

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEKLİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLE YENİLİKÇİLİK ODAKLI ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YAZAN
Abidin Ozan ONAĞ**

**DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ
DOÇ.DR. Meltem ONAY**

MANİSA 2009

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU**

Tez No:

Konu:

Üniv.Kodu:

Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tezin yazarının

Soyadı: ONAĞ

Adı: ABİDİN OZAN

Tezin Türkçe adı: ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLE YENİLİKÇİLİK ODAKLI ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tezin Yabancı adı: RELATIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL EFFORTS FOCUSING ON INNOVATION

Tezin yapıldığı

Üniversite: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ **Enstitü:** SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ **Yılı:**2009

Diğer kuruluşlar:

Tezin Türü: 1- Yüksek Lisans (X)
2- Doktora
3- Tıpta uzmanlık
4- Sanatta yeterlilik

Dili: TÜRKÇE
Sayfa sayısı:
Referans sayısı: 130

Tez Danışmanlarının

Ünvanı: DOÇ.DR.

Adı: MELTEM

Soyadı: ONAY

Ünvanı:

Adı:

Soyadı:

Türkçe anahtar kelimeler:

İngilizce anahtar kelimeler:

- 1- Yenilikçilik
- 2- Örgüt Kültürü
- 3- Yenilikçi Odaklı Örgütsel Faktörler
- 4- Rekabetçi Değerler Yaklaşımı

- 1- Innovation
- 2- Organization Culture
- 3- Organizational Effords Focusing on Innovation
- 4- Competing Values Framework

Tarih:

İmza :

ÖZET

18. Yüzyıl sonlarında Britanya’da başlayan Sanayi Devrimi, küreselleşmeye daha ileri bir bakış açısı kazandırmıştır. Değişen çevre şartlarının incelenmesi, hızlı bir şekilde küreselleşen dünyada rekabetin de önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Böylece, örgütler müşterilerin mevcut ihtiyaç ve taleplerini karşılayacak ürünleri araştırmak için daha çok zaman harcamaya başlamışlardır. Son yıllarda endüstriyel yeniliğin (inovasyonun) ve ürün geliştirmenin nasıl yönetildiği ve nasıl örgütlendiği önem kazanmıştır. Böylelikle bu iki faktörün yönetilme şeklinin küresel bir dünyada kayda değer pazar payı yarattığı ve devamlı rekabete neden olduğu söylenebilmektedir. Bu amaçla organizasyonların yenilikçi örgütler olmaları önemli bir etken haline gelmiştir.

Örgütsel kültürün organizasyonların performansı ve uzun dönemli verimlilikleri üzerine güçlü bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Çağımız organizasyonlarında pazarlarda pay edinmek ve rekabet avantajına sahip olmak için yenilikçiliğin gerekliliği önceden de belirtilmiştir. Ancak yenilikçi bir organizasyonda ne tip bir kültür tipolojisinin bulunması ve yaratılması gerektiği ve bu etkileşimden doğacak olan verimlilik firmalar açısından yadsınamaz bir avantaj sağlayacaktır.

Örgüt kültürü ve yeniliğe odaklı organizasyonel faktörler dikkate alınarak yapılan araştırmanın üç amacı bulunmaktadır. Birinci amaç; işletmenin mevcut kültürel yapısını belirlemek. İkinci amaç; işletmenin beklenen kültür yapısını belirlemek; üçüncü amaç ise işletmenin mevcut ve beklenen kültür yapısıyla yenilikçiliğe odaklı organizasyonel faktörler arasında bir ilişkinin bulunma durumunu tespit edebilmektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yenilik (inovasyon), ürün yeniliği ve bu değerlerin firmalar açısından önemi hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde, örgüt kültürü, örgüt kültürünün oluşumu ve organizasyonlarda kültürü değerlendirmeye yönelik yapılan modellere yer verilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yer alan Vestel’in mevcut ve beklenen kültürü belirlenmeye çalışılmış ve her bir kültür yapısıyla yenilikçiliğe odaklı örgütsel faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçilik, Örgüt kültürü, Yenilikçi odaklı örgütsel faktörler, Rekabetçi değerler yaklaşımı

Abstract

Globalization has gained a further impetus by the Industrial Revolution that began in the late 18th century. Observation for the changing circumstances is the new basis of competition in a rapidly globalizing world, thus organizations are spending more time seeking the products that fit the current needs of customers. In recent years, the industrial innovation and the managing and organizing the product innovation has gained more importance. Thus, the managing of these two factors might create a worldwide market share and cause a continuous competition in the global world. Considering all these facts it is important for organizations to become an innovative organization.

It is known that organization of culture has a deep impact on the performance of organizations and on their long term efficiency. As it is mentioned above, in order to have a market share and the advantage of a competition in organization and markets, it is necessary to be innovative. In innovative organizations deciding on which type of cultural typology to set and create and also the efficiency gained from that interaction will bring them an undeniable advantage.

The research considering the culture of organizations and organizational efforts focusing on innovation has three objectives: First, setting the present cultural structure of an organization, Second, setting its future cultural structure and the Third one is, determining the relation between the present and the future cultural structure of the organization and the organizational efforts focusing on innovation.

This study consists of three chapters. The first chapter gives information about innovation of products and the importance of these values for firms. Second chapter is about organizational culture and forming the organizational culture and the models set to evaluate the organizational culture. The third chapter gives information about present and future cultural structure of Manisa Vestel located in Manisa Industrial Zone and the relation between each cultural structure and the efforts focusing on innovation.

Keywords: Innovation, Organizational culture, Organizational efforts focusing on innovation, Competing values framework.

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Kültür İle Yenilikçilik Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

03/02/2009

Abidin Ozan ONAĞ

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 18.09.2008 tarih ve 23/EK3 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Abidin Ozan ONAĞ'ın "Örgütsel Kültür ile Yenikçilik Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki" Konulu tezi incelenmiş ve aday 16/03/2009 tarihinde saat 09.30 de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input checked="" type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	<input type="checkbox"/>	<u>OY ÇOKLUĞU</u>	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	<input type="checkbox"/>	ile karar verilmiştir.	

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN
Doç.Dr. Meltem ONAY ÖZKAYA
(Danışman)

Pınar
ÜYE
Doç.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

Asena
ÜYE
Yrd.Doç.Dr. Asena GÜLOVA

<u>Evet</u>	<u>Hayır</u>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, mutlaka basılmalıdır	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, mevcut haliyle basılmalıdır	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, basımı gereksizdir.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada bana yol gösteren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve beni motive eden danışmanım, Sevgili Hocam Doç. Dr. Meltem ONAY'a iten teŐekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca desteklerini hep hissettiğim Sevgili Annem Eren ONAĞ ile Sevgili Babam Ali ONAĞ'a iten teŐekkürlerimi sunarım.

Umarım bilime bir katkı dokunabilmiştir.

Abidin Ozan ONAĞ

İÇİNDEKİLER

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
YEMİN METNİ	IV
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar	XI
ŞEKİLLER	XII

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) VE YENİLİKÇİ ODAKLI ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER

A. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON)	1
1. Yenilikçilik (İnovasyon) Kavramı	1
2. Yenilikçilik ile Bilim ve Teknoloji İlişkisi	5
3. Yenilik ve Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) Çalışmaları İlişkisi	7
4. Yenilik Türleri	10
a. Ürün İnovasyonu	12
b. Süreç İnovasyonu	13
c. Hizmet İnovasyonu	15
d. Organizasyonel İnovasyon,	16
5. Yeniliğin Kaynağı	16
6. Yeniliğin İşletmeler Açısından Önemi	17
7. Yenilik ve Rekabet	21

B. YENİLİKÇİ ODAKLI ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER	25
1. Çapraz Fonksiyonellik.....	25
2. Yaratıcılık	25
3. Sinerji ve Tutarlılık.....	26
4. Misyon	26
5. Kaynak Ayırma	27
6. Yenilikçi İklim	27
7. Endüstriyel Rakiplerin Ürünleri ve Makro Konuların Etkisi	28

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ AÇIKLAMADA KULLANILAN MODELLER

A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	29
1.Kültür ve Örgüt.....	29
2. Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi.....	31
3 Örgüt Kültürü Kavramı.....	32
4. Örgüt Kültürünü Açıklamaya Yönelik Bakış Açıları.....	33
5. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı	35
6. Örgüt Kültürünün Oluşumu	38
7. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler	40
8. Örgüt Kültürü Türleri.....	42
a. Baskın ve Alt Kültürler	42
b. Güçlü ve Zayıf Kültür	43
9. Örgüt Kültürünün Öğeleri	45
10. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler	48
a. Değerler	48
b. İnançlar	49
c. Tutumlar	50
d. Normlar.....	50
e. Varsayımlar	51
f. Liderler ve Kahramanlar	52

g. Seremoniler ve Törenler	53
h. Adetler (Ritüeller).....	54
ı. Hikayeler ve Mitler	55
i. Semboller	57
j. Dil	57
11. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılmasına İlişkin Başlıca Çalışmalar	58
B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ AÇIKLAMADA KULLANILAN MODELLER.....	64
1. Parsons ve “AGIL” Modeli	64
2. Ouchi Modeli	65
3. Peters ve Waterman Modeli.....	66
4. Cameron ve Quinn’ in Rekabetçi Değerler Yaklaşımı (Competing Values Framework).....	67
a. Cameron ve Quinn’in Örgüt Kültürü Tipolojileri.....	69
a.a. Klan kültürü	71
a.b. Adhokrasi kültürü	72
a.c. Hiyerarşi Kültürü.....	72
a.d. Pazar (Piyasa) kültürü.....	73
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLE YENİLİKÇİLİK ODAKLI ÖRGÜTSEL	
FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİYİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK	
BİR UYGULAMA	
A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNERMELERİ.....	75
1. Araştırmanın Amacı	75
2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları.....	76
3. Araştırmanın Modeli ve Önergeleri.....	77

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	79
1. Araştırmanın Örneklem Grubu	79
2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	79
3. Verilerin Toplanması.....	82
4. Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	82
5. Önermelerin Kabul Şartı.....	83
C. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve DEĞERLERNDİRME.....	83
1. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Temel Bulgular	83
2. Araştırmanın Önerme ve Hipotezlerini Belirlemeye Yönelik Analiz	
Sonuçları	83
a. Yenilikçi Odaklı Örgüt Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı	
İstatistikler	84
b. Mevcut Örgüt Tipolojisini Belirlemeye Yönelik	
Tanımlayıcı İstatistikler	86
c. Örgüt Kültürü Tipolojisi İle Yenilikçilğe Odaklı Örgütsel	
Faktörler Arasındaki İlişki	86
ÖNERİLER	118
KAYNAKÇA	123
EK-1 Anket Formu	132
EK-2 Faaliyet Kolları ve Büyüklük Grubuna Göre Sanayi Sektöründe Teknolojik	
Yenilikler.....	137
EK-3 Faaliyet Kolları ve Büyüklük Grubuna Göre Hizmet Sektöründe Teknolojik	
Yenilikler.....	138

TABLOLAR:

Tablo 1. İnovasyon türleri- yeniliğin tipi ve derecesi.....	12
Tablo 2. Sanayi sektöründe firma büyüklüklerine göre yenilik yapma oranları.....	24
Tablo 3. Hizmet Sektöründe firma büyüklüklerine göre yenilik yapma oranları.....	24
Tablo 4. Örgüt Kültürünü Açıklamaya Yönelik Bakış Açıları.....	34
Tablo 5. Seçilmiş Örgütsel Kültür Tanımları.....	36
Tablo 6. Başlıca örgüt tipleri ve temel özellikleri.....	57
Tablo 7. Parsons'un “AGIL Modeli”	65
Tablo 8. “Ouchi Modeli”	66
Tablo 9. Mevcut yapıda, yenilikçi odaklı örgüt yapısını etkileyen faktörler.....	84
Tablo 10. Mevcut Kültür Tipolojisi.....	86
Tablo 11. Örgüt Kültürü Tipolojisi ile Yenilikçiliğe Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları	87
Tablo 12. Beklenen Kültür Tipolojisi.....	95
Tablo 13. Gelecekte Beklenen Örgüt Kültürü Tipolojisi ile Yenilikçiliğe Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları.....	96
Tablo 14. Mevcut ve Beklenen Örgüt Kültürü Tipolojisini Tanımlayan İstatistik.....	103
Tablo 15. Mevcut ve Beklenen Kültür Tipolojisi Boyutlarının Birbirleri İle İlişisini Gösteren Korelasyon Analiz Sonuçları	104
Tablo 16. Diagram.....	105
Tablo 17. Yenilikçi Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	107

ŞEKİLLER:

Şekil 1. Fikir Aşamasından Patent Alımına Uzanan Süreç.....	8
Şekil 2. Doğrusal İnovasyon Modeli	8
Şekil 3. Sistemik İnovasyon Modeli	9
Şekil 4. Etkileşimli Bir İnovasyon Süreci Modeli.....	10
Şekil 5. Ürün ve Süreç Geliştirme Matrisi.....	14
Şekil 6. İnovasyon-verimlilik artışı ilişkisi.....	22
Şekil 7. Kültür için Bir Çerçeve.....	46
Şekil 8. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Tipolojileri	70
Şekil 9. Araştırmanın Modeli.....	78

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) VE

YENİLİKÇİ ODAKLI ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER

A. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON)

1. Yenilikçilik (İnovasyon) Kavramı

İnovasyon, Latince bir sözcük olan “innovatus”tan türemiş; “Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelmektedir. Webster ise inovasyonu ‘yeni ve farklı bir sonuç’ olarak tanımlamaktadır. Türkçe’de ‘yenilik’ , ‘yenileme’ ve ‘yenilikçilik’ gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, bu sözcüklerin yaptığı çağrışımlar, gerçek anlamını verememektedir. Diğer taraftan inovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir sistemi ifade etmektedir (Elçi, 2006, s. 1). Çalışma kapsamında inovasyon ve yenilik eş anlamlı olarak, dönüşümlü olarak kullanılmıştır.

Yenilik anlam olarak , daha önce hiç düşünülmemiş olan yeni fikirleri ticari olarak uygulamaya koymak ve bu sayede firmaların rekabet güçlerini arttırmayı ifade eden yabancı bir kelime olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha önce olmayan bir şeyi bulmak, ya da yapılmayanı yapmak ve bu yenilikler sayesinde ciro ve kar artışı sağlamak anlamına gelmektedir (Kırım, 2007, s. 5).

İnovasyon; yeni fikirleri, (ürün, metod veya hizmet gibi) değer yaratan çıktılara dönüştürme sürecidir. Bu süreç iki temel basamaktan oluşur. İnovasyon sürecini başlatması bakımından önem arz eden ilk basamak; yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasıdır. Emek ve yatırım gerektiren ikinci basamak ise ortaya çıkartılan yeni ve yaratıcı fikirlerin ticarileştirilmesi, başka bir deyişle katma değer yaratan ürün, metod veya hizmetlere dönüştürülmesidir (Mutlu, 2008, s. 1).

Yenilik kavramının farklı yazarlar tarafından yapılmış çeşitli tanımları olmakla birlikte, işletmelerle ilişkili olarak yenilik, “işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya

sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılması” olarak tanımlanabilir (Öğüt vd., 2007, s. 413).

Yenilik teknik bir deyimden ziyade daha çok ekonomik ve sosyal bir kavramdır. Yenilik (inovasyon) yeni bir ürünün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Tek başına yenilik yeni bir bilgiden daha fazlasını ifade etmektedir. İşletmeler için yenilik “yeni bir eylem potansiyeli veya yeni bir zenginlik kaynağı” anlamına gelmektedir. Buluş ve yenilik kavramları incelendiğinde şunlar söylenebilir. Buluş, ürün, hizmet ve süreç için yeni bir düşüncenin yaratılmasıdır. Buluş bazı istekleri tatmin eden, önceden var olan bilginin yeni bir bileşimidir. Bir girişimci yeni bir mal veya hizmet ürettiğinde ya da yeni bir yöntem veya girdi kullandığında bu girişimci teknik bir değişim yapmıştır. Bu girişimciye mucit olarak, yaptığı eyleme de buluş olarak bakılabilir. Ancak yenilik ise AR-GE çalışmalarının bir fonksiyonudur. (Durna, 2002, s. 10).

OSLO kılavuzunda inovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır şeklinde tanımlanmıştır (Çalpınar ve Baç, 2007, s. 454; OSLO kılavuzu, 2005).

Genel olarak bir yenilik (inovasyon) tanımı yapılacak olursa; “yenilik ; yeni düşüncelerin ekonomiye dönüştürülmesidir.” Yenilik, düşünce geliştirme, yeni (veya geliştirilmiş) ürün veya üretim yöntemi veya ekipmanı üretme ve pazarlama faaliyetlerinin yönetimidir. Kısaca yeniliği (inovasyonu) formüle edersek; Inovasyon = teorik kavram + teknik yenilik + ticarî uygulamadır. Pazarlama bakış açısından yenilik, pazarlardaki değişim ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun olarak, yeni ürünlerin pazarlanabilmesine ve ürün geliştirme süreçlerine dayanmaktadır. Yönetim perspektifinden yenilik, yeni fikir veya gelişmelerin oluşmasını sağlamak için firmanın içerde ve dışarıda tüm kaynakların yönetilmesidir. Teknolojik perspektiften yenilik, teknolojik değişim veya keşiflerin yeni ürün geliştirmek için uygulanması eğilimidir (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2004, s. 518).

Yenilik, işletmelerin ayakta kalabilmelerinin temel şartıdır. Sağlıklı bir yenilik yaklaşımının, örgütün tüm süreçlerini içine alan bir bakış açısıyla ele

alınması gereken bir konu olarak değerlendirilmek zorunda olduğu da bilinmelidir. Yenilikçi bir örgüt yaratabilmek için, çalışanların tümünün katılımının sağlanması ve çalışanların fikirlerini hayata geçirebilmesini mümkün kılan, esnek ve hantal olmayan bir örgüt yapısının oluşturulması, yenilik yapma açısından önemli olarak görülmektedir (Küçük, 2008, s. 174).

Yenilik kavramı, eskiden bir dâhinin tek başına icat etmesi veya birinin bu fikri alıp ticari olaya dönüştürmesi olarak görülmekteydi. Gerçekleşebilmesi parlak fikirli birine ve birazda şansa bağlıydı. Ancak bugün böyle olmadığı bilinen bir gerçektir. Günümüzde yeniliğe, iş dünyasında bir kere değil tekrarlanabilir sistemleştirilebilir ve kurumların yapısına yerleştirilebilir bir süreç olarak bakılmaktadır. Bu nedenle şirketler bu öğrenme prosesine oldukça önem verip kaynak aramaktadırlar (www.capital.com.tr).

Yenilik kavramı “değişim” ve gelişme” ile de ilgilidir. Değişim yeni kavramların ortaya çıkmasını, gelişme ise bu yeniliklerin olumlu olduğunu ima etmektedir. Nitekim günlük yaşamımızın sürekli ve giderek artan bir hızla değiştiğini söylemekteyiz. Bütün değişimleri gelişme olarak kabul etmesek bile, insanlığın daha önceki dönemlere kıyasla daha hızlı geliştiği bilinmektedir. Öte yandan, tarihte olduğu gibi köklü buluşlar kadar çarpıcı “yenilikler” görülmemekte ya da bu yenilikler üzerinde durulmamaktadır. “Dahi”, “büyük bilim insanı” veya “büyük sanatçı” gibi sıfatlar geçmişte yaşamış kişilere söylenmektedir. Bu olay iki temel nedene bağlanabilir, birincisi, köklü yenilikler ilk ortaya çıktıkları anda değil, yarattıkları değişimin sonuçları alındıkça, yani çok daha sonra anlaşılacaktır. Yani şu an içinde bulunduğumuz ve etkisini hissetmediğimiz büyük yeniliklerin değeri ileride daha iyi anlaşılabilir. İkincisi ise, günümüzde gelişmeyi az sayıda köklü yenilik değil, çok sayıda ama küçük yenilikler yaratmaktadır. Çünkü bilginin üretimi ve yayılması hızlandıkça yenilikler daha çok kişi tarafından, daha çabuk ve daha kolay yapılabilmekte, herhangi bir sorunun çözümü, ihtiyacın karşılanması veya durumun değişmesi için çok köklü bir yenilik beklenmemektedir (Yıldırım, 1998, s. 122).

Yenilik, ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan eskiden farklı olarak yapılan değişiklikler, yeni

yol ve uygulamalardır. Yenilik değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşlesen bir kültürün ürünüdür (www. focusinnovation.net).

Yenilik, bir işletmede yeni ürün ve hizmetlerin veya bir ürünü ya da hizmeti yapmada ya da sunmada kullanılan bir prosedür veya sürecin yaratılması olarak da tanımlanabilir (Küçük, 2008, s. 175).

Yenilik kavramı, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de sonucu ifade etmektedir. AB ve OECD literatürüne göre, yenilik süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün yada hizmete, yeni yada geliştirilmiş bir imalat yada dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade etmektedir. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, “pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti” de anlatmaktadır (Sat, 2005, s. 86; European Commission, 1995; TÜBİTAK, 1997).

Verilen tanımda dikkati çeken nokta, gerek süreç gerekse sonuç açısından, “pazarlanabilirlik” üzerindeki vurgulamadır. Yaratılan yenilik “artımsal” da olabilir yani bir ürün, yöntem ya da hizmette birbirini izleyen küçük adımlar hâlindeki, yenilikler şeklinde olabilir; ama koşul pazarlanabilir olmasıdır. Tanımda dikkati çeken diğer nokta ise, dönüşüme konu olan “fikir” üzerinde hiçbir nitelemenin olmamasıdır. Ne var ki, artık, inovasyon konusu olan hemen hemen her ürün, üretim yöntemi ya da hizmetin bilim ve teknoloji içeriği yükselmiş durumdadır ve giderek de yükselmektedir. Bu durumda, ister istemez, inovasyon sürecinin kendisi de giderek bilim ve teknoloji ile çok daha fazla ilintili hâle gelmiştir ve artık, ana kaynağını da bilim ve teknoloji alanında ortaya konan yeni fikirler, yeni bilgiler oluşturmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, alınan patentlerde, atıfta bulunulan bilimsel yayın sayısı, 1987-94 döneminde üç kat artmış ve 17.000’den 50.000’e çıkmıştır. 1993-94’te alınan ABD patentlerinde, atıfta bulunulan makalelerin %75’inin akademik araştırmalar ile devlet ve diğer kamu kurumlarınca desteklenen bilimsel çalışmalara dayandığı görülmektedir. Demek ki, çağımızda ortaya konan ve patenle koruma altına alınmaya değer bulunan yenilikler, teknolojik bulgulardan da öte, doğrudan bilimsel bulgulara, bilimsel bilgilere dayanır hâle gelmektedir. Bu tespitten hareketle, inovasyon kavramı, son çözümlemede, bilim ve teknolojiyi ekonomik ya da toplumsal bir faydaya dönüştürmeyi anlatır denilebilir. Bu noktadan

hareketle, öne çıkan değerin ‘teknolojik inovasyon’ ve asıl marifetin, ürettiğimiz ürün ve kullandığımız üretim yöntemlerinin içerdiği teknolojileri geliştirmek ya da ortaya çıkan yeni-gelişkin teknolojilere dayalı olarak yeni ürün ve yeni üretim, dağıtım yöntemleri geliştirebilmek olduğu söylenebilir (TÜSİAD,Ulusal İnovasyon Sistemi, 2003,s. 23-24).

İnovasyon, “bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal yarar sağlayacak şekilde yenilenmesi” anlamına gelmektedir. İnovasyon denilince, bilim ve teknolojiyi kullanırken, çıktılarının da ekonomi ve topluma yönelik yarar yaratması özellikle vurgulanmaktadır. Tanımlamaya bakıldığında bilim ve teknoloji politikalarındaki kısa ve uzun vadeli hedeflerin de inovasyon ile aynı olduğu düşünülebilir. Çünkü her ikisi de toplumsal yarar amaçlamaktadır. Ancak inovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik değildir. Bilim ve teknoloji inovasyon etkinliğinin tüm süreçlerini kapsamaktadır. Öte yandan inovasyondan beklenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından yarara dönüşmesi ve beklisi de anlam bakımından çok önemli olmak üzere bu yararın pazarlanabilir, somut bir çıktı ile birlikte olmasıdır. Dolayısıyla, inovasyon basit anlamı bir yenilenme değil, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçtir (Yamaç, 2001, s. 1).

2. Yenilikçilikle (İnovasyonla) Bilim ve Teknoloji İlişkisi

İnovasyon sürecinde bilim ve teknolojinin oynadığı rolü öne çıkaran, “bilim ve teknolojiyi ekonomik ya da toplumsal bir faydaya dönüştürmek” biçimindeki inovasyon tanımına benzer tanımlar, başka pek çok çalışmada da yer almaktadır. Bunun bir örneği, National Science Foundation’ın düzenlediği bir seminerde (National Science Foundation, 2001) ortaya konan şu tanımdır. İnovasyon, bilginin ürünlere, süreçlere (üretim yöntemlerine), sistemlere ve hizmetlere dönüştürülmesidir. Bu dönüşümde rol oynayan anahtar unsurlar bilgi, yetenekli bir işgücü ve altyapıdır.

Bu tanımdaki “bilgi”, doğrudan “bilim ve teknoloji” olarak da okunabilir. Ancak, buradaki “bilgi= bilim ve teknoloji” herkese açık, herkesin erişip öğrenebileceği türden bir bilginin olması durumudur değerlendirilmelidir. Kısaca değerlendirilecek olursa, her şeyden önce şu basit gerçeğin farkında olmak

gerekir; bilim ve teknoloji alanında üretilen yeni bir bilginin ilk sahibi ya da sahipleri muhakkak ki, onu ilk üreten ya da üretenlerdir; bilimsel araştırmaları ve deneysel geliştirmeleri yapanlardır; kısacası Ar-Ge faaliyetinde bulunanlardır. Ancak, burada kişisel sahiplik kadar kurumsal sahiplik de söz konusudur. Çoğu zaman görüldüğü gibi, Ar-Ge faaliyeti hangi kurumun çatısı altında gerçekleştirilmişse, bu faaliyet sonucu doğan fikri mülkiyet hakları üzerinde, o kurum da söz sahibi olabilmektedir. Başka kişi ve kurumların bu yeni fikirden haberdar olmaları, ancak bu fikir bir bilimsel makale ile açıklanmışsa ya da bir patente bağlanmışsa mümkün olabilir. Aksi takdirde, özellikle de bu yeni fikir bir firma tarafından ticari amaca yönelik bir Ar-Ge faaliyeti sonucu ortaya konmuşsa, rakip firmalar bundan, ancak o fikir, yeni bir ürüne dönüştürölüp pazara sunulduğunda haberdar olabilmektedirler. Gerçekten, enformasyon ve telekomünikasyon gibi hızlı değişen teknolojilere dayalı olarak yeni ürün ve yöntem geliştiren firmaların, bazen rakipleri haberdar olamasın diye, ortaya konan yeni bulguyu patente bağlamadıkları bilinmektedir (Grupp ve Schwitalla, 1998, s. 76-77).

Demek ki, inovasyonun asıl kaynağını oluşturan bilgiyi (bilim ve teknolojiyi) ilk kim üretiyorsa (hangi firma, hangi ülke) ve niyeti o bilgiyi, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmekse rekabet üstünlüğü yarışında önde olacaktır. Yeni fikirlerin, üretenlerin tekelinde kalmayıp hızla yaygınlaşması, ekonomik büyüme v toplumsal ilerleme açısından son derece önemlidir. Yeni bir fikir etrafında, o fikri yeni bir yöntem ya da ürüne dönüştürebilme yeteneğine sahip pek çok firmanın potansiyelinin harekete geçirilmesi, o fikre dayalı olarak yaratılabilecek ekonomik ve toplumsal faydayı ilke ölçeğinde en üst düzeye çıkarmaktadır. Onun için hükümetler, bilginin yayılması, enformasyon ve bilgiye erişimdeki asimetrilerin ortadan kaldırılması için gerekli önlemleri almaya önem vermektedirler. Üniversitelerin ya da kamu araştırma enstitülerinin araştırma potansiyeli ile özel sektör sanayi kuruluşlarının ya da kişilerin yaratıcı girişimciliğini buluşturmaya yönelik teknoloji geliştirme merkezlerinin, inovasyon aktarım merkezlerinin, teknoparkların, teknokentlerin, teknoloji geliştirme bölgelerinin kurulmasına, farklı coğrafyalarda ter alan

araştırma kuruluşları ile yaratıcı girişimleri bir araya getiren ağyapıların oluşmasına önem verilmesinin nedeni bilgi ve deneyim birikimlerinin yayılmasını sağlamaktır (TÜSİAD,Ulusal İnovasyon Sistemi, 2003,s. 24-25).

3. Yenilik (İnovasyon) ve Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) Çalışmaları İlişkisi

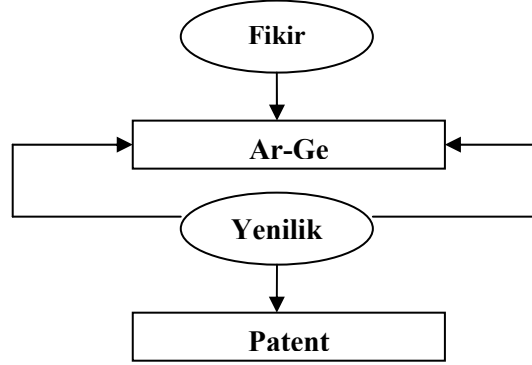
Yenilik ve Ar-Ge çalışmaları arasındaki ilişkiyi irdelemeden önce Ar-Ge kavramı ile ilgili tanımlara değinmekte fayda vardır. Ar-Ge, “yeni teknoloji yaratmak suretiyle maliyetlerde azalma, standartlarda iyileşme sağlayarak yeni ürün üretilmesi veya var olan ürünlerin geliştirilmesini hedefleyen faaliyetler” olarak tanımlanabilir (Arpacı, 2007, s. 1).

Başka bir tanıma göre ise Ar-Ge firmalar tarafından kullanılan, yeni teknolojik bilginin ortaya çıkarılmasıyla birlikte belirli alanda uzmanlaşmayı arttıran ticari bir fonksiyondur (Gaynor, 1996, s. 274).

Ar-Ge bir bütün olarak ele alındığında; “ yeni bir ürün üretilmesi, ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi, maliyet düşürücü ve standart yükseltici mahiyette yeni tekniklerin uygulanması, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi ve yeni bir teknolojinin mevcut ülke koşullarına uyumunun sağlanması amacıyla bilimsel esaslara uygun olarak yapılan ve her aşaması belirlenmiş çalışmalar bütünü” olarak tanımlanabilir (Öğüt vd., 2007, s. 416)

Yenilik ise Ar-Ge çalışmalarının bir fonksiyonudur. Dünyada Ar-Ge çalışmalarının belli başlı kaynakları özel sektör, kamu sektörü, uluslar arası sektör ve yükseköğretim sektörü olmak üzere dört grupta incelenmektedir ve Ar-Ge sektöründe önemli bir büyüme gözlemlenmektedir. Yenilik Ayhan (2002, s.264) Ar-Ge ve patent arasındaki faaliyettir. Şekilde yeni bir fikrin patent alımına kadar olan süreç görülmektedir. Ancak, bu bağlamda başarı, yenilik faaliyetinin işletmenin kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır.

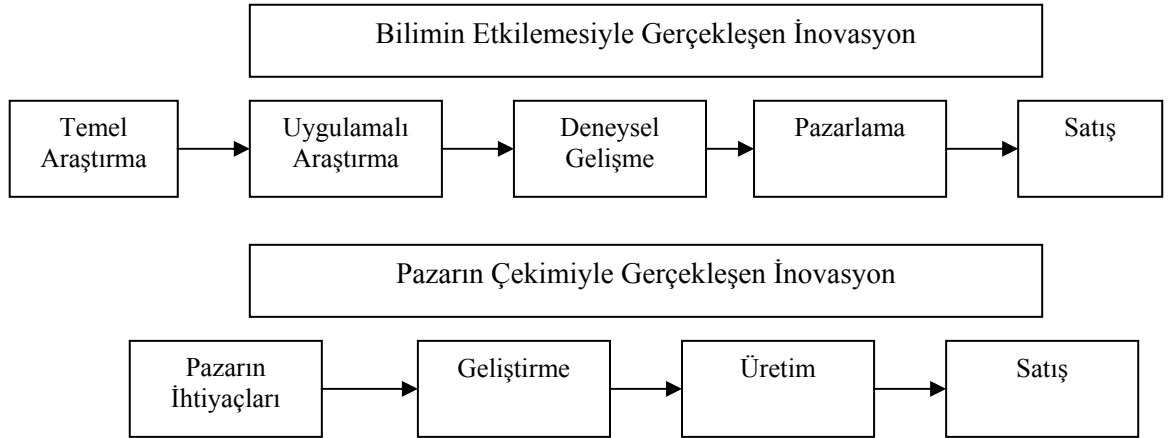
Şekil 1: Fikir Aşamasından Patent Alımına Uzanan Süreç



Kaynak: Ayhan, A. (2002), Dünden Bugüne Türkiye’de Bilim ve Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri, Beta Yayınevi, İstanbul

Ancak uzun yıllar Ar-Ge çalışmalarının inovasyonun bir fonksiyonu değil de bir sonucu olduğu ve doğrusal bir zincirle gerçekleştiği düşünülmüştür. Bu yaklaşıma göre, inovasyonu ya bilim (temel araştırma) ya da pazardan gelen talep tetiklemektedir. İşe temel araştırmayla başlanmakta, ardından sırasıyla uygulamalı araştırma, deneysel geliştirme, pazarlama ve satış gelmektedir. Doğrusal inovasyon yaklaşımı olarak adlandırılan bu anlayışa göre ürünün pazara sürülmesiyle de inovasyon faaliyeti son bulmaktadır (Elçi, 2006, s. 19).

Şekil 2 : Doğrusal İnovasyon Modeli

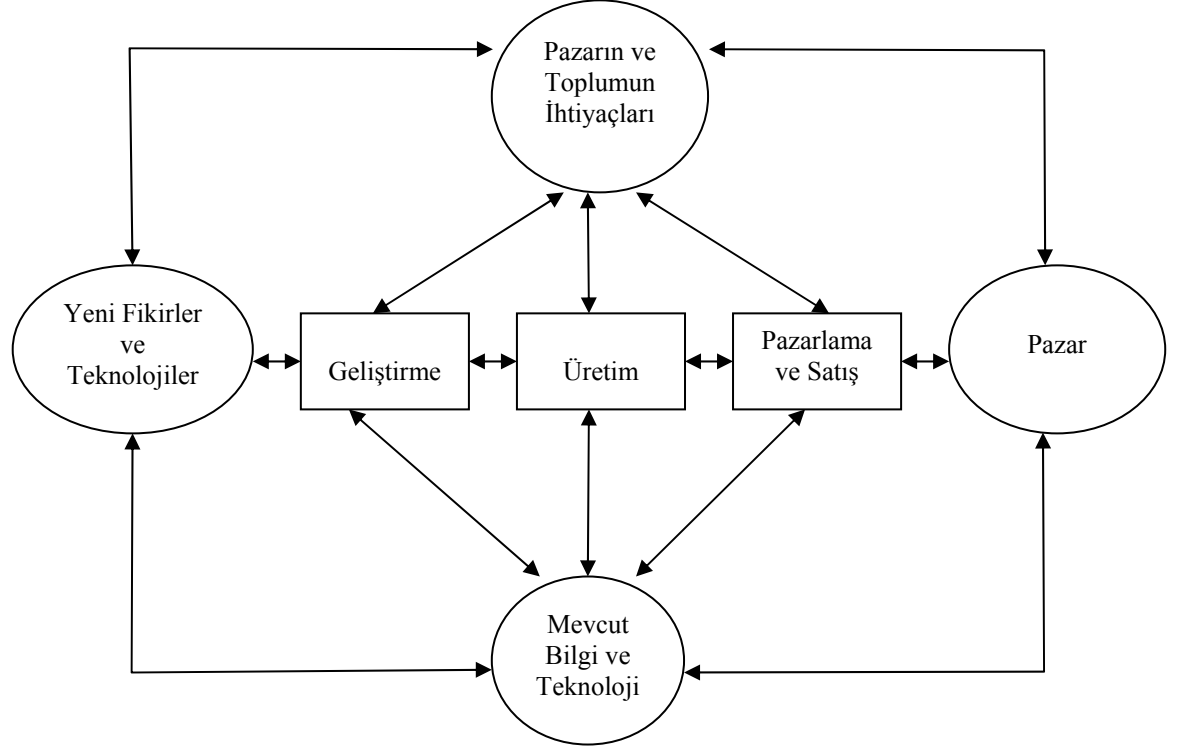


Kaynak: Elçi Ş., (2006), İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, Nova Basın Yayın Dağıtım, Ankara

Ancak, inovasyon, bu tür basit bir süreçte değil; her aşamasında önemli geri beslemelerin olduğu, kişiler, kuruluşlar ve bunların içinde buldukları ortam

arasında karmaşık etkileşimlerin yaşandığı bir süreçte gerçekleşmektedir. Tüm bu süreçlerde faaliyetler birbirinden bağımsız yürümez. Süreçlerin hepsinde belirsizlikler vardır; bu da doğrusal bir ilişkiyi olanaksız hale getirmektedir. Her aşama bir öncekine geri beslemeler sağlar, ve özellikle pazardan gelen sinyaller ve değişen talepler dinamik bir sürecin varlığını gerektirir. Bu yüzden, artık doğrusal inovasyon yaklaşımı yerini sistemik inovasyon yaklaşımına bırakmıştır.

