

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARDA İNOVATİF DÜŞÜNCE  
GELİŞTİRME, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜT BAĞLILIĞINA ETKİSİ:  
BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Serdar AKYILDIZ**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN**

**İSTANBUL – 2014**



## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Serdar AKYILDIZ
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Örgüt kültürünün çalışanlarda inovatif düşünce geliştirme, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkisi: Bilişim sektöründe bir uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 27.11.2014
- SAYFA SAYISI** : 136
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
- DİZİN TERİMLERİ** : Örgüt Kültürü, İnovasyon, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez çalışmasında, bilişim sektöründe örgüt kültürünün çalışanlarda inovatif düşünce geliştirme, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkisi incelenmiştir. Bu amaçla literatür taraması yapılarak, örgüt kültürü, inovasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığı ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Araştırmanın uygulaması İstanbul ilinde faaliyet gösteren bilişim firmalarında, 130 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilmiş olan veriler, tablo haline getirilerek yorumlanmış ve sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Serdar AKYILDIZ

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARDA İNOVATİF DÜŞÜNCE  
GELİŞTİRME, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜT BAĞLILIĞINA ETKİSİ:  
BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Serdar AKYILDIZ**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN**

**İSTANBUL – 2014**

## **BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

SERDAR AKYILDIZ

27/11/2014

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Serdar AKYILDIZ'ın Örgüt Kültürünün Çalışanlarda İnovatif Düşünce Geliştirme, İş Tatmini Ve Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Üye

\_\_\_\_\_  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN  
(Danışman)

Üye

\_\_\_\_\_

Üye

\_\_\_\_\_

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2014

Ragıp Kutay KARACA

Doç. Dr.

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu tezin temel amacı örgüt kültürünün çalışanlar arasında inovatif düşünce geliştirmesi üzerinde, iş tatmini oluşması üzerinde ve örgüte bağlılık oluşması üzerinde etkisini araştırmaktır. Çalışmanın evreni İstanbul ilindeki bilişim firmalarıdır. Bu anlamda İstanbul'daki bilişim firmaları değerlendirilmeye alınmış olup çalışanlar arasında uygulanan olan anket çalışması ile konu amacına ulaştırılmıştır. İstanbul ilinde var olan firmaların net bir rakamı bulunmadığı için <http://www.firmasec.com/firmalar/mb-bilgisayar-bilism/istanbul/> adresindeki bilişim firmaları listesinden seçilmiş olan firmalar ile anket yapılmıştır. Rastgele seçilen 20 firma ile irtibata geçilmiş ve anketler e-mail aracılığıyla sorumlu müdürlere iletilmiş onlarında bu anketleri çalışanlarına dağıtması istenmiştir. Toplam 200 anket yapılması hedeflense de 130 katılıma ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, bilişim sektöründe çalışanların inovatif düşünce düzeyleri oldukça yüksektir. İnovatif düşünceyi oluşturan etkenler derinlemesine incelendiğinde ise, çalışanların yenilik odaklılık ve proje üretme konusunda düşünce düzeyleri en yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmada çalışanların inovatif düşünce, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü değerleri arasındaki ilişkiler Spearman korelasyon ve regresyon analizi ile incelenmiştir. Korelasyon analizi incelemesi sonucunda inovatif düşünce ile iş tatmini ve örgüt kültürü arasında herhangi bir ilişki bulunmazken, örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Yine aynı şekilde çalışma sonucunda iş tatmini ile örgüt kültürü arasında bir ilişki bulunmazken, örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür. Bilişim sektörü çalışanlarının örgüt kültürü ile örgütsel bağlılıkları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile inovatif düşünce ve iş tatminleri arasında ilişki bulunmaktadır. İnovatif düşünce özgürlüğü ve iş tatminleri çalışanların örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise bireyci-toplumcu alt kültür faktörünün iş tatmini "yükselme" alt faktörü üzerinde ve belirsizlikten kaçınma alt kültür faktörünün örgütsel bağlılık devam bağlılığı alt faktörü üzerinde etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Ancak bu çalışmada çeşitli sınırlılıklar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları çalışmanın bilişim sektörü ile sınırlı olması ve anket analizinde kalitatif yöntemlere yer verilmemiş olmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, İnovasyon, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

## SUMMARY

The main objective of this dissertation is to explore the effects of corporate culture on the creation of innovative thinking behaviours among employees, creation of job satisfaction and development of occupational loyalty. The population of the study includes the information technology companies within the Istanbul city. In this perspective, the IT companies operating in Istanbul have been chosen to be investigated and through the questionnaires conducted among their employees, the purpose of the study has been fulfilled. As the precise quantity of IT companies in the city of Istanbul is not recorded, questionnaires have been conducted at companies that were chosen from the IT companies list at the <http://www.firmasec.com/firmalar/mb-bilgisayar-bilisim/istanbul/> link. 20 companies, which were chosen at a random base, have been contacted and questionnaires have been sent to the responsible managers of these companies to be passed through to the employees. Although the target number of questionnaires to be completed was 200, 130 respondents have completed the questionnaires. The findings of the research indicate that the employees working at the IT sector possess significantly high innovative thinking skills. When the factors constituting innovative thinking are investigated in depth, it has been discovered that the employees are innovation-driven and have highest levels of thinking for project development. In the study, the relationships between innovative thinking, job satisfaction, occupational loyalty and corporate culture values of the employees have been investigated through Spearman Correlation and Regression Analysis. As a result of the analysis, no relationship between innovation thinking and job satisfaction and corporate culture has been found, whereas a moderate positive relationship between innovative thinking and occupational loyalty has been discovered. As a result of the analysis, no relationship between job satisfaction and corporate culture has been found, while a moderate positive relationship between job satisfaction and occupational loyalty has been identified. It has also been discovered that there is no significant relationship between the corporate culture and occupational loyalty of the employees working in the IT sector. Depending on these findings, it can be stated that there is no significant relationship between the occupational loyalty of the employees with innovative thinking and job satisfaction. The liberty of innovative thinking and job satisfaction make a positive impact on the occupational loyalty of the employees towards the company. Besides, it has been illustrated by this study that individualistic/collectivist subculture factor has an effect on the job satisfaction "increasing" sub factor and the evading ambiguity subculture factor has an effect on the continuation of occupational loyalty sub factor.

**Key Words:** Organizational Culture, Innovation, Job Satisfaction, Organizational Commitment



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER .....	III
KISALTMALAR .....	V
TABLolar LİSTESİ .....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VIII
EKLER LİSTESİ .....	IX
ÖNSÖZ .....	X
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	3
1. 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	3
1. 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ .....	4
1. 2. 1. Güç Mesafesi .....	5
1. 2. 2. Belirsizlikten Kaçınma .....	5
1. 2. 3. Bireyci/Toplumcu .....	6
1. 2. 4. Dişil/Eril .....	6
1. 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLERİ .....	8
1. 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON .....	13
İKİNCİ BÖLÜM .....	18
İNOVASYON VE İNOVATİF DÜŞÜNCE GELİŞTİRME .....	18
2. 1. İNOVASYON KAVRAMI .....	18
2. 1. 1. İnovasyon Türleri .....	19
2. 1. 1. 1. Ürün İnovasyonu .....	19
2. 1. 1. 2. Süreç İnovasyonu .....	19
2. 1. 1. 3. Pazarlama İnovasyonu .....	20
2. 1. 1. 4. Organizasyonel İnovasyon .....	20
2. 1. 2. İnovasyon Teorileri .....	22
2. 1. 2. 1. Neoklasik Teori ve İnovasyon .....	22
2. 1. 2. 2. Evrimci Teori ve Temel Özellikleri .....	26
2. 1. 2. 2. 1. Temel Teknoloji .....	27
2. 1. 2. 2. 2. İçsel Teknolojik Değişim .....	27
2. 1. 2. 2. 3. Ar-Ge Türleri .....	27
2. 1. 2. 2. 4. Tamamlayıcı Unsurlar .....	28
2. 1. 3. İnovasyon ve Strateji İlişkisi .....	29
2. 1. 4. İnovasyon Unsurları ve Boyutları .....	30
2. 1. 5. İnovasyon Yönetimi .....	31
2. 1. 6. İnovatif Düşünce Bağlamında Kurumsal Girişimcilik .....	32
2. 6. 1. 1. Kurumsal Girişimcilik Ortamını Besleyen Etmenler .....	34
2. 6. 1. 1. 1. Yönetim Kurulu ve Yöneticiler .....	34
2. 6. 1. 1. 2. Girişimcilik Niteliği .....	35
2. 6. 1. 1. 3. Kurumsal Stratejik Girişimcilik Yönetimi ve Bütün Kurumsal Ortamlar .....	35
2. 6. 1. 2. Etkili Kurumsal Girişimciliğin Önündeki Engeller .....	35
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	37
İŞ TATMİNİ .....	37
3. 1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI .....	37
3. 1. 1. İş Tatmini Modelleri .....	41
3. 1. 1. 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	42
3. 1. 1. 2. Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory) .....	43
3. 1. 1. 3. Eşitlik Kuramı (Equity Theory) .....	43

3. 1. 1. 4. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model).....	44
3. 1. 1. 5. Cornell Modeli.....	44
3. 1. 1. 6. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire).....	45
3. 1. 1. 7. Minnesota Tatmin Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire).....	45
3. 1. 1. 8. İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index).....	46
3. 1. 2. İş Tatmininin Etkileri.....	46
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>48</b>
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....</b>	<b>48</b>
4. 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	48
4. 1. 1. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Örgüt İçi Faktörler.....	52
4. 1. 1. 1. Bireysel Faktörler.....	52
4. 1. 1. 2. İş ve Role İlişkin Faktörler.....	52
4. 1. 1. 3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler.....	52
4. 1. 1. 4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler .....	53
4. 1. 2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı ve Destekleyici Örgütün Özellikleri .....	53
4. 1. 3. Örgütsel Bağlılığın Etkileri.....	55
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>57</b>
<b>YÖNTEM VE BULGULAR .....</b>	<b>57</b>
5. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	57
5. 2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	57
5. 3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	57
5. 4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	58
5. 5. MODEL VE HİPOTEZLER .....	63
5. 6. VERİ ANALİZİ .....	66
5. 7. BULGULAR.....	68
5. 7. 1. Kişisel Bilgiler .....	68
5. 7. 2. Faktör Analizleri .....	68
5. 7. 2. 1. İnovatif Düşünce Ölçeği.....	68
5. 7. 2. 2. İş Tatmini Ölçeği.....	70
5. 7. 2. 3. Örgütsel Bağlılık .....	71
5. 7. 2. 4. Örgüt Kültürü .....	73
5. 7. 3. Betimsel İstatistikler.....	75
5. 7. 4. İlişki Analizleri.....	77
5. 7. 4. 1. Korelasyon Analizi .....	77
5. 7. 4. 2. Regresyon Analizi.....	80
5. 7. 5. Gruplar Arası Karşılaştırma Testleri.....	81
5. 7. 5. 1. Cinsiyet Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması.....	81
5. 7. 5. 2. Medeni Durum Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Mann- Whitney U Testi ile Karşılaştırılması .....	84
5. 7. 5. 3. Yaş Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması .....	87
5. 7. 5. 4. Öğrenim Durumu Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Mann- Whitney U Testi ile Karşılaştırılması .....	89
5. 7. 6. Hipotezler .....	91
<b>ALTINCI BÖLÜM .....</b>	<b>94</b>
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>94</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>97</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>-</b>

## KISALTMALAR

AFA : AÇIMLAYICI FAKTÖR ANALİZİ

KMO : KAİSER - MEYER - ÖLKİN

## TABLolar LİSTESİ

Tablo-1 İnovatif Düşünce Ölçeği ve Alt Faktörleri .....	59
Tablo-2 İş Tatmini Ölçeği ve Alt Faktörleri.....	60
Tablo-3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Faktörleri.....	61
Tablo-4 Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Faktörleri.....	62
Tablo-5 Kişisel Bilgiler .....	68
Tablo-6 Maddelerin Faktör Yükleri Tablosu.....	69
Tablo-7 Güvenirlik Katsayıları .....	69
Tablo-8 Maddelerin Faktör Yükleri Tablosu.....	70
Tablo-9 Güvenirlik Katsayıları .....	71
Tablo-10 Maddelerin Faktör Yükleri Tablosu.....	72
Tablo-11 Güvenirlik Katsayıları .....	72
Tablo-12 Maddelerin Faktör Yükleri Tablosu.....	73
Tablo-13 Güvenirlik Katsayıları .....	74
Tablo-14 İnovatif Düşünce Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Betimsel İstatistikleri .....	75
Tablo-15 İş Tatmini Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Betimsel İstatistikleri .....	75
Tablo-16 Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Betimsel İstatistikleri .....	76
Tablo-17 Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Betimsel İstatistikleri .....	76
Tablo-18 İnovatif Düşünce ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki .....	77
Tablo-19 İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	79
Tablo-20 Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki .....	80
Tablo-21 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İş Tatmini Yükselme Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	80
Tablo-22 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Devam Bağlılığı Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	81
Tablo-23 Cinsiyet Gruplarının İnovatif Düşünce Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	81
Tablo-24 Cinsiyet Gruplarının İş Tatmini Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	82
Tablo-25 Cinsiyet Gruplarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	83
Tablo-26 Cinsiyet Gruplarının Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	84
Tablo-27 Medeni Durum Gruplarının İnovatif Düşünce Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	84
Tablo-28 Medeni Durum Gruplarının İş Tatmini Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	85
Tablo-29 Medeni Durum Gruplarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	86
Tablo-30 Medeni Durum Gruplarının Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	86
Tablo-31 Yaş Gruplarının İnovatif Düşünce Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	87
Tablo-32 Yaş Gruplarının İş Tatmini Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	88

Tablo-33 Yaş Gruplarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	88
Tablo-34 Yaş Gruplarının Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	89
Tablo-35 Öğrenim Durumu Gruplarının İnovatif Düşünce Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	89
Tablo-36 Öğrenim Durumu Gruplarının İş Tatmini Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	90
Tablo-37 Öğrenim Durumu Gruplarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	90
Tablo-38 Öğrenim Durumu Gruplarının Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması.....	91
Tablo-39 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İnovatif Düşünce Yaratıcılık Geliştirme ve İnişiyatif Kullanma Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	A-5
Tablo-40 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İnovatif Düşünce Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	A-5
Tablo-41 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İnovatif Düşünce Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi .....	A-6
Tablo-42 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İnovatif Düşünce Bilgi Paylaşımı ve İletişim Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	A-6
Tablo-43 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İnovatif Düşünce Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	A-7
Tablo-44 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İnovatif Düşünce Bürokratik Yapı Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi .....	A-7
Tablo-45 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İnovatif Düşünce Takım Ruhu Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	A-8
Tablo-46 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İş Tatmini İşin Yapısı Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	A-8
Tablo-47 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İş Tatmini Ücret Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	A-9
Tablo-48 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İş Tatmini Yönetim Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	A-9
Tablo-49 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İş Tatmini İş Arkadaşları Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi .....	A-10
Tablo-50 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığın Alt Faktörü Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	A-10
Tablo-51 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığın Alt Faktörü Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	A-11

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 Örgüt Kültürünün Üç Temel Unsuru .....	4
Şekil-2 Araştırma Modeli / Genel Faktör İlişkileri.....	63
Şekil-3 Araştırma Modeli / Faktör Alt Boyutları İlişkileri .....	64
Şekil-4 Araştırma Sonrası Ortaya Çıkan Model.....	93

## EKLER LİSTESİ

EK-A : Anket Formu

EK-B : Regresyon Tabloları

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde; literatür araştırması ve analiz kısımları olmak üzere, tez yazım sürecinin her aşamasında mesai mefhumu gözetmeksizin desteğini benden hiç esirgemeyerek yol gösteren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN'e, bilgi ve tecrübesiyle çalışmalarına ışık tutan Yrd. Doç. Dr. Kutalmış Emre CEYLAN'a, bu yoğun, tempolu ve stresli dönemde her zaman yanımda olan eşime ve araştırmanın herhangi bir yerinde bana yardımcı olup da ismini hatırlayamadığım tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Serdar AKYILDIZ



## GİRİŞ

Örgüt kültürü, “bir organizasyondaki örnek oluşturan inançlar (ör. sistem değerleri) ve paylaşılan davranışsal beklentilerdir (ör. sistem normları)”. Organizasyonun kültürü işlerin o organizasyonda nasıl yapıldığını temsil eder ve tatminden, performansa birçok örgütsel çıktıyı derinden etkiler. Bu anlamda örgüt kültürünün önemi yıllara dayanan süreçte akademisyenler tarafından oldukça önemli olarak addedilmiş olup üzerinde en çok çalışılan olgulardan biri haline gelmiştir. Konu üzerinde ülkemizde yapılan çalışmaların da sayısı oldukça fazladır. Örgüt kültürü gerçekten de çalışanlar üzerinde oldukça etkili olan bir kavramdır ve her boyutta araştırılması örgütlerin performansını artırması, dolayısıyla da ekonomik büyümeyi tetiklemesi bakımından oldukça önemlidir.

Teorik deliller örgüt kültürünün organizasyonlar üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu ve farklı olası sonuçlar ortaya çıkardığını iddia etmektedir. Benzer şekilde, organizasyonel performansı iyileştirmek için örgüt kültürünü anlamak gerekli olduğu görüşü de oldukça yaygın kabul görmüş bir düşüncedir. Örgüt kültürü aynı zamanda organizasyonel yenilik yeteneğini ve yeniliği de etkilemektedir. Kültürün bazı karakteristiklerinin organizasyonların yenilik yapmaya olan eğilimini güçlendirebildiği ya da engelleyebildiği tespit edilmiştir. Gerçekten de organizasyonel teşvik, yönetsel teşvik, çalışma grubu teşviki, bağımsızlık/otonomi ve kaynaklar yenilik yapma becerisini desteklerken, kontrol organizasyonların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerini azaltmaktadır. Ancak, kültürün farklı boyutlarının ve bunlarla ilgili özelliklerin firmaların yenilik becerisini ve yeniliği etkileme şekli hakkında bir sonuca varılamamıştır. Yine aynı şekilde örgüt kültürünün inovatif düşünce geliştirme üzerindeki, iş tatmini üzerindeki ve örgüte bağlılık üzerindeki etkilerinin araştırmaların kapsamlarına çok da fazla alınmadığı tespit edilmiş olup konu yine az olarak incelenen bilişim sektörü üzerine eğilerek hem yazına katkıda bulunmak hem de organizasyonların performanslarını artırmak hedeflenmiştir.

Bu anlamda tezin temel amacı örgüt kültürünün çalışanlar arasında inovatif düşünce geliştirmesi üzerinde, iş tatmini oluşması üzerinde ve örgüte bağlılık oluşması üzerinde etkisini araştırmaktır. Bu noktadan hareketle İstanbul'daki bilişim firmaları değerlendirilmeye alınmış olup çalışanlar arasında uygulanan olan anket çalışması ile konu amacına ulaştırılmıştır.

Bilişim sektörü hem dünyada hem Türkiye’de gelişime ve değişime en çok ihtiyaç duyan sektörlerden biridir. İnovatif olmak bu sektörde barınabilmek ve rekabet edebilmek için hayati öneme sahiptir. Sektörün ekonominin her alanında var olan tüm diğer sektörler üzerindeki pozitif etkisi de tartışılmazdır. Bu anlamda firmaların etkinliğinden çalışan verimliliğinin artmasına, ekonominin büyümesine iletişimin güçlenmesine kadar her noktada bilişim sektöründen izler görmek mümkündür. Sektörün en önemli zafiyetlerinden biri ise uzman ve deneyimli çalışanlara olan ihtiyacıdır. Bu anlamda bilişim sektörü firmaları için çalışanların firmaya bağlılığını sağlamak da inovatif olmak kadar önemlidir. Çünkü gelişmek için çalışanlara yapılan yatırımlardan geri dönüş ve sürekli olarak uzman ve deneyimli kadrolar ile çalışabilmek ancak bu şekilde mümkün olacaktır. Bu anlamda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve yenilikçilik boyutlarını bilişim sektörü üzerinde incelemek sektördeki firmalara ve akademik yazına büyük katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada çeşitli sınırlılıklar bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışma bilişim sektörü ile sınırlıdır. Buna ilaveten çalışma İstanbul ili içerisinde gerçekleştirilmiş olup bu il içindeki bilişim firmaları ile sınırlıdır. İstanbul ilinde var olan firmaların net bir rakamı bulunmadığı için <http://www.firmasec.com/firmalar/mb-bilgisayar-bilisim/istanbul/> adresindeki bilişim firmaları listesinden seçilmiş olan firmalar ile sınırlıdır. Anket analizinde kalitatif yöntemlere yer verilmemiştir. Bu anlamda çalışma kantitatif yöntemler ile yapılmış analiz sonuçları ile sınırlıdır.

Bu çalışmada toplam 5 bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü ve örgüt kültürü modelleri derinlemesine incelenmiştir. İkinci bölümde inovasyon ve inovatif düşünce geliştirme, üçüncü bölümde iş tatmini ve dördüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramları ele alınmıştır. Araştırmanın 5. bölümü ise yöntem ve bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümlerden sonra sonuç, tartışma ve öneriler verilerek çalışma tamamlanmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 1. 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

James vd.<sup>1</sup> örgüt kültürünü “bir organizasyondaki örnek oluşturan inançlar (ör. sistem değerleri) ve paylaşılan davranışsal beklentiler (ör. sistem normları)” olarak tarif etmiştir. Denison<sup>2</sup> ise örgüt kültürünü “organizasyon üyelerinin değerlerinden, inançlarından ve kabullerinden köklenen organizasyonların derin yapısı” olarak ifade etmiştir.

Örgüt kültürünü Uzkurt ve Şen<sup>3</sup>, örgüt içerisinde yapılanların gerçekleşme şekli olarak tanımlarken, Schein<sup>4</sup> ortak geçmişi olan bir grubun oluşturduğu tanımlanabilir kültür olarak tanımlamış ve aynı örgütün birden fazla alt kültüre sahip olabileceğini vurgulamışlardır. Bir başka görüşe göre ise, örgüt kültürü çalışma birimlerindeki paylaşılan davranışsal beklentilere ve örnek oluşturan inançlara odaklanır<sup>5</sup>.

Beugelsdijk vd.’ne<sup>6</sup> göre, örgüt kültürü bir organizasyona aittir, görelidir ve organizasyonlar arası ilişkileri etkileyebilir. Oden<sup>7</sup> de benzer bir şekilde örgüt kültürünü bireylerin kişiliğine benzer bir özellik gösterdiğini ve her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenlerle, örgüt kültürü geniş ölçüde işletmeler için sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj kaynağı olarak görülmektedir<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Lawrence R. James vd., “Organizational and psychological climate: A review of theory and research”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2007, Vol.: 17, 1, pp. 5-32.

<sup>2</sup> Daniel R., Denison, “What is the difference between organizational culture and organizational climate?”, *Academy of Management Review*, 1996, Vol.: 21, 3, pp. 619-654.

<sup>3</sup> Cevahir Uzkurt ve Rukiye Şen, “Örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliğine etkisi: Gazlı içecek sektöründe bir araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Vol.: 12, 3, pp. 27-50.

<sup>4</sup> Edgar H. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, (2<sup>nd</sup> ed.), Jossey Bass, San Francisco, 1992, s. 17-27

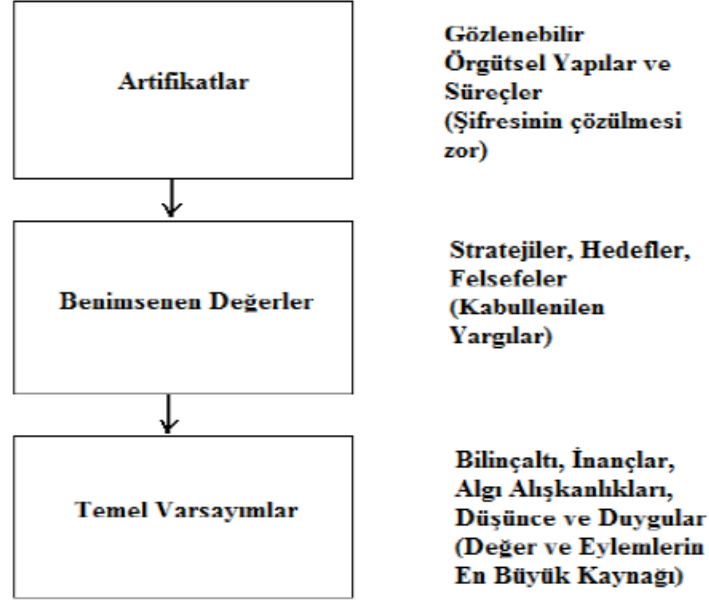
<sup>5</sup> Charles Glisson and Lawrence R. James, “The cross-level effects of culture and climate in human service teams”, *Journal of Organizational Behavior*, 2002, Vol.: 23, pp. 767-794.

<sup>6</sup> Sjoerd Beugelsdijk, Carla I. Koen and Niels G. Noorderhaven, “Organizational culture and relationship skills”, *Organization Studies*, 2006, Vol.: 27, 6, pp. 833-854.

<sup>7</sup> Howard W. Oden, *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*, Conn, Quorum Books, Westport, 1997.

<sup>8</sup> Ella Miron, M. Erez and E. Naheh, “Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?”, *Journal of Organizational Behavior*, 2004, Vol.: 25, pp. 175-199.

Bu çerçevede, Schein<sup>9</sup>örgüt kültürünün üç temel unsurdan oluştuğunu ileri sürmüştür. Bunlar Artifikatlar, temel değerler ve varsayımlardır<sup>10</sup>.



**Şekil-1 Örgüt Kültürünün Üç Temel Unsuru<sup>11</sup>**

Tüm bu değerler toplumdaki kültür yapısını oluşturmakla kalmaz bu bölgedeki örgütlerin yapı ve işleyişlerine de etki etmektedir. Poskiene'ne<sup>12</sup>göre, örgüt kültürü tüm organizasyonda paylaşılan karmaşık bir ideolojiler, gelenekler, bağlılıklar ve değerler kümesine karşılık gelir ve potansiyel bir yenilik, ilerleme ve avantaj kaynağı haline gelmek maksadıyla organizasyonun tüm performansını kullanma şeklini etkiler. Böylece, kaçınılmaz olarak geçerli olan bireylerin organizasyona getirdiği değerler değil organizasyonun bireylere getirdiği değerlerdir.

## 1. 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Literatürde kültüre ve örgüt kültürüne ilişkin birçok model ve yaklaşım bulunmaktadır. Hofstede'e göre 4 kültür boyutu vardır ve boyutlar aşağıda sunulmuştur:

<sup>9</sup>Schein, **a.g.e.**, 1992, s.17-27.

<sup>10</sup>Uzkurt, Şen, **a.g.e.**, 2009, s. 27-50.

<sup>11</sup>Schein, **a.g.e.**, 1992, s.17-27; **aktaran** Uzkurt, Şen, **a.g.e.**, 2009, s. 27-50.

<sup>12</sup> Audrone Poskiene, "Organizational culture and innovations", **Engineering Economics**, 2006, Vol.: 46, 1, pp. 45-50.

### 1. 2. 1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi insanların statü ve güç dağılımlarındaki eşitsizliği hangi ölçüde kabul ettiklerini tanımlar. Hofstede<sup>13</sup> tarafından iddia edildiği gibi, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde güç kişiler tarafından bir hiyerarşi içinde elde edilir. Bu nedenle, güç çalışanlar tarafından merkezi olarak görülür ve üstler başlatmak için önemli etkiye sahiptirler<sup>14</sup>. Rees ve Porter<sup>15</sup> çalışanların genellikle karar verme süreçlerine dahil olmadıklarını vurgulamıştır. Ancak, merkezi güç düşük güç mesafeli kültürlerde kabul edilmez ve Rodrigues<sup>16</sup> tarafından da belirtildiği gibi bireylerin karar verme süreçlerine katkıda bulunmaları beklenir. Rees ve Porter<sup>17</sup> aynı zamanda düşük güç mesafeli kültürlerde, yüksek güç mesafeli kültürlerle kıyasla, çalışan katılımının daha fazla olduğunu ifade etmiştir.

### 1. 2. 2. Belirsizlikten Kaçınma

Yeniyurt ve Townsend<sup>18</sup> tarafından verilen tanıma göre, belirsizlikten kaçınma kesin olmayan durumlar karşısında insanların hissettiği rahatsızlık seviyesidir. Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerindeki organizasyonlar yeni teknolojiler uyarlamaktan kaçınırlar ve genellikle bu teknolojilere karşı direnç gösterirler<sup>19</sup>. Bahse konu direnç, Shane ve Venkatachalam<sup>20</sup> tarafından belirtildiği gibi işlerini eski teknolojiyi kullanarak yapmaya alışmış kişilerin memnuniyetsizliklerini göstermeleri şeklinde bireysel seviyede ifade edilebilir.

---

<sup>13</sup> Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, (2nd edition), Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2001.

<sup>14</sup> Carl A. Rodrigues, "Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 1998, Vol.: 5, 3, pp. 31-41.

<sup>15</sup> David Rees and C. Porter, "Employee participation and management style", *Industrial and Commercial Training*, 1998, Vol. 30, 5, pp. 165-170.

<sup>16</sup> Rodrigues, a.g.e., 1998, s. 31-41.

<sup>17</sup> Rees, Porter, a.g.e., 1998, s. 165-170.

<sup>18</sup> Sengun Yeniyurt and Janell Y. Townsend, "Does culture explain acceptance of new products in a country? An empirical investigation", *International Marketing Review*, 2003, Vol.: 20, 4, pp. 377-396.

<sup>19</sup> Hofstede, a.g.e., 2001.

<sup>20</sup> Scott Shane, and S. Venkataraman, "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 2000, Vol. 25, 1, pp. 217-226.

### 1. 2. 3. Bireyci/Toplumcu

Van Everdingen ve Waarts<sup>21</sup> bu boyutun tanımını grup ile birey arasındaki ilişkinin seviyesi olarak vermiştir. Bireyci ve toplumcu kültürlerin arasındaki farklar Yenyurt ve Townsend<sup>22</sup> tarafından belirtilmiştir. Buna göre, toplumcu kültürlerde bireyler içinde buldukları toplumu öncelik olarak değerlendirirler ve toplumun çıkarları kendi çıkarlarının önündedir. Diğer yandan, bireyler arası ilişkilerin güçlü olmadığı bireysel kültürlerde durum tam tersidir ve bireysel çıkarlar ön plandadır. Herbig ve Dunphy'e<sup>23</sup> göre bireyci kültürlerin sadakat ile daha fazla ilgilidirler.

### 1. 2. 4. Dişil/Eril

Erillik genel olarak başarı, kararlılık, başarı ve kahramanlık ile özdeşleştirilirken, Dişillik daha çok ılımlılık, yaşam kalitesi, ihtiyaç sahiplerini düşünme ve insan ilişkileri ile bağdaştırılır. Eril bir toplumda sadece erkeklerin değil kadınların da kararlı olmayı tercih ettikleri görülmüştür. Dişil bir toplumda erkekler de kadınların ılımlı olmasını tercih ederler<sup>24</sup>. Organizasyonlarda erillik ve dişiliğin yansımaları farklıdır. Hofstede'e<sup>25</sup> göre, eril değerlerin baskın olduğu organizasyonlarda ödül ve performans takdiri sıklıkla görülmektedir. Bu kapsamda, çalışanların eğitime ve gelişimine yüksek önem verirler.

Trompenaars<sup>26</sup> üç sınıflandırma altında kültürün yedi boyutunu belirlemiştir. Ona göre, ilk sınıflandırma diğer insanlarla ilişkidir ve evrenselliğe karşı tikelcilik, bireyciliğe karşı toplumculuk, duygusal kültürlerle karşı tarafsız kültürler, belirli ilişkilere karşı dağınık ilişkiler ve başarı durumuna karşı isnat edilen durumu kapsar. Trompenaar'ın diğer iki sınıflandırması zaman algısı ve doğa ile ilişkidir. Trompenaar'a<sup>27</sup> göre, evrensellik/tikellik boyutu "işkilere" karşı "kurallar" ile ilgilidir. Bu boyut farklı kültürlerde kişisel ilişkilerin iş kararlarını etkileme şekli gösterir. Bireysellik/kolektivizm Hofstede'nin önerisi ile benzerdir. Duygusal/tarafsız kültür boyutu kişiler arası iletişimde duygu ve hislerin ifade edilme ölçüsünü gösterir.

<sup>21</sup> Yvonne M. Van Everdingen and Eric Waarts, "The Effect of National Culture on the Adoption of Innovations", *Marketing Letters*, 2003, Vol.: 14, 3, pp. 217-232.

<sup>22</sup> Yenyurt, Townsend, a.g.e., 2003, s. 377-396.

<sup>23</sup> Paul Herbig and Steve Dunphy, "Culture and Innovation", *Cross Cultural Management*, 1998, Vol.: 5, 4, pp. 13-21.

<sup>24</sup> Geert Hofstede, "The interaction between national and organizational value systems", *Journal of Management Studies*, 1985, Vol.: 22, 4, pp. 347-357.

<sup>25</sup> Hofstede, a.g.e., 2001

<sup>26</sup> Alfonsus Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London, Nicholas Brealey, 1993.

<sup>27</sup> Trompenaars, a.g.e., 1993

Belirli/dağınık ilişkiler boyutu hayatın farklı alanlarında hangi seviyelerde ilişkilerin bulunduğuna işaret eder. Diğer bir deyişle, bu boyut boş zaman ve aile hayatının iş hayatından ayrılıp ayrılmadığını araştırır. Başaran/İsnat edilen boyutu ise toplumda statünün nasıl elde edildiğini gösterir.

Lenhard<sup>28</sup> kültürel içeriği aşağıdaki şekilde bölümlere ayırarak organize etmeyi önermiştir:

Malzeme kültürü - araç ve gereç yapma ve aletleri kullanma;

Sosyal davranış paternleri ortaya koyma - her toplumda maddi nesnelere uğraşırken olduğu gibi, insanlar arasında tecrübeleri paylaşırken de faaliyetlerini sürdürmek için az ya da çok sayıda, ama çok fazla olması da gerekmeyen, beceri ve yöneme ihtiyaç vardır;

Zihinsel paternler - davranış teknikleri ve standartları kendiliğinden oluşmazlar. Bunlar İnsanın ihtiyaçlarına ve arzularına hizmet ederler. Bu arzular nesnelere (maddi, sosyal, maddi olmayan) ilgili duyguları ve tutumları oluşturur. Bu duygu ve tutumlar ise bireylerin akıllarında bulunmalarına rağmen çoğunlukla gelenekseldir ve kültüre uyumludur. Toplum belirli nesnelere değer atfeder (yani toplum bu nesnelere karşı duygular ve tutumlar geliştirir) ve bu fikir birliği toplumun bir arada tutulması için gereklidir. Bu nedenle bunun yeni nesillere aktarılması önemlidir;

Sosyal organizasyon - uygun şekilde dengelenmiş bir toplumu için gerekli olan konumların ve sosyal ilişkilerin derecelendirilmesi, kurallar ve değerler, güç dağılımı, aile ve organizasyonlar gibi kurumlar, mülkiyet, devlet, vb.;

Sembolik parçalar - semboller sosyal olarak kullanılan ve duygular tarafından algılanamayan kavramların ifade edilmesi için kullanılan algılanabilir fenomenlerdir. Her toplumun sözlü ve yazılı dil ile matematik, mantık, vb. özel dilleri içeren iletişim ve düşünce sembollerini sistemi vardır. Diller içindeki soyut anlamlar duyuşsal fenomenler ile eşleştirilir;

Düşünce organizasyonu - bilimsel, felsefi ve dini sistemler bir toplumdan köklenen semboller vasıtası ile inşa edilmiştir ancak bunlar kendilerini toplumun duygu, tutum ve değer sistemi ile ifade etmezler.

---

<sup>28</sup> A. Lenhard, *Principios de sociologia*. Chapter XVII, 1982.

### 1. 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLERİ

Örgüt kültürü yenilikçi bir ortamı desteklemek için esas unsurdur. Organizasyonun kültürü işlerin nasıl yapıldığını temsil eder. Örgüt kültürü ana etkindir ancak aynı zamanda bunun organizasyon yapısına, çalışanların yönetimine, liderlik tarzına ve bilgi stratejisi sistemlerine uyumlu olması gerekir<sup>29</sup>. Tidd vd.<sup>30</sup> birçok süreç yeniliğinin “burada işleri yapma şeklimiz” üzerinde büyük değişiklikler getirmesinden dolayı, kültürel değişimi yönetme ve yeniliğe karşı olan direncin üstesinden gelme sorunları üzerinde çalışılması gerektiğini ifade etmiştir.

