektedir.

---

<sup>302</sup> Arzu Arı, Hasan Önder, "Farklı Veri Yapılarında Kullanılabilecek Regresyon Yöntemleri", **Anadolu Tarım Bilim Dergisi**, 2013, ss.168-174

**Tablo 6.2:**

**Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

Değişken Sayısı	Örneklem Sayısı	Cronbach's Alpha
103	61	0,969
16	61	0,921
103	250	0,974
16	250	0,930

**6.5.2 Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

Modelde yer alacak alt ölçeklerin tanımlayıcı istatistiklerinin yer aldığı tabloda bağımsız değişkenlere ait minimum, maksimum, ortalama değer ve standart sapma değerlerine yer verilmiş olup aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 6.3:**

**Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
BK	1,00	5,00	2,78	0,97
BT	1,00	5,00	2,98	1,05
DA	1,00	5,00	3,21	0,98
DE	1,00	5,00	2,76	1,00
DL	1,00	5,00	3,13	1,07
GC	1,00	5,00	3,04	1,02
GM	1,00	5,00	3,21	1,05
OI	1,00	6,00	3,03	1,10
OS	1,00	7,00	4,13	1,59
PE	1,00	5,00	3,15	1,14
PR	1,00	5,00	2,78	1,12
PS	1,00	5,00	3,03	1,03
SB	1,00	5,00	3,04	1,06
SO	1,00	5,00	3,05	1,00
TO	1,00	5,00	3,02	1,03
UE	1,00	5,00	3,14	1,11



### 6.5.3 Korelasyon Analizi

Modelde yer alacak olan bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizinde, Ürün Etkinliği, Süreç Etkinliği ve Proje Etkinliği değişkenleri için sadece Örgüt Stratejisi değişkeni ile bire bir ilişki bulunamamıştır. Ürün Etkinliği, Süreç Etkinliği ve Proje Etkinliği değişkenlerinin diğer değişkenlerle ilişkisi ise kuvvetli ve orta olmak üzere ikiye ayrılabilir. Ürün Etkinliği, Süreç Etkinliği ve Proje Etkinliği değişkenleri ile Dişil-Eril, Bireycilik-Toplulukçuluk, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma ile orta düzey ilişki varken, diğer değişkenler ile arasında kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. Bulunan tüm ilişkiler doğru yönlüdür.

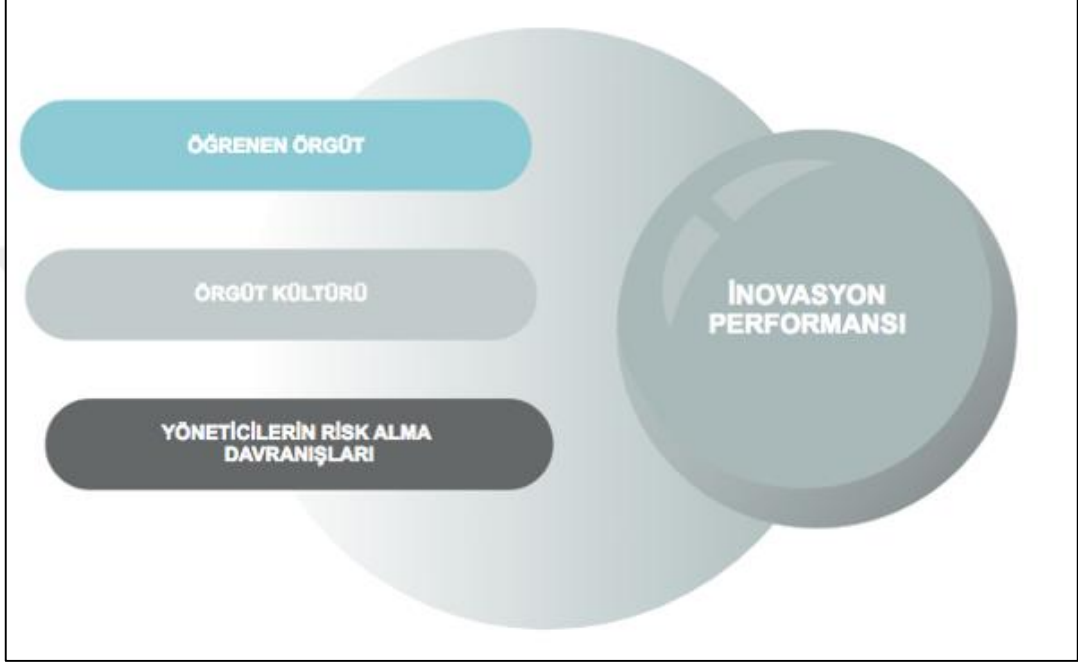
**Tablo 6.4:**  
**Korelasyon Analizi Sonuçları**

		SO	DA	TOO	PS	GC	SB	DL	DE	BT	GM	BK	OS	OI
Pearson Korelasyon	UE	,614**	,588**	,632**	,612**	,660**	,615**	,615**	,198**	,239**	,346**	,246**	-,047	,618**
Olasılık		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,457	,000
Adet		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Pearson Korelasyon	PE	,518**	,439**	,489**	,525**	,549**	,521**	,461**	,200**	,215**	,365**	,303**	,044	,553**
Olasılık		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,000	,000	,492	,000
Adet		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Pearson Korelasyon	PR	,463**	,457**	,474**	,494**	,546**	,513**	,479**	,236**	,248**	,409**	,386**	-,031	,509**
Olasılık		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,623	,000
Adet		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250

*\*\*0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.*

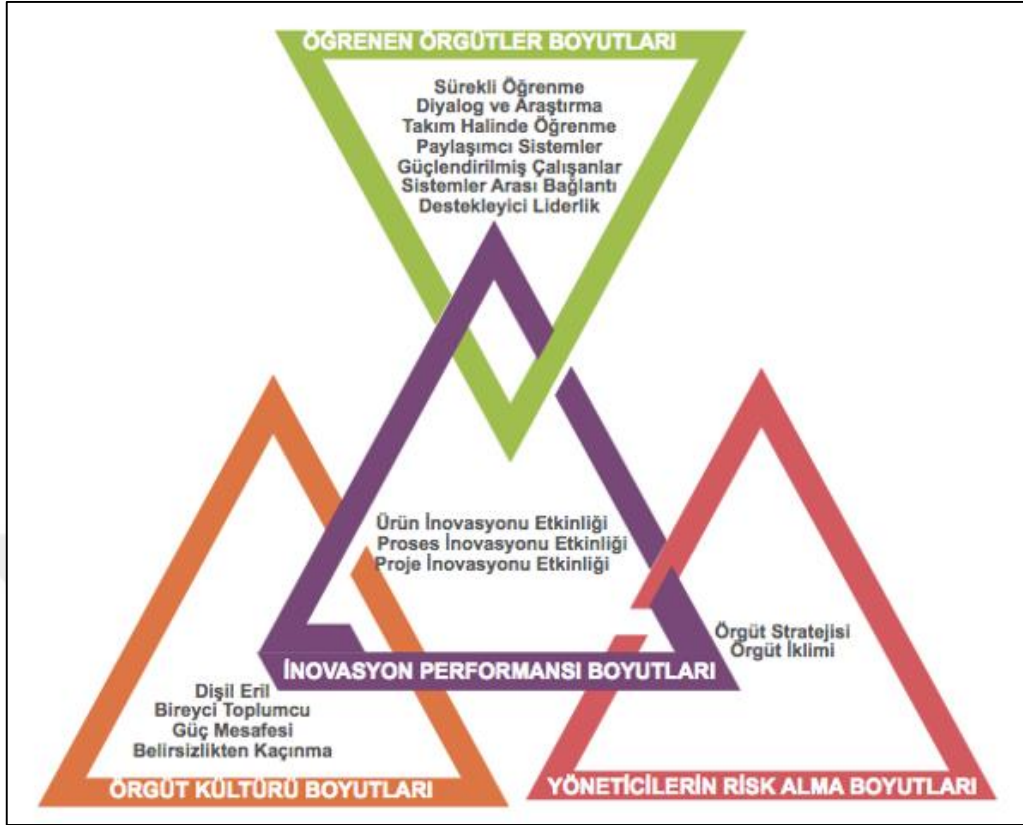
#### 6.5.4 Oluşturulan Modeller ve Modellere Dair Hipotezler

Modeller, inovasyon performansını merkez alacak şekilde; öğrenen örgüt, örgüt kültürü ve yöneticilerin risk alma davranışları kavramları üzerinden oluşturulmuştur. İnovasyon performansına ait üç alt ölçek kullanılarak farklı 3 model analiz edilmiştir.



**Şekil 6.2: Araştırmanın Genel Modeli**

Kullanılan alt ölçekler ve ait olduğu ölçekleri içeren araştırmanın modeli Şekil 6.3’de bulunmaktadır.



**Şekil 6.3: Araştırmanın Detay Modeli**

**Hipotezler:**

H1: Öğrenen örgüt alt boyutlarının inovasyon performansı alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H2: Örgüt kültürü alt boyutlarının (bireyselci, düşük güç mesafesi, düşük belirsizlikten kaçınma ve dişil kültür) inovasyon performansı alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H3: Yöneticilerin risk alma davranışlarının inovasyon performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Üç bağımlı değişken olan ürün etkinliği, süreç etkinliği ve proje etkinliği için kurulan modeller arasında tercih yapmak gerekmektedir. Model çıktılarından elde edilen R<sup>2</sup> ve modellerin standart hatalarından faydalanılarak model tercihi yapılmıştır.

**Tablo 6.5:**

**Yöntem Tercihi**

Yöntem 1	Veri Sayısı	Anlamli Çıkan Bağımsız Değişken Sayısı	Modelin R <sup>2</sup>	Modelin Standart Hatası
Ürün İnovasyon Etkinliği Modeli	250	2	0,52	0,674
Proses İnovasyon Etkinliği Modeli	250	5	0,448	0,646
Proje İnovasyonu Etkinliği Modeli	250	4	0,441	0,726

Yöntem 2	Veri Sayısı	Anlamli Çıkan Bağımsız Değişken Sayısı	Modelin R <sup>2</sup>	Modelin Standart Hatası
Ürün İnovasyon Etkinliği Modeli	247	6	0,566	0,638
Proses İnovasyon Etkinliği Modeli	243	6	0,532	0,571
Proje İnovasyonu Etkinliği Modeli	244	6	0,504	0,674

Yöntem 1 tablosunda her üç bağımlı değişken için de kurulan lineer regresyon modellerinde 250 adet örneklem kullanılmış olup, modelin standart hatasını yükselten örnekler (+/- std. sapması 2,5 üzeri olanlar) tespit edilmiştir. Bu örnekler Yöntem 2 tablosunda yer alan modellerden çıkartılarak tekrar tahminleme yapılmıştır. Yöntem 1 ve Yöntem 2 tablosunda yer alan verilere göre Yöntem 2 tablosunda yer alan her üç model için R<sup>2</sup> değerleri daha yüksek modelin standart hatası ise daha düşük bulunmuştur. Benzer şekilde model 2 tablosunda yer alan her üç model için çıkan anlamlı bağımsız değişken sayısı daha fazladır. Bu nedenle, Ürün İnovasyonu Etkinliği Modeli 247 veri üzerinden, Süreç İnovasyon Etkinliği Modeli 243 veri üzerinden, Proje İnovasyonu Etkinliği Modeli ise 244 veri üzerinden tahminlenmiş ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Modellerde kullanılan bağımsız değişkenlere dair açıklamalar aşağıda bulunmaktadır:

**SO:** Sürekli Öğrenme

**DA:** Diyalog ve Araştırma

**TO:** Takım Halinde Öğrenme

**PS:** Paylaşımçı Sistemler

**GC:** Güçlendirilmiş Çalışanlar

**SB:** Sistemler Arası Bağlantı

**DL:** Destekleyici Liderlik

**DE:** Dişillik Erillik

**BT:** Bireycilik Toplulukçuluk

**GM:** Güç Mesafesi

**BK:** Belirsizlikten Kaçınma

**OS:** Örgüt Stratejisi

**OI:** Örgüt İklimi

Araştırma kapsamında; ürün inovasyon etkinliği, süreç inovasyon etkinliği ve proje inovasyon etkinliği olmak üzere üç farklı model oluşturulmuştur.