Şekil 3: Sistemik İnovasyon Modeli



Kaynak: Elçi Ş., (2006), İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, Nova Basın Yayın Dağıtım, Ankara

Bilim ve teknoloji inovasyonun önemli birer girdisi; araştırma-geliştirme de (Ar-Ge) inovasyonu destekleyen faaliyetlerden biridir. Ancak Ar-Ge yapanların girişimcilik niteliği yoksa değer yaratmaları beklenemez; Ar-Ge sonuçları inovasyona, dolayısıyla ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülemez. Bu nedenle de Ar- Ge' ye yapılan yatırımın büyüklüğü, ne firmalar ne de ülkeler için rekabet gücünün ve büyümenin artacağı anlamına gelmez. Örneğin, General Motors'un yılda 5 milyar dolar'ı aşan yüksek Ar-Ge harcamalarına karşın pazar payı azalmakta ve firma önemli mali sıkıntılar yaşamaktadır. Benzer şekilde, İsveç, Ar-Ge' ye en fazla kaynak ayıran ülke olmasına karşın uzun dönemli ekonomik büyüme hızı beklendiği gibi yüksek değil; OECD ortalamasının altındadır (Elçi, 2006, s. 20).

Clark J. ve Guy K. (1998)' a göre de inovasyon etkileşimli bir süreç olduğundan, inovasyon sürecinin irdelenmesinde artık;

- temel bilimden gelen yeni bilginin başlattığı,

temel bilim > teknolojik geliştirme > imalat > pazarlama > satış

dizilişindeki “teknoloji itimli” doğrusal model veya,

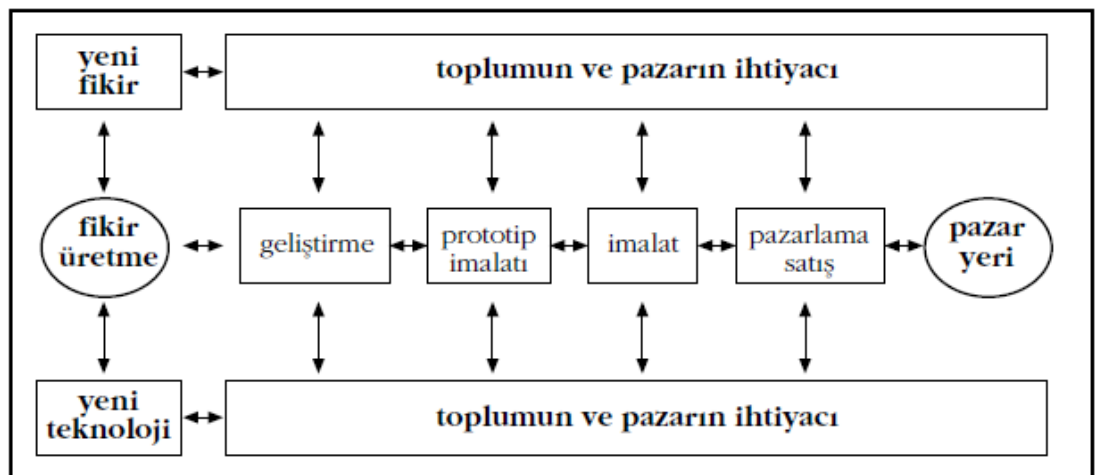
- pazar talebinin başlattığı,

pazar talebi > teknolojik geliştirme > imalât > satış

dizilişindeki "talep çekimli" doğrusal model, yerini **etkileşimli (sistemik)**

modellere bırakmış bulunmaktadır.

Şekil 4: Etkileşimli Bir İnovasyon Süreci Modeli



Kaynak: Clark J. ve Ken G.,(1998), “Innovation and Competitiveness: A Review”, s. 367.

4. Yenilik (İnovasyon) Türleri

Yenilikleri değişik şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Yenilik; sıklığına, müşteri ya da işletme açısından yenilik derecesine veya işletme değerine ya da müşteri yararına olan etkisine bağlı olarak farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Literatüde rastlanılan en yaygın sınıflama, yeniliğin derecesine (radikal, kademeli) ve odağına (ürün ve süreç) göre olan sınıflandırmadır (Tekin vd., 2003, s. 140).

Yenilik terimi küçük gelişmelerden, endüstrinin dönüşümüne neden olan önemli buluşlara kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu açıdan yeniliğin temel sınıflama kriterlerinden biri, yeniliğin radikallik düzeyine ve neden olduğu etki düzeyine bağlı olarak yapılmaktadır. Bu tür yenilikler “radikal” ve “kademeli”

yenilikler olarak ifade edilmektedir. Radikal yenilikler genellikle yoğun geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkan, müşteri ya da endüstri için tamamen yeni olan yeniliklerdir. Uygulayıcı birim açısından radikal yenilikler, kabullenen organizasyonun iş uygulamalarında iş uygulamalarında önemli değişikliklere neden olan gelişmelerdir. Kademeli yenilik ise, mevcut ürün ya da süreçlerin geliştirilmesidir. Uygulayıcı birim açısından kademeli yenilik, yeniliklerin mevcut işletme uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılması sayesinde gerçekleştirilmesini ifade eder. Bir yeniliğin bu tür bir sınıflamanın içine konması koşullara bağlıdır. Örneğin, bilgisayarla haberleşme sistemine sahip bir işletme için internet, kademeli bir yenilik iken; elektronik posta uygulaması ilr yeni tanışan ve örgütün iletişim kanallarını bu yönde değiştiren işletme için internet radikal bir yeniliktir (Tidd vd., 1997,s.).

Yeniliğin temel sınıflandırma yöntemlerinden bir diğeri, yeniliğin ürün ve süreç yenilikleri şeklinde sınıflandırılmasıdır. Temelde yeniliğin yeni olan herhangi birşeyi ifade etmesinden dolayı ürün yeniliği basit bir ifade ile yeni üründür. Süreç yeniliği ise temel olarak organizasyonun değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Süreç yeniliği bir ürünü üretme veya sunmasının yeni ya da gelişmiş yolunu ifade eder. Süreç yeniliği, bir işletmenin tam zamanında üretim sistemini uygulamaya başlaması gibi radikal ya da makinenin üretim şeklinde iyileştirmeler yapılması gibi basit olabilir (Bessant, 1991, s. 3-4).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, ürün yenilikleri müşterilerin yararına sunulan yeni değerler iken, süreç yenilikleri ürünlerin üretim ya da sunumdaki yeni yollardır. Bu açıdan ürün yenilikleri pazar odaklı ve öncelikli olarak müşteri tarafından yönlendirilmektedir. Süreç yenilikleri ise içsel bir odağa sahiptir ve öncelikli olarak verimlilik tarafından yönlendirilmektedir. Bu noktada ürün ve süreç yeniliğinin farklı etmenler tarafından yönlendirildiği; dolayısıyla bir işletmede farklı düzeylerde gerçekleşebileceği savunulmaktadır. Öte yandan ürün ve süreç yeniliğinin benimsenmesinde iki yenilik türünün birbirini desteklediği ve tamamladığı literatürde yaygın biçimde kabul edilmektedir (Tekin vd., 2003, s. 141).

Öte yandan Elçi'nin yaptığı inovasyon tanımlaması doğrultusunda inovasyonun türlerini şöyle irdemiştir. İnovasyon, bir firmanın ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim, dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir. Bunlar da sırasıyla, “ürün inovasyonu”, “hizmet inovasyonu”, “süreç inovasyonu”, organizasyonel inovasyon” ve “pazarlama inovasyonu” olarak adlandırılır. Ayrıca inovasyon yapılırken teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı göz önünde bulundurularak “teknolojik inovasyon” ve “teknolojik olmayan inovasyon” sınıflandırılmasına da gidilir. İnovasyonun sadece bir ekonomik sistem olmadığı; aynı zamanda eşitsizliklerin ortadan kaldıran, istihdam yaratan ve çevrenin korunmasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle “toplumsal inovasyon” kavramı da artık ön planda yer almaktadır (Elçi, 2006, s. 3- 14).

Oslo Manual'a göre (1996) özetlenmeye çalışılan inovasyon sınıflaması ile yeniliğin tip ve dereceleri Tablo 1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: İnovasyon türleri- yeniliğin tipi ve derecesi

			İNOVASYON		
			Maksimum	Orta	Minimum
			Dünyada yeni	(.....)	Firma için yeni
TEKNOLOJİK ÜRÜN VE SÜREÇ İNOVASYONU	Teknolojik olarak yeni	Ürün			
		Üretim süreci			
		Dağıtım süreci			
	Önemli ölçüde teknolojik olarak geliştirilmiş	Ürün			
		Üretim süreci			
		Dağıtım süreci			
ORGANİZASYONEL İNOVASYON	Yeni ya da geliştirilmiş	Bütünüyle organizasyonel			

Kaynak: Oslo Manual (OECD, 1996)

a. Ürün inovasyonu; estetik veya teknik özellikleri açısından geliştirilmiş veya iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin yaratılmasıdır. Daha önce üretilmemiş bir ürün olabileceği gibi tüketici ihtiyaç ve özelliklerine göre bütününde veya parçalarında değişiklik yapılmış ürünler de olabilmektedir (<http://www.bildespatent.com>). Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da varolan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması, ve bu ürünün pazara sunulması ürün inovasyonu olarak adlandırılır (Elçi, 2006, s. 3).

Yeni ürün geliştirme konusundaki önemli unsurlardan birisi “yeni ürünü” neyin oluşturduğu konusudur. Kavram birçok anlama gelebilir. Bir sınıflandırmaya göre ürün’ü şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (Tekin vd., 2003, s. 144-145);

- *Dünya için yeni ürün*; yoğun geliştirme çabaları sonucunda elde edilen, tamamen yeni pazar meydana getiren gerçek anlamda yeni ürünlerdir.
- *İşletme için yeni ürün*; işletme için yeni olmakla beraber, pazarda mevcut ürünlerdir. Yeni ürün, yeni bir ürün hattı oluşturmakta ve işletmenin mevcut bir pazara girişini mümkün kılmaktadır.
- *Mevcut ürün hattında yeni ürün*; işletme için yeni ürün olmakla beraber, mevcut ürün hattına uyan ürünlerdir.
- *Yeni geliştirilmiş (mevcut) ürün*; mevcut ürünlerde yapılan ve daha önceki üründen farklı olmalarını sağlayan iyileştirmeler sonucu elde edilen ürün. Bu iyileştirmeler mevcut ürün hattındaki modası geçmiş bir ürünün yeniden tasarlanmış bir ürünle ikame edilmesini de kapsar.
- *Yeni maliyeti düşürülmüş (mevcut) ürün*; bu durumda üründe bir değişiklik olmamakla beraber, süreç yeniliği sonucu ürünün maliyetinde önemli ölçüde düşüş sağlanmaktadır.
- *Yeni konuşlandırılmış (mevcut) ürün*; bu mevcut bir ürünün yeni bir pazar veya pazar bölümüne sunulmasını kapsar.

b. Süreç inovasyonu; farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya varolan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir (Elçi, 2006, s. 9). Önemli ölçüde iyileştirilmiş veya geliştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Örneğin, bir şirketin evlere teslim sistemine geçmesi ürün dağıtım sürecinde bir yenilik olarak düşünülebilir (<http://www.bildespatent.com>).

Her ne kadar genellikle yeni ürün ve yeni süreç geliştirme birbiriyle bağıntılı olarak ele alınsa da, birbirinden ayrı olarak da ortaya çıkabilir. Örneğin, 2.4 nolu şekilde 1 nolu bölüm mevcut bir ürün için geliştirilmiş yeni bir süreç durumunu

gösterirken, 4 nolu bölüm yeni bir ürünün mevcut bir üretim sürecine dahil edildiği durumu göstermektedir (Tekin vd., 2003, s. 143).

Şekil 5: Ürün ve Süreç Geliştirme Matrisi

		Ürün	
		Mevcut	Yeni
Süreç	Yeni	1	2
	Mevcut	3	4

Kaynak: Tekin M., Güleş H. K., Öğüt A., (2003), **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Süreç yenilikleri, süreç maliyetlerinde veya zamanda önemli azalmalar sağladığı gibi, kalite, esneklik ve hizmet seviyesini de yükseltmektedir. Örneğin Japonların çeşitli sektörlerdeki üstünlükleri araba, motosiklet, gemi inşası, tüketici elektroniği, ağırlıklı olarak üretim becerilerindeki üstünlükten kaynaklanmaktadır ki bu da sürekli olarak yapılan süreç yeniliklerinin sonucudur (Küçük, 2008, s. 176).

Özellikle Japon firmalarının işletme süreçlerini temel bileşenlerine ayırmaları, bu bileşenlerin performanslarını ölçmeleri ve bu bileşenleri sürekli iyileştirmeye çalışmaları, onların dünya çapında bir rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir faktör olmuştur. Benzer şekilde Amerikan hizmet sektörünün gücü de önemli ölçüde sürekli olarak hizmetlerin sunuş yöntemlerini iyileştirmenin yollarını aramalarından, süreç yeniliği yapmaya çalışmalarından kaynaklanmaktadır (Cumming, 1998, s. 21).

Teknolojik süreç inovasyonunun en klasik örneği, Toyota tarafından 1950'lerde geliştirilen "tam zamanında üretim" sistemidir. Bu sistem sayesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilir. Sistem, stok miktarını minimumda tutarken verliliği artırır ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlar. Toyota'nın diğer bir süreç inovasyonu olan 'Jikoda', otomobillerin yüksek kalitede üretilmesine olanak sağlar. Bu sistem sayesinde, üretim sırasında bir arıza veya normal olmayan bir durumla karşılaşırsa, arıza tespit sistemi otomatik veya manuel olarak üretimi veya ilgili ekipmanları durdurur. Durdurulan ekipmana veya sistemi durduran

işçiye ulaşarak arıza giderilir. Jikoda sistemi, tüm işçilere ihtiyaç olması durumunda çalıştıkları hatta üretimi durdurma olanağı verdiğiinden aynı zamanda işçiye güvenin bir göstergesidir. Bu da işçilerin işe bağlılıklarını artırır ve sorumluluk duygularını güçlendirmektedir (Elçi, 2006, s. 9).

c. Hizmet İnovasyonu

Hizmet sektöründe inovasyon imalat sektöründen farklıdır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması hizmet inovasyonunu doğurur (www.izto.org.tr).

İşletmeler tarafından pazara sunulan, alıcılara sağlanan faydalar hizmet olarak adlandırılır. İşletmeler hem ürün hem de hizmet sunabildikleri gibi sadece ürün veya sadece hizmet sunabilirler. Örneğin, hastaneler ve oteller genellikle sadece hizmet sunarlar. Ama restoranlar hem hizmet hem de ürün sunarlar (Yemekler onların ürünleridir.). Bir bilgisayar üreticisi ürün sunar; bilgisayar onun ürünüdür. Ama sattığı bilgisayarı evimize kadar teslim ederse veya daha sonra bunun bakımını ve tamirini yaparsa hizmet sunmuş olur. Bir işletmenin yeni, farklı ve değişik bir hizmet geliştirip bunu müşterilerine sunması hizmet inovasyonudur. Ürün inovasyonunda olduğu gibi hizmet inovasyonunda da daha önce sunulmayan bir hizmeti sunmak şart değildir. Zaten sunulmakta olan hizmetleri daha çok müşteri çekecek şekilde değiştirmek ve farklılaştırmak da hizmet inovasyonu yapmak anlamına gelir. Bir hastanenin hastalarına elden vermekte olduğu tahlil sonuçlarını internetten veriyor olması bir hizmet inovasyonudur. Böylece, hastalarının işini kolaylaştırmış; tahlil sonuçlarını almak için hastaneye gitme zahmetinden kurtarmış olmaktadır. Böyle bir hizmet sunduğu için de uzak mesafelerde oturan ya da işleri çok yoğun olan hastalar, bu hizmeti sunmayan diğer hastanelere gitmek yerine, o hastaneye gitmeyi tercih etmektedirler (<http://www.teknolojitasarim.com>).

Bu tür inovasyonlar, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojik ve organizasyonel yeteneklerinin yanısıra insan kaynakları becerilerini de arttırmalarını ve şartlara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirir. Türkiye'nin ilk çevrimiçi (online) yemek sipariş sitesi olan "yemeksepeti.com" da bir hizmet inovasyonuna örnek gösterilebilir. Sitede siparişler tamamen

etkiileşimli bir ortamda gerçekleşmektedir. Bilişim teknolojilerinin tüm imkanları ile desteklenerek hata payı sıfıra yaklaştırılan yemeksepeti.com'da verilen bir siparişin en kısa zamanda ve en doğru şekilde kullanıcıya ulaştırılması sağlanmaktadır (Elçi, 2006, s. 7-8).

d. Organizasyonel İnovasyon

İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmazlar. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti organizasyonel inovasyon olarak adlandırılmaktadır. (<http://www.teknolojitasarim.com>).

Firmanın iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunun veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yönetimin uygulanması olarak da tanımlanabilir. (<http://www.bildespatent.com>).

Varolan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılması da bu kapsam içerisinde yer alabilir. Organizasyonel inovasyona bir örnek, 1990'lardan itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi japon firmalarında uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer ülkelerde de yaygınlaşan "sürekli iyileştirme" (kaizen) yaklaşımıdır. Buna göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar. Kaizen sayesinde Toyota, 50 yılı aşkın bir süredir dünyanın en düşük maliyetli ve en yüksek kaliteli otomobil üreticisidir (Elçi, 2006, s. 10-11).

5. Yeniliğin Kaynağı

Günümüzde işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet, teknolojik değişim, sosyo-kültürel gelişmeler, sosyal güdüler, çağdaş uluslararası ekonomik yönelimler ve çokuluslu şirketlerin rolü işletmeleri yenileşmeye zorlayan etmenler haline getirmiştir. Bu açıdan günümüzde yenilik, ekonomilerde rekabet ortamının oluşumunu, yeni pazarların yaratılmasını, hızlı teknolojik ilerlemeyi, tüketim düzeyi-hayat standardının iyileştirilmesinde önemli bir etkiye sahip konuma gelmiştir (Kazançoğlu ve Savaşçı, 2004 ,s. 518).

Pazarın ihtiyaçlarını önceden belirleyerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması günümüz firmalarının varlık nedeni durumuna gelmiştir.

Firma üretim faaliyeti sayesinde elde ettiği öğrenme ve birikim sonucunda pazar, ürün veya kaynaklardaki önemli değişikliklere karşı istikrarlı bir teknolojik yetkinliğe sahip olabilecektir. Bu açıdan, firmalar teknolojik bilgi birikimlerini arttırmak yoluyla yenilik yaratabileceklerdir (Arıkan vd., 2003,s. 125).

Kısaca firmalar, varolan ürün çizgisini korumak; teknolojik ilerleme sağlamak, yeni ürünler üretmek, lisanslar elde etmek, yenilik üreticilerine avantajlar sağlamak ve bu şekilde, varolan üretim çizgisini koruyabilmek ve yeni işler ve yeni üretim çizgileri elde etmek; yenilik stratejisinde avantajlar sağlamak, yenilik üreticilerinden lisanslar almak, ortaklık antlaşmaları yapmak, yeni girişimlerde bulunmak, yeni girişim alanlarını çeşitlendirmek amacıyla yenilik yaratabilmektedirler (Barutçugil, 1983; Budak, 1998).

6. Yeniliğin İşletmeler Açısından Önemi

Günümüzde, rekabet avantajının belirleyicisi artık yalnızca maliyetler değil; pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktör de işin içinde yer almakta ve maliyetlerden çok daha önemli bir hale gelmiştir. İşte tüm bu etkenler inovasyon yapmayı gerektirir (Elçi, 2006, s. 27).

Müşteri taleplerinin üretim kapasitesi aştığı ve gücün arz edenin elinde olduğu dönemlerden, gücün arz edenden talep edene geçtiği ve müşterilerinin kral ilen edildiği günümüze gelinmiştir. Bu periyot süresince işletmeler rakiplerine üstünlük sağlamak için maliyet, kalite ve hız unsurunu rekabet aracı olarak kullanmıştır. Bu noktada tarihsel bir bakış açısıyla endüstri ve rekabet yapısındaki birçok radikal değişimin kaynağında yeniliğin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bu yenilikler ya yeni mamuller ve hizmetler ya da mamulleri yapmak ya da hizmetleri sunmak için yeni süreçlerdir (Devinney ve Davis, 1996, s. 32).

Başka bir ifade ile rekabet araçlarındaki değişimde müşterilerden geçen taleplerin etkisi kadar yeniliklerin etkisi de büyük olmuştur. Geçmişten günümüze geliştirilen ürün ve süreç yenilikleri, pazar koşullarını dolayısı ile işletmelerin rekabet etmede kullandıkları araçları değiştirmiştir. Örneğin, öne çıkan bazı önemli ürün ve süreç yeniliklerinin pazar koşullarına ve rekabet unsurlarına olan etkilerini aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Güleş ve Bülbül, 2004, s. 155-156);

- Üretimin emek yoğun olduğu, talebin arzı aştığı dönemden arz ve talebin dengelendiği, maliyetlerin düştüğü döneme geçişte, Ford şirketinin montaj hattı yeniliği (üretim süreç yeniliği) kilit bir rol oynamıştır. Bu yeniliğin akabinde yetersiz üretim sorunu ortadan kalkmaya başlamış ve işletmeler “maliyet üstünlüğünü” rekabet aracı olarak kullanmaya başlamışlardır.
- Japon şirketlerin süreçlerine teknolojik yenilikleri adapte etmeleri ve yeni yönetim teknikleri ile desteklemeleriyle gelinen noktada işletmeler pazarlarda düşük maliyetin yanı sıra “kalite” ve “hız” unsurlarıyla rekabet etmeye zorlanmıştır.
- Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki yenilikler ve gelişmeler ise müşterilerin bilinçlenmelerine ve işletmelerden üründen daha fazla şeyler talep etmelerine neden olmuştur. İşletmeler için ise bu yenilikler müşterilerin isteklerini karşılamaya yardımcı olan araçlar haline gelmiştir.

Pazar koşulları ve rekabet araçlarının değişimine etkisinin yanında yenilik rekabet stratejilerinin başarılmasında da önemli rol oynamaktadır. Porter (1985, s. 11-16), işletmelerin, belirli bir endüstride rekabet üstünlüğü oluşturması ve geliştirmesi için maliyet liderliği, farklılaşma, maliyete odaklanma ve farklılaşmaya odaklanma adını verdiği genel rekabet stratejilerinden birini seçmeleri gerektiğini belirtir. Bu noktada yenilik, bir işletmeye, rakiplerine kıyasla görece bir farklılık, görece bir düşük maliyet ya da her ikisinin de belirli bir düzeyde başarılması sayesinde rekabet üstünlüğü elde etme imkanı sunmaktadır. Başka bir ifade ile rekabet stratejileri çok farklı şekillerde ayrı olarak başarılabilmesine karşın yenilik işletmelere rakipleri karşısında farklılaşma ve maliyet liderliği stratejisini birlikte uygulama fırsatı sunan nadir stratejik kaynaklardan biridir. Küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabetçi olabilmeleri için yaratıcı olmaları gerekliliği önemli bir unsurdur. Bugünden çok yarının fırsatları üzerine odaklanıp buldukları sektörün rekabet kurallarını değiştirerek yeniden belirlemeleri gerektiğini bunu da işletmeyi bir yetenekler portföyü olarak görüp işletmenin temel yetkinlikleri üzerinden gerçekleştirmeleri gerektiğini, savunurlar.

Higgins (1996, s. 370) ise, yeniliğin diğer stratejilerin uygulanmasına olanak tanıyarak işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı için temel bir yetkinlik olduğunu belirtmektedir. Bu sebeple her örgütün bir temel yetkinliğe ihtiyaç duyduğunu, bununda yenilik olduğunu ifade eder. Yenilik süreci gerçek anlamda bir öğrenme sürecidir. Yenilik sürecinde, tekrar ve deneme yanılma gibi eylemlerin yoğun şekilde gerçekleşmesi çalışanlara yaparak öğrenme fırsatı sunar. Bu, işletmelere temel yetkinliğin temelini oluşturan birlikte öğrenme imkanı verir.

Kuchmarzki (1996, s. 31-32), rekabette yeniliğin iki kilit rolü olduğunu savunmaktadır. Bunlar,

1. *Rekabet üstünlüğünün korunması*: Yenilik, rekabet üstünlüğünün uzun dönemli olmasını sağlamada işletmeye bir güvence vermektedir. İşletmeye, pazarda rakiplerine yetişmeye çalışan tepkisel bir oyuncu olmak yerine etkisel bir oyun oynama olanağı sunmaktadır. Bu anlamda rekabet üstünlüğünü koruma rolü, rakiplerin önüne geçmeyi ve onlara karşı konumu korumayı sağlayan stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Yenilik, işletmede büyümeyi hızlandıracak, kar marjlarını arttıracak ve rekabet üstünlüğünü destekleyecek temel yetkinliklerin oluşturulmasını sağlayan stratejik bir araç olmaktadır.

2. *Hissedar, çalışan ve müşteri tatmini*: Yenilik işletme içindeki kilit unsurların tatmin düzeyini arttırmada araçlar sağlar. Bu sayede iç unsurlardan elde edilecek yararlılığı en yüksek seviyeye çıkarır.

Yukarıdaki açıklamalardan işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde etmede kullandıkları stratejilerin başarılmasında ve üstünlüğün devamlılığında yeniliğin önemli bir kaynak olduğunu göstermektedir (Güleş ve Bülbül, 2004, s.157).

Rekabet üstünlüğüne yönelik iktisat çalışmalarının önde gelen isimlerinden Porter (1991, s. 73-75) “Ulusların Rekabet Üstünlüğü” adlı eserinde şöyle demektedir;

“Bir ulusun temel ekonomik hedefi yurttaşlarına yüksek bir yaşam standardı sağlamak ve bunu daha da yükselterek sürdürmektir. Bunu başarma yeteneği, amorf bir kavram olan, ‘rekabet edebilirliğe’ değil, ulusal kaynakların (iş gücü ve sermaye) kullanılmasındaki verimliliğe bağlıdır. Verimlilik, birim işgücü ya da

sermaye başına üretilen çıktı değeridir. Bu ise hem ürünlerin kalite ve özelliklerine (ki bunlar fiyatı belirler) hem de üretimdeki verimliliğe bağlıdır."

"Ulusal düzeyde rekabet edebilirlik konusunda, anlamlı olan tek kavram, ulusal verimliliktir. Giderek yükselen bir hayat standardı, bir ulusun firmalarının, yüksek verimlilik düzeylerine ulaşmalarına ve verimliliği zamanla artırmalarına bağlıdır. Verimlilikteki büyümenin sürdürülmesi, kendisini sürekli olarak geliştiren bir ekonomiyi gerektirmektedir. Bir ulusun firmaları, hiç durup dinlenmeksizin, ürün kalitesini yükselterek, ona arzu edilen ek özellikler kazandırarak, ürün teknolojisini geliştirerek ya da üretim verimliliğini artırarak, mevcut sanayilerdeki verimliliği geliştirmelidirler. Örneğin, Almanya, sağladığı yüksek verimlilik sayesinde ki, onlarca yıldır, yüksek refah düzeyini sürdürebilmektedir. Alman firmaları, ürettikleri ürünlerin, nitelik açısından giderek daha çok ayırt edilir veya aranır hâle gelmesini ve işçi başına düşen çıktıyı giderek çoğaltacak yüksek otomasyon düzeylerine erişmeyi başarmaktadırlar. Bir ulusun firmaları, verimliliğin genel olarak daha yüksek olduğu ve giderek daha sofistike hale gelen sanayi sektörlerinde rekabet edebilme yetkinliklerini de geliştirmelidirler. Dahası, gelişen bir ekonomi, bütünüyle yeni ve sofistike sanayilerde başarıyla rekabet edebilme yeteneğine sahip bir ekonomi demektir. Ancak böyleyse, mevcut üretim alanlarında verimliliğin gelişmesi sonucu serbest kalacak insan kaynağını massedebilir. Bütün bunlar, rekabet edebilirliğin tanımında, ucuz işgücü ve "elverişli" döviz kurlarının niçin anlamsız kaldığını açıkça ortaya koyuyor olsa gerektir. Amaç, yüksek ücret düzeyini karşılayabilme ve uluslararası pazarlarda, itibari değerlerin üzerinde fiyatları elde edebilme becerisini göstermektir."

Porter (1991), burada 'rekabet edebilirlik' kavramını, toplumun hayat standardının ve refahının yükseltilmesi çerçevesinde irdelemektedir. Çünkü, bu kavramla anlatılmak istenen yetenek, Porter'a göre, son çözümlemede, toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesine yaramaktadır. Bu çerçevede Porter, "rekabet edebilirlik" kavramını "verimliliği yükseltebilme becerisi" olarak tanımlamaktadır.

Porter'ın, verimliliği yükseltebilme becerisinde vurguladığı noktalar ise, "ürün kalitesini yükseltebilme", "ürüne ek özellikler ve ayırt edici özellikler

kazandırabilme”, “üretimde verimliliği yükseltebilme” ve “yüksek otomasyon düzeylerine erişebilme” yetenekleridir. Porter, ayrıca, “yeni, sofistike sanayilerde de aynı yeteneklerin kazanılması” meselesinin altını önemle çizmektedir.

Sayılan bu yetenek kategorilerini, aslında, tek bir kavramla yani inovasyonda yetkinlik kazanma kavramıyla ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda, Porter’ın söylediklerinden kısaca şu sonuç çıkarılabilir. Ancak verimliliğini yükseltebilen bir ulus, uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanabilir. Tabiki de verimliliği yükseltebilmek ise, inovasyonda yetkinlik kazanmaya bağlıdır (TÜSİAD,Ulusal İnovasyon Sistemi, 2003, s. 22).

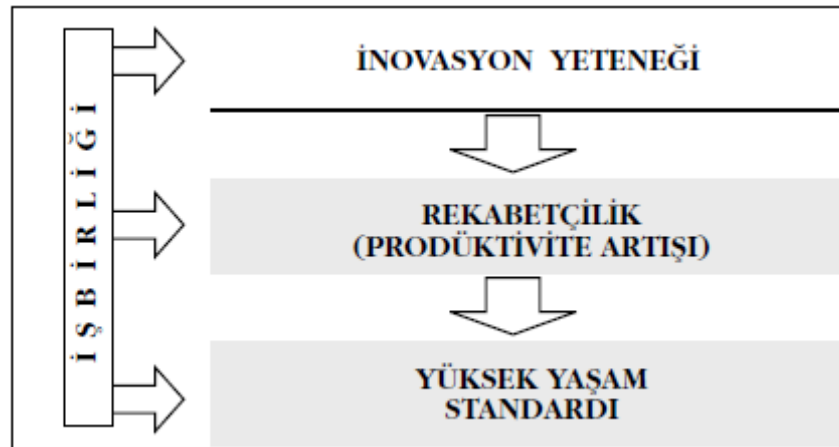
7. Yenilik ve Rekabet

Firma düzeyinde rekabetçilik, kuruluşun büyüklüğünü, pazar payını ve karlılığını artırabilme yetisi olarak tanımlanabilir. Geleneksel ekonominin karşılaştırmalı üretim maliyetlerine bağlı olarak tanımlanan firma rekabet gücü, günümüzde maliyetler kadar fiyat dışı faktörlerin de vurgulandığı faktörleri de içermektedir. Bu faktörler arasında;

- insan kaynağı (beceriler vb.),
- teknolojik faktörler (teknolojik yetenekler vb.),
- yönetsel ve organizasyonel faktörler (firma içi ve dışı ilişkiler)

bulunmaktadır. Bu faktörler, teknolojik, ekonomik ve toplumsal çevredeki değişim karşısında firmanın rekabetçi bir konuma erişme ve bu konumu koruyabilme yetisini belirlerler. Rakipler karşısında karlı bir konumu sürdürme, doğal olarak rekabetçiliğin nihai göstergesidir.

Şekil 6: İnovasyon-verimlilik artışı ilişkisi



Kaynak: Ulusal İnovasyon Sistemi ve Kavramsal Çerçeve Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri, (2003),s. 127.

Porter'a göre (1991), belli bir sanayide firma rekabetçiliğini destekleyen dört ana ortam özelliği aranır. Bunlar;

- Üretim faktörü koşulları (nitelikli işgücü, altyapı vb.),
- Talep koşulları (mallar ve hizmetler için),
- İlgili ve destekleyici sanayilerin varlığı (rekabetçi satıcılar dahil),
- Firma stratejisi, yapısı ve ticarî rekabet koşullarıdır.

Firmalar dış çevre etkilerini lehte kullanarak yenilik yapmayı başardıkları ölçüde yenilikçiliğin kilit noktasında yer alacaklardır. Firmalar, dünya ekonomisinde yaşanan hızlı dönüşüm sonucunda fiyat dışı alanlarda rekabet eder hale gelmişlerdir. Bunun temelinde yatan ise yenilik yapabilme yeteneğidir. Bu yetenek sayesinde firma değişen şartlara uyum sağlayabilmekte ve rekabet gücü kazanmaktadır. Rekabet gücü kazanmak ve bu gücü koruyabilmek bu yeteneğin varlığına bağlıdır (Tiryakioğlu, 2004, s. 512).