Bir organizasyonun kültüründe dışarıda bırakılmayacak olan ve etkin iş performansı ile değişim yönetiminin belirleyicisi konumundaki insan unsuru bulunur. Moffert vd.<sup>31</sup> bir organizasyonun kültürünü değiştirmek için insanların değerlerini, normlarını ve tutumlarını değiştirmenin gerektiğini, böylece insanların organizasyonun ortak kültürüne doğru katkı yapacaklarını gözlemlemiştir. Doğru katkı önemlidir çünkü bir değişimin çok zorlayıcı olması organize davranışı ya da yerleşmiş yöntemleri çok olumsuz şekillerde etkileyebilir. Anlaşılması gereken diğer bir konu da her organizasyonun farklı bir kültürel değer kümesi gerektirmesidir. Eğer bir organizasyon farklı sezgiler gerektiren belirsiz durumlar ile uğraşıyorsa bu durumda esnekliğe daha fazla ihtiyaç vardır.

Her organizasyon için kendi bilgi talepleri içerisinde hareket etmesine olanak sağlayacak bir kültürün yerleştirilmesi gereklidir. Burada her şirketin özelleşme gerektiren farklı bir ortama sahip olduğunun vurgulanması gerekir. Tidd vd.<sup>32</sup> kültürün insanların neye inandıklarını ve nasıl davrandıklarını temsil eden bir eser olduğuna ve eğer iyi bir uyum varsa yenilikçi davranış için fırsat oluşturacağına ve destekleyeceğine dikkat çekmiştir. Eğer kültür bu fikirlere ters ise, örneğin iletişimi kısıtlıyor ve hiyerarşiyi zorluyorsa, yaratıcılık ve yenilik üzerinde bir fren gibi etkiye bulunma ihtimali çok yüksektir.

---

<sup>29</sup> Francisco J. Forcadell and Fatima Guadamillas, “A case Study on the Implementation of a Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation”, *Knowledge Management and Process*, 2002, Vol.: 9, 3, pp. 1962-1171.

<sup>30</sup> J. Tidd, J. Bessant and K. Pavitt, *Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organizational Change*, (2nd ed.), John Wiley & Sons, 2001.

<sup>31</sup> Sandra Moffett, Rodney McAdam and Stephen Parkinson, “Developing a model for technology and cultural factors in knowledge management: a factor analysis”, *Knowledge and Process Management*, 2002, Vol.:4, pp. 237-255.

<sup>32</sup>Tidd vd., a.g.e., 2001



Aslında, eğer bir organizasyonun kültürü öğrenme merkezli ise ve yapısı organizasyon içindeki aktörlerin bilgi aktarımına izin veriyorsa, insan kaynakları öğrenmek için kendilerini daha güçlü hisseder. Bir şirket için yeniliğe ayak uydurmak maksadıyla bilgi oluşturmaya ve tazelemeye uygun bir ortam kurmak önemlidir. Bilgi odaklı bir kültür organizasyon çapında bilgi paylaşımı yapmaları için insanları kamçılar. Bir organizasyon kendi kültürel çerçevesini kullanarak öğrenmeye imkân veren, dolayısı ile yenilikçi kapasiteyi ortaya çıkaran, bir ortamı teşvik edebilir ve güçlendirebilir.

Bunun yapılma şekli her organizasyonun karakteri ve yönetim tarzı tarafından belirlenir. Her organizasyonun hesaba katılması gereken kendi değişkenler kümesi vardır. Bir öğrenme kültürü kurma esnasında kritere uymak için farklı süreç ve yöntemler gerekecektir. Yönetim bu durumu hafifletmek maksadıyla kendi organizasyonunu bir öğrenme kuruluşu olarak organize edebilir ve kültürel normları geliştirebilir<sup>33</sup>.

Araştırmalar günümüz ortamındaki değişen taleplere etkin şekilde cevap verebilmeleri için organizasyonların daha esnek, uyarlanabilir, girişimci ve yenilikçi olmaları gerektiğini ifade etmektedir<sup>34</sup>. Aynı şekilde bu değişimi etkilemek için uygun liderliğin gerektiği de belirtilmiştir<sup>35</sup>. Ancak, bu uyarıya rağmen, bu değişim stratejisinin dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve organizasyonel yeniliği kapsayan anahtar bileşenleri arasındaki teorik ilişkilerin deneysel analizi konusunda yapılmış çok az çalışma vardır. Yapılan çoğu araştırma, değerli olsalar da, doğasında kavramsaldır<sup>36,37</sup>.

Organizasyonel yenilik literatürü üzerinde yapılan gözden geçirmeler sonucunda yeniliğin belirleyicileri, şirket içi yayılma süreci ve şirketler arası yayılma süreci olmak üzere üç belirgin araştırma kategorisi tanımlanmıştır. Wolfe<sup>38</sup> tarafından da belirtildiği gibi, yenilik, dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü gibi farklı organizasyonel etken ya da belirleyicilerin bir sonucu olarak görülebilir. Bu bakış

<sup>33</sup> Kodjo Ezane Joseph and Changjun Dai, "The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity", *International Journal of Business and Management*, 2009, Vol. 4, 9, pp. 243-250.

<sup>34</sup> Matthew Valle, "Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations", *Public Personnel Management*, 1999, Vol.: 28, 2, pp. 245-257.

<sup>35</sup> Daniel I. Prajogo and Pervaiz K. Ahmed, "Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance", *R & D Management*, 2006, Vol. 36, 5, pp. 499-515.

<sup>36</sup> John B. Miner, "Testing a psychological typology of entrepreneurship using business founders", *Journal of Applied Behavioral Science*, 2000, Vol.: 36, 1, pp. 43-69.

<sup>37</sup> Shane, Venkataraman, *a.g.e.*, 2000, s. 217-226.

<sup>38</sup> Richard A. Wolfe, "Organisational innovation: Review, critique and suggested research directions", *Journal of Management Studies*, 1994, Vol.: 31, 3, pp. 405-425

açısı Ahmed'in<sup>39</sup> "yenilik değişimin motorudur ve kültür yeniliğin ana belirleyicisidir" iddiasını desteklemektedir. Bu belirleyiciler aynı zamanda Damanpour<sup>40</sup> ve King<sup>41</sup> ile Scott ve Bruce'un<sup>42</sup> yenilikçi davranış modelinde gerçekleştirilen yenilik toplu analizlerinde de görülmektedir.

Örgüt kültürü çeşitli bireysel ve organizasyonel sonuçlar ile ilişkilidir ve bu çalışmada firmaların yenilikçi yetenekleri ile olan ilgisi tartışılmaktadır. Teorik deliller örgüt kültürünün organizasyonlar üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu ve farklı olası sonuçlar ortaya çıkardığını iddia etmektedir. Saeed ve Hassan<sup>43</sup> örgüt kültürü bir organizasyon içindeki düşünceleri, duyguları, etkileşimleri ve performansı etkilediğinden örgüt kültürünü anlamının gerekli olduğunu ifade etmiştir.

Benzer şekilde, organizasyonel performansı iyileştirmek için örgüt kültürünü anlamak gereklidir<sup>44</sup>. Örgüt kültürü, benimsenen değer sistemleri ve davranış normları aracılığı ile geleneği koruyan, yeni çalışanlara aktaran ve organizasyonel hedeflerin elde edilmesine katkıda bulunan çalışanların davranışlarını etkiler<sup>45</sup>. Güçlü ve olumlu organizasyonel kültür öğrenme, gelişme ve paylaşma (beceriler, kaynaklar ve bilgi) için önemlidir<sup>46</sup>. Martins ve Martins<sup>47</sup> örgüt kültürü ile ilgili hususların firmalar için rekabetçi avantajlar elde etme konusunda giderek daha önemli hale geldiğini belirtmiştir. Örgüt kültürünün şirketleri başarıya ulaştıran çeşitli önemli faaliyetleri ve inisiyatifleri uyardığını ve tetiklediğini öne sürülmüştür.

---

<sup>39</sup> Pervaiz K. Ahmed, "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1998, Vol.: 1, 1, pp. 30-43.

<sup>40</sup> Fariborz Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators", *Academy of Management Journal*, 1991, Vol.: 34, 555-590.

<sup>41</sup> Nigel King, "Innovation at work: the research literature", in M. West and J. Farr (Eds.) *Innovation and creativity at work*, pp 15-61, New York, John Wiley and Sons, 1990.

<sup>42</sup> Susanne G. Scott, and Reginald A. Bruce, "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, 1994, Vol.: 37, 3, pp. 580-607.

<sup>43</sup> M. Saeed and M. Hassan, "Organisational culture and work outcomes: Evidence from some Malaysian organisations", *Malaysian Management Review*, 2000, Vol.: 35, 2, pp.54-59.

<sup>44</sup> Zahariah M. Zain vd., "The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 2009, 17, pp.17-25.

<sup>45</sup> Z. Cerovic vd., "The Impact Of National Culture On The Hotel organizational Culture", Proceedings of the 12th Management International Conference Portorož, 2011, 23–26 November, Slovenia.

<sup>46</sup> Audrey S. Bollinger and Robert D. Smith, "Managing organizational knowledge as a strategic asset", *Journal of Knowledge Management*, 2001, Vol.: 5, 1, pp. 8-18.

<sup>47</sup> Ellen Martins and Nico Martins, "An Organisational Culture Model To Promote Creativity and Innovation", *Journal of Industrial Psychology*, 2002, Vol.: 28, 4, pp.58-65.

Deneyisel çalışmalar aynı zamanda organizasyonel kültür ve organizasyon ile ilgili performans sonuçları arasındaki bağlantıya dair kanıtlar sunmuştur. Lee ve Yu<sup>48</sup> kültürün çeşitli organizasyonel süreçleri ve performansı etkilediğini bildirmiştir. Bazı örnek olaylarda firmaların organizasyonel performansı ile kültürel değerlerin gücünün ilintili olduğu bulunmuştur. Örneğin, imalat yapan şirketlerde aktif karlılık ile sigorta şirketlerinde ise yıllık prim artışı ve toplam sigorta bedeli artışı ile ilintili olduğu tespit edilmiştir.

Marcoulides ve Heck<sup>49</sup> örgüt kültürünün organizasyonel performans üzerinde güçlü ve doğrudan bir etkisi olduğunu bulmuştur. Organizasyonel performans değerlendirildiği zaman örgüt kültürünün hesaba katılması gereken önemli bir değişken olduğu görülmüştür. Zain vd.'nin<sup>50</sup> çalışmasının sonucuna göre örgüt kültürü çalışanları organizasyonlarına bağlı olmaları için güdülemektedir. Tseng<sup>51</sup> adhokrasi kültürünün şirket performansını klan ve hiyerarşi kültürlerine kıyasla daha fazla iyileştirdiğini bulmuştur.

Örgüt kültürü aynı zamanda organizasyonel yenilik yeteneğini ve yeniliği de etkilemektedir. Edwards vd.<sup>52</sup> örgüt kültürünün değerleri, normları ve inançları ile beraber yenilik için paha biçilemez bir destekçi olduğunu bildirmiştir. Martins ve Terblanche<sup>53</sup> örgüt kültürünün bir organizasyon içinde yaratıcılık ve yeniliğin tetiklenme derecesi üzerinde bir etkisi olduğunu öne sürmüştür. Organizasyonlarda değerler, inançlar ve norm, çalışanlar ve gruplar üzerindeki etkilerine bağlı olarak, yeniliği olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Vincent vd.<sup>54</sup> organizasyonlarda yeniliği etkileyen değişkenler olarak çevre rolü, organizasyonel yetenekler, organizasyonel demografi ve organizasyonel yapı değişkenlerini belirtmiştir.

---

<sup>48</sup> Siew Kim Lee and Kelvin Yu, "Corporate culture and organizational performance", *Journal of Managerial Psychology*, 2004, Vol.: 19, 4, pp. 340-359.

<sup>49</sup> George Marcoulides and Ronald H. Heck, "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model", *Organizational Science*, 1993, Vol.: 4, 2, pp. 209-223.

<sup>50</sup> Zain vd., *a.g.e.*, 2009, pp.17-25.

<sup>51</sup> Shu-Mei Tseng, "The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance", *Journal of Knowledge Management*, 2010, Vol.: 14, 2, pp. 269-284.

<sup>52</sup> R. W. Edwards vd., "Understanding Organisation Culture and Innovation: A Case Study Approach", 2002, Sixth International Research Conference on Quality, Innovation and Knowledge Management held in Malaysia in February.

<sup>53</sup> E. C. Martins and F. Terblanch, "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, 2003, Vol.: 6, 1, pp. 64-74

<sup>54</sup> Leslie Harris Vincent vd., "Does Innovation Mediate Firm Performance?: A Meta-Analysis of Determinants and Consequences of Organizational Innovation", 2004, <<http://smartech.gatech.edu/handle/1853/10731>> (17.06.2014)

Özellikle organizasyonel yetenekler ve yapı yenilik üzerindeki en büyük varyans derecesine sahiptir. Martins ve Martins<sup>55</sup> birçok araştırmacının organizasyonel kültürün bir organizasyon çalışanları arasındaki yaratıcı ve yenilikçi davranış seviyesine katkı sağlayan bir etken olduğu konusunda hemfikir olduğunu belirtmiştir. Han vd.<sup>56</sup> son yıllarda giderek artan bir şekilde piyasa odaklı örgüt kültürünün üstün şirket performansı için anahtar bir unsur olarak sayıldığını ifade etmiştir. Bu çalışmada piyasa odaklı olmanın organizasyonun yenilik yapmasını kolaylaştırdığı bulunmuştur. Ahmed<sup>57</sup> kültürün yenilik için esas belirleyici olduğunu ve olumlu kültürel karakteristiklere sahip olmanın organizasyona yenilik yapması için gerekli bileşenleri sağladığını ifade etmiştir.

Kültürün bazı karakteristiklerinin organizasyonların yenilik yapmaya olan eğilimini güçlendirebildiği ya da engelleyebildiği tespit edilmiştir<sup>58,59</sup>. McLean<sup>60</sup> örgüt kültürü ile ilgili karakteristiklerin ve organizasyonel iklim boyutlarının yaratıcılık ve yenilik ile destekleyici ya da engelleyici ilişkilerinin bulunduğunu bildirmiştir.

Organizasyonel teşvik, yönetsel teşvik, çalışma grubu teşviki, bağımsızlık/otonomi ve kaynaklar yenilik yapma becerisini desteklerken kontrol organizasyonların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerini azaltmaktadır. Kültürün farklı boyutlarının ve bunlarla ilgili özelliklerin firmaların yenilik becerisini ve yeniliği etkileme şekli hakkında bir sonuca varılamamıştır. March-Chorda ve Moser<sup>61</sup> hangi tür örgüt kültürünün yenilikleri desteklediği konusunda bir fikir birliği bulunmadığını ifade etmiştir. Yenilikçi firmalarda bulunan açık fikirli düşünmek ve rahat, açık ve kuralsız ortam gibi özelliklerin çalışmalarında elde ettikleri sonuçlar içinde bulunmadığını belirtmişlerdir.

Bunun yerine yenilikçi organizasyonlarda, yeniliği olumsuz etkilediği düşünülen özelliklerin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt kültürünün farklı boyutları ile ilişkilendirilen bazı organizasyonel karakteristikler yeniliği etkilemektedir.

---

<sup>55</sup> Martins, Martins, **a.g.e.**, 2002, pp.58-65.

<sup>56</sup> Jin K. Han vd., "Market Orientation and Organization Performance: is Innovation a Missing Link?", **Journal of Marketing**, 1998, Vol.: 62, 4, pp.30-45.

<sup>57</sup> Ahmed, **a.g.e.**, 1998, s.30-43.

<sup>58</sup> Ahmed, **a.g.e.**, 1998, s.30-43.

<sup>59</sup> Laird D. McLean, "Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development", **Advances in Developing Human Resources**, 2005, Vol.: 7, 2, pp. 226-246.

<sup>60</sup> McLean, **a.g.e.**, 2005, pp. 226-246.

<sup>61</sup> Isidre March-Chorda and Jeff Moser, "How Organisational Culture Affects Innovation in Large Sized ICT Firms: A Pilot Study", 2008, <<http://www2.hull.ac.uk/hubs/pdf/ID%20268%20March-Chorda%20I,%20Moser%20J.pdf>> (19.06.2014)

Bunu destekler şekilde Ahmed<sup>62</sup> organizasyonlarda yenilik için tek bir kültür tipi ifade etmenin ve öne sürmenin yanlışa yol açacağını belirtmiştir. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, yenilik için her derde deva bir ilaç gibi belirli organizasyonel kültür boyutlarını ve karakteristiklerini öne sürmek organizasyonlarda yaşanan gerçeği yansıtmamaktadır. Aslında örgüt kültürünün farklı boyutları ile ilgili karakteristikler firmaların yenilik yeteneğini farklı derecelerde etkileyebilmektedir.

#### 1. 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON

Baldwin'in<sup>63</sup> araştırması en başarılı firmaların sadece diğer firmalara ait teknolojileri kullanmadıklarını, bu anlamda ya yeni teknolojiler geliştirerek diğer teknolojileri iyileştirdiklerini ya da kendi teknolojilerini iyileştirdiklerini ortaya çıkarmıştır. Bu yetenekler sadece kendi örgüt kültürü içinde yeniliğe odaklanmaya değer veren bir firmada mümkündür. Benzer şekilde Baldwin<sup>64</sup> yeniliğe daha çok önem vermenin başarıda kritik bir etken olarak ortaya çıktığını savunmuştur.

Martins ve Terblanche<sup>65</sup> başarılı organizasyonların kendi yönetim süreçlerine ve kültürlerine yenilik vurgusunu iki esas şekilde kaynaştırdıklarını belirtmişlerdir. Buna göre yenilikçilik örgüt kültürüne ya sosyalleşme süreci (bir organizasyon içinde mevcut olan insanların mevcut örgüt normları ve yeniliğin bu normlardan biri olup olmadığını öğrendikleri süreç olarak belirtilmiştir) ile ya da yenilik ve yaratıcılık seviyelerini artırarak katılır.

Buna uygun olarak, Ahmed<sup>66</sup> kültürün bir şirket içindeki temel yenilikçi faaliyet belirleyicisi olduğunu ancak birçok şirketin yenilik hakkında tartışmasına rağmen çok azının onu gerçekte yerleştirdiğini ileri sürmüştür. Geniş ölçüde, birçok firma yenilik ile gelen riskleri almakta gönülsüzdür. Yine de, Angel<sup>67</sup> firmaların yenilik yapmaları ya da yok olmaları gerektiğini ve yerleştirmek güç olsa da yeniliğin kritik bir başarı faktörü olduğunu belirtmektedir.

Yenilik kültürünün yerleştirilmesinde çoğunlukla kısa vadeli ve maliyetli riskler

---

<sup>62</sup>Ahmed, **a.g.e.**, 1998, s.30-43.

<sup>63</sup> J. Baldwin, "Innovation: The key to success in small firms", Statistics Canada and Canadian Institute for Advanced Research. No. 76. 1995.

<sup>64</sup>Baldwin, **a.g.e.**, 1995.

<sup>65</sup> Martins, Terblanche, **a.g.e.**, 2003, pp. 64-74

<sup>66</sup>Ahmed, **a.g.e.**, 1998, s.30-43.

<sup>67</sup> Robert Angel, "Putting an innovation culture into practice", *Ivey Business Journal*, 2006, January/February, pp. 1-5.

vardır ancak bu riskleri dengeleyecek fırsatlar için potansiyel de getirir<sup>68</sup>. Ancak, yenilik kültürü yerleştirildiği takdirde etkin yeniliğe yol açacağına garanti yoktur. Yenilik dinamik bir yetenektir ve bir organizasyonun aynı zamanda hem keşfetme hem de faydalanma hem de varyansı artırma becerisini ifade eden çok yönlü olma becerisinden doğar<sup>69</sup>. Poskiene<sup>70</sup> sürdürülebilir yenilik için güçlü ve derin köklere sahip örgüt kültürünün esas etken olduğuna işaret etmektedir. Yazar güçlü bir kültür eğer organizasyon içinde kişisel yaratıcılığı sınırlayan tekdüzeliği ilham ediyorsa sadece kısıtlı bir yenilik becerisine yol açacağını belirtmektedir.

Teknolojide devam eden yenilikler genellikle sürekli değişimin özelliklerinden biri olduğu iş iklimleri üretir ve gelecekte rekabetçi kalmak isteyen firmalar sürekli olarak yenilik yapmak zorundadırlar. Bu kapsamda Hitt vd.<sup>71</sup> firmalara sürekli yenilik ya da istikrarlı bir yenilik akışı üretmeyi tavsiye etmektedir.

Tüm bu yazarlar kazanacak firmaların sürekli değişen çevre içinde yenilik yaratmak için stratejik yönetim becerisini yaratabilenler olacağını ifade etmektedirler. Yenilikçi çabalarda devamlılık, “yenilikçi örgüt kültürü, organizasyon içinde sürekli gelişimin bir norm olduğu kültürdür” ifadesini kullanan Kenny ve Reedy<sup>72</sup> tarafından da vurgulanmıştır. Yenilik sadece belirli görevleri ifa eden (araştırma ve geliştirme gibi) az sayıda çalışan tarafından türetilmez. Aksine yenilik tüm organizasyon çapında yerleşmiş ve tüm çalışanlarda (en azından bir ölçüye kadar) mevcut bir felsefedir.

Ne yazık ki, akademik literatürde yeniliği teşvik etmek için gerekli örgüt kültürü tipi hakkında genel bir anlaşma yoktur. Üstelik örgüt kültürünün yenilik için bir tetikleyici ya da bir ayak bağı olduğuna dair kültür ile yenilik arasında çelişkili ilişkiler bulunmaktadır. Örneğin, güçlü bir örgüt kültürü yenilikçi firmalar için temel oluşturabilir fakat aynı zamanda yaratıcılığı bastırıp yenilikçi süreçler için gerekli olan çalışanlar arası etkileşim hevesini kırabilir. Bu nedenle Kenny ve Reedy<sup>73</sup> bir firmanın yenilikçi becerilerinin firmanın kültürünün hem yaratılma hem de yerleştirilme şekli tarafından belirlendiğini ifade etmiştir.

---

<sup>68</sup> Ahmed, a.g.e., 1998, s.30-43.

<sup>69</sup> Michael Hitt vd., **Strategic Management**, South Western, Thomson, 2005.

<sup>70</sup> Poskiene, a.g.e., 2006, s. 45-50.

<sup>71</sup> Hitt vd., a.g.e., 2005, s.34.

<sup>72</sup> Breda Kenny and Eileen Reedy, “The impact of organizational culture factors on innovation levels in SMEs: An empirical investigation”, **The Irish Journal of Management**, 2007, Vol.; 5, 17, pp. 119-142.

<sup>73</sup> Kenny, Reedy, a.g.e., 2007, pp.119-142

Başarılı bir yenilik kültürü oluşturmak için dört tutum bulunmalıdır: şirket yöneticileri arasında risk almaya isteklilik, firma üyeleri arasında geniş ölçüde katılım, yaratıcılığı teşvik ve paylaşılan sorumluluk. Ek olarak, Deshpande vd.<sup>74</sup> uzun soluklu rekabet yeteneği için yeniliğe değer veren birleşik kültürün gerekli olduğunu öne sürmüştür. Bu tahminin muhtemel sebebi, sorulara veya sorunlara yaratıcı ve yenilikçi çözümlerin teşvik edilme, desteklenme ve uygulanma derecesinin organizasyonun kültürü tarafından etkilenmesidir<sup>75</sup>. Böylece, eğer bir firma problemlere yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretemiyorsa, bu firmanın uzun süreli hayatta kalma ve başarı ihtimali kısıtlıdır<sup>76</sup>.

Yenilik kültürleri bakımından başarılı bir yenilik kültürü oluşturmak için yenilikçi süreçte iki ana safha vardır: geliştirme ve yerleştirme. İlk safha olan geliştirme risk almayı, alternatifler aramayı ve keşfetmeyi içerir. İkinci safha olan yerleştirme denemeyi, iyileştirmeyi ve yerleştirmeyi kapsar.

Faydalı yenilik kültürünün en önemli belirleyicisinin yeniliğe karşı yönetimin tutumu olduğunu belirten birçok çalışma bulunmaktadır. Yeniliği ve yenilikçi şirket kültürünü destekleyen yöneticiler genel olarak daha güçlü kültüre sahip organizasyonlar inşa ederler. Bu görüş Martins ve Terblanche<sup>77</sup> tarafından da desteklenmektedir. Ek olarak, O'Reilly<sup>78</sup> firmanın yenilik kültürünün derecesini ve başarısını paylaşılan kültürel normların belirlediğini ancak bu normların toplam sayı olarak çok zengin olmasının gerekmediğini iddia etmiştir. Bu anlamda Wal-Mart, Toyota ya da Hewlett Packard gibi firmaların sadece birkaç paylaşılan değer tarafından tutulan güçlü yenilik kültürlerine sahip olduklarını ifade etmektedir. Ancak, bu paylaşılan değerlerin yoğunluğu ile firmanın bu birkaç paylaşılan değer firması için uygun örgüt kültürü ile yenilik kültürünü oluşturacağına dair firma inancı aşırı güçlüdür.

Çeşitli yazarlar tarafından vurgulandığı gibi yenilikçi kültüre liderlik ve üst yönetim desteği çok önemlidir. Schein<sup>79</sup> yenilik kültürünü destekleyen firmanın liderliği ve onların faaliyetleri olduğunu iddia etmektedir. Örneğin oldukça yenilikçi bir firma olan 3M çalışanların toplam çalışma zamanlarının %15'ini kendi ya da firma

<sup>74</sup> Rohit Deshpande vd., "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis", *Journal of Marketing*, 1993, Vol.: 57, 1, pp. 23-27.

<sup>75</sup> Kenny, Reedy, a.g.e., 2007, pp. 119-142.

<sup>76</sup> Deshpande vd., a.g.e., 1993, pp. 23-27.

<sup>77</sup> Martins, Terblanche, a.g.e., 2003, pp. 64-74

<sup>78</sup> Charles O'Reilly, "Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations", *California Management Review*, 1989, pp. 9-25.

<sup>79</sup> Schein, a.g.e., 1992, s.17-27.

ihtiyaçlarına yönelik yaratıcı ürün ya da stratejiler üretmek için kullanma konusunda teşvik edilmesini içeren bir politika tesis etmiştir. Burada organizasyonun liderliği çalışanlar için her gün yenilikçi uygulamaları ve süreçleri nerede ve nasıl gerçekleştireceklerini bilmelerini sağlayan bir zihniyet geliştirmiştir. Sonuç olarak bu 3M firmasının yüksek derecede yenilikçi ve başarılı bir organizasyon olarak tanınmasını sağlamıştır.

Zairi ve Al-Mashari<sup>80</sup> üst yöneticilerin etkin ve sürdürülebilir yenilik kültürünün inşasında önemli rol oynadıklarını ifade etmiştir. Özellikle yeni ürünler geliştirme (uygun yenilik kültürü tarafından sağlanan bir yetenek) kapsamında, üst yöneticilerin rolleri dört esas alanı kapsar: liderlik, sorumluluk, esneklik ve çalışanları teşvik. Uygun yerleştirilen ve sürdürülen yenilik kültürü kıdemli yöneticilere bu belirtilen alanlarda mükemmelleşme fırsatı sunmalı ve firmanın kendisine de piyasada mevcut tüketici ihtiyaçları ile bu ihtiyaçları karşılama yeteneği veren yenilik süreçlerini eş zamanlı olarak birleştirerek etkin rekabet gücü sağlamalıdır.

Wycoff<sup>81</sup> yeniliğin başarısız olmasında kültürün en yaygın neden olduğu önermesini ortaya koymuştur. Yeni fikirleri teşvik eden ve risk almayı destekleyen uygun bir şirket kültürüne sahip olmayan firmaların yenilikçi fikirler üretmede ve yerleştirmede zorluk yaşama ihtimallerinin yüksek olduğuna dikkat çekmiştir. Ek olarak, sahiplenme yenilik süreçlerinde önemli role sahiptir çünkü yenilik girişimlerini tam olarak desteklemeyen (ya da kabul etmeyen, “sahiplenmeyen”) yöneticiler genellikle bu girişimlerin başarısız olduğunu görürler. Ek olarak, bir firmanın yenilik girişimleri için tahsis ettiği kaynaklar da önemlidir. Firmalar bir yenilik girişiminin ihtiyaç duyacağı finansal kaynaklara ek olarak, çalışanlara yenilikçi strateji ve süreçleri üretmeleri için yeterli zaman ve enerji sağlamalıdır<sup>82</sup>. Teklif edilen yenilikler şirketin genel stratejisine uygun olmalı ve gerçekten yeni ve farklı fikirleri tespit etmek için hem organizasyon içinden hem de organizasyon dışından bakarak oluşturulmalıdır.

---

<sup>80</sup> Mohammed Zairi and Majed Al-Mashari, “Developing a sustainable culture of innovation management: a prescriptive approach”, *Knowledge and Process Management*, 2005, Vol.: 12, 3, pp. 190-202.

<sup>81</sup> Joyce Wycoff, “The ‘Big 10’ innovation killers: how to keep your innovation system alive and well”, *The Journal for Quality and Participation*, 2003, pp. 17-21.

<sup>82</sup> Wycoff, a.g.e., 2007, pp.17-21.



Diğer yandan, zor ekonomik iklimlerde yenilik vurgusu yok olmaya meyledebilir. Ancak, Perel<sup>83</sup> sıkıntılı dönemlerde yaygın tedbir uygulamaları olan işten çıkarma ve bütçe kısıtlamaları gibi kısa vadeli tasarruf stratejilerinin esasında firmaya uzun vadede zarar verdiğini ifade etmiştir. Firmalar zayıf ekonomiden korkup iş modellerini ayarlamaya çalıştıklarında kaçınılmaz olarak tasarruf tedbirleri uygularlar ve bütçe kesintilerinden ilk olarak etkilenen alanlardan biri de tipik olarak yeniliktir. Firmalar yeniliklerin geleceğe ve uzun vadeli başarılarla götürdüğünü anlamak yerine mevcut andan korkarlar ve bu nedenle yenilikler konusunda araştırma ve deneyler yapma konularındaki çalışmalarını azaltırlar. Ancak bu strateji hatalıdır çünkü bugün yaratılan yenilikler gelecekte iş büyümesi sağlayabilir ve ticari sıkıntının nedenlerini araştırmak (sadece ona tepki vermek yerine) firmanın gelecekte meydana gelecek ticari bir sıkıntıyı hafifletmek için kullanılabilecek yenilikçi süreçleri üretmesine olanak tanıyabilir<sup>84</sup>.

Piyasada mevcut olanları temel alarak basitçe iyileştirmeler yapmaya çalışan işletmelerin uzun vadede büyüme ve hayatta kalma ihtimalleri düşüktür. Artık firmaların yenilik ekonomisini kucaklaması ve yenilik kültürünün önemini vurgulayan organizasyonlar inşa etmesi zorunludur. Bunu başarabilmek için, firmaların hem organizasyon içindeki hem de organizasyon dışındaki herkesi potansiyel bir yenilikçi olarak görmesi gereklidir. Bu görüş, genel yaratıcılığı ile yeniliğini artırabilmek ve uzun vadeli hayatta kalma şansını artırmak için kendi organizasyonu içindeki yeteneklerini ve eylem öğrenme becerilerini geliştirmesi gerektiğini firmanın anlamasına ve bunu uygulamasına olanak sağlamalıdır<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup> Mel Perel, "You CAN Innovate in Hard Times", *Research Technology and Management*, 2005, Vol.: 48, 4, pp. 14-23.

<sup>84</sup> Perel, *a.g.e.*, 2005, pp. 14-23.

<sup>85</sup> Sven Voelpel vd., "The innovation meme: Managing innovation replicators for organizational fitness", *Journal of Change Management*, 2005, Vol.: 5, 1, pp.57-69.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNOVASYON VE İNOVATİF DÜŞÜNCE GELİŞTİRME

#### 2. 1. İNOVASYON KAVRAMI

İnovasyon kavramı, farklı yönlerden ele alınarak birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Drucker'a<sup>86</sup> göre inovasyon "*girişimciliğin bir aracıdır ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sağlayan bir eylemdir*". Porter<sup>87</sup> ise inovasyonun "*rekabet avantajı sağlayan hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapma yöntemlerini içerdiğini*" anlatır. Rogers<sup>88</sup> tarafından inovasyon "*bireyler tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama ya da nesne*" olarak tanımlanır. Damanpour'a<sup>89</sup> göre ise inovasyon "*bir firmanın başarısı üzerinde yeni düşüncelerin adaptasyonu, geliştirilmesi ve oluşturulması*" olarak ifade edilmektedir.

Söz konusu farklı anlatımlardan yola çıkarak inovasyon, eldeki bilginin ekonomik ve toplumsal olarak faydaya çevrilmesi olarak genel anlamda tanımlanabilmektedir. İnovasyon kavramı firmalar açısından verimliliği ve dolayısıyla karlılığı artırarak yeni pazarlara girmeye ve mevcutta bulunan pazarı büyütmeyle olanak sağladığı için çok önemli bir rekabet aracı olarak görülmektedir<sup>90</sup>.

İnovasyon konusunda firmaların başarı sağlaması, inovasyona teşvik edebilecek bir örgüt kültürüne sahip olmaları ile gerçekleşebilmektedir. Organizasyon yapıları ile inovasyon stratejilerini uyumlu hale getirebilen firmalar bu sürece destek olabilmektedir. Bu durumun yanı sıra Ar-Ge yapılarının da güçlü olması gerekmektedir. Bu anlamda pazardaki rekabet durumu da önemlidir çünkü geliştirilmek istenen ürünün fiyat ve kalitesi de içinde bulunulan pazarın rekabet koşullarına uygun olmalıdır<sup>91</sup>.

<sup>86</sup>Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper&Row Pub, N.Y., 1985, p.30-31

<sup>87</sup> Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London, 1990.

<sup>88</sup> Everett, M. Rogers, *Diffusion of Innovation*, (4th.ed.), The Free Press N.Y., 1995, s.12.

<sup>89</sup> Damanpour, a.g.e., s.555-590 aktaran Zümrüt Ecevit Satı, *Yenilik Yönetimi, Teknoloji Yönetimi*(Edi.:Feray Odman Çelikçapa, Sait Kaygusuz), Dora Yayıncılık, Bursa, 2010, s.118.

<sup>90</sup> Cemil Arıkan vd., *Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, Yayın No: TÜSİAD T/2003/10/362, İstanbul, 2003, s.362.

<sup>91</sup> Gebren Panne vd., "Success and Failure of Innovation", *International Journal of Innovation Management*, 2003, Vol.:7, 3, pp.4-6.

## 2. 1. 1. İnovasyon Türleri

İnovasyonun farklı isimlerinin olması yanında çok farklı uygulamaları da mevcuttur. Oslo Kılavuzu inovasyonu dört türe ayırmıştır. Bunları; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyonlar olarak sıralamak mümkündür. Oslo Kılavuzuyla<sup>92</sup> belirlenen bu inovasyon tiplerinin ana özelliklerini şu şekilde açıklayabiliriz:

### 2. 1. 1. 1. Ürün İnovasyonu

Bir firmanın piyasaya sunduğu, somut nesnelere ürün adı verilmektedir. Yine bir firma tarafından farklı, değişik bir ürünün geliştirilmek suretiyle piyasaya dolayısıyla da müşterilere sunulması ise ürün inovasyonunu ifade etmektedir. Ürün yeniliğini, mevcut özelliklerin ya da öngörölmüş kullanımlarına nazaran yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün ya da hizmetin ortaya konulması olarak açıklamak mümkündür. Fakat bu noktada firmalar tarafından ürün inovasyonu gerçekleştirmek adına illa yeni bir ürün üretilmiş olması gerekmemektedir. Hali hazırda mevcut olan mal ve hizmetin daha kaliteli, daha iyi ve üstün özelliklerde üretilmesiyle değiştirilmesi ve farklılaştırılması da ürün inovasyonu anlamına gelmektedir. Bunu da teknik özelliklerin, birleştirilmiş yazılımın, bileşen ve malzemelerin, kullanıcı kolaylığının ve diğer işlevsel niteliklerin önemli ölçüde iyileştirilmesi olarak ifade edebiliriz. Sözelimi, buruşmayan kumaşlar, nefes alabilen tekstil ürünleri ve bankacılık ya da fatura ödene sistemleri benzeri internet sistemleri bu tür inovasyona örnek teşkil etmektedir.