#### ***6.5.4.1 Ürün İnovasyonu Etkinliği***

Ürün inovasyonu etkinliği modelinde 13 hipotez test edilmiş olup, hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1: Sürekli öğrenme değişkeni ile ürün inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Diyalog ve araştırma değişkeni ile ürün inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Takım Halinde Öğrenme değişkeni ile ürün inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Paylaşımçı Sistemler değişkeni ile ürün inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5:Güçlendirilmiş Çalışanlar değişkeni ile ürün inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H6: Sistemler arası bağlantı değişkeni ile ürün inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H7: Destekleyici Liderlik değişkeni ile ürün inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H8: Dişil-Eril değişkeni ile ürün inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H9: Bireyci-Toplumcu değişkeni ile ürün inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H10: Güç mesafesi değişkeni ile ürün inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H11: Belirsizlikten kaçınma değişkeni ile ürün inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H12: Örgüt stratejisi değişkeni ile ürün inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H13: Örgüt iklimi değişkeni ile ürün inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ürün inovasyon etkinliği modeline göre güçlendirilmiş çalışanlar, dişillik erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, örgüt stratejisi ve örgüt iklimi değişkenleri anlamlı çıkmışlardır. Ürün inovasyonu etkinliği üzerinde etkili olan bu değişkenlerden güçlendirilmiş çalışanlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve örgüt iklimi değişkenleri doğru yönlü etkilerken, Dişillik-erillik ve örgüt stratejisi değişkenleri ters yönlü etki yaratmaktadır. Bağımsız değişkenlerden ürün inovasyon etkinliği üzerinde en etkili olan değişken ise güçlendirilmiş çalışanlar değişkenidir. En az etki yaratan değişken ise örgüt stratejisi değişkenidir. Modelin F testi olasılık değeri 0,05'den küçük olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Modelin R<sup>2</sup> değeri ise %56,6 olup, Ürün inovasyon etkinliği, bağımsız değişkenler tarafından %56,6 kuvvetle açıklanmaktadır.

Ürün İnovasyon Etkinliği: 0,37\*(Güçlendirilmiş Çalışanlar) - 0,25\*(Dişil-Eril) + 0,18\*(Güç Mesafesi) + 0,26\*(Belirsizlikten Kaçınma) - 0,11\*(Örgüt Stratejisi) + 0,31\*(Örgüt İklimi)

**Tablo 6.6:**

**Model 1 - Ürün İnovasyonu Etkinliği**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Katsayı	Std. Hata	Standartlaştırılmış	t testi	Olasılık	95% Güven Düzeyi Katsayılar		Anova		R
				Katsayı			Alt Bant	Üst Bant	F İstatistiği	Olasılık	
Ürün İnovasyon Etkinliği Modeli	Sabit Terim	0,57	0,32		1,78	0,08	-0,06	1,21	23,37	0,0000*	0,566
	SO	0,18	0,12	0,15	1,52	0,13	-0,05	0,42			
	DA	0,04	0,10	0,04	0,43	0,67	-0,15	0,24			
	TO	0,08	0,12	0,08	0,72	0,48	-0,15	0,32			
	PS	0,02	0,11	0,02	0,21	0,83	-0,19	0,24			
	GC	0,37	0,13	0,34	2,91	0,00*	0,12	0,63			
	SB	-0,15	0,14	-0,14	-1,07	0,29	-0,41	0,12			
	DL	-0,04	0,11	-0,04	-0,36	0,72	-0,26	0,18			
	DE	-0,25	0,10	-0,14	-2,52	0,01*	-0,44	-0,05			
	BT	-0,05	0,10	-0,03	-0,44	0,66	-0,25	0,16			
	GM	0,18	0,08	0,13	2,15	0,03*	0,01	0,34			
	BK	0,26	0,10	0,16	2,67	0,01*	0,07	0,46			
	OS	-0,11	0,04	-0,11	-2,53	0,01*	-0,20	-0,02			
	OI	0,31	0,07	0,31	4,71	0,00*	0,18	0,44			



#### **6.5.4.2 Süreç İnovasyonu Etkinliği**

Süreç inovasyonu etkinliği modelinde 13 hipotez test edilmiş olup, hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1: Sürekli öğrenme değişkeni ile süreç inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Diyalog ve araştırma değişkeni ile süreç inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Takım Halinde Öğrenme değişkeni ile süreç inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Paylaşımçı Sistemler değişkeni ile süreç inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5:Güçlendirilmiş Çalışanlar değişkeni ile süreç inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H6: Sistemler arası bağlantı değişkeni ile süreç inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H7: Destekleyici Liderlik değişkeni ile süreç inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H8: Dışıl-Eril değişkeni ile süreç inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H9: Bireyci-Toplulukçu değişkeni ile süreç inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H10: Güç mesafesi değişkeni ile süreç inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H11: Belirsizlikten kaçınma değişkeni ile süreç inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H12: Örgüt stratejisi değişkeni ile süreç inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H13: Örgüt iklimi değişkeni ile süreç inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Süreç İnovasyonu Etkinliği Modeline göre Sürekli Öğrenme, Destekleyici Liderlik, Dışil-Eril, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma ve Örgüt İklimi değişkenleri anlamlı çıkmışlardır. Süreç İnovasyon Etkinliği üzerinde etkili olan bu değişkenlerden Sürekli Öğrenme, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma ve Örgüt İklimi değişkenleri doğru yönlü etkilerken, Destekleyici Liderlik ve Dışil-Eril değişkenleri ters yönlü etki yaratmaktadır. Bağımsız değişkenlerden Süreç İnovasyon Etkinliği üzerinde en etkili olan değişken ise Destekleyici Liderlik değişkenidir. En az etki yaratan değişken ise Dışil Eril değişkenidir. Modelin F testi olasılık değeri 0,05'den küçük olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Modelin R<sup>2</sup> değeri ise %53,2 olup, Süreç İnovasyon Etkinliği, bağımsız değişkenler tarafından %53,2 kuvvetle açıklanmaktadır.

Süreç İnovasyon Etkinliği: 0,31\*(Sürekli Öğrenme) - 0,42\*(Destekleyici Liderlik) - 0,19\*(Dışil Eril) + 0,21\*(Güç Mesafesi) + 0,34\*(Belirsizlikten Kaçınma) + 0,35\*(Örgüt İklimi)

**Tablo 6.7:**  
**Model 2 - Süreç İnovasyonu Etkinliği**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Katsayı	Std. Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	t testi	Olasılık	95% Güven Düzeyi Katsayılar		Anova		R
							Alt Bant	Üst Bant	F İstatistiği	Olasılık	
Süreç İnovasyonu Etkinliği	Sabit Terim	0,43	0,29		1,49	0,14	-0,14	1,00	20,04	0,0000*	0,532
	SO	0,31	0,11	0,30	2,89	0,00*	0,10	0,52			
	DA	-0,09	0,09	-0,10	-1,06	0,29	-0,27	0,08			
	TO	0,02	0,11	0,02	0,18	0,86	-0,19	0,23			
	PS	0,13	0,10	0,14	1,33	0,19	-0,06	0,32			
	GC	0,09	0,12	0,10	0,78	0,44	-0,14	0,33			
	SB	0,22	0,13	0,24	1,73	0,09	-0,03	0,47			
	DL	-0,42	0,10	-0,48	-4,17	0,00*	-0,61	-0,22			
	DE	-0,19	0,09	-0,13	-2,18	0,03*	-0,37	-0,02			
	BT	-0,06	0,09	-0,04	-0,63	0,53	-0,24	0,12			
	GM	0,21	0,07	0,18	2,82	0,01*	0,06	0,36			
	BK	0,34	0,09	0,23	3,77	0,00*	0,16	0,51			
	OS	0,01	0,04	0,01	0,14	0,89	-0,07	0,08			
	OI	0,35	0,06	0,41	5,94	0,00*	0,24	0,47			

\*0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

### ***6.5.4.3 Proje İnovasyonu Etkinliği***

Proje inovasyonu etkinliği modelinde 13 hipotez test edilmiş olup, hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1: S¼rekli ¼đrenme değişkeni ile proje inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Diyalog ve araştırma değişkeni ile proje inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Takım Halinde ¼đrenme değişkeni ile proje inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Paylaşımcı Sistemler değişkeni ile proje inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5:G¼çlendirilmiř çalışanlar değişkeni ile proje inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H6: Sistemler arası bağlantı değişkeni ile proje inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H7: Destekleyici Liderlik değişkeni ile proje inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H8: Dişil-Eril değişkeni ile proje inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H9: Bireyci-Toplumcu değişkeni ile proje inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H10: G¼ç mesafesi değişkeni ile proje inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H11: Belirsizlikten kaçınma değişkeni ile proje inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H12: Örgüt stratejisi değişkeni ile proje inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H13: Örgüt iklimi değişkeni ile proje inovasyonu etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Proje inovasyon etkinliği modeline göre güçlendirilmiş çalışanlar, destekleyici liderlik, dışillik erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve örgüt iklimi değişkenleri anlamlı çıkmışlardır. Proje inovasyon etkinliği üzerinde etkili olan bu değişkenlerden güçlendirilmiş çalışanlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve örgüt iklimi değişkenleri doğru yönlü etkilerken, destekleyici liderlik ve dışillik-erillik değişkenleri ters yönlü etki yaratmaktadır. Bağımsız değişkenlerden proje inovasyon etkinliği üzerinde en etkili olan değişken ise belirsizlikten kaçınma değişkenidir. En az etki yaratan değişken ise destekleyici liderlik ve dışil eril değişkenleridir. Modelin F testi olasılık değeri 0,05'den küçük olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Modelin R<sup>2</sup> değeri ise %50,4 olup, Proje İnovasyon Etkinliği, bağımsız değişkenler tarafından %50,4 kuvvetle açıklanmaktadır.

Proje İnovasyon Etkinliği: 0,29\* (Güçlendirilmiş Çalışanlar) - 0,23\* (Destekleyici Liderlik) - 0,23\* (Dışil Eril) + 0,31\* (Güç Mesafesi) + 0,53\* (Belirsizlikten Kaçınma) + 0,34\* (Örgüt İklimi)

**Tablo 6.8:**

**Model 3 - Proje İnovasyonu Etkinliği**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Katsayı	Std. Hata	Standartlaştırılmış	t testi	Olasılık	95% Güven Düzeyi Katsayılar		Anova		R
				Katsayı			Alt Bant	Üst Bant	F İstatistiği	Olasılık	
Proje İnovasyonu Etkinliği	Sabit Terim	-0,29	0,34		-0,85	0,40	-0,97	0,39	17,94	0,0000*	0,504
	SO	-0,05	0,13	-0,04	-0,42	0,67	-0,30	0,19			
	DA	0,05	0,11	0,05	0,51	0,61	-0,15	0,26			
	TO	-0,08	0,12	-0,07	-0,61	0,55	-0,32	0,17			
	PS	0,08	0,12	0,07	0,65	0,52	-0,15	0,30			
	GC	0,29	0,14	0,27	2,17	0,03*	0,03	0,56			
	SB	0,17	0,14	0,16	1,19	0,23	-0,11	0,45			
	DL	-0,23	0,12	-0,24	-2,01	0,04*	-0,46	-0,01			
	DE	-0,23	0,10	-0,14	-2,23	0,02*	-0,43	-0,03			
	BT	-0,08	0,11	-0,05	-0,76	0,45	-0,30	0,13			
	GM	0,31	0,09	0,22	3,53	0,00*	0,14	0,48			
	BK	0,53	0,10	0,32	5,12	0,00*	0,33	0,74			
	OS	-0,04	0,05	-0,05	-0,97	0,33	-0,13	0,05			
	OI	0,34	0,07	0,34	4,69	0,00*	0,20	0,48			

\*0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

## 6.6 Analiz Sonuçlarına Dair Değerlendirme

Ürün İnovasyon Etkinliği Modeline göre güçlendirilmiş çalışanlar, dışillik erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, örgüt stratejisi ve örgüt iklimi değişkenleri anlamlı çıkmıştır.