Üretim faktörlerindeki değişimlere, talep şartlarındaki değişimlere uyum sağlamayı başarabilen ve bu süreci yeniliklerle destekleyen firmaların rekabetçi ortamda ayakta kalma şansı oldukça yüksektir. Bu süreç içerisinde firmalar, yenilikçilik düzeylerine göre dört farklı şekilde tanımlanmaktadır; (Arıkan, 2003, s.134)

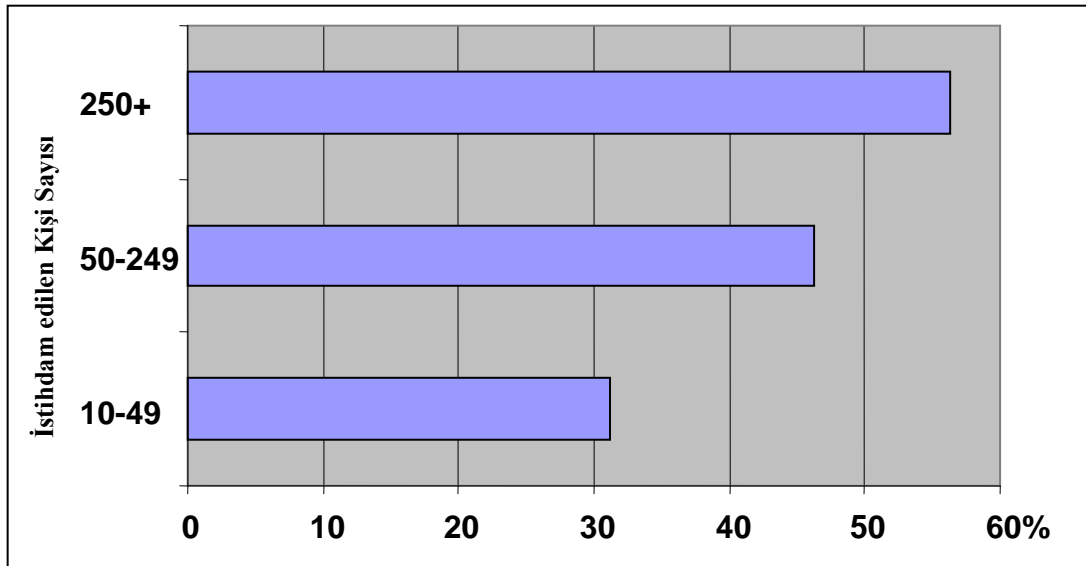
Düzyer 0- **Kararlı Firma:** Pek az ya da hiç yenilik yapmayan firma,

Düzyer 1- **Yenilikçi Firma:** Rekabetçi ve teknolojik çerçevede, yenilikçilik sürecini devam ettirme ve yönetme kapasitesine sahip firma,

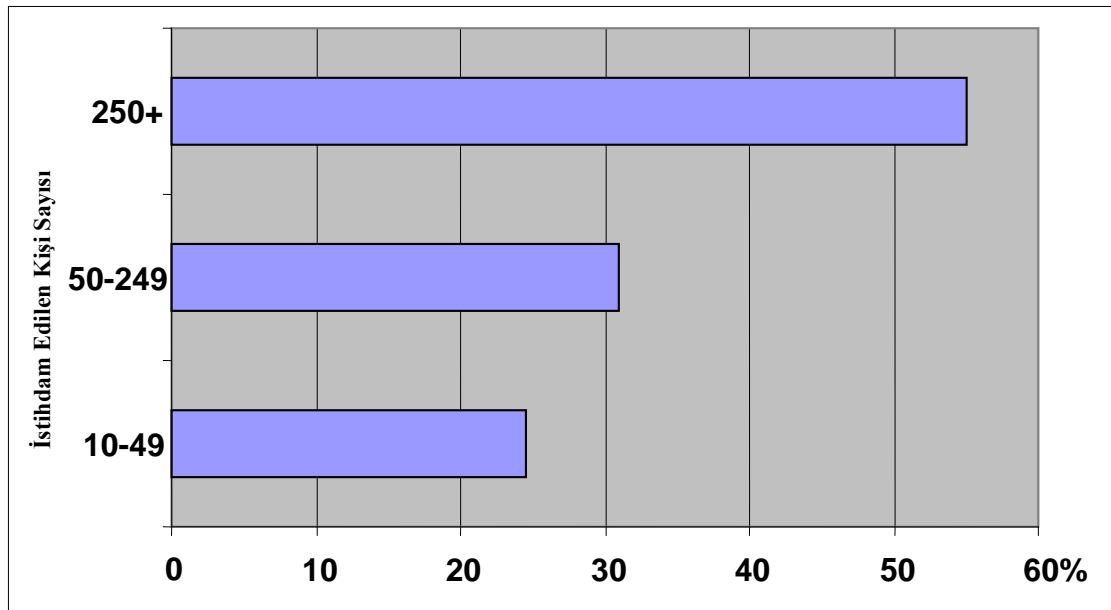
Düzeş 2- **Öğrenen Firma:** Yenilik kapasitesine ek olarak değişen çevreye de uyum sağlayabilme yeteneği olan firma

Düzeş 3- **Kendisi Yaratabilen Firma:** Temel teknolojik kapasitesini kullanarak farklı pazarlarda kendisine yer bulabilen veya yeni pazarlar yaratabilen firma.

Türk imalat sanayindeki firmalara değinilecek olursa, yenilik yapma ve teknolojik gelişimlere uyum sağlama konusunda, yavaş da olsa, gelişim göstermektedirler. Türkiye İstatistik Kurumu tarafından gerçekleştirilen “2002-2004 Yılları Sanayi Sektörü Teknolojik Yenilik Anketi” sonuçlarına göre 2002-2004 yılları arasında sanayi sektöründe %34,5’inin yenilik faaliyetlerinde bulunduğu tespit edilmiştir (Tablo 1.2 ;Ek 2: Faaliyet kolları ve büyüklük grubuna göre sanayi sektöründe teknolojik yenilikler). Türkiye İstatistik Kurumu’nun yine aynı tarihli anketinin sonuçlarına göre 2002-2004 yılları arasında hizmet sektöründe % 25,9’nun yenilik faaliyetlerinde bulunduğu tespit edilmiştir (Tablo 1.3; Ek 3: Faaliyet kolları ve büyüklük grubuna göre hizmet sektöründe teknolojik yenilikler).

Tablo 2 : Sanayi sektöründe firma büyüklüklerine göre yenilik yapma oranları

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (<http://www.tuik.gov.tr/>)

Tablo 3 : Hizmet Sektöründe firma büyüklüklerine göre yenilik yapma oranları

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (<http://www.tuik.gov.tr/>)

B. YENİLİKÇİ ODAKLI ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER

18 YY. sonlarında Britanya’da başlayan sanayi devrimi ile küreselleşmenin temelleri atılmış ve bu zamandan itibaren küreselleşme ile birlikte rekabet artmıştır. Bu nedenle firmalar müşterilerinin değişen taleplerini karşılamak ve yeni ürünler geliştirebilmek için daha fazla zaman ve kaynak ayırmaktadırlar (Berber vd., 2007,s. 3; Monga, 1999, s. 14-15).

Küreselleşen dünyada pazar paylarının istikrarını ve rekabetin devamlılığını sağlayabilmek için, müşterilerin ihtiyaçlarını iyi bilmek ve yeni trendleri takip etmek gerekmektedir. Bütün bunlar göz önünde bulundurularak, yenilikçi odaklı örgütsel faktörler birbirleriyle ilişkili dokuz faktör üzerine dayandırılmıştır. Bu faktörler yedi terim olarak ele alınmışlardır. (Berber vd., 2007, s. 3-4).

1. Çapraz Fonksiyonellik

Yenilikçi proje görevleri büyük ölçüde uzmanlaşmış bilgiyi ve bu bilgiye pek çok farklı noktadan erişimi gerektirdiğinden, ürün geliştirme takımları günümüzde büyük ölçüde önemli hale gelmişlerdir. Bundan dolayı, AR-GE departmanı ile diğer departmanların çapraz fonksiyonelliği ve sürekli koordinasyon halinde bulunması gerekmektedir. Buna ek olarak, dizaynın ve üretim sürecinin karmaşıklığı çapraz fonksiyonel olan takımlara olan ihtiyacı büyük ölçüde arttırmaktadır. Bir çok çalışmada da kanıtlanmıştır ki organizasyonların çalışanlarını mobilize etmeleri ölçüsünde kayda değer kazançlar sağladıkları görülmüştür (Hyland, 2002, s.311).

2. Yaratıcılık

Yaratıcılığın dört boyutu olan, insan, süreç, ürün ve çevre bir araya gelerek yaratıcılığın açık ve tam bir tanımını yapmaktadırlar. Yaratıcılığın kurumsal başarının şartı olduğu ve “yenilikçi ol ya da öl” şeklindeki düşünce sistemiyle yönetilen organizasyonlar, yenilikçi ürünlerin geliştirilmesinde pek çok sayıdaki yaratıcı düşünceden kazanç sağlamaktadırlar. Dünya çapında sürekli değişen koşullara ve yeniliklere karşı yaratıcı özelliklere sahip (yani yaratıcı olan) bireyleri işe alan, onları bu koşullara göre organize eden ve destekleyen organizasyonlar karşı durabilmektedirler. Bununla beraber, günümüzdeki yüksek oranda rekabetçi piyasalarda, rekabet avantajı sağlamanın yolu sadece ilk ürünü piyasaya sürmekle

değil aynı zamanda geçen zaman içinde bu ürünü sürekli iyileştirerek ve geliştirerek mümkün olmaktadır (Susman, 1992, s.36).

Sonuç olarak, yenilikçiliğin anahtar boyutlarıyla sürekli yeni ürünler geliştirmede, yaratıcılık önemli bir faktör olarak yer almaktadır.

3. Sinerji ve Tutarlılık

Önceden de belirtildiği gibi, endüstriyel yenilikçiliği yönetmek ve ürün geliştirmek örgütler tarafından ciddi bir şekilde ele alınmakta ve karşılaşılan değişken zorluklara rağmen kurum çalışanları, yenilikçi projelerin tutarlı bir şekilde yapılmasında isteklidirler. Kuczmarski (2000, s.5) yenilikçiliği, risk ve geri dönüş dereceleri farklı, birbirinden farklı kazançlar sağlayan ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin portfolyosu olarak tanımlamaktadır.

Hızla küreselleşen dünya içerisinde büyük firmalar, teknolojik yenilikleri kendi ürün ve servislerinin içine dahil olabilecek daha küçük firmaları almaktadırlar (Miles, 2005, s.41). Böylelikle sinerji ve aynı zamanda projelerin tutarlılığı devamlı yenilikçilik süreci açısından çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Misyon

(Görevimiz, var oluş amacımız nedir?)

Misyon; kurumun içindeki ve dışındaki herkese kim olduğunu, ne yaptığını, kime yaptığını, nasıl ve neden yaptığını belirleyen, bugün olduğu durumla birlikte gelecekte arzulananı yansıtan ve var oluş amacını belirleyen bir görev bildirgesidir. Kurum misyonunun belirlenmesinde:

- ✓ Bu gün ne durumdayız?
- ✓ Ne yapmaktayız? Görevimiz nedir?
- ✓ Kim için yapmaktayız?
- ✓ Nasıl ve neden yapmaktayız?
- ✓ Neden varız?
- ✓ Asli yeterlilik alanımız nedir?
- ✓ Başka kurumlardan ayıran özellikler nelerdir?
- ✓ Kurumun karakterini ne belirlemektedir?
- ✓ Gelecek için arzularımız nedir?
- ✓ Kurumun amacına ulaşması nasıl sağlanacaktır?

sorularının cevabı aranmalıdır.

Misyonun sınırlılıkları belirleme özelliği, neyin planlanıp neyin planlanmayacağını da ortaya koymaktadır.

Misyon güç ve kaynağını değerlerden almaktadır. Bu nedenle öncelikle değerlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Şirketlerin temel amaçlarına ulaşabilmeleri için onları diğer kuruluşlardan ayıracak bazı stratejiler uygulamaları gerekmektedir. Uygulanan bu stratejilerle bir şirket sadece yüksek kar marjları elde etmekle kalmaz aynı zamanda pazardaki yerini de sağlamlaştırmaktadırlar (Sadler, 1993, s. 13).

Misyonun değişmesi, kurumun varoluş amacının değişmesi anlamına gelmektedir. Ancak yıllık incelemelerle yeniden değerlendirmeye tabi tutulması, ifade ve anlam düzeltmelerinin yapılması gerekmektedir. Misyonun tanımlamasından ve uygulanacak stratejilerin belirlenmesinden sonra yenilikçilik misyonla ne kadar uyum içersinde olursa firmanın ticari açıdan başarılı olması o derece yüksek olacaktır denilebilir.

5. Kaynak Ayırma

Günümüz dünyasında organizasyonların müşterilerin sınırsız ihtiyaçlarına sınırlı, “kıt” kaynakları yöneterek ve doğru zamanda ve doğru yerde cevap verebilmesi önemli bir boyut haline gelmiştir. Organizasyonlar müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini ürün çeşitliliğine giderek ve bu tip ürünleri üreterek karşılık vermektedirler. Bununla birlikte zaten kıt olan kaynakları bir projeye değil de birçok projeye ayırmak tek proje ayırmaktan çok daha karmaşıktır (Pennypacker, 2002, s. 45). Bir çok farklı projeye kaynak ayırabilme yetisi, organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran ve rekabet avantajı sağlayan sağlam bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

6. Yenilikçi İklim

Günümüzde halen organizasyonlar alışılmadık beklentileri ve fikirleri olan insanlara nasıl ve ne kadar anlayışlı olabileceklerini tartışmaktadırlar. 21. yy da organizasyonlar çabuk değişen çevre koşullarına ve bununla beraber değişmesi gerekli olan örgütsel iklime adapte olmaya çalışırken bu hususta çoğunlukla çalışanların tepkisiyle karşılaşmaktadırlar. Organizasyonların yenilikçi süreçlerde

gönüllü olarak yer alması, örgütün yenilikçi iklimine bağlı olabildiği gibi organizasyonu, rekabetçi bir strateji süresince refleks olarak gelişmeleri takip edebilme yetisinden dolayı tutarlı ve yenilikçi bir organizasyon olarak tanımlayabilmektedir. Sonuç olarak, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik üreticinin edinmesi gereken ve daha güçlü bir organizasyonel performans sağlayan en önemli değerlerdir (Berber vd., 2007, s. 5).

7. Endüstriyel Rakiplerin Ürünleri ve Makro Konuların Etkisi

Firmalar çeşitli dış çevre etkilerine maruz kalmaktadırlar bunlar; ekonomik sosyal politik ve teknolojik olabilmektedir. Bununla birlikte birde hesap verecekleri çevrelerindeki müşterilerin varlığı da önemli bir dış çevre faktörüdür (Hitchcock, 2000, s. 98). Bununla birlikte firmalar için aynı ürünü üreten üreticilerin ortaya çıkmasıyla alternatifler çoğalmaktadır. Rakip firmalardan farklılaşmak, rakip ürünler arasından sıyrılabilme ve ticari başarıyı yakalayabilmek eşsiz dizayn (ürün geliştirme) teknikleri ile mümkün olabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ AÇIKLAMADA KULLANILAN MODELLER

A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. Kültür ve Örgüt

Örgüt kültürü kavramı, işletme kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü ya da firma kültürü ile eş anlamlı olarak kullanılabilir.

Örgüt kültürü yazınında önde gelen yazarlardan biri olan Schein, örgüt kültürünü tanımlama sorunlarının önemli ölçüde örgüt kavramının kendisinin belirsiz olmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. (Schein, 1990, s.111)

Örgüt kültürü kavramının doğru bir biçimde tanımlanması için kültür ve örgüt kavramlarına değinmek uygun olacaktır. Örgüt kavramı yönetim ve örgüt yazınının temel konusu olmakla birlikte kavrama ilişkin tanımlar farklı biçimlerde yapılabilmektedir. Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş sosyal bir yapı, kültür, fiziksel yapılar, çevrenin bir alt sistemi ve benzeri farklı biçimlerde tanımlanabilmektedirler (Hatch,1997, s.9).

Örgüt konusundaki kuramsal çalışmalardan bir bölümü örgütleri kültürel ortamlar olarak görürken bir diğer bölümü toplumsal ihtiyaçlara cevap veren ekonomik birimler veya çeşitli çıkar gruplarının gönüllü katılımı ile oluşan sosyal varlıklar olarak görüp örgütleri bu yönleriyle incelemektedirler (Doğan, 2007, s.81).

Örgüt ve kültürün birbirleriyle bağlantılı kavramlar olduklarını açıklarken iki grup bakış açısından söz edilebilir Koçel'e göre (2005, s. 270);

Birinci gruptaki bakış açısına sahip görüşler makro bir bakış açısına sahip olup, örgütün içinde bulunduğu kültürel çevreyi belirleyen; örgütsel yapı ve işleyişleri ise belirlenen olarak kabul etmektedirler. Buna göre herhangi bir kültürel çevrede faaliyette bulunan örgütlerin yapı ve işleyişleri, örgütte bulunan yöneticilerin ve çalışanların eylem, davranış ve tutumları bu kültürel çevre

tarafından belirlenmektedir. Bu tip bir bakış açısı, örgütü içinde bulunduğu çevrenin bir parçası olarak kabul etmektedir.

Açık sistem bakış açısında örgütler, çevre ile girdi alışverişinde bulunarak ve çevreye uyum sağlama yoluyla varlıklarını sürdürmeye çalışan sosyal varlıklar olarak görülür. Örgütün varlığını sürdürmesi bu uyuma bağlıdır. Sistemin işleyişi genel sistem kuramı çerçevesinde açıklanmaktadır. Bu genel çerçeveye uymakla beraber farklı çevrelerin farklı örgütsel yapılar ve işleyişler gerektirdiği biçimindeki bakış açısı ise durumsallık kuramıdır. Örgütlerin içinde buldukları çevrenin teknolojik özellikleri, çevrenin değişme hızı, çevrenin karmaşıklık düzeyi vb. yalnızca örgütsel yapı ve işleyişleri değil aynı zamanda örgütsel normlar, değerler ve bireylerin tutum ve davranışları üzerinde de etkili olmaktadır.

Öte yandan Doğan'a göre (2007, 83-86), ikinci gruptaki görüşler örgütleri kültürel bakış açısıyla incelemişlerdir. Bu bakış açısına göre kültürü örgütsel sistemin bir ögesi olarak ele alan mikro düzeyde görüşlerdir. Bu görüşlerin ortak noktası, örgütlerin kültür üreten sosyal yapılar olarak varsayılmasıdır. Örgütler toplumsal ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak mal ve hizmet üretirken beraberinde karşılaştıkları örgüt-çevre ve örgüt içi insanlar arası sorunlara da çözümler üretirler. Örgütün çevreye ve insanlar arası ilişkilere dair ortaya çıkan sorunlara getirmiş oldukları çözümler, değerler, normlar, inançlar, biçimsel düzenlemeler, tören ve toplantılar ve söylenceler örgüte has üretilmiş kültürel özelliklerdir.

Smircich'e göre "kültür, örgütsel sistemin öğeleri olan teknik ve fiziki sistemler, amaçlar sistemi, üretim sistemi, sosyo-kültürel sistem ve yönetsel sistemi bir arada tutan sistem, kültürel bağlamdır." Bu görüş kültürü, örgütsel sistemin temel öğelerinden biri olarak görür (Smircich, 1983, s.347).

Ancak hangi bakış açısıyla bakılırsa bakılsın örgütleri her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan açık sistemler olarak ele aldığımızda çevreleriyle etkileşim halinde olmalarının zorunlu olduğu görülmektedir. Örgütler farklı kültür mozayikine sahip bireylerden oluşmaktadırlar. Kültür, hem örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına bağlamaktadır hem de çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji,

plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri vardır (Köse vd., 2001, s.222).

Tosun (1990, s.142) “ nasıl ki bir ülkenin, bölgenin, kentin, kasabanın, köyün kültürü varsa bir işletme, bir kurum gibi değişik büyüklükte olan örgütlerin de kültürleri vardır.” görüşünü ileri sürerek her örgütün bir kültürünün olduğunu açıklamaya çalışmıştır.

Koçel’ e göre (2001, s.26), “her işletme organizasyonu da bir küçük toplum, bir küçük sosyete (society)dir. Dolayısıyla bu küçük toplumunda bir paylaşılan değerler seti yani kültürü olacaktır”.

Benzer şekilde Schneider (1999, s.1), örgütleri “kendilerine özgü kültürleri, özellikleri, doğası ve kimliği olan yaşayan sosyal organizmalar” olarak tanımlayarak her bir örgütün mutlaka kendine ait bir kültürünün olduğunu vurgulamıştır

2. Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi

Örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin de kendilerine özgü inançlar, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Köse vd. 2001, s. 222; Erdoğan, 1994, s.111).

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını istemektedir. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütle etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlarlar. Bireyin yetiştiği ve halen yaşadığı kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır (Köse vd., 2001, 222).

Her örgütün kendi kurallarını, geleneklerini, göreneklerini yarattığı ve böylelikle de kendi kültürünü yarattığı söylenebilir (Katz ve Kahn, 1977, s. 71).

O halde bir örgütün kültürünü şu şekilde tanımlayabiliriz; bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1997, s. 208). Neticede kültürün örgütteki yeri ve önemi yadsınamaz.

3. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramı 1980’li yılların başında ortaya çıkmış ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kültür kavramı ilk defa Amerikan akademik yazınına Pettigrew (1979) tarafından *Administrative Science Quarterly*’de yayınlanan “örgütsel kültürler üzerinde çalışırken” adlı makale ile yer almıştır (Hofstede vd., 1990, s.286).

Örgütsel kültür kavramının tarihi çok eski olmamakla birlikte bu kavramın yönetim teorileri ve uygulamalarındaki izlerinin bu yüzyılın ortalarına kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir. Sosyoloji, antropoloji ve etnoloji kökenli kültür kavramının örgüt kuramı ile örtüştürerek yönetim alan yazınına yerleştirilmesinde Deal ve Kennedy (1982)’nin “Kurum Kültürü”, Peters ve Waterman (1982)’in “Mükemmeli Arayış”, William Ouchi (1981)’nin “Teori Z” adlı kitapları önemli rol oynamıştır. Kültür kavramının örgütsel davranışı anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek açılarından kullanılmaya başlanmasının nedenleri olarak yönetim uygulamalarında örgütsel, bireysel ve toplumsal farklılıkların göz önüne alınması zorunluluğu, yetmişli yıllarda Japon örgütlerinin artan başarısının arkasındaki sebepleri anlamaya dönük bir ilginin ortaya çıkışı şekline ifade edilebilir (Terzi, 2000, 19-20).

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alanda yapılan çalışmaların hızla artmaya başlamasının esas olarak üç nedeni vardır (Wilkins, 1983, s.24).

- Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya’nın 1970’lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir.

- Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeleri ile yüz yüze kalmaları, Avrupa ve Amerika'da yer alan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamada bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini sağlamıştır.
- Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi öneminin kazanmasıdır.

Akbaba'nın aktardığına göre, Amerikan şirketlerinin niçin toplumlardaki, özellikle Japonya'daki, eş değer şirketler kadar iyi performans gösteremediklerini açıklamaya çalışan son zamanlardaki vurgudur. Farklılıklar gözlemlendiğinde, ulusal kültürün yeterli bir açıklama olmadığı açıklanmaktadır. Özellikle etkinliğin farklı düzeylerine dair olmak üzere, bir toplum içerisindeki örgütler arasında ayırım yapmaya izin verecek kavramlara gereksinim duyulmaktadır ve örgütsel kültür kavramı bu amaca çok iyi hizmet etmiştir. Daha fazla araştırmacı ve teorisyen örgütsel kültürü incelemeye başladıkça daha tanımlayıcı ve daha klinik araştırmalarla da konu açıklanmaya çalışılmıştır (Schein, 1990, çev. Akbaba, s. 4).

4. Örgüt Kültürünü Açıklamaya Yönelik Bakış Açıları

Örgüt kültürü yaklaşımlarından rasyonalist, sembolik ve işlevselci yaklaşımlara göre;

Rasyonalist görüş, örgütsel kültürü bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görür. Bu çevrede kültür, paylaşılmış düşünceler, ideolojiler değerler, sayıtlılar, beklentiler tutumlar, belirli bir topluluğun birlikte ördüğü normlar olarak tanımlanır (Kilmann vd., 1988, s.5).

İşlevselci yaklaşıma göre; kültürün nasıl doğduğu hangi işlevlere sahip olduğu, nasıl yayıldığı ve değiştiği sorularına cevap aramaktadır. İşlevselci

yaklaşım, örgütü doğal bir sistem olarak görür ve gerekli işlevleri başarmak suretiyle örgütsel yaşamın süreceğini varsayar. Bu çerçevede örgüt kültürüne, örgütsel yaşama olan katkıları açısından bakılır (Schultz, 1994, s.15-17).

Sembolik yaklaşım; örgütlerde etkili bir anlamlar dizisinin yaratılması üzerine odaklanır. Bu yaklaşımda kültür, semboller olarak örüntülenmiş anlamlar seti, paylaşılan anlam ya da semboller sistemi olarak tanımlanmaktadır. Smircich, örgüt kültürünün semboller merkezli olarak anlamlandırılmamız gerektiğini, kültürün insanların etkileşimlerinden bağlantısız bir şekilde oluşmadığını, insanların kültürü zihinlerinde oluşturduklarını ve zihinlerinde ne olduğunu tam olarak bilemeyeceğimizi belirterek, göstergeler veya sembollerini bilebileceğimizi ileri sürmektedir (Smircich, 1983, s. 342).

Tablo 4: Örgüt Kültürünü Açıklamaya Yönelik Bakış Açıları

Kuramlar	Örgütsel Paradigma	Örgütsel Kültür
Rasyonalizm	Örgüt başarının bir aracıdır.	Kültür, örgüt amaçlarının başarılması için etkili bir araçtır.
İşlevselcilik	Örgüt gerekli işlevleri icra ederek yaşamayı sürdüren bir topluluktur.	Kültür, dış uyum ve iç bütünleşme ile ilgili işlevleri yerine getiren temel sayıtlılar ve paylaşılmış değerler örüntüsüdür.
Sembolizm	Örgüt sembolik eylemlerin karmaşık bir örüntüsünü ifade eden bir insan sistemidir.	Kültür, sosyal olarak inşa edilmiş semboller ve anlamlar örüntüsüdür.

Kaynak: Ali Rıza Terzi: *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000 ; Majken Schultz: *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*, s.14

5. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı

Örgüt kültürü kavramına bilim insanları arasında gösterilen yoğun ilgiye rağmen ortak bir tanım bulunamamıştır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazar ve araştırmacılar örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır. Rue ve Beyers (1986, s. 567) örgüt kültürünü örgüt içerisindeki görünmez bir varlık olarak nitelendirmişlerdir. Örgüt kültürü denen bu görünmez varlığın, genellikle yazılı olmayan kurallar, örgüt stratejilerinde neyin önemli olduğuna dair standartlar, ön yargılar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına ilişkin yerleşik adetler ve çalışanlara örgüt içerisinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi birçok yolla belirlendiğini vurgulamışlardır. Yine Weinrich ve Koontz (1993) örgüt kültürünü bir örgüte ilişkin paylaşılmış inanç ve değerler, genel davranış kalıpları olarak kabul etmişlerdir. Roberts ve Hunt'a (1991, s. 109) göre örgüt kültürü, grubun davranış özelliklerini oluşturur ve sosyal sistemin bir elemanıdır. Deal ve Kennedy (1982, s. 147) ise örgüt kültürünü, örgütte işlerin yapılaş şekli olarak tanımlayarak, örgüt kültürünün özünü, örgüt üyelerine ve müşterilerine ilişkin değerlerin oluşturduğunu belirtmişlerdir (Ay ve Ünal, 1999, s. 75-76; Bakan vd., 2004, s. 17).

Örgütsel kültür; örgüt üyelerince benimsenen değer, norm, inanç ve varsayım modeli olarak ele alır. Yine kavramın öncülerinden Peters ve Waterman, örgüt kültürünü paylaşılmış değerler bütünü olarak ifade etmiştir. Benzer şekilde Louis; kavramı paylaşılan anlamlar, Barney; merkezi değerler, Deyer; varsayımlar, Davis; inançlar Bate; paylaşılan düşünceler, değerler ve anlamlar, Trice ve Beyer; değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi olarak ortaya koymuşlardır (Gordon ve DiTomaso, 1992, s. 783-786).

Schein ise örgüt kültürünü; dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle basa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere, bu tür problemlerle ilişkilerinde, algılamaları düşünmeleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir olarak tanımlamıştır (Halis, 2003, s.110).

Schwartz ve Davis'e göre örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür. Örgüt kültürü, yaygın olarak paylaşılan ve insanların işte nasıl davranacağıyla ilgili olan inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunun ayırt edilmesini sağlayan değerlerin oluşturduğu bir küme olarak da ele alınmaktadır (Brown ve Starkey, 1994, s. 808).

Literatürde yer alan diğer bir tanıma göre de örgüt kültürü bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerlerdir (Gordon ve DiTomaso, 1992, s. 784).

Tablo 5: Seçilmiş Örgütsel Kültür Tanımları

Eliot Jaques (1952) “Bir örgütün kültürü örgüt içerisinde işlerin yapılışı ve düşünüşün genel bir biçimidir ki, bu durum bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmakta ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyelerde bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar.”
Andrew Pettigrew (1979) “Kültür, herhangi bir zamanda, herhangi bir grup içerisinde işleyen açık ve kolektif bir sistemdir. Bu sistemin terimleri, formları, kategorileri ve imajları grubun kendi durumunu yorumlar.”
Meryl Reis Louis (1983) “Örgütler bir kültüre sahip saygın ve sosyal biçimlerdir ve örgüt içerisindeki ortak bir anlayışı, ortak bir lisansı ve ortak sembolik araçları ortaya koymaktadır.”
Caren Siehl ve Joanne Martin (1984) “Örgütsel kültür örgütü bir arada tutan bir tutkal olarak nitelendirilmekte ve kültür, onu oluşturan bireylerin değer, inanç ve beklentileri üzerine odaklaşmaktadır.”
John van Manen (1988) “Örgütsel kültür örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler ile açıklanmaktadır. Kültür kendi başına görülememekte, ancak sunulduğu zaman görünür bir hale gelebilmektedir.”
Harrison Trice ve John Beyer (1993) “Örgütsel kültür kolektif bir fikirdir ve kültür belirsizlikler ve insan hayatının tecrübesizlikleri karşısında oluşur ve duygusal tepkiler, bölüşümler ve kültürel formdan oluşmaktadır.”

Kaynak: M. Hatch, “Organization Theory” Oxford University Pres, Great Britain, 1997, s. 205

Campbell, örgüt kültürüne ilişkin tanımlarda iki ortak noktanın bulunduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan ilki; her bir kültürün eşi bulunmayan örgüt tarihinin bir fonksiyonu olmasıdır. (Detert vd., 2000). Bu nedenden dolayı “sosyal zamk”

görevi gören örgüt kültürleri eşsizdir. İkinci ortak nokta ise; örgüt kültürlerinin bilişsel bir bileşeni olduğu yönündeki kanıdır. Diğer bir deyişle, örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin zihinsel aktivitelerinde yattığına inanılmaktadır. Hofstede, Bond ve Luk (1993) bu bilişsel bileşene “örgütün psikolojik kültürü” adını vermektedir (Campbell, 2004, s. 42).

Mainiero (1993;84) örgüt kültürünü, örgüte ait olan inançlar, normlar, standartlar, işlerle ilgilenen işgörenlerin organizasyonun herhangi bir alanında yaptıkları işe olan muhtemel katkıları veya potansiyel etkileri ve işgörenlerin sürekli çalışmasını sağlayan motivasyon unsurlarının oluşturduğu örgütsel köşe taşları olarak tanımlamışlardır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, temel varsayımlar, inançlar, değerler, tezahürler, semboller vb. unsurlardan oluşmaktadır. Örgüt kültüründeki temel değerler çalışanlar tarafından ortaklaşa oluşturuldukları ve paylaşıldıkları ve kişilerin davranışlarını etkilediği için örgütün tamamına ait olarak görülebilir (Akdemir ve Çukacı, 2007, s. 1176).

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristikleri ve yapıları bu kültürü belirgin kılmak da ve onu diğerlerinden ayırmaktadır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkilemektedir (Köse vd., 2001, s.227).

Armstrong (1990, s. 119) ise şöyle tanımlamaktadır; “örgütteki bireyler arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan, beklentiler, inançlar, değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri olarak tanımlanabilir. Bir örgütte işlerin yapılma biçimi hakkında personelin ve yöneticilerin paylaştıkları ve kabul ettikleri inanç ve değerleri içerir. Nasıl bir toplumda kültür bireylerin ne öğreneceklerini ve nasıl davranacaklarını dikte ederse, örgüt kültürü de bireyin örgütte ne bilmesi, nasıl davranması, işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterir” (Bakan, vd, 2004, s. 19).

Ouchi; “örgüt içerisinde temel değerler ve normlara dayalı ve örgüt üyelerinin örgütü anlamalarına yardım eden paylaşılmış ve kabul edilmiş algılar,

tutumlar, semboller, törenler ve mitler bütünüdür” tanımlamasını yapmıştır (Ouchi, 1981, s.155).

Örgüt kültürü hakkında çok sayıda tanım var olmakla birlikte kavramı genellikle kuşatan anlam, üyelerin davranışını etkileyen, paylaşılan, inanç ve değer seti şeklindeki soyut unsurlarla, sembol şeklinde ifade edilen (dil, tören, hikaye, kıyafet, gelenek, vb.) ve örgüt içinde doğrudan gözlenebilen unsurların bileşkesinden ortaya çıkar. Sonuç olarak; bu açıklamaların ışığı altında örgüt kültürü; bir grup insan tarafından paylaşılan, soyut (inanç,norm ve değerler) unsurlarla, bu soyut unsurları taşıyan, daha görünür yüzeydeki somut sembollerin ve uygulamaların (hikaye, gelenek, dil, merasim, kıyafet vb.) bir araya gelerek bir bütün oluşturması olarak ifade edilebilir (Halis, 2003, s. 111).

6. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda birbirleriyle ilgili iki boyut bulunmaktadır;

Boyutlardan birincisi; örgüt kültürünün ortaya çıkmasında ya da değiştirilmesinde rol oynayan etmenlerin neler olduğu ve bunların etkileridir. İkincisi ise; örgüt kültürünün nasıl bir süreçle oluştuğunun belirlenmesidir. Başka bir deyişle örgüt kültürünün kendisine özgü temel varsayımlarının, değerlerinin, normlarının, geleneklerinin, mitlerinin ve biçimsel düzenlemelerinin nasıl oluştuğunun belirlenmesidir (Doğan, 2007, s. 109).

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandırmış olmaları nedeniyle örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Robbins, 2001, s. 518).

Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur (Güçlü, 2003, s. 148).

Örgüt kültürünün oluşum süreci, özde toplumsal kültürün oluşumuyla benzer bir süreçle ortaya çıkmaktadır denilebilir. Bunu, genel kabul görmüş örgüt kültürü

kavramıyla açıklamak mümkündür. Örgüt kültürü kavramına ilişkin yapılmış olan tanım dikkate alındığında; içerik itibari ile aşağıdaki hususları içerdiği görülmektedir (Doğan, 2007, s. 109).

- Örgüt kültürü, örgüt-çevre ilişkileri nedeniyle ortaya çıkan uyum sorunları ile örgüt içi ilişkilerin bütünleşmesine yönelik sorunların çözümüne ilişkin öğrenilen çözümlerdir.
- Öğrenilen bu çözümler, benzer sorunların çözümünde işe yaramakta, bu nedenle benimsenen doğrular olarak kabul edilmekte ve normlara, değerlere, inançlara dönüşmektedir.
- Bu normlar, değerler ve inançlar örgüt üyelerince paylaşılmaktadır.
- Örgüte yeni katılanlara aktarılmak istenmektedir.

Örgüt kültürü kavramının bu içeriği, örgüt kültürünün nasıl oluştuğu hakkında bir fikir vermektedir. Örgüt kültürünün oluşumu hakkındaki görüşler bir takım farklılıklar içermekle birlikte bu ortak içeriği paylaşmaktadırlar.

Schein, bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve dört aşama izlediğini belirtmektedir (Schein, 1983, s. 16-17).

Aşama 1: Bir kurucu grup yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.

Aşama 2: Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hem fikir olduklarından ilk uzmanlaşmanın temellerini atarlar.

Aşama 3: Kurucu grup sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.

Aşama 4: Kurucu grubun belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer işgörenler işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar.

Görüldüğü gibi, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü kurucu, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarfetmiştir. Bu kişiler de ona yardımcı

olurken kurucu da onlara kendi değerlerini kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadır. Yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Yani örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunacaktır. Örgüt liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir. Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacaktır. Liderin onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturacaktır. Çalışanların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır (Güçlü, 2003, s. 149).

7. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütler, açık birer sistem olarak ele alındığında örgüt kültürü de değişen süreç içerisinde, iç ve dış çevre unsurlarının etkisiyle oluşmaktadır. Bu çevre unsurlarının etkisiyle güçlü ya da zayıf, esnek ya da gelenekçi örgüt kültürleri ortaya çıkar. Çevre faktörleri iç ve dış olmak üzere iki başlık altında incelenebilir; (Bakan vd., 2004, s. 28-29; Berberoğlu, 1990, s. 157).