### 2. 1. 1. 2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu ise bir süreç yeniliğini ifade etmektedir ve her hangi bir üretim ya da teslimat yönetiminin yenilenmesi ya da önemli ölçüde iyileştirilmesi anlamına gelmektedir. Söz konusu yeniliğin içeriğinde teknik ve teçhizat ya/ya da yazılımların değiştirilmesi vardır. Süreçleri ayarlayabilen gerçek zamanlı sensörleri, otomasyon teçhizatını, otomatik ambalajlamayı, lazer kesim araçlarını, bilgisayarları ve mal ve envanter kaydı için taşınabilir tarayıcıları bu inovasyona örnek olarak sıralayabiliriz.

---

<sup>92</sup> Oslo Kılavuzu, *Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlaması İçin İlkeler*, Çev.: TÜBİTAK (3. Baskı), TÜBİTAK Yayınları, Ankara, 2005, s. 5.

### **2. 1. 1. 3. Pazarlama İnovasyonu**

Bu inovasyonda mal ve hizmetlerin daha çok müşterinin dikkati çekilerek daha fazla satılması adına geliştirilmesi, üretilmesi ve piyasaya sunulması söz konusudur. Bir pazarlama inovasyonun kapsamında ürün konumlandırması, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün promosyonu (tanıtımı) ya da fiyatlandırmadaki önemli değişiklikler, farklılıklar ve yenilikler bulunmaktadır. Bir içecek şişesinin tasarımında yapılan yenilik bu inovasyona örnek olarak gösterilebilir.

### **1. 2. 1. 4. Organizasyonel İnovasyon**

Bir firma rekabet avantajı sağlamak ve akabinde bunu korumak istiyorsa ürün ve hizmetlerini geliştirmek suretiyle farklılaştırarak inovasyon yapmanın yanı sıra, iş görme ve çalışma yöntemlerinde de geliştirmeler, farklılaştırmalar ve yenilemeler yapılmalıdır. Bir organizasyonel inovasyondan bahsedebilmek için işletmelerin ticari uygulamaları, işyeri organizasyonları ya da dış ilişkileri kapsamında yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması başka bir ifadeyle organizasyon yapısında yapılacak önemli bir değişiklik, yeni stratejilerin uygulamaya sokulması ve yüksek yönetim teknikleri beklenmektedir.

İşletmelerin faaliyetleri için entegre bir izleme yönteminin ilk defa oluşturulması, işletmenin değişik departmanlarındaki bilgi erişimi ve bilgi paylaşımının iyileştirilmesi adına resmi olan ve olmayan çalışma gruplarının ilk defa kullanılması ve işletme tarafından kaizen yani sürekli iyileştirme yöntemi kullanılması gibi durumlar organizasyonel inovasyona örnek teşkil etmektedir. Kaizen yöntemi 1990'da Japonlar tarafından geliştirilmiş olup, işçilerin de içinde olduğu işletmedeki tüm çalışanların görmüş oldukları iş ile ilgili süreçte işin iyileştirilmesi hususunda söz sahibi oldukları ve devamlı olarak iyileştirme konusunda fikir ürettikleri bir sistemdir.

Dünya üzerinde sınırların kalkması ile inovasyon kaçınılmaz bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnovasyon işletmeler tarafından rekabet konusunda en önemli araçlardan birisi olarak görülmektedir. Ancak burada temel sorun işletmelerin pazar paylarını ve karlılıklarını arttıracak, yeni pazarlara yönelmelerini ve rekabet konusunda avantaj sağlayacak inovasyonun nasıl uygulanacağıdır. Çünkü inovasyonun önemi hakkında çok fazla görüş bildirilmesine rağmen inovasyonun etkin kullanımı konusu üzerinde fazla durulmamaktadır<sup>93</sup>.

Yeni bir ürün veya hizmete yönelik finansal amaç ve büyüme alanları inovasyon stratejisini oluşturur. İnovasyon stratejisi planlama dokümanı olmasının yanı sıra neden inovasyon yapıldığına dair bir rehber olma özelliğini taşımaktadır<sup>94</sup>.

Stratejik inovasyon, işle ilgili modellerin yeniden yapılandırılması ve rekabet kurallarının değiştirilmesi ile işletmenin içinde bulunduğu pazarın yeniden şekillendirilmesidir.

Gary Hamel'in 1997 yılında yayınlamış olduğu makalede, stratejik inovasyon konusunun ilerleyen zaman içinde firmalar için en önemli rekabet avantajı olacağını anlatmaktadır<sup>95</sup>. Hamel<sup>97</sup> strateji ile inovasyon arasındaki ilişkinin yönetilebileceğini ancak bununla ilgili yapılacak ilk hareketin sürdürülebilir farklılık yaratmak olduğunu belirtmektedir.

İş hayatında görülen rekabet ortamının temeli teknolojik inovasyonlardır. Bu anlamda işletmeler giderek özellikle stratejik inovasyona daha fazla önem vermeye başlamışlardır. İnovasyon geliştirilen fikirler ve bunların plansız bir şekilde uygulanması anlamına gelmemektedir.

Ancak günümüzde işletmeler çalışanların fikir üretmelerini sağlama yoluna giderek ve hatta bu durumu teşvik ederek stratejik araştırma ve geliştirme yöntemleri kullanmak suretiyle bu fikirleri geliştirme ve uygulama yoluna da gidebilmektedirler<sup>98</sup>.

---

<sup>93</sup>Cevahir Uzkuurt, "İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?", **Asobilgi**, 2010, Ankara Sanayi Odası Yayını, s. 41-42.

<sup>94</sup> Thomas D. Kucmarski, **İnovasyon-Rekabet Çağı İçin Liderlik Stratejileri**, McGraw Hill, New York, 1996, s.46.

<sup>95</sup>Broke C. Dobni, "Achieving Synergy Between Strategy and Innovation: The Key to Value Creation", **International Journal of Business Science And Applied Management**, 2010, Vol.: 5, 1, pp. 49-58.

<sup>96</sup> Gary Hamel (interview by Tony Jackson), "The Dirty Little Secret of Strategy", 1997, April 24 Financial Times.

<sup>97</sup> Hamel, **a.g.e.**, 1997

<sup>98</sup>John Timmerman, "A Systematic Approach for Making Innovation a Core Competence", **The Journal for Quality & Participation**, 2009, Vol.: 31, pp.4

Günümüzde inovasyon bilimden çok bir sanat olarak görülmektedir. Stratejik inovasyon işletmelere birçok avantajlar sunmalıdır. Öncelikle stratejiler, stratejik seçeneklerin kalitesini sağlamalıdır. İkinci olarak firmanın pazarda üstünlük sağlamasına olanak sağlamalıdır.

Üçüncü olarak, esnekliği sürdürerek stratejik seçeneklerin takibinde firmaya yol göstermelidir. Bununla bağlantılı olarak dördüncü olarak takip edilen seçeneklerin uzun süreli fayda sağlaması gerekir. Son olarak stratejik seçenekler, sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağlamalıdır<sup>99</sup>.

## **2. 1. 2. İnovasyon Teorileri**

### **2. 1. 2. 1. Neoklasik Teori ve İnovasyon**

Neoklasik inovasyon teorilerini Arrow başlatmış ve piyasadaki başarısızlığın kamunun finansmanı ile karşılanabileceği görüşünü savunmuştur. Ancak bilimsel bilgi ile teknolojik bilgiyi bir tutmanın aradaki farkları gözden kaçırmaya sebep olacağını düşünen evrimci yaklaşım bu görüşü eleştirir ve teknolojik bilginin her ülkede birbirinden farklı olacağını ve zamanla artacağını savunur. Ayrıca teknolojik bilgi her zaman bilimsel içerikli de olmayabilir.

Teknolojik bilginin Neoklasik analizlere göre özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

En küçük bir ilerlemenin dahi tüm şirketlerde kullanılabilirdiği teknolojik bilgi geneldir.

Kullanılmak üzere bir yere yazılı olarak kaydedilmiş olan teknolojik bilgi kodlanmıştır.

Ulaşılabilir olan ve üretimde hemen kullanılabilme özelliğine sahip teknolojik bilgiler maliyetsizdir

Teknolojik bilgiler kendi içeriklerinden bağımsızdır.

Bu nedenlerle firmalar karlarını maksimize etmek düşüncesiyle organizasyon ve teknolojik yeterlilik konularından daha çok hesaplamanın ne şekilde yapılacağı konusu ile ilgilenmektedirler.

---

<sup>99</sup>Bhaskar Bhot and B. Bowender, Creativity and Innovation Management, 2001, Vol.:10, 1, s. 37.

Neoklasik üretim teorisi üretim konusu ile ilgili iki temel seçim üzerine yapılandırılmıştır. Bunların birincisi firmanın ne üreteceği ikincisi ise bu üretimi nasıl yapacağıdır. Firmanın üreteceği mal potansiyel üretim alanı içinde elde edebileceği en çok kazanca göre belirlenir. Bu karardan sonra hangi teknikle üretim yapılması gerektiğine karar verilecek aşamaya geçilir ve böylece firma her iki bilgiye de sahip olması ve piyasa fiyatlarına da vakıf olması nedeniyle sektörde en çok kar elde edebileceği seçimi yapar. Görüldüğü gibi bu yaklaşımda teknoloji bilgi olarak değerlendirilmekte ve firmalar da bu bilgiye hızlı ve herhangi bir maliyete katlanmadan ulaşabilmektedir ve dolayısıyla üretimlerini herhangi bir sorun yaşamadan gerçekleştirebilmektedirler. Kullanılan teknolojide herhangi bir değişim olması durumunda dahi firmalar bu duruma kolayca uyum sağlayabilirler.

Ancak piyasanın tam olarak işlemediği durumlar da mevcuttur. Bu konuyu irdelerken dışsallık ve yayılma kavramlarına da açıklık getirmek gerekmektedir. Söz konusu iki kavram aynı anlamda kullanılmakta ve doğrudan aktivitenin içinde bulunmayan birimlere etki eden fiyatlandırılmamış ekonomik etkileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu durum şu şekilde açıklanabilir. Normal ekonomik mallar rakiplik ve bölünebilirlik özelliklerine sahipken, kamu malları ise rakipsiz ve bölünemez mallardır.

Bilgi ise rakipsiz ama bir kısmı bile olsa bölünebilir bir maldır çünkü Arrow'un<sup>100</sup> görüşüne göre yeni teknolojik bilgiler pozitif bir dışsallık oluşturmaktadır. Şöyle ki yeni bilgilere ulaşılmasını sağlayan Ar-Ge faaliyetlerinin sosyal getirisi, Ar-Ge biriminin getirisinden daha yüksek olmaktadır. Piyasa başarısızlığı ve hükümetlerin piyasaya müdahale eden politikaları ile ilgili çalışmalar Arrow ve Debreu'nun neoklasik modelleri ile geliştirilmeye çalışılmaktadır. Söz konusu modeller incelendiğinde altı ana özelliklerinin olduğu görülür.

Maksimizasyon davranışının varlığı kabul edilmektedir: Daha önceden tahmin edilen bütün durumların varlığı gereklidir. Olası sonuçların ne olabileceği konusunda yapılan titiz çalışmalar sonucunda alınan optimal kararlar ile olasılık dahilindeki tüm tahminler yapılır ve beklenen değerlerin en yüksek olduğu seçenek tercih edilir.

---

<sup>100</sup> K. Arrow, "Classificatory Notes on the Production and the Transmission of Technological Knowledge", *The American Economic Review*, 1969, Vol. 59, 2, pp. 29.

Tek dengenin varlığı kabul edilmektedir: Standart neoklasik modellerde; tek, rekabetçi ve refahı maksimize eden bir denge vardır. Bu denge tercihler ve teknolojinin sabit olması ile oluşur. Bu noktada Walras'ın fikirlerinden etkilendiği bilinen Schumpeter'in fikirlerine de yer verilebilir. Schumpeter'in görüşüne bakıldığında genel denge modeli, bağımsız ekonomik ajanların oluşabilecek dengesizlikleri sistemin zamanla tekrar yerine getireceği bir durum olarak tanımlanabilir. Bu durağan denge olarak da adlandırılabilir. Durağan denge gelişmelere uyum gösteren ve rutin olarak faaliyetlerine devam eden ekonomik ajanların bu faaliyetleri sonucunda oluşur. Ancak bu düşünce Schumpeter'in girişimcilik ile ilgili fikirlerine uygunluk göstermemektedir. Çünkü girişimci piyasanın dengesizlik durumlarında ortaya çıkar, denge durumunda girişimcilik kendisini göstermez. Piyasada avantaj sağlamak isteyen girişimci inovasyon sonucunda ortaya çıkan gelir ve maliyetler arasındaki farkı kullanarak kazanç sağlar. Yani yeni ürünlerini yeni pazarlara süren girişimci bir süreliğine dahi olsa yüksek kazançlar sağlar. Bir süre sonra inovasyonun yayılması ile kazançlar azalacak ve böylelikle piyasa yeniden denge konumuna gelecektir. Piyasada geçici olarak yaşanan dengesizlikler girişimciye kazanç sağlamakla birlikte inovasyon sayesinde toplumun sürekli bir fayda sağlaması görüşünü savunan Schumpeter neoklasik yaklaşımdan farklı bir yaklaşımı ileri sürer. Bu görüşe göre piyasada sadece büyük firmalar söz sahibi değildir, kısa vadede kar maksimizasyonunu amaçlamaz, teknoloji ve fiyatlar sabit değildir. Neoklasik iktisatta, denge durumuna gelen piyasada ajanlar davranışlarını değiştirme ihtiyacı hissetmez ve ekonomik öğrenme kesintiye uğrar. Ajanların davranışlarını değiştirmemesi piyasa dengesinin de sürmesi ve korunması anlamına gelir.

Teknoloji genelde arka planda kalır: Teknoloji ayrıntılı bir biçimde modellenmemiştir ve uygun üretim araçlarına göre etki gösterir. Yatırımın nerde ve ne zaman yapılacağına bir önemi olmamakla birlikte her bir birim yatırımın desteklenmesi her zaman aynı getirinin elde edilmesini sağlar.

Açıkça modellenmeyen teknoloji nedeniyle teknolojik değişim sadece sonuçlarıyla görülebilir: Bunun sonucu ise dört farklı şekilde değerlendirilebilir. Üretim şeklindeki değişimlere bakılır; girdilerin yapısı değiştirilebilir; teknolojik değişimlerin etkisi ile elde edilecek çıktının miktarını tahmin etmek zorlaşabilir ve sermayenin teknolojik değişim de eklenerek ölçülmesi durumunda fiziki ve beşeri sermayenin daha büyük olması beklenir.



Rekabet sadece son ürün olarak görülür: Rekabet süregelen bir durum değil bir sondur. Tam bir rekabetin söz konusu olduğu durumda optimum bir dengeden bahsedilir ve dengeden uzaklaşılması gelişim ve ilerlemeyi engeller. Bu dengenin bozulması piyasanın başarısız olması durumunda ortaya çıkar ve bu durum politik tedbirlerle düzelir.

Net bir ekonomik yapı yoktur: Ekonomik kurumlar yerine firmaların kuruluş yeri, firma yönetimi gibi konularla ilgilenilir.

Neoklasik ekonomik analiz en genel bakış açısıyla piyasa dengesi teorisine dayanır. Tatminlerini en yüksek düzeye getirme amacıyla olan bireyler, fiyat değişimlerini takip ederek piyasayı optimum kaynak dağılımı seviyesine ulaştırmaktadır. Mal ve hizmet fiyatları tam rekabet koşullarına uygun olarak arz ve talebe göre ayarlanır. Piyasanın denge durumunda olması ile arz ve talep fazlasının olmadığı noktada Pareto optimumu sağlanmış olacak ve böylece kaynaklar en etkin şekilde dağıtılmış olacaktır.

Bu denge noktasının sağlanması için;

Piyasada çok miktarda ve yeteri kadar alıcı ve satıcı bulunmalıdır,

Söz konusu ürün piyasanın tamamında aynı olmalıdır,

Ürünün fiyatı hakkında bütün birimler tam bilgiye sahip olmalıdır,

Fiyattan hariç herhangi bir işlem maliyeti olmamalıdır,

Üretim kararı sadece üretim maliyetleri ve fiyatlara bakılarak alınmalıdır,

Fiyat arz ve talep tarafından belirlenmiyorsa bu durum piyasanın başarısız olduğunu belirtir. Houghton ve Flaherty<sup>101</sup> dengeyi bozan şartları şöyle özetler:

Değişim piyasada ortaya çıkarsa,

Arzı veya fiyatı etkileyebilecek güçte birkaç ekonomik ajan olursa,

Bazı oluşumların piyasada var olan veya ileriki zamanlarda oluşacak durumlara ilgili birtakım bilgileri varsa,

Bir takım oluşumlar ortak kararlar alıyorsa,

Öngörülemeyen piyasanın dışından gelen herhangi bir yayılma etkisi ile karşılaşılırsa,

Koordinasyon problemleri olursa,

Bir projenin ölçeği tek bir yatırımcı için çok büyükse,

---

<sup>101</sup> J. W. Houghton and P. Flaherty, "What Game Are We In? Framing Policy Options for the Information Industries", *In The Global Information Economy: The Way Ahead, Information Industries Taskforce*, p. 157, 1997.

Yapılacak bir işlem sonucunda elde edilecek fayda onu yapana yönlendirilemezse,  
Firmalar mevcut belirsizlik veya riskin yüksek olması nedeni ile sosyal fayda sağlayacak projelerden kaçınırlarsa.

## 2. 1. 2. 2. Evrimci Teori ve Temel Özellikleri

Evrimsel terimi, Dosi ve Nelson'a<sup>102</sup> göre birkaç teori, model veya karakteristiği açıklamak için kullanılır. Birincisi bu terim zaman içinde yaşanan hareketlenmeyi ifade eder ve bu nedenle dinamik bir açıklama olarak ifade edilebilir. İkinci olarak bazı değişkenleri yenileyen öğeleri açıklamak üzere kullanılır. Evrimci inovasyon teorisinde yayılma, inovasyon ve bilim üretme sürecine dair dört özellikten bahsetmek mümkündür:

Patika Bağımlılık,  
Yapılardaki ve uygulamalardaki farklılıklar,  
Süreçlerin geri döndürülememesi,  
Öğrenme,

Richard Nelson'a göre ise evrimci teorilerin; zaman içinde oluşan değişikliklerin açıklanması, değişkenlerin yenilenmesi ve süreklilik gösteren bazı unsurların varlığı olmak üzere üç temel özelliği vardır. Evrimci teoriler, teknolojik değişimler ve bu değişim süreci ile ilgilenir. Birçok farklı teori ve modeli içinde barındırır.

Neoklasik modele tamamen zıt görüşler içerir ve altı özelliği vardır.

Maksimizasyonun olmayışı: Evrimci teoriler, neoklasiklerin öne sürdüğü risk veya maksimizasyon varsayımını reddeder. Kendi teorilerine göre teknolojik değişim belirsizlik unsuruyla ilişkilidir. İnovatif çalışmalar belirsizlik üzerine kurulmuştur çünkü inovasyon yenilik, daha önce olmayan bir şeyi yapmak anlamına gelir. Belirsizlik, geleceğe yönelik olasılık tahminlerini ve aynı zamanda risk analizi yapılmasını da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle maksimizasyon anlayışı yerini kar arayışına bırakır. Bazı teknolojik yenilikler ekonomik anlamda yeterli ilgiyi görmediğinden kaynak ayrılması söz konusu olmayabilir. Fakat bu durum toplumsal yarar açısından doğru bir davranış

<sup>102</sup> G. Dosi and R.R. Nelson, "An Introduction to Evolutionary Theories in Economics", *Journal of Evolutionary Economics*, 1994, Vol.: 4, pp. 154.

değildir. Ekonomik gelişim ve evrim sağlanacaksa bazı zararlara katlanılması düşüncesi hakim olmalıdır.

Tek bir denge noktası yoktur: Teknolojik ilerleme düşüncesi tek ve maksimum refah sağlayan bir denge olmadığı anlamına gelir. Kalıcı olan durum değişimdir. Denge değildir.

Teknoloji açıkça belirtilmiştir: Evrimci teoride teknolojik yapı ayrıntılı olarak ele alınır. Bu nedenle teknoloji ile ilgili birkaç tanımlama yapılması gerekmektedir.

#### **2. 1. 2. 2. 1. Temel Teknoloji**

Bütün temel teknolojilerin aralarında belirli ilişkiler olan farklı birimlerinin olduğu görülür. Temel teknolojiler teknolojik sistemler şeklinde görülebilir. Bu sistemler iki veya daha fazla temel teknolojinin oluşturduğu ve bazı mal ve hizmet üretiminde ortaklaşa kullanılan birtakım teknoloji gruplaşmaları ile oluşur. Bu ortak kullanım firmanın kendi içinde veya firmalar arasında olabileceği gibi firma ve endüstriler arasında da olabilir.

Ayrıca birden fazla farklı ürünün üretimi ile de ilgili olabilir ve farklı üretimler için de kullanılabilir. Bu nedenle teknoloji bir bütün olarak düşünülür ve aynı teknolojiyi kullanan farklı endüstriler arasında da bir ilişki kurulmasına sebep olur.

#### **2. 1. 2. 2. 2. İçsel Teknolojik Değişim**

Teknolojik değişim ve gelişim firmaların kendi aralarında yaşanan rekabet sonucu oluşan bir durumdur. Endüstrinin birçok alanında teknoloji ve üretimde yaşanan rekabet en önemli unsurdur. Bu da teknolojik değişime sebep olur ve yön verir. Teknolojik gelişme sürecinde yaşanan rekabet firmalar arasındaki rekabeti de orta ve uzun vadede etkileyen en önemli kıstaslardandır.

#### **2. 1. 2. 2. 3. Ar-Ge Türleri**

Bilim adamlarının son derece geniş ve iyi imkanlara sahip laboratuvarlarda yaptıkları faaliyetlerin hepsine araştırma ve geliştirme faaliyetleri denir. Resmi bir tanımlamaya dair bu model üniversiteler, kamuya ait araştırma kurumları ve belli başlı bazı büyük firmalar dışında geniş bir uygulama alanı bulamamaktadır. Ancak

bazı kurumlarda var olan süreçleri veya yeni ürün geliştirme veya iyileştirme adına daha az resmi Ar-Ge çalışmaları da mevcuttur.

#### **2. 1. 2. 2. 4. Tamamlayıcı Unsurlar**

Tamamlayıcı unsurlar ve teknolojik unsurlar olarak bir ayırım yapılmalıdır. Hicks'e göre, inovasyon girdi maliyetini düşürür, böylece o girdiden değil de diğer girdilerden de talep edilirse tamamlayıcılık gerçekleşmiş olur. Burada teknoloji sabit olarak kabul edilir. Teknolojik tamamlayıcılar ise yeni bir düzen veya organizasyon oluşturulması için gereken mal veya sermayeyi anlatır.

Teknolojik değişim açıkça ifade edilir: Evrimci teoride teknolojik değişim içseldir. Ancak neoklasik mikro ekonomik teorilerde tercihler ve teknoloji dışsal sabit değişkenler olarak kabul edilir.

Rekabet bir süreç olarak ele alınır: Rekabet rakip olma davranışıyla ilgili olduğundan dengeyle sonuçlanmaz.

Yapılar net olarak ifade edilir: Evrimci teoriye göre teknoloji, sermayeden ayrı tutulur ve teknoloji ekonomiyi kolaylaştırıcı bir yapı olarak görülmektedir. Bu kolaylaştırıcı yapı birincil girdilerle birlikte ekonomik performansı oluşturur. Ürün teknolojisi üretimi yapılacak ürünün özelliklerini anlatır. Süreç teknolojisi ise o an itibarıyla var olan veya oluşacak sürecin özelliklerini belirtmektedir. Kolaylaştırıcı yapı teknolojinin gerçekleşmesini ifade ederken teknolojik ve organizasyonel bilginin de bir cisim haline gelmesine neden olur. Teknolojik değişiklikler yapısal değişikliklere yol açarken, yapısal değişiklikler ise teknolojiye uyum sağlamayı başardığı noktada ekonomik performansı da sürdürür. Kolaylaştırıcı yapının unsurları aşağıdaki gibidir;

Fiziksel sermaye,  
İçselleştirilmiş insan sermayesi,  
Üretim yapılması için kullanılan bina ve tesisler,  
Fiziki kuruluş yerleri,  
Endüstriyel yoğunlaşma,  
Bütün altyapılar,  
Finansal kuruluşlar ve finansal araçlar.

## 2. 1. 3. İnovasyon ve Strateji İlişkisi

Strateji, yönetim ve işletme alanlarında genel olarak işletmenin çevresi ile arasında mevcut durumdaki ilişkileri düzenleyen ve işletmenin çok sayıdaki rakiplerine üstünlük kurması adına kaynaklarını kullanmak anlamını ifade etmektedir. Strateji geliştirmenin amacı, piyasadaki belirsizlik ortamını işletme açısından istenen sonuçlara ulaştırabilmek için kendi menfaatine hareket etmektir<sup>103</sup>.

Strateji belirleme ve uygulama piyasada bulunan tüm işletmeler için son derece önemlidir. Ancak bu şekilde diğer işletmelerle rekabet edebilmekte ve onlara üstünlük kurarak piyasada varlıklarını sürdürme imkanı bulabilmektedirler<sup>104</sup>. Stratejik yönetim örgütsel anlamda bir işletmenin gelecekte hangi yöne gideceğini, belirlediği hedefe nasıl ulaşabileceğini gösterir. Ayrıca örgütsel anlamda onu diğer örgütlerden farklılaştıran özellikler edinilmesini sağlamaktadır. Stratejik planlama ise, işletmenin iç ve dış çevresinin analizinin yapılarak, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine ve böylece uzun vadede işletmenin kuruluş amacına ulaşılmasını sağlayacak araç, yöntem ve kaynakların belirlenerek hareket edilmesidir<sup>105</sup>.

İnovasyon yönetimi, bir işletmenin teknoloji, iş süreçleri ve insan ilişkilerini inovasyonu desteklemek ve teşvik etmeye yönelik olarak oluşturmasıdır<sup>106</sup>. Bu bağlamda inovasyon başarısı teknik kaynaklar ve örgütün bu kaynakları yönetebilme yeteneği olarak iki temel faktöre bağlıdır<sup>107</sup>. Söz konusu iki faktörün bir araya gelmesi işletmenin stratejik ve örgütsel becerilerine bağlıdır. Bu becerilere ya sahip olunmalıdır ya da edinilmelidir. İnovasyon yönetiminin etkili bir şekilde yapılabilmesi için strateji ve liderlik faktörlerine sahip olunması çok önemli bir konudur. Etkin bir stratejisi olmayan işletmenin inovasyon yönetiminin gereken hamleleri yapması neredeyse imkansız bir durumdur<sup>108</sup>.

<sup>103</sup>Peter F. Drucker, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**(Çev.: İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbon), Epsilon Yayınevi, İstanbul, 1999, s. 53.

<sup>104</sup>David K. Hurst, **Kriz ve Yenilenme**(Çev.: Ela Gürdemir), Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 50.

<sup>105</sup>İsmail BİRCAN, **Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları: Kamu Yönetiminde Kalite, 3. Ulusal Kongresi Bildirileri**, TODAİE Yayın No:319, Ankara, 2003, s. 425.

<sup>106</sup>Ecevit Satı, **a.g.e.**, 2010, s. 131.

<sup>107</sup>Ecevit Satı, **a.g.e.**, 2010, s. 131.

<sup>108</sup>Kathryn CORMICAN and David O'SULLIVAN, **Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management**, Technovation, 2004, s. 819.

## 2. 1. 4. İnovasyon Unsurları ve Boyutları

Herhangi bir sektörde yer alan bir firmanın rekabet temellerinin yeniden düşünülmesi stratejik inovasyon olarak adlandırılır. Stratejik inovasyon sunulan ürünün veya hizmetin, fiyatlandırma ile ilgili metotların, müşterilere hizmet sunumunun ve iletişim yollarının veya yeni iş modellerinin stratejik yapılandırılması neticesinde elde edilmektedir.

Bu durum sonucunda müşteriler gerekiyorsa ek bir ücret ödeme konusunda istekli davranmaktadırlar. Oluşturulan strateji firmayı ve dolayısıyla müşterileri geçmişte yapılan işler yerine geleceğe yerleştirmeyi hedeflemektedir.

Birçok çalışmada inovasyonel organizasyonların performanslarının artması konusu ele alınmakta ve inovasyonel organizasyonlar takip edilmektedir. İlk olarak yeni değerler yaratılarak inovasyon sürekli olarak yeniden tanımlanmaktadır. İkinci olarak inovasyonel olmak için organizasyona izin verenler ve çalışanlar inovasyonel davranışları destekleyen yeteneklere sahiptirler<sup>109110</sup>. Üçüncü olarak bir inovasyon kültürü oluşmakta ve hissedilen bu kültür sayesinde çalışanlar içinde buldukları sektörün en üstünde olma sebeplerini açıkça anlayabilmektedirler<sup>111112</sup>. Son olarak ise organizasyonlar inovasyonel olmak için belli bir vizyona sahip olduklarını bilmektedirler.

Yöneticilerin strateji ve inovasyon birlikteliğini sağlamak adına farklı olmak ve farklı düşünmek zorunda olduklarını bilmeleri ve buna göre hareket etmeleri önemlidir. Bu nedenle yol gösterici olabilecek unsurlar şunlardır<sup>113</sup>:

*“Firmaların özel bir iş modeli ya da stratejisi yoluyla üstlenilen kaynakları, yetenekleri ve nadir özellikleri bir havuzda toplanarak değerlendirilir”.*

*“Yüksek geri dönüşler herkesin yaptığı gibi ‘aynı mantık’ adaptasyonundan değil, daha geniş tahminlerle mücadele edilen endüstriden gelir”.*

<sup>109</sup>Dobni, a.g.e., 2010, pp. 49-58.

<sup>110</sup>Julian Birkinshaw vd., “Finding, Forming and Performing: Creating Networks for Discontinuous Innovation”, **California Management Review**, 2007, Vol.: 49, 3, pp. 67-84.

<sup>111</sup>Dobni, a.g.e., 2010, pp. 49.

<sup>112</sup>Jennifer A. Chatman and Karen A. John, “Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?”, **Academy of Management Journal**, 1994, Vol.: 37, 3, pp. 522-553.

<sup>113</sup>Chris Styles and Jules Goddard, “Spinning the Wheel of strategic innovation”, **Business Strategy Review**, 2004, Vol.: 15, 2, pp. 63- 72.

*“Esin kaynağı, başka seçimleri olmadığını düşünen, sıkılmış, doyurulmamış müşterilerdir”,*

*“Radikal, sürekli olmayan değişimler operasyonel etkinlikte artımsal iyileştirmelerden çok daha fazla değer yaratır”.*

*“Strateji, gelecekteki çevrenin bazı özelliklerini şekillendirmeye odaklanır”.*

## **2. 1. 5. İnovasyon Yönetimi**

İnovasyon yönetim sürecinin başlangıç noktası stratejik plandır. Sonrasında oluşturulan plan çerçevesinde işletmeye ait stratejiler ve politikalar kurulmalı böylece inovasyon ortamı sürekli bir duruma getirilmelidir. Bazı durumlarda stratejiler resmi bir özellik kazanır ve resmi stratejik planda yer alır. Bunun yanısıra dağıtımı yapılarak çalışanların görmesi sağlanır. İnovasyon kullanılan metotlarda var olan düşünme ve düzenin değişmesini ifade eder.

İnovasyon kültürünün oluşması ve yerleştirilmesi amacıyla bazı ülkelerde çeşitli çalışmaların yapıldığı bilinmektedir. Bunlardan bazıları şöyledir<sup>114</sup>:

*“Hükümetler, iş sektörleri, araştırma ve öğretimde, inovasyon kültürünün yerleşmesi için, elverişli şartları yaratabilir; büyük-küçük bütün firmalar, inovasyon ve iş yönetimindeki en iyi uygulama örneklerini özümsemeleri konusunda teşvik edici olabilirler. Altyapı eksiklikleri ve enformasyon asimetrisinde olduğu gibi, bu tür bir özümsemeyi engelleyen sistemik yetersizliklerin giderilmesinde ya da pazarın buna elvermediği durumlarda, hükümetler, firmalara yardımcı olabilirler”.*

*“Hükümetler, yeni teknolojilerin yayılmasını kolaylaştırmaya yönelik programların kapsamını, firmaları, yeni bilgi ve teknolojileri arayıp bulma, bunlara erişip nüfuz edebilme yeteneklerini geliştirmeye teşvik edecek biçimde genişletebilirler”.*

*“Yeni teknolojilere dayalı firmalar, yeni mal ve hizmetlerin üretilmesi ve yaygınlaşmasına yaptıkları doğrudan katkının ötesinde, inovasyon kültürünün yaygınlaşmasına da yardımcı oldukları için, kendilerine özel bir dikkat gösterilmesini hak etmektedirler”.*

*“Yaratıcı girişimcilerin iş hayatına atılmalarının önündeki mevzuat engellerinin kaldırılması”.*

<sup>114</sup> TÜBİTAK, Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Politikası (Özet Rapor), Tübitak-BTP, Ankara, 1999, s. 10-11. <[http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/rapor/btpd\\_tbvtp\\_tr.html](http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/rapor/btpd_tbvtp_tr.html)> (22.06.2014)

*“Kamu ve özel sektördeki araştırmacıların girişimciliğini önleyen kuralların gözden geçirilmesi”.*

*“Özel sektöre ait, risk sermayesi yatırım ortaklıklarının geliştirilmesinin teşviki”.*

*“Teknoloji alanında risk almayı zorlaştıran mevzuatın, bu engeli kaldıracak biçimde yeniden düzenlenmesi”.*

Stratejik inovasyon yönetimi, sadece teknolojik iyileştirme, yeni ürün geliştirme ya da geleneksel dış kaynak kullanımına dayanan işbirliği olarak görülmemekte; iş modelini bir bütün halinde ele alarak ekonomik anlamda katma değer yaratmayı da hedeflemektedir<sup>115</sup>. Bu bağlamda, stratejik inovasyonun üç sonucu vardır. Bunlar; yeni iş modelleri, yeni pazarlar ve müşteriler ve şirketler açısından yükselen değerler olarak sayılabilmektedir. Bunlar için kurumsal girişimcilik kavramının şirketlerde teşvik edilmesi gerekir.

## **2. 1. 6. İnovatif Düşünce Bağlamında Kurumsal Girişimcilik**

Kurumsal girişimcilik kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Burgelman'e<sup>116</sup> göre kurumsal girişimcilik, bir firmanın kendi içinde var olan kaynakları geliştirmesi ile ilgili faaliyette bulunmasıdır. Kaynak yaratma ya da değiştirme süreci çeşitlendirmeye olanak sağlar ki bu da bir işletmenin kaynaklarının yaratıcı kombinasyonlar olacak şekilde geliştirilmesi anlamına gelir. Bu ise bir firmanın kapsamının ilgisiz alanları dahi içerecek şekilde artırmak için gerçekleştirilir<sup>117</sup>.

Bu tip bir kurumsal girişimcilik faaliyeti içinde olan bir firma girişimci bir firma olarak adlandırılabilir ki bu terim de Miller'a göre; ürünlerini pazarlamak için yeni ve aynı zamanda riskli adımlar atan ve rakip firmaların önüne geçmek için yenilikçi teşebbüslerde bulunan bir firmadır.

Kurumsal girişimcilik, kurumsal yatırımların hem resmi hem de gayri resmî alanlarına entegre olabilir. Zahra'ya<sup>118</sup> göre kurumsal girişimcilik, kurulmuş firmalarda pazar geliştirme ve yenilikçilik yolu ile yeni ürün ve hizmetleri ortaya

<sup>115</sup> Aykut Berber, “*Stratejik İnovasyon Yönetimi*”, 2008.

<sup>116</sup> R. A. Burgelman, “A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy”, *Academy of Management Review*, 1983, Vol.: 8, pp. 32-47.

<sup>117</sup> K.F. Lau Theresa vd., “Corporate Entrepreneurship of IJVs in China”, *Management Research Review*, 2010, Vol.: 33, 1, pp. 6-22

<sup>118</sup> S. A. Zahra, “Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study”, *Journal of Business Venturing*, 1991, Vol.: 6, 4, pp. 259-285.



çıkarmak amacıyla tasarlanmış resmi ve gayri resmi süreçleri içerir. Morris vd'ne göre bu süreçler herhangi bir seviyede ortaya çıkabilir: kurumsal, bir işleve ilişkin, iş alanı ya da proje bazında olabilir; Ancak, aynı amaca hizmet eder ki bu da firmanın rekabetçi pozisyonunu daha da geliştirmek ve finansal performansını artırmaktır.