Ürün İnovasyon Etkinliği üzerinde etkili olan bu değişkenlerden Güçlendirilmiş Çalışanlar, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma ve Örgüt İklimi değişkenleri doğru yönlü etkilerken, Dışıl Eril ve Örgüt Stratejisi değişkenleri ters yönlü etki yaratmaktadır.

Hofstede tarafından yapılan araştırmada, Türkiye geniş mesafeli toplum olarak belirlenmiştir. Bir toplum içinde geniş güç mesafesi bulunuyorsa, kişiler arasında var olan güç dağılımı noktasında eşitsizlikler ve dengesizliklerin olması mümkündür. Bu doğrultuda ünvan ve pozisyon gibi unsurlara saygı duyulması ve önem verilmesi söz konusu olmaktadır. Dar güç mesafesine sahip kültürlerdeki durum ise daha farklıdır. Bu kültürlerde örgütlerin bütün karar aşamalarına çalışanların da dâhil edilmesi, fikir ve düşüncelerine başvurulması nedeniyle güç dağılımındaki eşitsizliklere daha az rastlanmaktadır.<sup>303</sup>

Bu durumda çıkan sonuçlar literatür ile paralellik göstermemektedir. Bunun nedeninin anket katılımcılarının farklı örgüt kültürü özellikleri sergilemesi olduğu düşünülmektedir. Anket katılımcılarının örgüt kültürü alt boyutları incelendiğinde Hofstede'in Türkiye çalışmasının aksine güç mesafesinin düşük olduğu görülmektedir. Ülkemizde bankacılık sektörü oldukça gelişmiş ve Türkiye genelinden farklılaşarak dünya bankaları ile rekabet edebilir hale gelmiştir. Bu doğrultuda bankacılık sektöründe çalışan kesimin güç mesafesi eğiliminin dar olması olasıdır. İnovasyonun güç mesafesi ile ters orantılı bir ilişkisi bulunmaktadır. Güç mesafesi geniş olan örgütlerde inovasyon daha az görülürken; güç mesafesi düşük olan örgütlerde inovasyon sayısı daha fazladır. Bu doğrultuda çıkan sonuçlar inovasyona dair literatür ile paralellik göstermektedir. Örgüt kültürü güç mesafesi boyutu itibariyle, ürün inovasyonu performansı üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

---

<sup>303</sup> Kalkan, s.46.

Örgüt kültürüne ait bulgular aşağıda belirtilmektedir:

**Tablo 6.9:**

**Örgüt Kültürü Alt Boyutları Ortalama Değerleri**

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Ortalama Değer	Sonuç
Dişil-Eril	2,96	Dişil
Bireyci-Toplumcu	2,56	Bireyci
Güç Mesafesi	2,53	Güç Mesafesi Düşük
Belirsizlikten Kaçınma	2.58	Belirsizlikten Kaçınma Düşük

Ülkemiz kültüründe belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu yapılan araştırmalarca ortaya konmuş bir durumdur. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda bireyler, risk üstlenmezken; belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlarda bireyler, daha kolay risk almakta, farklı fikir ve davranışlara karşı daha toleranslı olmakta ve değişime direnç göstermemektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan topluma sahip olan örgütlerde çalışanlar, yazılı kural ve süreçlere bağlı kalma, iş güvencesine daha çok sahip olma eğilimindedir. Ayrıca değişimlere ve yeniliklere, taşıdığı belirsizliklerle orantılı olarak mesafelidirler.<sup>304</sup>

Örgüt kültürü alt boyutları sonuçlarına bakıldığında katılımcıların belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu görülmüştür. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde inovasyon daha az görülürken; belirsizliğe açık olan örgütlerde inovasyon sayısı daha fazladır. Bu doğrultuda çıkan sonuçların literatür ile paralellik gösterdiği görülmektedir ve örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutu itibariye ürün inovasyonu performansı üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

Literatürde Türkiye'nin dişil kültürün baskın olduğu toplumlardan biri olduğu belirtilmektedir. Dişil kültür genellikle, kişilikle özdeşleştirilen merhametli, nazik, başkalarına karşı duyarlı olma gibi özellikleri içermektedir. Yaşam kalitesi ve iş güvenliği kavramları önem taşımaktadır. Bir kültürün erillik boyutu ise eril özellikler olan,

<sup>304</sup> Kalkan, s.46.



yükselme tutkusu, rekabetçi olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, bağımsız ve tavır koyucu olmak, atılganlık, para kazanmaya önem verme ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir.<sup>305</sup> Bu doğrultuda yükselme tutkusu olan rekabetçi olan çalışanların, iş güvenliğini ve daha risksiz bir yaşamı ön planda tutan dışıl kültür bireylerine göre daha inovatif olacakları söylenebilir. Anket katılımcılarının dışıl özellikler sergilediği görülmüştür. Bu doğrultuda çıkan sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir. Çünkü dışıl örgüt kültürü ürün inovasyonu performansını ters yönlü yani olumsuz etkilemektedir ve örgüt kültürü dışıl kültür boyutu itibariye ürün performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır.

Bağımsız değişkenlerden ürün inovasyon etkinliği üzerinde en etkili olan değişken ise güçlendirilmiş çalışanlar değişkenidir. Öğrenen bir örgütte kültür; sabit bir yapının korunmasını değil, sürekli iyileşmeye ve değişime yönlendirir. Her bireye önem verilen bu örgütlerde, statü farkı yaratan uygulamalar bulunmamaktadır. Herkese özenli ve saygılı bir şekilde davranılması, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak, onları öğrenmeye teşvik eder. Öğrenen örgütlerde prosedürler ve kural sayısı azdır. Çalışanların rolleri değişime uyum sağlanabilecek şekilde düzenlenebilir. Denetim görevi de yine çalışanların sorumluluğundadır. Her ekibin kendi kendini yönetme yeteneğinin de bulunduğu kabul edilmektedir.

Bu noktadan bakıldığında bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular literatür ile de uyumludur. Öğrenen örgütlerde çalışanlar güçlendirilmiş çalışanlardır ve bu araştırma da güçlendirilmiş çalışanlar olgusunun ürün inovasyonu üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Bağımsız değişkenlerden ürün inovasyon etkinliği üzerinde en az etki yaratan değişken ise örgüt stratejisi değişkenidir. Bu etki ters yönlüdür. Geleneksel örgüt yapısında stratejiler üst yönetim tarafında belirlenir ve çalışanların bu stratejiye uyum sağlaması beklenir. Öğrenen örgütlerde ise çalışanlar da strateji geliştirme sürecini dâhil olur. Tüm çalışanlar ihtiyaçların tanımlanmasına yardımcı olarak strateji belirleme ve geliştirme sürecinde bulunabilirler. Etkisi az olsa da bu araştırma sonucunda örgüt

---

<sup>305</sup> Kalkan, s.47.

stratejisinin ürün inovasyonu üzerinde etkisinin negatif olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda Türkiye’de bankacılık sektöründe örgüt stratejisinin yeteri kadar ürün inovasyonunu desteklemediği hatta ürün inovasyonuna az da olsa engel teşkil ettiği söylenebilir.

Süreç inovasyon etkinliği modeline göre ise sürekli öğrenme, destekleyici liderlik, dışillik-erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve örgüt iklimi değişkenleri anlamlı çıkmışlardır.

Süreç inovasyonu etkinliği üzerinde etkili olan bu değişkenlerden sürekli öğrenme, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve örgüt iklimi değişkenleri doğru yönlü etkilerken, destekleyici liderlik ve dışillik-erillik değişkenleri ters yönlü etki yaratmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği üzere düşük güç mesafesi ve düşük belirsizlikten kaçınma inovasyonu destekleyen örgüt kültürü boyutlarıdır. Yine daha önce belirtildiği üzere bu araştırmaya katılan katılımcılar düşük güç mesafesi ve düşük belirsizlikten kaçınma eğilimini doğrulamışlardır. Bu anlamda çıkan sonuçlar hem tutarlı hem de literatürde açıklanan inovasyonu destekleyen kültür boyutları ile uyumludur. Benzer şekilde dışil kültür boyutunun inovasyonu desteklemeyen bir kültür olduğu yine literatürde belirlenmiştir. Bu araştırma katılımcıları da dışil kültür eğilimini doğrulamışlardır. Dışil kültürün inovasyonu ters yönlü etkilemesi sonucu tutarlı olup literatürü desteklemektedir.

Öğrenen örgütler boyutlarında sürekli öğrenmenin inovasyonu destekler yapısı literatürde de belirtilmiştir. Bu araştırma sonuçları da bu durumu desteklemiştir. Sürekli öğrenmenin özellikle süreç inovasyonu destekleyeceği gerçeği ortaya konmuştur. Sürekli öğrenen örgütler, süreçlerde yaşanan hataları tespit ederek bunları düzeltebilecek ve bir sonraki aşamaya yine öğrenmiş olarak devam edeceği için kendini geliştirmeye devam edebilecektir.

Süreç inovasyonu üzerinde destekleyici liderlik kavramının ters yönlü, başka bir deyişle negatif etki yapması sonucu ise bu araştırmanın ilginç olarak nitelendirilebilecek sonuçlarından. Destekleyici liderlik literatürde inovasyonu destekleyen özelliklere

sahip bir model olarak algılanmakta ve önerilmektedir. Ancak önceki sonuçlar da incelendiğinde bankacılık sektöründe örgüt stratejisi olarak inovasyon desteklenmemektedir (bu araştırmada örgüt stratejisinin ürün inovasyonunu desteklemediği de tespit edilmiştir). Bu doğrultuda sergilendiği düşünülen destekleyici liderliğinin de inovasyon üzerinde ters etkili bulunduğu söylenebilir. Her ne kadar strateji ve liderliğin inovasyonu ters yönlü etkilediği bulunmuş olsa da örgüt ikliminin genel karakteri itibariyle inovasyonu desteklediği bulunmuştur. Bu durum çalışanların benimsemiş olduğu örgüt kültürü ile ilgilidir. İnovatif davranışlar sergileyecek bir karaktere sahip olan bankacılık sektörü çalışanları örgüt içinde inovatif bir iklim olmasını sağlamışlardır.

Bağımsız değişkenlerden süreç inovasyon etkinliği üzerinde en etkili olan değişken ise destekleyici liderlik değişkenidir. En az etki yaratan değişken ise dişillik erillik değişkenidir.

Proje inovasyon etkinliği modeline göre güçlendirilmiş çalışanlar, destekleyici liderlik, dişillik erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve örgüt iklimi değişkenleri anlamlı çıkmıştır. Proje inovasyon etkinliği üzerinde etkili olan bu değişkenlerden güçlendirilmiş çalışanlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve örgüt iklimi değişkenleri proje inovasyon performansını doğru yönlü etkilerken, destekleyici liderlik ve dişillik-erillik değişkenleri ters yönlü etki yaratmaktadır.

Bağımsız değişkenlerden proje inovasyon Etkinliği üzerinde en etkili olan değişken ise belirsizlikten kaçınma değişkenidir. En az etki yaratan değişken ise destekleyici liderlik ve dişillik-erillik değişkenleridir.

## SONUÇ

Küreselleşme olgusu ve giderek artan teknolojik gelişmeler; bilgiye erişimi beklenmeyen derecede kolaylaştırmıştır. Örgütlerin rekabet avantajı kazanabilmelerinde inovasyon süreci önem taşımaktadır. İnovasyon, sürdürülebilir ekonomik büyüme sağlamak ve örgütlerin rekabetçi yapılanmalarını oluşturmak için temel bir olgudur. Örgütlerin inovasyon eğilimleri ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İnovatif ürünlerin başarıları, inovasyon performansını da olumlu etkilemektedir. İnovasyon performansı, inovasyona dair süreçlerin yaşam döngülerinin tamamını içermektedir.