İç Çevre Faktörleri

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile, bu doğrultuda belirlenen amaçlar ve hedefler,
- Kurucular ve sahipler; kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,

- Bireysel katılım ve teşebbüs; bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,
- Risk toleransı; bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Yön; örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Birleşme; örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Kontrol; işgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Benlik; örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,
- Ödül sistemi; ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çatışma toleransı; çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- İletişim kalıpları, bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri

Dış Çevre Faktörleri

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler,

Belirtilen faktörlerin dışında örgütle iletişimde bulunan her türlü unsur, örgüt kültürünü etkileyen dış çevreyi oluşturur. Açık sistem olan ve çevresiyle ilişkiye giren örgüt, çevrenin kültürel değerlerinden etkilenebileceği gibi, çevreyi kültürel değerler açısından etkileyebilecektir. Dinamik bir örgüt sürekli olarak değişir.

Bunun esas nedeni, çevresinde devamlı bir değişimin yaşanması ve farklı unsurların bulunmasıdır. Bir örgüt ya çevresine uyar, ya da çevresini değiştirir. Yani çevresel değişkenler ya örgütü etkiler, ya da örgütten etkilenir (Genç, 1993, s. 303)

8. Örgüt Kültürü Türleri

a. Baskın ve Alt Kültürler

Örgütler, kendi ayırd edici kültür ve alt kültür modellerine sahip küçük topluluklardır. Bir örgüt kendisini, bir arada çalışmaya inanan, kaynaşmış bir ekip ya da aile olarak görebilir (Güçlü, 2003, s. 149).

Kültürlerdeki genel kültür ve alt kültür ayrımı, örgüt kültüründe baskın kültür ve alt kültür şeklinde yapılmaktadır. Baskın kültür (dominant culture), örgüt bireylerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder (Luthans, 1998, s. 552).

Yani örgüt kültüründen bahsedildiği zaman ya da bir örgütte tanımlaması yapılacağı zaman bu örgütün baskın kültürüne atıfta bulunup örgütteki genelin sahip olduğu baskın kültürden bahsetmek daha doğru olacaktır (Robbins, 2001, s. 512).

Örneğin, Delta Havayolları çalışanlarının çoğu, disiplinli çalışma, işletmeye bağlılık ve müşteriye hizmet gibi değerleri onaylamakta ve benimsemektedirler. Belirtilen işletme çalışanlarınca benimsenen bu değerler, onların örgütsel davranışını belirleyen baskın kültürü oluşturmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, bir örgütün kültüründen söz edildiğinde, aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir (Güçlü, 2003, s. 150).

Alt kültür (subculture) ise, örgüt üyeleri arasında sadece belli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri temsil eder. Bir örgütte alt kültürler örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Alt kültür dikey ve yatay olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Örneğin bir holdingin herhangi bir ürün bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse “dikey alt kültür” söz konusuysen; belli bir konuda

uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları ortak anlayışlara sahiplerse “yatay alt kültür” söz konusu olmaktadır. Örgütte herhangi bir grup alt kültür geliştirmekle beraber, bu alt kültürler daha çok coğrafik farklılıklardan veya departmanların yapılarından kaynaklanmaktadır. Yine aynı şekilde fiziksel olarak örgütten ayrı bulunan bir ofis veya örgütün bir ünitesi farklı bir kişiliğe bürünebilmektedir ve örgütün baskın kültürünü benimsemekle beraber, temel değerler ayrı ünitelerin farklı konumunu yansıtacak şekilde adapte edilmiş olabilmektedirler (Vural ve Coşkun, 2007, s. 14).

b. Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgüt kültürü üzerinde en çok durulan ve tartışılan konulardan biri de güçlü ve zayıf kültür ayrımıdır. Güçlü kültür, örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış değerlerdir. Başka bir anlatımla, güçlü kültür; örgüt üyelerinin çoğunluğunca paylaşılmış ve kabul edilmiş temel değerleri ifade etmektedir (Güçlü, 2003, s. 150).

Güçlü örgütlerde çalışanlar, kültürün temel değerlere sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışanlar, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir (Robins, 1994, s. 514).

Örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler güçlü kültürü (strong culture) oluşturmaktadır. Güçlü kültürün şekillenmesinde güçlü bir liderin etkisi olduğu kadar iki önemli faktörün de etkisi vardır. Bu faktörler; Paylaşma ve Yoğunluk’ dur. Paylaşma derecesi, örgüt üyelerinin ne kadarının aynı temel değerlere sahip olduğunu göstermektedir ki çoğu örgüt, paylaşımı arttırmak için oryantasyon ve ödüllendirme programlarına başvurmaktadır. Yoğunluk derecesi ise, örgüt üyelerinin ne kadarının bu değerlere gerçekten bağlı olduğunun göstergesidir (Vural ve Coşkun, 2007, s. 14-15).

Örgütlerin iç ve dış bütünleşme sorunlarının çözümünde aşağıdaki sorulara verecekleri yanıtların tatmin edici cevaplar olması hem güçlü kültürlerin oluşması

açısından hem de örgüt performansı açısından önemlidir (Erdem ve İşbaşı, 2001, s. 33-57).

- Kendimizi nasıl görüyoruz?
- Nasıl yönettiğimizi düşünüyoruz?
- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyor?
- Çalışanlarımız nasıl yönettiğimizi düşünüyor?

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile örgüt performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Özellikle, güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Çünkü, örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performans olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında, güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışanlar kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedirler. Bu yolla, çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır.

Güçlü kültürlerin söz konusu olduğu örgütlerde çalışanlar, kültürün eseri, kullanıcısı, taşıyıcısı ve yaratıcısıdır. Domino's Pizza'nın müşterilerinden birine ait olan aşağıdaki örnek, örgüt kültürünün yapıcı etkilerine ilişkin somut bir örnek teşkil etmektedir (Kolukısa, 2005, s. 2);

“Bir süre önce evimde çok kötü bir yangın oldu. Yangından bir sonraki gün, ben hasarın tespiti için evde dolaşırken ailem de perişan bir halde dış kapının merdivenlerinde oturuyordu. O sırada kapımızın önünde bir Domino's Pizza kamyoneti durdu ve sürücüsü elinde bir pizzalarla bize yanaştı. Ben kendisine pizza sipariş etmediğimi, evimizin yanığını söyledim. Sürücü 'biliyorum' diye yanıtladı. 'Yarım saat kadar önce buradan geçiyordum, durumunuzu fark ettim ve aç olabileceğinizi düşündüm. Çalıştığım dükkanın yöneticisine sizin için pizza hazırlamayı önerdim. Tercihinizi bilmediğim için karışık pizza getirdim. Ancak bundan hoşlanmıyorsanız geri götürüp istediğiniz çeşidi hazırlayabilirim. Bu, dükkanımızın size küçük bir ikramı. Lütfen kabul ediniz” demiştir.

Yukarıdaki olayda görüldüğü üzere çalışan örgüt kültürünün eseri, kullanıcısı, taşıyıcısı ve yaratıcısıdır. Çalıştığı yerin eseri olarak duyarlılık

gösteriyor ve örgüt değerinin kullanıcısı olarak harekete geçmektedir. Bilmektedir ki, işyeri bu duyarlılığa sahip çıkacaktır.

Çalışanlar arasında birlik ve tutarlılık sağlayan güçlü bir kültür, sosyal bir kontrol mekanizmasıdır. Meydana gelen olayların ve örgütsel süreçlerle ilgili kabullerin nasıl yorumlanacağını belirleyen örgüt kültürü, çalışanların hayatına bir anlam katmakta ve de belirsizlik söz konusu olduğunda endişeleri azaltmaktadır. Temel kabuller ve değerlerle ilgili oluşan görüş birliği ise, örgütsel faaliyetleri kolaylaştırmakta ve örgütsel performansa katkıda bulunmaktadır denilebilir. Norm ve değerlerin güçlü bir şekilde paylaşıldığı örgütlerde eşgüdüm ve denetim artmakta, çalışanlar örgütsel hedefler doğrultusunda birleşmekte ve de çalışanların çabaları artmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007, s. 15-16).

9. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikayeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Başka bir deyişle bunlar kültürü oluşturan ve organizasyonun yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir (Bakan vd. ,2004, s. 35).

Örgüt kültürünün öğelerinin neler olduğu konusunda örgüt kültürü ile ilgili yazın incelendiğinde farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir.

Pettrigrew, örgüt kültürünün öğelerini, semboller, ritüeller (adetler), dil, inançlar ve mitler olarak açıklamaktadır (Pettigrew, 1979, s. 574).

Trice ve Beyer (1984, s. 654); değerler ve normlardan oluşan bir anlamlar şebekesi ve bu anlamlar şebekesinin örgüt üyelerine aktarılma şekilleri olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar.

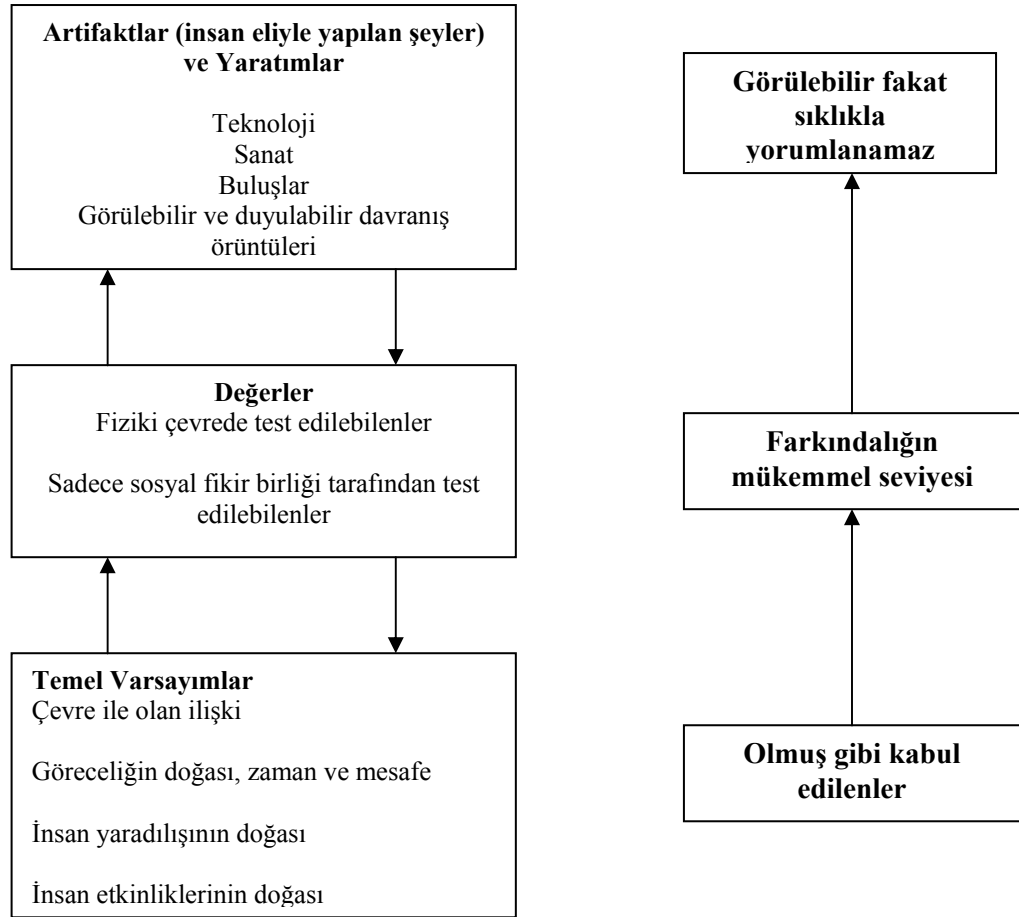
Meek, semboller (dil mimari ve artifaktlar) mitler, düşünce sistemleri (ideoloji dahil) ve ritüeller olarak tanımlamaktadır (Meek, 1988, s. 466).

Gordon, kültür öğelerini, inançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar, mitler ve hikayeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler (bireysel yönelim ve kolektif yönelim gibi) olarak altı grupta toplamaktadır. Kono, örgüt kültürünü, örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler, örgüt üyelerinin karar alma

yöntemleri ve düşünme şekilleri son olarak da açık davranış örüntüleri olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır (Terzi, 2000, s. 37-38).

Schein ise, üç bilinç (farkındalık) seviyesinde kültürün çatısını sunmuştur.

Şekil 7: Kültür için Bir Çerçeve



Kaynak: Vural, Coşkun, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, Ankara ; Edgar H. Schein, *Organization Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. San Francisco, 1989

Şekil 1’de görüldüğü gibi, kültürü oluşturan 3 önemli öğe bulunmaktadır;

Artifaktlar; ilk seviye olarak artifaktlar (insan eliyle yapılan şeyler), çevremizde yaptığımız şeyleri yapma yolunun sembolik kanıtı olarak tanımlayabiliriz.

Fiziksel çevrenin mimarisi, dili, elbiselerin şekli, örgüt hakkında anlatılan hikayeler, mitler ve törenler gibi grubun gözlenebilen unsurlarıdır. Kültürün bu

aşamasında en önemli nokta artifaktların gözlemlenebilmesinin kolay deşifre edilmesinin zorluğudur (Terzi, 2000, s. 39).

Dyer (1988, s. 202), artifaktları sözlü, davranışsal ve fiziksel artifaktlar olarak üçe ayırmaktadır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan mitler, hikayeler ve dil sözlü artifaktları, ritüel ve törenlerde yapılan eylemler davranışsal artifaktları, teknoloji, fiziksel çevrenin düzenlenmesi ve kullanılan iş elbiseleri gibi unsurlar da fiziksel artifaktları oluşturmaktadır.

Değerler; görünmezler ancak güçlü bir kültürün üyeleri onların farkındadır; örneğin, bütünlük ve bağlılık vb. gibi

Bütün grupların öğrenme süreci son tahlilde birisinin orijinal fikirlerini içerir. Bir grup sorunla karşı karşıya kaldığında ilk çözüm önerisi, bazı bireylerin neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkındaki varsayımlarını yansıtır. Çözüm önerisinde bulunan bireyler, daha sonra lider veya kurucu olarak probleme yaklaşım tarzını benimsemeleri için grubu etkileyen kimselerdir. Grup henüz toplu olarak yeni probleme karşılık verecek ortak bir eylemi yüklenmediği için ortak bir bilgiyi de paylaşmamaktadırlar (Terzi, 2000, s. 39).

Önerinin grup tarafından değer olarak algılanabilmesi için yönetici tarafından grubun ikna edilmesi ve başarının paylaşılması gerekmektedir. Bu süreç sonucunda öneri bilişsel dönüşüm sürecine girerek paylaşılmış değer aşamasına ulaşır (Schein, 1989, s. 15).

Temel Varsayımlar; kültürün en derin seviyesi şeklinde tanımlanabilir. Bir problem için çözüm başarıya ulaşır sürekli tekrarlandığında kanıksanır. Bir değer ve bir tahminle desteklendiğinde aşama aşama gerçekmiş gibi kabul edilmektedir. Gerçekmiş gibi görünen varsayım bize dünyanın bu şekilde işlediğini anlatmaktadır. Temel varsayımlar seti olarak kültür, farklı durumlardaki eylemlerimizi, bizim için anlamlı olan olguları, olaylara nasıl duygusal tepki göstereceğimizi ifade eder. Ayrıca, varsayımlar, bir grubun üyelerine düşünme, hissetme, yargılama ve ilişkilerinde temel bir algı dayanağı oluşturmaktadır (Schein, 1989, s. 8).

Kültürel varsayım, örgüt içerisinde o kadar tutarlı bir biçimde bağlanılmış ve kanıksanmış olunabilir ki hiç kimse onu çığnemeye cesaret edemez. Çünkü

varsayımlar, örgütsel sorun çözme süreci içerisinde işgörenlerin ‘sorgulama’ alanından çekilerek bilinçaltına yerleşir. Bu çerçevede bir örgütte örgüt üyeleri tarafından algılanan varsayımları örgüt üyelerinin dünyayı algılama, anlamlandırma ve değerlendirme biçimleri olarak ifade edebiliriz (Terzi, 2000, s. 40).

10. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

a. Değerler

Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol göstermektedirler (Köse vd., 2001, s. 229).

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır. Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilmektedirler (Güçlü, 2003, s. 151).

İşletme sahipleri ve çalışanları tarafından paylaşılan ve kabul edilen temel değerler örgüt kültürünün paydasını oluşturmaktadır. Çalışanlara ortak çalışma sonucu ulaşabilecekleri hedefleri gösterir, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin temel noktalarını ortaya koyar. Günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterir (Kozlu, 1986, s. 64; Bakan vd., 2004, s. 37).

Gagliardi (1986, s. 121-122)’ ye göre değerlerin oluşumunun dört aşaması vardır;

Birinci aşama; örgüt kurucuları örgütün kuruluş aşamasında bir vizyona sahiptirler. Örgüt üyelerinin görevlerini tanımlarken bir takım değerlendirme kriterlerine önce daha iyi ve daha yeni bir ürün üreteceklerine ve iyi bir geleceğe inanırlar. Bu inanç onların eğilimlerine, tecrübelerine ve çevre hakkındaki bilgilerine dayanır.

İkinci aşama; liderin temel inançlarına dayalı davranış arzulan sonucunu verdiğinde, tecrübeyle kanıtlanmış olur ve diğer eylemler için referans noktası olarak kullanılır. Bu aşamada muhtemelen örgüt üyelerince paylaşılır.

Üçüncü aşama; istenilen sonuçlar (effect) başarıyla devam ettiğinde örgüt dikkatini sonuçlardan uzaklaştırarak harekete geçici unsur (cause) ları tanımlamaya daha çok konsantre olur. Sonuç örgütün tarihinde ve yaşamında geçici izler taşıırken, harekete geçirici unsur baki kalarak idealleşir. Örgüt sonuçları için değil, harekete geçirici unsurlar için mücadele eder.

Dördüncü aşama; paylaşılmış değer tüm işgörenlerce sorgusuz bir biçimde kanıksanmıştır. Bu değer otomatik olarak davranışı etkiler.

Değerler, bir örgüt içerisinde neyin arzu edildiği ile paylaşılmış görüşler olduğundan örgüt kültürünün altındaki varsayımları yansıtır. Değerler aynı zamanda işgörenlerin örgüt içerisinde başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini ve örgütün temel karakterini tanımlayıcı özelliklere sahiptir (Terzi, 2000, s. 44).

b. İnançlar

İnançlar örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır. Örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır (Sahte, 1983, s. 7).

İnançlar, geçmişte ve şimdi ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar. Bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda, bireylerin inancı daha çok

geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır. Benzer biçimde özellikler Japon kültürünü temsil eden, önemli bir kültürel motif olarak görülen kolektivizm, sosyal bir adalet anlayışı içinde, uzun vadede herkesin kazançlı çıkacağına ilişkin bir inançla çalışma yaşamına bireysel girişim ve kazanım yerine, grup davranışı ve eyleminin eklenmesini sağlayarak işletme yönetimleri içinde de etkin olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 47).

c. Tutumlar

Tutumlar, belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olup, bu değerlerin sonucu olan eylemleri, duyguları ve düşünceleri kapsar. Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenir. Başka bir deyişle, inanç ve değerlerin hayata dökülmüş somut şekilleri olarak ifade edilebilmektedirler (Bakan vd., 2004, s. 43).

d. Normlar

Davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Normlar temel, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. İşgörenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, işgörene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini göstermektedirler (Başaran, 1991, s. 244).

Normlar, aynı zamanda belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenlemekte ve eylemlerine yön vermektedirler. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir ve aynı zamanda örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Güçlü, 2003, s. 151).

Normlar, belirli durumlarda hangi davranışın kabul göreceği, hangilerinin ise kabul edilemeyeceğini belirleyen yazılı olmayan kurallardır. Bir başka deyişle, karşılaşılan sorunlar veya durumlar karşısında nasıl davranılacağına ilişkin örgüt üyelerinin uzun süre kendi aralarında müzakere yaptıkları ve sonunda üzerinde anlaştıkları kurallardır (Erdoğan, 1994, s. 133).

Normlar oyunun yazılı olmayan kurallarıdır. Hikayelerle, ritüellerle, kahramanlarla, törenlerle ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesiyle işgörenler tarafından nesilden nesile aktarılırlar (Terzi, 2000, s. 46).

Normlar, örgütlerde ödül veya ceza yöntemiyle korunmaktadırlar. Normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ödüllendirme ortaya çıkarsa, norm dışı davranışın bir sonucu olarak da cezalandırma ortaya çıkmaktadır. Ancak onaylanan davranışlar olarak normlara uyulmadığında örgütte yaptırım uygulanması (cezalandırma gibi), işgören üstünde baskı oluşturabilmektedir. Normlar amaçların başarılmasına yardım edebilir, fakat kişisel başarıların önünde engel teşkil edebilmektedirler (Bakan vd., 2004, s. 51-52).

Örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde bahsedildiği üzere önemli bir etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 47).

Böylelikle örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, inanç ve normlar, örgütte uzmanlaşma yaratan, davranışlarda ortak yönler oluşturan, üyelerin davranışlarını tatmin etmeye yarayan faktörlerdir. Bu faktörler grup içerisinde birlik duygusunun yaratılmasında, örgüt amaçlarının benimsenmesinde, kendilerini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik edilmesinde, olumlu davranış ve tutumların ödüllendirilmesinde vb. yasal düzenlemelerden çok daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilirler.

e. Varsayımlar

Örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, organizasyondaki insan unsuru, organizasyonel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedirler. Bu yorumlar, zamanın, mekanın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadırlar. Varsayımın en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 46).

Varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel bir yerleşime sahiptirler. Bu nedenle, zaman içerisinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirirler. Dolayısıyla, varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluştururlar (Güçlü, 2003, s. 152).

f. Liderler ve Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vs. sembolize edebilmektedirler (Köse vd., 2001 s. 229).

Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi, yetenek ve yetkilerinin toplamıdır. Liderler, kişilikleri, uygulamaları, tutumları, felsefeleri ve davranışları ile organizasyon üyelerine rol modelliği yapmaktadırlar. Örgüt üyelerine rol modelliği yapmanın yanı sıra, liderler örgütün kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, beklenen performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir. Örgüt üyeleri liderin davranışını örnek alarak kendi davranışlarını buna göre yönlendirir. Çalışanlara örnek olan liderler örgüt kültürünün gelişmesinde büyük önem taşımaktadırlar (Bakan vd., 2004, s. 43).

Kahramanlar ise kültürel değerleri canlandırır ve işgörenlerin yapacakları eylemlerde takip edecekleri gerçek bir model oluştururlar. Kahramanlar, kültür içerisinde yüksek değere sahip hayal mahsulü veya gerçek insanlar olup, işgörenlerin davranışına model oluşturarak, örgütsel kültür değerlerinin kişiselleşmesine yardım etmektedirler (Hofstede vd, 1990, s. 291).

Kahramanlar, örgüt kademelerinin herhangi birinden çıkabilmektedirler ve bir lider ya da yönetici olmaları gerekmemektedir. Örgüt içinde kahraman, örneğin, yeni bir ürün veya hizmet yaratan bir kişi, ürünün daha kaliteli olması için proje üretmiş bir mühendis, veya bir ürünü, bir markayı oluşturduğu sloganlarla bütün müşterilere tanıtan yaratıcı bir pazarlamacı olabilmektedir.

Örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kahramanlar, örgütte ulaşılabilir bir kimliği ifade etmektedirler. Kahramanlar aynı zamanda örgüt üyelerinin bireysel performansını örnek aldığı ulaşılabilir bir kişiliği ifade eden insanlardır (Kozlu, 1986, s. 67; Bakan vd., 2004, 43-44).

g. Seremoniler ve Törenler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır (Güçlü, 2003, s. 152).

Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Terzi, 2000, s. 48).

Trice ve Beyer, törenleri insanların iyi biçimde tanımlanmış rolleri oynadıkları sosyal dramalar olarak tarif etmektedirler (Trice ve Beyer, 1984, s. 655).

Bir başka tanımla törenler, özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seremonik aktivitelerdir (Bakan vd., 2004, s. 60).

Törenler örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimlerin önemli olduğunu, kimlerin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren arada tekrarlanan hareketlerdir (Robbins, 2001, s. 524).

Nelson ve Campbell örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir (Güçlü, 2003, s. 152).

- Statü töreni; bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin, emeklilik yemekleri.
- Teşvik törenleri; bireylerin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi gibi.

- Yenileme töreni; örgütteki değişime önem verir ve öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Buna verilecek örnek, yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması olabilir.
- Bütünleşme törenleri; örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.
- Çatışmayı azaltıcı törenler; örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler, şikayetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri olabilir.
- Derece indirme; bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulduklarında gürültülü bir şekilde değiştirilmektedir. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

h. Adetler (Ritüeller)

Kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Örgütün içerisinde önemli tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir. Ritüeller, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri personel toplantıları, veda törenleri, çalışma programları gibi öğeleri kapsar (Ulrich, 1984, s. 121).

Örgütlerde özel olaylara ve günlük faaliyetlere ilişkin kuralları içeren adetler temel değerleri yaşatan olayların önemini vurgulayarak, örgüt kültürünü moda eğilimlere göre dalgalanmalardan korumak gibi işlevleri yerine getirir. Bu işlevleri doğrultusunda adetler, özel durumlara ve günlük faaliyetlere ilişkin adetler şeklinde ikiye ayrılabilir (Erdem, 1996, s. 45).

Özel durumlara ilişkin adetler; bağlılığı, topluluk bilincini, ait olma duygusunu kuvvetlendirir ve aşağıdaki konuları kapsamaktadır.

- İşe başlama (karşılama, tanıştırmalar, ilk gün kıdemli birinin eşliği gibi)
- Terfi etme, statü veya pozisyon değiştirme (törenler, iş arkadaşlarının kutlama ziyaretleri, küçük ikramlar vs.)
- Özel günlerin kutlanması (işletmenin kuruluş veya tarihindeki önemli günler için düzenlenen yemekler, çalışanların ailelerini de kapsayan piknikler)
- İşletme değerlerine uymadığı için kişilerin cezalandırılması veya işletmede uzaklaştırılması da özel bir duruma ilişkin adetler olarak düşünülebilir. Örneğin, IBM’de işletme normlarını ihlal eden kişi, ceza olarak daha az tercih edilen veya istenmeyen bölgeye gönderilerek rotasyona tabi tutulmakta ve böylece kişi oyunun dışında kaldığını bilmektedir.

Günlük faaliyetlere ilişkin adetler; konuşma yazışma şekilleri, toplantı, formasyon düzenlemeleri ve yürütme konusundaki faaliyetler oluşturmaktadır. Diğer yandan daha geniş anlamlarda bu adetler, hiyerarşik ve bölümler arası farkları vurgularlar.

Adetlerin görülen sosyal sonuçları ve görülmeyen ama olası sonuçları kuşkusuz çok çeşitlidir. Örneğin düzenlenen yeni yıl partisi ortaklık duygularını, bağlılığı güçlendirme ve kişileri sosyal sistem kurmaya teşvik etme gibi görünen sosyal sonuçların yanı sıra; heyecanı ve coşkuyu açığa vurma ve alışılmış normların moral doğrularını yeniden vurgulama gibi görünmeyen sonuçları da içerir (Trice ve Beyer, 1984, s. 657).

1. Hikayeler ve Mitler

Hikayeler, daha derin kültürel kalıp ve değerleri aktaran geçmiş olayların aktarımıdır. Örgütsel hikayelerin çoğu, örgüt içerisindeki eşitliğin anlamı, örgütün işgörenlere nasıl yardım ettiği ve nasıl iş güvenliği sağladığı, işgörenlerin örgüt içindeki ve dışındaki engellerle nasıl başa çıkacağı şeklinde üç temel konuyu kapsamaktadır. Hikayeler, örgüt kurucularının ya da diğer temel şahsiyetlerin değerlerini bir konuda şekillendirir. Hikayeler pozitif veya negatif olabilir. Pozitif bir hikaye, örgüt yöneticisinin katıldığı bir piknikte işgörenlerin çocuklarıyla nasıl

ilgilendiğini anlatabilir. Bu tür bir hikaye yöneticinin örgütü bir aile olarak algıladığı anlamına gelir. Negatif bir hikayeye örnek vermek gerekirse de; kaliteli bir işgörenin sadakatsizlik suçu işlediğinden dolayı kara listeye alınarak kariyerinin nasıl mahvedildiğini ve insafsızca işten çıkarıldığını anlatabilir. Bu tür bir hikayede kasıt, ima yoluyla işgörenlerin davranışlarını kontrol etmek ve işgörenler arasında korku yaymak olarak ifade edilebilir (Terzi, 2000, s. 50-51).

Anlatılanlar çerçevesinde hikayeler; örgüt içindeki çeşitli kişi veya olaylar hakkında anlatılan, örgüt felsefesini yansıtan, örgütsel açıdan bütünleşme, işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevini gören ve taşıdığı örgütsel değerler aracılığıyla bir takım örgütsel sorunların çözümünü sağlayan ve örgütsel faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden bir kültür faktörüdür (Bakan vd., 2004, s. 57).

Mitler, genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. Eliade' ye göre mitler, dokunulmaz modeller olarak ortaya çıkmakla, insanın girişimi engelleyecek gibi görüneceklerine, gerçekte insanı yaratıcı olmaya sürüklerler. Mit, insana yapmaya hazırlandığı şeyin daha önceden yapılmış olduğunu konusunda güvence vererek, girişimin sonucunda aklına gelebilecek kuşkuların giderilmesinde yardımcı olur (Eliade, 1993, s. 134).

İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eden mitler, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştiren bir grubu diğerlerinden ayırmaya da yardım eder. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği nasıl görüldüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir. Mitler tutucu kuvvetlerdir. Mevcut inançları kutsallaştırırlar (sekreterlere teknisyenlerden daha az ücret ödenir, yasama süreçleri yasal prosedürlerle özleştirildiği için politikaya avukatlar egemen olur, gizlilik güç kaynağıdır.) Örgüt mitleri, gelenekler, tercihler, ön yargılar ya da klişelerden türer. Genellikle örgüt tarihindeki olay ve kişilere ilişkin öykü ve efsaneler şeklinde bir yönetici ve işgören kuşağından diğerine aktarılırlar. Bir örgüt değişime giriştiğinde üyeleri için yeni mit ve semboller yaratmak zorundadır. Aksi bir durumda eski mitlerin

yönetimin vizyonunu sınırlaması kaçınılmazdır (James, 1997, s. 81-91; Bakan, 2004, s. 57-58).

i. Semboller

Semboller, kültürün içerisinde özel anlam taşıyan kelimeler objelerdir. Kültürün kavramına açıklayarak örgütün diğerlerindeki değerleri simgelemektedirler. Sembol kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne eylem, olay nitelik ve ilişki olarak tanımlanabilir. Kavrama teriminin anlamı ortaya konan deyimlerden elde edilen soyutlamalar, somuta indirgenmiş düşünceler, tavırlar, yargılar, özlem veya inançlar olarak ifade edilebilir. Semboller sistemin korunmasında ve dengesinin sağlanmasında yönlendirici işleve sahiptir. Sistemdeki roller arasındaki ilişkileri daha anlamlı kılar ve ilişkilerin sürekliliğini sağlar (Hofstede, 1990, s. 291).

j. Dil

Dil, coğrafik veya kültürel toplulukların yaşadıkları tecrübeleri göstermekte kullanılan, öğrenilebilir, organize edilmiş semboller sistemidir. Dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodların temelini oluşturur. Bunun yanı sıra, bireysel ve toplumsal değerler, anlayışlar, yaşantılar dil aracılığı ile yeni kuşaklara aktarılır. Dolayısıyla, dil, kültürü yansıtan bir ayna olup, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olmaktadır. Bir iletişim aracı olarak dil örgüt kültürünün nesilden nesile aktarılmasını sağlayan, önemli bir kültür ögesidir. Dil örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan mevcut kültür hakkında bilgi veren yeni üyelere kültürün aktarılmasında rol oynayan bir araçtır (Bakan, 2004, s. 53).

Her ülkenin bir anadili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil bulunmaktadır. Bu dili örgütün üyeleri en iyi biçimde anlayabilmekte ve kullanabilmektedirler. İşgörenler bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini gösterir ve kültürün korunmasına yardımcı olmaktadır (Robbins, 2001, s. 526).

Tablo 6: Başlıca Örgüt Tipleri ve Temel Özellikleri

Yazarlar	Tanımlanan Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürünün Özellikleri
	1.Güç Kültürü	Gücün ve kontrolün merkezde toplandığı, gücü elinde bulunduranların diğerleri üzerinde egemenlik kurmasının doğru kabul edildiği kültür tipi.
Harrison R.C.	2.Rol Kültürü	Rasyonel kurallar, hiyerarşi, statüler ve statülere uygun roller, görevlerin tanımlandığı, örgüt kültürü tipi.
	3.Görev Kültürü	Örgütsel amaçların esas alındığı, iş veya görev odaklı örgüt kültürü tipi.
	4.Birey Kültürü	Örgütler, bireysel amaçları gerçekleştirme için vardır anlayışının doğru kabul edildiği örgüt kültürü tipi.

Yazarlar	Tanımlanan Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürünün Özellikleri
	1.Rasyonellik Kültürü	Örgütsel amaçlara ulaşmada akılcı süreçlerin ve gücün dayanağının yeterlilik olarak kabul edildiği, amaç odaklı kültürel sistemler
Quinn, R.E ve McGrath, M.R.	2.Gelişmeci Kültür	Örgütsel amaçların risk yükleme, yenilik yapma, esnek yapıyla sağlanacağı inancına dayanan örgütsel sistemler.
	3.Uzlaşmacı Kültür	Örgütsel amaçlara ulaşmanın grubun uyumlu çalışmasıyla mümkün olduğu, uyumun sağlanmasına odaklı kültürel sistemler.
	4.Hiyerarşik Kültür	Örgütsel amaçların merkezi hiyerarşi ve istikrar aracılığıyla sağlanacağı inancının egemen olduğu, merkezi otorite ve kurallara uygun davranış odaklı kültürel sistemler.

Yazarlar	Tanımlanan Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürünün Özellikleri
	1.Kontrol Kültürü	Örgütsel amaçların belirlenen eylem ve süreçlerin kontrolü yoluyla sağlanacağına odaklanan kültürel sistemler.
Schneider, B.	2.İşbirliği Kültürü	Örgütsel başarının yüksek sinerji ile sağlanacağına, bu nedenle müşteri, satıcılar ve üyeleri arasında sinerji yaratmaya odaklanan kültürel sistemler.
	3.Yetenek Kültürü	Örgütsel amaçların farklılıklar yaratma yoluyla sağlanacağı bu nedenle de yetenekler ve yeteneklerin desteklenmesine odaklanmış kültürel sistemler.
	4.Gelişimci Kültür	Örgütsel amaçların ideallerin gerçekleşmesine yönelik olduğu, insanlar arası ilişkilerin organik özellikler gösterdiği kültürel sistemler.

Yazarlar	Tanımlanan Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürünün Özellikleri
	1.Ataklık Kültürü	Yüksek risk ve hızlı geri bildirim koşullarında faaliyet gösteren örgütlerde, örgütsel başarının bireysel çabalar yoluyla elde edileceğine ve bireysel başarıların ödüllendirilmesine odaklanan kültürel sistemler.
Deal, T.E ve Kennedy, A.A.	2.Eylem Kültürü	Düşük risk ve hızlı geri bildirimlerin var olduğu çevrelerde, örgütsel başarının müşteri odaklılık yoluyla sağlanacağını varsayan ve örgüt üyelerinin yetkinliklerini ön plana alan kültürel sistemlerdir.
	3.Yetki Kültürü	Yüksek risk ve yavaş geribildirim olduğu koşullarda faaliyet gösteren örgütlerde, yatırım kararının örgütün üst yönetiminde olduğu, örgüt üyelerinin yetenek, bilgi ve deneyimlerinin önemli olduğu sistemler.
	4.Kapalı Hiyerarşi Kültürü	Düşük risk ve yavaş geribildirim olduğu koşullarda faaliyet gösteren, hiyerarşik yapılara, normlara ve geleneklere dayanan sistemler.