Yukarıda tarif edildiği gibi, kurumsal girişimcilik bütün çalışanların yenilikçi adımlarını içermekle birlikte, hisse sahipleri ve üst düzey yöneticilerin desteği olmadan gerçekleşmeyeceği açıktır. Söz konusu destek çalışanlara sunulan teşvik edici birçok faktör şeklinde olabilir. Bunun karşılığında çalışanlar da kendi emeklerini ortaya koyarak işletmenin projelerinin başarılı olmasına çalışırlar. Bu destek, özellikle sürekli çaba ve sabır gerektiren uzun süreli, risklerle dolu projelerde oldukça gereklidir. Bu nedenle, bir işletmede kurumsal girişimcilik atmosferinin oluşturulmasında en kritik rol yönetim kurulu ve yöneticilere düşmektedir<sup>119</sup>.

Girişimciliğin dört ana boyutu vardır. Bunlar; 1. Yenilikçilik, 2. Yeni iş teşebbüsü, 3. Proaktiflik, 4. Kendini yenilemedir.

Yenilikçilik boyutu, ürün ve hizmet yeniliği ile ilgilidir. Bu boyut çerçevesinde, vurgu teknoloji geliştirme ve yenilikçilik üzerindedir. Schollhammer<sup>120</sup>, yeni üretim teknikleri, ürün yaratma ve geliştirme girişimciliğin içinde yer alır.

Stopford ve Baden-Fuller<sup>121</sup>, girişimcilik var olan bir firma içinde yeni iş alanları yaratılmasına olanak sağlayabildiği için yeni iş alanı teşebbüsü, girişimciliğin en önemli özelliği olduğunu ileri sürmektedir. Yeni iş alanı teşebbüsü, farklı boyut ve özerklik seviyelerinde bütün firmalar için aynıdır ve var olan bir firmada yeni iş alanı yaratılmasını ifade eder. Yeni iş alanı yaratılması, yeni pazarlar yaratılması ve firmanın hizmetlerinin yeniden tanımlanması gibi çeşitli şekillerde meydana gelebilir<sup>122</sup>.

Daha büyük ölçekteki firmalarda, bu çeşitler; yeni iş kolları, bağımsız iş birimi

---

<sup>119</sup> J. Chen vd., "A system model for corporate entrepreneurship", *International Journal of Manpower*, 2005, Vol.:26, 6, pp. 529-543.

<sup>120</sup> H. Schollhammer, "Internal corporate entrepreneurship", in Kent, C., Sexton, D. and Vesper, K., *Encyclopaedia of Entrepreneurship*, New Jersey: Prentice Hall, 1982.

<sup>121</sup> J. M. Stopford and C. W. F. Baden-Fuller, "Creating corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 1994, Vol. 15, 7, pp. 521-536

<sup>122</sup> Zahra, a.g.e., 1991, pp. 259-285.

yaratılması, iç teşebbüs, kurumsal girişimler, daha resmi bağımsız ya da yarı bağımsız şirket yaratılmasını içerebilir<sup>123</sup>.

### 2. 6. 1. 1. Kurumsal Girişimcilik Ortamını Besleyen Etmenler

Scheepers vd.<sup>124</sup> tarafından yapılan bir araştırma, bir firma içindeki belirli bazı etmenlerin girişimcilik ruhunu harekete geçirebileceğini ve böylece, uzun vadede firma kârlılığını, iş tatminini, performansı, örgütsel bağlılığı artırarak firmanın genel değerini de artırdığını göstermektedir. Bu etmenler arasında firma liderliği, çalışma kültürü, firmanın kullanabildiği kaynaklar ile var olan çerçeveler, operasyonlar ve sistemler yer alır.

Bu etmenlerin her biri kendi başına ya da diğer etmenler ile birlikte hareket edebilir ve firmanın girişimci aktivitelerine önemli derecede katkıda bulunur<sup>125</sup>. Bu konu üzerine yapılan araştırmaların önemli bir kısmında, bu etmenlerin bir bölümünün aniden ortaya çıktığı belirlenmiştir. Hornsby vd.<sup>126</sup>, bunların bağımsız ve yetenekli çalışanlar, kurumsal girişimcilik teşebbüslerine önemli destek sağlayan yönetim, yeterli zaman ve diğer kaynaklar, teşebbüste bulunmak için gerekli motivasyon ve bu teşebbüslerin altından kalkabilecek güçlü bir yapı olduğunu belirtmektedir.

#### 2. 6. 1. 1. 1. Yönetim Kurulu ve Yöneticiler

Chen vd.<sup>127</sup>, yönetim kurulunun yapısı ve üst düzey yöneticiler, kurumsal girişimcilik teşebbüslerinin oluşması için uygun ortamın yaratılması için son derece önemli olduğunu ileri sürmektedir. Bu tür işletmeler, sürdürülebilirlik ve destek için en üst düzey yönetime ve hisse sahiplerine güvenmektedir. Sağlam yatırımların yenilikçi teşebbüsler ile yerel ve uluslararası yatırımları harekete geçirmesi gerekir. Hissedarların ve üst düzey yöneticilerin sunduğu destek ve teşvik, bazı riskler içerebilen bir takım girişim ve projelerin sürdürülebilmesine yardımcı olur.

---

<sup>123</sup> Schollhammer, a.g.e., 1982.

<sup>124</sup> M. J. Scheepers vd., "Nurturing the corporate entrepreneurship capability", *Southern African Business Review*, 2008, Vol. 12, 3, pp. 50-75.

<sup>125</sup> Scheepers vd., a.g.e., 2008, pp.50-75.

<sup>126</sup> J.S. Hornsby vd., "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, 2002, Vol.: 17, 3, pp. 253-273.

<sup>127</sup> Chen vd., a.g.e., 2005, pp. 529-543.

### 2. 6. 1. 1. 2. Girişimcilik Niteliği

Girişimcilik ruhunun ve zekânın çalışanlar arasında var olması kurumsal girişimcilik için temeller atılmasının en garantili yoludur; yokluğunda bu şekilde bir ilerleme sağlanamaz. Bir işi hem ülke içinde hem de uluslararası arenada geliştirebilmek için risk alma kapasitesi büyük öneme sahiptir.

Lazım olan girişimcilik ruhu iki ana etmenden meydana gelmektedir: kapasite ve kişilik. Pek çok çalışma başarılarında bu niteliklere sahip olduğunu gösteren girişimcileri ele almıştır. Littunen<sup>128</sup>, bu şekildeki iş adamlarında bulunan belirli nitelikleri sıralamaktadır. Bunlar, engellenemeyen dürtü, kararlılık, kabiliyet ve kendi kendine harekete geçebilme yeteneği olarak verilmiştir<sup>129</sup>.

### 2. 6. 1. 1. 3. Kurumsal Stratejik Girişimcilik Yönetimi ve Bütün Kurumsal Ortamlar

Igel ve Islam'ın<sup>130</sup> belirttiği gibi, kurumsal stratejik girişimcilik yönetimi, kurumsal girişimciliğin etkili bir şekilde geliştirilebilmesi için hayati öneme sahiptir. Buna ilaveten, girişimcilik faaliyetleri uygulamada buna bağlıdır ve bu nedenle kurumsal stratejik girişimcilik yönetimi, kurumsal girişimciliğin gelişmesi için gereklidir.

Kurumsal girişimcilik daha geniş bir kavramdır ve firmanın genel karakterini ve dolayısıyla da firmaya ilişkin kurumsal girişimcilik üzerinde doğrudan etkisi olan bütün şartları yansıtır. Kurumsal girişimciliğin gelişimi, girişimcilerin doğmasına ve ilerlemesine olanak sağlayacak kurumsal şartların oluşması ile desteklenir. Bu, etkili stratejilerin tasarlanmasını ve girişimcinin istek ve ilerlemesinin sürdürülmesini içerir.

### 2. 6. 1. 2. Etkili Kurumsal Girişimciliğin Önündeki Engeller

Tourigny ve Le'nin 2004'te yaptığı araştırmaya göre yenilikçiliğin önündeki en büyük engel, firma içinde var olan üretim aktivitelerinin rekabetçi gereklilikleri sebebiyle daha yeni ve daha kaliteli ürün ve hizmetler yaratılmasına gerek işgücü ve

<sup>128</sup> H. Littunen, "Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2000, Vol. 6, 6, pp. 295-309.

<sup>129</sup> Littunen, a.g.e., 2000, pp. 295-309.

<sup>130</sup> B. Igel and N. Islam, "Strategies for service and market development of entrepreneurial software designing firms", *Technovation*, 2001, Vol.: 21, 3, pp. 157-166.

gerekse diğer kaynaklardan yeterli miktarda tahsis edilememesidir. Eğitim alanı göz önünde bulundurulduğunda, eğitimcilerin zaman kısıtlamaları gibi günlük mantıksal nedenler dolayısıyla yenilikçilik yapmak konusunda kısıtlandığı görülmektedir<sup>131</sup>. Firmalar, yenilikçi uygulamaları etkili bir şekilde harekete geçirmek ve sürdürmek için çalışanlarına yeterli zamanı tanımak zorundadır ki normalde kendilerine verilen işlerin ötesine geçebilsinler.

Etkili yenilikçilik ve girişimcilik aktivitesini geliştiren bir başka etmen ise firmanın amaçlarının ve ilerleme çizgisinin net bir şekilde açıklanması ve anlaşılmasıdır. Pek çok çalışma, şirket içi girişimciliği teşvik etmede yöneticilerin katkısının önemini vurgulamaktadır.

Hayton<sup>132</sup>, orta seviye yöneticilerin üst düzey yöneticiler ile geri kalan çalışanlar arasında firmanın amaçlarını ve endişelerini ileten birer aracı görevini gördüklerini belirtmektedir.

Kannan-Narasimhan ve Flamholtz<sup>133</sup>, bir başka engel ortaya çıkarmıştır. Bu da, çalışanlar arasında iş toplantılarının verimsiz geçtiğine ve sorumluluk alınmadığına dair duygudur.

Scheepers vd.<sup>134</sup>, kurumsal girişimciliğin önündeki engellerden birinin de uygun ve tatmin edici olmayan ödüllendirme ve teşvik sistemleri olduğunu belirtmektedir.

Son olarak, satışlardaki artış kârlılıkta da artış ile paralel gitmediğinde firmalar bazı engeller ile karşılaşır. Sathe<sup>135</sup> bu durum firmanın iş yükünü artırır. Firmanın olgunluğunu gösteren bu durum, çalışanlar üzerindeki baskıyı artırır. Ayrıca, daha önce tartışılan ilk iki engel ile de - yani gerekli olan kaynakların yetersizliği - yakından bağlantılıdır.

---

<sup>131</sup> P. C. Abrami, C. Poulsen and B. Chambers, "Teacher motivation to implement an educational innovation: Factors differentiating users and non-users of cooperative learning", *Educational Psychology*, 2004, Vol.: 24, 2, pp. 201-216.

<sup>132</sup> J.C. Hayton, "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research", *Human Resource Management Review*, 2005, Vol.: 15, 1, pp. 21-41.

<sup>133</sup> R. Kannan-Narasimhan and E. G. Flamholtz, "Growing pains: A barrier to successful corporate entrepreneurship", 2010, <<http://www.mgtssystem.com/media/1690.pdf>>(20.05.2014)

<sup>134</sup> Scheepers vd., *a.g.e.*, 2008, pp. 50-75.

<sup>135</sup> V. Sathe, *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*, University Press, Cambridge, 2003.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 3. 1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini kavram olarak çalışanın işine olan bağlılığı, devamlılığı, verimliliği gibi unsurlar için önem taşımaktadır. İş tatmini çalışanın yaptığı işe karşı oluşturduğu pozitif duygusal tepkileridir<sup>136</sup>. Özellikle hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde iş tatmini kavramı son derece önem taşımaktadır. Bunun nedeni çok sayıda ve farklı müşterilere hizmet vermek durumunda olan çalışanların işinden gerekli tatmini elde edememesi halinde uyum ve verimlilik problemi yaşayabilecek olmasıdır.

İş tatmini çalışanın örgüt içindeki performans ve verimliliğini de etkilemektedir. Bu durumun anlaşılması iş tatmini ve iş tatminine etki eden unsurlar üzerine birçok araştırma ve çalışma yapılmasına neden olmuştur<sup>137138139140</sup>. İş tatmini konusunun çalışanların duyguları ve deneyimleri ile ilgili olduğu bilinmektedir. Çalışanın işi hakkında kendisini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve her çalışanın işi hakkında neden farklı duygular içinde olduğu konusu dikkat çekmiş ve araştırılmaya başlanmıştır.

Bu araştırmalardan elde edilen bulgular araştırmacıları, iş tatmini konusunun çalışanın ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra çalışanın da önem verdiği konular ve onları ne kadar istediği ile ilgili olduğu sonucuna götürmüştür<sup>141</sup>.

---

<sup>136</sup>Türker Baş ve Kadir Ardıç, "Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizliği", *İktisat İşletme ve Finans*, 2002, Cilt: 17, ss.72-81.

<sup>137</sup>E. A. Locke and R.J. Whiting, "Sources of satisfaction and dissatisfaction among solid waste management employees", *Journal of Applied Psychology*, 1974, Vol.: 59, 2, pp.145-156.

<sup>138</sup>B. Schneider and R. A. Snyder, "Some relationships between job satisfaction and organization climate", *Journal of Applied Psychology*, 1975, Vol.: 60, 3, pp.318-328.

<sup>139</sup>T. Oshagbemi, "Satisfaction with co-workers' behaviour", *Employee Relations*, 2000, Vol.: 22, 1, pp.88-106.

<sup>140</sup>T. L. Tuten and P. E. Neidermeyer, "Performance, satisfaction and turnover in call centers the effects of stress and optimism", *Journal of Business Research*, 2004, Vol.: 57, 1, pp.26-34.

<sup>141</sup>S. Z. İmamoğlu vd., "Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2004, Cilt: 11,1, ss.167-176.

Ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, sosyal haklar, yükselme olanakları, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla iletişim, yapılan işin niteliği ve benzeri birçok konu bir çalışanın işi ile ilgili olan düşünce ve duygularını etkilemektedir. Bu anlamda iş tatmini de farklılaşmaktadır<sup>142143144</sup>.

Bireyin verimliliği ve performansı çalıştığı kurumdan olan memnuniyetiyle ilişkilidir. Bireyin kuruma karşı duyduğu memnuniyet ise örgüte girdiğindeki beklentilerini ne derece gerçekleştirebildiği ile ilgilidir<sup>145</sup>. İşletmenin verimliliği ve performansı, çalışanın verimliliği ve performansı ile doğru orantılı olarak artar. Çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlamak ve de hayal kırıklıklarına uğramalarını engellemek yolu ile verimlilikleri ve performansları en üst noktaya çıkartılabilir. Çalışanlar işinden tatmin olmadığı durumlarda devamsızlık, düşük performans, işgücü devrinde artış gibi birçok olumsuz gelişmelerin oluşabileceğini dikkate almak gerekmektedir<sup>146</sup>. Çalışanın işinden ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesi iş tatmini olarak tanımlanır. Cranny vd.<sup>147</sup> iş tatminini; bireylerin çalıştıkları işe karşı gösterdiği duygusal tepki olarak tanımlamakta ve bu tanımlamada hemfikir olduklarını dile getirmektedirler. İş tatmini kavramı; içinde kişilerin his, duygu ve tecrübelerinin var olduğu ve sadece çalışan tarafından değerlendirilen bir kavramdır.

Locke<sup>148</sup> iş tatminini, çalışanların işlerini ve işleriyle ilgili tecrübelerini değerlendirdiklerinde ortaya çıkan olumlu ve hoşlarına giden duygusal anlatımlardır. Başka bir deyişle, iş tatmininin oluşabilmesi için, çalışma ortamında yer alan çalışanın beklediği manevi ve maddi ödülleri alması gerekmektedir. Eğer gerçekleşen durum ile beklentiler örtüşmüyor ise yani gerçekleşen durum beklenenden daha düşük ise iş tatminsizliği ortaya çıkmaya başlar. İş tatminsizliğinin oluşması durumunda çalışan mevcut işi sabote edebilir, işten ayrılabilir ya da çalışanın verimlilik ve performansında düşüş olabilir<sup>149</sup>.

<sup>142</sup>S.S. Friday and E. Friday, "Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction", *Journal of Management Development*, 2003, Vol.: 22, 5, pp.426-442.

<sup>143</sup>A. Crossman and B. Abou-Zaki, "Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff", *Journal of Managerial Psychology*, 2003, Vol.:18,4, pp.368-376.

<sup>144</sup>S.S.K. Lam, "Quality management and job satisfaction: an empirical study", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 1995, Vol.: 12, 4, pp.72-78.

<sup>145</sup>N.R. Lockwood, *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role* (SHRM Research Quarterly Report), Society for Human Resource Management, Alexandria, 2007.

<sup>146</sup>E.E.III Lawler, *Motivation in Work Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1994.

<sup>147</sup>C.J. Cranny vd., *Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performance*, New York, Lexington Books, 1992.

<sup>148</sup>Locke, a.g.e., 1983.

<sup>149</sup>J. Gibbons, *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*. The Conference Board, New York, 2006.

Yönetimin sorumlulukları arasında çalışanın iş tatminini sağlayabilecek etkenleri belirleyerek çalışan için bunları düzenlemek yer alır. İşletmeler çeşitli psiko-sosyal araçlar kullanarak çalışanları motive etmekte ve iş tatminini sağlamaktadır<sup>150</sup>.

Güvenlik, liderlik, terfi, yönetim biçimi, çalışma koşulları, arkadaş çevresi, takdir edilme ve işin kendisi gibi etmenlerin iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır<sup>151</sup>.

İş yerlerinde çalışan tavırlarını belirleyen en mühim sebeplerden birisi çalışan bireylerin yaptıkları işten mutlu olup olmamasından kaynaklanmasıdır. Bu memnun olma hali genel olarak iş doyum kavramı ile belirtmeye çalışılır. İş doyumunu somut bir kavram olmadığı için isimlendirmesi zordur. Fakat kaynaklarda fazla miktarda tanım vardır. Tanımlamaların birkaçı: basit bir açıklamayla iş doyumunu kişinin işine duyduğu olumlu hislerdir<sup>152</sup>.

İş tatmininin bir his olarak belirtilmesi bu açıklamada dikkat çekicidir. İş yerindeki ortam ve koşullar ve bunlara çalışanların izledikleri olumlu-olumsuz hisler ya da reaksiyonlardır. Bu açıklamada belirtmek istenen ise iş doyumunun duygusal ya da fiziksel bir tepki olduğu üzerinedir. Bir çalışanın yaptığı işi ve iş hayatını değerlendirmesiyle hissettiği doyum ya da pozitif davranışlar iş tatmini olarak belirtilebilir<sup>153</sup>. Burada tatmin bir davranış olarak belirtilmiştir. Kaynaklarda yapılmış başka açıklama ise “*iş tatmini, çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplamıdır*” olarak belirtilmiştir<sup>154</sup>.

Buna göre, iş görenlerin yaptıkları işleri ile alakalı hissettikleri her türlü hal karşısında hissettikleri iş doyumunu meydana getirmektedir. Özdevecioğlu ve Doruk<sup>155</sup> iş doyumunun zihinsel bir tepki olmasından çok duygusal bir tepki olarak belirtmektedir. İş doyumunu çoğu zaman çalışma ortamındaki tecrübelerin kişide

<sup>150</sup> S. Yürür ve A. Keser, “İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2011, Cilt: 65, 4, ss. 165-193.

<sup>151</sup> Yürür, Keser, a.g.e., 2011, ss. 165-193.

<sup>152</sup> B. Gündüz vd., “Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2013, Cilt: 3, 1, ss. 29-49.

<sup>153</sup> O. Erdil vd., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2004, Cilt: 5, 1, ss. 17-26.

<sup>154</sup> Erdil vd., a.g.e., 2004, ss.17-26.

<sup>155</sup> M. Özdevecioğlu ve N.Ç. Doruk, “Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt.: 33, ss. 69-99.

hissettiği pozitif bir duygu olarak söylenebilir<sup>156</sup>. Yapılan tüm bu tanımlamalar ortak olan ve üzerinde durulmak istenen, iş tatmininin işe karşı hissedilen pozitif duygulardan meydana gelmiş olmasıdır.

İş tatmini konusu ile alakalı açıklamaya, davranış kaynaklarında en çok araştırılan konulardan biri olması sebebiyle birçok miktarda tanımlamaya karşılaşmak olasıdır. Genelleme yaparsak iş doyumunun bir tutum olduğu ve iş için hissedilen pozitif hislerden meydana geldiğini söylenebilir. Bu ifadeye göre iş için hissedilen negatif his ve tutumunda iş tatminsizliği şeklinde belirtilebileceği söylenebilir. Hem çalışanlar hem de iş yeri için iş tatmini çok büyük önem teşkil etmektedir.

İş öğrenlerin iş tatminin sağlanmış olması ayrıca hayat niteliğinin fazlalaşması, iş yerlerinin de amaçlarına, hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Hayat kalitesi dediğimiz kavramın fazlalaşması birçok zaman iş doyumunu hissedildiğinde olabilmektedir. Bir iş yerinde çalışan bireyler buradaki topluma yaptıkları katkılar karşılığında adil davranışlar karşılaştıklarında doyumunu, iş doyumunu hissetmeleri daha kolaylıkla olacaktır<sup>157</sup>.

Çünkü kişinin iş doyum seviyesini hissedeceği örgütsel adalet kavraması etkileyebilecektir. İş doyumunun örgütsel açıdan önemi iş doyumunu ile verimlilik, zamanında gelme, istikrar, işe ve örgüte bağlılık hissetme, işte yabancılaşma ve işi bırakma gibi durumlarla olan yakın iletişimine bağlıdır<sup>158</sup>. Kişinin bu doyumunu hissetmesi, işine devam etme fikrinin, bağlılık hislerinin artmasına, işe saatinde gelememe ve devamsızlığının azalmasına sebebiyet vermektedir. İş doyumunun kurum için önemini kazandıran öge iş doyumunu- nitelik temasıdır. Kişi yapmış olduğu bir görevden doyum hissetmesi, performansını, kapasitesini bununla birlikte ortaya çıkan işin niteliğinin de çoğalmasını sağlayacaktır<sup>159</sup>.

<sup>156</sup> İ. Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1997.

<sup>157</sup> E. Demerouti and A.B. Bakker, "The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research", *Journal of Industrial Psychology*, 2011, Vol.: 37, 2, pp. 1-9.

<sup>158</sup> A.B. Bakker and E. Demerouti, "The Job Demands-Resources Model: State of the Art", *Journal of Managerial Psychology*, 2007, Vol.: 22, 3, pp. 309-328.

<sup>159</sup> Bakker, Demerouti, *a.g.e.*, 2007, pp. 309-328.



Bilhassa müşteri ile direkt iletişim halinde oluna hizmet sektöründe bahsedilen iş doyumunu, sunulan hizmetin niteliğini de etki edecektir. Daha önceden yapılmış çeşitli araştırmada iş doyumunu ile kuruma bağlılık arasında olumlu bir iletişim var olduğu saptanmıştır. Bununla beraber iş görenin yerine getirdiği görevden tatmin olması, kuruma olan bağlılığını da arttırmış olacaktır. Kurumuna bağlılık hissedene kişi daha iyi bir performansla çalışacaktır<sup>160</sup>.

İş birçok zaman kişi üzerindeki baskıyı azaltırken, baskı ve işten hissedilen doyumunu seviyesinde azalmalara sebebiyet vermektedir. Buna örnek olarak İstanbul'da denetim şirketlerinde çalışan bayanlar üstünde yapılan bir incelemede yüksek iş doyumunun hissedilen baskı seviyesinde azalmalara sebep olduğu saptanmıştır<sup>161</sup>. Yine yakın bir başka incelemede ıslahevi hemşireleri<sup>162</sup> ve anestezyenler<sup>163</sup> ile alakalı yapılan incelemede iş doyumunu ile stres arasında olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır.

İş tatmininin önemini artıran diğer kavramlardan biri de işe devamsızlık ve işi bırakmadır. Yapılan araştırmalar çalışanların işe gelmeleri gerekirken gelmemeleri durumu ile iş tatminsizliği arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır<sup>164</sup>.

Kişinin hem psikolojik hem de fizyolojik sıhhatini olumsuz etkileyen stresin azaltılmasında iş doyumunu çok önemli bir yer kaplar. Bu doyumun önem derecesini çoğaltan öğelerden diğeri de işe istikrarlı devam etme ile işten ayrılmadır. Yapılan incelemeler iş görenlerin iş yerine gitmeleri beklenirken, gitmemeleri ile iş tatminsizliği arasında büyük bir ilişki olduğunu saptamışlardır<sup>165</sup>.

### 3. 1. 1. İş Tatmini Modelleri

Görüldüğü üzere aslında literatürde iş tatmini konusunun sistematik bir şekilde incelenmesi motivasyon kuramı ile gerçekleştirilmiştir<sup>166</sup>. Ancak insanın yapısal özelliklerinden gelen çeşitli davranış farklılıkları nedeniyle motivasyon

<sup>160</sup> Özdevecioğlu ve Doruk, a.g.e., 2009, s. 69-99.

<sup>161</sup> F.G. Gürbüz and E. Toğran, "A Study on Job Stress and Work-Family Conflict", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 2003, Vol.: 5, 20, pp. 119-130.

<sup>162</sup> N.A. Flanagan and T.J. Flanagan, "An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Stress in Correctional Nurses", *Research in Nursing & Health*, 2002, Vol.: 25, pp. 282-294.

<sup>163</sup> C.L. Cooper vd., "Occupational Stress, Job Satisfaction and Well-Being in Anaesthetics", *Stress Medicine*, 1999, Vol.: 15, pp. 115-126.

<sup>164</sup> S.B. Kök, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, Cilt.: 20, 1, ss. 291-317.

<sup>165</sup> Kök, a.g.e., ss. 291-317.

<sup>166</sup> Yüksel, "İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, Cilt: 6, 2, ss.291-306.

kuramlarının hiçbirinin tek başına motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içinde açıklayamadığı bilinmektedir<sup>167</sup>. Bu anlamda motivasyon kuramlarından olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ile Adams'ın Eşitlik Kuramı iş tatmini konusunu incelemektedirken yine Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ileri sürülen Cornell Modeli de iş tatmini konusunu açıklamaya çalışan kuramlar arasında önemli bir yer tutmaktadır.

### 3. 1. 1. 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre; *"bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur"*.

Maslow'un kuramının dayandığı ihtiyaçlar beş ayrı grupta toplanmakta, bir sıra ile birbirini takip etmekte ve doyurulan her ihtiyacın motivasyon etkisini kaybedeceği düşünülmektedir. Söz konusu ihtiyaçlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak beş ayrı grupta toplanarak aşağıdan yukarıya doğru sıralanmıştır<sup>168169170</sup>. En alt basamaktan başlamak üzere ihtiyaçlar giderildikçe bir üstteki grupta yer alan ihtiyaçlar karşılanmaktadır. Burada görüldüğü üzere en altta fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları bulunurken daha üstlerde ise bireyin sosyal olarak karşılanması gereken saygı, statü gibi ihtiyaçları bulunmaktadır<sup>171</sup>. Maslow'un kuramı, insanın karşılanması gereken ihtiyaçları konusunda temel bir kuram olmakla birlikte diğer kuramlarda olduğu gibi sadece iş yaşamı için değildir. Daha genel bir kuram olarak bilinmektedir<sup>172</sup>.

<sup>167</sup> Halil Can vd., *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s. 308.

<sup>168</sup> Johns G. and Saks A. M., *Understanding and managing at work, organizational Behaviour*, Addison Wesley Longman, Toronto, 2001, s. 138.

<sup>169</sup> Organ D., W. and Hamner W., C., *Organizational behavior: an applied psychological approach*, Business Publication Inc., Texas, 1982, s. 159.

<sup>170</sup> Maslow A., *A theory of human motivation. In: V.H. VROOM, and E.L. DECI, ed. Management and motivation*, Penguin Books, London, 1970, s. 27.

<sup>171</sup> Özkalp E. ve Kirel Ç., *Örgütsel davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996, s. 166.

<sup>172</sup> Onaran O., *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s. 13.

### 3. 1. 1. 2. Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory)

En çok bilinen motivasyon kuramı olmakla birlikte iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardandır. Herzberg tarafından ileri sürülmüştür. Çalışanların iş ortamlarında bir takım ihtiyaçları bulunmaktadır. Çift faktör kuramında bu ihtiyaçlar durum koruma ve motivasyon etkenleri olarak iki grupta toplanmaktadır. Durum koruma etkenleri tatminsizliğe sebep olurken, motivasyon etkenleri tatmin sağlamaktadır. Durum koruma etkenleri genel olarak dış çevre ile ilgilidir.

Bunlar arasında; işletme politikası, ücret, çalışma koşulları, denetim ve benzeri etkenler sayılabilmektedir<sup>173174</sup>. Motivasyon etkenleri ise hem işin kendisi hem de çalışanın işteki başarısı ile ilişkilidir. Bunlar arasında; başarı, sorumluluk alma, yükselme olanakları gibi etkenler sayılabilir. Çift faktör kuramında tatmin tatminsizliğin karşıtı olarak görülmemektedir. Bu nedenle işinde tatmin sağlayamayan çalışan tatminsiz olmadan da çalışabilmektedir. Bu bağlamda motivasyon etkenlerini sağlayamayan işletmeler durum koruma etkenlerinin gereklerini karşılayabiliyorsa orada çalışanlar iş tatmini olmadan da işlerini yapmaya devam edebilmektedir<sup>175176177</sup>.

### 3. 1. 1. 3. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)

Adams'ın geliştirdiği bu kuram da temelde bir motivasyon kuramı olmakla birlikte iş tatmini ile ilgili önemli noktalara değinmektedir. Bu kurama göre çalışanın işinde elde ettiği başarı ve yaşadığı tatminin derecesi çalışma ortamında algıladığı eşitlik düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Çalışan işyerinde gösterdiği çaba karşılığında elde ettiği sonucu aynı ortamdaki diğer çalışanların harcadığı çaba karşılığı elde ettikleri sonuçlarla kıyaslamaktadırlar<sup>178</sup>.

---

<sup>173</sup>Başaran İbrahim Ethem, *Örgütsel davranış-insanın üretim gücü*, Feryal Matbaası, Ankara, 2000, s. 216.

<sup>174</sup>Greenberg J. and Baron R. A., *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*, Prentice Hall, New Jersey, 2003, s. 153

<sup>175</sup>Onaran, a.g.e., 1981, s. 46

<sup>176</sup>Miller J. E., Porter M. and Drummond K. E., *Supervision in the hospitality Industry*, (3. Ed.), John Wiley-Sons Inc., New York, 1998, s. 103.

<sup>177</sup>Başaran, a.g.e., 2000, s. 217.

<sup>178</sup>E. J. McCormick and D. R. Ilgen, *Industrial psychology*, Prentice Hall, New Jersey, 1980, s. 307.

### 3. 1. 1. 4. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model)

1975 yılında Hackman ve Oldham tarafından ileri sürülen İşin Özellikleri yaklaşımında araştırmacılar tarafından iş; “beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları” olmak üzere beş temel özellik üzerine kurulmuştur. Bu anlamda iş; beceri çeşitliliği gerektirmekte, verilen görevler bir bütünlük içermekte ve bu görev çalışan açısından önemli olduğu oranda işiyle ilgili anlam duygusunu oluşturmakta, iş sayesinde çalışan özerklik sahibi olarak sorumluluk duygusuna sahip olmakta ve geri bildirim ile işle ilgili sonuç çalışan tarafından öğrenilmektedir. Hackman ve Oldham ileri sürdükleri değişkenlerin ölçülebilmesi için İş Teşhis Anketini (Job Diagnostic Survey) de geliştirmişlerdir<sup>179180</sup>.

### 3. 1. 1. 5. Cornell Modeli

Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969 yılında geliştirilen Cornell Modeline göre, bireyin işi ile ilgili duyguları iş tatmini olarak adlandırılmaktadır. Bu duygular, çalışanın içinde bulunduğu durumdaki alternatiflerine bağlı olarak olabilirliği yüksek ve adil bir şekilde karşılık görme beklentisinin, edindikleri tecrübeler neticesinde gördükleri farklılıkları algılamaları ile ortaya çıkmaktadır. Cornell modelinin temelini referans çerçevesi (frame of reference) kavramı oluşturmaktadır. Referans çerçevesi; “*bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır. Bu standart bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir*”.

Referans çerçevesi kavramından hareket eden Smith, Kendall ve Hulin; İş Tanımlama Ölçeğini (Job Descriptive Index), yapılan işin kendisi, ücret, yükselme imkanları, denetim ve çalışma arkadaşları hususlarını da ekleyerek geliştirme yoluna gitmişlerdir<sup>181</sup>. İş tatmini ile ilgili kuramlardan yola çıkarak, iş tatmininin ölçülebilmesi adına geliştirilen ölçekler bilimsel çalışmalar açısından önemli olduğu kadar çalışanlarını anlamak için faaliyetlerde bulunan işletmeler için de önem taşımaktadır<sup>182</sup>.

<sup>179</sup>Ö. H. Sun, “*İş doyumu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*”, Yayınlanmamış uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002, s. 23.

<sup>180</sup>Robert C. Beck, *Motivation theories and principles*, Prentice Hall, New Jersey, 2004, s. 408.

<sup>181</sup>Sun, a.g.e., 2002, s. 20-21

<sup>182</sup>Greenberg ve Baron, a.g.e., 2003, s. 152

En fazla kullanılan iş tatmini ölçekleri ise; Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi, Minnesota Tatmin Anketi ve İş Tanımlama Ölçeği olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>183184</sup>.

### 3. 1. 1. 6. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)

Porter tarafından geliştirilen bu ölçek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşine dayanmakta, mevcutta olan ve çalışanın algıladığı koşullar ile ideal koşullar arasında ilişki kurmaktadır<sup>185</sup>. Ancak bu ölçek genel olarak yönetici pozisyonunda çalışanlar için kullanılır<sup>186</sup>.

### 3. 1. 1. 7. Minnesota Tatmin Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından 1967'de geliştirilmiştir. Akademik çalışmalarda en çok kullanılan ölçektir. Temelinde iş koşulları ile iş tatmini arasında ilişki kurmaktadır<sup>187</sup>. Minnesota Tatmin Anketi; "*iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım olarak 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır*"<sup>188189</sup>.

<sup>183</sup>G.T Erdoğan., "Toplam kalite yönetimi yaklaşımında insan kaynakları yönetiminin çalışanların iş doyumuna etkisi ve uygulama sonuçlarına yönelik bölgesel bir araştırma", Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2004, s. 151.

<sup>184</sup>Tütüncü Ö., "Kâr amacı gütmeyen yiyecek içecek işletmelerinde iş doyumunun analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2000, Vol.: 2, 3.

<sup>185</sup>Tütüncü Ö. ve Çiçek O., "İş doyumunun ölçülmesi: İzmir il sınırlarında faaliyet gösteren seyahat acentaları üzerine bir inceleme", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2000, Cilt: 11, ss.124-126.

<sup>186</sup>Luthans F., *Organizational behaviour*, Mc Graw Hill, New York, 1992, s.115

<sup>187</sup>K. Kantarci, "*Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve işgören performansına etkileri*", Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, 1997, s.21.

<sup>188</sup>A. Ergeneli ve M. Eryiğit, "Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırması", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2001, Cilt: 19, 2, ss.159-178.

<sup>189</sup>R. E. Riggio, *Introduction to industrial-organizational psychology*, Prentice Hall, New Jersey, 2003, s. 219.

### 3. 1. 1. 8. İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)

Smith, Kendal ve Hulin tarafından, 1969 yılında ortaya konmuş ve 1987 yılında geliştirilmiş olmakla birlikte; söz konusu ölçek güvenilirlik ve geçerlilik bakımından 1978 yılında Schneider ve Dachler, 1982 yılında ise Johnson, Smith ve Tucker tarafından incelenmiş ve çalışmanın özgün haline uygun olan sonuçlara ulaşılmıştır<sup>190</sup>. Bununla birlikte 1982 yılına kadar ölçek uygulamasında üçlü format kullanılırken belirtilen tarihten itibaren Johnson, Smith ve Tucker'ın çalışmaları neticesinde beşli Likert ölçeğinin kullanılmasının daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesine sebep olduğu görülmüştür<sup>191</sup>.

İş tatmini ile birçok model ve ölçek kullanılmasına rağmen herkes tarafından kabul görmüş kesin bir yöntem veya ölçek bulunmamaktadır. Araştırmaya konu olacak kitlenin özelliklerine göre en uygun metot kullanılmaktadır<sup>192</sup>.