Yirmi birinci yüzyıl ile birlikte, örgüt yaşamında yeni bir dönem başlamıştır. Küreselleşmenin ve teknolojinin neden olduğu ekonomik değişikliklerle birlikte; şirketler sürdürülebilir olmak için değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır. Günümüzde etkili öğrenme yeteneği tüm örgüt çalışanlarınca benimsenmesi gereken bir olgu olup; örgütler de öğrenmeye değer vererek değişikliklere açık olmak durumundadır. Öğrenen örgüt felsefesi, örgüt içindeki her düzeydeki birey ve onlar tarafından oluşturulan grupların örgüt vizyonuna bağlılıkları nedeniyle, örgütün başarısına katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda hem örgüt çalışanları hem de yöneticiler aynı paylaşılan vizyon kapsamında çaba sarf ederler. Öğrenen örgüt olma bilinciyle birlikte, örgüt çalışanları hedefledikleri sonuçlara ulaşmak adına kendilerini sürekli geliştirirler.

Bir örgütün öğrenen örgüt olup olmaması örgüt kültürünün yapısı ile ilişkilidir. Öğrenen bir örgüt oluşumunun sürekliliğini sağlamak, ancak uygun örgüt kültürüne sahip örgütlerde mümkün olmaktadır. Yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturma hedefi de örgüt stratejileri dâhilinde önceliklendirilirse gerçekçi sonuçlara ulaşılacaktır.

İnovasyonun kaynağı bireylerdir. Bu nedenle bir çok bankada, çalışanları girişimciliğe yönelten uygulamalar mevcuttur. Buna ek olarak bankalar, çalışanlarının sundukları yeni fikirleri onların performans değerlemesinde kullanarak, çalışanlarını yeni fikir üretmeye sevk etmektedir. Başka bir deyişle, bankalar, yönetsel stratejilerle birlikte uygun örgüt kültürünün benimsenmesini sağlayarak her bireyin kendi kendini yönetme yeteneğini oluşturabilmesine zemin hazırlamaktadır.

Bankaların, uygulayacakları inovasyon stratejileri ile performanslarını arttırmaya katkı sağlamak için, inovasyonu nasıl ve ne derecede kullanacaklarına karar vermeleri gerekir. Bankalar karar verecekleri uygun inovasyon stratejileri ile yeni teknikler, yeni hizmetler ve yeni süreçler üretebilecek ve uygulayacaktır. Finans ya da bankacılık sektöründe inovasyona dayalı rekabet, bankalara rakiplerinin önüne geçmeye ve sürdürülebilir olmaya olanak sağlar. Bankaların rakipleri sadece bankalar olmayıp, bankacılık sektörüne girmiş finans dışı kurumlar da bulunmaktadır. Bu nedenle rekabetin seviyesi yüksek olduğu için, bankalar rekabeti sektörde farklılaşma, fark yaratma üzerine kurarken, fayda ve maliyet arasındaki dengeyi de gözetmeleri gerekir. Gerek fayda-maliyet gerekse de sektör dışı kurumlarla rekabet edebilme etkenleri, bankaların inovasyonu etkin kullanmalarının önemini arttırmıştır. Bankaların ayrıca performans düzeylerini korumaları için de yaptıkları inovasyona dair çalışmaları ve bunların etkilerini ölçebilmeleri gerekir.

Bankalar inovasyona önem vererek, rekabeti sağlarken risk de almaktadır. İnovasyona yönelik faaliyetler, bankaların bir takım risklerini de olumsuz anlamda etkileyecektir. Bu durumda sunulan veya yapılan yeniliklerin sonuçlarının öngörülebilirlik seviyesi, bankaların inovasyona eğilimini de ortaya çıkaracaktır. Ayrıca bankaların tabi olduğu yasal düzenlemeler de inovasyonun kullanılmasına farklı yönde katkılar sağlamaktadır.

Araştırmada; öğrenen örgüt, örgüt kültürü ve yöneticilerin risk alma davranışlarının inovasyon performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma kapsamında üç farklı model oluşturulmuş, inovasyon performansının alt ölçekleri olan “ürün inovasyonu etkinliği”, “süreç inovasyonu etkinliği” ve “proje inovasyonu etkinliği” bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.

Modellerin sınanmasında; bağımsız değişken olarak, sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik, dışillik erillik, bireycilik toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, örgüt stratejisi, örgüt iklimi kullanılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda; ürün inovasyonu etkinliği modeline göre güçlendirilmiş çalışanlar, dışillik erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, örgüt stratejisi ve örgüt

iklimi değişkenleri anlamlı çıkmıştır. Ürün inovasyon etkinliğini; güçlendirilmiş çalışanlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve örgüt iklimi değişkenleri doğru yönlü etkilerken, dişillik erillik ve örgüt stratejisi değişkenlerinin ters yönlü etkilediği görölmüştür. Ürün inovasyon etkinliği üzerinde diğer değişkenlere göre en etkili olan değişken güçlendirilmiş çalışanlar olarak tespit edilmiştir. En az etki yaratan değişken ise örgüt stratejisi değişkenidir.

Daha önceki çalışmalarda Türkiye'nin güç mesafesi açısından geniş olduğu ortaya konmuştur. Bir toplum içinde geniş güç mesafesinin bulunması, bireyler arasında var olan güç dağılımı noktasında eşitsizlikler ve dengesizliklerin olası olduğu anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda ünvan ve pozisyon gibi unsurlara saygı duyulmakta ve daha fazla önem verilmektedir. Dar güç mesafesine sahip kültürlerdeki durum ise daha farklıdır. Dar güç mesafesine sahip kültürlerdeki örgütlerin bütün karar aşamalarına çalışanların da dâhil edilmesi, fikir ve düşüncelerine başvurulması nedeniyle güç dağılımındaki eşitsizliklere daha az rastlanmaktadır.

Yapılan anket çalışmasında örgüt kültürü alt boyutları incelendiğinde genel Türkiye çalışmasının aksine anket katılımcılarının oluşturduğu örgüt kültüründe güç mesafesinin dar olduğu görölmektedir. Ülkemizde bankacılık sektörü oldukça gelişmiş olup, eğitime verilen önemle birlikte bürokratik örgüt kültürleri yerini yenilikçi örgüt kültürlerine bırakmaktadır. Bu doğrultuda banka çalışanı kesiminin güç mesafesi eğiliminin dar olması beklenmektedir. İnovasyonun güç mesafesi ile ters orantılı bir ilişkisi mevcuttur. Güç mesafesi geniş olan örgütlerde inovasyon daha az görülürken; güç mesafesi dar olan örgütlerde inovasyon sayısı daha fazladır. Örgüt kültürü güç mesafesi boyutu itibariye ürün inovasyonu performansı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Ülkemiz kültüründe belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu yapılan araştırmalarca ortaya konmuş bir durumdur. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda bireyler, risk üstlenmekten çekinirken; belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlarda bireyler, daha kolay risk almakta, farklı fikir ve davranışlara karşı daha açık olmakta ve değişime direnç göstermemektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan topluma sahip olan örgütlerde çalışanlar, yazılı kural ve süreçlere bağlı kalma eğilimindedir. Ayrıca değişimlere ve yeniliklere, taşıdığı belirsizliklerle orantılı olarak

mesafelidirler. Anket katılımcılarına ait örgüt kültürünün alt boyutları sonuçları incelendiğinde katılımcıların belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu görülmüştür. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde inovasyon daha az görülürken; belirsizliğe açık olan örgütlerde inovasyon sayısı daha fazla olmaktadır. Örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutu itibariyle ürün inovasyonu performansı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Literatürde Türkiye'nin dışıl kültürün baskın olduğu toplumlardan biri olduğu belirtilmektedir. Dışıl kültür genellikle, merhametli ve başkalarına karşı duyarlı olma gibi özellikleri içermektedir. Yaşam kalitesi ve iş güvenliği kavramları dışıl kültüre ait bireyler için önem taşımaktadır. Bir kültürün erillik boyutu ise, yükselme tutkusu, rekabetçi olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir. Bu doğrultuda yükselme tutkusu olan, rekabetçi olan çalışanlar; iş güvenliğini ve daha risksiz bir yaşamı ön planda tutan dışıl kültür bireylerine göre daha inovatif olacaktırlar. Yükselme tutkusu olan bireyler inovasyonu amaçlarına ulaşmak için bir yol olarak görecektirler. Yapılan anket çalışmasında, katılımcıların dışıl özellikler sergilediği görülmüştür. Dışıl örgüt kültürü ürün inovasyonu performansını olumsuz etkilemektedir ve örgüt kültürü dışıl kültür boyutu itibariye ürün inovasyon performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Ürün inovasyon etkinliği üzerinde en etkili olan değişken ise güçlendirilmiş çalışanlar değişkenidir. Öğrenen bir örgütte kültür; örgüt çalışanlarını sürekli gelişmeye ve değişime yönlendirmektedir. Her bireye önem verilen bu örgütlerde, statü farkı yaratan uygulamalar bulunmamakta, prosedür ve kural sayısı da az olmaktadır. Çalışanların rolleri değişime uyum sağlanabilecek şekilde düzenlenerek değiştirilebilmektedir. Denetim görevi de çalışanların sorumluluğundadır. Her ekibin kendi kendini yönetme yeteneğinin bulunduğu kabul edilmektedir. İnovasyonun temel kaynağının örgüt çalışanları olduğu düşünüldüğünde, kendi kendini yönetebilen ve öğrenmeye açık, eğitim imkanlarına sahip bireylerin inovasyon üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmek mümkündür. Öğrenen örgütlerde çalışanlar güçlendirilmiş çalışanlar olup, yapılan anket çalışmasında güçlendirilmiş çalışanlar olgusunun ürün inovasyonu üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya konmuştur.

Ürün inovasyon etkinliği üzerinde en az etki yaratan değişken ise örgüt stratejisi değişkenidir. Bu etki ters yönlüdür. Geleneksel örgüt yapısında stratejiler üst yönetim tarafından belirlenmekte ve çalışanların bu stratejiye uyum sağlaması beklenmektedir. Öğrenen örgütlerde ise çalışanlar da strateji geliştirme sürecine dâhil olur. Tüm çalışanlar ihtiyaçların tanımlanmasına yardımcı olarak strateji belirleme ve geliştirme sürecinde bulunabilir. Az da olsa araştırma ile örgüt stratejisinin ürün inovasyonu üzerinde negatif etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda Türkiye'deki bankacılık sektöründe örgüt stratejisinin yeteri kadar ürün inovasyonunu desteklemediği görülmektedir. Bankaların inovasyon konusunda daha çok takipçi olmaya çalışarak taklitçi stratejiler sergilediği, lider olup olası riskleri üstlenmek yerine mevcut inovasyonları takip edip sektöre uyum sağlamaya çalıştıkları görülmektedir. Takipçi olmak için de bankaların sürekli öğrenmesi, çalışanlarının güçlendirilmiş olması, örgüt ikliminin yenilikçiliğe açık olması gerekmektedir.

Bir diğer model olan süreç inovasyonu etkinliği ile öğrenen örgüt, örgüt kültürü ve yöneticilerin risk alma davranışları alt ölçeklerinin bağımsız değişken olarak belirlendiği durumda aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır.

Süreç inovasyon etkinliği modeline göre sürekli öğrenme, destekleyici liderlik, dışillik erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve örgüt iklimi değişkenleri anlamlı çıkmıştır. Süreç inovasyonu etkinliğini; sürekli öğrenme, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve örgüt iklimi değişkenleri doğru yönlü; destekleyici liderlik ve dışillik erillik değişkenleri ters yönlü etkilemektedir. Bağımsız değişkenlerden süreç inovasyon etkinliği üzerinde en etkili olan değişken destekleyici liderlik değişkenidir. En az etki yaratan değişken ise dışillik erillik değişkenidir.

Dışillik erillik, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma bağımsız değişkenleri ürün inovasyon etkinliği modelinde detaylı irdelenmiştir. Süreç inovasyonu etkinliği modelinde de bu bağımsız değişkenlere ait sonuçlar bir önceki modelle tutarlıdır. Analiz sonucunda sürekli öğrenmenin süreç inovasyonu etkinliğini destekleyeceği gerçeği ortaya konmuştur. Sürekli öğrenen örgütlerde, süreçlerde yaşanan hatalar tespit edilerek bu hataların tekrarlanmaması için gerekli eylemler yapılmakta, bu faaliyetler tüm örgüt



çalışanlarıyla paylaşılmaktadır. İş yapılış şeklinin sürekli geliştirilerek iyileştirilebilmesi, öğrenen örgütlerin devamlılıklarını sağlamalarında temel koşul olarak belirtilmektedir.