Yazarlar	Tanımlanan Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürünün Özellikleri
	1.Karizmatik Kültür	Örgütsel başarının karizmatik liderlikle sağlanacağına olan inanç nedeniyle karizmatik liderliğe odaklanan kültürel sistemlerdir
Vries, M.F.R ve Miller, D.	2.Paranoid Kültür	İnsanlar arası ve yöneticilerle astları arasında güvensizliğin yüksek olması nedeniyle astların sürekli olarak izlenmesine dayanan kültürel sistemlerdir.
	3.Sakinme Kültürü	Örgüt içi ve dışına ilişkin belirsizlikten çekinmenin egemen olduğu kültürel sistemlerdir
	4.İhtiyatlılık Kültürü	Eylem ve kararlarda ihtiyatlı olmanın egemen olduğu örgüt kültürü sistemidir.
	5.Bürokratik Kültür	Bürokratik kural, norm, ilişkilerin egemen olduğu örgütsel sistemlerdir.

Yazarlar	Tanımlanan Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürünün Özellikleri
	1.Canlı Kültür	Örgütsel başarının paylaşılan değerler, esnek ilişkiler, netleşmiş amaçlar yoluyla sağlanacağı varsayımına dayanan kültürel sistemdir.
Toyohiro, K.	2.Lider Eksenli Kültür	Örgütsel başarının liderlikle sağlanacağına bu nedenle lidere itaat ve güvenin yüksek olduğu kültürel sistemlerdir.
	3.Bürokratik Kültür	Bürokratik kural, norm, ilişkilerin egemen olduğu örgütsel sistemlerdir.
	4.Durağan Kültür	Değişime karşı duyarsızlıkların egemen olduğu örgüt kültürü tipidir.
	5.Güçlü Lider Eksenli Kültür	Örgütsel başarının güçlü liderlikle sağlanacağı ve tüm yetki ve inisiyatiflerin güçlü lidere ait olduğu, lidere itaat ve güvenin tam olduğu örgüt kültürü sistemleridir.

Yazarlar	Tanımlanan Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürünün Özellikleri
	1.Koruyucu Kültür	Örgütsel başarının mevcut pazarlarda alışılmış yöntemlerle sağlanacağı inancına dayanan, yenilikten ve risklerden sakınılan, güven ve istikrara dayanan örgütsel sistem kültürüdür.
Miles ve Snow	2.Geliştirici Kültür	Örgütsel başarının yenilik yapma, risk yüklenme esneklikle sağlanacağı inancına dayanan örgüt kültürü tipidir.
	3.Analizci Kültür	Başarıya ulaşmanın analitik karar süreçleriyle sağlanacağı inancına dayanan, örgütsel yapı ve işleyişin buna göre olduğu örgüt kültürü tipidir.
	4.Tepki Verici Kültür	Örgütsel varlığın çevresel değişimlere tepki verme yoluyla sağlandığı örgüt kültürü tipidir.

Yazarlar	Tanımlanan Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürünün Özellikleri
	1.Komün Kültürü	Örgütsel başarının, örgüt üyeleri arasındaki yüksek uyum ve işbirliği ile sağlanacağını varsayan, yapı ve işleyişin paylaşılan bu değerlere odaklandığı örgüt kültürü tipidir.
Goffee ve Jones	2.Bölünmüş Kültür	Örgüt üyeleri arasında sosyal ilişkilerin ve dayanışmanın zayıf olduğu, farklı grup kültürlerinin yaygın olduğu örgüt kültürü tipidir.
	3.Şebeke Kültürü	Örgüt üyeleri arasındaki sosyal ilişkilerin yüksek ancak dayanışmanın zayıf olduğu örgüt kültürü tipidir.
	4.Paralı Asker Kültürü	Örgüt üyeleri arasında sosyal ilişkilerin olmadığı ancak yüksek düzeyde dayanışmanın olduğu, örgütsel başarının belli amaçlar doğrultusunda dayanışma ile sağlanacağı inancına dayanan örgüt kültürü tipidir.

Yazarlar	Tanımlanan Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürünün Özellikleri
	1.İnsancıl-Yardımseverlik Kültürü	Örgütsel başarının katılım, insana ilgi ile örgüt üyeleri arasındaki uyumla sağlanacağını varsayan örgüt kültürü tipi.
	2.Gruba Bağımlılık Kültürü	Örgütsel başarının olumlu insan ilişkileri ve grup değerlerinin paylaşımı aracılığıyla sağlanacağı varsayımına dayanan örgüt kültürü tipi.
	3.Farklılıklara Saygı Kültürü	Örgütsel başarının çatışmalardan kaçınma, farklılıklar nedeniyle dışlanmanın olmaması yoluyla sağlanacağı inancına dayanan örgüt kültürü tipi.
	4.Geleneklere Bağlılık Kültürü	Örgütsel başarının istikrar, yaygın bürokratik kurallar ve geleneklere bağlılık ile sağlanacağını varsayan örgüt kültürü tipi.
	5.Üst Yönetime Bağlılık Kültürü	Örgütsel başarının merkezi otorite, merkezi kontrol, çalışanların talimatlara uygun çalışmasıyla elde edileceğini varsayan örgüt kültürü tipi.
Cooke ve Rousseau	6.Hatalardan Sakınma Kültürü	Hatalardan sakınmak için bireylerin sorumluluktan kaçındığı örgüt kültürü tipi.
	7.Muhalefet Kültürü	Fikirlere Muhalefet etmenin desteklendiği örgüt kültürü tipi.
	8.Güç Kültürü	Astların üste itaat etmenin ödüllendirileceği beklentisi içinde olduğu örgüt kültürü tipi.
	9.Rekabet Kültürü	Örgütsel başarının bireyler arasındaki rekabet ile elde edileceğini varsayan örgüt kültürü tipi.
	10.Mükemmeliyet Kültürü	Örgütsel başarının mükemmeliyet, inat ve çok çalışma ile olacağını varsayan örgüt kültürü tipi.
	11.Başarı Kültürü	Bireysel amaçların desteklendiği örgüt kültürü tipidir.
	12.Kendini Gerçekleştirme Kültürü	Örgütsel başarının yaratıcılık yenilik ve üyelerin heyecan duyarak çalışması ile oluşacağını varsayan örgüt kültürü tipi.

Yazarlar	Tanımlanan Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürünün Özellikleri
	1.Bağlılık (İnvolvement) Kültürü	Örgütsel başarının ekipler ve bunların katılımı yoluyla sağlanacağını varsayan, buna bağlı olarak ekiplere ilgiye, çalışanların güçlendirilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesine odaklı örgüt kültürü tipidir.
Denison ve Mishra	2.Tutarlılık Kültürü	Örgütsel başarının fikir birliği, eşgüdüm, bütünleşme ve örgütün temel değerlerin benimsenmesini kapsayan güçlü bir kültür ile elde edileceğini varsayan örgüt kültürü tipidir.
	3.Uyum Kültürü	Örgütsel başarının değişimi yaratma, değişime uyum sağlama, müşteri odaklılık ve örgütsel yapı ve işleyişi bu esaslara dayandıran örgüt kültürü tipidir.
	4.Görev Kültürü	Örgütsel başarının ileri görüşlülük (vizyon), stratejik yön, açık net amaç ve hedeflerin belirlenmesi yoluyla sağlanacağını varsayan, örgütsel yapı ve işleyişi bu esaslara dayandıran örgüt kültürü tipidir.

B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ AÇIKLAMADA KULLANILAN MODELLER

1. Parsons ve “AGIL” Modeli

Parsons, bu konuda modeller geliştiren sosyologlardan biridir. Parsons geliştirdiği “AGIL” modelinde her sosyal sistemde (bu ister ekonomik, ister toplum ister organizasyon olsun) sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürer. Bu fonksiyonların baş harflerinin alınması ile “AGIL” modeli oluşmaktadır. Modelde adı geçen dört fonksiyon; adaptasyon veya uyum, amaç edinme ve amaca ulaşma, bütünleşme ve meşruluk adını taşımaktadır. Bu dört sözcüğün İngilizce baş harflerinin bir araya gelmesiyle “AGIL” modeli oluşmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2003, s. 105-106).

Bu modele göre örgüt içindeki kültürel değerler “AGIL” fonksiyonlarının tamamlamasını sağlayan en önemli araçlardır. Uyum (adaptation) ve amaca ulaşma (goal attainment); bir sosyal sistem çevresine başarılı bir biçimde uyum sağlamak için çevresini tanımalı, çevrenin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir. Bütünleşme (integration) ve meşruluk (legitimacy); bütünleşme sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları bir arada tutma ihtiyacından kaynaklanır. Sosyal sistemi oluşturan parçalar birbirleriyle ilişkili olmalı, birbirleriyle olan bağlılıkları anlaşılmalı, organize olmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır. Meşruluk, sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğar. Yani sosyal sistemin meşru olması demek, toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir.

Tablo 7: Parsons'un "AGIL Modeli"

Uyum:	Amaca ulaşma:
Sistemin değişen çevreye uyum yeteneği	Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
Bütünleşme:	Meşruluk:
Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

Kaynak: Moorhead ve Griffin, **Organizational Behaviour**, 1989, s.502

2. Ouchi Modeli

Japon profesör William G. Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan şirketleridir, ikincisi tipik Japon şirketleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir. Ouchi teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken, Japon işletme modelini oluşturan dört temel faktörün (güdüleme-kalite-verimlilik-işgücünün devamlılığı) büyük şirketlerin başarısında ana unsurların oluştuğunu hep göz önünde bulundurmuştur. Ouchi, analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durarak bu üç şirket grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Bu yedi temel nokta; işgörenlere bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme, sorumluluk, çalışanlara ilgi olarak sıralanabilir (Özkalp ve Kirel, 2003, s. 109).

Tablo 8: “Ouchi Modeli”

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Z tipi Şirketlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
İşgörenlere Bağlılık	Yaşamboyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve istatistiksel
Kariyer gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informel	Gizli ve informel	Açık ve formel
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: Moorhead ve Griffin, Organizational Behaviour, 1989, s. 503.

3. Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, ünlü kitapları olan “In Search of Excellence” (Mükemmeli arayış) isimli eserlerinde Ouchi’den daha ayrıntılı ve açık bir biçimde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Peters ve Waterman, Amerika’da başarılı olan şirketlerden seçtikleri örneklem üzerinde bu şirketlerin başarı nedenlerini araştırmışlardır. Bu iki araştırmacı, analizleri sırasında örgütü başarıya götüren temel kültürel değerleri sekiz faktöre bağlı olarak açıklamışlardır. Bu sekiz temel değer şunlardır (Özkalp ve Kirel, 2003, s. 109);

- Peşin hükümle eylemden yana olmak
- Müşterilerle yakın ilişki
- Özgür düşünce ve girişimciliği destekleme

- Üretimi insan faktörünü iyi kullanarak arttırma
- Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi
- Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek
- Yalın biçim, az kurmay
- Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon

4. Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Yaklaşımı (Competing Values Framework)

Rekabetçi Değerler Yapısı (CVF) işletme tarihinde en önemli elli modelden biri olarak adlandırılmıştır. Orjinal olarak örgütleri neyin etkili yaptığı sorusu üzerine yapılan ampirik araştırmadan doğmuştur (Quinn ve Rohrbaugh, 1983, s.364).

Daha sonra, sosyal bilimlerde ve örgütlerdeki birçok konu bakımından yüksek performans anlayışını önemli hale getiren bir yapı olarak genişletilmiştir. CVF, öncü işletme okullarından ve şirketlerden bir grup düşünce liderleri tarafından örgütlerde yirmi beş yıldan daha fazladır çalışılmakta ve test edilmektedir. Birçok kitabın ve makalenin konusu olmuş ve binlerce örgütün gelişiminde benimsenmiştir. Yapı, çoğunlukla bir liderlik aracı olarak düşünülse de, birçok önemli avantaja sahip olduğunu göstermiştir. CVF, örgütlerin tüm yönlerinde ve seviyelerinde kullanılabilir. Örneğin, kişisel stile uygulanabilir, aynı zamanda aynı yapı iletişimi, liderliği, örgüt kültürünü, ana yetkinlikleri, karar vermeyi, motivasyonu, insan kaynakları uygulamalarını, kaliteyi, çalışan seçimini, örgütsel yetenekleri, örgütsel değişim kalıplarını, stratejiyi, finansal performansı ve diğer birçoğunu değerlendirmede kullanılabilir. Bir kişi, rekabetçi değerlerin dilini ve kavramlarını, birçok farklı dildeki konularda insanlarla çalışmak için kullanabilir. Bu durum, bir örgütün işini genel bir dil ve yapı çerçevesinde entegre etmesini sağlamaktadır. Yapı, liderlere daha kapsamlı ve daha tutarlı bir şekilde örgütlerinin performansını arttırmalarında ve değer yaratmalarında yardımcı olmaktadır. CVF üzerine çalışmanın yirmi yıldan daha fazlası, örgütün, çıktılarının ve liderliğinin genel bir bakış açısını ortaya koyan

aracılık yaklaşımları, ölçüm araçları ve değişim tekniklerinden oluşan bir takım üretmiştir. Girişimlerin gelecek başarılarını piyasadaki mevcut modellerden daha büyük bir doğrulukla tahmin etmektedir. Liderlik gelişimi, örgütsel değişim ve finansal değerlendirmede, tahmin etme, ölçme ve pozitif değer yaratma yeteneği ile diğer yaklaşımların özelliklerini geride bırakmaktadır (Kangas, 2005, s. 38).

Örgütsel Kültür Değerlendirme Enstrümanı (OCAI), Rekabetçi Değer Yapısının teorik modeline dayanmaktadır. Yapı, birçok örgütsel fenomenin organize edilmesi ve yorumlanmasına yardımcı olması bakımından oldukça değerlidir (Cameron ve Quinn, 1999, s. 1).

Örgüt kültürünü ölçme methodlarının en popülerlerinden biri, şu anda birçok endüstride dünya çapında yaklaşık 10000 örgütte kullanılan Örgütsel Kültür Değerlendirme Enstrümanı, OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) metodudur. (örneğin, özel sektör, kamu sektörü, eğitim, sağlık, yeni başlayanlar, NGOlar). Campbell'ın (1977) 39 örgütsel verimlilik göstergesinden geliştirilmiştir; daha sonra Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından bir örgütün “ana değerleri”ni yansıtan iki boyutlu bir yapı olarak ifade edilmiştir. Quinn ve Cameron (1983) ise *Rekabetçi Değerler Yapısı*' nı bir örgüt içerisindeki kültürel özelliklerin göreceli önemini belirlemek için araç olarak benimsediği bir değerlendirme aracı geliştirmişler ve örgütün baskın kültür tipi özelliklerini ve tüm kültür profilini, dört kültür formu ve örgütsel kültürün altı anahtar boyutu bakımından ele almışlardır bu anahtar boyutlar (Igo ve Skitmore, 2005, s. 4-5) ;

- *Baskın Özellikler* – takım çalışması ve ait olma derecesi, yaratıcılık ve dinamizmin seviyesi, amaçlar ve rekabete odaklanma, sistemlere güvenme ve etkinliğe verilen önem,
- *Örgütsel Liderlik* – örgüte yayılan liderlik şekli ve yaklaşımı. Önceki araştırmada, Quinn ve Rohrbaugh (1981) liderliğin sekiz nominal kategorisini tanımlamıştır ve daha sonra bunları OCAI sürecine dahil etmişlerdir. Tanımlanan roller, akıl hocalığı, kolaylaştırıcı, yenilikçi, aracı, üretici, yönetici, işbirlikçi ve izleyicidir.
- *Çalışanların Yönetimi* – Çalışanlar nasıl eğitildi, danışmanın, katılımın ve fikir birliğinin derecesi ve çalışma ortamı.

- *Örgütsel Yapıştırıcı* – fikir birliği ve takım çalışması, sadakat ve bağlılık, girişimcilik ve esneklik, kurallar ve politikalar, hedef yönelimli olma ve rekabet edilebilirlik gibi örgütü bir arada tutan bağlayıcı mekanizmalar
- *Stratejik Önem* – örgütsel strateji güdöleri; insan gücünün uzun vadeli gelişimi, inovasyon, istikrar ve rekabetçi avantaj, büyüme ve birleşme, amaçların gerçekleştirilmesi
- *Başarı için Kriterler* – başarı nasıl tanımlanmış ve kim ödüllendirilmiş karları, pazar payını ve itibarı alıyor, müşterilere karşı hassasiyet ve insaları düşünme, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, güvenilebilirlik ve optimum maliyet.

a. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Tipolojileri

Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü tipolojileri bu bölümde dört başlık altında incelenmeye çalışılacaktır. Öncelikle şekil 2 vasıtası ile genel kapsamlı özellikleri ve Rekabetçi Değer Yapısının her karede rekabetçi ve zıt olan değerleri açıklanmaya çalışılacaktır.

Şekil 8: Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Tipolojileri



Kaynak: Cameron K. S. ve Quinn R.E., 1999, **Diagnosing And Changing Organizational Culture**, Prentice Hall Series in Organization Development; Murat. ve Açıkgöz, 2007, “**Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz**”, Zonguldak Karaelmas Üni. Sosyal Bilimler Dergisi; Daulatram B.Lund, 2003, “**Organizational Culture And Job Satisfaction**”, Journal Of Business And Industrial Marketing.

Cameron ve Quinn'e göre (1999, s 32), bu dört ana değerde önemli olan karşıt veya rekabetçi varsayımlar göstermeleridir. Herbir süreç, sürecin diğer ucundaki değere karşıt bir ana değeri vurgulamaktadır. Bu istikrara karşıt esneklik, içsel karşıt dışsallıktır. Boyutlar, böylece, köşegende çelişkili veya rekabetçi olan kareler meydana getirmektedir. Üst sol kare, örneğin, içsel, organik odağı vurgulayan değerleri nitelendirmektedir, buna rağmen, alt sağ kare dışsal, kontrol odağını vurgulayan değerleri nitelendirmektedir. Benzer şekilde, üst sağ kare, dışsal, organize odağı vurgulayan değerleri nitelendirirken, alt sol köşe, içsel, kontrol değerlerini vurgulamaktadır. Her bir karedeki rekabetçi karşıt değerler, Rekabetçi Değerler Yapısı modelinin adını yüceltmektedir. Her bir kareye en dikkate değer özelliklerini ayırmak için etiket verilmiştir. Bunlar, klan, adhokrası, piyasa ve hiyerarşidir. Bu karelerin rasgele seçilmediğinin farkına varılması oldukça önemlidir. Aksine, zaman içerisinde, farklı örgütsel değerlerin farklı yapıdaki örgütlerle nasıl bütünleştiğini açıklayan akademik literatürden meydana gelmişlerdir. Bu analizlerden ortaya çıkan dört karenin, örgüt biliminde gelişen ana örgüt yapıları ile kusursuz biçimde örtüştüğü ortaya çıkarılmıştır. Aynı zamanda, örgütsel başarı hakkındaki ana yönetim teorileri ve örgütsel kalite, liderlik rolleri ve yönetim yetenekleri yaklaşımları ile de örtüşmektedir. Bu boyutların sağlamlığı ve ortaya çıkan karelerin zenginliği her bir karenin bir kültür tipi olarak nitelendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu; her bir karenin ana varsayımları, oryantasyonları nitelendirdiğini ve bir örgüt kültürünü oluşturan benzer elemanlara değer yüklediği anlamındadır (Kangas, 2005, s. 41).

Yukarıdaki şekilde de görülen bu dört kültür tipolojisinin özelliklerine değinilecek olursa;

a.a. Klan kültürü

Cameron ve Quinn'e göre, klan kültürü, "aile-tipi örgüte benzerliğinden ötürü klandır. Klan kültürü, Örgütsel Kültür Değerlendirme Enstrümanı'nda değerlendirildiği gibi, insanların kendileri hakkında birçok şeyi paylaştıkları ortamlarda çalıştığı samimi bir yer olarak simgelenmektedir" şeklinde tanımlanmaktadır (Cameron ve Quinn, 1999, s. 37-38).

Klan kültürü içsel meselelere odaklanmaktadır; istikrar ve kontrol yerine esnekliğe, hoşgörüyeye, başkalarına ilgiye ve müşterilere karşı şevkate değer

vermektedir. Klan kültürünün amacı, takım çalışması, katılım ve uyum aracılığı ile bir çevreyi yönetmektir (Berrio, 2003, s. 2-3).

“Örgüt gelenek ve sadakat ile bir arada durmaktadır. Bağlılık yüksektir. Liderler akıl hocası ve beklide ebeveyn figürü olarak görülmektedirler” (Cameron ve Quinn, 1999, s. 38).

a.b. Adhokrasi kültürü

Cameron ve Quinn'e göre, “adhokrasi kelimesinin kökü, geçici, uzmanlaşmış, dinamik bir birime karşılık gelen ad hoktur.” Adhokrasi kültürü dışsal meselelere odaklanmaktadır ve yaratıcılık ve risk alma gibi anahtar değerlerle birlikte istikrar ve kontrol yerine yüksek derecede esneklik, bireyselcilik ve hoşgörüyü değer vermektedir. Adhokrasi kültürü, yirmi birinci yüzyılın gelecek için başarıya yol açan yeni girişimleri başlatan hiper-çalkantılı durumlara karşı cevap verebilen örgüt dünyasını simgeleyen bir varsayıma dayanmaktadır. Aynı zamanda, örgütlerin yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için var olduğu ve yönetimin ve verimli liderliğin amaçlarının vizyon, girişimcilik, yaratıcılık ve keskin kenarda faaliyetler geliştirmek olduğu varsayımlarına dayanmaktadır (Cameron ve Quinn, 1999, s. 38).

“OCAI'da değerlendirildiği gibi adhokrasi kültürü, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma ortamı olarak nitelendirilmektedir. İnsanlar boğazlarına sarılmaktadırlar ve risk almaktadırlar.” Başarı için örgütlerin uzun vadeli amaçları hızlı büyümeyi ve benzersiz, orjinal ürün ve hizmetler üretmek anlamına gelen yeni kaynakları edinmeyi kapsamaktadır (Cameron ve Quinn, 1999, s.40).

Adhokrasi bir kültür, örgütün, hareket için istekliliği artıran açık bir sistemle desteklenen yüksek derecede esneklik ve bireysellekle dış konumlanmaya odaklandığı zamanlarda geçerlidir. Liderler, vizyon sahibi ve yenilikçidir. Örgüt, yaratıcılığa, deneylere, riske, otonomiye ve hevesliliğe değer vermektedirler (Igo ve Skitmore, 2005, s. 4).

a.c. Hiyerarşi kültürü

Hiyerarşi kültürü Weber'in bürokrasi ve değerler geleneği, tutarlılık, işbirliği ve uyum teorisi üzerine oluşturulmuştur. “1960'lara kadar, yönetim ve örgüt hakkındaki hemen hemen her kitap, Weber'in hiyerarşi veya bürokrasisinin örgüt

için ideal yapı olduğu varsayımını yapmıştır, çünkü istikrarlı, etkin ve yüksek standartta mal ve hizmetlere yol açmaktadır” (Cameron ve Quinn, 1999, s. 34).

Aynı zamanda, karar vermenin etkilediği, uyumlu kurallar ve prosedürler yöntemi ve kontrol edilmiş, sorumluluk araçları başarı için anahtar olarak değerlendirilmiştir (Berrio, 2003, s. 2).

“Bu yapı ile uyumlu olan örgüt kültürü (ve OCAI’da değerlendirildiği gibi), çalışma için resmi ve yapılandırılmış bir yer olarak nitelendirilmiştir. Prosedürler, insanların ne yaptığını yönetmektedir” (Cameron ve Quinn, 1999, s. 34).

Hiyerarşi kültürü dışsal meseleler yerine içsel meselelere odaklanmaktadır ve esneklik ve uyumdan çok istikrar ve kontrole değer vermektedir (Berrio, 2003, s.2).

“Örgütün uzun vadeli meseleleri istikrar, tahmin edilebilirlik ve etkinliktir. Resmi kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutar.” Hiyerarşi kültüründe liderlik stili koordinatörden, takip edenden ve düzenleyenden oluşmaktadır (Cameron ve Quinn, 1999, s.34).

Hiyerarşik bir kültür, önceden de belirtildiği gibi örgütün içsel korumaya odaklandığı ve açık görev tanımları ve katı kuralların dayatılması yoluyla denge ve kontrol için çabaladığı zamanlarda geçerlidir. Buna göre, liderlerin iyi koordinatörler ve organizatörler olmaları ve kuralları uygulamaları gerektiği ilişkiler için resmi bir yaklaşım benimseme eğilimindedir. Ekonomi, resmîlik, mantık, emir ve itaat kavramlarına yüksek değer vermektedir (Igo ve Skitmore, 2005, s. 4).

a.d. Pazar (Piyasa) kültürü

Piyasa kültürü, örgütlerin yeni rekabetçi tehditlerle yüzleştiği 1960’ların sonlarında popüler hale gelmiştir. Bu tip kültür, Oliver Williamson, Bill Ouchi ve iş arkadaşları tarafından yapılan araştırmaya dayanmaktadır (Cameron ve Quinn, 1999 s. 35; Berrio, 2003, s. 3).

“Bu örgüt akademisyenleri, örgütsel verimliliğin temeli olarak hizmet ettiğini öne sürdükleri alternatif bir takım faaliyeti tanımlamışlardır” (Cameron ve Quinn, 1999, s.35).

Piyasa kültürü istikrara ve kontrole değer vermektedir; buna rağmen, içsel meselelerdense daha çok dışsal (piyasa) meselelerine odaklanmaktadır. Bu kültür,

dış çevreyi tehdit edici olarak görme eğilimindedir ve rekabetçi avantaj ve karları takip ettiği için tehditleri ve fırsatları tanımlamakla ilgilenmektedir. Piyasaların temel odağı, rekabetçi avantaj geliştirmek için diğer müşterileri ile ticareti (takas, satış ve anlaşmalar) geliştirmektir. Piyasa kültürüne sahip bir örgütün temel amaçları karlılık, temel sonuçlar, güçlü piyasa nişleri, katı hedefler ve güvenli müşteri tabanlarıdır. Piyasa tipi örgütlerde hakim olan ana değerler üretkenlik ve rekabet edebilirliktir. Bu tip kültür sonuç-yönelimli çalışma ortamıdır. Bu kültürde, liderlik stili, kazanmaya önem veren çok çalışan, rekabetçi ve üretken yöneticileri içermektedir (Berrio, 2003, s.4).

“Başarı, pazar payı ve itibar açısından tanımlanmaktadır. Rekabeti ve piyasa liderliğini geride bırakmak önemlidir” (Cameron ve Quinn, 1999, s.36).

Piyasa kültürü, yüksek üretkenlik ve ekonomik çalışmayla elde edilen açık ve mantıklı amaçlar doğrultusunda çalışan örgütlerde görülmektedir. Piyasa kültürü hakim organizasyonlar sonuç odaklıdır ve işin yapılmasına konsantre olurlar ve çalışanları rekabet edebilirliğe, çalışkanlığa, mükemmelliyetçiliğe ve kişisel inisiyatifte değer vermektedirler. Liderleri, rakiplerini geçmek ve istikrar ve kontrol aracılığı ile alanlarında en iyi olmak için çabalarlar. Piyasa kelimesi, pazarlama fonksiyonu veya piyasadaki müşterilerle karıştırılmamalıdır. Tedarikçiler ve müşteriler gibi dış etkenlerle işlemlere odaklanmayı simgelemektedir (Igo ve Skitmore, 2005, s. 5).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLE YENİLİKÇİ ODAKLI ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİYİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNERMELERİ

1. Araştırmanın Amacı

Gittikçe küreselleşen iş dünyasında örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır (Şimşek vd., 2005, s. 34). Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi; yöneticileri açısından seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

Örgüt kültürünün kendi başına tüm sorunları yok eden sihirli bir değnek olduğunu söylemek son derece yanlıştır. Örgüt kültürünün işletmeleri başarıya ulaştırmaları için öncelikle örgüt stratejilerinin kültür ile uyumunun sağlanmış olması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin çeşitli örgütsel süreçlere katılımını ve örgüte bağlanmasını sağlamış kültürler aynı zamanda “güçlü kültürler” olarak adlandırılmaktadır. Ancak, örgüt üyelerinin davranışlarına tek başına etki etmeyi başarmış güçlü kültürler, tek başına örgütsel başarıyı sağlamaya yetmemektedir. Güçlü kültürlerin davranışlara, değerlere, inançlara doğru yön göstermesi durumunda, örgütte başarıyı getiren pozitif kültür kavramıyla karşılaşılmaktadır. Rekabetçi değerler yaklaşımı ise, “kültürel açıdan sağlıklı bir örgüt” ifadesiyle, bir örgütün bünyesinde her bir tipolojinin kimi özelliklerinin barınması gerektiğini ileri sürmektedir. Tek bir tipolojinin özelliklerinin ağır basması örgütleri başarısızlığa götürmekte ve kısır döngüye sürüklemektedir (Murat ve Açıkgöz, 2007, s. 5).

Tüm tipolojilerden bir parça barındıran örgütlerde ise, farklı tipolojik özelliklerin mutlaka aynı oranda olması gerekmemektedir. Cameron ve Quinn’in örgüt kültürü tipolojisine göre her bir kültür tipinin (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar) kendine has paylaşılan inançlar, liderlik tarzı, üyeleri bir arada tutmaya yarayan değerleri ve stratejik açıdan vurguladığı faaliyetler bulunmaktadır.

Yeni ekonomide ulusların rekabet üstünlüğü firmaların verimliliklerini arttırabilmelerinde bilgiyi üretmelerine ve stratejik bir girdi olarak kullanarak, yenilik yaratabilmelerine bağlı hale gelmiştir.

Yenilik, bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya kadar devam eden araştırma geliştirme ve üretim aşamalarını kapsayan bir süreçtir. Toffler; yeniliğin birbirinin takip eden üç süreci olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; önce yaratıcı ve uygulanabilir bir düşüncenin varlığı, bu düşüncenin uygulanması, uygulanan düşüncenin ise topluma yaygınlaştırılmasıdır (Savaşçı ve Kazançoğlu 2004 ,s. 519).

Yenilikçi odaklı örgütler, günümüzün yoğun rekabet ortamı içinde geliştirdikleri yeni ürünlerle ve süreçlerle üretim maliyetlerini düşürmekte ve pazar paylarını arttırabilmektedirler.

Yapılan araştırmanın 3 temel amacı bulunmaktadır;

- İşletmede bulunan kültürel yapıyı belirlemek,
- İşletmede beklenen kültürel yapıyı belirlemek,
- Yenilikçi odaklı örgütsel faktörler ile kültürel özellikler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmektir.

2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Anket formlarının uygulanması öncesinde işletmeye, anket soruları ile elde edilecek verilerin işletme düzeyinde değerlendirilmeyeceği ve bilimsel araştırma dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacağı sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı konusunda güvence verilmiştir. Ayrıca işletme yöneticilerine işletmenini isminin araştırmada yer almayacağı konusunda da güvence verilmiştir. Bu nedenle cevaplayıcıların anket formlarındaki ifadeleri doğru bir biçimde algılayıp yorumladıkları varsayılmaktadır. Yeniliğe odaklı bir örgütü oluşturan faktörler ile işletmenin hangi tür örgüt kültürü tipolojisine sahip olduğunu belirlemede, anket formları işletmedeki karar ve sorumluluk alma yetkisine sahip kişilerce cevaplanmıştır. Bu grubun içerisinde üst ve orta düzeydeki tüm yöneticiler bulunmaktadır. Bu nedenle ankete cevap verenlerin, ifadeleri değerlendirme becerisine sahip oldukları varsayılmaktadır.

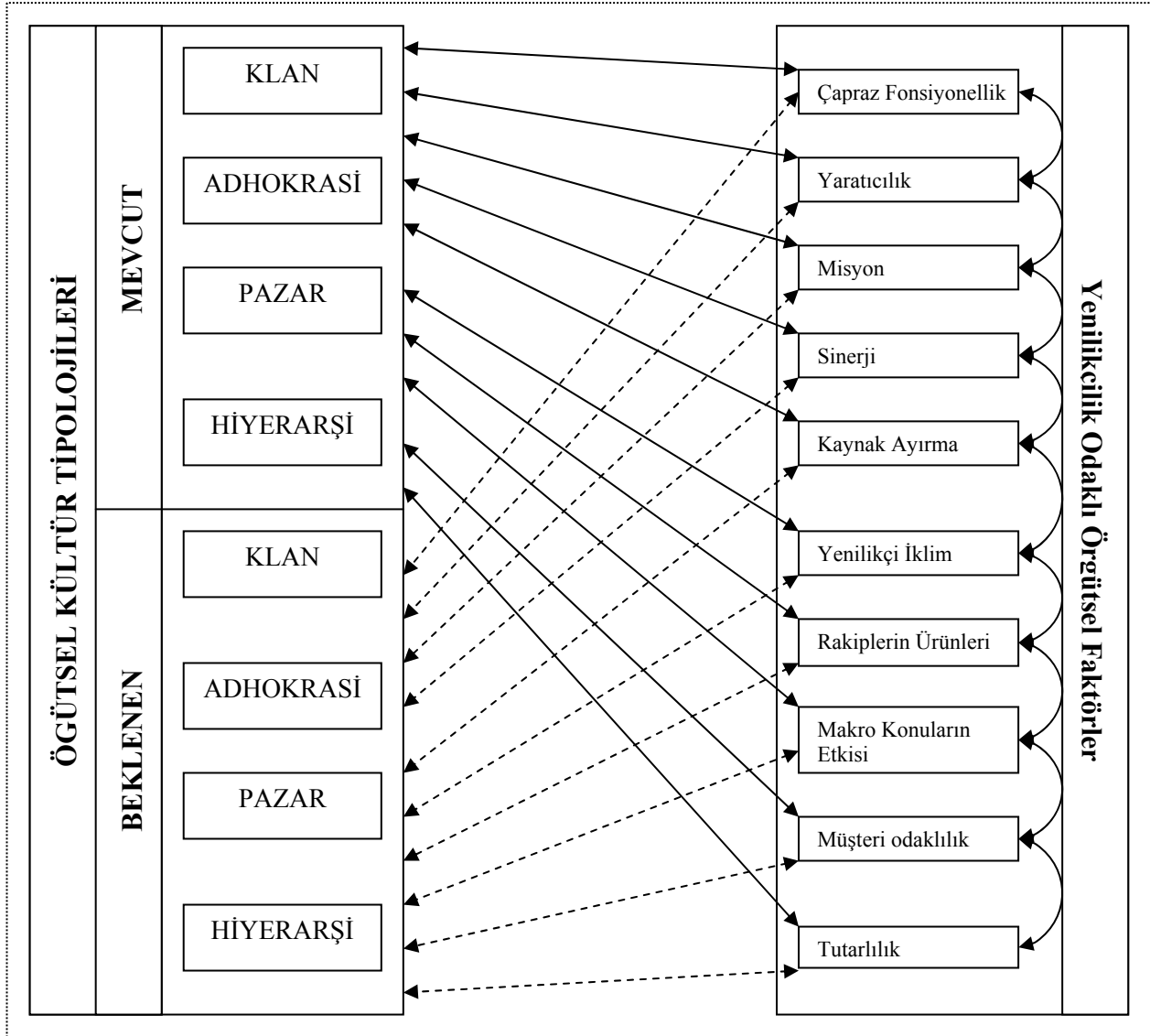
Bu araştırmanın anketi, analizlere konu olan değişkenleri belirlemek için gerekli tüm özelliklere sahiptir. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği yeterli ölçüde yüksektir. Bu nedenle anket formu uygulanan deneklerin verdikleri cevapların, var olan durumu yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırma, dünyadaki gelişmeleri yerinde ve hızla takip edebilen, yeni ürün geliştirmeye önem vererek, Türkiye sınırlarını aşarak dünya çapında beş noktada Ar-Ge yatırımları yapan bir işletmede toplam seksenbir üst ve orta kademe yönetici ile sınırlıdır. Ayrıca sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerli olup, zaman ve mekan sınırlılıkları yanında toplam sayısal verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

3. Araştırmanın Modeli ve Önergeleri

Araştırmada, örgüt kültürü tipolojisini belirlemeye yönelik 4 temel değişken (klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar) ile yenilikçi odaklı örgütsel faktörler 10 temel değişken (çapraz fonksiyonellik, yaratıcılık, misyon, sinerji, kaynak ayırma, yenilikçi iklim, rakiplerin ürünleri, tutarlılık, müşteri odaklılık, makro konuların etkisi) dikkate alınarak incelenmeye çalışılmıştır. Bu değişkenler arasında örgüt tipolojisine ilişkin boyut; “bağımlı değişken”, yenilikçi odaklı örgütsel faktörlere ilişkin boyutlar “bağımsız değişken”dir. Bu açıklamalar doğrultusunda oluşturulan “araştırma modeli” Şekil 9’ da gösterilmiştir.