### 3. 1. 2. İş Tatmininin Etkileri

Locke<sup>193</sup> iş tatmininin, bireyin yaptığı işin veya iş deneyiminin değerlendirilmesine veya övünülmesine dayalı hoşlanılan veya pozitif duygusal durumu ifade ettiğini savunmaktadır. Aynı zamanda iş tatmini kişilerin yaptıkları işlerle ilgili tutumlarına ve hislerine karşılık gelmektedir<sup>194</sup>. İş tatminindeki bir takım ölçütler işin belli boyutlarını değerlendirmekte buna karşılık diğer ölçütler ise işin genel algılanışının ölçülmesiyle ilgilidir<sup>195</sup>. Zira çalışanların yapmış oldukları işlerin niteliklerini değerlendirmeleri onlardan talep edildiğinde işin zorluğu, otonomisi, kapsamını ve çeşitliliğini içeren işin doğasının çok önemli olduğu anlaşılmıştır<sup>196</sup>. Bazı durumlarda ilişkinin beklenenden daha zayıf olduğu görülse de yapılmış olan bir takım analizlerin neticesinde iş tatmininin performansla arasındaki korelasyonun olumlu yönde olduğu kanaatine varılmıştır<sup>197</sup><sup>198</sup>. Hawthorne'un 1920 yıllarında

<sup>190</sup> C.Ergin, "Bir iş doyumu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği: uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması", *Türk Psikoloji Dergisi*, 1997, Cilt: 12, 39, ss.25-36.

<sup>191</sup> M. S., Nagy, "What to do when you are dissatisfied with job satisfaction scales: a better way to measure job satisfaction", 1996, <<http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>> (29.04.2014)

<sup>192</sup>Tütüncü, **a.g.e.**, 2000

<sup>193</sup> E. Locke, *Nature and Cause of Job Satisfaction*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1983.

<sup>194</sup> Ian Beardwell, Len Holden, Tim Claydon, *A Contemporary Approach Human Resource Management*, (4<sup>th</sup> ed.), Essex, Pearson Education Ltd., 2004.

<sup>195</sup> Lise M. Saari and Timothy A. Judge, "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, 2004, vol 43, no 3, s. 395-407.

<sup>196</sup> Saari, Judge, **a.g.e.**, 2004, pp.395-407

<sup>197</sup> Jennifer M. George and Gareth R. Jones, "Organizational spontaneity in context", *Human Performance*, vol 10, no 2, 1997, s. 153-170.

<sup>198</sup>Bangcheng Liu, vd., "Public Service Motivation and Job Satisfaction in China", *International*

yapmış olduğu çalışmalarda, İnsan İlişkileri teorilerinin temelinde iş performansının iş tatmininden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte Vroom'a göre ise, iş tatmini iş performansını olumlu anlamda etkilemekte ve bu bağlamda çalışanların gereksinimlerinin karşılanması verimlilik artışına neden olabilmektedir<sup>199</sup>.

Judge, Thoresen, Bona ve Patton ile Nathanson ve Becker'in iş tatmini ile ilgili ampirik çalışmaları neticesinde iş performansı ile aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu perspektifin örgütün çeşitli çalışmalarına da yansıdığı tespit edilmiştir<sup>200201</sup>.

Ayrıca yapılan toplu analizlerde iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin çok net olduğu ortaya çıkmıştır<sup>202</sup>. Yine yapılmış olan bir takım çalışmalar iş tatmininin kariyer taahhüdü ile ilişkisinin pozitif olduğunu ortaya koymuştur<sup>203</sup>.

---

*Journal of Manpower*, vol 29, no 8, 2008, s. 684-699.

<sup>199</sup> Victor H. Vroom, *Work And Motivation*, New York, Wiley, 1964, s. 181.

<sup>200</sup> Timothy A. Judge vd., "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, vol 127, 2001, s. 376-407.

<sup>201</sup> M. Petty vd., "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", *Academy of Management Review*, vol 9, no 4, 1984, s. 712-721.

<sup>202</sup> George, Jones, a.g.e., 1997, s. 153-170.

<sup>203</sup> Sewon Kim, "Managerial coaching behavior and employee outcomes: A structural equation modeling analysis", Unpublished doctoral dissertation, Texas A&M University, College Station, 2010, s. 67-68.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 4. 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Mowday vd.<sup>204</sup> örgütsel bağlılık kavramını;“*çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu*” olarak tanımlamaktadır. Grusky<sup>205</sup>ise;“*bireyin örgüte olan bağlılığının gücü*” olarak tanımlar<sup>206</sup>. Kiesler, Sakumurave Salancik’e göre ise örgütsel bağlılık, “*bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir*”<sup>207</sup>.Başka bir tanıma göre ise, örgütsel bağlılık, “*birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonu*” olarak ifade edilmektedir<sup>208</sup>.

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili tanımların her biri içerik olarak birbirlerinden farklıdır. Bu duruma, konu ile ilgilenen araştırmacıların çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiye bakış açılarının farklılığı sebep olmaktadır<sup>209</sup>. Ancak yapılan tanımlamaların hepsinde bulunan ortak nokta örgütsel bağlılık kavramının tutumsal ya da davranışsal bir temele dayanması olarak görülmektedir. Çalışan tutumsal veya davranışsal olarak oluşturacağı sebepler çerçevesinde örgüt üyeliğine devam eder<sup>210</sup>.

---

<sup>204</sup>R. Mowday vd., “The Measurement Of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 1979, Vol.: 14, pp. 224-247.

<sup>205</sup>O. Grusky, “Career Mobility and Organizational Commitment”. *Administrative Science Quarterly*, 1966, Vol.:10, 4, pp.488-503.

<sup>206</sup>J. C. Wahn, “Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment”, *Group and Organization Management*, 1998, Vol.: 23, 3, pp. 256-266.

<sup>207</sup>A., E. Reichers, “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, *Academy of Management Review*, 1985, Vol:10, 3, pp. 465-476.

<sup>208</sup>T. S. Bateman and S Strasser., “A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment”, *Academy of Management Journal*, 1984, Vol.:27, 1, pp. 95-112.

<sup>209</sup>Mathieu J. E. and Zajac D. M., “A Review And Meta- Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, 1990, Vol.: 108, 2, pp. 171-194.

<sup>210</sup>Çöl G., “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2005, Cilt :6, 2.



Tutumsal bağlılık, genel olarak örgütle bütünleşmeyi ve çalışanın örgütle olan ilişkisini ifade etmektedir. Çalışanın hedefleri örgütün hedefleri ile uyum göstermektedir<sup>211</sup>.Huczynski ve Buchanan<sup>212</sup>ise, tutumsal bağlılığı; örgütün amaçlarıyla özdeşleşme, işin gerektirdiği faaliyetlere yüksek oranda katılım sağlama ve çalışanın sadakatle örgüte bağlanması biçiminde üç kısımdan oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır<sup>213</sup>.

Bu anlamda oluşan bağlılık, iş performansını yükseltmekte, devamsızlığı azaltmakta ve işten ayrılmaların azalmasına sebep olmaktadır<sup>214</sup>.

Davranışsal bağlılık, çalışanın örgüte bağlılık süresi geçmişteki davranışları ile ilgilidir<sup>215</sup>. Konu ile ilgili araştırmacıların düşüncelerine göre, çalışanların örgüte davranışsal bağlılık göstermeleri örgütten dolayı değil, belli bir faaliyet sebebiyle oluşmaktadır. Bu anlamda davranışsal bağlılık, çalışanın davranışlarına bağlı olarak gelişmektedir.

Çalışan yaptığı bir davranışı bazı nedenler dolayısıyla sürdürmekte ve zaman içinde bu davranışa bağlanmaktadır<sup>216217</sup>.Örgütsel bağlılık konusu çeşitli çalışma ve araştırmalara konu olmuş ve bu çalışmaların sonucunda<sup>218219220221222</sup>genel olarak örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, çalıştıkları işyerlerine olan katkılarının da yüksek olduğu görülmektedir.

<sup>211</sup>Meyer J and Allen N., **Commitment in The Workplace**, Thousand Oaks SAGE Publications, CA, 1997, s. 9.

<sup>212</sup> Huczynski A. and Buchanan D., **Organizational Behavior- An Introductory Text**, (4th edition), Financial Times/ Prentice Hall, Harlow, 2001.

<sup>213</sup>Morris J. H. and Sherman J. D., "Generalizability of an Organizational Commitment Model", **Academy of Management Journal**, 1981, Vol.: 24, 3, pp. 512-526.

<sup>214</sup>Clifford M., "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", **The Sociological Quarterly**, 1989, Vol.30, 1, pp. 144-151.

<sup>215</sup>R. Mowday vd., **Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, Academic Press Inc., New York, 1982, s. 25.

<sup>216</sup>Oliver N., "Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in Employee-owned Firm: Evidence From the U.K." **Human Relations**, 1990, Vol.: 43, 6, pp.513-526.

<sup>217</sup>Meyer J. P. and Allen N. J., "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resources Management Review**, 1991, Vol.:1, pp. 61-89.

<sup>218</sup>Mathieu ve Zajac, **a.g.e.**, 1990, pp. 171-194.

<sup>219</sup>Huselid N., "Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 1991, Vol. 76, 3, pp.380- 391.

<sup>220</sup>Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:18, 2, 2003,ss.113 -130.

<sup>221</sup>D. M. Marchiori vd., "Organizational Commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions", **Medical Teacher**, 2004, Vol.: 26, 4, pp. 353-358.

<sup>222</sup>A. Yalçın ve F. İplik, N., "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2005, Cilt:4, 1, ss. 395-412.

Mathieu ve Zajac<sup>223</sup> örgütsel bağlılıkla ilgili yaptığı çalışmalarda, çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olmasının işe devamsızlığı azalttığını, işten ayrılma oranlarını düşürdüğünü belirtmektedir. Bunun yanında yapılan başka bir çalışmada ise örgütsel bağlılığın müşteri memnuniyetinin artmasına olumlu etki yapacağı<sup>224</sup> ve böylece toplam kalite yönetimi konusunda da önemli bir yer tutacağı sonucuna varılmaktadır<sup>225</sup>.

Günümüzde rekabet koşullarının artması ve entelektüel sermayenin giderek daha fazla önem kazanmaya başlaması ile işletmelerde en belirgin ve ayırt edici özellik sahip oldukları insan kaynakları olarak görülmeye başlanmış ve çalışanları işletmelerde tutmaya yönelik politikalar uygulanması zorunlu hale gelmiştir. Bu durumda uygulanabilecek tek politika maddi koşulların iyileştirilmesi değildir. Çünkü nitelikli işgücünün bir kısmının dahi olsa daha düşük ücretle başka işyerlerinde çalışmayı kabul ettiği görülmektedir. Bundan dolayı çalışanların işletmeden ayrılma isteklerine en önemli sebep olarak, yöneticilerin çalışanları örgüte bağlama konusunda başarısız olmaları görülmektedir<sup>226</sup>. Bu nedenle 50'li yıllardan bugüne kadar birçok araştırmacı, örgütsel bağlılıkla ilgili konuyu değişik boyutlardan ele alan çalışmalar yapmaktadırlar. Günümüzde önemi giderek artan bu çalışmaların nedenleri;

*“Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi”,*

*“Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması”,*

*“Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri”,*

*“Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması”,*

*“Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi”*

olarak sıralanabilmektedir<sup>227</sup>.

<sup>223</sup>Mathieu ve Zajac, **a.g.e.**, 1990, pp. 171-194.

<sup>224</sup>M. M. Uner vd., “Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme”, **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi Yayını**, 1998, ss. 470-481.

<sup>225</sup>J. D., Kaufman vd. “Do Supportive Organizations Make for Good Corporate Citizens”, **Journal of Managerial Issues**, 2001, Vol.13, 4, pp.436-450.

<sup>226</sup>Özdevecioğlu, **a.g.e.**, 2003, ss.113 -130.

<sup>227</sup>T. Ö Özmen, vd., **Örgütsel Bağlılığın Neden Ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi, Verimlilik Kongresi Bildirileri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları; 599, Ankara, 1997.

Duygusal Bağlılık: Çalışanın örgütle kurduğu duygusal bağ ve onunla özdeşleşmesini ifade etmektedir. Örgütle kurulan duygusal bağlılık çalışanın örgütte kalma sebebi haline gelmektedir<sup>228</sup>. Çünkü çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak saymakta, örgüt çalışanın hayatında büyük bir öneme sahip olmaktadır. Çalışan ihtiyaçlarının karşılanması sebebiyle değil tamamen kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalmaya devam etmektedirler<sup>229</sup>.

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı çalışanın, örgütte çalışma süresinde harcadığı çaba ve emek neticesinde ulaştığı statü, parasal kazanç ve benzeri edinimlerini örgütten ayrılması durumunda kaybedeceğine inanması ve örgütte kalmaya devam etmesi ile oluşan bağlılık türüdür<sup>230</sup>. Bu anlamda esas olan örgütte kalmaya duyulan ihtiyaçtır<sup>231</sup>. Çalışanın örgütten ayrılmaya karar vermesi neticesinde katlanacağı maliyetin yüksekliği örgütte kalmaya devam etmesi sonucunu getirmektedir<sup>232</sup>.

Normatif Bağlılık: Çalışanın yaptığı işin ve doğru ve ahlak bakımından uygun olduğunu düşünmesi sebebiyle örgüte olan bağlılığını ifade eder<sup>233</sup>. Sahip olduğu sorumluluk ve görev duygusu nedeniyle işine devam etmesi gerektiğine inandığı için kendisini örgüte bağlı hissetmektedir<sup>234</sup>.

Çalışan, içinde bulunduğu örgüte karşı sorumluluk hisseder ve yükümlülüklerin olduğuna inanarak kendisini o örgütte kalmak zorunda görür. Normatif bağlılığın temeli bu düşüncedir<sup>235</sup>.

---

<sup>228</sup>M. A. Huselid and Nancy, E. Day, "Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol. 76, 3, pp. 380-391.

<sup>229</sup>Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.21.

<sup>230</sup> K. Obeng and I. Ugboro, "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, 2003, Vol.: 57, 2, pp. 83-98.

<sup>231</sup>Yalçın, İplik, *a.g.e.*, 2005, ss. 395-412.

<sup>232</sup>Balay, *a.g.e.*, 2000, s. 21.

<sup>233</sup>Obeng, Ugboro, *a.g.e.*, 2005, pp. 83-98.

<sup>234</sup>Meyer, Allen, *a.g.e.*, 1991, s. 11.

<sup>235</sup>S. A., Wasti "Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test of An Integrated Model in The Turkish Context", *International Journal of Intercultural Relations*, 2002, Vol.: 26, pp. 525-550.

#### **4. 1. 1. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Örgüt İçi Faktörler**

Literatür, örgütsel bağlılık derecesini etkileyen faktörleri dört ana başlık altında incelemiştir:

##### **4. 1. 1. 1. Bireysel Faktörler**

Demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlık altında incelenebilir. Demografik faktörler; eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, çalışma değerleri, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, merkezi yaşam ilgisi, kontrol odağı ve içsel motivasyon benzeri başlıklarla ifade edilirken, iş ve çalışma yaşamına ilişkin faktörler ise çıkarıcı değerler, başarı arzusu ve katılımcı değerler olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>236</sup>.

##### **4. 1. 1. 2. İş ve Role İlişkin Faktörler**

Bu faktörleri açıklarken işin kapsamı, rol çatışması, rol belirsizliği ve işin gereği gibi alt faktörler ön plana çıkmaktadır. Bu faktörlerin yanına katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, personel-yönetici arasındaki ilişkiler, öğrenme fırsatı, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri gibi faktörleri de eklemek gerekmektedir.

##### **4. 1. 1. 3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler**

Meyer ve Allen<sup>237</sup> tarafından örgütsel bağlılığın toplumsallaşma sürecinden etkilendiği belirtilmektedir. Ayrıca personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütün güvenilirlik düzeyi, örgütsel iklim ve müşteri odaklı bir örgüt atmosferi gibi unsurlar bu faktör grubunun araştırma konusu olmuştur. Bu grubun sonuncu belirleyici faktörü ise iş tatminidir. İş tatmininin örgütsel bağlılık açısından büyük öneme sahip olan bir belirleyici olduğu bir gerçektir.

---

<sup>236</sup> Özlem Çakır, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2001, s. 104-141.

<sup>237</sup> Meyer, Allen, a.g.e., 1991, s. 12.

#### 4. 1. 1. 4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Örgütün büyüklüğü, imajı, kontrol ve formalleşme seviyesi, ücret sistemi, toplam kalite uygulamaları, sendikalaşma oranları ve kariyer olanaklarının örgütsel bağlılığa olan etkisi oldukça büyüktür<sup>238</sup>. Bunlara ek olarak söz konusu faktör grubuna çalışanların örgütsel etik algılamalarının da eklenmesi gerekmektedir.

#### 4. 1. 2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı ve Destekleyici Örgütün Özellikleri

Algılamayı, bireyler tarafından çevreden kendisine gelen bilgilerin alınması, düzenlenmesi ve yorumlanması süreci olarak tanımlamak mümkündür<sup>239</sup>. Bireyin algılamaları; yaşam biçimine, inanç sistemlerine, kültürlerine, değerlerine ve kişilik özelliklerine göre farklılık içermektedir. Bu durumda algılan kavramını bireyin çevresini algılaması olarak açıklamak doğru bir yaklaşım olacaktır. Bireylerin örgüt içindeki bazı olayları veya örgütü kendi açısından görünüşünü algılamasında farklılıklar görülmektedir. Bir bireyin olumlu algıladığı bir uygulama diğer bireyler açısından olumsuz olarak algılanabilir ve yorumlanabilir. Örgütsel destek kavramı ise, örgütün değerlerinin çalışanlarının esenliğini ön planda tutması ve onların mutluluklarının artmasını sağlayacak özellikleri bünyesinde barındırması anlamına gelmektedir<sup>240</sup>.

Örgüt çalışanlarının durumu örgütün destekleyici olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Örgüt destek teorisyenleri tarafından ileri örgütsel desteğin çalışanlar için etkin çalışma davranışlarını ortaya çıkaran kavram olduğu ileri sürülmektedir<sup>241</sup>.

Algılanan örgütsel destek kavramı örgütte çalışanların arkalarında örgüt olduğunu hissetmeleri ve kendilerinin güvende olduklarını düşünmeleriyle açıklanmaktadır. Örgütün desteğini her daim yanında hisseden çalışanların işlerine olan bağlılıkları daha kuvvetli olur ve çalışanların örgütten ayrılmak gibi bir düşünceleri olmaz. Bir örgütte çalışan birey çalışmış olduğu örgütün kendisinin arkasında olup olmadığına ilişkin genel inanışlara sahiptir<sup>242</sup>. Bunlarla birlikte,

<sup>238</sup> Çakır, a.g.e., 2001, s. 104-141.

<sup>239</sup> İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, 1996, s.2.

<sup>240</sup> R. Eisenberger vd., "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, vol 71, no 3, 1986, s. 500-507.

<sup>241</sup> Robert Eisenberger vd., "Perceived Organizational Support, Discretionary treatment and innovation", *Journal of Applied Psychology*, vol 82, 1997, s. 812-820.

<sup>242</sup> Robert Eisenberger, vd. "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation", *Journal of Applied Psychology*, vol 75, no 1, 1990, s. 51-59.

Buchanan<sup>243</sup>, örgütün çalışanlarını desteklemesi ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

Yine buna benzer bir çalışma yapmış olan Meyer vd.<sup>244</sup> tarafından da buna benzer neticelere ulaşılmıştır. Örgütsel destek kavramı günümüz için çalışanların sahip olduğu çok önemli bir haktır. Toplam kalite yönetimi, personel güçlendirme ve mükemmellik yaklaşımlarıyla ifade edilen yeni yönetim sistemleri ve araçlarının kullanılmasıyla örgütteki çalışanların dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır. Onlara iş ya da özel hayatlarında her şekilde destek verilmesi ve onların fikirlerinin önemsemesi performans artırıcı bir etki oluşturmaktadır. Aksi durumunda ise çalışanları önerilerinin ve şikayetlerinin dinlenmemesi, dikkate alınmaması onlara kabul görmediklerini hissettirdiği için iş etkileşiminin ortaya çıkardığı psikolojik anlamın varlığına bir tehdit oluşturmaktadır<sup>245</sup>.

Bunun gibi durumlar örgütsel destek algılamalarının ve dolayısıyla da örgütsel bağlılığın azalmasının nedeni olarak görülebilir. Örgütte çalışanların mutluluğunun ve esenliğinin önemsendiği destekleyici bir örgütün veya yönetimin sahip olması gereken bir takım özellikleri beş alt başlık altında toplayabiliriz<sup>246</sup>.

Bireyin yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak: Çalışanlar fikirlerinin değer gördüğünü, eleştirilerinin önemsendiği ve bu eleştiriler yönünde değişikliğe gidildiğini bildiklerinde bu durumu destek olarak algılayacaklardır.

Nispeten çalışanların iş güvenliğini sağlamak ve başarılı olunması durumunda örgütte kalacaklarına ilişkin güvence vermek: Çalışanın beklentilerinden biri de iş güvenliği olmaktadır. Çalışanın başarılı olduğu takdirde o örgütte sürekliliğin olacağını, aniden örgütün dışında kalmayacağını ve yaptığı hataların hoşgörü ile karşılanacağını bilmesi çalışan tarafından destek olarak algılanacaktır.

---

<sup>243</sup> B. Buchanan; "Building organisational commitment: the socialization of managers in work organisations", *Administrative Science Quarterly*, vol 19, 1974, s. 533-546.

<sup>244</sup> John, P. Meyer vd., "Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations", *Journal of Applied Psychology*, no 75, 1990, s.710-720.

<sup>245</sup> Çakır, a.g.e., 2001, s. 154

<sup>246</sup> Özdevecioğlu, a.g.e., 2003, ss.113 -130.

İnsan ilişkileri söz konusu olduğunda örgütte pozitif bir yaklaşımın olması, örgütün içindeki iletişim ve halkla ilişkilerin yüksek düzeyde tutulması için çalışılması: Örgüt içindeki örgüt iklimi başka bir ifadeyle örgüt içindeki ast-üst, ast-ast ve üst-üst ilişkileri üst seviyede ve olumlu olursa bu durum yalnızca çalışanların motivasyonun artmasına değil çalışanlar tarafından destek olarak algılanmasına da sebebiyet verecektir.

Örgüt içinde adam kayırmanın olmaması, herkese adil davranılması ve kimsenin hakkının yenmemesi: Çalışanlar için hak ettiğinin karşılığını alacaklarının bilinmesi önemli bir husustur. Örgüt içi ilişkilerde yönetimle iyi ilişkiler kuran bireylerin kayırılacağına bilinmesi ve yöneticilerin haksız yere taraf tutması destek konusunda olumsuz bir algılamaya doğmasının başlıca nedenidir.

Çalışanın fikirlerini önemsemek ve bir takım kararları onlara rağmen almamak: Örgütte çalışan bireylerin sosyal bir varlık oldukları açıktır. Çalışanların beklentileri arasında; önemsenmek, takdir edilmek ve başarıları ile övmek önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticiler bu şekilde davranmayı başarabildikleri ölçüde çalışanların gözünde destekleyici yönetici özelliğine sahip olacaklardır.

#### 4. 1. 3. Örgütsel Bağlılığın Etkileri

Örgütsel bağlılık kavramını bir takım çalışmalar çalışan devri ve çalışılan süre ile açıklamaktadırlar. İşten ayrılma düşüncesinin ya da çalışan devrinin çalışanların örgüte duydukları duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıkla aralarındaki ilişki negatif yönlü bir ilişki olarak görülmektedir. Bu noktadan hareketle, çalışan devrinin yüksek olduğu dönemde örgütsel bağlılığın çok önemli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Diğer çalışmalar ise, bağlılığın çalışanın hazır bulunmasıyla arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu ifade etmektedir. Fakat bu konudaki diğer çalışma sonuçlarının aynı yönde olmadığı da bir gerçektir<sup>247</sup>.

Çalışanlar açısından değerlendirme yapıldığında, bağlılıkla işe dair davranışlar arasında genel çıkarımların yapılması hiç de kolay değildir. Fakat çalışanların örgüte duygusal ve devamlılık bağlılıklarıyla bağlı olmaları durumunda normatif bağlılıkla

<sup>247</sup> Kew John, and Stredwick John, *Human Resource Management in a Business Context*, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2010.

örgüte bağlı olan çalışanlara nazaran çok daha üstün bir çaba gösterdiklerini ifade etmek gerekir. Bunun yanında iş performansı ile arasında pozitif ilişki olan bağlılık duygusal bağlılık türüdür. Wiener ve Vardi<sup>248</sup> tarafından yapılmış olan çalışma, örgütsel bağlılıkla iş tatmini ve performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu belirtmektedir.

Söz konusu bağlılığın üç unsuruna ilişkin şu sonucu çıkarmak mümkündür. Bu üç faktörün bir tanesinin bile ön olana çıktığı bir durumda çalışanın örgütten ayrılmayacağını kesin olmamasının yanında bir tanesinin bile önemli olmadığı durumda çalışanın örgütte kalmayacağını düşünmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çalışanların değişik psikolojik nedenlerden dolayı örgütte kalmalarının mümkün olabileceği gibi örgütten ayrılmayı istemeleri de olağan bir durumu işaret etmektedir.

Yine başka bir sonucun, iş performansına dair olduğu görmekteyiz. Örgütsel bağlılığın iş performansı ile arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sayısı bilişim sektöründe azdır. Söz konusu çalışmaların da bazılarında pozitif etkiler görülürken diğerlerinde ise negatif etkiler görülmektedir. Randall'ın<sup>249</sup> değişik örgütsel bağlılık düzeylerinde yapmış olduğu çalışmalarda örgütsel bağlılığın yüksek olması durumunda iş performansının da o derecede yüksek olduğu neticesine varılmıştır.

Bir işletmenin yöneticileriyle ilgili bir çalışma yapmış olan Meyer vd.<sup>250</sup> bu çalışma neticesinde duygusal bağlılıkla iş performansı arasındaki ilişkinin pozitif, devamlılık bağlılığıyla iş performansı arasındaki ilişkinin ise negatif yönlü olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte yine onlar tarafından yapılmış olan meta analiz sonucunda ise normatif bağlılıkla iş performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu gözlemlenmiştir. Tüm bu araştırma sonuçlarına göre iş performansı örgüte duyulan duygusal bağlılıkla yükselmekte diğer bağlılık unsurlarının etkisinin ise duygusal bağlılık kadar olmadığı belirlenmiştir.

---

<sup>248</sup>Y. Wiener and Y. Vardi, "Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: an Integrative Approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol 26, no 1, 1980, p. 81-96.

<sup>249</sup>D.M. Randall, "Commitment and the organisation: the organisation man revisited", *The Academy of Management Review*, vol 12, 1987, s. 460-471.

<sup>250</sup>Meyer John P. vd., "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, vol 61, no 1, 2002, s. 20-52.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM VE BULGULAR

#### 5. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Tezin temel amacı örgüt kültürünün çalışanlar arasında inovatif düşünce geliştirmesi üzerinde, iş tatmini oluşması üzerinde ve örgüte bağlılık oluşması üzerinde etkisini araştırmaktır. Bu noktadan hareketle İstanbul'daki bilişim firmaları değerlendirilmeye alınmış olup çalışanlar arasında uygulanan olan anket çalışması ile konu amacına ulaştırılmıştır.

#### 5. 2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın evreni İstanbul ilindeki bilişim firmalarıdır. Bu anlamda İstanbul'daki bilişim firmaları değerlendirilmeye alınmış olup çalışanlar arasında uygulanan olan anket çalışması ile konu amacına ulaştırılmıştır. İstanbul ilinde var olan firmaların net bir rakamı bulunmadığı için <http://www.firmasec.com/firmalar/mb-bilgisayar-bilisim/istanbul/> adresindeki bilişim firmaları listesinden seçilmiş olan firmalar ile anket yapılmıştır. Rastgele seçilen 20 firma ile irtibata geçilmiş ve anketler e-mail aracılığıyla sorumlu müdürlere iletilmiş, onlarında bu anketleri çalışanlarına dağıtması istenmiştir. Toplam 200 anket yapılması hedeflense de 130 geçerli katılıma ulaşılmıştır.

#### 5. 3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sadece bilişim sektöründe yapılmış olması, yine araştırmanın sadece İstanbul içerisinde yer alan bilişim firmaları arasında gerçekleştirilmiş olması bu çalışmada yer alan sınırlılıklar arasındadır. Ayrıca çalışma, İstanbul'da faaliyet gösteren bilişim firmalarının tam olarak doğru bir sayısı bulunamadığı için, <http://www.firmasec.com/firmalar/mb-bilgisayar-bilisim/istanbul/> adresindeki bilişim şirketleri arasından seçilen firmalar ile yapılmıştır, bu da bir diğer sınırlılıktır. Anket analizinde kalitatif yöntemler kullanılmadığı için çalışma, sadece kantitatif yöntemler ile sınırlıdır.

## 5. 4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada hem ikincil veri hem de birincil veriler kullanılmıştır. İkincil veriler inovasyon, inovatif düşünce gelişimi, iş tatmini, örgüt bağlılığı, örgüt kültürü ve benzeri ilgili kitaplardan ve makalelerden toplanmış olup çalışmanın literatür kısmını oluşturmada kullanılmıştır. Birincil veriler ise anket yöntemi ile toplanmıştır. Toplamda 200 anket yapılması hedeflenmiş ve bu miktarda anket dağıtılmıştır. Ancak ankete katılanlar 130 geçerli katılım ile sınırlı kalmıştır. Ankette kullanılan güvenilir ölçekler ve ilgili linkler aşağıda verilmiştir:

Örgüt Kültürü Ölçeği: Hofstede (1980)<sup>251</sup>:

<http://library.cu.edu.tr/tezler/7488.pdf>

İnovatif Düşünce Ölçeği: Gilbertson (2004)<sup>252</sup>:

[http://www.netcoach.eu.com/uploads/media/142b\\_innovation\\_audit\\_for-the\\_public\\_sector.pdf](http://www.netcoach.eu.com/uploads/media/142b_innovation_audit_for-the_public_sector.pdf)

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Boylu, Pelit, Gucer (2007)<sup>253</sup>:

[http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi\\_511\\_Makale\\_04.pdf](http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_04.pdf)

İş Tatmini Ölçeği: Toker (2007)<sup>254</sup>:

<http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/viewFile/102/118>

Ölçeklerde yer alan maddelerin hangi alt faktörler arasında yer aldığı aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

---

<sup>251</sup> Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hill, 1980.

<sup>252</sup> Deb Gilbertson, "Innovation Audit for the Public Sector", 2004, <[http://www.netcoach.eu.com/uploads/media/142b\\_innovation\\_audit\\_for-the\\_public\\_sector.pdf](http://www.netcoach.eu.com/uploads/media/142b_innovation_audit_for-the_public_sector.pdf)> (22.06.2014)

<sup>253</sup> Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 2007, Cilt: 44, 511, ss. 55-74

<sup>254</sup> Boran Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2007, Cilt: 8, 1, ss. 92-107.

**Tablo-1 İnovatif Düşünce Ölçeği ve Alt Faktörleri**

<b>İNOVATİF DÜŞÜNCE</b>	
<b>Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma</b>	1. İşletmemizde yaratıcılık ve geliştirmeye önem verilir.
	2. İşletmemizde inisiyatif kullanmaya önem verilir.
<b>Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme</b>	3. İşletmemiz yenilik odaklıdır.
	4. İşletmemizde çok sayıda yenilikçi proje üretilir.
<b>Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon</b>	5. İşletmemizde yenilikçiliğe yöneticilerin desteği yüksektir.
	6. İşletmemizde yenilikçi fikirler ve düşünceler teşvik edilir.
<b>Bilgi Paylaşımı ve İletişim</b>	7. İşletme içi bilgi paylaşımı yüksektir.
	8. İşletmemizde iletişim çok iyidir.
<b>Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler</b>	9. İşletmemiz hedef odaklıdır.
	10. İşletmemizde bireylerin yenilikçi davranışlarını geliştirmek için eğitimler verilir.
<b>Bürokratik Yapı</b>	11. İşletmemizde bürokrasi yoktur.
	12. İşletmemizde yöneticilerin kapısı hepimize açıktır.
<b>Takım Ruhu</b>	13. İşletmemizde takım çalışması teşvik edilir.
	14. İşletmemizde takım çalışması çalışanlar tarafından iyi bir şekilde gerçekleştirilir.

**Tablo-2 İş Tatmini Ölçeği ve Alt Faktörleri**

<b>İŞ TATMINİ</b>	
<b>İşin yapısı</b>	1. İşim tatmin edicidir.
	2. İşim sıkıcıdır.
	3. İşim iyidir.
	4. İşim yorucudur.
	5. İşimden gurur duyarım.
<b>Ücret</b>	6. Ücretim normal giderlerim için yeterlidir.
	7. Yeterli gelirim yok.
	8. Ücretim, diğer çalışanlarınkı ile kıyaslandığında uygundur.
	9. Ücretim hak ettiğimden azdır.
	10. Ücretim oldukça yüksektir.
<b>Yükselme</b>	11. İşyerimde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır.
	12. İşyerimde yükselme olanakları sınırlıdır.
	13. İşyerimde yükselmeler bireysel becerilere dayanmaktadır.
	14. İşyerimde düzenli yükselme uygulaması vardır.
	15. İşyerimde eşit olmayan yükselme politikası uygulanmaktadır.
<b>Yönetim</b>	16. Üstlerimin gerçekleştirdiği denetimler etkilidir.
	17. İyi çalışma, üstlerim tarafından övülür.
	18. Üstlerim kabadır.
	19. Üstlerim tarafından yeterli denetim yapılmaz.
	20. Üstlerimi memnun etmek zordur.
<b>İş Arkadaşları</b>	21. İş arkadaşlarım akılcıdır.
	22. İş arkadaşlarım sorumluluk sahibidir.
	23. İş arkadaşlarım çalışkandır.
	24. İş arkadaşlarım sıkıcıdır.
	25. İş arkadaşlarım çok konuşurlar.

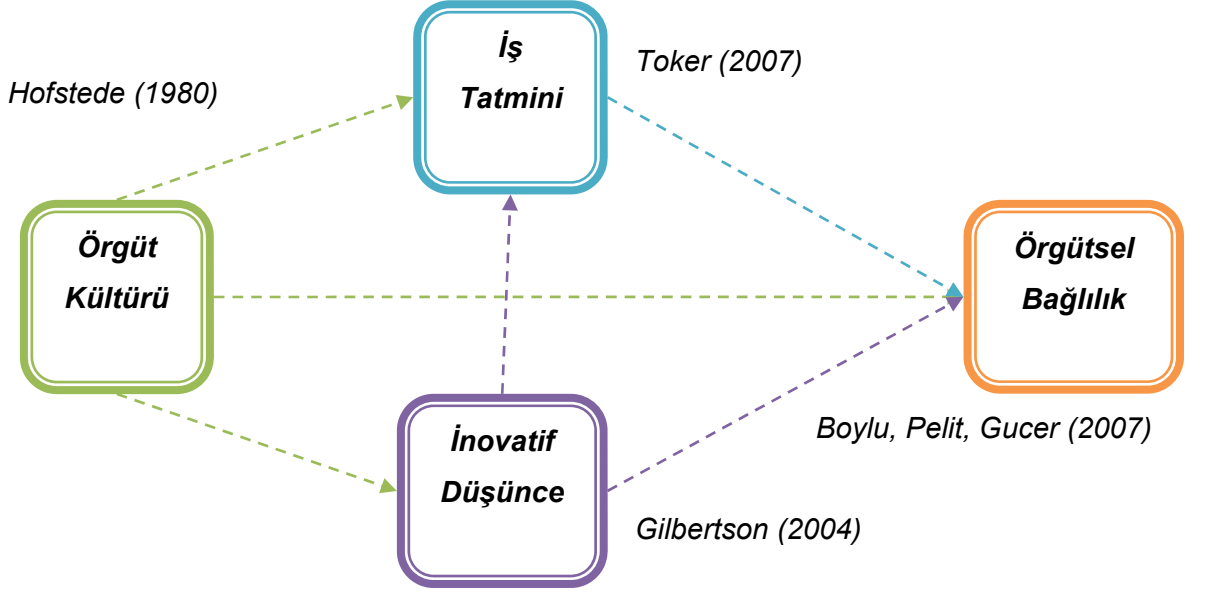
**Tablo-3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Faktörleri**

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.
	2. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum
	3. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum
	4. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.
	5. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.
	6. Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum
<b>Devam Bağlılığı</b>	7. Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.
	8. Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.
	9. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.
	10. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.
	11. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.
	12. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.
<b>Normatif Bağlılık</b>	13. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.
	14. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.
	15. Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.
	16. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.
	17. Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.