Süreç inovasyonu üzerinde destekleyici liderlik kavramının negatif etki yaratması durumu araştırmanın ilginç olarak nitelendirilebilecek sonuçlarından. Destekleyici liderlik literatürde inovasyonu destekleyen özelliklere sahip bir model olarak algılanmakta ve önerilmektedir. Ancak önceki sonuçlar da incelendiğinde araştırma kapsamında örgüt stratejisi olarak inovasyonun desteklenmediği görülmüştür. Bu doğrultuda sergilendiği düşünülen destekleyici liderliğin de örgüt stratejisi sebebiyle inovasyon üzerinde ters etkisi bulunduğu görülmektedir. Her ne kadar strateji ve liderliğin inovasyonu ters yönlü etkilediği belirlenmiş olsa da örgüt ikliminin genel karakteri itibarıyla inovasyonu desteklediği bulunmuştur. Bu durum çalışanların benimsemiş olduğu örgüt kültürü ile ilgilidir. İnovatif davranışlar sergileyecek bir karaktere sahip olan bankacılık sektörü çalışanları örgüt içinde inovatif bir iklim olmasını sağlamışlardır.

Son model olan proje inovasyon etkinliği modeline göre güçlendirilmiş çalışanlar, destekleyici liderlik, dişillik erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve örgüt iklimi değişkenleri anlamlı çıkmıştır. Proje inovasyon etkinliği üzerinde etkili olan bu değişkenlerden güçlendirilmiş çalışanlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve örgüt iklimi değişkenleri doğru yönlü etkilerken, destekleyici liderlik ve dişillik erillik değişkenleri ters yönlü etki yaratmaktadır.

Güçlendirilmiş çalışanlar, örgüt içinde inisiyatif almaktan kaçınmayan, sorumluluk bilinciyle çalışan, kabul edilebilir riskler alabilen örgüt çalışanlarıdır. Bu çalışanların dâhil oldukları proje inovasyonu etkinliğine pozitif katkıda bulunacakları açıktır. Her üç modelde de elde edilen bulgular birbirini desteklemektedir. Örgüt kültürü alt boyutlarından düşük belirsizlikten kaçınma ve dar güç mesafesinin inovasyon üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu buna karşılık dişil kültürün inovasyon üzerinde negatif bir etkisinin olduğu bir kez daha bu sonuçlar ile desteklenmiştir. Bunun dışında proje inovasyonu etkinliğinin de destekleyici liderlik kapsamında negatif yönlü etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuç da bir önceki modele ait sonuca benzer olarak yeni projelerin desteklenmesinden çok sektörde var olan inovasyonların takip edilerek uygulanması doğrultusunda bir liderlik sergilendiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Bankacılık sektörü, ürün inovasyon etkinliği üzerinde pozitif etki oluşturmasını sağlayacak yeni örgüt strateji yapılanmalarına açık olmalıdır. Taklitçi ve bağımlı stratejiler yerine; inovasyon performansını olumlu etkileyecek saldırgan stratejiler belirleyerek inovasyonun katma değerinin artmasını sağlamalıdır. Sektörde lider konuma gelmek isteyen bankalar örgüt stratejilerine yeni teknolojik imkan ve avantajları öncü olacak şekilde kullanmayı da eklemeli ve yasal düzenlemeleri de gözeterek risk alabilmelidir. Değerşen sektörle birlikte bankalar da yeniden yapılanmaya başlamış, etkin olmayan iş birimlerine son vermiş ya da görev tanımlarını güncellemiştir. Hızla gelişmekte ve değerşmekte olan teknolojinin de etkisiyle yeniliğe uyum sağlayamayan bankaların başarılı olmaları mümkün değerildir. Uygun örgüt kültürü, akılcı ve yenilikçi stratejiler ile öğrenen örgüt olma hedefine odaklanılarak; güçlü bir inovasyon kültürü oluşturmak bankaların öncelikli hedefi olmalıdır. İnovasyon kültürünün örgüt çalışanlarının tamamı ile paylaşılması ve tüm çalışanlar nezdinde içselleştirilmesi çok önemlidir. İnovasyonu bu başlıklar ışığında değerlendirmek örgüte katkısını arttırarak, örgütün kalıcılığını sağlamada önemli bir etken olacaktır.

## KAYNAKÇA

360F, “The Future of Automation in Investment Services: Robo-Advisors vs. Digital-Assistants”, 2017, <http://www.360f.com/wp-content/uploads/2017/01/360F-The-Future-of-Automation-in-Investment-Services-Robo-Advisors-vs-Digital-Assistants.pdf>, (10 Mart 2017)

Abernathy William J. and Clark Kim B., “Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction”, **Research Policy**, Vol. 14, (1985).

Acaray Ali, Çekmecelioğlu Hülya Gündüz ve Akturan Abdulkadir, “Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, Sayı.35.

Achimba Clement, Ongonga Jared Opiyo, Nyarondia Samson Mecha, Amos Amembah A. Lamu, and Okwara Michael, “Innovation in Banking Industry: Achieving Customer Satisfaction”, **Open Journal of Business and Management**, Vol.2, No.4, (2014).

Adams Richard, Bessant John and Phelps Robert, “Innovation management measurement: A review”, **International Journal of Management Reviews**, Vol.8, No.1, (2006).

Adıgüzel Orhan ve Öztürk Umut Can, “Örgütsel Düzlemde Hayatboyu ve Ortaklaşa Öğenme: Öğrenen Organizasyonlara Bakış ve Bir Uygulama”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, Cilt.6, Sayı.2, (2010).

Afonso Paulo, and Vieira Filipa, “Strategic Innovation Through Innovative Services And Business Models Supported In Electronic Platforms”, **II Conferência Internacional De Design**, Engenharia E Gestão Para A Inovação Florianópolis, SC, Brasil, 21-23, Outubro, 2012.

Afuah Allan, **Strategic Innovation New Game Strategies for Competitive Advantage**, London: Routledge, 2009.

- Akaev Askar, Alexei Fomin, Korotayev Andrey, “The Second Wave of the Global Crisis? A Log-Periodic Oscillation Analysis of Commodity Price Series”, **Quantitative Finance**, (2011).
- Al-Salaymeh Marwan, “Creativity and Interactive Innovation in the Banking Sector and its Impact on the Degree of Customers’ Acceptance of the Services Provided”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol.3, No.5, (2013).
- Amabile Teresa, **The Social Psychology of Creativity**, New York: Springer-Verlag, 1983.
- Amidon Debra M., **Sample Definitions of Innovation**, Entovation International, 1995.
- Anderson Jamie, and Markides Costas, “Strategic Innovation at the Base of the Economic Pyramid”, (2006).
- Argyris Chris, “Double Loop Learning in Organizations”, **Harvard Business Review**, (1977).
- Argyris Chris, “Good Communication That Blocks Learning”, **Harvard Business Review**, Vol.72, No.4, (1999).
- Argyris Chris, **Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual**, New York: HarperCollins, 1965.
- Ayazlar Gökhan, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (**Doktora Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi, 2012).
- Aydoğuş Osman, Türkcan Burcu, Tunalı Elif ve Kopurlu Barış Serkan, “Kriz Teorileri: Kondratieff, Schumpeter ve Wallerstein”, **Ege University Working Paper in Economics**, (2009).
- Baker Kathryn A, **Organizational Culture**, 2004.

- Balay Refif, “Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Özel ve Devlet Üniversitesi Arasında Bir Karşılaştırma”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimler**, Cilt.12, Sayı.4, (2012).
- Basılğan Müslüm, “Ekonomik Gelismenin Yaratıcı Yıkımı: Schumpeteryan Girişimci”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.44, Sayı.3, (2011).
- Boden Margaret A., **Dimensions of Creativity**, London: The MIT Press, 1996.
- Borins Sandford, “Leadership and innovation in the public sector”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 23, No. 8, (2002).
- Botkin James, Dan Dimancescu and Ray Stata, **The Innovators: Rediscovering America’s Creative Energy**, Harper and Row, 1983.
- Brown Robert Paul, “Organisational Culture and Quality Improvement: A Study”, (**Doctor of Philosophy**, University of Plymouth, 1997).
- Bruno Leo F. C., “The Impact of Organizational Culture on Innovation Management”, **E-Leader Budapest**, (2010).
- Bruno Leo F. C., and Sousa Jose O. P. de, “Organizational Culture: How to Measure It - A Case Study”, **E-Leader Tallinn**, (2009).
- Burkus David, **The Myths of Creativity: The Truth About How Innovative Companies and People Generate Great Ideas**, New York: Jossey-Bass, 2014.
- Buyya Rajkumar, **Amir Vahid Dastjerdi, Internet of Things: Principles and Paradigms**, Cambridge: Elsevier, 2016.
- Cacciattolo Karen, “Understanding Organisational Cultures”, **European Scientific Journal**, Vol.2, (2014).
- Casadesus-Masanell Ramon, and Ricart Joan Enric, “From Strategy to Business Models and to Tactics”, **Harvard Business School**, (2009).

- Castro Monia L., Nico Martins, “The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization”, **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol.36, No.1, (2010).
- Chandy Rajesh and Prabhu Jaideep, “Innovation Typologies,” Barry Bayus (Ed.) **Wiley International Encyclopedia of Marketing**, London: John Wiley and Sons, 2011.
- Chesbrough Henry W., and Appleyard Melissa M., “Open Innovation and Strategy”, **California Management Review**, Vol.50, No.1, (2007).
- Chiva Ricardo, “A Framework For Organizational Learning Types: Generative, Adaptive And Zero Learning”, (2013).
- Claude-Gaudillat Valerie, and Quelin Bertrand V., “Innovation, New Market and Governance Choices of Entry: The Internet Brokerage Market Case”, **Industry and Innovation**, Vol.13, No.2, (2006).
- Crosby Michael ve diğerleri, “BlockChain Technology”, **Sutardja Center for Entrepreneurship & Technology Technical Report**, (2015).
- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, “Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi Kurumsal Kimliği”, 2017, [http://gkd.comu.edu.tr/images/form/dosya/dosya\\_404331.pdf](http://gkd.comu.edu.tr/images/form/dosya/dosya_404331.pdf), (5 Nisan 2016)
- Çetin Canan, Özcan Esra Dinç, Taşkiran Erkan ve Özdemirci Ata, Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi, **İstanbul Ticaret Odası Yayınları**, 2010.
- Çınar Orhan, Yavuz Selahattin, Aslan and İmran, “Akademisyenlerin İnternet Bankacılığı Hakkındaki Tutum, Düşünce ve Davranışları”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (2012).
- Daft Richard L., Murphy Jonathan, and Willmott Hugh, **Organization Theory and Design**, London: Cengage Learning, 2010.

de Mooij Marieke and Hofstede Geert, “Cross-Cultural Consumer Behavior: A Review of Research Findings”, **Journal of International Consumer Marketing**, Vol.23, (2011).

de Mooij Marieke and Hofstede Geert, “Cross-Cultural Consumer Behavior: A Review of Research Findings”, **Journal of International Consumer Marketing**, Vol.23, (2011).

Deloitte, “Banking Analytics: The three-minute guide”, **Deloitte Global Services Limited**, (2012).

Dikmen Çiğdem, “Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar”, **Yönetim**, Cilt.10, Sayı.34, (1999).

Djellal Faridah, Gallouj Faiz, “The laws of imitation and invention: Gabriel Tarde and the evolutionary economics of innovation”, (2014).

Dobni C. Brooke, “Achieving synergy between strategy and innovation: The key to value creation”, **Int. Journal of Business Science and Applied Management**, Vol.5, No.1, (2010).

Dobson Paul, Starkey Ken, and John Richards, **Strategic Management: Issues and Cases**, 2<sup>nd</sup> Ed., Oxford: Blacwell Publishing, 2004.

Dosi Giovanni, “Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change”, **Research Policy**, Vol. 11, No. 3, (1982).

Drucker Peter F., “Innovation and Entrepreneurship”, 2015,  
<http://www.druckerinstitute.com/wp-content/uploads/2015/04/Drucker-on-Innovation-reading.pdf>, (20 Kasım 2016)

Drucker Peter F., **Innovation and Entrepreneurship**, New York: Harper & Row Pub, 1985

- Er Perihan Hazel, “Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.29, (2013).
- Eriş Hayati, Bankacılık Hizmet Ürünleri, **Anadolu Üniversitesi Yayını**, 2013.
- Fairholm Matthew R., “Leadership and Organizational Strategy”, **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Vol.14, No.1, (2009).
- Fatima Amtul, “E-Banking Security Issues: Is There A Solution in Biometrics?”, **Journal of Internet Banking and Commerce**, Vol.18, No.2, (2011).
- Fiol C. Marlene and Lyles Marjorie A., “Organizational Learning”, **The Academy of Management Review**, Vol.10, No.4, (1985).
- Fiş Ahmet Murat ve Wasti S. Arzu, “Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt.35, (2009).
- Freeman Christopher ve Soete Luc, **The Economics of Industrial Innovation**, Cambridge: The MIT Press, 1982.
- Galbraith Jay R., “Designing the Innovating Organization”, **Organizational Dynamics**, Vol.10, No.3, (1982).
- Gambi Nascimento, and Lillian Boer Harry, “Strategy, culture and innovation performance”, **Aalborg Universitet**, (2015).
- Gardner James A., **Innovation and the Future Proof Bank: A Practical Guide to Doing Different Business-as-Usual**, New York: John Wiley & Sons.
- Garvin David A. , “Building a Learning Organization”, **Harvard Business Review**, Vol. 71, (1993).
- Garvin David A., **Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work**, Harvard Business Review Press, 2000. Peter Senge, **Fifth Discipline**, 1993.



- Ghoshal Sumantra and Bartlett Christopher A., “Innovation Processes in Multinational Corporations”, **Harvard Business Review**, 1987.
- Godin Benoit, “Innovation: The History of a Category”, **Project on the Intellectual History of Innovation**, (2008).
- Goksoy Asli, Ozalp Vayvay and Nilufer Ergeneli, “Gaining Competitive Advantage through Innovation Strategies: An Application in Warehouse Management Processes”, **American Journal of Business and Management**, Vol.2, No.4, (2013).
- Gorodnichenko Yuriy, and Roland Gerard, “Culture, Institutions and the Wealth of Nations”, **School of Public Policy University of Michigan IPC Working Paper Series**, Number 104, (2010).
- Goss-Turner Steven, “The Relationship Between Organisational Culture And Labour Turnover”, (**Doctor of Philosophy**, University of Brighton, 2010).
- Göchlich Michael, **Theories of Organizational Learning as resources of Organizational Education**, Springer, 2016.
- Gregory Brian T., Harris Stanley G., Armenakis Achilles A. and Shook Christopher L., “Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes”, **Journal of Business Research**, Vol.62, No.7, (2009).
- Gunday Gurhan, Ulusoy Gunduz, Kılıç Kemal, and Alpkan Lutfihak, “Effects Of Innovation Types On Firm Performance”, **International Journal of Production Economics**, Vol.133, No.2, (2011).
- Guralnik David B., **Webster’s New World Dictionary**, Second College Edition, 1982.
- Gurbiel Roman, “Impact Of Innovation And Technology Transfer On Economic Growth: The Central And Eastern Europe Experience”, 2002,

[https://www.eadi.org/typo3/fileadmin/WG\\_Documents/Reg\\_WG/gurbiel.pdf](https://www.eadi.org/typo3/fileadmin/WG_Documents/Reg_WG/gurbiel.pdf),  
(1 Aralık 2016)

Gülsoy Murat, **Büyübozumu - Yaratıcı Yazarlık**, İstanbul: Can Yayınları, 2016.

Halder Chappuis & Co., “How disruptive will robo advisory, algorithmic trading and machine learning platforms really become?”, 2016,  
<http://www.fintechconnectlive.com/wp-content/uploads/2016/12/15.45-Chappuis-Halder.pdf>

Hancıoğlu Yasemin, ve Yeşilaydın Gözde, “Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt.12, Sayı.29, (2016).

Hasanoğlu Mürteza, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü Ve Önemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı.52, (2004).

Haykır Hobikoğlu Elif, “Yeni Ekonomide İnovasyon”, İktisadi Araştırmalar Vakfı, Yayın No:8, İstanbul, (2014).

Haykır Hobikoğlu Elif, “Yeni Ekonomide Konjonktür Dalgalanmaları Bağlamında Schumpeterci Yaklaşım ve İnovasyon İlişkisi”, **Dergipark Akademik**, Cilt:0, Sayı:43, (2011).

Hipple Eric von, **The Sources of Innovation**, Oxford: Oxford University Press, 1988.

Hofstede Geert, “Culture and Organizations”, **International Studies of Management & Organization**, Vol.10, No.4, (1980/1981).

Hofstede Geert, “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol.2, No.1, (2011).

Hofstede Geert, **Cultures and Organizations: Software of the mind**, 2<sup>nd</sup> Ed., New York: McGraw-Hill, 2005.

- Hofstede Geertz, “The cultural Relativity if the Quality of Life Concept”, **The Academy of Management Review**, Vol.9, No. 3, (1984).
- Hofstrand Don, “Peter Drucker and Innovation”, **Ag Decision Maker**, February, (2010).
- Hudrea Adrian, “Organizational Culture”, **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, Vol.16, (2006).
- IBM Global Business Services, “Dare to be different: Why banking innovation matters now”, (2007).
- Infosys, “IoT-enabled Banking services”, 2016,  
<https://www.infosys.com/industries/financial-services/white-papers/Documents/IoT-enabled-banking.pdf>, (5 Nisan 2017)
- Istanbul Ticaret Odasi, “İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi”, 2004,  
<http://www.ito.org.tr/itoyayin/0023184.pdf> , (15 Kasım 2016)
- Işık Nihat ve Kılınç Efe Can “İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon’un Coğrafyası: Türkiye Örneği”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1, (2012).
- İçke Mehmet Akif, “Schumpeter ve Yeniliklerin Finansmanı”, **KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.11, Sayı.1, (2014).
- Journal of Global Business Administration Amel Belanes, and Rym Hachana, “Corporate Governance And Managerial Risk-Taking In Tunisia: An Agency Perspective”, **Journal of Global Business Administration**, Vol.2, No.1, (2010).
- Kalkan Abdullah, “Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi”, (**Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi, 2013).
- Kapu Hüsnü ve Aybas Meryem, “Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yeteneği”, **KMU İİBF Dergisi**, Cilt.10, Sayı.15, (2008).

- Karaata Enver Selçuk, “İnovasyonun Ölçümünde Yeni Arayışlar“, **Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu**, İstanbul, 2012.
- Karaöz Murat ve Albeni Mesur, “Ekonomik Kalkınma ve Modern Yenilik Teorisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt.8, Sayı.3, (2003).
- Kathuria Abhinav, “Impact of Big Data analytics on banking sector”, **International Journal of Science, Engineering and Technology Research (IJSETR)**, Vol.5, No.11, (2016).
- Kavanagh Bryan, “The Coming Kondratieff Crash Rent-seeking, income distribution & the business cycle”, **Geophilos**, Vol.1, No.2, (2001).
- Kaya Harun, “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, Sayı.155, (2008).
- Ke Weiling, and Wei Kwok Kee, “Organizational culture and leadership in ERP implementation”, **Decision Support Systems**, Vol.45, No.2, (2007).
- Kearney Analysis, **Going Digital: The Banking Transformation Road Map**, 2014.
- Khastar Hamza, Kalhorian Reza, Khalouei Gholam Ali, and Maleki Meghdad, “Levels of Analysis and Hofstede’s Theory of Cultural Differences: The Place of Ethnic Culture in Organizations”, **2011 International Conference on Financial Management and Economics**, Vol.11, (2011).
- Khiaonarong Tanai, “Banking and Innovation: The Case of Payment Systems Modernisation in Thailand”, (**PhD thesis**, London School of Economics and Political Science, 1999).
- Kılıçer Kerem ve Odabaşı Hatice Ferhan, “Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)**, Cilt: 38, (2010).

- Kıngır Said ve Mesci Muammer, “Öğrenen Organizasyonlar”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.6, Sayı.19, (2007).
- Kızılkaya Ertugrul, “Friedrich Nietzsche’nin Joseph A.Schumpeter’in İktisat Düşüncesi Üzerindeki Etkisine Dair Bir Not”, **Dogus Üniversitesi Dergisi**, Cilt.5, Sayı.2, (2004).
- Kim Daniel H., “The Link between Individual and Organizational Learning”, **MIT Sloan Management Review**, (1993).
- Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2010.
- Koellinger Philipp, “The relationship between technology, innovation, and firm performance—Empirical evidence from e-business in Europe”, **Research Policy**, Vol. 37, (2008).
- Korkmaz Nuray, **Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon)**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2004.
- Korotayev Andrey V. and Grinin Leonid E., “K-Waves In Global Perspective: Kondratieff Waves in the World System Perspective”, **Kondratieff Waves: Dimensions and Prospects**, (2012).
- Koşar Serkan ve Çalık Temel, “Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt.17, Sayı.4, (2011).
- Köse Sevinç, Tetik Semra ve Ercan Cuma, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim Ve Ekonomi**, Cilt.7, Sayı.1, (2001).
- Kuhn Robert Lawrence, **Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies**, Westport: Praeger, (1993).
- Leland Suzanne Marie, “Organizational Culture: Understanding Theoretical and Practical Applications”, **Public Administration and Public Policy**, Vol.1, (2014).

- Lipton Alex, Shrier David, and Pentland Alex, “Digital Banking Manifesto: The End of Banks?”, **Connection Science & Engineering Massachusetts Institute of Technology**, MIT Press.
- López Antonio Manuel Martínez, and Sánchez Alfonso Vargas, “Strategy And Innovation: Study Of The Innovative Capacity Of The Spanish Hotel Industry”, **Book Of Proceedings Vol. I – International Conference On Tourism & Management Studies**, Algarve, (2011).
- Lowie Robert H., “Edward B. Tylor, American Anthropologist”, **New Series**, Vol.19, No.2 (1917).
- Maidique Modesto A., “Entrepreneurs, Champions and Technological Innovation”, **Sloan Management Review**, (Winter, 1980).
- Mancoba Dlamini Phesheya, Mentasti Annette and Karodia Anis Mahomed, “The Impact Of Organisational Culture On The Strategy And Organisational Effectiveness Of The Swaziland Revenue Authority”, **Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies**, Vol.3, No.7, (2015).
- Mariotto Carlotta, and Verdier Marianne, “Innovation and competition in Internet and mobile banking: an industrial organization perspective”, 2004, [https://www.ecb.europa.eu/pub/conferences/shared/pdf/retpaym\\_150604/verdi er\\_paper.pdf](https://www.ecb.europa.eu/pub/conferences/shared/pdf/retpaym_150604/verdi er_paper.pdf) (5 Mayis 2017)
- Marquardt Michael J., **Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning**, 3<sup>rd</sup> Ed., London: Nicholas Brealey Publishing.
- Marquardt Michael, **16 Steps to Becoming a Learning Organization—Organizational Development**, 1997.
- Marquis Donald G., **The Anatomy of Successful Innovations, Readings in the Management of Innovation**, Ballinger Publishing Company, 1988.

May Rollo, **Yaratma Cesareti**, 3. Basım, İstanbul: Metis Yayınları, 2016.

McDermott Christopher M. and Prajogo Daniel I., “Service innovation and performance in SMEs”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 32, No.2, (2012).

Merrifield Bruce D., **Forces of Change Affecting High Technology Industries**”, 1986.

Mistry Dharmesh, “What the Internet of Things brings to banking”, 2016, [https://www.temenos.com/globalassets/mi/wp/16/wp1605\\_what\\_iot\\_brings\\_to\\_banking.pdf](https://www.temenos.com/globalassets/mi/wp/16/wp1605_what_iot_brings_to_banking.pdf), (10 Nisan 2016)

Modelski George, “Kondratieff (K-) Waves in the Modern World System Kondratieff Waves: Dimensions and Prospects”, **Kondratieff Waves: Dimensions and Prospects**, (2012).

Mohr Julie J, “Creating a Safe Learning Organization”, **Frontiers of Health Services Management**, Vol.22, No.1, (2005), s. 43. Chris Argyris, “Teaching Smart People How to Learn”, **Harvard Business Review**, Vol.4, No.2, (1991).

Morrar Rabeh, “Innovation in Services: A Literature Review”, **Technology Innovation Management Review**, Vol. 4, No. 4, (2014).

MUSIAD, **Araştırma Raporları: Küresel Rekabet İçin AR-GE ve İnovasyon**, İstanbul: Pelikan Basım, 2012.

My Private Banking Research, **Robo-Advisors 2.0: How Automated Investing is Infiltrating the Wealth Management Industry**, 2<sup>nd</sup> Ed., 2015.

Nakamoto Satoshi, “Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System”, (2008).

Narayanan Suresh and Hosseini Mehrshad Parvin, “Drivers of Innovation in the Malaysian Services Sector: An Analysis Based on Firm-Level Data”, **Institutions and Economies**, Vol. 6, No. 1, (2014).

- Narkus Sarunas, “Kondratieff, N. and Schumpeter, Joseph A. long-waves theory: Analysis of long-cycles theory”, (**Master Thesis**, 2012).
- Nickols Fred, “Strategy, Strategic Management, Strategic Planning Planning and Strategic Thinking”, 2016, [http://www.nickols.us/strategy\\_etc.pdf](http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf), (9 Mart 2017)
- Nybakk Erlend, and Jenssen Jan Ige, “Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis”, **International Journal of innovation management**, Vol.16, No.2, (2012).
- O’Brien Jonathan P., “The Capital Structure Implications Of Pursuing A Strategy Of Innovation Strategic Management”, **Journal Strat. Mgmt. J.**, Vol. 24, (2003).
- Okumuş Abdullah, Zehra Bozbay ve Recep Murat Dağlı, “Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığına İlişkin Tutumlarının İncelenmesi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.36, (2010).
- Örücü Edip, Kılıç Recep ve Savaş Abdullah, “Kobilerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 12, Sayı.1 (2011).
- Özdevecioğlu Mahmut ve Biçkes Durdu Mehmet, “Orgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol.39, (2012).
- Özgen Hüseyin, Kılıç Kemal Can ve Karademir Bahattin, “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.13, Sayı.2, (2004).
- Öztürk Aziz, ve Güven Ömer Faruk, “Bireysel Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Pazarlanmasında Bankaların Fark Yaratma Stratejileri”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1, (2013).



Paksoy H. Mustafa ve Ersoy Nazlı, “Antalya’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki”, **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, Cilt.15, Sayı.2, (2016).

Parker Martin, **Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work**, London: Sage Publications, 2000.

Popa Ioan Lala, Preda Gheorghe and Boldea Monica, “Theoretical Approach of the Concept of Innovation”, **Managerial Challenges of the Contemporary Society**, Issue 1, (2010).

Porter Michael, **The Competitive Advantage of Nations**, London: MacMillan, 1990.

Probst Gilbert and Büchel Bettina, **Organizational Learning the Competitive Advantage of the Future**, London: Prentice Hall, 1997.

Reguia Cherroun, “Product Innovation And The Competitive Advantage”, **European Scientific Journal**, Vol.1, (2014).

Rızaoğlu Bahattin ve Ayyıldız Tuğrul, “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.19, Sayı.1, (2008).

Rinuastuti Handayani, Hadiwidjojo Djumilah, Rohman Fatchur and Khusniyah Nur, “Measuring Hofstede’s Five Cultural Dimensions at Individual Level and Its Application to Researchers in Tourists’ Behaviors”, **International Business Research**, Vol.7, No.12, (2014).

Ritson Neil, **Strategic Management**, Ventus Publishing, 2011.

Roberts Edward B. and Fusfeld Alan R., “Critical Functions: Needed Roles in the Innovation Process,” Ralph Katz, (Ed.) **Managing Professionals in Innovative Organizations: A Collection of Reading**, In (101-120), Cambridge: Mass, 1988.

- Rogers Everett M., **Diffusion of Innovation**, 4<sup>th</sup> Edition, New York: The Free Press, (1995).
- Roldán Ignacio Gómez and Bray Rafael Guillermo Ricardo, “Similarities And Differences Existing In Cultural Profiles Of Colombian Organizations Of Higher And Lower Performance”, **rev.fac.cienc.econ.**, Vol.XVII, No.1, (2009).
- Rosenberg Nathan “Innovation And Economic Growth”, **OECD**, (2004).
- Rouse William B., **Strategies for Innovation**, John Wiley and Sons, Inc.
- Satı Ecevit Zümrüt ve Işık Özlem, “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, **CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.9, Sayı.2, (2011).
- Satı Ecevit Zümrüt, “Yenilik Yönetimi”, Feray Odman Çelikçapa, Sait Kaygusuz (Ed.) **Teknoloji Yönetimi** içinde (s.118), Bursa, Dora Yayıncılık, 2010.EKLER
- Schein Edgar and Schein Peter, **Organizational Culture and Leadership**, 5th Ed., The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Schein Edgar H., **Organizational culture and leadership**, 4th Ed., San Francisco: Jossey-Bass, (2010).
- Schroeder Harold, “Strategic Innovation For Business Performance: The Art And Science Of Transformation Technology”, **Innovation Management Review**, September, (2013).
- Senge Peter M. and Sterman John D., “Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future”, **European Journal of Operational Research**, Vol.59, No.1, (1992).
- Senge Peter M. and Sterman John D., “Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future”, **European Journal of Operational Research**, Vol.59, No.1, (1992).

- Senge Peter, **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**, New York: Crown Business, 1994.
- Shet Aruna R., “Technological Innovations in Indian Banking Sector”, **International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER)**, Vol.4, No.5, (2015).
- Simonson Eriz and Jain Anupam, “Conquering the Challenges Posed by Data Integration, Technology Infrastructure and Right Talent to Operationalization Analytics in Banking”, **Everest Group Research**, (2014).
- Škerlavaj Miha, Song Ji Hoon, Lee Youngmin, Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms, **Expert Systems with Applications**, 2010.
- Skinner Chris, **Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank**, Marshall Cavendish International, 2014.
- Smith Mark K., “Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning”, 2013, <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>, (12 Mayıs 2017)
- Sørensen Eva and Torfing Jacob, “Collaborative Innovation in the Public Sector”, **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Vol.17, No.1, (2012).
- Soydan Barış, “İşte finasta yılın inovasyonları”, 2015, <http://www.turkishtimedergi.com/finans/iste-finasta-yilin-inovasyonlari/>, (4 Ocak 2016)
- Steiner George A., **Strategic Planning**, New York: Simon & Schuster, (1979).
- Sternberg Robert J., **The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives**, Cambridge: Cambridge University Press, (1995).

- Strategic Innovation Group, “A Framework for Strategic Innovation: From Breakthrough Inspiration to Business Impact”, 2002,  
<http://www.raumer.com/articles%20and%20presentations/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf>, (9 Şubat 2017)
- Sundbo Jon, **The Theory of Innovation: Entrepreneurs, Technology and Strategy**, London: Edward Elgar Pub, (1999).
- Surbhi, S. “Difference Between Creativity and Innovation”, (2015),  
<http://keydifferences.com/difference-between-creativity-and-innovation.html#ixzz4LqE5uoAr>, (1 Ocak 2017)
- Şenlier Nihal ve Salihoğlu Tayfun, “Endüstriyel Mekanda Teknolojiye Koşut Gelişim Süreçleri“, **Kocaeli Otomotiv Bölgesi**, **13. Ulusal Bölge Bilim Kongresi**, 11-12 Mart 2010, İstanbul.
- Takay Bahar Araz, Tüzün ve İpek Kalemci, “Kadın Girişimciler Schumpeter’in Girişimcisi Olursa”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.8, Sayı.1, (2015).
- Talukder Majharul, “What drives bank customers to adopt online banking?”, **5th Asian Business Research Conference**, 2011.
- Tamer İdil, İyigün N. Öykü, ve Sağlam Mehmet, “Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, **KAÜ İİBF Dergisi**, Cilt.5, Sayı.8, (2014).
- Taşgıt Yunus Emre ve Demirel Oğuz, “İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular“, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.8, Sayı.2, (2016).
- Tavlas Tolga, **Digital Banking Tips: Practical Tips for Disruptors!**, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016.
- Teece David J., “Business Models, Business Strategy and Innovation”, **Long Range Planning**, Vol. 43, (2010).

- The Goldman Sachs Group, Inc., “Virtual & Augmented Reality”, 2016, <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/technology-driving-innovation-folder/virtual-and-augmented-reality/report.pdf> , (5 Nisan 2017)
- Toksöz Seray, “Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma”, (**Doktora Tezi**, Okan Üniversitesi, 2014).
- Tonta Yaşar, “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları”, **Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu**, Ankara, 21-24 Ekim 2004.
- Toplu Duygu ve Akça Meltem, “Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi**, Cilt.12, Sayı.23, (2013).
- Tubitak, **Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler**, OECD, 2006.
- Uçkun Gazi, Uçkun Seher, Demir Barış, ve Gültekin Ayhan, “Örgüt Kültürünün Yapısı Ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Aralık, (2013).
- Ulku Hulya, “R&D, Innovation, and Economic Growth: An Empirical Analysis”, **International Monetary Fund**, (2004).
- Uzkurt Cevahir, **İnovasyon Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, Beta, 2. Baskı,(2017).
- Uzundağ Şükrü, “Türkiye’de İnternet Bankacılığının Gelişimi Ve İnternet Bankacılığına İlişkin Tüketici Davranışları Analizi”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi, 2013).

- Vasile Cristina, and Nicolescu Luminita, “Hofstede’s Cultural Dimensions and Management in Corporations”, **Cross-cultural Management Journal**, Vol.XVIII, No.9, (2016).
- Venkatraman Sitalakshmi, and Delpachitra Indika, “Biometrics in banking security: a case study”, **Information Management & Computer Security**, Vol.16, No.4, (2008).
- Vera Dusya M., and Crossan Mary M., “Organizational Learning and Knowledge Management: Toward An Integrative Framework”, M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. In (122-141), Oxford, England: Blackwell, (2003).
- Visser Max, “Deutero-Learning in Organizations: A Review and a Reformulation”, **The Academy of Management Review**, Vol.32, No.2, (2007).
- Wallach Ellen J., “Individuals and organizations: The cultural match”, **Training & Development Journal**, Vol.37, No.2, (1983).
- Weinstein Art, Yan Jin, and Hilton Barrett, “Strategic Innovation in B2B Technology Markets: A Need for a Process Perspective”, **Journal of Supply Chain and Operations Management**, Vol.11, No.1, (2013).
- Wells Denise Lindsey, **Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation**, New York: Total Quality Leadership Office, (1998).
- Wu Ming-Yi, “Hofstede’s Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States”, **Intercultural Communication Studies**, Vol.XV, No.1, (2006).
- Yağcılar Gamze Göçmen, **Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi**, Ankara: BDDK Kitapları, 2011.
- Yazıcı Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, 2001.

Yılmaz Mustafa, Yıldız Serkan, ve Gültekin A. Burcu “Yıkıcı yeniliklerin belirlenmesi: Sürdürülebilir inşaat sektöründe tehditler ve fırsatlar”, **BAUN Fen Bil. Enst. Dergisi**, Cilt.18, Sayı.2, (2016).

Yiyit Tuba ve Çorbacioğlu Sıtkı, “Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.12, Sayı.24, (2014).



## EKLER

### EK 1- Anket

İnovasyon Performans Analizi					
1.					
<b>Merhaba,</b>					
<b>Anketin amacı; Öğrenen Örgütler, Örgüt Kültürü ve Yöneticilerin Risk Alma Davranışları'nın Bankaların İnovasyon Performansı üzerindeki etkisini tespit edebilmektir. İleteceğiniz cevaplar sadece Doktora Tez kapsamında, akademik amaçlarla kullanılacaktır. Zaman ayırdığınız için çok teşekkür ediyorum.</b>					
<b>Sevgiler,</b>					
<b>BA</b>					
1. "Öğrenen Örgüt Kavramı" düzeyini tespit etmeme yardımcı olmak üzere, görüşünüzü temsil eden seçeneği işaretlemenizi rica ediyorum.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bankamızda çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bankamızda çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşıdakinin görüşünü dinler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda çalışanlar, "neden" sorusunu açıklıkla sorabilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda çalışanlar, birbirine saygılıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zaman harcarlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştıklarına odaklanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bankamızda bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, çalışanların inisiyatif almasını onaylar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bankamız, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, tüm çalışanların üstlerin fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamız, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bankamızda liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkan verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. "Öğrenen Örgüt" türünü tespit etmeme yardımcı olmak üzere, görüşünüzü temsil eden seçeneği işaretlemenizi rica ediyorum.</b>					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çatışmalar ancak savaşılarak ve kavga ederek çözümlenebilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarılara dayanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çocuklara "ben" yerine "biz" kavramı öğretilmelidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Görev, ilişkilerden önce gelir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumlarda merkezîyetçi yapılanma önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanınmasını bekler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygulanı belli etmemelidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. "Yenilikçilik Performansı" düzeyini tespit etmeme yardımcı olmak üzere, görüşünüzü temsil eden seçeneği işaretlemenizi rica ediyorum(1 "En Kötü" – 5 "En İyi" olacak şekilde seçim yapabilirsiniz).					
	1	2	3	4	5
Bankamızda son üç yılda kullanımdan kalkan servis yerine mutlaka yeni servis eklenmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Bankamızda son üç yılda genel servis çeşitliliği oldukça genişlemiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda son üç yılda genel servis çeşitliliği dışında yeni servisler de üretilmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda son üç yılda sosyal sorumluluk bilinciyle servisler de geliştirilmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızın pazar payı son üç yılda artmıştır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son üç yılda bankamız uluslararası pazarlara da giriş yapmıştır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son üç yılda bankamız iç pazarda da yeni müşteri hedef grubu belirlemiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son üç yılda bankamızda maliyetleri düşürmek için servis başına düşen çalışan maliyetinin düşürülmesi gerçekleştirilmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son üç yılda bankamızda servis maliyetini düşürmek için materyal alımının düşürülmesi gerçekleştirilmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son üç yılda bankamızda servis maliyetini düşürmek için enerji giderlerinin düşürülmesi gerçekleştirilmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son üç yılda bankamızda servis maliyetini düşürmek için dizayn masraflarının düşürülmesi gerçekleştirilmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	1	2	3	4	5
Son üç yılda bankamızda servis maliyetini düşürmek için servis döngüsünün kısaltılması gerçekleşmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son üç yılda bankamızda servis kalitesinin artırılması gerçekleşmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son üç yılda bankamızda çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerçekleşmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son üç yılda bankamızda çevreye verilebilecek zararın indirilmesi gerçekleşmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son üç yılda bankamızda inovasyon projelerinin tamamlanması için harcanan ortalama süre düşürülmüştür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son üç yılda bankamızda inovasyon projelerinin tamamlanması için harcanan ortalama çalışma saati düşürülmüştür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son üç yılda bankamızda inovasyon projelerinin ortalama maliyeti düşürülmüştür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son üç yılda bankamızda inovasyon projelerinin etkinliğinden duyulan memnuniyet artırılmıştır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4. "Yöneticilerin Risk Alma Eğilimleri" düzeyini tespit etmeme yardımcı olmak üzere, görüşünüzü temsil eden seçeneği işaretlemenizi rica ediyorum(1 "Kesinlikle Katılmıyorum" - 7 "Kesinlikle Katılıyorum").

	1	2	3	4	5	6	7
Bankamızda normal ve kesin yatırım dönüşü olacak az riskli projelere yatırım yapılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baştaki müdürlerimiz belirsiz çevresel faktörlerden ötürü yavaş hareket etmeyi ve karar vermeyi tercih ederler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baştaki müdürlerimiz belirsiz çevresel faktörlerden ötürü bekle ve gör taktiği ile dikkatli olmaya çalışırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda yüksek getirisi olabilecek riskli yatırımlar yapılabilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baştaki müdürlerimiz belirsiz çevresel faktörlerden ötürü daha çabuk ve değişik kararlar almayı tercih ederler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baştaki müdürlerimiz belirsiz çevresel faktörlerden ötürü agresif bir şekilde fırsatları değerlendirmeğe çalışırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. "Yöneticilerin Risk Alma Eğilimleri" düzeyini tespit etmeme yardımcı olmak üzere, görüşünüzü temsil eden seçeneği işaretlemenizi rica ediyorum.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bankamızda inisiyatif alma cesaretiendirilir böylece yeni fikirler üretilebilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda çalışanlar risk alma konusunda cesaretiendirilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda genellikle belirsiz olan alanlara da yatırım yapılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda yeni fikirler üretildiğinde çalışanlar cesaretiendirilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankamızda test edilmemiş fikirlerin de sunulmasına fırsat verilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Cinsiyetiniz:

- Kadın  
 Erkek

7. Medeni Durumunuz:

- Evli  
 Bekar

8. Yaş Grubunuz:

- 18-20  
 21-30  
 31-40  
 41-50  
 51-60

9. Öğrenim Durumunuz:

- Lise mezunu
- Üniversite mezunu
- Yüksek Lisans / Doktora
- Diğer

## EK 2- Öğrenen Örgüt Ölçeği

Öğrenen örgütler boyutları	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Sürekli Öğrenme	Bankamızda çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır					
	Bankamızda çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir					
	Bankamızda çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur					
	Bankamızda çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür					
	Bankamızda çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir					
	Bankamızda çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür					
	Bankamızda çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir					
Diyalog ve Araştırma	Bankamızda çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir					
	Bankamızda çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşıdakinin görüşünü dinler					
	Bankamızda çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir					
	Bankamızda kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar					
	Bankamızda çalışanlar, birbirine saygılıdır					
	Bankamızda çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zaman harcarlar					
Takım Halinde Öğrenme	Bankamızda bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir					
	Bankamızda bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranırlar					
	Bankamızda bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştıklarına odaklanırlar					
	Bankamızda bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler					
	Bankamızda bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler					
	Bankamızda bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir					

Paylaşımçı Sistemler	Bankamız, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar					
	Bankamız, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir					
	Bankamız çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar					
	Bankamız, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar					
	Bankamız, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar					
	Bankamız, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar					
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Bankamız, çalışanların inisiyatif almasını onaylar					
	Bankamız, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar					
	Bankamız, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder					
	Bankamız, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar					
	Bankamız, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler					
	Bankamız, farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar					
Sistemler Arası Bağlantı	Bankamız, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder					
	Bankamız, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder					
	Bankamız, tüm çalışanların astların fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder					
	Bankamız, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur					
	Bankamız, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır					
	Bankamız, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder					
Destekleyici Liderlik	Bankamızda liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler					
	Bankamızda liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır					
	Bankamızda liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkan verir					
	Bankamızda liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir					
	Bankamızda liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar					
	Bankamızda liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar					

### EK 3- Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürü boyutları	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Dişil-Ertil	Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir					
	Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır					
	Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır					
	Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir					
	Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir					
	İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır					
	İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir					
	Çatışmalar ancak savaşıarak ve kavga ederek çözümlenebilir					
Bireyci-Toplumcu	Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir					
	Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır					
	Çocuklara "ben" yerine "biz" kavramı öğretilmelidir					
	Görev, ilişkilerden önce gelir					
	Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar					
	Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.					
	Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir					
	Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.					
	Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir					
Güç Mesafesi	İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır					
	Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir					
	Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir					
	Kurumlarda merkezîyetçi yapılanma önemlidir					
	Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler					
	Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir					
	Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir					

Belirsizlikten Kaçınma	Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir					
	Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır					
	Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir					
	İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir					
	Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir					
	Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir					



## EK 4- İnovasyon Performansı Ölçeği

İnovasyon performansı boyutları	Sorular	1	2	3	4	5
	Lütfen kendi bankanızın son üç yıldaki performansını diğer bankalara kıyasla aşağıdaki kriterler ışığında oylayınız (1 en kötü – 5 en iyi)					
Ürün inovasyonu etkinliği	Bankamızda son üç yılda kullanımdan kalkan servis yerine mutlaka yeni servis eklenmiştir					
	Bankamızda son üç yılda genel servis gamı oldukça genişlemiştir					
	Bankamızda son üç yılda genel servis gamı dışında yeni servisler de üretilmiştir					
	Bankamızda son üç yılda sosyal sorumlu servisler de geliştirilmiştir					
	Bankamızın pazar payı son üç yılda artmıştır					
	Son üç yılda bankamız uluslararası pazarlara da giriş yapmıştır					
	Son üç yılda bankamız iç pazarda da yeni müşteri hedef grubu belirlemiştir					
Proses inovasyonu etkinliği	Son üç yılda bankamızda servis esnekliği geliştirilmiştir					
	Son üç yılda bankamızda maliyetleri düşürmek için servis başına düşen çalışan maliyetinin düşürülmesi gerçekleşmiştir					
	Son üç yılda bankamızda servis maliyetini düşürmek için materyal alımının düşürülmesi gerçekleşmiştir					
	Son üç yılda bankamızda servis maliyetini düşürmek için enerji giderlerinin düşürülmesi gerçekleşmiştir					
	Son üç yılda bankamızda servis maliyetini düşürmek için firenin azaltılması gerçekleşmiştir					
	Son üç yılda bankamızda servis maliyetini düşürmek için dizayn masraflarının düşürülmesi gerçekleşmiştir					
	Son üç yılda bankamızda servis maliyetini düşürmek için servis döngüsünün kısaltılması gerçekleşmiştir					
	Son üç yılda bankamızda servis kalitesinin artırılması gerçekleşmiştir					
	Son üç yılda bankamızda çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerçekleşmiştir					
	Son üç yılda bankamızda çevreye verilebilecek zararın indirilmesi gerçekleşmiştir					
Proje inovasyonu etkinliği	Son üç yılda bankamızda inovasyon projelerinin tamamlanması için harcanan ortalama süre düşürülmüştür					
	Son üç yılda bankamızda inovasyon projelerinin tamamlanması için harcanan ortalama çalışma saati düşürülmüştür					
	Son üç yılda bankamızda inovasyon projelerinin ortalama maliyeti düşürülmüştür					
	Son üç yılda bankamızda inovasyon projelerinin etkinliğinden duyulan memnuniyet artırılmıştır					



## EK 5- Yöneticilerin Risk Alma Davranışı Ölçeği

Risk Alma Boyutları								
Örgüt Stratejisi								
<i>Tablonun sol tarafına tamamen katılıyorum</i>					<i>Tablonun sağ tarafına tamamen katılıyorum</i>			
1	2	3	4	5	6	7		
Bankamızda normal ve kesin yatırım dönüşü olacak az riskli projelere yatırım yapılır					Bankamızda yüksek getirisi olabilecek riskli yatırımlar yapılabilir			
Başta ki müdürlerimiz belirsiz çevresel faktörlerden ötürü yavaş hareket etmeyi ve karar vermeyi tercih ederler					Başta ki müdürlerimiz belirsiz çevresel faktörlerden ötürü daha çabuk ve değişik kararlar almayı tercih ederler			
Başta ki müdürlerimiz belirsiz çevresel faktörlerden ötürü bekle ve gör taktiği ile dikkatli olmaya çalışırlar					Başta ki müdürlerimiz belirsiz çevresel faktörlerden ötürü agresif bir şekilde fırsatları değerlendirmeğe çalışırlar			
Örgüt İklimi								
<i>Aşağıdaki önermeleri bankanız açısından değerlendiriniz</i>				<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
Bankamızda inisiyatif alma cesaretlendirilir böylece yeni fikirler üretilebilir								
Bankamızda çalışanlar risk alma konusunda cesaretlendirilir								
Bankamızda genellikle belirsiz olan alanlara da yatırım yapılır								
Bankamızda yeni fikirler üretildiğinde çalışanlar cesaretlendirilir								
Bankamızda test edilmemiş fikirlerin de sunulmana fırsat verilir								