Şekil 9: Araştırmanın Modeli



Araştırma modelinde görüldüğü gibi yenilikçiliğe odaklı bir örgüt yapısında hangi tür örgüt tipolojisinin daha uygun olacağı belirlemeye yönelik yapılan araştırma 3 ana bölümden oluşup; her bir bölüm için ayrı önermeler ve alt hipotezler oluşturulmuştur. Buna göre;

BÖLÜM 1:

Önerme 1: “Mevcut örgüt kültür tipolojisi ile yenilikçiliğe odaklı örgütsel faktörler arasında bir ilişki vardır”.

BÖLÜM 2:

Önerme 2: “Beklenen örgüt kültürü tipolojisi ile yenilikçiliğe odaklı örgütsel faktörler arasında bir ilişki vardır”.

BÖLÜM 3:

Önerme 3: “Mevcut ve beklenen örgüt kültürü tipolojileri arasında farklılık bulunmaktadır”.

Önerme 4: “Yenilikçi odaklı örgütsel faktörlerin birbirleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.”

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Araştırmanın Örneklem Grubu

Araştırmanın örneklemini, Manisa’da faaliyet gösteren bir işletmeyi kapsamaktadır. Bu işletmenin seçilme nedeni, Vestel firmasının yenilikçi bir organizasyon profili çizmesi ve bunu destekleyen bir etken olarak da Ar-Ge’ye önemli ve büyük yatırımlar yapmış olmasıdır. Bunun yanı sıra bu konuda yaptığı yatırımlar doğrultusunda üretilen ürünler bağlamında başarısını ispatlamış ve dünyadaki çeşitli değerlendirme organizasyonları tarafından bir çok ödüle layık görülmesi çalışma alanı olarak belirlenmesinde önemli bir etken olmuştur.

Anketteki sorulara yanıt veren kişiler arasında üst ve orta yönetimde bulunan yöneticilerin % 61’ini kapsamış olup, toplamda 81 kişidir.

Araştırma anket formları, Nisan 2008’de işletmenin insan kaynakları yöneticisi tarafından bütün yöneticilere gönderilmiş ve bizzat yönetici kontrolünde yapılarak, Mayıs 2008’de tamamlanmıştır.

2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Uygulamanın anket formu, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işletmenin yenilikçiliğe ne ölçüde odaklı olduğunu tespiti yönelik 12 ifade bulunmaktadır. 7’li likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Buna göre katılımcıların 1 “hiç” ten 7 “daima” ya kadar değerlendirmeleri istenmiştir. İkinci bölümde ise örgüt kültür tipolojisini belirlemeye yönelik 24 ifade bulunmaktadır. Bu bölümde ayrıca 10’lu puantaj sisteminden yararlanılmıştır.

Puantaj sisteminde, puanlama her başlık için, A (Klan), B (Adhokrasi), C (Pazar), D (Hiyerarşi) örgüt kültürü tipolojilerine toplamları 10 olacak şekilde, en fazla 10, en az 0 puan verilerek uygulanmıştır. Aynı puan birden fazla kullanılacağı gibi her durumda aynı sütundaki sayıların toplamı 10 olmak durumundadır.

Örgüt kültür tipolojisini belirleyen anket formu, Quinn ve Cameron (1999) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği” (Organizational Culture Assessment Instrument) ‘den yararlanılmıştır.

Bu ölçekte, örgüt kültürü 4 tipolojiye ayrılmaktadır. Oluşturulan karenin (kadrın) sol üst kısmında yer alanlar “**Klanlar**”; akıl hocası ya da kolaylaştırıcı ve anne-baba rolü üstlenen bir liderin öncülüğünde işlemektedir. Kişileri birbirine bağlayan temel faktörler sadakat ve gelenektir (Murat ve Açıköz, 2007, s. 5).

Stratejik odak noktası insan kaynağıdır. Sol alt kısımda “**Hiyerarşi**” tipi örgüt kültürü resmi ve katı örgüt kültürünün lideri bir koordinatör veya organizatör olarak tanımlanmaktadır. Kişileri bir arada tutan unsurlar resmi kural ve politikalarıdır. Sağ üst kısımda “**Adhokrasi**” dinamizmi ve girişimciliği desteklemektedir. Liderler girişimci ve yenilikçidir. Çalışanlar yeniliğe ve gelişmeye açıktır. Bu da kişiler arası bağları kuvvetlendirmektedir. Sağ üst kısımda ise “**Pazarlar**” bulunmaktadır. Pazarlar genel olarak amaç odaklı teşebbüsleri temsil etmektedir. Liderlerin nitelikleri arasında zorluklardan kaçmamak ve üretkenlik vardır.

Yenilikçi odaklı örgüt yapısını oluşturan faktörlerin neler olduğunu tespiti yönelik sorular, Aykut Berber ve arkadaşları (2007, s. 13-15) tarafından geliştirilen ve “Globalleşen Yeni Dünyada Değişen Rekabetçi Stratejiler: Türk Tekstil Sektöründe Farklılaşmanın Rekabetçi Strateji Olarak Kullanılması” başlıklı araştırmasından alınmıştır. Yapılan çalışmada yenilikçi odaklı (inovasyona odaklı) olmayı etkileyen temel örgütsel faktörler 10 başlık altında ele alınmıştır. Bunlar; “Çapraz Fonksiyonellik, Yaratıcılık, Misyon, Sinerji, Kaynakların Ayırma, Yenilikçi İklim, Rakiplerin Ürünleri, Makro Konuların Etkisi, Tutarlılık, Müşteri Odaklılık” dır.

Anket sorularının, yenilikçilik odaklı örgütsel faktörlerden hangilerini karşıladığı aşağıda açıklanmaktadır;

Soru 1: “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerimizde farklı departmanlardan kişilerin yerelmesine özen göstermekteyiz.” = Çapraz Fonksiyonellik (Cross Functionality) Boyutu

Soru 2: “Proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır.” = Yaratıcılık (Creativity) Boyutu

Soru 3: “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler (özellikle tepe yönetimi tarafından) hassaslıkla yapılmaktadır.” = Misyon (Mission) Boyutu

Soru 4: “Geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir. (her proje bir sonraki ile mutlaka ilişkilidir ve onu destekleyicidir)” = Sinerji (Sinergy) Boyutu

Soru 5: “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri için yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen göstermekteyiz.” = Kaynak Ayırma (Allocation of Resources) Boyutu

Soru 6: “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri, şirket kültürümüzün bir parçasıdır: katılımcılar, önceden beklentileri olmaksızın faaliyetlere gönülden destek verirler.” = Yenilikçi İklim (Innovation Climate) Boyutu

Soru 7: “Rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeleri takip ettiğimizden, yeni ürün odaklı faaliyetlere girişmekteyiz.” = Rakiplerin Ürünleri (Competitor Products) Boyutu

Soru 8: “Sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi, vb. dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz.” = Makro Boyutların Etkisi (Influence of Macro Issues) Boyutu

Soru 9: “Müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunmamıza yol açmaktadır.” = Müşteri Odaklılık (Focus on Customer)

En son soru olan tutarlılık (consistency) boyutu araştırmada 3 ifade ile açıklanmaya çalışılmıştır. “Ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz” , “Ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz”, “Mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır”.

3. Verilerin Toplanması

Araştırma Vestel’de yapılmıştır. Araştırmaya başlanılmadan önce, işletmede insan kaynakları uzmanı ile görüşülmüştür. İşletme Genel Müdür’lüğünden gerekli izin alındıktan sonra, anket formları, insan kaynakları uzmanına teslim edilmiştir.

İnsan kaynakları uzmanı, 81 üst ve orta düzey yöneticiye tek tek formları dağıtmış, hemen yanıtlamalarını istemiştir. Yanıtlanan anketlerin geri dönüşümü bir ay içinde yine insan kaynakları uzmanı tarafından yapılmıştır. Araştırma sonuçları hakkında, işletme üst düzey yöneticilere bilgi verilmesi konusunda söz verilmesi nedeniyle, araştırmaya katılan bütün örneklem grubunun ve insan kaynakları uzmanının hassas davrandıkları düşünülmektedir.

4. Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırmada kullanılan anket formundan anlamlı sonuçlar çıkarabilmek için öncelikle kullanılan soruların güvenilirlik ve geçerlilik boyutları araştırılmıştır. Ulaşılan cevaplama oranına bakıldığında, niceliksel olarak istatistiksel açıdan analizleri yapabilmek için yeterli büyüklükte olduğu söylenebilmektedir.

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Bir ölçüm aracının güvenilirliği çeşitli yöntemler ile hesaplanabilmekte olup, daha yaygın olarak kullanılan yöntem, içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir.

Araştırmada bu yöntemle hesaplanan Cronbach alpha güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır.

Bu değerler 0 ile 1 arasında bir değerdir. Değer 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Araştırmada her bir değişken arasındaki ifadeler bu yöntemle test edilmiş olup, güvenilirlik analizi sonuçlarına göre içsel tutarlılığın olduğu söylenebilmektedir.

Geçerlilik, ölçeğin ölçülmesi amaçlanan özelliğin tespitinde kullanılmaktadır. Ölçeklerin güvenilirliği tespit edildikten sonra, ilgili ölçeğin gerçekte ölçülmesi istenen değişkeni ne derece ölçebileceğini ortaya koymak için yüzeysel, yakınsama ve ayrışma geçerliliği analizleri yapılmıştır.

Buna göre;

- Yenilikçi odaklı örgüt faktörlerini açıklayan değişkenler için (Alpha $\alpha= 0,9494$)
- Mevcut örgüt tipolojisini açıklayan boyutlarda;
 - Klan tipi örgüt ($\alpha = 0,8460$)
 - Adhokrasi tipi örgüt ($\alpha = 0,7665$)
 - Pazar tipi örgüt ($\alpha= 0,6510$)
 - Hiyerarşi tipi örgüt ($\alpha= 0,7712$)
- Beklenen örgüt tipolojisini açıklayan boyutlarda;
 - Klan tipi örgüt ($\alpha= 0,6723$)
 - Adhokrasi tipi örgüt ($\alpha= 0,4708$)
 - Pazar tipi örgüt ($\alpha= 0, 4443$)
 - Hiyerarşi tipi örgüt ($\alpha= 0,5380$)

5. Önermelerin Kabul Şartı

Araştırmada her bir önermenin kabulü için oluşturulan hipotezlerin %50'sinden (10 maddenin, 6'sı) daha fazlasının kabul edilmesi durumunda önerme kabul edilebilecek, az olması durumunda red edilebilecektir.

C. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

1. Araştırmanın Örnekleme İlişkin Temel Bulgular

Araştırmanın örneklem grubu içinde yer alan işletmede çalışan kişilerin demografik özellikleri anket formunda belirtilmemiştir. Bu nedenle bu bölümde konuyla ilgili bir açıklama bulunmamaktadır.

2. Araştırmanın Önerme ve Hipotezlerini Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları

Araştırma önerme ve hipotezleri açıklamaya yönelik olarak üç bölümden oluşmaktadır.

BÖLÜM 1:

Araştırmanın modelinde görüldüğü gibi, “mevcut yapıda” yenilikçiliğe odaklı bir örgüt yapısında hangi tür örgüt tipolojisinin daha uygun olacağını belirlemeye yönelik ilk bölümde oluşturulan önerme ve alt hipotezler;

Önerme 1: “Mevcut örgüt kültürü tipolojisinin her bir boyutu ile yenilikçiliğe odaklı örgütsel faktörlerin her biri arasında bir ilişki vardır.”

Yenilikçiliğe odaklı bir örgüt yapısında hangi tür örgüt tipolojisinin daha uygun olacağını belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, birinci bölümde ilk olarak, anket formuna yanıt veren örneklem grubunun sorulara verdikleri yanıtlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler, daha sonra değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmeye çalışılacaktır.

a. Yenilikçi Odaklı Örgüt Faktörlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bir örgütün çalışanlarının kendilerini ne ölçüde yenilikçi odaklı bir örgüt olarak gördükleri, yenilikçi örgüt olmayı etkileyen boyutlara (değerlere) verdikleri yanıtlar ile açıklanabilir.

Araştırmada örneklem grubuna, her bir soruya, önem derecesine göre 1’den 7’ye kadar bir derecelendirme yapmaları istenmiştir. Tablo 9’da “mevcut” örgüt yapılarında, yenilikçi odaklı bir örgüt yapısını oluşturan temel faktörlerin hangisinin çalışanlar tarafından daha çok önemsendiği gösterilmektedir.

Tablo 9: Mevcut Yapıda, Yenilikçi Odaklı Örgüt Yapısını Etkileyen Faktörler

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Çapraz Fonksiyonellik	81	1,00	7,00	4,2099	1,69349
Yaratıcılık	81	1,00	7,00	3,9012	1,64776
Misyon	81	1,00	7,00	4,3580	1,49423
Sinerji	81	1,00	7,00	4,6296	1,69886
Kaynak Ayırma	81	1,00	7,00	4,3951	1,49732
Yenilikçi İklim	81	1,00	7,00	4,3457	1,49299
Rakiplerin Ürünleri	81	1,00	7,00	4,9259	1,57145
Makro Boyutların Etkisi	81	1,00	7,00	5,0988	1,58591
Müşteri Odaklılık	81	1,00	7,00	4,8148	1,61331
Tutarlılık	81	1,00	7,00	4,6420	1,43834
Valid N (listwise)	81				

Tablo 9’da görüldüğü gibi, işletmenin “mevcut” durumu 7’li likert ölçeğiyle değerlendirildiğinde verilen yanıtların çok da “yüksek” olmadığı görülmektedir.

- Çapraz fonksiyonellik (4,2099)
- Yaratıcılık (3,9012)
- Misyon (4,3580)
- Sinerji (4,6296)
- Kaynak ayırma (4,3951)
- Yenilikçi iklim (4,3457)
- Rakiplerin ürünleri (4,9259)
- Makro boyutların etkisi (**5,0988**)
- Müşteri odaklılık (4,8148)
- Tutarlılık (4,6420)

Bulgular arasında “**makro boyutların etkisi**” dışında, işletmenin arzu edilen bir yenilikçi odaklı örgüt olma özelliğine sahip olmadığını göstermektedir. “Rakiplerin ürünleri ve makro boyutların etkisi” boyutu; işletmenin çeşitli dış çevre faktörlerine (ekonomik, sosyopolitik ve teknolojik) maruz kaldığını açıklamaktadır. Ayrıca buna ilaveten müşteri odaklılık boyutu bağlamında aynı ortamda işletmelerin müşterilerine karşı da hesap verme zorunlulukları bulunmaktadır. Bu etkenlerin dışında rakip firmalardan farklılaşmak ve ticari başarıyı yakalayabilmek amacıyla dizayn (ürün geliştirme) tekniklerini geliştirmek durumundadırlar.

Tablo 9’da makro boyutların etkisinin (sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi vb. dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün odaklı faaliyetlere girişmekteyiz) diğer boyutlara göre yüksek çıkması (5=genellikle), işletmenin sürekli yenilikçiliğe odaklı olmaktan ziyade, değişen şartlara uyum sağlama ve rakipleri dikkate alarak “pazar” paylarını düşürmemeye yönelik bir strateji izlediklerini göstermektedir.

b. Mevcut Örgüt Tipolojisini Belirlemeye Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 10’da, işletmenin hangi tür örgüt tipolojisini daha çok benimsediği gösterilmektedir.

Tablo 10: Mevcut Kültür Tipolojisi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KLAN1	81	,33	7,00	2,4424	1,33051
ADHOKRASİ1	81	,00	7,50	2,4198	,98464
PAZAR1	81	1,33	5,67	3,1049	,95177
HIYERARŞİ1	81	,00	6,33	2,0556	1,16249

Tablo 10’de görüldüğü gibi, işletmede dört tip örgüt kültürü tipinden, daha çok “Pazar odaklı” kültür tipinin, daha çok benimsendiği görülmektedir (**3,1049**). Bu oran her ne kadar yüksek bir değere sahip olmasa da, diğer seçeneklere göre daha yüksektir.

c. Örgüt Kültürü Tipolojisi ile Yenilikçiliğe Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki

Bölüm 1’de son olarak, örgüt kültürü tipolojisi ile yenilikçiliğe odaklı örgütsel faktörler arasında bir ilişkinin olma durumu Önerme 1 ifadesi ile açıklanmıştır. Buna göre oluşturulan hipotezler ve sonuçları Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11: Örgüt Kültürü Tipolojisi ile Yenilikçiliğe Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları

		KLAN1	ADHOKRASİ1	PAZAR1	HIYERARŞİ1
Tasarım ve Geliştirmede Tüm Dep. Yer Alması	Pearson Correlation	,141	,223*	-,059	-,287**
	Sig. (2-tailed)	,208	,046	,600	,009
Proje Ekibinin Yaratıcı Kişiler Olması	Pearson Correlation	,271*	,096	-,085	-,316**
	Sig. (2-tailed)	,014	,391	,451	,004
Tasarım Geliştirmeyi Tepe Yönetimin Kontrolü	Pearson Correlation	,241*	,112	-,255*	-,148
	Sig. (2-tailed)	,030	,320	,021	,186
Projeler Birbirleryle İlişkili ve Destekleyici	Pearson Correlation	,182	,022	-,188	-,069
	Sig. (2-tailed)	,104	,846	,092	,543
Kaynak Dağılımı ve Zamanında Sağlanması	Pearson Correlation	,182	,162	-,095	-,261*
	Sig. (2-tailed)	,104	,149	,398	,019
Tasarım Geliştirme Kültürün Parçasıdır	Pearson Correlation	,027	,104	,064	-,170
	Sig. (2-tailed)	,811	,355	,573	,130
Rakipleri Takipten Dolayı Yeni Ürün Odaklı Faaliyetlere Girme	Pearson Correlation	,081	,101	-,101	-,090
	Sig. (2-tailed)	,474	,369	,372	,424
Sektörü Etkileyen Kaynaklardan Dolayı Yeni Ürün Odaklı Faa. Girme	Pearson Correlation	,175	,084	-,065	-,205
	Sig. (2-tailed)	,119	,457	,565	,066
Müşteriden Dolayı Yeni Ürün Odaklı Faaliyetlere Girme	Pearson Correlation	,127	,126	-,097	-,151
	Sig. (2-tailed)	,259	,264	,389	,178
Tutarlılık	Pearson Correlation	,084	,083	-,018	-,139
	Sig. (2-tailed)	,455	,459	,871	,217

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Önerme 1: “Örgüt kültürü tipolojisi ile ilgili her bir boyut ile yenilikçiliğe odaklı her bir faktör arasında bir ilişki vardır.”

Hipotez 1: “Klan 1 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösterilir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,208).

Hipotez 2: “**Klan 1** kültürü ile proje ekiplerinin üyelerinin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktasıdır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır (0,014).

Hipotez 3: “**Klan 1** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (0,030).

Hipotez 4: “**Klan 1** kültürü ile geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,104)

Hipotez 5: “**Klan 1** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri için yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,104).

Hipotez 6: “**Klan 1** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri şirket kültürünün bir parçasıdır; katılımcılar önceden beklentileri olmaksızın faaliyetlere gönülden destek verirler” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,811).

Hipotez 7: “**Klan 1** kültürü ile rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeleri takip ettiğimizden yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,474).

Hipotez 8: “**Klan 1** kültürü ile sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi, vb. benzer dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,119).

Hipotez 9: “**Klan1** kültürü ile müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunmamıza yok açmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,259).

Hipotez 10: “**Klan 1** kültüründe ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz , ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz, mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,455).

Sonuç olarak denilebilir ki;

Klan kültürü; insanların pek çok konuyu paylaştığı, liderlerin ve örgüt yöneticilerinin akıl hocası olduğu, sadakatin ve örgüt geleneklerine bağlılık duyulduğu bir özelliğe sahiptir. Araştırmada kişilerin klan kültürü ile sadece “yaratıcılık” ve “misyon” ifadelerini ilişkilendirdikleri görülmektedir.

Kısacası, klan kültürünü benimsemiş örgüt üyeleri yaratıcılık ve misyon boyutlarını dikkate değer bulduklarından, tepe yönetimin ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri konusunda kendilerine destek olacaklarını düşünmektedirler. Yenilikçi odaklı olmayı etkileyen diğer faktörler (çapraz fonksiyonellik, sinerji, kaynak ayırma, yenilikçi iklim, rakiplerin ürünleri makro boyutların etkisi, müşteri odaklılık ve tutarlılık) arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasının nedeni oldukça ilginçtir. Çünkü, yeniliğe odaklı olmada, bahsedilen bütün faktörlerin etkin olması beklenmektedir. Yani, bir işletme yaratıcılığı destekliyse ve bu konuda projeler aracılığı ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerini bir misyon olarak tanımlıyorsa, her türlü imkanı, ortamı ve kaynağı da aktarmak durumundadırlar.

Tablo 1’de; Adhokrasi kültürü ile yenilikçi odaklı örgüt faktörleri arasındaki ilişkiye bakıldığında;

Hipotez 1: “Adhokrasi 1 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösteririz” ifadesi arasında ilişki bulunmaktadır (0,046).

Hipotez 2: “Adhokrasi 1 kültürü ile proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,391).

Hipotez 3: “Adhokrasi 1 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,320).

Hipotez 4: “Adhokrasi 1 kültürü ile geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,846).

Hipotez 5: “**Adhokrasi 1** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri için yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,149).

Hipotez 6: “**Adhokrasi 1** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri şirket kültürünün bir parçasıdır; katılımcılar önceden beklentileri olmaksızın faaliyetlere gönülden destek verirler” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,355).

Hipotez 7: “**Adhokrasi 1** kültürü ile rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeleri takip ettiğimizden yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,369).

Hipotez 8: “**Adhokrasi 1** kültürü ile sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi, vb. benzer dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,457).

Hipotez 9: “**Adhokrasi 1** kültürü ile müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunmamıza yok açmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,264).

Hipotez 10: “**Adhokrasi 1** kültürü ile Ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz , Ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz, Mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,459).

Adhokrasi kültürünün temel özellikleri arasında; dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş mekanının sunulmuş olması, çalışanların risk üstlenmeye teşvik etmesi, örgütü bir arada tutabilmek için denemeye bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan yararlanılması, örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması bulunmaktadır.

Araştırmaya başlamadan önce, ele alınan işletmenin yenilikçi odaklı olan bir örgüt yapısına sahip oldukları ve bu nedenle de “**Adhokrasi**” ve ya “**Pazar odaklı**” bir örgüt kültürü tipolojisini tercih ettikleri veya yapılandırdıkları düşünülmüştür. Bu sonuçlar göstermiştir ki, ankete yanıt veren ve örgütte adhokrasi kültür tipolojisini kabul edenlerin sadece yenilikçiliğe odaklı örgütsel

faktörlerden “**çapraz fonksiyonellik**” boyutu ile anlamlı bir ilişki kurduğu görülmüştür (0,046). Bu da göstermektedir ki, işletme ürün ve geliştirme departmanları arasında ekiplerin oluşturulmasına dikkat etmekte ve bu durumu önemsemektedir.

Pazar kültürü ile yenilikçi odaklı örgütsel faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında;

Hipotez 1: “**Pazar 1** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösteririz” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır (0,600).

Hipotez 2: “**Pazar 1** kültürü ile proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,451).

Hipotez 3: “**Pazar 1** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (0,021).

Hipotez 4: “**Pazar 1** kültürü ile geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,092).

Hipotez 5: “**Pazar 1** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri için yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,398).

Hipotez 6: “**Pazar 1** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri şirket kültürünün bir parçasıdır; katılımcılar önceden beklentileri olmaksızın faaliyetlere gönülden destek verirler” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,573).

Hipotez 7: “**Pazar 1** kültürü ile rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeleri takip ettiğimizden yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,372).

Hipotez 8: “**Pazar 1** kültürü ile sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi, vb. benzer dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,585).

Hipotez 9: “Pazar 1 kültürü ile müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunmamıza yok açmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,389).

Hipotez 10: “Pazar 1 kültürü ile Ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz , Ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz, Mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,871).

Pazar odaklı kültür tipolojisinde, örgüt sonuç odaklı olmayı benimser, liderler toplayıcı, üretken ve rekabetçidir, örgütü bir arada tutmak için kazanma kavramından yola çıkılır ve zorlu bir rekabetin varlığı örgüt için önemlidir. Bu tanımlamalar doğrultusunda yanıtlar dikkate alındığında Pazar kültürü tipolojisi ile yenilikçi odaklı örgütsel faktörler arasında sadece “**misyon**”u açıklayan ifade arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ancak bu anlamlı ilişkinin yönü **negatif** tir.

Tablo 1’de Hiyerarşi kültürü ile yenilikçi odaklı örgüt faktörleri arasındaki ilişkiye bakıldığında;

Hipotez 1: “**Hiyerarşi 1** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösteririz” ifadesi arasında ilişki bulunmaktadır (0,009).

Hipotez 2: “**Hiyerarşi 1** kültürü ile proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (0,004).

Hipotez 3: “**Hiyerarşi 1** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,186).

Hipotez 4: “**Hiyerarşi 1** kültürü ile geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,543).

Hipotez 5: “**Hiyerarşi 1** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri için yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (0,019).

Hipotez 6: Hiyerarşi 1 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri şirket kültürünün bir parçasıdır; katılımcılar önceden beklentileri olmaksızın faaliyetlere gönülden destek verirler ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,130).

Hipotez 7: “**Hiyerarşi 1** kültürü ile rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeleri takip ettiğimizden yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,424).

Hipotez 8: “**Hiyerarşi 1** kültürü ile sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi, vb. benzer dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,066).

Hipotez 9: “**Hiyerarşi 1** kültürü ile müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunmamıza yok açmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,178).

Hipotez 10: “**Hiyerarşi 1** kültürü ile Ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz , Ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz, Mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,217).

Hiyerarşik örgüt tipolojisinde, çalışanların yaptıklarının yönetilmesinde prosedürlerden yararlanılır, liderler iyi birer koordinatördür, uzun vadede istikrarı, ileriye tahmin etmeyi ve verimliliği amaçlamaktadır, örgütü bir arada tutmak için kısmi kural ve politikalarından yararlanılmaktadır.

Araştırma bulguları dikkate alındığında (Tablo 11), hiyerarşi kültürü benimseyen kişilerin verdikleri yanıtlara göre proje aşamasında ürün tasarım ve geliştirmede farklı departmanlardan oluşan kişilerden seçilmediği (0,009); proje ekiplerinde üyelerin yaratıcı kişiler olmasının ilk hareket noktası olmadığı (0,004), ürün ve tasarım faaliyetleri için yeterli kaynağın yerinde kullanılmadığı (0,019)

gözlemlenmiştir. Aralarında anlamlı ilişki bulunmasa da makro boyutların etkisini dikkate aldıkları düşünülebilir (0,066).

Yönetim yazını (yapı ile teknoloji ve çevre faktörleri) dikkate alındığında, Woodward' a göre kitle üretimi yapan ve teknolojiye dayalı üretim yapan işletmelerde, büyük partiler halinde üretim söz konusu olduğundan, çıktı standarttır. Süreç içerisindeki faaliyetler ve kullanılan teçizat arasındaki ilişkiler az, belirli ve tekrarlanan cinstendir (Koçel, 1999, s. 206).

Bu nedenle de görüşler açık seçik belirlenmeli ve mekanik bir örgüt yapısı (hiyerarşik görünüm) oluşturulmaktadır. Aston ,Grubu Araştırması (Birmingham Çalışması)'nda da görüldüğü gibi, birimlerin kullandığı teknoloji (iş akışı) ne kadar otomasyona yönelmişse ve aynı zamanda iş akışının sırası, yönü ne kadar sabit olarak belirlenmişse, birimlerin o kadar mekanik, ihtisaslaşmış bir organizasyon yapısına sahip oldukları, standart usul ve yöntemlerin ayrıntılı bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Koçel, 1999, s. 208- 210).

Bu açıklamalara göre, kurumda etkin ve verimli olabilmek için örgüt yapısının “hiyerarşik” bir yapılanmaya gitmiş olması beklenmektedir (kitle üretimi yapması nedeniyle). Araştırma sonuçları göstermiştir ki, hiyerarşi kültürünü benimseyen kişilerin, farklı departman üyeleriyle fazla ilişkilerinin olmadığı, gruplarda yaratıcı kişilerin tercih edilmediği ve son olarak yenilik ve yaratıcılık için fazla kaynak ayrılmadığı görülmektedir.

Hiyerarşik kültür tipolojisini tercih eden kurumlar uzun vadede istikrarı sağlamayı düşünmeleri nedeniyle yenilikçi ve yaratıcı adımlar atarken, daha temkinli ve prosedürlere uygun hareket etmektedirler.

Önerme 1'de belirtildiği gibi “örgüt kültürü tipolojisi boyutları ile yenilikçiliğe odaklı örgütsel faktörler arasında bir ilişki vardır” ifadesine göre, her bir boyut için oluşturulan hipotezler dikkate alındığında;

Klan kültürü için oluşturulan 10 hipotezden 2'sinde (% 20)

Adhokrasi kültürü için oluşturulan 10 hipotezden 1'inde (% 10)

Pazar kültürü için oluşturulan 10 hipotezden 1'inde (% 10)

Hiyerarşi kültürü için oluşturulan 10 hipotezden 3'ün de (% 30) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p \leq 0,50$) Her bir hipotez için kabul edilme şartı; hipotezi

açıklayan ifadelerden %50'den fazlasının $p \leq 0,50$ olması durumunda, Önerme kabul edilecek, olmaması durumunda ise rededilebilecektir.

BÖLÜM 2 :

Bu bölümde, ele alınan örneklem grubunun gelecekte olmasını istedikleri (beklenen) örgüt tipolojilerinden hangisini bekledikleri ile yenilikçi odaklı örgütsel faktörlerden hangisinin onlar için daha önemli olacağı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 12'de örneklem grubundaki kişilerin gelecek dönem içerisinde bekledikleri örgüt kültür tipolojisi görülmektedir.

Tablo 12: Beklenen Kültür Tipolojisi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KLAN2	81	,67	5,00	3,0412	,84596
ADHOKRASİ2	81	1,33	5,67	2,8004	,63323
PAZAR2	81	1,17	4,33	2,4342	,62732
HIYERARŞİ2	81	,00	4,00	1,7346	,62793

Tablo 12'de görüldüğü gibi, işletmenin gelecek dönemlerde örgüt tipolojilerinden “**klan kültürü**”nü daha çok benimseyecekleri görülmektedir (3,0412).

Önerme 2: “Gelecekte beklenen örgüt kültür tipolojisinin her bir boyutu ile yenilikçi odaklı örgütsel faktörlerin her biri arasında bir ilişki vardır”.

Tablo 13'de gelecekte beklenen örgüt kültür tipolojisi boyutları ile yenilikçi odaklı örgütsel faktörlerin her biri arasındaki korelasyon ilişkisi gösterilmektedir.

Tablo 13: Gelecekte Beklenen Örgüt Kültürü Tipolojisi ile Yenilikçiliğe Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları

		KLAN2	ADHOKRASİ2	PAZAR2	HIYERARŞİ2
Tasarım ve Geliştirmede Tüm Dep. Yer Alması	Pearson Correlation	-	,059	,192*	-,078
	Sig. (2-tailed)	,208	,601	,087	,488
Proje Ekibinin Yaratıcı Kişiler Olması	Pearson Correlation	-,073	,005	,169	-,038
	Sig. (2-tailed)	,516	,966	,132	,738
Tasarım Geliştirmeyi Tepe Yönetimin Kontrolü	Pearson Correlation	-,121	,068	,185	-,095
	Sig. (2-tailed)	,284	,548	,097	,399
Projeler Birbirleryle İlişkili ve Destekleyici	Pearson Correlation	-,159	,132	,166	-,085
	Sig. (2-tailed)	,157	,241	,137	,448
Kaynak Dağılımı ve Zamanında Sağlanması	Pearson Correlation	-,062	,089	,146	-,104
	Sig. (2-tailed)	,580	,432	,195	,354
Tasarım Geliştirme Kültürün Parçasıdır	Pearson Correlation	-,183	,012	,269*	-,021
	Sig. (2-tailed)	,102	,914	,015	,853
Rakipleri Takipten Dolayı Yeni Ürün Odaklı Faaliyetlere Girme	Pearson Correlation	-,109	,222*	,018	-,100
	Sig. (2-tailed)	,333	,047	,872	,372
Sektörü Etkileyen Kaynaklardan Dolayı Yeni Ürün Odak Faa Girme	Pearson Correlation	-,202	,231*	,141	-,082
	Sig. (2-tailed)	,071	,038	,210	,466
Müşteriden Dolayı Yeni Ürün Odaklı Faaliyetlere Girme	Pearson Correlation	-,075	,073	,103	-,066
	Sig. (2-tailed)	,504	,514	,360	,561
Tutarlılık	Pearson Correlation	-,107	,068	,200	-,110
	Sig. (2-tailed)	,342	,548	,074	,327

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 13’de Klan 2 örgüt kültürü ile yenilikçi odaklı örgütsel faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında;

Hipotez 1: “Klan 2 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösterilir” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır (0,208).

Hipotez 2: “Klan 2 kültürü ile proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,516).

Hipotez 3: “Klan 2 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,284).

Hipotez 4: “Klan 2 kültürü ile geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,157).

Hipotez 5: “Klan 2 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri için yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,580).

Hipotez 6: “Klan 2 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri şirket kültürünün bir parçasıdır; katılımcılar önceden beklentileri olmaksızın faaliyetlere gönülden destek verirler” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,102).

Hipotez 7: “Klan 2 kültürü ile rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeleri takip ettiğimizden yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,333).

Hipotez 8: “Klan 2 kültürü ile sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi, vb. benzer dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,071).

Hipotez 9: “Klan 2 kültürü ile müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunmamıza yok açmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,504).

Hipotez 10: “Klan 2 kültürü ile ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz , ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz, mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,342).

Tablo 13’de görüldüğü gibi, gelecekte beklenen “**Klan Kültürü**”nü benimseyen kişilerin, yenilikçi odaklı örgütsel faktörlerden hiçbiri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Adhokrasi 2 örgüt kültürü ile yenilikçi odaklı örgütsel faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında;

Hipotez 1: Adhokrasi 2 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösteririz ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır (0,601).

Hipotez 2: “Adhokrasi 2 kültürü ile proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,966).

Hipotez 3: “Adhokrasi 2 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,548).

Hipotez 4: “Adhokrasi 2 kültürü ile geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,241).

Hipotez 5: “Adhokrasi 2 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri için yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,432).

Hipotez 6: “Adhokrasi 2 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri şirket kültürünün bir parçasıdır; katılımcılar önceden beklentileri olmaksızın faaliyetlere gönülden destek verirler” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,914).

Hipotez 7: “Adhokrasi 2 kültürü ile rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeleri takip ettiğimizden yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (0,047).

Hipotez 8: “Adhokrasi 2 kültürü ile sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi, vb. benzer dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (0,038).

Hipotez 9: “Adhokrasi 2 kültürü ile müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunmamıza yok açmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,514).

Hipotez 10: “Adhokrasi 2 kültürü ile ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz , ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz, mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,548).

Adhokrasi 2 kültürünü benimseyen işletmeler, başarıyı tanımlarken yeni mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas alırlar, aynı zamanda değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır oldukları için rakiplerinin gelişmelerine dikkat etmektedirler. Analiz sonucu göstermiştir ki, şayet örgüt gelecek dönemlerde “Adhokrasi Kültürü”nü tercih etmesi durumunda, çevreye ve rakiplere karşı daha duyarlı olacaktır. Mevcut işletmenin 2008 güz dönemi içerisinde yabancı ortaklı bir firma ile görüşme yapması, iş ortaklığı konusunda yeni stratejiler benimsemesinin, örneklem grubundaki yöneticilerin yanıtlarında bir farklılık yaratmış olabileceği düşünülebilir.

Tablo 13’de Pazar 2 örgüt kültürü ile yenilikçi odaklı örgütsel faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında;

Hipotez 1: “Pazar 2 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösteririz” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır (0,087).

Hipotez 2: “Pazar 2 kültürü ile proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,132).

Hipotez 3: “Pazar 2 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,097).

Hipotez 4: “Pazar 2 kültürü ile geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,137).

Hipotez 5: “Pazar 2 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri için yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,195).

Hipotez 6: “Pazar 2 kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri şirket kültürünün bir parçasıdır; katılımcılar önceden beklentileri olmaksızın faaliyetlere gönülden destek verirler” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (0,015).

Hipotez 7: “Pazar 2 kültürü ile rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeleri takip ettiğimizden yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,872).

Hipotez 8: “Pazar 2 kültürü ile sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi, vb. benzer dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,210).

Hipotez 9: “Pazar 2 kültürü ile müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunmamıza yok açmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,360).

Hipotez 10: “Pazar 2 kültürü ile ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz , ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz, mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,074).

Pazar kültürünün özelliği, uzun vadede rekabetçi faaliyetlere yönelmek ve ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşmayı öngörmektedir. Pazar kültürünün oluşmasını benimseyen destekleyen örneklem grubundaki kişiler, yenilikçi odaklı bir örgüt iklimi yaratılarak başarılı olunabileceğini düşünmektedirler.

Hiyerarşi 2 örgüt kültürü ile yenilikçi odaklı örgütsel faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında;

Hipotez 1: “**Hiyerarşi 2** kültüründe ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösteririz” ifadesi arasında ilişki bulunmamaktadır (0,488).

Hipotez 2: “**Hiyerarşi 2** kültürü ile proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,738).

Hipotez 3: “**Hiyerarşi 2** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,399).

Hipotez 4: “**Hiyerarşi 2** kültürü ile geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,448).

Hipotez 5: “**Hiyerarşi 2** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri için yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (0,354).

Hipotez 6: “**Hiyerarşi 2** kültürü ile ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri şirket kültürünün bir parçasıdır; katılımcılar önceden beklentileri olmaksızın faaliyetlere gönülden destek verirler” ifadesi ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,853).

Hipotez 7: “**Hiyerarşi 2** kültürü ile rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeleri takip ettiğimizden yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,372).

Hipotez 8: “**Hiyerarşi 2** kültürü ile sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi, vb. benzer dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girişmekteyiz” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,466).

Hipotez 9: “**Hiyerarşi 2** kültürü ile müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunmamıza yok açmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,561).

Hipotez 10: “**Hiyerarşi 2** kültürü ile ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz , ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde

olmaya) önem vermekteyiz, mevcut projeler birlikte düşünülürken bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (0,327).

Tablo 13’de görüldüğü gibi, gelecekte hiyerarşi kültürünü benimseyen kişilerin, yenilikçi odaklı olmayı etkileyen faktörlerden hiçbiri ile bir bağlantı kurmadıkları görülmüştür.

Sonuç olarak Önerme 2’de belirtildiği gibi, gelecekte öngörülen örgüt kültür tipolojisi boyutları ile yenilikçi odaklı örgütsel faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır” ifadesine göre, her bir boyut için oluşturulan hipotezler dikkate alındığında;

Klan kültürü için oluşturulan 10 hipotezden hiçbirinde (% 0),

Adhokrasi kültürü için oluşturulan 10 hipotezden 2’sinde (% 20)

Pazar kültürü için oluşturulan 10 hipotezden sadece 2’sinde (% 10)

Hiyerarşi kültürü için oluşturulan 10 hipotezden hiçbirinde (% 0) anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Her bir hipotez için kabul edilme şartı hipotezi açıklayan ifadelerin % 50’sinden fazla olması söz konusu olduğundan her bir örgüt kültürü tipolojisinde bunu destekleyecek anlamlı bir ilişki olmaması nedeniyle, Önerme 2 red edilebilir.

BÖLÜM 3

Araştırmanın bu bölümünde, mevcut ve beklenen örgüt kültür tipolojileri arasındaki farklılıklar ile yenilikçi odaklı örgütsel faktörlerin her biri arasındaki ilişkiler gösterilmeye çalışılacaktır.

Önerme 3 : “Mevcut ve beklenen örgüt kültürü tipolojileri arasında farklılık bulunmaktadır.”

Tablo 14’de mevcut ve beklenen örgüt kültürü tipolojisi gösterilmiştir.

Tablo 14 : Mevcut ve Beklenen Örgüt Kültürü Tipolojisini Tanımlayan İstatistik

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	KLAN1	2,4424	81	1,33051	,14783
	KLAN2	3,0412	81	,84596	,09400
Pair 2	ADHOKRASİ1	2,4198	81	,98464	,10940
	ADHOKRASİ2	2,8004	81	,63323	,07036
Pair 3	PAZAR1	3,1049	81	,95177	,10575
	PAZAR2	2,4342	81	,62732	,06970
Pair 4	HIYERARŞİ1	2,0556	81	1,16249	,12917
	HIYERARŞİ2	1,7346	81	,62793	,06977

1: mevcut kültür, 2: beklenen kültür

Tablo 14’de görüldüğü gibi, örgütte “klan kültürü” araştırmaya yanıt verenler tarafından “gelecek” dönemlerde daha çok tercih edilen bir kültürel özelliktir **(2,4424; 3,0412)**.

Adhokrasi kültürünün benimsenme durumu, her iki durumda önemli bir değişiklik göstermemesine rağmen, gelecek dönemlerde daha çok tercih edilen bir durum olabilecektir **(2.4198; 2,8004)**.

Yenilikçiliğe odaklı bir örgüt yapısında beklenen kültürel özelliğin “pazar odaklılık” olması beklenirken, araştırmada mevcut durumda algılama düzeyi daha yüksek iken, beklenen yıllar içerisinde bir değişimin yaşanacağı ve daha farklı bir yapılanmaya gidilebileceği görülmektedir **(3,1049; 2,4342)**.

Hiyerarşik kültürde ise, mevcut ve beklenen kültürel yapı özellikleri arasında önemli farklılıklar gözlemlenmiştir. Örneklem grubundakiler, gelecek dönemlerde örgütte hiyerarşik yapılanmanın azalacağı ve belki de bu yapılanmanın “klan kültürü” yönünde olabileceği düşünülebilir **(2,0556; 1,7346)**.

Örgüt kültür tipolojileri arasında anlamlı bir ilişkinin olma durumunu tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucu Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15: Mevcut ve Beklenen Kültür Tipolojisi Boyutlarının Birbirleri İle İlişkisini Gösteren Korelasyon Analiz Sonuçları

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
KLAN1 - KLAN2	-,5988	1,48155	,16462	-,9264	-,2712	-3,637	80	,000
ADHOKRASİ1 – ADHOKRASİ2	-,3807	1,22566	,13618	-,6517	-,1096	-2,795	80	,006
PAZAR1 - PAZAR2	,6708	1,10648	,12294	,4261	,9154	5,456	80	,000
HIYERARŞİ1 - HIYERARŞİ2	,3210	1,32439	,14715	,0281	,6138	2,181	80	,032

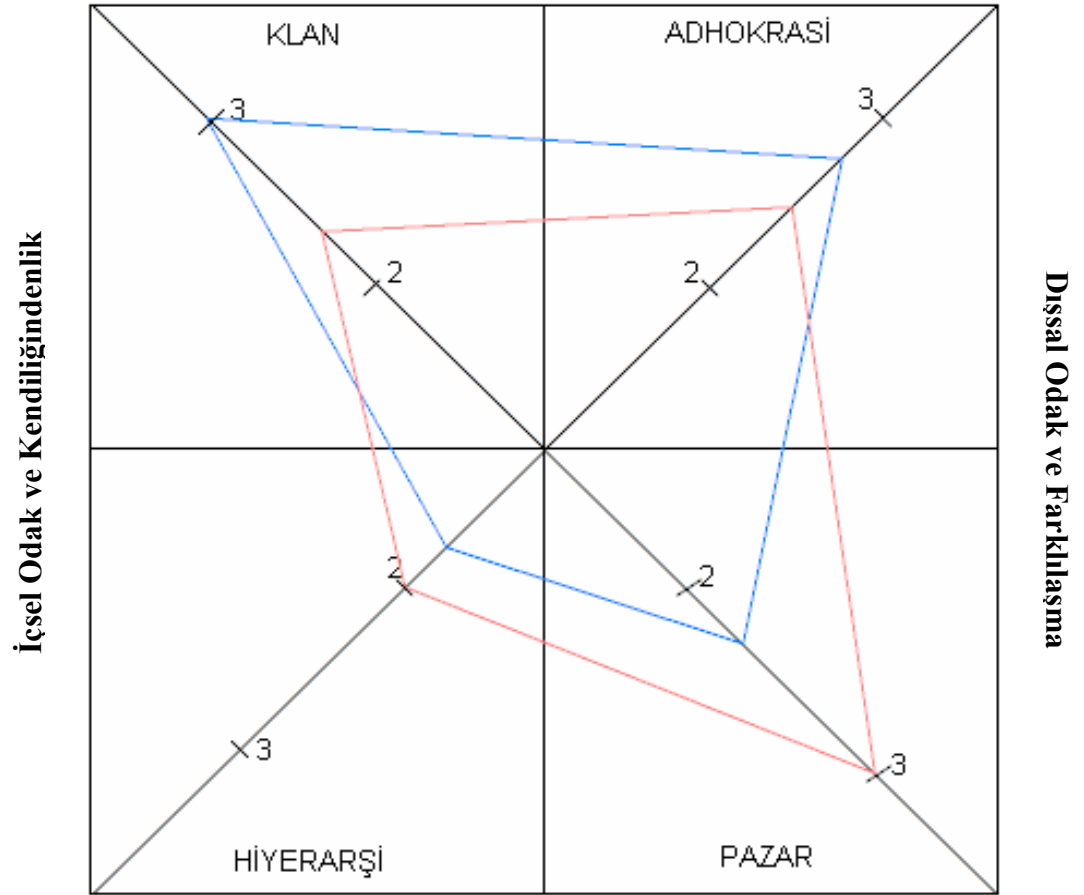
Tablo 15’de görüldüğü gibi, beklenen ve mevcut örgüt kültür tipolojilerinin her birinin, birbirleri arasında bir fark olduğu tespit edilmiştir. Yani;

Klan 1 kültürü ile Klan 2 kültürü arasında (0,000); Adhokrasi 1 kültürü ile Adhokrasi 2 kültürü arasında (0,006); Pazar odaklı kültür 1 ile Pazar odaklı 2 kültür arasında (0,000); Hiyerarşik 1 kültür ile Hiyerarşik 2 kültür arasında (0,032) anlamlı bir fark bulunmuştur.

Bu durum göstermektedir ki, ankete yanıt verenler dikkate alındığında, örgütün gelecek yıllar içerisinde “köklü bir değişime” doğru gideceğini göstermektedir.

Yani işletme, mevcut durumda “pazar odaklı” olmaya özen gösterirken, “klan kültürü”nü benimseyen bir yapılanmaya geçecektir. Böyle bir duruma geçişin şüphesiz önemli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenleri açıklamadan önce, Tablo 16’da her iki durumu gösteren diagram, durumu daha açık göstermesi açısından bizlere ipuçları verecektir.

Tablo 16: Diagram
Esneklik ve Kendiliğindenlik



Durağanlık ve Kontrol

Mevcut Durum: — **Beklenen Durum:** —

Tablo 16’da görüldüğü gibi, örgüt kültüründe bir değişme gözlenmektedir. Yani, işletme klan kültürü ile adhokrasiye doğru bir gelişme gösterirken, hiyerarşi ve pazar odaklı kültürden uzaklaşmaktadır. Yani; kurum üyeleri “**biz bir aileyiz**” mantığıyla, sadakatin, geleneklerin ve kişiler arası iletişimin önemini dikkate alarak, insan kaynaklarını geliştirmeye çalışmaktadır. Bir yandan da yeniliğe, büyümeye ve yeni kaynaklara yönelme stratejisini benimseyerek girişimciliğe, yaratıcılığa ve risk üstlenmeye katkıda bulunacak bir örgütlenme yapısını oluşturmaya çalışmaktadır.

Bu yapıyı oluşturma aşamasında işletmenin, rekabet üstünlüğü sağlamak ve pazarda üstün olmak gibi bir stratejiyi benimsemesi söz konusu değildir. Oluşturulmaya çalışılan strateji bir nevi, işletmenin “iç büyüme stratejisi”ni takip

ettiğini düşündürmektedir. İç büyümeye yönelik geliştirilen stratejiler dikkate alındığında işletmenin sadece “ürün çeşitlendirme, pazar değiştirme, pazara nüfus” ya ileriye ya da geriye entegrasyondan hangisini tercih ettiğini söylemek araştırmanın konusuyla ilgili olmasa da, örgüt kültürünün değişiminde, mevcut ve beklenen yapının izlenen strateji ile de ilgili olduğu düşünülebilmektedir.

Sonuç olarak Önerme 3’de belirtildiği gibi, mevcut ve gelecekte tahmin edilen örgüt kültürü tipolojileri arasında bir farklılığın gözlenmesi nedeniyle, Önerme 3, kabul edilebilir.

Bu bölümde aynı zamanda yenilikçi odaklı örgütsel faktörlerinin birbirleriyle arasında anlamlı bir ilişkinin bulunma durumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre

Önerme 4: “Yenilikçi odaklı örgütsel faktörlerin birbirleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.”

Tablo 17’de yenilikçi odaklı örgütsel faktörler arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 17: Yenilikçi Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki Korelasyon

Correlations											
	tasarım ve geliştirme tüm dep yer alması	tasarım ve geliştirme tüm dep yer alması	proje ekibinin yaratıcı kişiler olması	tasarım geliştirmeyi tepe yönetimin kontrolü	projele birlikte ilişkili ve destekleyici	kaynak dağılımı ve zamanında sağlanması	tasarım geliştirme kültürün parçasıdır	rakipleri dolayı yeni ürün odaklı faaliyetlere girme	sektörü etkileyen kaynaklardan dolayı yeni ürün odaklı faaliyetlere girme	müşteriden dolayı yeni ürün odaklı faaliyetlere girme	tutarlılık
tasarım ve geliştirme tüm dep yer alması	1										
proje ekibinin yaratıcı kişiler olması	,657** N 81	,857** N 81	1	,639** N 81	,612** N 81	,670** N 81	,659** N 81	,509** N 81	,549** N 81	,491** N 81	,666** N 81
tasarım geliştirmeyi tepe yönetimin kontrolü	,622** N 81	,639** N 81	,639** N 81	1	,595** N 81	,634** N 81	,566** N 81	,592** N 81	,528** N 81	,520** N 81	,520** N 81
projele birliktyle ilişkili ve destekleyici	,679** N 81	,612** N 81	,612** N 81	,585** N 81	1	,736** N 81	,613** N 81	,612** N 81	,654** N 81	,561** N 81	,581** N 81
kaynak dağılımı ve zamanında sağlanma	,706** N 81	,870** N 81	,870** N 81	,634** N 81	,736** N 81	1	,715** N 81	,592** N 81	,684** N 81	,715** N 81	,800** N 81
tasarım geliştirme kültürün parçasıdır	,648** N 81	,659** N 81	,659** N 81	,566** N 81	,613** N 81	,715** N 81	1	,650** N 81	,645** N 81	,613** N 81	,815** N 81
rakipleri takipten dolayı yeni ürün odaklı faaliyetlere girme	,692** N 81	,509** N 81	,509** N 81	,592** N 81	,612** N 81	,592** N 81	,650** N 81	1	,750** N 81	,703** N 81	,703** N 81
sektörü etkileyen kaynaklardan dolayı yeni ürün odaklı faa girme	,681** N 81	,549** N 81	,549** N 81	,528** N 81	,654** N 81	,684** N 81	,645** N 81	,750** N 81	1	,755** N 81	,726** N 81
müşteriden dolayı yeni ürün odaklı faaliyetlere girme	,623** N 81	,491** N 81	,491** N 81	,520** N 81	,561** N 81	,590** N 81	,613** N 81	,784** N 81	,755** N 81	1	,704** N 81
tutarlılık	,768** N 81	,886** N 81	,886** N 81	,694** N 81	,793** N 81	,800** N 81	,815** N 81	,703** N 81	,726** N 81	,704** N 81	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 17’de görüldüğü gibi,

- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde, farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösterilir (Çapraz Fonksiyonellik Boyutu)” ifadesi ile “Proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır (Yaratıcılık Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,657 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde, farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösterilir (Çapraz Fonksiyonellik Boyutu)” ifadesi ile “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır (Miyon Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,622 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde, farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösterilir (Çapraz Fonksiyonellik Boyutu)” ifadesi ile “Geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir (Sinerji Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,679 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde, farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösterilir (Çapraz Fonksiyonellik Boyutu)” ifadesi ile “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri ile yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilmektedir (Kaynak Ayırma Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,706 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde, farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösterilir (Çapraz Fonksiyonellik Boyutu)” ifadesi ile “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri, şirket kültürümüzün bir parçasıdır (Yenilikçi İklim Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,648 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde, farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösterilir (Çapraz Fonksiyonellik

Boyutu)” ifadesi ile “Rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeler takip edildiğinde, yeni ürün odaklı faaliyetlere girilmektedir (Rakiplerin Ürünleri Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,692 ($p=0,000<0,001$).

- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde, farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösterilir (Çapraz Fonksiyonellik Boyutu)” ifadesi ile “Sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi vb. dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girilmektedir (Makro Boyutların Etkisi)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,681 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde, farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösterilir (Çapraz Fonksiyonellik Boyutu)” ifadesi ile “Müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunulmasına yol açmaktadır (Müşteri Odaklılık Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,623 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinde, farklı departmanlardan kişilerin yer almasına özen gösterilir (Çapraz Fonksiyonellik Boyutu)” ifadesi ile “Ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz” , “Ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz”, “Mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır” (Tutarlılık Boyutu)” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,768 ($p=0,000<0,001$).
- “Proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır (Yaratıcılık Boyutu)” ifadesi ile “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır (Misyon Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,639 ($p=0,000<0,001$).

- “Proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır (Yaratıcılık Boyutu)” ifadesi ile “Geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir (Sinerji Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0, 612 ($p=0,000<0,001$).
- “Proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır (Yaratıcılık Boyutu)” ifadesi ile “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri ile yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilmektedir (Kaynak Ayırma Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0, 670 ($p=0,000<0,001$).
- “Proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır (Yaratıcılık Boyutu)” ifadesi ile “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri, şirket kültürümüzün bir parçasıdır (Yenilikçi İklim Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0, 659 ($p=0,000<0,001$).
- “Proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır (Yaratıcılık Boyutu)” ifadesi ile “Rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeler takip edildiğinde, yeni ürün odaklı faaliyetlere girilmektedir (Rakiplerin Ürünleri Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,509 ($p=0,000<0,001$).
- “Proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır (Yaratıcılık Boyutu)” ifadesi ile “Sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi vb. dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girilmektedir (Makro Boyutların Etkisi)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0, 549 ($p=0,000<0,001$).
- “Proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır (Yaratıcılık Boyutu)” ifadesi ile “Müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunulmasına yol açmaktadır (Müşteri

Odaklılık Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,491 ($p=0,000<0,001$).

- “Proje ekiplerimizde üyelerin yaratıcı kişiler olması kesinlikle ilk hareket noktamızdır (Yaratıcılık Boyutu)” ifadesi ile ““Ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz” , “Ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz”, “Mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır” (Tutarlılık Boyutu)” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,686 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır (Misyon Boyutu)” ifadesi ile “Geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir (Sinerji Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,585 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır (Misyon Boyutu)” ifadesi ile “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri ile yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilmektedir (Kaynak Ayırma Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,634 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır (Misyon Boyutu)” ifadesi ile “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri, şirket kültürümüzün bir parçasıdır (Yenilikçi İklim Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,566 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla

yapılmaktadır (Misyon Boyutu)” ifadesi ile “Rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeler takip edildiğinde, yeni ürün odaklı faaliyetlere girilmektedir (Rakiplerin Ürünleri Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,592 ($p=0,000<0,001$).

- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır (Misyon Boyutu)” ifadesi ile “Sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi vb. dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girilmektedir (Makro Boyutların Etkisi)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,528 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır (Misyon Boyutu)” ifadesi ile “Müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunulmasına yol açmaktadır (Müşteri Odaklılık Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,520 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejimize ve misyonumuza uygun olması için gerekli denetlemeler hassaslıkla yapılmaktadır (Misyon Boyutu)” ifadesi ile ““Ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz” , “Ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz”, “Mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır” (Tutarlılık Boyutu)” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,694 ($p=0,000<0,001$).
- “Geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir (Sinerji Boyutu)” ifadesi ile “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri ile yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen

gösterilmektedir (Kaynak Ayırma Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0, 736 ($p=0,000<0,001$).

- “Geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir (Sinerji Boyutu)” ifadesi ile “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri, şirket kültürümüzün bir parçasıdır (Yenilikçi İklim Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0, 613 ($p=0,000<0,001$).
- “Geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir (Sinerji Boyutu)” ifadesi ile “Rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeler takip edildiğinde, yeni ürün odaklı faaliyetlere girilmektedir (Rakiplerin Ürünleri Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0, 612 ($p=0,000<0,001$).
- “Geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir (Sinerji Boyutu)” ifadesi ile “Sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi vb. dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girilmektedir (Makro Boyutların Etkisi)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0, 654 ($p=0,000<0,001$).
- “Geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir (Sinerji Boyutu)” ifadesi ile “Müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunulmasına yol açmaktadır (Müşteri Odaklılık Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0, 581 ($p=0,000<0,001$).
- “Geçmiş ve mevcut projeler ile gelecek için planlanan projeler arasında sinerjinin sağlanmasına özen gösterilmektedir (Sinerji Boyutu)” ifadesi ile ““Ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz” , “Ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz”, “Mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır”

(Tutarlılık Boyutu)” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,793 ($p=0,000<0,001$).

- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri ile yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilmektedir (Kaynak Ayırma Boyutu)” ifadesi ile “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri, şirket kültürümüzün bir parçasıdır (Yenilikçi İklim Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,715 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri ile yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilmektedir (Kaynak Ayırma Boyutu)” ifadesi ile “Rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeler takip edildiğinde, yeni ürün odaklı faaliyetlere girilmektedir (Rakiplerin Ürünleri Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,592 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri ile yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilmektedir (Kaynak Ayırma Boyutu)” ifadesi ile “Sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi vb. dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girilmektedir (Makro Boyutların Etkisi)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,694 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri ile yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilmektedir (Kaynak Ayırma Boyutu)” ifadesi ile “Müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunulmasına yol açmaktadır (Müşteri Odaklılık Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,590 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri ile yeterli kaynağın yerinde kullanılmasına ve zamanında sağlanmasına özen gösterilmektedir (Kaynak Ayırma Boyutu)” ifadesi ile ““Ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz” , “Ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem

vermekteyiz”, “Mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır” (Tutarlılık Boyutu)” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,800 ($p=0,000<0,001$).

- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri, şirket kültürümüzün bir parçasıdır (Yenilikçi İklim Boyutu)” ifadesi ile “Rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeler takip edildiğinde, yeni ürün odaklı faaliyetlere girilmektedir (Rakiplerin Ürünleri Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,650 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri, şirket kültürümüzün bir parçasıdır (Yenilikçi İklim Boyutu)” ifadesi ile “Sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi vb. dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girilmektedir (Makro Boyutların Etkisi)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,645 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri, şirket kültürümüzün bir parçasıdır (Yenilikçi İklim Boyutu)” ifadesi ile “Müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunulmasına yol açmaktadır (Müşteri Odaklılık Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,613 ($p=0,000<0,001$).
- “Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetleri, şirket kültürümüzün bir parçasıdır (Yenilikçi İklim Boyutu)” ifadesi ile ““Ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz” , “Ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz”, “Mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır” (Tutarlılık Boyutu)” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,815 ($p=0,000<0,001$).
- “Rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeler takip edildiğinde, yeni ürün odaklı faaliyetlere girilmektedir (Rakiplerin Ürünleri)”

ifadesi ile “Sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi vb. dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girilmektedir (Makro Boyutların Etkisi)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0, 750 ($p=0,000<0,001$).

- “Rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeler takip edildiğinde, yeni ürün odaklı faaliyetlere girilmektedir (Rakiplerin Ürünleri)” ifadesi ile “Müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunulmasına yol açmaktadır (Müşteri Odaklılık Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0, 764 ($p=0,000<0,001$).
- “Rakip ürünlerde görülen değişim ve gelişmeler takip edildiğinde, yeni ürün odaklı faaliyetlere girilmektedir (Rakiplerin Ürünleri)” ifadesi ile ““Ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz” , “Ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz”, “Mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdır” (Tutarlılık Boyutu)” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0, 703 ($p=0,000<0,001$).
- “Sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi vb. dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girilmektedir (Makro Boyutların Etkisi)” ifadesi ile “Müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunulmasına yol açmaktadır (Müşteri Odaklılık Boyutu)” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0, 755 ($p=0,000<0,001$).
- “Sektörü etkileyen teknoloji, ekonomi vb. dış kaynaklı değişimlere bağlı olduğumuz için yeni ürün faaliyetlerine girilmektedir (Makro Boyutların Etkisi)” ifadesi ile ““Ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz” , “Ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz”, “Mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir

bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdırlar” (Tutarlılık Boyutu)” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,726 ($p=0,000<0,001$).

- “Müşterilerimizin önem verdiği değerler, duygular ve tutumlar yeni ürün odaklı girişimlerde bulunulmasına yol açmaktadır (Müşteri Odaklılık Boyutu)” ifadesi ile ““Ürün geliştirme projelerinin birbirleriyle tutarlı olmalarına (çelişkili olmamalarına) özen göstermekteyiz” , “Ürün geliştirme projelerinin sürekliliğinin sağlanmasına (sürekli yenilik arayışı içinde olmaya) önem vermekteyiz”, “Mevcut projeler birlikte düşünüldüğünde bir bütündür; birbirlerini tamamlayıcıdırlar” (Tutarlılık Boyutu)” ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır 0,704 ($p=0,000<0,001$).

Analiz sonucunda, bütün değişkenlerin birbiri ile anlamlı ilişkide bulunması iki açıdan önemlidir.

Birincisi; örneklem grubundaki kişiler, yenilikçiliğe odaklı bir örgüt oluşturmayı etkileyen faktörleri arzulanan ölçüde “doğru” yorumlamışlardır. Bu durum, araştırmanın güvenilirliğini arttırmaktadır.

İkincisi; yenilikçi odaklı bir örgüt yapısını etkileyen faktörlerin birbirleri arasındaki ilişki, biri olmadan diğer faktörlerin olmayacağını göstermektedir. Yani yenilikçi odaklı bir örgüt oluşturmak istenildiğinde,

- ❖ Çapraz Fonksiyonellik
- ❖ Misyon
- ❖ Sinerji
- ❖ Kaynak Ayırma
- ❖ Tutarlılık
- ❖ Yenilikçi İklim
- ❖ Makro Boyutların Etkisi
- ❖ Rakiplerin Ürünleri
- ❖ Müşteri Odaklılık,

gibi değişkenler arasında bir ilişki kurulmadan, bu yapının oluşturulması mümkün olmayacaktır.

Sonuç olarak Önerme 4’de belirtildiği gibi, yenilikçi odaklı örgüt yapısını etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunması nedeniyle, Önerme 4, kabul edilebilir.

ÖNERİLER

Öncelikle Vestel firmasının yenilikçi bir firma olup olmadığına değinilecek olursa, sonuçlar göz önüne alındığında faktörler arasından sadece “makro boyutların etkisi” faktörü (5,0988) dışında işletmenin arzu edilen bir yenilikçi odaklı örgüt olma özelliğine sahip olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre firmanın çeşitli dış çevre faktörlerine (ekonomik, sosyopolitik ve teknolojik) maruz kaldığı düşünülebilir. Bu durumda firmanın dış çevre faktörlerine bağlı olarak; yani ülke şartlarında gerçekleşen çeşitli politik ve ekonomik değişimlere göre yenilik yapması beklenebilir. Ülkedeki ekonomik durum dikkate alındığında pazarlara yeni giren ve yatırım yapan yabancı sermayeli firmaların da Vestel’in yenilik yapma sürecini etkilediğinden söz edilebilir. İşletmenin 2008 yılında Whirlpool’la yaptığı anlaşma da, farklı firmaların teknoloji ve yeniliklerini kullanmak adına ve ülkeye yatırım yapan yabancı firmalarla rakip olmak yerine ortak olmayı tercih etmesi bakımından bir örnek olarak gösterilebilir. Araştırmaya başlamadan önce Vestel’in yenilik yapan bir firma olduğu varsayılmıştır. Avrupa’ya büyük çapta teknolojik ürün ihracatı yapan bir firmanın yenilikçi olduğu düşünülerek bu firma örneklem alanı olarak seçilmiştir. Görülmektedir ki işletmenin yeni ürün stratejileri geliştirmek yerine yabancı firmalarla teknoloji ortaklığı yaparak bu büyük çaptaki ihracatı yaptığını ifade etmek çok da yanlış olmayacaktır.

İşletmenin mevcut kültürünü belirlemeye yönelik yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular; Klan 1 (2,4424), Adhokrasi 1 (2,4198), Pazar 1 (3,1049) ve Hiyerarşi 1 (2,0556) olarak belirlenmiştir. Görülmektedir ki firma mevcut durumda diğer örgüt kültürü tipolojilerine göre daha çok pazar odaklı bir örgütlenmeyi tercih etmektedir. Pazar odaklı bir örgütlenme istikrara ve kontrole değer vermektedir. İçsel sorunlarsa daha çok dışsal (piyasa) meselelerine odaklanmaktadır. Bu tip kültürdeki örgütlenmeler, dış çevreyi tehdit edici olarak görme eğilimindedir ve rekabetçi avantaj ve kar odaklı olduğu için tehditleri ve

fırsatları tanımlamakla ilgilenmektedir. Ülkede geçmiş dönemlerdeki ekonomik çalkantılar ve krizler dikkate alındığında firmanın pazar odaklı örgütlenmeye gitmesi normal olarak değerlendirilebilir. Pazar kültürü örgütlenmesi belirtildiği gibi dışsal odaklı olduğundan ve firma dışı gelişmelere (pazarda yeni çıkan ürünlere, rakiplere, değerlendirilebilecek fırsatlara vb.) odaklandığından yenilikçilik ve yenilik yapma doğrultusunda örgütlerde destekleyici bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Pazar tipi örgütlenmelerin temel amaçları karlılık, temel sonuçlar, güçlü piyasa nişleri, katı hedefler ve güvenli müşteri tabanları olduğundan, Vestel'in sürekli yüksek oranlarda üretime yönelmesi ve ürünlerini farklı markalar ve kalitelerde farklı bölgelere pazarlamasına etken olabilmektedir denilebilir. Bu kültürde liderlik stiline kazanmaya önem veren ve üretken yöneticiler olması da firmanın üretim odaklı olmasını desteklemektedir.

İşletmenin beklenen kültürünü belirlemeye yönelik yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular, Klan 2 (**3,0412**), Adhokrasi (2,8004), Pazar 2 (2,4342), Hiyerarşi 2 (1,7346) olarak belirlenmiştir. Görülmektedir ki firma diğer örgüt kültürü tipolojilerine göre daha çok klan kültürünü tercih etmektedir. Klan kültürü içsel meselelere odaklanmaktadır; istikrar ve kontrol yerine esnekliğe, hoşgörüyü, başkalarına ilgiye ve müşterilere karşı şevkate değer vermektedir. Bu kültürün amacı, takım çalışması, katılım ve uyum aracılığı ile bir çevreyi yönetmek olduğundan yenilik yapma doğrultusunda proje ekiplerinde olması beklenen bir örgütlenme kültürüdür. İşletmenin yenilikçi bir organizasyon olabilmesi açısından klan ve hiyerarşi kültüründense pazar ve adhokrasi kültürlerini destekleyici olması önemlidir. Klan kültürü yenilikçi bir organizasyon olabilmeye ancak önceden de belirtildiği gibi Ar-Ge çalışanları ve proje ekiplerinde görev yapmakta olan çalışanlar tarafından benimsendiğinde organizasyona verimlilikte bulunabilecektir.

İşletmenin mevcut ve beklenen kültürleri arasındaki farklılık göz önüne alındığında Tablo 16'da görüldüğü gibi beklenen kültür mevcut kültürden farklılıklar diagram aracılığıyla daha açık bir şekilde gösterilmektedir.

Örgütte “klan kültürü” araştırmaya yanıt verenler tarafından “gelecek” dönemlerde daha çok tercih edilen bir kültürel özelliktir (**2,4424; 3,0412**). Adhokrasi kültürünün benimsenme durumu, her iki durumda önemli bir değişiklik

göstermemesine rağmen, gelecek dönemlerde daha çok tercih edilen bir durum olabilecektir **(2.4198; 2,8004)**. Yenilikçiliğe odaklı bir örgüt yapısında beklenen kültürel özelliğin “pazar odaklılık” olması beklenirken, araştırmada mevcut durumda algılama düzeyi daha yüksek iken, beklenen yıllar içerisinde bir değişimin yaşanacağı ve daha farklı bir yapılanmaya gidilebileceği görülmektedir **(3,1049; 2,4342)**. Hiyerarşik kültürde ise, mevcut ve beklenen kültürel yapı özellikleri arasında önemli farklılıklar gözlemlenmiştir. Örneklem grubundakiler, gelecek dönemlerde örgütte hiyerarşik yapılanmanın azalacağı ve belki de bu yapılanmanın “klan kültürü” yönünde olabileceği düşünülebilir **(2,0556; 1,7346)**. Sonuçlar göstermektedir ki işletmede çalışanlar tarafından pazar odaklılık ve hiyerarşik kültür yapıları yerine klan kültürü ve adhokrasi kültürünün benimsenmesi verimliliği ve yenilikçiliği artırıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile örgüt kültürü durağanlık ve kontrolden sıyrılıp kendiliğindenlik ve esnekliğe doğru yönelmelidir. Bu yönelim uzun dönemde hem yenilikçiliğin artması hem de çalışanların verimliliğinin artmasında yarar sağlayacaktır.

İşletmenin mevcut kültür yapısının, yenilikçi odaklı örgütsel faktörlerle arasında olan ilişki önermelerin kabul şartı (araştırmada her bir önermenin kabulü için oluşturulan hipotezlerin %50'sinden (10 maddenin, 6'sı) daha fazlasının kabul edilmesi durumunda önerme kabul edilebilecek, az olması durumunda red edilebilecektir) dikkate alınarak incelendiğinde, mevcut kültür yapısıyla yenilikçiliğe odaklı örgütsel faktörler arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Yaratıcılık ve misyon faktörleriyle klan kültürünün, çapraz fonksiyonellik faktörüyle adhokrasi kültürünün; misyon faktörüyle pazar kültürünün; çapraz fonksiyonellik, yaratıcılık ve kaynak ayırma faktörleriyle de hiyerarşi kültürünün ilişkili oldukları tespit edilmiştir. Ancak işletme için sadece bu kadar faktörle kültürlerin ilişkili olması firmanın yenilikçi bir firma olduğuna ve yenilikçi bir kültüre sahip olduğu anlamına gelmez. İşletmenin yenilikçi olabilmesi için bahsedilen yenilikçi odaklı örgütsel faktörlerin tamamıyla ya da büyük çoğunluğuyla ilişkili olması gerekmektedir. Yenilikçi bir kültüre sahip olduğunu kanıtlayabilmesi için tüm kültürel özelliklerinin yenilikçi odaklı örgütsel faktörlerle ilişkisinin olması beklenmelidir.

İşletmeye örgütsel kültürü şekillendirmede verilebilecek öneri sadece pazar kültürüne değil bunun yanında adhokrasi kültürünü yaygınlaştırması ve böyle bir kültürel örgütlenme içersine girmesidir. Firmada hiyerarşik kültürün benimsenmediğini çıkan sonuçlar ortaya koymuştur; bu yönde de düzenlemelerin yapılması bu firmanın yararına olacaktır. Klan kültürünün gelecekte daha yüksek oranda beklenmesi ise esnekliğin artırılması gerekliliğini göstermektedir.

Yenilikçilik boyutları göz önüne alındığında; işletmenin sadece çapraz fonksiyonellik, yaratıcılık, misyon, sinerji, kaynak ayırma faktörleri ile mevcut kültürünün ilişkisi olduğu görülmektedir. İlişkili olan faktörler yenilikçilik ve yenilikçi bir organizasyon olma doğrultusunda önemli faktörlerdir. Ancak bu faktörler yanında yenilikçi iklim, rakiplerin ürünleri, makro boyutların etkisi, müşteri odaklılık, tutarlılık faktörlerinin de kültürle ilişkilendirilmesi ve bu faktörlerin göz ardı edilmemesi önerilmektedir.

İşletmenin beklenen kültür yapısının, yenilikçi odaklı örgütsel faktörlerle arasında olan ilişki önermelerin kabul şartı gözönüne alındığında (araştırmada her bir önermenin kabulü için oluşturulan hipotezlerin %50'sinden (10 maddenin, 6'sı) daha fazlasının kabul edilmesi durumunda önerme kabul edilebilecek, az olması durumunda red edilebilecektir), mevcut kültür yapısıyla yenilikçiliğe odaklı örgütsel faktörler arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. Pazar kültürünün, yenilikçi iklim faktörüyle; adhokrasi kültürünün rakiplerin ürünleri faktörü ve makro konuların etkisi faktörleri ile anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur.

Bu bulgular ışığında işletmede mevcut ve beklenen kültür dikkate alındığında mevcut kültürde yenilikçi odaklı faktörlerin altısının ilişkili olduğu görülmüş; beklenen kültür dikkate alındığında ise üç faktör ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Ancak veriler doğrultusunda beklenen örgüt kültürü ile ilişkili olan yenilikçi odaklı faktörler mevcut kültürle ilişkili olan yenilikçi odaklı faktörlerle aynı faktörler değildir. Tam tersine mevcut kültür ile ilişkili olmayan faktörlerdir. Bu doğrultuda çıkan sonuçlar incelendiğinde, beklenen kültür ile yenilikçilik odaklı örgütsel faktörler arasındaki ilişki; mevcut kültür ile yenilikçi odaklı örgütsel faktörler arasındaki ilişkiyi pozitif yönde desteklemektedir. Yani işletme mevcut

kültürünü korumalı ancak bunun yanında beklenen kültür yapısı ile de bu kültürü birleştirmelidir. Ancak bu yönde bir iyileştirme yapılırsa işletme daha yenilikçi olabilecektir.

Kaynakça

Kitaplar

- Armstrong, M., (1990), “**Management Processes and Functions**” Institute of Personnel Development, London.
- Ayhan, A. (2002), **Dünden Bugüne Türkiye’de Bilim ve Teknoloji ve Geleceği Teknolojileri**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Bakan İ., Büyükmeşe T., Bedestenci Ç.H., (2004), **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Alfa Akedemi Basın Yayın, İstanbul.
- Başaran, İ. E., (1991), **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara
- Cameron K. S., Quinn R. E., (1999), **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Upper Saddle River, NJ., Prentice-Hall.
- Davis, W., H. J., W. D., (1994), **The Innovators, Managing Innovation**, Sage Publ., London.
- Deal, T.,E., Kennedy A.,A, (1982), **Corporate Cultures**, Westley Publishing, Massachusetts.
- Dinçer, Ö., (1997), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** , Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Durna U., (2002), **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara
- Elçi Ş., (2006), **İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Nova Basın Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eliade M., (1993), **Mitlerin Özellikleri**, Çev. Sema RIFAT, İstanbul, Simavi Yayınları.
- Erdem F., (1996), **İşletme Kültürü**, Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, İlhan, (1994), **İşletmelerde Davranış**, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ertürk, M., (2000), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Fişek, K., (1979), **Yönetim**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fak. Yay. Ankara.
- Gaynor, H., (1996), **Handbook of Technology Management**, McGrawhill Companies, New York.
- Geertz, C., (1973), **The Interpretation of Culture**, Basic Books, New York, 144-145.

- Güleş H., Bülbül H., (2004), **Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güvenç, B., (1991), **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Hatch, M. J., (1997), **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**, Oxford University Press.
- Hitchcock, D., (2000), **Environment and business**, Florence, US., Routledge.
- Howard W. G., Bruce R., (1992), **Profiting From Innovation**, The Free Press, New York.
- James J., (1997), **Gelecek Zamanda Düşünmek: Yeni Çağın Liderlik Becerileri**, Çev. Zülfü DİCLELİ, İstanbul, Boyner Holding.
- KATZ, D., KAHN L., (1977), **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev: Halil CAN Yavuz BAYAR, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Koçel, T., (1999), **“İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar”**,7. Basım, Beta Yayınevi, İstanbul
- Koçel, T., (2001), **“İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar”**,8. Basım, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T., (2005), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayıncılık., İstanbul.
- Kozlu, C., (1986), **Kurumsal Kültür**, Defne Yayıncılık, İstanbul.
- Köse, S., Ünal, A., (2003), **“Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları”**, Güven Kitabevi, İzmir.
- Kuchmarzki T. D., (1996), **Innovation: Leadership Strategies for The Competitive Edge**, NTC Business Books, Chicago.
- Luthans, F., (1998), **Organizational Behaviour** (Eighth Edition), Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Miles, R., (2005), **Collaborative entrepreneurship** Palo Alto, CA, USA: Stanford University Press.
- Moorhead, G., Griffin, R.W, (1989), **Organizational Behavior**, (2nd ed.), MA, Houghton Mifflin.
- More, L. F., Frost, P.J., **How are Organizational Cultures and the wider cultural Context linked** ,Organizational Culture, Sage Publication, London.

- Morgan, G., (1986), **Images of Organization**, Sage Publication, California.
- Ouchi, W. G., (1981), "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 27, No. 1 (Mar., 1982 Review), pp. 155-158.
- Özkalp E.; Kirel Ç., (2003), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Pennypacker, J., (2002), **Managing multiple projects**, NY, US., Marcel Dekker Incorporated.
- Porter M., (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York.
- Porter, M., E., (1991), **The Competitive Advantage of Nations**, The MacMillan Press Ltd., New York.
- Porter M. E., (2000), **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev. Gülen Ulubilen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Roberts K.,H., Hunt D.,M., (1991), **Organizational Behaviour**, PWS-Kent Publishing Co., Boston.
- Robbins, S. P., (2001), **Organizational Behaviour** (ninth edition), Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Sabuncuoğlu Z., Tüz M., (2001), "**Örgütsel Psikoloji**", Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sadler, P., (1993), **Strategic management**, Milford, US, Kogan Page, Ltd.
- Schein, E. H. (1989), **Organization Culture And Leadership**, Jossey- Bass Inc., Sanfrancisco.
- Schultz Majken, (1994), **On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding**, Walter de Gruyter Inc., Berlin.
- Sezal, İ., (1981), **Sosyal Bilimlerde Temel Kavramlar**, Birlik Yayınları, Ankara.
- Şimşek Ş. M., Akgemci T., Çelik A., (2005), "**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**", Adım Matbaacılık, Konya.
- Tekin, M., Güleş H. K., Öğüt A., (2003), **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Terzi, A. R.,(2000), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tayeb, M. H. ,(1988), **Organizations and National Cultures: A Comparative Analysis**, Sage Publications, London.

Tosun K., (1990), **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İstanbul.

Tylor, E., (1920), **Primitive Culture**, J.P. Putnam's Sons, New York.

Vural, B.A.; Coşkun, G., (2007), **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

Weinrich, H., Koontz H., (1993), **Management: Global Perspective**, 10 ed., Mc Graw Hill Int.

Yıldırım R., (1998), **Yaratıcılık ve Yenilik**, 5.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Makaleler

Adler, N.J., Jelinek, M. (1986), "Is Organization Culture" Culture Bound?" **Human Resource Management**, Spring, Vol. 25. No. 1, s. 73-90.

Akdemir, B., Çukacı Y. C. "Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma", 1 Nisan 2007 Prof. Nevzat Yalçıntaş' a Armağan, (Kaynak: www.calisma.org; Erişim: 11 Şubat 2008)

Alleire, Y., Mihaelle E., (1984), "Theories of Organizational Culture", **Organization Studies**, 5/3, s. 193-226

Altuntek, N., (2006), "Kültür ve Zihin: Goodenough, Levi-Strauss ve Geertz", **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, / Cilt: 23/ Say:2 / s. 46

Arıkan, C., Akyos M., Durgut M., Göker A., (2003), **Ulusal İnovasyon Sistemi**, TÜSİAD Yayınları, Yayın no: TÜSİAD-T/2003/10/362, İstanbul

Arpacı, A., (2007), "Ar-Ge Giderlerinde Eski ve Yeni Teşvik Sistemi", Maliye Bakanlığı Yayınları.

AY, C. ve Ünal, A., (1999), "Pazarlama ve Örgüt Kültürü", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Dergisi; Sayı:5, Manisa, 75-85

Berber A., Aksel İ., Pıçakçı S., (2007), "Changing Competitive Strategies In The New Era of Globalization: The Use of Differentiation As A Competitive Strategy In The Turkish Textile Industry", **The 11'th Annual Conference of The European Business History Association University Geneva, Switzerland**, September 13-15

Berberoğlu, G.,N., (1991), "Karşılaştırmalı Yönetim- Kültürel Özelliklerin Yönetime Etlisi", **A.Ü. İİBF Yayınları**, No:80, Eskişehir.

Berberoğlu, G.,N., (1990), "Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkililiğe Katkısı", **Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi**, 8/1-2, Eskişehir, 153-161

- Berrio A., (2003), "An Organizational Culture Assessment Using The Competing Values Framework: A Profile of Ohio University State Extension" **Journal of Extension, Vol.41 N.2**
- Bessant J. ,(1991), "Managing Advanced Manufacturing Technology, The Challenge of the Fifth Wave", **NCC Blackwell, Encyclopedic Dictionary of Operations Management, Blackwell Business.**
- Brown, A.D., Starkey, K., (1994), "The effect of organizational culture on communication and information", **Journal of Management Studies**, Vol. 31 No.6, pp.807-28.
- Burcu, E., (1998), "Evrimci Teorinin Sosyolojik Düşünce Üzerindeki Etkileri ve Sosyobiyojji", **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, sayı:2, cilt:15, ss: 175-186, Ankara,
- Campbell, Constance R., (2004), "A Longitudinal Study of One Organization's Culture: Do Values Endure?" **American Journal of Business**, Georgia Southern University, vol. 19, issue 2, pages 41-51
- Clark, J. and Guy, K., (1998), "Innovation and Competitiveness: A Review", **Technology Analysis and Strategic Management**, Vol:10,3, s. 363-395.
- Cumming, B.S., (1998), "Innovation overview and future challenges", **European Journal of Innovation Management**, 1(1), 21–29
- Çalpınar H., Baç U., (2007), "Kobi'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması", Ege Üniversitesi, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 7(2) s. 453-466
- Devinney T. N., Davis J., (1996), "The Esence of Corporate Strategy", [http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/AttachmentsByTitle/BOOK5.pdf/\\$FILE/BOOK5.pdf](http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/AttachmentsByTitle/BOOK5.pdf/$FILE/BOOK5.pdf)
- Dyer, W. G., Jr., (1985), "The Cycle of Cultural Evolution in Organizations", in **Ralph Kilmann and Associates (Eds.), Gaining Control of the Corporate Culture**, San Francisco: Jossey-Bass, 200-229.
- Erdem F., İşbaşı Ö., J., (2001), "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları", **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 1 Antalya, s. 33-57
- Gagliardi P., (1986), "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", **Organizational Studies**, Vol.7, No.2, 117-134

- Genç N.,(1993), “Örgüt Kültürünün Oluşumu, Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, **Atatürk Üni., İİBF Dergisi, Sayı: 1-2, Cilt:10**, Erzurum.
- Goodenough, Ward H. (1964). “Cultural Anthropology and Linguistic”, **Language In Culture And Society**, Harper and Row, Publishers, New York, 36-39.
- Gordon, George G., DiTomaso, Nancy, (1992), “Predicting Corporate Performance From Organizational Culture” **Journal of Management Studies** 29 (6)
- Grupp, H., Schwitalla, B., 1998, "Embodied and Disembodied Technical Change: A Multi-Factorial Analysis of German Firms", **ODTÜ Geliştirme Dergisi** (Metu Studies In Development), c.25, s. 75-106
- Güçlü, N., (2003), “Örgüt Kültürü”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sayı:6, 147-159
- Halis, M., (2003), “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Manas Üniversitesi, Sayı:5, Bishkek, 109-135
- Higgins, J. M., (1996), “Innovate or Evaporate: Creative Techniques for Strategist”, **Long Range Planning**, Vol. 29, No. 3
- Hofstede, Geert; Neuijen, Bram; Ohayv Daval D.; Geert, Sanders, (1990), “Measuring Organizational Cultures: Aqualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases” **Administrative Science Quarterly**, 35: 286- 316
- Hyland, P., (2002). “Continuous innovation based on the 4th International CINet conference”, **Espoo, Finland: Emerald Group Publishing Limited**.
- Igo T., Skitmore M., (2005), “Diagnosing The Organizational Culture Of An Australian Engineering Consultancy Using The Competing Values Framework” **Arnold Publishing**
- Kangas L. M., (2005), “An assessment Of The Relationship Between Organizational Culture And Continuous Knowledge Management Initiatives”, **A Dissertation Presented in Partial Fullfilment Of The Requirements For The Degree Doctor Of Philosophy**, Capella University
- Kazançoğlu Y., Savaşçı İ., (2004), “Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir, Kasım, s.517-526

- Kolukısa L., (2005), “Kurum Kültürünün Dört Boyutu”, **Kaynak Dergisi**, Baltaş Yönetim, Eğitim Danışmanlık Merkezi Yayını, Sayı: 18, Nisan Haziran 2005
- Köse, S.; Tetik S., Ercan C., (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üni. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1 Manisa
- Kuczmarski, T., (2000), “Innovating the corporation: creating value for customers and shareholders”, **Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Trade**.
- Küçük F., (2008), “Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnovasyon) Üzerine Etkileri”, **Kamu-İş**, C:10, S:1
- Lund D. B., (2003), “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **Journal Of Business and Industrial Marketing**, Vol:18 (3), s. 219-236
- Meek, L. V. ,(1988), “Organizational Culture: Origins and Weaknesses”, **Organization Studies**, Vol. 9, No. 4, 453-473
- Monga, R., (1999), “Managing Enterprise Productivity and Competitiveness”, **Action Programme on Productivity Improvement, Competitiveness and Quality Jobs in Developing Countries - Working Paper PMD-3**
- Morey, C., Luthans F., “Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies” **Academy of Management Review**, April 198510/2 , s. 221s
- Murat G., Açıkgoz B., (2007), “Yöneticilerin Örgüt kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniveritesi Örneği” **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 5, s. 1-20
- Mutlu A., Kuyumcu A., Yılmaz A. Başer C., Şahin H., (2008), “İnovasyon Nedir? Neden Gereklidir? Neler Yapılmalıdır?” İnovasyon İhtisas Grubu, **Yenileşim Derneği**, www.yenilesim.org
- OECD, (1996), The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data [**Oslo Manual**], 1 January.
- Oktuğ, M., (2005/1) “Kayıkçı: Aşk Bağlamında Ben ve Öteki Kavramı”, **Journal of İstanbul Kültür University**, s.119- 128
- Oslo Kılavuzu, (2005), **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler**, 3. Baskı, OECD ve Eurostat Ortak Yayımı, TÜBİTAK, Ankara.
- Öğüt A., Akgemci T., Şahin E., Kocabacak A., (2007), “İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:17, Konya

- Pettigrew A. M., (1979), "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, 24, pp: 571-581
- Quinn R., Rohrbaugh J., (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis" **Management Science**, 29, s. 363-377
- Radcliffe-Brown A. R.; "Historical Note on British Social Anthropology", **American Anthropologist**, New Series, Vol. 54, No. 2, Part 1 (Apr. - Jun., 1952), pp. 275-277
- Sat A., (2005), "Türkiye'de Yenilikçilik ve Teknoloji Geliştirme politikaları", **TÜHİS Dergi, Mayıs 2005, Bölüm 6**
- Sahte, V., (1983), "Implications of Corporate Culture: A Managed Guide to Action", **Organizational Dynamics**, Autumn, pp. 5-23
- Schein, Edgar H.,(1990), Organizational Culture, **American Psycholoist, Vol: 45/2**
- Schein, Edgar H., (1983), "The Role of The Founder in Creating Organizational Culture", **Organizational Dynamics**, Summer, pp. 13-28.
- Shneider, W. E., (1999), "Why Good Management Ideas Fail- Understanding Your Corporate Culture", **May. Paradigm Shift İnternational, US**
- Smircich, Linda, (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, 28: s. 339-358
- Susman, G., (1992), "Integrating design and manufacturing for competitive advantage Cary", **Oxford University Press, Incorporated.**
- Tiryakioğlu, M., "Yenilikçi Rekabet Stratejileri Açısından Türk İmalat Sanayii ve Yenilikçilik", **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kasım 2004**
- Trice, H. M., Beyer J. M., (1984), "Studying Organizational Cultures Through Rites And Ceremonials" **Academy of Management Review**, Vol. 9, No. 4, pp. 653-669
- TÜBİTAK (1997), **Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Politikası, Bilim ve Teknoloji Strateji ve Politika Çalışmaları**,BTP 97/04.
- Ulusal İnovasyon Sistemi ve Kavramsal Çerçeve Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri,(2003) **TÜSİAD**, (Yayın No: TÜSİAD-T/2003/10/362)
- Ulrich W. L., (1984), "Hrm and Culture: History, Ritual and Myth", **Human Resource Management**, Summer 23/2, pp. 117-128

Wilkins, Alan L., (1983), "The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations." **Organizational Dynamics**, Vol. 12, No. 2 pp. 24-38.

Yamaç K., (2001), "Nedir Bu İnovasyon?", **Üniversite ve Toplum Dergisi**

Elektronik Yayın Kaynakları

ÖzgençA., "İnovasyonGündemi", (http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3789&KTG_KOD=54); (Erişim Tarihi:15/08/2007).

Focus: İnovasyon, Teknopolis, "İnovasyon nedir, ne değildir?", (<http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>), (Erişim Tarihi: 10/08/2007).

Bildes Patent, "Neden İnovasyon Gereklidir", (<http://www.bildespatent.com/NEDEN%20İNOVASYON.pdf>), (Erişim Tarihi: 12/05/2008).

Mary J. Saxton and Roy Serpa, in Kilmann, R. H., "Introduction: Five Key Issues in Understanding and Changing Culture", Gaining Control of the Corporate Culture (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), 1-16, (<http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm>), Erişim: 28/05/2008

Nesli Ö., Periskop, İzmir Ticaret Odası, "İnovasyon Nedir?", (www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/35A69305-B5D3-4D1D-9152-D841363F1BD6/9394/inovasyon.pdf), (Erişim Tarihi: 10/05/2008).

Teknoloji ve Tasarım Dersi, "İnovasyon Örnekleri", (http://www.teknolojitasarim.com/haber_detay.asp?haberID=263) (Erişim Tarihi: 04/06/2008)

Türkiye İstatistik Kurumu (http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=9&ust_id=2), Erişim: 19/01/2009

Tylor E. B., (http://en.wikipedia.org/wiki/Edward_Burnett_Tylor erişim) (Erişim Tarihi: 26.05.2008).

37. Ticari başarınıza katkı sağlayan daha başka unsurların var olduğunu düşünüyorsanız lütfen katkı derecesi ile birlikte belirtiniz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Ticari başarınıza katkı sağlayan daha başka unsurların var olduğunu düşünüyorsanız lütfen katkı derecesi ile birlikte belirtiniz.

ENGELLER

Şirketinizin yeni ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerini zorlaştıran, kısıtlayan ya da engelleyen bazı faktörler aşağıda verilmiştir. Her ifadenin karşısında size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. Eğer daha başka unsurların var olduğunu düşünüyorsanız lütfen ekleyiniz ve derecelendiriniz.

<u>1</u> Kesinlikle HAYIR.....	<u>7</u> Kesinlikle EVET	1	2	3	4	5	6	7
38. Ülkedeki ekonomik koşullar		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Yüksek imalat giderleri ve düşük kârlılığın tasarıma olan yatırımını engellemesi		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Devlet desteğinin olmaması veya yetersiz kalması		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Yeni tasarımlara olan talebin düşük düzeyde olması		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Giderek artan üretim maliyetleri		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Haksız rekabete neden olan ucuz ithal ürünlere karşı yetersiz önlem alınması		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Hammadde tedarik etmede yaşanan sorunlar		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Ödemelerin piyasada gecikmesi ve sıkıntıların yaşanması		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ürün tasarım ve geliştirme faaliyetlerinizde engel teşkil eden daha başka unsurların var olduğunu düşünüyorsanız lütfen önem derecesi ile birlikte belirtiniz.

Bölüm 2

Aşağıdaki sorular, içinde bulunduğunuz işletmenin yapısını ve değerlerini ortaya koymak üzere hazırlanmıştır. Hiçbir şekilde doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen maddeleri içtenlikle puanlandırınız.

Lütfen A-B-C-D olarak belirtilen işletme örnekleri ile ilgili ifadeleri, şu anda bulunduğunuz “işletmenize benzerliği” ve sizin için ideal olduğunu düşündüğünüz “sizin idealinizdeki/hayalinizdeki işletmeye uygunluğu” açısından puanlandırınız.

Puanlama, her bir başlık için, A-B-C-D işletme örneklerine toplamları 10 olacak şekilde, en fazla 10, en az 0 puan verilerek yapılmalıdır. Aynı puan birden fazla kullanılabilir, ancak her durumda aynı sütundaki sayıların toplamı 10 olmalıdır.

ÖRNEK		
İŞLETME ÖZELLİKLERİ	İşletmenize benzerliği	İdealinizdeki işletmeye uygunluğu
A işletmesinde samimi ilişkilerin olduğu bir iş ortamı vardır. Çalışanlar, büyük bir aile gibidir. İnsanlar kendilerinden bir şeyler paylaşmaya istekli gözükmetedirler.	7	3
B işletmesi oldukça dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar gözlerini karartıp risk almaya isteklidirler.	1	2
C işletmesi büyük ölçüde sonuç odaklıdır. İşin yapılmasına odaklanılmıştır. İnsanlar, oldukça başarı odaklı ve rekabetçidir.	2	3
D işletmesinde, kontrol ve yapılanma oldukça fazladır. İnsanların ne yapacağı bürokratik kurallarla belirlenmiştir.	0	2
<i>Her bir sütunun toplamı 10 olacak</i>		$7+1+2+0= 10$ $3+2+3+2= 10$

İŞLETME ÖZELLİKLERİ	İşletmenize benzerliği	İdealinizdeki işletmeye uygunluğu
A işletmesinde samimi ilişkilerin olduğu bir iş ortamı vardır. Çalışanlar, büyük bir aile gibidir. İnsanlar kendilerinden bir şeyler paylaşmaya istekli gözükmetedirler.		
B işletmesi oldukça dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar gözlerini karartıp risk almaya isteklidirler.		
C işletmesi büyük ölçüde sonuç odaklıdır. İşin yapılmasına odaklanılmıştır. İnsanlar, oldukça başarı odaklı ve rekabetçidir.		
D işletmesinde, kontrol ve yapılanma oldukça fazladır. İnsanların ne yapacağı bürokratik kurallarla belirlenmiştir.		
<i>Her bir sütunun toplamı</i>		10 10

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	İşletmenize benzerliği	İdealinizdeki işletmeye uygunluğu
A işletmesinin başındaki kişi genel olarak, bir akıl hocası, bir bilge veya bir anne/baba figürü olarak görülmektedir.		
B işletmesinin başındaki kişi genel olarak, girişimci, yenilikçi veya riske giren biri olarak görülmektedir.		
C işletmesinin başındaki kişi genel olarak, bir koordinatör, düzenleyici veya bir idareci olarak görülmektedir.		
D işletmesinin başındaki kişi genel olarak, bir üretici, bir teknisyen veya zorlayıcı bir kişi olarak görülmektedir.		
<i>Her bir sütunun toplamı</i>		10 10

YÖNETİM STİLİ	İşletmenize benzerliği	İdealinizdeki işletmeye uygunluğu
A işletmesinin yönetim tarzı, takım çalışması, fikir birliği ve katılım ile tanımlanmaktadır.		
B işletmesinin yönetim tarzı, bireylerin risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve benzersizlik özellikleri ile tanımlanmaktadır.		
C işletmesinin yönetim tarzı, zorlayıcı rekabetçilik, yüksek talep ve başarı odaklılık ile tanımlanmaktadır.		
D işletmesinin yönetim tarzı, istihdamın sürekliliği, ilişkilerde uyum, tahmin edilebilirlik ve istikrar ile tanımlanmaktadır.		
<i>Her bir sütunun toplamı</i>	10	10

ÖRGÜTÜ BİR ARADA TUTAN UNSURLAR	İşletmenize benzerliği	İdealinizdeki işletmeye uygunluğu
A işletmesini bir arada tutan unsurlar; sadakat ve karşılıklı güvendir.		
B işletmesini bir arada tutan unsurlar; yenilikçilik ve gelişime bağlılıktır. Önder olmaya yönelik vurgu söz konusudur.		
C işletmesini bir arada tutan unsur, hedef ve amaçlara ulaşmaya verilen önemdir. Rekabetçi etkinlik üzerinde önemle durulmaktadır.		
D işletmesini bir arada tutan unsurlar, resmi kurallar ve yönetmeliklerdir. İşletmede işlerin yolunda gitmesini sağlamak önemlidir.		
<i>Her bir sütunun toplamı</i>	10	10

STRATEJİK VURGULAR	İşletmenize benzerliği	İdealinizdeki işletmeye uygunluğu
A işletmesi insan kaynaklarını vurgulamaktadır. Yüksek oranda güven, açıklık ve katılım teşvik edilmektedir.		
B işletmesi yeni kaynaklara ulaşma ve yeni çalışma alanları yaratmayı vurgulamaktadır. Yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatları araştırmaya önem verilmektedir.		
C işletmesi, rekabetçi eylem ve hedefleri vurgulamaktadır. Pazarda zor bir hedefe ulaşmak ve kazanmak esastır.		
D işletmesi, istikrar ve dengeyi vurgulamaktadır. Süreçlerin sorunsuz olması, etkinlik ve düzenli kontrol önemlidir.		
<i>Her bir sütunun toplamı</i>	10	10

BAŞARI KRİTERLERİ	İşletmenize benzerliği	İdealinizdeki işletmeye uygunluğu
A işletmesi başarıyı, insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana gösterilen ilgi ile tanımlamaktadır.		
B işletmesi başarıyı, en benzersiz veya en yeni ürünlere/hizmetlere sahip olmakla tanımlamaktadır. İşletme hem üründe, hem hizmette, hem de yenilikte liderdir.		
C işletmesi başarıyı, pazarda kazanmak ve yarışı önde bitirmek olarak tanımlamaktadır. Rekabetçi pazar liderliği ana hedefidir.		
D işletmesi başarıyı, etkililik bazında tanımlamaktadır. Güvenilir teslimat, planlanan iş seyrinin sorunsuz olarak gerçekleşmesi ve düşük üretim maliyeti büyük önem taşır.		
<i>Her bir sütunun toplamı</i>	10	10

Katılımınız için teşekkür ederiz.

EK-2 Faaliyet Kolları ve Büyüklük Grubuna Göre Sanayi Sektöründe Teknolojik Yenilikler

Faaliyet kolları ve büyüklük grubuna göre sanayi sektöründe teknolojik yenilikler (%)					
Innovative and non-innovative enterprises in industry by economic activity and size (%)					
			Toplam Total	Teknolojik yenilik yapan Innovative	Teknolojik yenilik yapmayan Non innovative
Sanayi- Industry			100,00	34,58	65,42
	Madencilik ve Taşocakçılığı (EFİS 10-14) Mining and Quarrying (NACE 10 to 14)		100,00	31,57	68,43
10	Kömür madenciliği Mining of coal and lignite; extraction of peat		100,00	34,52	65,48
11	Hampetrol ve doğalgaz çıkarımı; saha arama ve tetkiki hariç, petrol ve gaz çıkarımı ile ilgili hizmet faaliyetleri Extraction of crude petroleum and natural gas; service activities incidental to oil and gas extraction,		100,00	19,23	80,77
12	Uranyum ve toryum cevheri madenciliği Mining of uranium and thorium ores		100,00	-	100,00
13	Metal cevherler madenciliği Mining of metal ores		100,00	23,70	76,30
14	Diğer madencilik ve taşocakçılığı Other mining and quarrying		100,00	31,70	68,30
	İmalat Sanayi (EFİS 15-37) Manufacturing (NACE 15 to 37)		100,00	34,80	65,20
15	Gıda ürünleri ve içecek imalatı Manufacture of food products and beverages		100,00	29,45	70,55
16	Tütün ürünleri imalatı Manufacture of tobacco products		100,00	12,08	87,92
17	Tekstil ürünleri imalatı Manufacture of textiles		100,00	25,78	74,22
18	Giyim eşyası imalatı, kürkün işlenmesi ve boyanması Manufacture of wearing apparel; dressing and dyeing of fur		100,00	21,93	78,07
19	Derinin tabakalanması ve işlenmesi; bavul el çantası ve benzerleri ile saraylık ve koşum takımı imalatı Tanning and dressing of leather; manufacture of luggage, handbags, saddlery, harness		100,00	17,66	82,34
20	Ağaç ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden, örülerek yapılan eşyaların imalatı Manufacture of wood and of products of wood and cork, except furniture; manufacture of articles of straw and plaiting materials		100,00	42,62	57,38
21	Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri imalatı Manufacture of pulp, paper and paper products		100,00	53,00	47,00
22	Basım ve yayım; plak kaset ve benzeri kayıtlı medyanın çoğaltılması Publishing, printing and reproduction of		100,00	23,10	76,90

	recorded media			
23	Kok kömürü, rafine edilmiş petrol ürünleri ve nükleer yakıt imalatı Manufacture of coke, refined petroleum products and nuclear fuel	100,00	69,43	30,57
24	Kimyasal madde ve ürünleri imalatı Manufacture of chemicals and chemical products	100,00	52,63	47,37
25	Plastik ve kauçuk ürünleri imalatı Manufacture of rubber and plastic products	100,00	35,31	64,69
26	Metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı Manufacture of other non-metallic mineral products	100,00	39,58	60,42
27	Ana metal sanayii - Manufacture of basic metals	100,00	41,79	58,21
28	Makine ve teçhizat hariç; fabrikasyon metal ürünleri imalatı Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment	100,00	40,00	60,00
29	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	100,00	52,17	47,83
30	Büro makinaları ve bilgisayar imalatı Manufacture of office machinery and computers	100,00	35,62	64,38
31	Başka yerde sınıflandırılmamış elektrikli makine ve cihazların imalatı Manufacture of electrical machinery and apparatus n.e.c.	100,00	37,80	62,39
32	Radyo, televizyon, haberleşme teçhizatı ve cihazları imalatı Manufacture of radio, television and communication equipment and apparatus	100,00	80,61	19,39
33	Tıbbi aletler; hassas ve optik aletler ve saat imalatı Manufacture of medical, precision and optical instruments, watches and clocks	100,00	42,61	57,39
34	Motorlu kara taşıtı, römork ve yarı römork imalatı Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers	100,00	59,83	40,17
35	Diğer ulaşım araçlarının imalatı Manufacture of other transport equipment	100,00	23,33	76,67
36	Mobilya imalatı; başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalatlar Manufacture of furniture; manufacturing n.e.c.	100,00	46,72	53,28
37	Yeniden değerlendirme-Recycling	100,00	35,29	64,71
	Elektrik Gaz ve Su (EFİS 40-41) Electricity, gas & water supply (NACE 40 to 41)	100,00	24,53	75,47
40	Elektrik, gaz, buhar ve sıcak su üretimi ve dağıtımı Electricity, gas, steam and hot water supply	100,00	28,33	71,67
41	Suyun toplanması, arıtılması ve dağıtımı Collection, purification and distribution of water	100,00	22,45	77,55
Büyüklik grubu (çalışan sayısına göre) - Size				
	Toplam - Total	100,00	34,58	65,42
	10-49	100,00	31,20	68,80
	50-249	100,00	46,24	53,76
	250+	100,00	56,27	43,73

EK-3 Faaliyet Kolları ve Büyüklük Grubuna Göre Hizmet Sektöründe Teknolojik Yenilikler

Faaliyet kolları ve büyüklük grubuna göre hizmet sektöründe teknolojik yenilikler (%) (CIS4)

Innovative and non-innovative enterprises in services by economic activity and size (%) (CIS4)

	Toplam Total	Teknolojik yenilik yapan Innovative	Teknolojik yenilik yapmayan Non innovative
Hizmet-Services	100,0	25,90	74,10
Toptan Ticaret (EFİS 51) - Wholesale trade (NACE 51)	100,0	23,92	76,08
51 Motorlu taşıtlar ve motosikletler dışında kalan toptan ticaret ve ticaret komisyonculuğu Wholesale trade and commission trade, except of	100,0	23,92	76,08
Ulaştırma haberleşme depolama hizmetleri (EFİS 60-64) Transport, storage and communication (NACE 60-64)	100,0	22,30	77,70
60 Karayolu taşımacılığı; boru hattı taşımacılığı -Land transport; transport via pipelines	100,0	23,12	76,88
61 Su yolu taşımacılığı -Water transport	100,0	9,26	90,74
62 Havayolu taşımacılığı -Air transport	100,0	79,41	20,59
63 Destekleyici ve yardımcı ulaştırma faaliyetleri; seyahat acentelerinin faaliyetleri Supporting and auxiliary transport activities; activities of travel agencies	100,0	22,02	77,98
64 Posta ve telekomünikasyon Post and telecommunications	100,0	32,17	67,83
Mali aracı kuruluşların faaliyetleri EFİS (65-67)- Financial intermediation (NACE 65-67)	100,0	45,08	54,92
65 Sigorta ve emeklilik fonları hariç, mali aracı kuruluşların faaliyetleri Financial intermediation, except insurance and pension funding	100,0	50,12	49,88
66 Zorunlu sosyal güvenlik hariç, sigorta ve emeklilik fonları ile mali aracı kuruluşların faaliyetleri Insurance and pension funding, except com	100,0	59,57	40,43
67 Mali aracı kuruluşlara yardımcı faaliyetler - Activities auxiliary to financial intermediation	100,0	31,69	68,31
Bilgisayar ve ilgili faaliyetler (EFİS 72)-Computer and related activities (NACE 72)	100,0	69,98	30,02
Araştırma ve geliştirme hizmetleri (EFİS 73)- Research and development (NACE 73)	100,0	49,65	50,35
Mimarlık, mühendislik ve ilgili teknik danışmanlık faaliyetleri (EFİS 74.2)- Architectural, engineering & other tchnical activities (NACE 74.2)	100,0	24,80	75,20
Teknik test ve analiz faaliyetleri (EFİS 74.3)- Technical testing and analysis (NACE 74.3)	100,0	23,20	76,80
Büyüklük grubu (çalışan sayısına göre)- Size			
Toplam-Total	100,0	25,90	74,10
10-49	100,0	24,55	75,45
50-249	100,0	30,96	69,04
250+	100,0	55,05	44,95