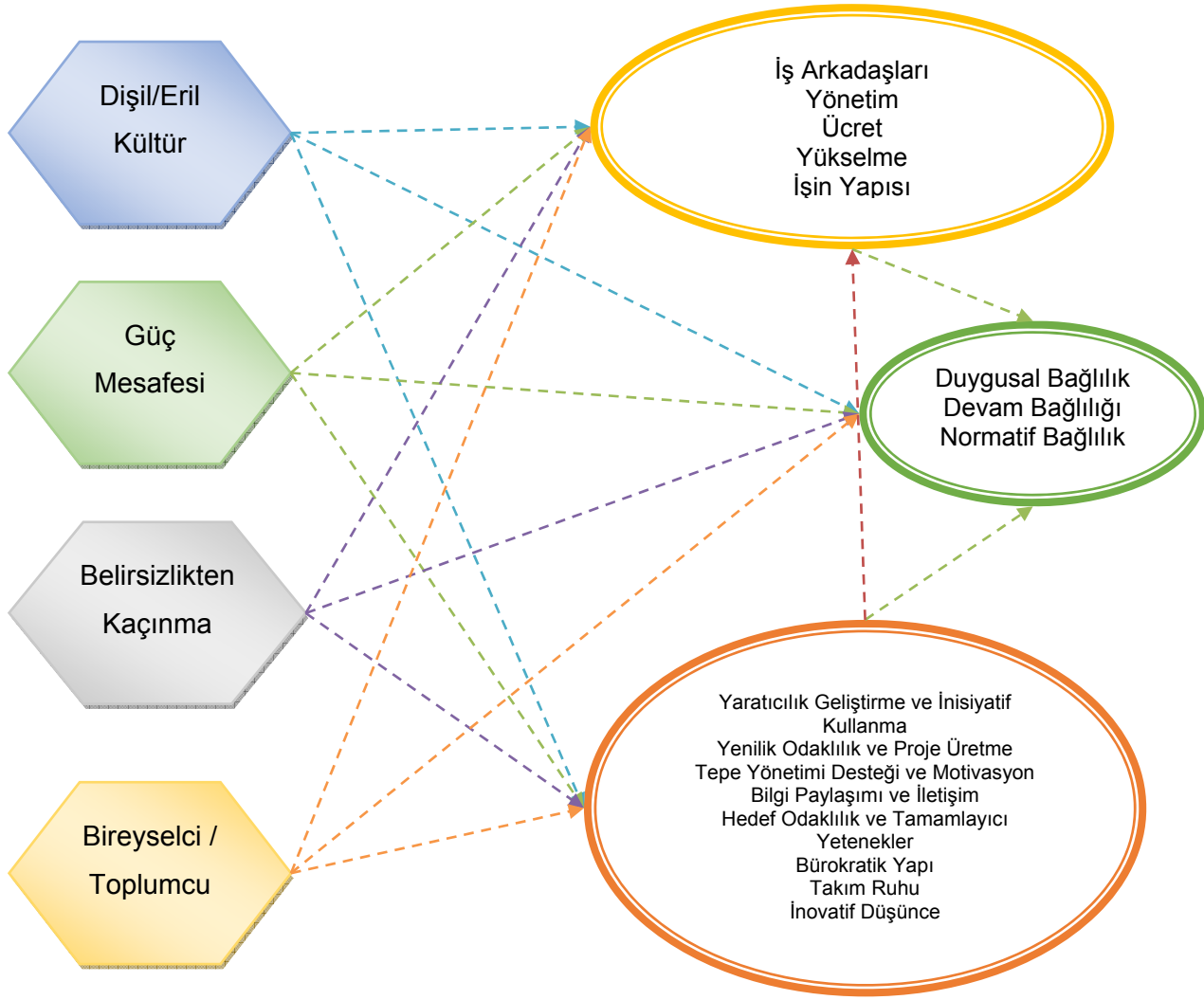
**Tablo-4 Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Faktörleri**

<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b>	
<b>Dişil-Eril</b>	1. Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir
	2. Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır
	3. Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır
	4. Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir
	5. Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir
	6. İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır
	7. İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir
	8. Çatışmalar ancak savaşılarak ve kavga ederek çözümlenebilir
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	9. Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir
	10. Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır
	11. Çocuklara "ben" yerine "biz" kavramı öğretilmelidir
	12. Görev, ilişkilerden önce gelir
	13. Diplomalara, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar
	14. Diplomalara, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.
	15. Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir
	16. Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.
	17. Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir
<b>Güç Mesafesi</b>	18. İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır
	19. Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir
	20. Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir
	21. Kurumlarda merkezîyetçi yapılanma önemlidir
	22. Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler
	23. Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir
	24. Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	25. Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir
	26. Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır
	27. Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir
	28. İşlerin yapılarıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir
	29. Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir
	30. Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir

## 5. 5. MODEL VE HİPOTEZLER



Şekil-2 Araştırma Modeli / Genel Faktör İlişkileri



**Şekil-3 Araştırma Modeli / Faktör Alt Boyutları İlişkileri**

İş tatmini kişilerin yaptıkları işlerle ilgili tutumlarına ve hislerine karşılık gelmektedir<sup>255</sup>. İş tatminindeki bir takım ölçütler işin belli boyutlarını değerlendirmekte buna karşılık diğer ölçütler ise işin genel algılanışının ölçülmesiyle ilgilidir<sup>256</sup>. Bu noktada örgüt kültürünün belirleyici rol oynadığı açıktır. Bu noktadan hareketle çalışmanın birinci hipotezi “H1: Örgüt kültürünün bilişim sektöründe çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır” kurulmuştur.

İnovasyon konusunda firmaların başarı sağlaması, inovasyona teşvik edebilecek bir örgüt kültürüne sahip olmaları ile gerçekleşebilmektedir. Kenny ve

<sup>255</sup> Ian Beardwell, Len Holden, Tim Claydon, *A Contemporary Approach Human Resource Management*, (4<sup>th</sup> ed.), Essex, Pearson Education Ltd., 2004.

<sup>256</sup> Lise M. Saari and Timothy A. Judge, “Employee Attitudes and Job Satisfaction”, *Human Resource Management*, 2004, vol 43, no 3, s. 395-407.



Reedy<sup>257</sup> bir firmanın yenilikçi becerilerinin firmanın kültürünün hem yaratılma hem de yerleştirilme şekli tarafından belirlendiğini ifade etmiştir. Yine aynı şekilde Ahmed<sup>258</sup> kültürün bir şirket içindeki temel yenilikçi faaliyet belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Bu noktadan hareketle çalışmanın ikinci hipotezi “H2: Örgüt kültürünün bilişim sektöründe çalışanların inovatif düşünce geliştirme üzerinde etkisi vardır” kurulmuştur.

Örgüt çalışanlarının durumu örgütün destekleyici olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Örgüt destek teorisyenleri tarafından ileri örgütsel desteğin çalışanlar için etkin çalışma davranışlarını ve örgüte olan bağlılıklarını ortaya çıkaran kavram olduğu ileri sürülmektedir<sup>259</sup>. Bu noktadan hareketle çalışmanın üçüncü hipotezi H3: Örgüt kültürünün bilişim sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık davranışları üzerinde etkisi vardır.

Literatürde tarif edildiği gibi, kurumsal girişimcilik bütün çalışanların yenilikçi adımlarını içermekle birlikte, hisse sahipleri ve üst düzey yöneticilerin desteği olmadan gerçekleşmeyeceği açıktır. Söz konusu destek çalışanlara sunulan teşvik edici birçok faktör şeklinde olabilir. Bunun karşılığında çalışanlar da kendi emeklerini ortaya koyarak işletmenin projelerinin başarılı olmasına çalışırlar. Scheepers vd.<sup>260</sup> tarafından yapılan bir araştırma, bir firma içindeki belirli bazı etmenlerin girişimcilik ruhunu harekete geçirebileceğini ve böylece, uzun vadede firma kârlılığını, iş tatminini, performansı, örgütsel bağlılığı artırarak firmanın genel değerini de artırdığını göstermektedir. Bu noktadan hareketle çalışmanın dördüncü ve beşinci hipotezleri “H4: İnovatif düşünce geliştirebilme davranışının iş tatmini üzerinde etkisi vardır ve H5: İnovatif düşünce geliştirebilme davranışının örgütsel bağlılık davranışı üzerinde etkisi vardır” kurulmuştur.

Wiener ve Vardi<sup>261</sup> tarafından yapılmış olan çalışma, örgütsel bağlılıkla iş tatmini ve performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu belirtmektedir. Bu noktadan hareketle çalışmanın altıncı hipotezi “H6: İş tatmininin örgütsel bağlılık davranışı üzerinde etkisi vardır” kurulmuştur.

---

<sup>257</sup> Kenny, Reedy, **a.g.e.**, 2007, pp.119-142

<sup>258</sup> Ahmed, **a.g.e.**, 1998, s.30-43.

<sup>259</sup> Robert Eisenberger vd., “Perceived Organizational Support, Discretionary treatment and innovation”, **Journal of Applied Psychology**, vol 82, 1997, s. 812-820.

<sup>260</sup> M. J. Scheepers vd., “Nurturing the corporate entrepreneurship capability”, **Southern African Business Review**, 2008, Vol. 12, 3, pp. 50-75.

<sup>261</sup> Wiener, Vardi, **a.g.e.**, 1980, pp. 81-96.

Bu çalışmada ayrıca sonuçların demografik faktörlere göre de incelenmesi amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle çalışmanın yedinci hipotezi "H7: Sonuçlar demografik faktörlere göre farklılaşmaktadır" şeklinde kurulmuştur.

## 5. 6. VERİ ANALİZİ

Verilerin analizi SPSS 15.0 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Analizlerde uygun testin seçilmesinde normallik analizi sonucuna göre karar verilmiştir. İstatistiksel testler "H0: Değişkenin dağılımı normaldir" "H1:Değişkenin dağılımı normal değildir" hipotezlerini n birimlik örnek veriler aracılığı ile test etmektedir. Test sonucunda değişkenin dağılımının Normal dağılıma uygun olduğu kabul edilir ise (H0 kabul) parametrik testler uygulanır. Normal dağılıma uygun olmadığı (H0 red) sonucuna varılır ise verilere parametrik testler uygulanmaz. Bu durumda veriler uygun parametrik olmayan alternatif bir test ile test edilir.

Bu çalışmada veriler önce betimsel olarak açıklanmıştır. Betimsel açıklamalar için öncelikle frekans analizi kullanılmış olup katılımcılara ait demografik bilgiler frekans analizi yardımıyla açıklanmıştır. Bunu takiben ölçeklere ait betimsel analizler yapılmıştır. Ancak ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek ve alt faktörlerin doğruluğunu saptamak adına öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Betimsel analizler ise mean-median analizleri vasıtasıyla yapılmıştır. Betimsel analizlerden sonra korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonrasında regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak gruplar arası karşılaştırma testleri Mann-Whitney U Testi ve Kruskal-Wallis H Testi kullanılarak demografik faktörler özelinde sonuçların farklılaşp farklılaşmadığı ortaya konmuştur.

Analizde kullanılan yöntemlere ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir.

Bağımsız Gruplar Mann-Whitney U Testi: Söz konusu test tekniği, nicel bir değişken bakımından iki bağımsız grubu karşılaştırmada kullanılmaktadır. Bu testin uygulanabilir olması için gruplardan herhangi bir tanesi veya ikisi normal dağılım varsayımını sağlamamalıdır. Bu testte reel gözlemler değil sıralama puanları kullanılmaktadır. İki örneğin tek bir gözlem dizisine dönüştürülmesiyle sıralama puanları dönüştürülmektedir. Bu puanların birinci örneğe dair değerler toplamı R1, ikincisine ait değerler toplamı ise R2 olarak ifade edilir.

Sıra ortalaması hesaplanırken sıra toplamları birim sayısına bölünmektedir. Grupların arasında yapılan değerlendirmelerde bu ortalama değerler kullanılmaktadır.<sup>262</sup>.

Kruskal-Wallis H Testi: Söz konusu test tekniği ise, nicel bir değişken bakımından bağımsız k grubun, diğer bir ifadeyle  $k > 2$ , karşılaştırmada kullanılmaktadır. Bu testin uygulanabilir olması için gruplardan herhangi bir tanesi veya ikisi normal dağılım varsayımını sağlamamalıdır. Bu testin parametrik tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifi olduğu bir gerçektir. Kruskal-Wallis H Testinde reel gözlem değerleri değil, sıralama puanları kullanılmaktadır. Sıra ortalaması hesaplanırken sıra toplamları birim sayısına bölünmektedir. Grupların arasında yapılan değerlendirmelerde bu ortalama değerler kullanılmaktadır.<sup>263</sup>.

Spearman Korelasyon Katsayısı: Söz konusu test tekniği, bağımsız iki nicel değişkenin aralarındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemekte kullanılmaktadır. Bu testin uygulanabilir olması için değişkenlerden herhangi bir tanesi veya ikisi normal dağılım varsayımını sağlamamalıdır. Rho ve P değerleri korelasyon analizinin yorumlanması sırasında önemlidir. Rho değerinde (-) işareti ilişkinin negatif yönlü olduğu anlamına gelmektedir. Bu durum değişkenlerin birinin arttığı esnada diğerinin azaldığını ifade etmektedir. İşaretin (+) olması ise ilişkinin pozitif yönlü olduğunu ve değişkenlerden birinin arttığı esnada diğerinin de arttığını göstermektedir. Korelasyonda ilişkinin kuvveti ise şu aralıklara göre belirlenmiştir: 0,000-0,200 aralığı çok zayıf ilişki; 0,201-0,300 aralığı zayıf ilişki; 0,301-0,600 orta kuvvetli ilişki; 0,601-0,800 kuvvetli ilişki; 0,801-1,000 çok kuvvetli ilişki.

Faktör Analizi: Ölçeklerde bulunan alt faktörlerin doğru grupta yer alıp almadığını gösteren ve aynı zamanda çalışmanın güvenilirliği hakkında bilgi veren bir analizdir. 0.60'dan yukarısı güvenilir ve kabul edilebilir olarak görülür.

Regresyon Analizi: Bir faktörün diğer bir faktör üzerindeki etkisini bulmak amacıyla yapılan bir analiz türüdür. İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin kabul edildiği değer  $p < 0,05$  değeridir.

---

<sup>262</sup> Kazım Özdamar, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*, Genişletilmiş 5. Baskı, Kaan Kitapevi, Eskişehir, 2004, s. 490.

<sup>263</sup> Özdamar, *a.g.e.*, 2004, s. 494.

## 5. 7. BULGULAR

### 5. 7. 1. Kişisel Bilgiler

Tablo-5 Kişisel Bilgiler

		<i>n</i>	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	60	46,2
	Erkek	70	53,8
<b>Medeni durum</b>	Evli	64	49,2
	Bekar	66	50,8
<b>Yaş</b>	20-30 yaş	46	35,4
	31-40 yaş	56	43,1
	41-50 yaş	22	16,9
	50-60 yaş	6	4,6
<b>Öğrenim durumu</b>	Lise mezunu	6	4,6
	Üniversite mezunu	90	69,2
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	26,2

Araştırmaya katılanların %46,2'si kadın ve %53,8'i erkek; %50,8'i bekar ve %49,2'si evli; %35,4'ü 20-30 yaş aralığında, %43,1'i 31-40 yaş aralığında, %16,9'u 41-50 yaş aralığında ve %4,6'sı 50-60 yaş aralığında; %4,6'sı lise mezunu, %69,2'si üniversite mezunu ve %26,2'si yüksek lisans / doktora mezunudur.

### 5. 7. 2. Faktör Analizleri

#### 5. 7. 2. 1. İnovatif Düşünce Ölçeği

Ölçeğin güvenirliğini belirlemek için Cronbach's alfa güvenirlik katsayılarının, yapı geçerliğini belirlemek için ise açımlayıcı faktör analizinin (AFA) hesaplamaları yapılmıştır. İstatistiksel anlamda ölçeğin yapı geçerliliğini tespit edilmesi adına açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Öncelikli olarak, ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ortaya koymak adına Bartlett ve KMO testi uygulanmıştır. Bu bağlamda olması gereken, Bartlett küresellik testinin sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olması ve KMO testinin sonucunun ise 0,50 ve üstü çıkmasıdır. Bu çalışma sonucunda KMO testi sonucu 0.887, Bartlett küresellik testi de ( $p < 0.01$ ) anlamlı bulunmuştur. Buna göre, değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyonlar bulunmaktadır ve veri seti faktör analizi için uygundur.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin 7 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. 7 faktör toplam varyansın %88,814'ünü açıklamaktadır.

**Tablo-6 Maddelerin Faktör Yükleri Tablosu**

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
1.İşletmemizde yaratıcılık ve geliştirmeye önem verilir.	,856						
2.İşletmemizde inisiyatif kullanmaya önem verilir.	,854						
3.İşletmemiz yenilik odaklıdır.		,848					
4.İşletmemizde çok sayıda yenilikçi proje üretilir.		,824					
5.İşletmemizde yenilikçiliğe yöneticilerin desteği yüksektir.			,924				
6.İşletmemizde yenilikçi fikirler ve düşünceler teşvik edilir.			,876				
7.İşletme içi bilgi paylaşımı yüksektir.				,832			
8.İşletmemizde iletişim çok iyidir.				,764			
9.İşletmemiz hedef odaklıdır.					,535		
10.İşletmemizde bireylerin yenilikçi davranışlarını geliştirmek için eğitimler verilir.					,465		
11.İşletmemizde bürokrasi yoktur.						,886	
12.İşletmemizde yöneticilerin kapısı hepimize açıktır.						,670	
13.İşletmemizde takım çalışması teşvik edilir.							,887
14.İşletmemizde takım çalışması çalışanlar tarafından iyi bir şekilde gerçekleştirilir.							,677

**Tablo-7 Güvenirlik Katsayıları**

Faktörler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma	,874	2
Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme	,769	2
Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon	,650	2
Bilgi Paylaşımı ve İletişim	,733	2
Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler	,898	2
Bürokratik Yapı	,801	2
Takım Ruhu	,681	2

Ölçeğin güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir.

### 5. 7. 2. 2. İş Tatmini Ölçeği

Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's alfa güvenilirlik katsayılarının, yapı geçerliliğini belirlemek için ise açımlayıcı faktör analizinin (AFA) hesaplamaları yapılmıştır. İstatistiksel anlamda ölçeğin yapı geçerliliğini tespit edilmesi adına açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Öncelikli olarak, ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ortaya koymak adına Bartlett ve KMO testi uygulanmıştır. Bu bağlamda olması gereken, Bartlett küresellik testinin sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olması ve KMO testinin sonucunun ise 0,50 ve üstü çıkmasıdır. Bu çalışma sonucunda KMO testi sonucu 0.762, Bartlett küresellik testi de ( $p < 0.01$ ) anlamlı bulunmuştur. Buna göre, değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyonlar bulunmaktadır ve veri seti faktör analizi için uygundur.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin 5 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. 5 faktör toplam varyansın %64,583'ünü açıklamaktadır.

**Tablo-8 Maddelerin Faktör Yükleri Tablosu**

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
1.İşim tatmin edicidir.	,962				
2.İşim sıkıcıdır.	,962				
3.İşim iyidir.	,962				
4.İşim yorucudur.	,962				
5.İşimden gurur duyarım.	,847				
6.Ücretim normal giderlerim için yeterlidir.		,948			
7.Yeterli gelirim yok.		,948			
8.Ücretim, diğer çalışanları ile kıyaslandığında uygundur.		,948			
9.Ücretim hak ettiğimden azdır.		,948			
10.Ücretim oldukça yüksektir.		-,418			
11.İşyerimde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır.			,837		
12.İşyerimde yükselme olanakları sınırlıdır.			,837		
13.İşyerimde yükselmeler bireysel becerilere dayanmaktadır.			,758		
14.İşyerimde düzenli yükselme uygulaması vardır.			,758		
15.İşyerimde eşit olmayan yükselme politikası uygulanmaktadır.			,362		
16.Üstlerimin gerçekleştirdiği denetimler etkilidir.				,730	

17.İyi çalışma, üstlerim tarafından övülür.	,684
18.Üstlerim kabadır.	,681
19.Üstlerim tarafından yeterli denetim yapılmaz.	,317
20.Üstlerimi memnun etmek zordur.	,301
21.İş arkadaşlarım akılcıdır.	,697
22.İş arkadaşlarım sorumluluk sahibidir.	,579
23.İş arkadaşlarım çalışkandır.	,564
24.İş arkadaşlarım sıkıcıdır.	,437
25.İş arkadaşlarım çok konuşurlar.	,326

**Tablo-9 Güvenirlik Katsayıları**

Faktörler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İşin Yapısı	,724	5
Ücret	,681	5
Yükselme	,703	5
Yönetim	,692	5
İş Arkadaşları	,712	5

Ölçeğin güvenirlik düzeyleri incelendiğinde güvenirlik düzeylerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir.

### 5. 7. 2. 3. Örgütsel Bağlılık

Ölçeğin güvenirliliğini belirlemek için Cronbach's alfa güvenirlik katsayılarının, yapı geçerliğini belirlemek için ise açımlayıcı faktör analizinin (AFA) hesaplamaları yapılmıştır. İstatistiksel anlamda ölçeğin yapı geçerliliğini tespit edilmesi adına açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Öncelikli olarak, ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ortaya koymak adına Bartlett ve KMO testi uygulanmıştır. Bu bağlamda olması gereken, Bartlett küresellik testinin sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olması ve KMO testinin sonucunun ise 0,50 ve üstü çıkmasıdır. Bu çalışma sonucunda KMO testi sonucu 0.698, Bartlett küresellik testi de ( $p < 0.01$ ) anlamlı bulunmuştur. Buna göre, değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyonlar bulunmaktadır ve veri seti faktör analizi için uygundur.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin 3 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. 3 faktör toplam varyansın %50,583'ünü açıklamaktadır.

**Tablo-10 Maddelerin Faktör Yükleri Tablosu**

<b>Maddeler</b>	<b>Faktör 1</b>	<b>Faktör 2</b>	<b>Faktör 3</b>
1.Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	0,829		
2.Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	0,782		
3.Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	0,782		
4.Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	0,755		
5.Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	0,665		
6.Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	0,650		
7.Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.		0,764	
8.Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.		0,753	
9.Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.		0,747	
10.Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.		0,629	
11.Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.		0,606	
12.Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.		0,565	
13.Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.			0,682
14.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.			0,677
15.Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.			0,573
16.Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.			0,476
17.Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.			0,320

**Tablo-11 Güvenirlik Katsayıları**

<b>Faktörler</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	,809	6
<b>Devam Bağlılığı</b>	,775	6
<b>Normatif Bağlılık</b>	,736	5

Ölçeğin güvenirlik düzeyleri incelendiğinde güvenirlik düzeylerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir.



#### 5. 7. 2. 4. Örgüt Kültürü

Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's alfa güvenilirlik katsayılarının, yapı geçerliğini belirlemek için ise açımlayıcı faktör analizinin (AFA) hesaplamaları yapılmıştır. İstatistiksel anlamda ölçeğin yapı geçerliliğini tespit edilmesi adına açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Öncelikli olarak, ölçeğin faktör analizine uygunluğunu ortaya koymak adına Bartlett ve KMO testi uygulanmıştır. Bu bağlamda olması gereken, Bartlett küresellik testinin sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olması ve KMO testinin sonucunun ise 0,50 ve üstü çıkmasıdır. Bu çalışma sonucunda KMO testi sonucu 0.677, Bartlett küresellik testi de ( $p < 0.01$ ) anlamlı bulunmuştur.

Buna göre, değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyonlar bulunmaktadır ve veri seti faktör analizi için uygundur.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu ölçeğin 4 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. 4 faktör toplam varyansın %38,059'unu açıklamaktadır.

**Tablo-12 Maddelerin Faktör Yükleri Tablosu**

<b>Faktörler</b>	<b>Faktör 1</b>	<b>Faktör 2</b>	<b>Faktör 3</b>	<b>Faktör 4</b>
1.Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir.	,696			
2.Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır.	,677			
3.Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır.	,639			
4.Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir.	,607			
5.Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir.	,534			
6.İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır.	-,470			
7.İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir.	,402			
8.Çatışmalar ancak savaşılarak ve kavga ederek çözümlenebilir.	-,384			
9.Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir.		,641		
10.Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır.		,633		
11.Çocuklara "ben" yerine "biz" kavramı öğretilmelidir.		-,574		
12.Görev, ilişkilerden önce gelir.		,524		
13.Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar.		,522		
14.Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.		,512		

15. Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir.	-,459
16. Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.	,403
17. Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir.	,546
18. İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır.	,538
19. Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir.	,529
20. Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir.	,495
21. Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir.	,478
22. Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler.	,464
23. Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir.	,356
24. Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir.	,324
25. Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir.	,756
26. Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır.	,627
27. Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir.	,501
28. İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir.	,441
29. Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir.	,431
30. Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir.	,426

**Tablo-13 Güvenirlik Katsayıları**

Faktörler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
<b>Dişil-Eril</b>	,642	8
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	,681	9
<b>Güç Mesafesi</b>	,724	7
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	,692	6

Ölçeğin güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir.

### 5. 7. 3. Betimsel İstatistikler

**Tablo-14 İnovatif Düşünce Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Betimsel İstatistikleri**

	n	Minimum	Maximum	Medyan	X	ss
Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma	130	2,00	10,00	8,00	7,29	2,01
Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme	130	2,00	10,00	8,00	7,37	1,80
Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon	130	2,00	10,00	7,00	7,16	1,79
Bilgi Paylaşımı ve İletişim	130	2,00	10,00	7,00	6,57	1,87
Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler	130	2,00	10,00	8,00	7,08	2,24
Bürokratik Yapı	130	2,00	10,00	8,00	7,22	1,97
Takım Ruhu	130	2,00	10,00	7,00	6,97	1,89
İnovatif Düşünce	130	20,00	68,00	50,00	49,65	8,71

Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma alt faktörünün medyan değeri 8; ortalaması  $7,29 \pm 2,01$ 'dir. Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme alt faktörünün medyan değeri 8; ortalaması  $7,37 \pm 1,80$ 'dir. Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon alt faktörünün medyan değeri 7; ortalaması  $7,16 \pm 1,79$ 'dur. Bilgi Paylaşımı ve İletişim alt faktörünün medyan değeri 7; ortalaması  $6,57 \pm 1,87$ 'dir. Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler alt faktörünün medyan değeri 8; ortalaması  $7,08 \pm 2,24$ 'dür. Bürokratik Yapı alt faktörünün medyan değeri 8; ortalaması  $7,22 \pm 1,97$ 'dir. Takım Ruhu alt faktörünün medyan değeri 7; ortalaması  $6,97 \pm 1,89$ 'dur. İnovatif Düşünce ölçeğinin medyan değeri 50; ortalaması  $49,65 \pm 8,71$ 'dir.

**Tablo-15 İş Tatmini Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Betimsel İstatistikleri**

	n	Minimum	Maximum	Medyan	X	ss
İşin Yapısı	130	8,00	25,00	20,00	19,89	3,18
Ücret	130	12,00	25,00	19,50	19,53	2,85
Yükselme	130	12,00	25,00	20,00	19,51	2,98
Yönetim	130	11,00	25,00	20,00	19,99	2,68
İs Arkadaşları	130	6,00	25,00	20,00	19,95	3,07
İş Tatmini	130	54,00	124,00	99,00	98,88	11,44

İşin Yapısı alt faktörünün medyan değeri 20; ortalaması  $19,89 \pm 3,18$ 'dir. Ücret alt faktörünün medyan değeri 19,50; ortalaması  $19,53 \pm 2,85$ 'dir. Yükselme alt faktörünün medyan değeri 20; ortalaması  $19,51 \pm 2,98$ 'dir.

Yönetim alt faktörünün medyan değeri 20; ortalaması 19,99±2,68'dir. İş Arkadaşları alt faktörünün medyan değeri 20; ortalaması 19,95±3,07'dir. İş Tatmini ölçeğinin medyan değeri 99; ortalaması 98,88±11,44'dür.

**Tablo-16 Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Betimsel İstatistikleri**

	n	Minimum	Maximum	Medyan	X	ss
Duygusal Bağlılık	130	6,00	30,00	22,00	21,82	4,63
Devam Bağlılık	130	12,00	30,00	22,00	22,22	4,56
Normatif Bağlılık	130	7,00	25,00	19,00	18,66	2,99
Örgütsel Bağlılık	130	39,00	81,00	62,00	62,69	7,40

Duygusal Bağlılık alt faktörünün medyan değeri 22; ortalaması 21,82±4,63'dür. Devam Bağlılık alt faktörünün medyan değeri 22; ortalaması 22,22±4,56'dir. Normatif Bağlılık alt faktörünün medyan değeri 19; ortalaması 18,66±2,99'dur. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin medyan değeri 62; ortalaması 62,69±7,40'dır.

**Tablo-17 Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Betimsel İstatistikleri**

	n	Minimum	Maximum	Medyan	X	ss
Dişil – Eril	130	16,00	39,00	30,00	29,58	4,06
Bireyci - Toplumcu	130	21,00	37,00	29,00	28,77	2,97
Güç Mesafesi	130	11,00	32,00	20,00	20,20	3,10
Belirsizlikten Kaçınma	130	12,00	29,00	19,00	18,65	2,57
Örgüt Kültürü	130	69,00	118,00	96,00	97,20	8,27

Dişil – Eril alt faktörünün medyan değeri 30; ortalaması 29,58±4,06'dır. Bireyci - Toplumcu alt faktörünün medyan değeri 29; ortalaması 28,77±2,97'dir. Güç Mesafesi alt faktörünün medyan değeri 20; ortalaması 20,20±3,10'dur. Belirsizlikten Kaçınma alt faktörünün medyan değeri 22; ortalaması 21,82±4,63'dür. Örgüt Kültürü ölçeğinin medyan değeri 96; ortalaması 97,20±8,27'dir.

## 5. 7. 4. İlişki Analizleri

### 5. 7. 4. 1. Korelasyon Analizi

Tablo-18 İnovatif Düşünce ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

		Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma	Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme	Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon	Bilgi Paylaşımı ve İletişim	Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler	Bürokratik Yapı	Takım Ruhu	İnovatif Düşünce
İşin Yapısı	<i>Rho</i>	,186 <sup>*</sup>	,177 <sup>*</sup>	,177 <sup>*</sup>	,201 <sup>*</sup>	-0,032	-0,023	0,027	0,153
	<i>p</i>	<b>0,034</b>	<b>0,044</b>	<b>0,044</b>	<b>0,022</b>	0,715	0,791	0,758	0,082
Ücret	<i>Rho</i>	0,137	,181 <sup>*</sup>	0,130	0,091	-0,110	-,207 <sup>*</sup>	-0,144	0,006
	<i>p</i>	0,120	<b>0,039</b>	0,140	0,303	0,211	<b>0,018</b>	0,103	0,942
Yükselme	<i>Rho</i>	,238 <sup>*</sup>	,235 <sup>*</sup>	0,168	,226 <sup>*</sup>	-0,052	-0,069	-0,061	0,141
	<i>p</i>	<b>0,006</b>	<b>0,007</b>	0,055	<b>0,010</b>	0,561	0,438	0,490	0,109
Yönetim	<i>Rho</i>	0,097	,175 <sup>*</sup>	,183 <sup>*</sup>	0,166	-0,068	-0,055	-0,056	0,076
	<i>p</i>	0,273	<b>0,046</b>	<b>0,038</b>	0,059	0,443	0,535	0,524	0,393
İş Arkadaşları	<i>Rho</i>	0,060	0,107	0,077	0,101	-0,004	-0,009	0,013	0,076
	<i>p</i>	0,497	0,225	0,381	0,252	0,967	0,923	0,886	0,392
İş Tatmini	<i>Rho</i>	,185 <sup>*</sup>	,223 <sup>*</sup>	,182 <sup>*</sup>	,204 <sup>*</sup>	-0,067	-0,109	-0,071	0,109
	<i>p</i>	<b>0,035</b>	<b>0,011</b>	<b>0,039</b>	<b>0,020</b>	0,448	0,217	0,424	0,216
Duygusal Bağlılık	<i>Rho</i>	,265 <sup>*</sup>	,269 <sup>*</sup>	,199 <sup>*</sup>	,373 <sup>*</sup>	-0,112	-0,088	-0,036	0,162
	<i>p</i>	<b>0,002</b>	<b>0,002</b>	<b>0,023</b>	<b>0,000</b>	0,206	0,319	0,688	0,066
Devam Bağlılık	<i>Rho</i>	-0,149	0,028	0,013	0,021	0,061	-0,030	0,065	0,028
	<i>p</i>	0,092	0,753	0,882	0,815	0,493	0,732	0,460	0,755
Normatif Bağlılık	<i>Rho</i>	,224 <sup>*</sup>	,241 <sup>*</sup>	0,164	,335 <sup>*</sup>	0,094	0,080	0,030	,269 <sup>*</sup>
	<i>p</i>	<b>0,010</b>	<b>0,006</b>	0,062	<b>0,000</b>	0,288	0,366	0,736	<b>0,002</b>
Örgütsel Bağlılık	<i>Rho</i>	0,145	,268 <sup>*</sup>	,191 <sup>*</sup>	,358 <sup>*</sup>	0,008	-0,041	0,031	,222 <sup>*</sup>
	<i>p</i>	0,100	<b>0,002</b>	<b>0,030</b>	<b>0,000</b>	0,931	0,645	0,727	<b>0,011</b>
Dişil - Eril	<i>Rho</i>	-0,069	-0,043	-0,124	-0,062	-0,065	-0,149	-0,026	-0,147
	<i>p</i>	0,437	0,626	0,161	0,483	0,459	0,091	0,768	0,094
Bireyci Toplumcu	<i>Rho</i>	-0,038	0,031	-0,010	0,068	-0,076	-,181 <sup>*</sup>	-0,123	-0,051
	<i>p</i>	0,664	0,723	0,909	0,444	0,391	<b>0,040</b>	0,164	0,562
Güç Mesafesi	<i>Rho</i>	-0,086	-0,137	-0,110	-0,121	0,054	0,098	0,038	-0,061
	<i>p</i>	0,333	0,119	0,211	0,170	0,543	0,269	0,667	0,494
Belirsizlikten Kaçınma	<i>Rho</i>	0,102	-0,018	0,084	-0,045	-0,088	-0,010	-0,086	-0,018
	<i>p</i>	0,247	0,841	0,344	0,609	0,320	0,908	0,329	0,840
Örgüt Kültürü	<i>Rho</i>	-0,050	-0,048	-0,037	-0,043	-0,095	-0,130	-0,089	-0,128
	<i>p</i>	0,573	0,586	0,672	0,630	0,283	0,141	0,313	0,148

\**p*<0,05

Araştırma sonuçlarına göre Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma ile İşin Yapısı arasında pozitif yönlü çok zayıf; Yükselme arasında pozitif yönlü zayıf; İş Tatmini arasında pozitif yönlü çok zayıf; Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf; Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.

Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme ile İşin Yapısı arasında pozitif yönlü çok zayıf; Ücret arasında pozitif yönlü çok zayıf; Yükselme arasında pozitif yönlü zayıf; Yönetim arasında pozitif yönlü çok zayıf; İş Tatmini arasında pozitif yönlü zayıf; Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf; Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ve Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.

Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon ile İşin Yapısı arasında pozitif yönlü çok zayıf; Yönetim arasında pozitif yönlü çok zayıf; İş Tatmini arasında pozitif yönlü çok zayıf; Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü çok zayıf ve Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü çok zayıf ilişki bulunmaktadır.

Bilgi Paylaşımı ve İletişim ile İşin Yapısı arasında pozitif yönlü zayıf; Yükselme arasında pozitif yönlü zayıf; İş Tatmini arasında pozitif yönlü zayıf; Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli; Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ve Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

Bürokratik Yapı ile Ücret arasında negatif yönlü zayıf ve Bireyci-Toplumcu arasında negatif yönlü çok zayıf ilişki bulunmaktadır.

İnovatif Düşünce ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ve Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.

**Tablo-19 İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki**

		İşin Yapısı	Ücret	Yükselme	Yönetim	İş Arkadaşları	İş Tatmini
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<i>Rho</i>	,301**	0,096	,296**	,344**	,208*	,331**
	<i>p</i>	<b>0,001</b>	0,279	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,018</b>	<b>0,000</b>
<b>Devam Bağlılık</b>	<i>Rho</i>	0,001	-0,024	0,000	0,000	0,049	0,022
	<i>p</i>	0,991	0,783	0,998	0,996	0,583	0,807
<b>Normatif Bağlılık</b>	<i>Rho</i>	0,130	0,138	0,080	0,070	0,159	0,155
	<i>p</i>	0,141	0,117	0,364	0,428	0,070	0,079
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<i>Rho</i>	,255**	0,100	,233**	,253**	,235**	,290**
	<i>p</i>	<b>0,003</b>	0,256	<b>0,008</b>	<b>0,004</b>	<b>0,007</b>	<b>0,001</b>
<b>Dişil - Eril</b>	<i>Rho</i>	0,085	0,031	0,090	0,092	0,060	0,080
	<i>p</i>	0,334	0,726	0,307	0,300	0,497	0,363
<b>Bireyci - Toplumcu</b>	<i>Rho</i>	0,003	0,068	0,152	0,092	-0,023	0,078
	<i>p</i>	0,973	0,442	0,085	0,299	0,799	0,380
<b>Güç Mesafesi</b>	<i>Rho</i>	0,021	-0,089	0,037	-0,045	0,054	0,021
	<i>p</i>	0,810	0,314	0,678	0,611	0,544	0,809
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	<i>Rho</i>	-0,096	-0,060	0,014	-0,071	-0,091	-0,078
	<i>p</i>	0,276	0,494	0,874	0,419	0,301	0,377
<b>Örgüt Kültürü</b>	<i>Rho</i>	0,022	-0,035	0,110	0,034	0,031	0,043
	<i>p</i>	0,808	0,696	0,214	0,698	0,725	0,625

İşin Yapısı ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ve Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.

Yükselme ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ve Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.

Yönetim ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ve Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.

İş Arkadaşları ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ve Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.

İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ve Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.

**Tablo-20 Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki**

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılık	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Dışıl - Eril	<i>Rho</i>	-0,061	0,041	-0,132	-0,051
	<i>p</i>	0,492	0,646	0,134	0,566
Bireyci - Toplumcu	<i>Rho</i>	-0,046	0,106	-0,110	0,000
	<i>p</i>	0,599	0,231	0,211	0,997
Güç Mesafesi	<i>Rho</i>	-0,112	0,127	0,016	0,001
	<i>p</i>	0,204	0,149	0,860	0,992
Belirsizlikten Kaçınma	<i>Rho</i>	-0,100	-,234**	-0,011	-,227**
	<i>p</i>	0,259	<b>0,007</b>	0,899	<b>0,010</b>
Örgüt Kültürü	<i>Rho</i>	-0,112	0,048	-0,128	-0,095
	<i>p</i>	0,204	0,586	0,145	0,282

Devam Bağlılığı ile Belirsizlikten Kaçınma arasında negatif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel Bağlılık ile Belirsizlikten Kaçınma arasında negatif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.

#### 5. 7. 4. 2. Regresyon Analizi

Bu bölümde sadece istatistiksel olarak anlamlı çıkmış sonuçlara yer verilmiştir. Diğer analiz tablolarına çalışmanın ekler kısmından ulaşabilir. Sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirteci olarak “p (sig.)” değeri kullanılmıştır. Bu değer 0,05’den küçük olması halinde sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

**Tablo-21 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İş Tatmini Yükselme Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Standart sapma	Beta	t	Sig.
Dışıl-Eril	.032	.113	.027	.282	.779
Bireyci-Toplumcu	.336	.166	.186	2.025	<b>.045</b>
Güç Mesafesi	-.084	.128	-.062	-.653	.515
Belirsizlikten Kaçınma	-.018	.126	-.013	-.145	.885

Bağımlı Değişken: Yükselme



Yukarıdaki sonuçlara göre bireyci-toplumcu alt kültür faktörünün iş tatmini “yükselme” alt faktörü üzerinde etkisi vardır.

**Tablo-22 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Devam Bağlılığı Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		Sig.
	B	Standart sapma	Beta	t	
<b>Dişil-Eril</b>	.044	.141	.029	.309	.758
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	.218	.207	.095	1.052	.295
<b>Güç Mesafesi</b>	.240	.160	.140	1.500	.136
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	-.424	.157	-.239	-2.707	<b>.008</b>

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Yukarıdaki sonuçlara göre belirsizlikten kaçınma alt kültür faktörünün örgütsel bağlılık devam bağlılığı alt faktörü üzerinde etkisi vardır.

### 5. 7. 5. Gruplar Arası Karşılaştırma Testleri

#### 5. 7. 5. 1. Cinsiyet Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

**Tablo-23 Cinsiyet Gruplarının İnovatif Düşünce Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	U	P
<b>Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma</b>	Kadın	60	58,93	1705,500	,059
	Erkek	70	71,14		
<b>Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme</b>	Kadın	60	58,37	1672,000	<b>,040*</b>
	Erkek	70	71,61		
<b>Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon</b>	Kadın	60	60,08	1774,500	,122
	Erkek	70	70,15		
<b>Bilgi Paylaşımı ve İletişim</b>	Kadın	60	58,24	1664,500	<b>,039*</b>
	Erkek	70	71,72		
<b>Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler</b>	Kadın	60	66,97	2012,000	,677
	Erkek	70	64,24		
<b>Bürokratik Yapı</b>	Kadın	60	70,83	1780,000	,127
	Erkek	70	60,93		
<b>Takım Ruhu</b>	Kadın	60	72,71	1667,500	<b>,040*</b>
	Erkek	70	59,32		
<b>İnovatif Düşünce</b>	Kadın	60	63,66	1989,500	,605
	Erkek	70	67,08		

\*p<0,05

Kadınlar ile erkekler arasında Yaratıcılık Geliştirme ve İnişiyatif Kullanma, Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon, Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler, Bürokratik Yapı ve İnovatif Düşünce açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Kadınlar ile erkekler arasında Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Kadınların Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme puanları sıra ortalaması 58,37; erkeklerin 71,61'dir. Buna göre erkeklerin Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme puanları daha yüksektir.

Kadınlar ile erkekler arasında Bilgi Paylaşımı ve İletişim açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Kadınların Bilgi Paylaşımı ve İletişim puanları sıra ortalaması 58,24; erkeklerin 71,72'dir. Buna göre erkeklerin Bilgi Paylaşımı ve İletişim puanları daha yüksektir.

Kadınlar ile erkekler arasında Takım Ruhu açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Kadınların Takım Ruhu puanları sıra ortalaması 72,71; erkeklerin 59,32'dir. Buna göre kadınların Takım Ruhu puanları daha yüksektir.

**Tablo-24 Cinsiyet Gruplarının İş Tatmini Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	U	P
İşin Yapısı	Kadın	60	58,08	1655,000	<b>,037*</b>
	Erkek	70	71,86		
Ücret	Kadın	60	55,43	1496,000	<b>,005*</b>
	Erkek	70	74,13		
Yükselme	Kadın	60	62,86	1941,500	,456
	Erkek	70	67,76		
Yönetim	Kadın	60	63,78	1997,000	,628
	Erkek	70	66,97		
İş Arkadaşları	Kadın	60	56,98	1588,500	<b>,016*</b>
	Erkek	70	72,81		
İş Tatmini	Kadın	60	56,97	1588,000	<b>,017*</b>
	Erkek	70	72,81		

\* $p<0,05$

Kadınlar ile erkekler arasında Yükselme ve Yönetim açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Kadınlar ile erkekler arasında İşin Yapısı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Kadınların İşin Yapısı puanı sıra ortalaması 58,08; erkeklerin 71,86'dır. Buna göre erkeklerin İşin Yapısı puanları daha yüksektir.

Kadınlar ile erkekler arasında Ücret açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Kadınların Ücret puanı sıra ortalaması 55,43; erkeklerin 74,13'dür. Buna göre erkeklerin Ücret puanları daha yüksektir.

Kadınlar ile erkekler arasında İş Arkadaşları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Kadınların İş Arkadaşları puanı sıra ortalaması 56,98; erkeklerin 72,81'dir. Buna göre erkeklerin İş Arkadaşları puanları daha yüksektir.

Kadınlar ile erkekler arasında İş Tatmini açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Kadınların İş Tatmini puanı sıra ortalaması 56,97; erkeklerin 72,81'dir. Buna göre erkeklerin İş Tatmini puanları daha yüksektir.

**Tablo-25 Cinsiyet Gruplarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	U	P
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Kadın	60	63,93	2005,500	,658
	Erkek	70	66,85		
<b>Devam Bağlılık</b>	Kadın	60	66,30	2052,000	,822
	Erkek	70	64,81		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Kadın	60	63,05	1953,000	,489
	Erkek	70	67,60		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Kadın	60	64,03	2012,000	,681
	Erkek	70	66,76		

Kadınlar ile erkekler arasında Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo-26 Cinsiyet Gruplarının Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	U	P
Dişil – Eril	Kadın	60	64,34	2030,500	,744
	Erkek	70	66,49		
Bireyci - Toplumcu	Kadın	60	69,11	1883,500	,308
	Erkek	70	62,41		
Güç Mesafesi	Kadın	60	68,17	1940,000	,452
	Erkek	70	63,21		
Belirsizlikten Kaçınma	Kadın	60	71,79	1722,500	,075
	Erkek	70	60,11		
Örgüt Kültürü	Kadın	60	68,70	1908,000	,369
	Erkek	70	62,76		

Kadınlar ile erkekler arasında Dişil – Eril, Bireyci - Toplumcu, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma ve Örgüt Kültürü açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

#### 5. 7. 5. 2. Medeni Durum Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

**Tablo-27 Medeni Durum Gruplarının İnovatif Düşünce Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Medeni durum	n	Sıra Ort.	U	P
Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma	Evli	64	66,38	2056,000	,790
	Bekar	66	64,65		
Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme	Evli	64	63,23	1967,000	,488
	Bekar	66	67,70		
Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon	Evli	64	66,14	2071,000	,846
	Bekar	66	64,88		
Bilgi Paylaşımı ve İletişim	Evli	64	64,61	2055,000	,788
	Bekar	66	66,36		
Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler	Evli	64	68,31	1932,000	,395
	Bekar	66	62,77		
Bürokratik Yapı	Evli	64	71,34	1738,500	,075
	Bekar	66	59,84		
Takım Ruhu	Evli	64	72,20	1683,500	,042*
	Bekar	66	59,01		
İnovatif Düşünce	Evli	64	69,72	1842,000	,208
	Bekar	66	61,41		

\* $p<0,05$

Evliler ile bekarlar arasında Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma, Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme, Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon, Bilgi Paylaşımı ve İletişim, Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler, Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler, Bürokratik Yapı ve İnovatif Düşünce açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Evliler ile bekarlar arasında Takım Ruhu açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Evlilerin Takım Ruhu puanları sıra ortalaması 72,20, bekarların 59,01'dir. Buna göre evlilerin Takım Ruhu puanları daha yüksektir.

**Tablo-28 Medeni Durum Gruplarının İş Tatmini Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Medeni durum	n	Sıra Ort.	U	P
İşin Yapısı	Evli	64	69,03	1886,000	,290
	Bekar	66	62,08		
Ücret	Evli	64	63,06	1956,000	,465
	Bekar	66	67,86		
Yükselme	Evli	64	70,55	1788,500	,130
	Bekar	66	60,60		
Yönetim	Evli	64	65,80	2092,500	,927
	Bekar	66	65,20		
İs Arkadaşları	Evli	64	66,08	2075,000	,862
	Bekar	66	64,94		
İş Tatmini	Evli	64	66,72	2034,000	,716
	Bekar	66	64,32		

Evliler ile bekarlar arasında İşin Yapısı, Ücret, Yükselme, Yönetim, İş Arkadaşları ve İş Tatmini açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo-29 Medeni Durum Gruplarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Medeni durum	n	Sıra Ort.	U	P
Duygusal Bağlılık	Evli	64	71,86	1705,000	,057
	Bekar	66	59,33		
Devam Bağlılık	Evli	64	62,87	1943,500	,431
	Bekar	66	68,05		
Normatif Bağlılık	Evli	64	69,08	1883,000	,283
	Bekar	66	62,03		
Örgütsel Bağlılık	Evli	64	69,65	1846,500	,216
	Bekar	66	61,48		

Evli ile bekarlar arasında Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo-30 Medeni Durum Gruplarının Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Medeni durum	n	Sıra Ort.	U	p
Dişil – Eril	Evli	64	63,16	1962,500	,484
	Bekar	66	67,77		
Bireyci - Toplumcu	Evli	64	61,38	1848,500	,216
	Bekar	66	69,49		
Güç Mesafesi	Evli	64	67,91	1957,500	,469
	Bekar	66	63,16		
Belirsizlikten Kaçınma	Evli	64	66,38	2056,000	,792
	Bekar	66	64,65		
Örgüt Kültürü	Evli	64	64,40	2041,500	,742
	Bekar	66	66,57		

Evli ile bekarlar arasında Dişil – Eril, Bireyci - Toplumcu, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma ve Örgüt Kültürü açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**5. 7. 5. 3. Yaş Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Kruskal-Wallis H Testi ile Karşılaştırılması**

**Tablo-31 Yaş Gruplarının İnovatif Düşünce Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Yaş	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
<b>Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma</b>	20-30 yaş	46	69,22	,783	,676
	31-40 yaş	56	64,14		
	41 ve üstü yaş	28	62,11		
<b>Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme</b>	20-30 yaş	46	71,63	3,423	,181
	31-40 yaş	56	65,53		
	41 ve üstü yaş	28	55,38		
<b>Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon</b>	20-30 yaş	46	69,18	,929	,628
	31-40 yaş	56	64,84		
	41 ve üstü yaş	28	60,77		
<b>Bilgi Paylaşımı ve İletişim</b>	20-30 yaş	46	72,04	2,604	,272
	31-40 yaş	56	63,71		
	41 ve üstü yaş	28	58,34		
<b>Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler</b>	20-30 yaş	46	62,48	2,065	,356
	31-40 yaş	56	63,54		
	41 ve üstü yaş	28	74,39		
<b>Bürokratik Yapı</b>	20-30 yaş	46	65,26	1,028	,598
	31-40 yaş	56	68,51		
	41 ve üstü yaş	28	59,88		
<b>Takım Ruhu</b>	20-30 yaş	46	66,59	,465	,793
	31-40 yaş	56	63,09		
	41 ve üstü yaş	28	68,54		
<b>İnovatif Düşünce</b>	20-30 yaş	46	70,29	1,280	,527
	31-40 yaş	56	63,90		
	41 ve üstü yaş	28	60,82		

Farklı yaş grupları arasında Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma, Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme, Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon, Bilgi Paylaşımı ve İletişim, Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler, Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler, Bürokratik Yapı, Takım Ruhu ve İnovatif Düşünce açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo-32 Yaş Gruplarının İş Tatmini Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Yaş	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
İşin Yapısı	20-30 yaş	46	65,83	2,023	,364
	31-40 yaş	56	69,43		
	41 ve üstü yaş	28	57,11		
Ücret	20-30 yaş	46	61,35	1,354	,508
	31-40 yaş	56	69,77		
	41 ve üstü yaş	28	63,79		
Yükselme	20-30 yaş	46	64,03	,584	,747
	31-40 yaş	56	68,29		
	41 ve üstü yaş	28	62,32		
Yönetim	20-30 yaş	46	61,55	4,573	,102
	31-40 yaş	56	73,28		
	41 ve üstü yaş	28	56,43		
İs Arkadaşları	20-30 yaş	46	65,00	2,319	,314
	31-40 yaş	56	70,16		
	41 ve üstü yaş	28	57,00		
İş Tatmini	20-30 yaş	46	62,35	3,051	,218
	31-40 yaş	56	71,87		
	41 ve üstü yaş	28	57,95		

Farklı yaş grupları arasında İşin Yapısı, Ücret, Yükselme, Yönetim, İş Arkadaşları ve İş Tatmini açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo-33 Yaş Gruplarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Yaş	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Duygusal Bağlılık	20-30 yaş	46	70,33	1,184	,553
	31-40 yaş	56	63,08		
	41 ve üstü yaş	28	62,41		
Devam Bağlılık	20-30 yaş	46	73,10	2,995	,224
	31-40 yaş	56	62,14		
	41 ve üstü yaş	28	59,73		
Normatif Bağlılık	20-30 yaş	46	68,09	,363	,834
	31-40 yaş	56	64,51		
	41 ve üstü yaş	28	63,23		
Örgütsel Bağlılık	20-30 yaş	46	74,91	4,718	,094
	31-40 yaş	56	61,84		
	41 ve üstü yaş	28	57,36		

Farklı yaş grupları arasında Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).



**Tablo-34 Yaş Gruplarının Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Yaş	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Dişil – Eril	20-30 yaş	46	68,62	,513	,774
	31-40 yaş	56	63,38		
	41 ve üstü yaş	28	64,63		
Bireyci - Toplumcu	20-30 yaş	46	62,02	,669	,716
	31-40 yaş	56	68,07		
	41 ve üstü yaş	28	66,07		
Güç Mesafesi	20-30 yaş	46	64,91	,655	,721
	31-40 yaş	56	68,13		
	41 ve üstü yaş	28	61,21		
Belirsizlikten Kaçınma	20-30 yaş	46	64,40	1,856	,395
	31-40 yaş	56	69,96		
	41 ve üstü yaş	28	58,39		
Örgüt Kültürü	20-30 yaş	46	65,65	,428	,807
	31-40 yaş	56	67,31		
	41 ve üstü yaş	28	61,63		

Farklı yaş grupları arasında Dişil – Eril, Bireyci - Toplumcu, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma ve Örgüt Kültürü açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

#### 5. 7. 5. 4. Öğrenim Durumu Gruplarının Ölçek Puanları Açısından Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

**Tablo-35 Öğrenim Durumu Gruplarının İnovatif Düşünce Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Öğrenim durumu	n	Sıra Ort.	U	p
Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiatif Kullanma	Lise ya da üniversite mezunu	96	67,83	1408,500	,226
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	58,93		
Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme	Lise ya da üniversite mezunu	96	66,32	1553,500	,669
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	63,19		
Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon	Lise ya da üniversite mezunu	96	66,34	1551,500	,665
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	63,13		
Bilgi Paylaşımı ve İletişim	Lise ya da üniversite mezunu	96	65,82	1601,000	,868
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	64,59		
Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler	Lise ya da üniversite mezunu	96	65,01	1584,500	,799
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	66,90		
Bürokratik Yapı	Lise ya da üniversite mezunu	96	62,43	1337,500	,111
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	74,16		
Takım Ruhü	Lise ya da üniversite mezunu	96	63,81	1469,500	,381
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	70,28		
İnovatif Düşünce	Lise ya da üniversite mezunu	96	65,55	1627,000	,979
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	65,35		

Lise ya da üniversite mezunları ile Yüksek Lisans / Doktora mezunu arasında Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma, Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme, Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon, Bilgi Paylaşımı ve İletişim, Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler, Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler, Bürokratik Yapı, Takım Ruhu ve İnovatif Düşünce açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo-36 Öğrenim Durumu Gruplarının İş Tatmini Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Öğrenim durumu	n	Sıra Ort.	U	p
<b>İşin Yapısı</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	64,84	1569,000	,737
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	67,35		
<b>Ücret</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	66,41	1544,500	,641
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	62,93		
<b>Yükselme</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	67,17	1472,000	,394
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	60,79		
<b>Yönetim</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	66,10	1574,000	,757
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	63,79		
<b>İş Arkadaşları</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	63,46	1436,000	,296
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	71,26		
<b>İş Tatmini</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	65,69	1613,500	,922
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	64,96		

Lise ya da üniversite mezunları ile Yüksek Lisans / Doktora mezunu arasında İşin Yapısı, Ücret, Yükselme, Yönetim, İş Arkadaşları ve İş Tatmini açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo-37 Öğrenim Durumu Gruplarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Öğrenim durumu	n	Sıra Ort.	U	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	65,43	1625,000	,970
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	65,71		
<b>Devam Bağlılık</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	66,03	1581,500	,788
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	64,01		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	61,85	1282,000	,062
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	75,79		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	64,39	1525,500	,572
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	68,63		

Lise ya da üniversite mezunları ile Yüksek Lisans / Doktora mezunu arasında Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo-38 Öğrenim Durumu Gruplarının Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Faktörleri Açısından Karşılaştırılması**

	Öğrenim durumu	n	Sıra Ort.	U	p
<b>Dişil – Eril</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	67,60	1430,500	,284
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	59,57		
<b>Bireyci - Toplumcu</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	64,36	1522,500	,559
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	68,72		
<b>Güç Mesafesi</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	64,51	1537,000	,612
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	68,29		
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	64,36	1523,000	,560
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	68,71		
<b>Örgüt Kültürü</b>	Lise ya da üniversite mezunu	96	65,44	1626,500	,977
	Yüksek Lisans / Doktora mezunu	34	65,66		

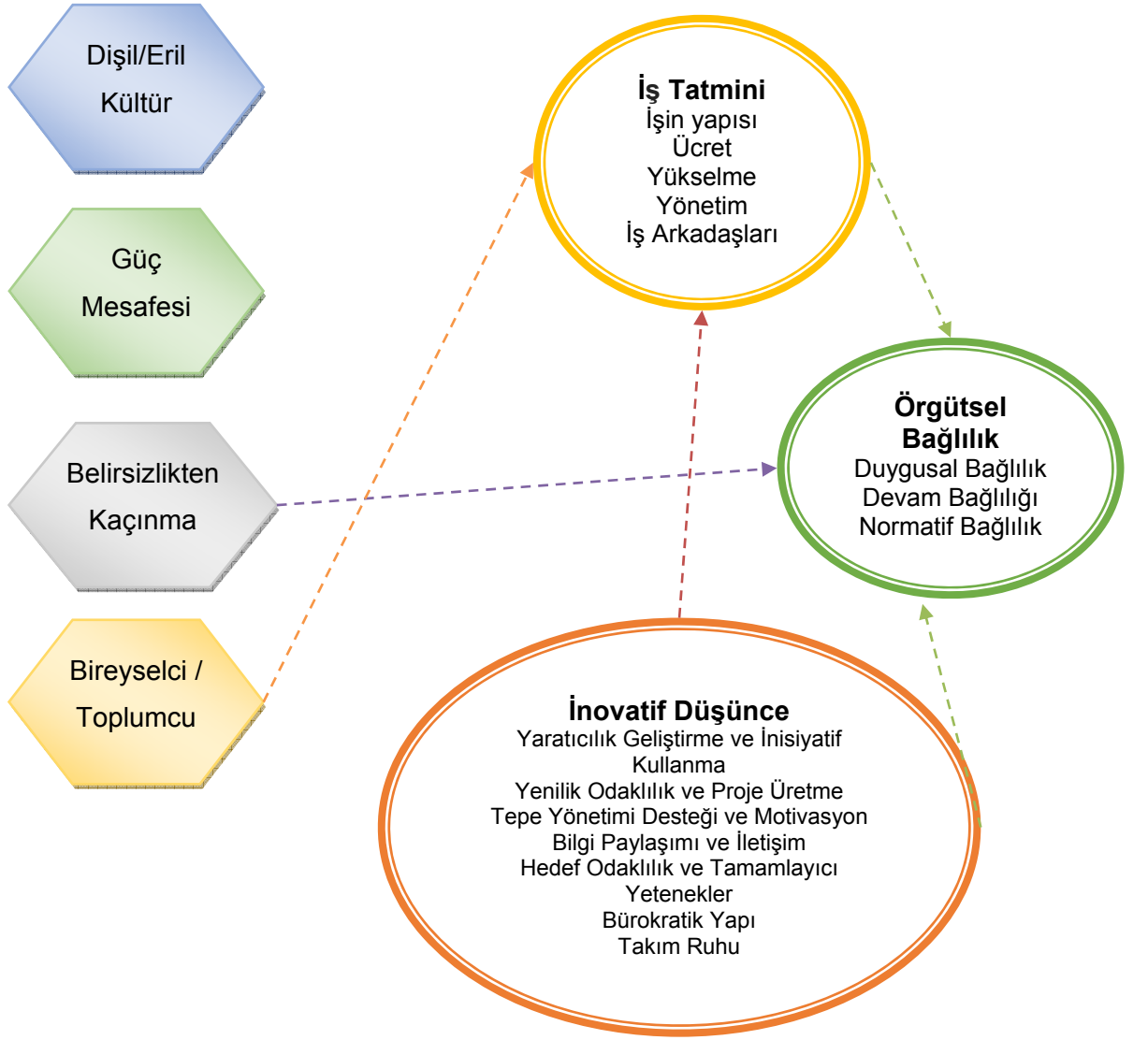
Lise ya da üniversite mezunları ile Yüksek Lisans / Doktora mezunu arasında Dişil – Eril, Bireyci - Toplumcu, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma ve Örgüt Kültürü açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

### 5. 7. 6. Hipotezler

Bu çalışmada hipotezler üç farklı analiz yardımıyla belirlenmiştir. Bu anlamda araştırmancının temel amacı olan örgüt kültürünün iş tatmini, örgütsel bağlılık ve inovatif düşünce geliştirme üzerindeki etkisi regresyon analizi yardımıyla tespit edilmeye çalışılmaya çalışılmıştır. Ancak alt amaçlar olan inovatif düşünce, örgütsel bağlılık ve inovatif düşünce geliştirme arasındaki ilişkiler korelasyon analizi aracılığıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunun dışında araştırmancının son hipotezi olan demografik özellikler arasındaki farklılaşmanın tespiti ise Mann-Whitney U Testi / Kruskal-Wallis H Testi aracılığıyla sağlanmıştır. Aşağıda araştırma sonucunda elde edilen bulgulara istinaden oluşturulmuş hipotez testi tablosu verilmiştir.

Hipotez No.	Hipotez	Analiz	Sonuç
H1	Örgüt kültürünün bilişim sektöründe çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	Regresyon	Bireyci-toplumcu alt kültür faktörünün iş tatmini “yükselme” alt faktörü üzerinde etkisi tespit edilmiştir.
H2	Örgüt kültürünün bilişim sektöründe çalışanların inovatif düşünce geliştirme üzerinde etkisi vardır.	Regresyon	Bir ilişki tespit edilememiştir.
H3	Örgüt kültürünün bilişim sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık davranışları üzerinde etkisi vardır.	Regresyon	Belirsizlikten kaçınma alt kültür faktörünün örgütsel bağlılık devam bağlılığı alt faktörü üzerinde etkisi tespit edilmiştir.
H4	İnovatif düşünce geliştirebilme davranışının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	Korelasyon	İnovatif düşünce geliştirebilme alt boyutları olan Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma, Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme, Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon ve Bilgi Paylaşımı ve İletişim ile iş tatmini arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.
H5	İnovatif düşünce geliştirebilme davranışının örgütsel bağlılık davranışı üzerinde etkisi vardır.	Korelasyon	İnovatif Düşünce ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ve total Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.
H6	İş tatmininin örgütsel bağlılık davranışı üzerinde etkisi vardır.	Korelasyon	İş Tatmini ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ve total Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır.
H7	Sonuçlar demografik faktörlere göre farklılaşmaktadır	Mann-Whitney U Testi / Kruskal-Wallis H Testi	Erkeklerin Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme puanları daha yüksektir. Erkeklerin Bilgi Paylaşımı ve İletişim puanları daha yüksektir. Kadınların Takım Ruhu puanları daha yüksektir. Erkeklerin İşin Yapısı puanları daha yüksektir. Erkeklerin Ücret puanları daha yüksektir. Erkeklerin İş Arkadaşları puanları daha yüksektir. Erkeklerin İş Tatmini puanları daha yüksektir. Evlilerin Takım Ruhu puanları daha yüksektir.

Çıkan sonuçlara göre araştırma sonrası ortaya çıkan model aşağıda verilmiştir:



**Şekil-4 Araştırma Sonrası Ortaya Çıkan Model**

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Örgüt kültürünü; çalışanların arasında inovatif düşünce geliştirmesi, iş tatminini oluşturması ve örgüte bağlılığı gerçekleştirmesi açılarından incelemek bu tezin esas amacını oluşturmaktadır. İstanbul'daki bilişim şirketleri bu araştırmanın evrenini belirlemektedir. Bu bağlamda İstanbul ilindeki bilişim şirketleri değerlendirilmiş ve çalışanlar arasında yapılan anket çalışmaları vasıtasıyla konunun amacına ulaşılması sağlanmıştır. İstanbul'daki şirketlerin sayısına dair kesin bir fikir sahibi olunmadığından, <http://www.firmasec.com/firmalar/mb-bilgisayar-bilisim/istanbul/> sitesindeki bilişim şirketleri arasından tercih edilmiş olup, anketler de bu şirketlerin üzerinde gerçekleştirilmiştir. Rastgele olarak seçilen 20 şirketle iletişim kurulmuş ve e-posta yoluyla, anketlerin sorumlu müdürler tarafından çalışanlara iletilmesi talep edilmiştir. Her ne kadar toplamda hedeflenen anket sayısı 200 olsa da, ulaşılabilen geçerli anket sayısı 130'da kalmıştır.

Ankete cinsiyet bazında ağırlıklı olarak erkekler, yaş bazında orta yaşlılar ve eğitim durumu bazında üniversite mezunları katılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, bilişim sektöründe çalışanların inovatif düşünce düzeyleri oldukça yüksektir. İnovatif düşünceyi oluşturan etkenler derinlemesine incelendiğinde ise, çalışanların yenilik odaklılık ve proje üretme konusunda düşünce düzeyleri en yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Literatürde de bahsi geçtiği gibi inovasyon kavramı firmalar açısından verimliliği ve dolayısıyla karlılığı arttırarak yeni pazarlara girmeye ve mevcutta bulunulan pazarı büyütmeye olanak sağlayan bir rekabet aracıdır<sup>264</sup>. Bu noktadan hareketle bilişim sektöründe çalışanların inovatif düşünce düzeylerinin yüksek olması Türkiye bilişim sektörünün giderek rekabetçiliğini artırdığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Bilişim sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeyleri incelendiğinde ise, iş tatminlerinin çok yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnovatif düşünceye benzer şekilde iş tatminini oluşturan etkenlerin detaylı incelenmesi sonucu, çalışanların yönetimden kaynaklı iş tatminlerinin en yüksek etken olduğu görülmüştür. Judge, Thoresen, Bona ve Patton ile Nathanson ve Becker'in iş tatmini ile ilgili ampirik

<sup>264</sup> Arıkan vd., a.g.e. 2003, s. 362.

çalışmaları neticesinde iş performansı ile aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu perspektifin örgütün çeşitli çalışmalarına da yansıdığı tespit edilmiştir<sup>265266</sup>. Ayrıca yapılan toplu analizlerde iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin çok net olduğu ortaya çıkmıştır<sup>267</sup>. Bu anlamda iş tatminini mediator olarak değerlendirirsek, incelenen firmalarda iş performansının da yüksek olacağı düşünülebilir.

Ancak yukarıdaki bulgulardan farklı olarak araştırma sonucunda çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışanların devam bağlılıklarının, duygusal ve normatif bağlılığa göre daha yüksek olduğu elde edilen bir diğer farklı sonuçtur. Çalışan devrinin yüksek olduğu bilişim sektöründe örgütsel bağlılığın çok önemli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Normatif bağlılıkla iş performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu da literatürde belirtilmiştir. Bu anlamda yöneticilerin örgütsel bağlılığı artıracak olgulara önemle eğilmesi gerekmektedir. Bu olgulardan bazıları eğitim, kariyer fırsatları, koçluk, etkili geri bildirim olarak sıralanabilir.

Yapılan bu çalışmada çalışanların inovatif düşünce, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü değerleri arasındaki ilişkiler öncelikle Spearman korelasyon analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda inovatif düşünce ile iş tatmini ve örgüt kültürü arasında herhangi bir ilişki bulunmazken, örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Çalışma sonucunda iş tatmini ile örgüt kültürü arasında bir ilişki bulunmazken, örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür. Scheepers vd.<sup>268</sup> tarafından yapılan bir araştırma, bir firma içindeki belirli bazı etmenlerin girişimcilik ruhunu harekete geçirebileceğini ve böylece, uzun vadede firma kârlılığını, performansı, örgütsel bağlılığı artırarak firmanın genel değerini de artırdığını göstermektedir. Bu anlamda bu çalışmada çıkan sonuçlar Scheepers vd.<sup>269</sup> bulguları ile örtüşmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre ise bireyci-toplumcu alt kültür faktörünün iş tatmini “yükselme” alt faktörü üzerinde ve belirsizlikten kaçınma alt kültür faktörünün örgütsel bağlılık devam bağlılığı alt faktörü üzerinde etkisinin olduğu bulunmuştur. Bireyci ve toplumcu kültürlerin arasındaki farklar Yeniyurt ve

<sup>265</sup> Judge vd., **a.g.e.**, 2001, s. 376-407.

<sup>266</sup> Petty vd., **a.g.e.**, 1984, s. 712-721.

<sup>267</sup> George, Jones, **a.g.e.**, 1997, s. 153-170.

<sup>268</sup> Scheepers vd., **a.g.e.**, 2008, s. 50-75.

<sup>269</sup> Scheepers vd., **a.g.e.**, 2008, s. 50-75.

Townsend<sup>270</sup> tarafından belirtilmiştir. Buna göre, toplumcu kültürlerde bireyler içinde buldukları toplumu öncelik olarak değerlendirirler ve toplumun çıkarları kendi çıkarlarının önündedir. Diğer yandan, bireyler arası ilişkilerin güçlü olmadığı bireysel kültürlerde durum tam tersidir ve bireysel çıkarlar ön plandadır. Bu anlamda kişisel “yükselmenin” toplum çıkarlarından farklı olduğu bu çalışma ile de ortaya konmuştur. Yine Yenyurt ve Townsend<sup>271</sup> tarafından verilen tanıma göre, belirsizlikten kaçınma kesin olmayan durumlar karşısında insanların hissettiği rahatsızlık seviyesidir. Bu anlamda bahsi geçen rahatsızlığın yüksek olduğu örgütlerde “devam bağlılığının” da olmayacağı açıktır. Bu anlamda çıkan sonuçlar Yenyurt ve Townsend<sup>272</sup> tarafından verilen tanıma uymaktadır.

Bilişim sektörü çalışanlarının inovatif düşünce, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü değerleri demografik değişkenlere göre incelenmesi sonucunda ise; inovatif düşünce, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürünün cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediği; iş tatmininin erkeklerin lehine olmak üzere cinsiyete göre farklılık gösterirken medeni durum, yaş ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Her ne kadar çıkan sonuçlar güvenilir olsa da bu araştırmada çeşitli kısıtlılıklar ortaya çıkmıştır. Araştırmada karşılaşılan en önemli sorunlardan biri ülke genelinde güvenilir bir bilişim sektörü firmalar listesinin olmayışıdır. Bu nedenle internette en çok firma bilgisi bulunan bir internet sitesi üzerinden çalışmanın evreni belirlenmiştir. Yine benzer bir sorun anket sayısında yaşanmıştır. Her ne kadar toplamda hedeflenen anket sayısı 200 olsa da, ulaşılabilen geçerli anket sayısı 130'da kalmıştır. Daha çok anket katılımcısıyla daha iyi sonuçların alınabileceği bir gerçektir.

Çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde, benzer bir çalışmanın bir başka sektörde daha uygulanıp sektörler arası farklılıkların olup olmadığına bakılması sonraki çalışmalar için önerilebilir.

---

<sup>270</sup> Yenyurt, Townsend, **a.g.e.**, 2003, s. 377-396.

<sup>271</sup> Yenyurt, Townsend, **a.g.e.**, 2003, s. 377-396.

<sup>272</sup> Yenyurt, Townsend, **a.g.e.**, 2003, s. 377-396.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

ARIKAN Cemil, AKSOY Müfit, DURGUT M. ve GÖKER A., *Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, Yayın No: TÜSİAD T/2003/10/362, İstanbul, 2003.

BALAY Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

BAŞARAN İbrahim Ethem, *Örgütsel davranış-insanın üretim gücü*, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.

BEARDWELL Ian, HOLDEN Len, CLAYDON Tim; *A Contemporary Approach Human Resource Management*, (4<sup>th</sup> ed.), Essex, Pearson Education Ltd., 2004.

BECK Robert C., *Motivation theories and principles*, Prentice Hall, New Jersey, 2004.

BİRCAN İsmail, *Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları: Kamu Yönetiminde Kalite, 3. Ulusal Kongresi Bildirileri*, TODAİE Yayın No:319, Ankara, 2003.

ÇAKIR Özlem; *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2001.

CAN Halil, AKGÜN Akgün, ve KAVUNCUBAŞI Şahin, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

CORMICAN Kathryn and O'SULLIVAN David, *Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management*, Technovation, 2004.

CRANNY C.J., SMITH Patricia Cain and STONE Eugène F.; *Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performance*, New York, Lexington Books, 1992.

DRUCKER Peter F., *21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (Çev.: İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbon), Epsilon Yayınevi, İstanbul, 1999.

DRUCKER Peter F., *Innovation and Entrepreneurship*, Harper&Row Pub, N.Y, 1985

ECEVİT Satı Zümrüt, *Yenilik Yönetimi, Teknoloji Yönetimi* (Edi.:Feray Odman Çelikçapa, Sait Kaygusuz), Dora Yayıncılık, Bursa, 2010.

ERDOĞAN İ., *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1997.

ERDOĞAN İlhan; *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, 1996.

GIBBONS J., *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*. The Conference Board, New York, 2006.

GREENBERG J. and BARON R. A., *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

- HITT Michael, IRELAND Duane and HOSKISSON Robert, *Strategic Management*, South Western, Thomson, 2005.
- HOFSTEDE Geert, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, (2nd edition), Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2001.
- HOFSTEDE Geert, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hill, 1980.
- HUCZYNSKI A. and BUCHANAN D., *Organizational Behavior- An Introductory Text*, (4th edition), Financial Times/ Prentice Hall, Harlow, 2001.
- HURST David K., *Kriz ve Yenilenme* (Çev.: Ela Gürdemir), Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- JOHNS G. and SAKS A. M., *Understanding and managing at work, organizational Behaviour*, Addison Wesley Longman, Toronto, 2001.
- KEW John, STREDWICK John, *Human Resource Management in a Business Context*, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2010.
- KUCMARSKI Thomas D., *Inovasyon-Rekabet Çağı İçin Liderlik Stratejileri*, McGraw Hill, New York, 1996.
- LAWLER E.E.III, *Motivation in Work Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1994.
- LENHARD A., *Principios de sociologia*. Chapter XVII, 1982.
- LOCKE E., *Nature and Cause of Job Satisfaction*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1983.
- LUTHANS F., *Organizational behaviour*, Mc Graw Hill, New York, 1992.
- MASLOW A., *A theory of human motivation*. In: V.H. VROOM, and E.L. DECI, ed. *Management and motivation*, Penguin Books, London, 1970.
- MCCORMICK E. J. and ILGEN D. R., *Industrial psychology*, Prentice Hall, New Jersey, 1980.
- MEYER J and ALLEN N., *Commitment in The Workplace*, Thousand Oaks SAGE Publications, CA, 1997.
- MILLER J. E., PORTER M. and DRUMMOND K. E., *Supervision in the hospitality Industry*, (3. Ed.), John Wiley-Sons Inc., New York, 1998.
- MOWDAY R., T., PORTER L., W. and STEERS R., M., *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press Inc., New York, 1982.
- ODEN Howard W., *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*, Conn, Quorum Books, Westport, 1997.
- ONARAN O., *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.

ORGAN D., W. and HAMNER W., C., *Organizational behavior: an applied psychological approach*, Business Publication Inc., Texas, 1982.

OSLO KILAVUZU, *Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlaması İçin İlkeler*, Çev.: TÜBİTAK (3. Baskı), TÜBİTAK Yayınları, Ankara, 2005.

ÖZDAMAR Kazım, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*, Genişletilmiş 5. Baskı, Kaan Kitapevi, Eskişehir, 2004.

ÖZKALP E. ve KIREL Ç., *Örgütsel davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996.

ÖZMEN T. Ö, ARBAK Y. ve SAATÇIOĞLU Ö., *Örgütsel Bağlılığın Neden Ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi, Verimlilik Kongresi Bildirileri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları; 599, Ankara, 1997.

PORTER Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London, 1990.

RIGGIO R. E., *Introduction to industrial-organizational psychology*, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

ROBBINS Stephen and JUDGE Timothy, *Organizational Behavior*, New Jersey, Pearson, 2007.

ROGERS Everett, M., *Diffusion of Innovation*, (4th.ed.), The Free Press N.Y., 1995.

SATHE V., *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*, University Press, Cambridge, 2003.

SCHEIN, Edgar H., *Organisational Culture and Leadership*, (2<sup>nd</sup> ed.), Jossey Bass, San Francisco, 1992.

TIDD J., BESSANT J. and PAVITT K., *Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organizational Change*, (2nd ed.), John Wiley & Sons, 2001.

TROMPENAARS Alfonsus, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London, Nicholas Brealey, 1993.

VROOM Victor H., *Work And Motivation*, New York, Wiley, 1964.

## **MAKALELER**

ABRAMI P. C., POULSEN C. and CHAMBERS B., "Teacher motivation to implement an educational innovation: Factors differentiating users and non-users of cooperative learning", *Educational Psychology*, 2004, Vol.: 24, 2, pp. 201-216.

AHMED Pervaiz K., "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1998, Vol.: 1, 1, pp. 30-43.

ANGEL Robert, "Putting an innovation culture into practice", *Ivey Business Journal*, 2006, January/February, pp. 1-5.

ARROW K., "Classificatory Notes on the Production and the Transmission of Technological Knowledge", *The American Economic Review*, 1969, Vol. 59, 2, pp.

29.

BAKKER A.B. and DEMEROUTI E., "The Job Demands-Resources Model: State of the Art", *Journal of Managerial Psychology*, 2007, Vol.: 22, 3, pp. 309-328.

BALDWIN, J., "Innovation: The key to success in small firms", Statistics Canada and Canadian Institute for Advanced Research. No. 76. 1995.

BAŞ Türker ve ARDIÇ Kadir, "Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizliği", *İktisat İşletme ve Finans*, 2002, Cilt: 17, ss.72-81.

BATEMAN T. S. and STRASSER S., "A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 1984, Vol.:27, 1, pp. 95-112.

BERBER Aykut, "*Stratejik İnovasyon Yönetimi*", 2008.

BEUGELSDIJK Sjoerd, KOEN Carla I. and NOORDERHAVEN Niels G., "Organizational culture and relationship skills", *Organization Studies*, 2006, Vol.: 27, 6, pp. 833-854.

BHOT Bhaskar and BOWENDER B., *Creativity and Innovation Management*, 2001, Vol.:10, 1.

BIRKINSHAW Julian, BESSANT John and DELBRIDGE Rick, "Finding, Forming and Performing: Creating Networks for Discontinuous Innovation", *California Management Review*, 2007, Vol.: 49, 3, pp. 67-84.

BOLLINGER Audrey S. and SMITH Robert D., "Managing organizational knowledge as a strategic asset", *Journal of Knowledge Management*, 2001, Vol.: 5, 1, pp. 8-18.

BOYLU Yasin, PELİT Elbeyi ve GÜÇER Evren, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 2007, Cilt: 44, 511, ss. 55-74

BUCHANAN B.; "Building organisational commitment: the socialization of managers in work organisations", *Administrative Science Quarterly*, vol 19, 1974, s. 533-546.

BURGELMAN R. A., "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, 1983, Vol.: 8, pp. 32-47.

CEROVIC Z., KVASIC S. G. and CEROVIC M., "The Impact Of National Culture On The Hotel organizational Culture", Proceedings of the 12th Management International Conference Portorož, 2011, 23–26 November, Slovenia.

CHATMAN Jennifer A. and JOHN Karen A., "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", *Academy of Management Journal*, 1994, Vol.: 37, 3, pp. 522-553.

CHEN J., ZHU Z. and ANQUAN W., "A system model for corporate entrepreneurship", *International Journal of Manpower*, 2005, Vol.:26, 6, pp. 529-543.

CLIFFORD M., "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *The Sociological Quarterly*, 1989, Vol.30, 1, pp. 144-151.

COOPER C.L., CLARKE S. and ROWBOTTOM A.M., "Occupational Stress, Job Satisfaction and Well-Being in Anaesthetics", *Stress Medicine*, 1999, Vol.: 15, pp. 115-126.

CROSSMAN A. and ABOU-ZAKI B., "Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff", *Journal of Managerial Psychology*, 2003, Vol.:18,4, pp.368-376.

ÇÖL G., "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2005, Cilt :6, 2.

DAMANPOUR Fariborz, "Organizational Innovation: A Meta Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators", *Academy of Management Journal*, 1991, Vol.: 34, 555-590.

DEMEROUTI E. and BAKKER A.B., "The Job Demands–Resources Model: Challenges for Future Research", *Journal of Industrial Psychology*, 2011, Vol.: 37, 2, pp. 1-9.

DENISON, Daniel R., "What is the difference between organizational culture and organizational climate?", *Academy of Management Review*, 1996, Vol.: 21, 3, pp. 619-654.

DESHPANDE Rohit, FARLEY John U. and WEBSTER F.E., "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 1993, Vol.: 57, 1, pp. 23-27.

DOBNI Broke C., "Achieving Synergy Between Strategy and Innovation: The Key to Value Creation", *International Journal of Business Science And Applied Management*, 2010, Vol.: 5, 1, pp. 49-58.

DOSI G. and NELSON R.R., "An Introduction to Evolutionary Theories in Economics", *Journal of Evolutionary Economics*, 1994, Vol.: 4, pp. 154.

EDWARDS R. W., KUMAR P. and RANJAN R., "Understanding Organisation Culture and Innovation: A Case Study Approach", 2002, Sixth International Research Conference on Quality, Innovation and Knowledge Management held in Malaysia in February.

EISENBERGER R., HUNTINGTON R., HUTCHISON S. and SOWA, D., "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, vol 71, no 3, 1986, s. 500-507.

EISENBERGER Robert, CUMMINGS Jim, ARMELI Stephen and LYNCH Patrick, "Perceived Organizational Support, Discretionary treatment and innovation", *Journal of Applied Psychology*, vol 82, 1997, s. 812-820.

EISENBERGER Robert, FASOLO Peter, DAVIS-LAMASTRO Valerie, "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation", *Journal of Applied Psychology*, vol 75, no 1, 1990, s. 51-59.

ERDİL O., KESKİN H., İMAMOĞLU S.Z. ve ERAT S., "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2004, Cilt: 5, 1, ss. 17-26.

ERGENELİ A. ve ERYİĞİT M., "Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırması", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2001, Cilt: 19, 2, ss.159-178.

ERGİN C., "Bir iş doyumu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği: uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması", *Türk Psikoloji Dergisi*, 1997, Cilt: 12, 39, ss.25-36.

FLANAGAN N.A. and FLANAGAN T.J., "An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Stress in Correctional Nurses", *Research in Nursing & Health*, 2002, Vol.: 25, pp. 282-294.

FORCADELL Francisco J. and GUADAMILLAS Fatima, "A case Study on the Implementation of a Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation", *Knowledge Management and Process*, 2002, Vol.: 9, 3, pp. 1962-1171.

FRIDAY S.S. and FRIDAY E., "Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction", *Journal of Management Development*, 2003, Vol.: 22, 5, pp.426-442.

GEORGE Jennifer M. and JONES Gareth R., "Organizational spontaneity in context", *Human Performance*, vol 10, no 2, 1997, s. 153-170.

GLISSON Charles and JAMES, Lawrence R., "The cross-level effects of culture and climate in human service teams", *Journal of Organizational Behavior*, 2002, Vol.: 23, pp. 767-794.

GRUSKY O., "Career Mobility and Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 1966, Vol.:10, 4, pp.488-503.

GÜNDÜZ B., ÇAPRI B. ve GÖKÇAKAN Z., "Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2013, Cilt: 3, 1, ss. 29-49.

GÜRBÜZ F.G. and TOĞRAN E., "A Study on Job Stress and Work-Family Conflict", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 2003, Vol.: 5, 20, pp. 119-130.

HAMEL Gary (interview by Tony Jackson), "The Dirty Little Secret of Strategy", 1997, April 24 *Financial Times*.

HAN Jin K., KIM Namwoon and SRIVASTAVA Rajendra J., "Market Orientation and Organization Performance: is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, 1998, Vol.: 62, 4, pp.30-45.

HAYTON J.C., "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research", *Human Resource Management Review*, 2005, Vol.: 15, 1, pp. 21-41.

HERBIG Paul and DUNPHY Steve, "Culture and Innovation", *Cross Cultural Management*, 1998, Vol.: 5, 4, pp. 13-21.

HOFSTEDE G., "The interaction between national and organizational value systems", *Journal of Management Studies*, 1985, Vol.: 22, 4, pp. 347-357.

HORNSBY J.S., KURATKO D. F. and ZAHRA S. A., "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a

measurement scale”, *Journal of Business Venturing*, 2002, Vol.: 17, 3, pp. 253-273.

HOUGHTON J. W. and FLAHERTY P., “What Game Are We In? Framing Policy Options for the Information Industries”, *In The Global Information Economy: The Way Ahead, Information Industries Taskforce*, p. 157, 1997.

HUSELID M. A. and DAY Nancy, E., “Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol. 76, 3, pp. 380-391.

HUSELID N., “Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol. 76, 3, pp.380- 391.

IGEL B. and ISLAM N., “Strategies for service and market development of entrepreneurial software designing firms”, *Technovation*, 2001, Vol.: 21, 3, pp. 157-166.

İMAMOĞLU S. Z., KESKİN H. ve ERAT S., “Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2004, Cilt: 11,1, ss.167-176.

JAMES Lawrence R., CHOI C.C., KO C.-H.E., MCNEIL P.K., MINTON M.K. and WRIGHT, M.A., “Organizational and psychological climate: A review of theory and research”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2007, Vol.: 17, 1, pp. 5-32.

JOSEPH Kodjo Ezane and DAI Changjun, “The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity”, *International Journal of Business and Management*, 2009, Vol. 4, 9, pp. 243-250.

JUDGE Timothy A., THORESEN Carl J., BONO Joyce E., PATTON Gregory K., “The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review”, *Psychological Bulletin*, vol 127, 2001, s. 376-407.

KAUFMAN J. D., STAMPER C. L. and TESLUK P. E., “Do Supportive Organizations Make for Good Corporate Citizens”, *Journal of Managerial Issues*, 2001, Vol.13, 4, pp.436-450.

KENNY Breda and REEDY Eileen, “The impact of organizational culture factors on innovation levels in SMEs: An empirical investigation”, *The Irish Journal of Management*, 2007, Vol.: 5, 17, pp. 119-142.

KING Nigel, “Innovation at work: the research literature”, in M. West and J. Farr (Eds.) *Innovation and creativity at work*, pp 15-61, New York, John Wiley and Sons, 1990.

KÖK S.B., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, Cilt.: 20, 1, ss. 291-317.

LAM S.S.K., “Quality management and job satisfaction: an empirical study”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 1995, Vol.: 12, 4, pp.72-78.

LAU THERESA K.F., CHAN Susan H.C., TAI David K.C. NG, “Corporate

Entrepreneurship of IJVs in China”, *Management Research Review*, 2010, Vol.: 33, 1, pp. 6-22

LEE Siew Kim and YU Kelvin, “Corporate culture and organizational performance”, *Journal of Managerial Psychology*, 2004, Vol.: 19, 4, pp. 340-359.

LITTUNEN H., “Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2000, Vol. 6, 6, pp. 295-309

LIU Bangcheng, TANG Ningyu, ZHU Xiaomei, “Public Service Motivation and Job Satisfaction in China”, *International Journal of Manpower*, vol 29, no 8, 2008, s. 684-699.

LOCKE E. A. and WHITING R.J., “Sources of satisfaction and dissatisfaction among solid waste management employees”, *Journal of Applied Psychology*, 1974, Vol.: 59, 2, pp.145-156.

LOCKWOOD N.R., *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role* (SHRM Research Quarterly Report), Society for Human Resource Management, Alexandria, 2007.

MARCHIORI D. M, ALAN B. and HENKIN “Organizational Commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions”, *Medical Teacher*, 2004, Vol.: 26, 4, pp. 353-358.

MARCOULIDES George and HECK Ronald H., “Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model”, *Organizational Science*, 1993, Vol.: 4, 2, pp. 209-223.

MARTINS E. C. and TERBLANCH F., “Building organisational culture that stimulates creativity and innovation”, *European Journal of Innovation Management*, 2003, Vol.: 6, 1, pp. 64 - 74

MARTINS Ellen and MARTINS Nico, “An Organisational Culture Model To Promote Creativity and Innovation”, *Journal of Industrial Psychology*, 2002, Vol.: 28, 4, pp.58-65.

MATHIEU J. E. and ZAJAC D. M., “A Review And Meta- Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, 1990, Vol.: 108, 2, pp. 171-194.

MCLEAN Laird D., “Organizational culture’s influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development”, *Advances in Developing Human Resources*, 2005, Vol.: 7, 2, pp. 226-246.

MEYER J. P. and ALLEN N. J., “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources Management Review*, 1991, Vol.:1, pp. 61-89.

MEYER John P., STANLEY David, HERSCOVITCH Lynne and TOPOLNYTSKY Laryssa; “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, vol 61, no 1, 2002, s. 20-52.

MEYER John, P., ALLEN Natalie, J. and GELLATLY Ian, R.; “Affective and



continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations”, *Journal of Applied Psychology*, no 75, 1990, s. 710–720.

MINER John B., “Testing a psychological typology of entrepreneurship using business founders”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 2000, Vol.: 36, 1, pp. 43-69.

MILLER D., “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, 1983, Vol.: 29, pp. 770-791.

MIRON Ella, EREZ M. and NAHEH E., “Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?”, *Journal of Organizational Behavior*, 2004, Vol.: 25, pp. 175-199.

MOFFETT Sandra, MCADAM Rodney and PARKINSON Stephen, “Developing a Model for Technology and Cultural Factors in Knowledge Management: A Factor Analysis”, *Knowledge and Process Management*, 2002, Vol.: IX, 4, pp. 237-255.

MOFFETT Sandra, MCADAM Rodney and PARKINSON Stephen, “Developing a model for technology and cultural factors in knowledge management: a factor analysis”, *Knowledge and Process Management*, 2002, Vol.:4, pp. 237-255.

MORRIS J. H. and SHERMAN J. D., “Generalizability of an Organizational Commitment Model”, *Academy of Management Journal*, 1981, Vol.: 24, 3, pp. 512-526.

MOWDAY R., STEERS R. and PORTER L., “The Measurement Of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 1979, Vol.: 14, pp. 224-247.

O'REILLY Charles, “Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations”, *California Management Review*, 1989, pp. 9-25.

OBENG K. and UGBORO I., “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study”, *Journal of The Transportation Research Forum*, 2003, Vol.: 57, 2, pp. 83-98.

OLIVER N., “Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in Employee-owned Firm: Evidence From the U.K.” *Human Relations*, 1990, Vol.: 43, 6, pp.513-526.

OPANMA A., O., “The Organizational Culture and Corporate Performance in Nigeria”, *International Journal of African Studies*, 2010, 3, pp. 34-40.

OSHAGBEMI T., “Satisfaction with co-workers' behaviour”, *Employee Relations*, 2000, Vol.: 22, 1, pp.88-106.

ÖZDEVECİOĞLU M., ve DORUK N.Ç., “Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt.: 33, ss. 69-99.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:18, 2, 2003,ss.113 -130.

PANNE Gebren, BEERS Ceers and KLEINKNECHT Alfred, "Success and Failure of Innovation", *International Journal of Innovation Management*, 2003, Vol.:7, 3.

PEREL Mel, "You CAN Innovate in Hard Times", *Research Technology and Management*, 2005, Vol.: 48, 4, pp. 14-23.

PETTY M., MCGEE Gail and CAVENDER Jerry, "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", *Academy of Management Review*, vol 9, no 4, 1984, s. 712-721.

PORTER L. W., STEERS R. M., MOWDAY R. T., and BOULIAN P., V., "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal Of Applied Psychology*, 1974, Vol.: 59, pp. 603-609.

POSKIENE Audrone, "Organizational culture and innovations", *Engineering Economics*, 2006, Vol.: 46, 1, pp. 45-50.

PRAJOGO Daniel I. and AHMED Pervaiz K. "Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance", *R & D Management*, 2006, Vol. 36, 5, pp. 499-515.

RANDALL D.M., "Commitment and the organisation: the organisation man revisited", *The Academy of Management Review*, vol 12, 1987, s. 460-471.

REES David and PORTER C., "Employee participation and management style", *Industrial and Commercial Training*, 1998, Vol. 30, 5, pp. 165-170.

REICHERS A., E., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 1985, Vol:10, 3, pp. 465-476.

RODRIGUES Carl A., "Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 1998, Vol.: 5, 3, pp. 31-41.

SAARI Lise M. and JUDGE Timothy A., "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, vol 43, no 3, 2004, s. 395-407.

SAEED M. and HASSAN M., "Organisational culture and work outcomes: Evidence from some Malaysian organisations", *Malaysian Management Review*, 2000, Vol.: 35, 2, pp.54-59.

SCHEEPERS M. J., HOUGH J. and BLOOM J. Z., "Nurturing the corporate entrepreneurship capability", *Southern African Business Review*, 2008, Vol. 12, 3, pp. 50-75

SCHNEIDER B. and SNYDER R., A., "Some relationships between job satisfaction and organization climate", *Journal of Applied Psychology*, 1975, Vol.: 60, 3, pp.318-328.

SCHOLLHAMMER H. "Internal corporate entrepreneurship", in Kent, C., Sexton, D. and Vesper, K., *Encyclopaedia of Entrepreneurship*, New Jersey: Prentice Hall, 1982.

SCOTT Susanne G., and BRUCE Reginald A., "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, 1994, Vol.: 37, 3, pp. 580-607.

SHANE Scott and VENKATARAMAN S., "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 2000, Vol. 25, 1, pp. 217-226.

STOPFORD J. M. and BADEN-FULLER C. W. F., "Creating corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 1994, Vol. 15, 7, pp. 521-536

STYLES Chris and GODDARD Jules, "Spinning the Wheel of strategic innovation", *Business Strategy Review*, 2004, Vol.: 15, 2, pp. 63- 72.

TESLUK P. E., FAAR J. L. and KLIEN S. R., "Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity", *The Journal of Creative Behavior*, 1997, Vol.: 31, 1, pp. 21-4.

TIMMERMAN John, "A Systematic Approach for Making Innovation a Core Competence", *The Journal for Quality & Participation*, 2009, Vol.: 31, 4.

TOKER Boran, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2007, Cilt: 8, 1, ss. 92-107.

TSENG Shu-Mei, "The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance", *Journal of Knowledge Management*, 2010, Vol.: 14, 2, pp. 269-284.

TUTEN T. L. and NEIDERMEYER P. E., "Performance, satisfaction and turnover in call centers the effects of stress and optimism", *Journal of Business Research*, 2004, Vol.: 57, 1, pp.26-34.

TÜTÜNCÜ Ö. ve ÇİÇEK O., "İş doyumunun ölçülmesi: İzmir il sınırlarında faaliyet gösteren seyahat acentaları üzerine bir inceleme", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2000, Cilt: 11, ss.124-126.

TÜTÜNCÜ Ö., "Kâr amacı gütmeyen yiyecek içecek işletmelerinde iş doyumunun analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2000, Vol.: 2, 3.

UZKURT Cevahir ve ŞEN Rukiye, "Örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliğine etkisi: Gazlı içecek sektöründe bir araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Vol.: 12, 3, pp. 27-50.

UZKURT Cevahir, "İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?", *Asobilgi*, 2010, Ankara Sanayi Odası Yayını.

ÜNER M. M., KARATEPE O. ve HALICI A., "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme", *6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi Yayını*, 1998, ss. 470-481.

VALLE Matthew, "Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations", *Public Personnel Management*, 1999, Vol.: 28, 2, pp. 245-257.

VAN EVERDINGEN Yvonne M. and WAARTS Eric, "The Effect of National Culture on the Adoption of Innovations", *Marketing Letters*, 2003, Vol.: 14, 3, pp. 217-232.

VOELPEL Sven, LEIBOLD Marius and STREB Christoph, "The innovation meme: Managing innovation replicators for organizational fitness", *Journal of Change Management*, 2005, Vol.: 5, 1, pp.57-69.

WAHN J. C., "Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment", *Group and Organization Management*, 1998, Vol.: 23, 3, pp. 256-266.

WASTI S. A., "Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test of An Integrated Model in The Turkish Context", *International Journal of Intercultural Relations*, 2002, Vol.: 26, pp. 525-550.

WIENER Y. and WARDI, Y., "Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: an Integrative Approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1980, Vol.: 26, 1, pp. 81-96.

WOLFE Richard A., "Organisational innovation: Review, critique and suggested research directions", *Journal of Management Studies*, 1994, Vol.: 31, 3, pp. 405-425.

WYCOFF Joyce, "The 'Big 10' innovation killers: how to keep your innovation system alive and well", *The Journal for Quality and Participation*, 2003, pp. 17-21.

YALÇIN A. ve İPLİK F., N., "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, Cilt:4, 1, ss. 395-412.

YENİYURT Sengun and TOWNSEND Janell Y., "Does culture explain acceptance of new products in a country? An empirical investigation", *International Marketing Review*, 2003, Vol.: 20, 4, pp. 377-396.

YÜKSEL İ., "İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, Cilt: 6, 2, ss.291-306.

YÜRÜR S. ve KESER A., "İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2011, Cilt: 65, 4, ss. 165-193.

ZAHRA S. A., "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, 1991, Vol.: 6, 4, pp. 259-285.

ZAIN Zahariah M., IHSAK Razanita and GHANI Erlane K., "The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 2009, 17, pp.17-25.

ZAIRI Mohammed and AL-MASHARI Majed, "Developing a sustainable culture of innovation management: a prescriptive approach", *Knowledge and Process Management*, 2005, Vol.: 12, 3, pp. 190-202.

## **TEZLER**

ERDOĞAN G.T., "Toplam kalite yönetimi yaklaşımında insan kaynakları yönetiminin çalışanların iş doyumuna etkisi ve uygulama sonuçlarına yönelik bölgesel bir araştırma", Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2004.

KANTARCI K., “*Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve işgören performansına etkileri*”, Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, 1997.

KIM Sewon; “Managerial coaching behavior and employee outcomes: A structural equation modeling analysis”, Unpublished doctoral dissertation, Texas A&M University, College Station, 2010.

SUN Ö. H., “*İş doyumu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*”, Yayınlanmamış uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002.

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

GILBERTSON Deb, “Innovation Audit for the Public Sector”, 2004, <[http://www.netcoach.eu.com/uploads/media/142b\\_innovation\\_audit\\_for-the\\_public\\_sector.pdf](http://www.netcoach.eu.com/uploads/media/142b_innovation_audit_for-the_public_sector.pdf)> (22.06.2014)

KANNAN-NARASIMHAN R. and FLAMHOLTZ E. G., “Growing pains: A barrier to successful corporate entrepreneurship”, 2010, <<http://www.mgtsystems.com/media/1690.pdf>> (20.05.2014)

MARCH-CHORDA Isidre and MOSER Jeff, “How Organisational Culture Affects Innovation in Large Sized ICT Firms: A Pilot Study”, 2008, <<http://www2.hull.ac.uk/hubs/pdf/ID%20268%20March-Chorda%20I,%20Moser%20J.pdf>>(19.06.2014)

NAGY M., S., “What to do when you are dissatisfied with job satisfaction scales: a better way to measure job satisfaction”, 1996, <<http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>>(29.04.2014)

TÜBİTAK, Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Politikası (Özet Rapor), Tübitak-BTP, Ankara, 1999, <[http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/rapor/btpd\\_tbvtp\\_tr.html](http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/rapor/btpd_tbvtp_tr.html)> (22.06.2014)

VINCENT Leslie Harris, BHARADWAJ Sundar G. and CHALLAGALLA Goutam N., “Does Innovation Mediate Firm Performance?: A Meta-Analysis of Determinants and Consequences of Organizational Innovation”, 2004, <<http://smartech.gatech.edu/handle/1853/10731>>(17.06.2014)

## EKLER

EK-A

### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan “**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARDA İNOVATİF DÜŞÜNCE GELİŞTİRME, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜT BAĞLILIĞINA ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**” isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacaktır ve üçüncü kişilere verilmeyecektir. Bu nedenle anketimize gerekli ilgiyi göstereceğinize inanıyor ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

**Yüksek Lisans Tez Danışmanı**  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

**Tezi Hazırlayan**  
Serdar AKYILDIZ

**Cinsiyetiniz nedir?**

Kadın Erkek

**Medeni durumunuz nedir?**

Evli Bekar

**Hangi yaş grubuna dahilsiniz?**

15-20 20-30 31-40 41-50 50-60

**Öğrenim durumunuz nedir?**

İlkokul mezunu Ortaokul mezunu Lise mezunu  
Üniversite mezunu Yüksek Lisans / Doktora

Aşağıdaki önermeleri 1=**Tamamen Katılmıyorum** 2=**Katılmıyorum** 3=**Kararsızım** 4= **Katılıyorum** 5=**Tamamen Katılıyorum** olacak şekilde oylayınız:

<b>İNOVATİF DÜŞÜNCE</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
1. İşletmemizde yaratıcılık ve geliştirmeye önem verilir.					
2. İşletmemizde inisiyatif kullanmaya önem verilir.					
3. İşletmemiz yenilik odaklıdır.					
4. İşletmemizde çok sayıda yenilikçi proje üretilir.					
5. İşletmemizde yenilikçiliğe yöneticilerin desteği yüksektir.					
6. İşletmemizde yenilikçi fikirler ve düşünceler teşvik edilir.					
7. İşletme içi bilgi paylaşımı yüksektir.					
8. İşletmemizde iletişim çok iyidir.					
9. İşletmemiz hedef odaklıdır.					
10. İşletmemizde bireylerin yenilikçi davranışlarını geliştirmek için eğitimler verilir.					
11. İşletmemizde bürokrasi yoktur.					
12. İşletmemizde yöneticilerin kapısı hepimize açıktır.					
13. İşletmemizde takım çalışması teşvik edilir.					
14. İşletmemizde takım çalışması çalışanlar tarafından iyi bir şekilde gerçekleştirilir.					
<b>İŞ TATMİNİ</b>					
26. İşim tatmin edicidir.					
27. İşim sıkıcıdır.					
28. İşim iyidir.					
29. İşim yorucudur.					
30. İşimden gurur duyarım.					
31. Ücretim normal giderlerim için yeterlidir.					
32. Yeterli gelirim yok.					
33. Ücretim, diğer çalışanlarınkı ile kıyaslandığında uygundur.					
34. Ücretim hak ettiğimden azdır.					
35. Ücretim oldukça yüksektir.					
36. İşyerimde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır.					
37. İşyerimde yükselme olanakları sınırlıdır.					
38. İşyerimde yükselmeler bireysel becerilere dayanmaktadır.					
39. İşyerimde düzenli yükselme uygulaması vardır.					
40. İşyerimde eşit olmayan yükselme politikası uygulanmaktadır.					
41. Üstlerimin gerçekleştirdiği denetimler etkilidir.					
42. İyi çalışma, üstlerim tarafından övülür.					
43. Üstlerim kabadır.					

44. Üstlerim tarafından yeterli denetim yapılmaz.					
45. Üstlerimi memnun etmek zordur.					
46. İş arkadaşlarım akılcıdır.					
47. İş arkadaşlarım sorumluluk sahibidir.					
48. İş arkadaşlarım çalışkandır.					
49. İş arkadaşlarım sıkıcıdır.					
50. İş arkadaşlarım çok konuşurlar.					
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>					
18. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
19. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
20. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum					
21. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
22. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
23. Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum					
24. Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
25. Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
26. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
27. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
28. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
29. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					
30. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
31. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
32. Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
33. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
34. Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b>					
31. Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir					
32. Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır					
33. Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır					
34. Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi					



normaldir					
35. Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir					
36. İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır					
37. İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir					
38. Çatışmalar ancak savaşılarak ve kavga ederek çözümlenebilir					
39. Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir					
40. Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır					
41. Çocuklara "ben" yerine "biz" kavramı öğretilmelidir					
42. Görev, ilişkilerden önce gelir					
43. Diplomalara, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar					
44. Diplomalara, ekonomik değeri ve kendine saygıyı arttırır.					
45. Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir					
46. Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.					
47. Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir					
48. İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır					
49. Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir					
50. Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir					
51. Kurumlarda merkezîyetçi yapılanma önemlidir					
52. Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler					
53. Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir					
54. Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir					
55. Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir					
56. Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır					
57. Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir					
58. İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir					
59. Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir					
60. Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir					

## REGRESYON TABLOLARI

**Tablo-39 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İnovatif Düşünce Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Standart sapma	Beta	t	Sig.
<b>Dişil-Eril</b>	-.255	.189	-.129	-1.346	.181
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	.122	.278	.040	.437	.663
<b>Güç Mesafesi</b>	-.241	.215	-.106	-1.117	.266
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	.350	.211	.149	1.657	.100

Bağımlı Değişken: Yaratıcılık Geliştirme ve İnisiyatif Kullanma

**Tablo-40 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İnovatif Düşünce Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Standart sapma	Beta	t	Sig.
<b>Dişil-Eril</b>	-.094	.170	-.053	-.554	.580
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	.249	.250	.091	.996	.321
<b>Güç Mesafesi</b>	-.351	.194	-.173	-1.813	.072
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	.120	.190	.057	.632	.529

Bağımlı Değişken: Yenilik Odaklılık ve Proje Üretme

**Tablo-41 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İnovatif Düşünce Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig.
	B	Standart sapma	Beta		
<b>Dişil-Eril</b>	-.255	.168	-.144	-1.519	.131
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	.238	.246	.088	.966	.336
<b>Güç Mesafesi</b>	-.269	.191	-.133	-1.413	.160
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	.352	.187	.168	1.886	.062

Bağımlı Değişken: Tepe Yönetimi Desteği ve Motivasyon

**Tablo-42 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İnovatif Düşünce Bilgi Paylaşımı ve İletişim Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig.
	B	Standart sapma	Beta		
<b>Dişil-Eril</b>	-.137	.178	-.075	-.772	.441
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	.288	.261	.102	1.102	.273
<b>Güç Mesafesi</b>	-.242	.202	-.114	-1.195	.234
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	.043	.198	.020	.219	.827

Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı ve İletişim

**Tablo-43 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İnovatif Düşünce Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Standart sapma	Beta	t	Sig.
<b>Dişil-Eril</b>	-.073	.215	-.033	-.337	.737
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	-.192	.316	-.057	-.608	.545
<b>Güç Mesafesi</b>	.097	.245	.038	.396	.693
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	-.068	.240	-.026	-.285	.776

Bağımlı Değişken: Hedef Odaklılık ve Tamamlayıcı Yetenekler

**Tablo-44 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İnovatif Düşünce Bürokratik Yapı Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Standart sapma	Beta	t	Sig.
<b>Dişil-Eril</b>	-.274	.185	-.141	-1.483	.141
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	-.502	.271	-.168	-1.851	.067
<b>Güç Mesafesi</b>	.230	.210	.103	1.095	.276
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	.052	.206	.023	.252	.801

Bağımlı Değişken: Bürokratik Yapı

**Tablo-45 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İnovatif Düşünce Takım Ruhu Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Standart sapma	Beta	t	Sig.
<b>Dişil-Eril</b>	-.049	.181	-.026	-.269	.789
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	-.303	.265	-.106	-1.141	.256
<b>Güç Mesafesi</b>	.021	.205	.010	.100	.921
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	-.091	.201	-.041	-.452	.652

Bağımlı Değişken: Takım Ruhu

**Tablo-46 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İş Tatmini İşin Yapısı Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Standart sapma	Beta	t	Sig.
<b>Dişil-Eril</b>	.091	.122	.073	.746	.457
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	.085	.179	.044	.478	.633
<b>Güç Mesafesi</b>	-.145	.138	-.101	-1.050	.296
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	-.103	.135	-.069	-.762	.448

Bağımlı Değişken: İşin Yapısı

**Tablo-47 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İş Tatmini Ücret Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Standart sapma	Beta	t	Sig.
<b>Dişil-Eril</b>	.053	.109	.047	.487	.627
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	.175	.159	.101	1.097	.275
<b>Güç Mesafesi</b>	-.146	.123	-.113	-1.186	.238
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	-.105	.121	-.079	-.868	.387

Bağımlı Değişken: Ücret

**Tablo-48 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İş Tatmini Yönetim Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Standart sapma	Beta	t	Sig.
<b>Dişil-Eril</b>	.051	.102	.048	.498	.619
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	.231	.150	.143	1.545	.125
<b>Güç Mesafesi</b>	-.072	.116	-.059	-.618	.538
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	-.073	.114	-.058	-.641	.523

Bağımlı Değişken: Yönetim

**Tablo-49 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin İş Tatmini İş Arkadaşları Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Standart sapma	Beta	t	Sig.
<b>Dişil-Eril</b>	.049	.118	.040	.414	.680
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	.077	.173	.041	.446	.656
<b>Güç Mesafesi</b>	-.097	.134	-.070	-.725	.470
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	-.102	.131	-.071	-.776	.439

Bağımlı Değişken: İş Arkadaşları

**Tablo-50 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığın Alt Faktörü Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Standart sapma	Beta	t	Sig.
<b>Dişil-Eril</b>	.018	.147	.012	.126	.900
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	.025	.215	.011	.116	.907
<b>Güç Mesafesi</b>	-.232	.167	-.133	-1.394	.166
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	-.172	.163	-.096	-1.056	.293

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

**Tablo-51 Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin Örgütsel Bağlılığın Alt Faktörü  
Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig.
	B	Standart sapma	Beta		
<b>Dişil-Eril</b>	-.088	.114	-.075	-.773	.441
<b>Bireyci-Toplumcu</b>	-.152	.168	-.084	-.903	.368
<b>Güç Mesafesi</b>	.027	.130	.020	.208	.836
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	-.072	.127	-.052	-.566	.572

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık