

**T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İNOVASYON
VE YENİLİK İLİŞKİSİ: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE'SİNİN
İŞTİRAK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Akın AKBAŞ

1700005628

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme - Uzaktan Öğretim

Tez Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Özgür Atılgan

OCAK, 2020

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İNOVASYON
VE YENİLİK İLİŞKİSİ: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE'SİNİN
İŞTİRAK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Akın AKBAŞ

1700005628

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme - Uzaktan Öğretim

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Özgür Atılgan

Diğer Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha Bilişik
Dr. Öğr. Üyesi Özge Bilişik (YTÜ)

OCAK 2020

ÖNSÖZ

İnovasyon ve inovasyonu etkileyen örgüt kültürü kavramları ayrıca bu iki konu arasındaki ilişkiyi son zamanlarda çokça duymaktayız .

Bahsi geçen kavramların literatür çalışmasından sonra, birbirlerini ne şekilde etkilediklerini ortaya koyduğunu anlamak için İBB nin tek Ar-Ge merkezine sahip olan İSBAK A.Ş. firmasının ve diğer iştirak firmalarının örgüt kültürünün inovasyonu etkilediği belirlenmiştir.

Bu çalışmada desteği ve yönlendirmesiyle tezimin faydalı hale gelmesinde yardımcı olan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Özgür Atılgan'a çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vii
GİRİŞ	ix
1. ÖRGÜT, KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	1
1.1. Örgüt	1
1.1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı.....	1
1.1.2. Örgütlere Neden İhtiyaç Duyulur	2
1.2. Kültür	2
1.3. Örgüt Kültürü	3
1.3.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı	3
1.3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	5
1.3.3. Örgüt Kültürünün Önemi.....	5
1.4. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler	6
1.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri	7
1.5.1. Eserler	7
1.5.2. Hikayeler, tarihler, efsaneler, şakalar	8
1.5.3. Ritüeller, törenler, kutlamalar	8
1.5.4. Kahramanlar.....	8
1.5.5. Semboller	8
1.5.6. İnançlar, Varsayımlar ve Zihinsel Modeller	9
1.5.7. Tutumlar.....	9
1.5.8. Kurallar, Normlar, Değerler.....	9
1.6. Örgüt Kültürü Modelleri	9
1.6.1. Klan Kültür	10
1.6.2. Holakrasi Kültür	10
1.6.3. Meritokrasi Kültür	10
1.6.4. Denison Kültürü.....	11
1.6.5. Adhokrasi Kültürü	11
2. İNOVASYON	13
2.1. İnovasyon Kavramı	13
2.1.1. İnovasyon.....	13

2.1.2.	İnovasyon ve Yaratıcılık	14
2.1.3.	İnovasyon ve Değişim	15
2.1.4.	İnovasyon ve Ar-Ge	17
2.2.	İnovasyon Türleri	17
2.2.1.	Ürün-Hizmet İnovasyonu	18
2.2.2.	Süreç İnovasyonu	18
2.2.3.	Ekolojik İnovasyon	19
2.2.4.	Pazarlama İnovasyonu	20
2.2.5.	İş Modeli İnovasyonu	20
2.2.6.	Örgütsel İnovasyon	21
2.2.7.	Radikal İnovasyon	21
2.3.	İnovatif Kültür	22
2.4.	İnovasyonun Önemi.....	23
2.5.	Örgüt Kültürü Ve İnovasyon İlişkisi	23
3.	ARAŞTIRMA VE BULGULAR	25
3.1.	Araştırmanın Önemi Ve Amacı.....	25
3.2.	Araştırmanın Kısıtları	25
3.3.	Araştırma Modeli Ve Hipotezler	26
3.4.	Araştırmanın Yöntemi	26
3.5.	Ana Kütle Ve Örneklem.....	26
3.6.	Ölçeğin Güvenilirliği Ve Geçerliliği.....	27
3.7.	Araştırmanın Bulguları.....	28
3.7.1.	Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	28
3.7.2.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Açıklayıcı İstatistikler.....	29
3.7.3.	Korelasyon Analizi Bulguları	35
3.7.4.	Örgüt Kültürü ve İnovasyon Faktörlerinin Ortalamaları Arasındaki İlişki	36
3.7.5.	Örgüt Kültürü ve İnovasyon Faktörlerinin Cinsiyet, Eğitim, Yaş Grupları, Çalışma Süreleri ve Pozisyon Gruplarına Arasındaki İlişki.....	37
3.8.	Hipotezlerin Test Edilmesi.....	40
SONUÇ.....	41	41
EK-1 ANKET FORMU	43	43
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR.....	46	46

DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON VE YENİLİK MADDELERİNE İLİŞKİN ORTALAMA ve STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	47
KAYNAKÇA	49

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	Denison Örgüt Kültürü boyut ve alt boyutlar tablosu.....	11
Tablo 2	Ölçeğin Güvenilirlik Katsayısı.....	27
Tablo 3	Anketin Demografik Özellikleri	28
Tablo 4	Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	29
Tablo 5	Örgüt Kültürü Etkinliğine ait Ortalama ve Standart Sapmalar	30
Tablo 6	İnovasyon ve Yenilik Etkinliğine ait Ortalama ve Standart Sapmalar	31
Tablo 7	Yaş Aralıklarına ait Ortalama ve Standart Sapmalar	32
Tablo 8	Cinsiyet Aralıklarına ait Ortalama ve Standart Sapmalar	33
Tablo 9	Eğitim Aralıklarına ait Ortalama ve Standart Sapmalar	33
Tablo 10	Çalışma Yılı Aralıklarına ait Ortalama ve Standart Sapmalar	34
Tablo 11	İşletmedeki Pozisyonlara ait Ortalama ve Standart Sapmalar	34
Tablo 12	Korelasyon Analiz Tablosu.....	35
Tablo 13	Değer Tablosu	36
Tablo 14	Anova Tablosu	36
Tablo 15	Eta Değeri Tablosu.....	36
Tablo 16	Cinsiyet Gruplarına Göre t Değeri Tablosu	37
Tablo 17	Eğitim Gruplarına Göre Anova Değeri Tablosu	38
Tablo 18	Yaş Gruplarına Göre Anova Değeri Tablosu.....	38
Tablo 19	Çalışma Sürelerine Göre Anova Değeri Tablosu.....	39
Tablo 20	Pozisyon Gruplarına Göre Anova Değeri Tablosu	39
Tablo 21	Hipotez Test Sonuçları Tablosu	40

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Araştırmanın Temel Modeli	26
---	----

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

Projenin Konusu: Örgüt Kültürü İle İnovasyon ve Yenilik İlişkisi:
İstanbul Büyükşehir Belediye'sinin İştirak Kurumlarında
Bir Uygulama

Öğrencinin Adı: **Akın Akbaş**

Tez Sunum Tarihi:20/01/2020

Akın Akbaş'ın hazırladığı Yüksek Lisans tezinin benim denetimim altında tamamlandığını belirtir , bu işi "Mezuniyet Projesi" olarak kabul ediyorum.

Dr. Öğr. Üyesi Özgür Atılgan

Akademik Kabul Bildirgesi

Bu çalışmanın benim olduğunu ve hazırlık aşamasında uygunsuz yardım almadığımı taahüt ederim. Ayrıca basılı veya web'deki tüm kaynakların açıkça belirtildiğini beyan ederim.

İSİM _____ TARİH _____ İMZA

Akın Akbaş

Enstitüsü: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Dalı: İşletme
Programı: İşletme Uzaktan Öğretim Tezli Yüksek Lisans
Tez Danışman: Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Özgür Atılğan
Tez Türü: Yüksek Lisans

ÖZET

Örgüt Kültürü İle İnovasyon ve Yenilik İlişkisi:
İstanbul Büyükşehir Belediye'sinin İştirak Kurumlarında
Bir Uygulama

Akın Akbaş

OCAK,2020, 62 sayfa

İnovasyon son yıllarda sıkça duyduğumuz ve bilim insanlarında çalışmalarında öncelik verdiği, insan hayatını kolaylaştıran çalışmalar kapsamında oldukça önemli olan bir kavram haline gelmiştir. Örgüt kültüründe inovasyon faaliyetlerinin gelişmesinde önemli bir organizasyonel öge olduğunda altını çizmek gerekir.

Bu çalışmanın amacı İBB kurumlarının örgüt kültürlerinin inovasyona ve yeniliğe etkisinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda belediyenin alt kurumları olan iştrak firmalarında likert tipi anket tekniği kullanılarak değerlendirme çalışması yapılmıştır.

Bu çalışmada toplamda 300 farklı kişiye hazırlanan anket gönderilmiş olup 216 çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre de örgüt kültürünün inovasyon ve yeniliği etkilediği gözlemlenmiştir.

Institute : Institute of Graduate Education
Department : Business Administration
Programme: Master of Business Administration
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Özgür Atılgan
Desree Awarded : Master Thesis

ABSTRACT

The Relationship between Organizational Culture and Innovation and Innovation:
Istanbul Metropolitan Municipality Affiliated Institutions Practice

Akın Akbaşı

Instructor: Phd. Özgür Atılgan

JANUARY, 2020, 62 pages

Innovation has become a very important concept which we have heard frequently in recent years and which gives priority to scientists in their studies and which makes human life easier. It should be underlined that it is an important organizational element in the development of innovation activities in organizational culture.

The aim of this study is to determine the impact of organizational culture of IBB institutions on innovation and innovation. In this respect, an evaluation study was conducted by using Likert-type questionnaire technique in the companies which are sub-institutions of the municipality.

In this study, a total of 300 questionnaires were sent and 216 employees were returned. According to the results of the study, it is observed that organizational culture affects on innovation.

GİRİŞ

İnovasyon, ekonomik olarak büyümek için bir kavramdır ve firmalar için rekabet avantajları sağlama kaynağı olabilir. Bu nedenle, şirketlerin hayatta kalabilmeleri için en önemli faktör, rekabet gücü yüksek bir sektörde yenilikçi olmaktır (Damanpour, Wischnevsky, 2006). Yenilikçilik, yenilikçilikle meşgul olma halidir ve sürdürülebilirliği içerir. Bu nedenle, kurumda sürdürülebilirlik sağlamak için kurumsal yenilikçi kültür ve uygun bir yapı yaratılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, inovasyonu destekleyen bir örgüt yapısına sahip olan firmalar günümüzün rekabetçi iş koşullarında hayatta kalma başarısı gösterme eğilimindedir. Dahası, hızla artan ve küreselleşen rekabet, kazanç oranını düşürmek, ürün ömrünü kısaltmak, sürekli ve büyük değişiklikler inovasyonla gelen yüksek teknoloji üretimi yapan sektörlerde inovasyon yapma baskısına neden olmaktadır. Bu nedenle, bu firmalar sadece yeni ürünleri, süreçleri ve yöntemleri değil, aynı zamanda bu baskı ortamını uyarlama, rekabet avantajı elde etme ve üretim maliyetini düşürerek kazanç oranını arttırma yeniliklerini destekleyen yenilikçi organizasyonel yapılara sahiptir. Sonuç olarak, firmaların yenilikçi olmaları, yeni ve farklılaştırılmış ürün geliştirme alanında gün geçtikçe önemini arttırmaktadır. Bu çalışmada, örgüt kültürü, iş yapma şekilleri, öğrenmeye ve iletişime önem vermenin önemi, gibi konularında yer aldığı inovasyonun yönetimi ve benimsenmesi gibi inovasyonu destekleyen hem iç hem de dış faktörlerin ışığında belediye kurumlarının uygulamaları ve inovasyona desteği analiz edilmiştir

BİRİNCİ BÖLÜM:

ÖRGÜT, KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT, KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt

Çalışmanın bu bölümünde literatürde bulunan örgüt kavramı ve örgütlere neden ihtiyaç duyulduğu ile ilgili bilgiler verilmiştir.

1.1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı

İnsanlar günümüzde zamanının bir çok bölümünü aslında çeşitli amaçlar için kurulmuş olan (okul,kulüp,şirket,ordu vb.) bu gibi yerlerde geçirmektedirler, dolayısıyla çeşitli nedenlerden dolayı bir çok örgüte katılım sağlamaktadırlar.

Örgütler birçok bilim adamı tarafından incelenmiş ve her bilim adamı kendi çalışma alanı çerçevesinde örgüt kavramına yaklaşım ve tanımlar getirmişlerdir. Bu nedenle örgütün basit bir tanımını yapmak zordur (Dinçer & Fidan, 1996:38).

Örgüt kavramına ilişkin literatür tanımı şu şekilde yapılmaktadır;

Birçok kişinin önceden planlanmış hedef/hedefleri gerçekleştirmek için beraber çalıştığı organizasyonlardır. (Stoner ve Freeman, 1992: 4).

Schein'in yaptığı tanımda örgütü şu şekilde tanımlamıştır. “Ortak bir amacı gerçekleştirmek için, bir insan grubunun iş bölümü yaparak ve sorumluluk bilinci içinde en verimli şekilde düzenlenmesidir.” (Schein, 1998: 11)

Bazı yazarlar örgüte sosyal grup ve sosyal sistem açısından bakmış ve bu çerçevede tanımlamışlardır. Örgütlerin çevre ile bağlantılarını açıklayan tanıma göre de örgütler; “belirli amaçları gerçekleştirmek için, içinde buldukları çevre ile uyumlu sosyal, kültürel ve fiziksel yapılar, aynı zamanda çevrenin alt sistemi olarak tanımlanmaktadır. Örgütler çevreden ayrı düşünülmemesi gereken açık sistemlerdir ve sürekli çevre ile etkileşim halindedir (Doğan, 2007: 81).

1.1.2. Örgütlere Neden İhtiyaç Duyulur

Örgütler, “İşlem maliyetlerini yani harcanan zaman, verilen uğraşı, yaşanabilecek karışıklık ve hataları asgariye indirmek için vardır” (Coase, 1937: 390).

Örgütlerin ortaya çıkış nedenleri ve sağladığı başlıca faydalar şöyle sıralanabilir (Hicks ve Gullett, 1981: 82-84);

- Sosyal gereksinimin tatmini: Bireyler başkalarıyla sıkı ilişkiler kurma ve başkaları tarafından kabul edilme arzusundadırlar.
- Ait olma ve tanınma duygusu: Ait olma, sosyal ilişkilerde bir rahatlık duygusudur.
- Birey ait olduğu grubu ile beraber ifade edilir.
- Başkaları tarafından benimsenen davranışlarla ilgili bilgiler: Bir kimse yeni bir duruma geldiğinde kendisinden beklenen tutumun ne olduğu konusunda genellikle kararsızdır. Örgüt tarafından hangi tutumların kabul edildiği ve hangilerinin kabul edilmediği konusunda birlikte çalışılan arkadaşlar yol gösterir.
- Anlayışlı dostlar,
- Amaçları gerçekleştirmede yardım,
- Etkileyebilme ve yaratıcılıkla ilgili olanaklar,
- Kültürel değerlerin korunması ve yaşatılması,
- İletişim ve bilgi.

1.2. Kültür

Kültür kavramının geniş bir kullanım alanı vardır. E. Taylor, “**İlkel Kültür**” adlı eserinde insan davranış ve düşünce sistemlerinin rastgele oluşmadığını, bunların doğal yasalara bağlı olduğunu bu nedenle de bilimsel olarak incelenebileceğini öne sürmüştür. Taylor’a göre kültür, bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, inanç, gelenek, sanatsal faaliyet, hukuk, ahlaki değerler ve diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür. Bu tanımda “bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı” ifadesi önemlidir. Taylor’un tanımı insanların genetik yollarla değil, belli bir toplum içinde belli bir kültürel gelenek içerisinde edindikleri inanç ve davranışlarına odaklanmıştır.

Bireyler sosyal etkileşim sonucunda bir kültürü oluşturur, öğrenir, paylaşır, aktarır, sürdürür, yeniden üretilip yorumlayarak sosyalleşme sürecinde kültürü içselleştirerek kuşaktan kuşağa aktarır. Kültür bir yandan bireyin yaşamı üzerinde etkili olmakla birlikte, diğer bir yandan ise birey de kültürü üretmekte etkili olmaktadır (Şişman, 2002: 1-2).

Sosyolojik anlamda kültür, insanın insan tarafından yaratılmış olan çevresini ifade etmektedir. Dolayısıyla, geniş kapsamlı bir tanımla kültür, bir toplumun sergilediği, düzenli eylemler ve davranış kalıpları; nesnelere ve aletlerle yapılan eşyalar; düşünceler, bilgi ve inançlar; duygular, tutumlar ve bunları kapsayan yaşam biçimlerinin bütünüdür (Seymen, 2008: 4, Vural ve Coşkun, 2007: 6). Literatürde kültür kavramına ilişkin verilen bazı tanımlar şunlardır:

Kültür, toplumdan topluma farklılık gösteren, bir toplumun günlük yaşantısına, bilgilerine, ideolojisine, değerlerine ve hukuk sistemine yansıyan bir sistemdir (Morgan, 1998: 140).

Kültür bir grup veya toplumun üyelerini diğerlerinden ayırt eden ortak düşünce programıdır. Kültür pek çok değişken içerir; dil, giyim, davranış kalıpları, değer sistemi, duygular, tutumlar, karşılıklı davranışlar ve normlar (James, 1996: 220).

Schein'in tanımına göre kültür: “ insanların içinde bulunduğu çevrede yaşamasında ve karşılaştığı sorunlarla mücadele etmesi sırasında öğrendiği ve daha sonra yeni üyelere aktarma isteği taşıdığı her türlü deneyim, gelenek ve görenek, alışkanlık, değerler ve inançlar ile becerilerin tümüdür (Schein, 1998: 5).

Yapılan başka bir tanımda: Kültür, bir toplumdaki insanların düşünce ve davranışlarına yön veren, toplumdaki insanlarca kabul edilen ve inanılan alışkanlıklar, değerler, normlar ve varsayımlar gibi ortak bir takım değerlerdir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 74).

1.3. Örgüt Kültürü

Bu bölümde literatürdeki tanımlara yer verilmiştir.

1.3.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde

nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden ve bu da 'örgüt kültürü' olarak bilinir. Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise işletme veya örgüt kültürü bir alt kültürdür.

Edger Schein örgüt kültürünü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme (external adaption and internal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar"1 olarak tanımlamıştır.

Smircich'e göre; Smireich, L. (1983). Organizational Cullure and Organizational Analysis. Administrative Seicnce Quarterly,28:339-358.

"Kültür çeşitli önemli fonksiyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar değer ve inanışlar olarak algılanabilir. İlk olarak örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır. İkinci olarak, bireyin kendisinden daha büyük bir şeye bağlı olmasını sağlar. Üçüncü olarak, kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Ve dördüncü olarak, davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme servisi olarak işler" (1983).

Morgan'a göre; Meek, V.L. (1988). Organizational eulture:Origins and Weakncss. Organizational Studies, 9/4:453-473.

Morgan, G. (1986). Images of Organization. Newbury Park, CA:Sage.

"Kültür hakkında konuşurken aslında insanların belli olay, hareket, nesne, ifade veya durumu çeşitli şekillerde görme ve anlamasını sağlayan bir gerçeklik inşaasından konuşuruz. Bu anlayış şekilleri kişinin davranışlarının mantıklı ve makul olabilmesi için temel sağlar" (1986).

Meek'e göre;

"Eğer kültür tüm örgüt üyelerinin etkileşiminden oluşuyorsa, yönetimin örgütsel sembolleri, mitleri, adetleri, vb, yönlendirmeye çalışması, yönetimin sadece bir parçası olduğu tüm örgüt kültürü ile ilişkilendirilmelidir" (1988).

1.3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Kültürün işlevi hem örgüt hem de personel açısından değerlidir. Kültür organizasyonel bağlılığı geliştirir ve personel davranışlarının tutarlılığını artırır. Bunların bir örgüte fayda sağlayacağı açıktır (Dinçer ve Fidan, 1996). Ayrıca örgüt kültürü her örgüt için ayırt edici bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse, bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı; onun yaşaması ve gelişmesi için mevcut ve özellikle yeni girenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar ileterek, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgüt kültürü böylece; yaşama, örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılma ve bütün örgüte yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır (Eren: 2000)

Örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayırdığı, örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığı ve paylaşılan anlamlar sistemi olduğu görülmektedir. Böylece örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hedefler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir (Unutkan, 1995)

Kısaca çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturduklar örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir;

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılm bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.(Yönetim ve Ekonomi,2001)

1.3.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Birçok araştırmacı yaptıkları çalışmalarda, örgütsel kültürün çalışanlar tarafından algılanma gücünü, değişim yönetiminin, İK yönetiminin, performans ve liderlik yönetiminin en önemli unsurlarından biri olarak göstermişlerdir. Diğer bazı araştırmacılar ise, örgüt kültürünün rekabet avantajı ve örgütün piyasadaki gücünün üzerindeki önemini vurgulamışlardır (MacIntosh ve Doherty, 2010: 108).

Bunun dışında bazı önemli maddeleri sıralayacak olursak bunlar aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır;

- Örgüt kültürü, çalışanları grup bilinciyle birbirlerine ve örgütün amaçlarına bağlayıcı bir rol oynar.
- Örgüt kültürü, örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir.
- Yöneticiler açısından seçilen politikaların yürütülmesini kolaylaştırır.
- Örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştirir.
- Örgütün dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynar.
- Örgüt kültürünün çalışanların morali ve verimliliği üzerinde güçlü bir etkisi vardır.
- Örgütün kendi ile ilgili imajını dahi etkiler.
- Örgüte bağlı çalışanlar, o örgütün kültürünü kabul veya reddederler.
- Kabul ederlerse o kültüre uyarlar ve bunu davranışlarıyla açığa vururlar.
- Reddederlerse hayal kırıklığı ve gerginlikten dolayı örgütten ayrılma yoluna gidebilirler.(M.G.Ergin,2018)

1.4. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler

Kültür, bir kurumun inançlarını, ideolojilerini, politikalarını ve uygulamalarını temsil eder. Çalışanlara yön duygusu verir ve aynı zamanda birbirleriyle nasıl davrandıklarını kontrol eder. İş kültürü, tüm çalışanları ortak bir platformda toplar ve onları işyerinde birleştirir.

Örgüt kültürünü etkileyen birkaç faktör vardır;

Kültürü etkileyen ilk ve en önemli faktör örgütle çalışan bireydir.

Çalışanlar kendi yollarıyla işyerinin kültürüne katkıda bulunur. Çalışanların tutumları, zihniyetleri, ilgi alanları, algıları ve hatta düşünce süreçleri örgüt kültürünü etkilemektedir.Örnek olarak,bireyleri ordu ya da savunma altyapısından işe alan kuruluşlar, tüm çalışanların belirlenen kurallara ve politikalara uyduğu katı bir kültürü takip etme eğilimindedir. Çalışanlar çalışmak için geç kalmışlar. Mekanın kültürünü oluşturan çalışanların zihniyetidir. Gençlerin çoğunluğuna sahip olan kuruluşlar işyerinde sağlıklı rekabeti teşvik etmektedir ve çalışanlar diğer çalışanlardan daha iyi performans göstermek için daima ayak parmaklarındadır.

Çalışanın cinsiyeti aynı zamanda örgüt kültürünü de etkiler. Erkek çalışanların kadın meslektaşlarına hâkim olduğu organizasyonlar, geç oturmanın

normal bir özellik olduğu bir kültürü izlemektedir. Erkek çalışanlar, yerine bakmakta ve softhearted olan kadınlardan daha agresif olurlar. İşletmenin niteliği ayrıca organizasyonun kültürünü de etkiler. Borsa brokerliği, finansal hizmetler, bankacılık sektörü, talep ve arz, piyasa değeri, hisse başına kazanç vb. gibi dış etkenlere bağımlıdır. Piyasa çöktüğünde, bu endüstrilerin çalışanları işten çıkarmak ve sonunda mekanın kültürünü etkilemekten başka seçeneği yoktur. Piyasadaki dalgalanmalar, huzursuzluğa, gerginliğe yol açmakta ve bireyleri ciddiye almamaktadır. Yönetim ayrıca şartlar hiçbiri tarafından kontrol edilemediğinde çaresiz hissediyor. Bireyler, kariyerlerinin yanı sıra bu tür organizasyonlardaki büyüme konusunda da emin değillerdir. Ayrıca Devlet kurumlarıyla çalışan bireyler belirlenen kurallara uymaktadır ancak kültürünü oluşturan geri bildirim prosedürünü izlememektedir. Reklam, etkinlik yönetimi şirketleri gibi hızlı tempolu endüstriler, çalışanların dikkatli, agresif ve aşırı aktif olmalarını beklemektedirler.

Müşteriler ve dış partiler de bir dereceye kadar mekanın iş kültürünü etkilemektedir. İngiltere ve ABD Müşterilerine hitap eden kuruluşların, zamanlamaları ile uyum içinde vardiya halinde çalışmak ve böylece kültürü oluşturmaktan başka seçeneği yoktur.

Yönetim ve çalışanlarla çalışma tarzı aynı zamanda işyerinin kültürünü de etkiler. Yönetimin çalışanların kendi kararlarını almalarına ve strateji oluşturmalarına katılmalarına izin veren belirli kuruluşlar vardır. Böyle bir kültürde, çalışanlar yönetimlerine bağlanır ve kuruluşla uzun vadeli bir ilişki kurmayı dört gözle bekler. Yönetim, çalışanların sadece para için çalıştıkları ve başka hiçbir şey yapmadıkları bir kültürden kaçınmak için çalışanlara saygı göstermelidir. Örgütü yalnızca para kazanma kaynağı olarak görüyorlar ve kısa sürede değişime bakıyorlar.

1.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri

1.5.1. Eserler

Eserler, bir kültür için özel sembolizmi bulunan bulunan fiziksel şeylerdir. Hatta mistik özelliklere sahip olabilirler. Bir şirketin ilk ürünleri zorlu mücadelelerde kazanılan ödüller ve benzeri eserlerdir. Eserler ayrıca resepsiyondaki çiçek demeti gibi gündelik nesnelere de olabilir. Ana konu, en azından kültürdeki insanlar için özel bir anlama sahip olmalarıdır. Onlar hakkında anlatılan hikayeler de olabilir. Eserleri amacı hatırlatmalar ve tetikleyiciler gibidir. Kültürdeki insanlar onları gördüklerinde,

anlamalarını düşünürler ve dolayısıyla kültüre üye olarak kimliklerini ve dernek olarak kültür kurallarını hatırlatırlar.

1.5.2. Hikayeler, tarihler, efsaneler, şakalar

Kültür, genellikle derin ve açık bir şekilde öğrenme aracı olarak amaçlanmış olmaları ya da mizah ve şakalar gibi daha zarif görünmelerine bakılmaksızın, öyküler içine gömülür ve aktarılır. Tipik bir hikaye kötü bir adam (genellikle gölgeli ve isimsiz) ve iyi bir adam (genellikle kurucu veya prototipik bir kültürel üye) içerir. Ayrıca bir masum olabilir. Hikaye, klasik bir biçimde gelişir, kötü adam iyi adam tarafından tespit edilir ve kaybolur, masum kurtarılır ve kültürün büyüklüğünü pazarlıkta öğrenir.

1.5.3. Ritüeller, törenler, kutlamalar

Ritüeller, özel durumlarda ve özel anlamlarla tekrarlanan süreçler veya eylem gruplarıdır. Birisi terfi ettiğinde veya emekli olduğunda olduğu gibi, geçiş ayinleri gibi kullanılabilir. Yeni bir etkinliğin serbest bırakılması gibi şirket etkinlikleriyle ilişkilendirilebilir. Noel gibi günlük olaylarla da ilişkilendirilebilirler. Durum ne olursa olsun, ritüellerin öngörülebilirliği ve anlamın ciddiyeti kültürü sürdürmek için birleşir.

1.5.4. Kahramanlar

Bir kültürdeki kahramanlar, kültürel üyelerin doğru ya da 'mükemmel' davranışları öğrendiği prototipler ya da idealize edilmiş örnekler gibi davranan insanlar olarak adlandırılır. Klasik kahramanlar, örgütün kurucularıdır ve genellikle olduğundan veya olduğundan daha beyaz ve mükemmel tasvir edilirler. Kahramanlar ayrıca bir hırsızın ele alan hademe veya bir müşteriyi memnun etmek için yola çıkan bir müşteri hizmetleri temsilcisi gibi olabilir. Bu tür hikayelerde insanlara kültürün ideal davranışlarını, normlarını sembolize ediyor ve öğretirler.

1.5.5. Semboller

Semboller, eserler gibi, insanlara kendi kültürlerini, inançlarını hatırlatmak için tetikleyici olarak hareket eden unsurlardır. İnsanları aynı hizaya tutmak için kısa yoldan hareket ederler. Bir kültür içindeki durumu belirtmek için semboller de kullanılabilir. Bu, giysiler, ofis dekorları vb. içerir. Durum sembolleri, diğerlerine hiyerarşideki başkalarıyla doğru davranışı kullanmalarına yardımcı olmak için işaret verir. Ayrıca, sembollerin kullanıcılarına durumlarına ve konumlarına uygun önceden

belirlenmiş davranışlara kilitlenirler. Bir kurumun etrafında, duvarlardaki ürünlerin resimlerinden, dünyanın dört bir yanından kültürel üyelerin tebrik edilmesinde kullanılan sözcüklere ve el sıkışmalarına kadar birçok sembol olabilir.

1.5.6. İnançlar, Varsayımlar ve Zihinsel Modeller

Bir organizasyon ve kültür genellikle dünyayı anlama inançlarını ve yollarını paylaşacak ve bu iletişimi, anlaşmayı kolaylaştırmaya yardımcı olur. Ancak aynı zamanda herkesi yaklaştırmakta olan tehlikelere karşı körleştiren ölümcül göz açıcılar haline de gelebilir.

1.5.7. Tutumlar

Tutumlar, insanların üyeliğini diğer insanlara işaret etmek için kullandıkları temel inançların dış göstergeleridir. Ayrıca tutumlar, bir sokak çetesi üyesinin bir kamuoyuna bakması gibi uyarı vermek için de kullanılabilir. Uzun bir sert bakış açısı kullanarak, tehditlerini belirtmek için ulusal kültürel sembolizm kullanmış olurlar.

1.5.8. Kurallar, Normlar, Değerler

Bir kültürün normları ve değerleri etkili bir şekilde üyelerinin uyması gereken kurallardır veya kültürden reddedilme riskini taşır (ki bu, bilinen en korkulan yaptırımlardan biridir). Eserler, semboller, hikayeler, tutumlar vb. içine gömülürler.

Öyleyse bunlara ve insanların etraflarında nasıl tepki verdiğine dikkat edin. Kasten bunu bir şeyi sembolize etmek için yapmayı istemediğiniz sürece, kültürel kültürel normlara dikkat edin ('Buna katılmıyorum' gibi). Kültürel kurallar da çok güçlü kaldıraçlardır. İnsanların uygun olup olmadıklarını sorgularsanız, olduklarını iddia edeceklerdir (ve bağlılıklarını sorgulamalarınızla ilgililer). Ayrıca, insanların yer aldığı emniyet cıvata delikleri olarak da kullanılabilirler.

1.6. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü modelleri, herhangi bir şirketin başarısında veya başarısızlığında büyük bir rol oynar. En akıllı ve en motive çalışan, yönetim için holokratik bir yaklaşımı kucaklayan bir ortamda gelişebilir. Ancak aynı kişi, hiyerarşik bir organizasyondaki tüm potansiyellerine ulaşamayabilir.

Yıllar önce, çoğu organizasyon aynı görünüyordu. Patron en tepedeydi. Bu kişi, diğer yönetim ekiplerini ve benzeri şeyleri yöneten insanlarla dolu bir yönetim ekibini, düşük düzeyli mavi yakalı çalışanlara kadar sürdürürdü. Bu geleneksel yapı genellikle hiyerarşik bir örgüt kültürü olarak adlandırılır. Bugün, yeni organizasyon kültürü modelleri ortaya çıkmakta ve bu da birçok işletmenin kültüre yaklaşımlarını tamamen yeniden düşünmelerine neden olmaktadır. Bu yüzden de en yaygın beş modeli aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1.6.1. Klan Kültür

Adından da anlaşılacağı gibi, klan kültürleri operasyonlara aile benzeri bir yaklaşım getiriyor. Birbirleriyle rekabet etmek yerine, çalışanlar son derece işbirlikçidir ve işverenler çalışanlarına karardır. Bu da çalışanların bağlılığını ve sadakatini arttırıyor.

Klan kültürlerinin kesinlikle faydaları var ancak eleştirmenler bu aile ortamlarında yenilik yapmanın daha zor olduğunu savunuyorlar. Başa çıkma arzusuyla, görüş ayrılığını reddetmek klan zihniyetlerinin yönettiği organizasyonlarda sık sık paylaşılmayabilir.

1.6.2. Holakrasi Kültür

Yönetimsel bir hiyerarşiye sahip olmak yerine, birçok işletme holokratik kurumsal yönetim sistemini benimsiyor. Oldukça basit bir şekilde, güç ve sorumluluklar bir holokrasinin çeşitli rollerine dağılmıştır. Bir mikro yönetme patronu tarafından rahatsız edilmek yerine, işçilerin tüm görevlerini özerk bir şekilde tamamlamaları beklenmektedir. Tasarım gereği, holakrasi, şişirilmiş bürokrasiler tarafından tartışılmayan düz ve verimli organizasyonlardır.

Ayrıca holakraside roller açıkça tanımlanmıştır ve herkes onlardan ne beklendiğini tam olarak bilir.

1.6.3. Meritokrasi Kültür

Bazı kuruluşlar meritokrasi kültüre sahiptirler. Bu ortamlar, şartlar ne olursa olsun, her seferinde en iyi fikrin kazanacağı prensibi üzerine kuruludur. Hangi fikri ve ne zaman ortaya çıkacağı önemli değildir, tüm fikirler dinlenir ve tartışılır sonunda en iyileri gerçeğe dönüşür. Bunun dezavantajı elbette meritokrasilerin kağıt üzerinde pratikte olduğundan daha iyi çalışabilmeleridir. Örneğin, dünyanın en büyük hedge

fonlarından biri olan Bridgewater bir meritokrasidir. Ancak, şirketin kurucusu Ray Dalio'nun, birinci sınıf analistlerinin sıklığı kadar duyulan bir sese sahip olduğunu hayal etmek zor. Başka bir deyişle, Dalio konuştuğunda, tüm şirket dinler. Aynı şey orada çalışan herkes için söylenemez.

1.6.4. Denison Kültürü

Denison organizasyon modeline göre başarılı bir organizasyonun dört ana bileşeni vardır bunlar uyarlanabilirlik, görev, tutarlılık ve katılım. Şirketlerin nereye gittiklerini bilmeleri gerekir. Değişen pazar koşullarına uyum sağlayacak kadar esnek olmaları gerekir, tutarlı olmaları gerekir ve çalışanlar tarafından desteklenmesi gerekir.

Denison organizasyonlarındaki yöneticiler, firmalarının yolunda kaldıklarından emin olmak için sürekli olarak bu dört çeyreğe odaklanmaktadır.

Tablo 1 Denison Örgüt Kültürü boyut ve alt boyutlar tablosu

Boyutlar	Alt Boyutlar
Uyumluluk /Adaptasyon (adaptability)	Değişim yaratmak (creating change), müşteriye odaklanma (customer focus), örgütsel öğrenme (organizational learning)
Misyon (mission)	Stratejik yön ve niyet (strategic direction and intent), örgüt amaçları(goals and objective), vizyon (vision)
Tutarlılık(consistency)	Temel değerler (core values), uzlaşma (agreement), koordinasyon ve bütünleşme (coordination and integration)
Katılım (Involvement)	Yetkilendirme (empowerment), grup çalışması (group orientation), yetenek geliştirme (capability development)

1.6.5. Adhokrasi Kültürü

Dünya hızla hareket ediyor, sert yönetim yapılarına sahip kuruluşlar bu hıza yetişemeyebilir. Öte yandan şaşırtıcı bir şekilde yaratıcılığı kucaklayan şirketler bu model tarafından yönetilen işletmeler çok yönlü olma ve çok hızlı bir şekilde adapte olma eğilimindedirler. Anlaşmazlıklarda, roller açıkça tanımlanmamıştır. İşçiler en iyi

şekilde ellerinden geleni yaparlar ve bir bürokrasiye benzeyen bir şey inşa etmekten kaçınmaya çalışırlar. Sonuç olarak her şirket farklı çalışır ve örgütsel kültür modelleri için tek beden uyan tek bir çözümü yoktur. Vizyonuna, misyonuna ve değerlerine bağlı olarak, çeşitli modeller üzerinde denemelerin çalışmalarını sürdürürler.

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

2. İNOVASYON

2.1. İnovasyon Kavramı

Çalışmanın bu bölümünde literatürde yer alan inovasyon kavramının tanımı ve bu kavramla ilişkilendirilen diğer kavramlar ele alınmıştır.

2.1.1. İnovasyon

Yenilik sadece yeni fikirleri veya yöntemleri tanıtarak veya uygulayarak gösterilmez. İnovasyonun tanımı, bir şeyler yapmanın yeni yollarını ortaya çıkarmak için çok sayıda faaliyet içeren bir süreç olarak tanımlanabilir. Yaratılışla karıştırılmamalıdır, çünkü bu bir şeyi yapma, icat etme veya üretme eylemi olarak tanımlanabilir. Ancak, yaratıcılık ile yeni yenilikler gerçekleştirilebilir. İnsanların artımlı geliştirmeler yapabilmek için kutunun dışında düşünmesi gerekir.

Şu anda, teknolojinin geliştiği ve küreselleşmenin arttığı hızlı bir ortamda yaşamaktayız. Bu, mesafelerin yalnızca kısaldığı ve bunun sonucunda rekabetin arttığı, müşteri beklentilerinin daha talepkar olduğu ve ekonomideki aksaklıkların ortaya çıkma ihtimalinin daha yüksek olduğu anlamına geliyor. Bir işletme veya kuruluşun rekabet avantajı sağlaması için değişen trendlere ve yeni nesillere adapte olabilmesi ve yenilikler yapabilmesi gerekir. Yenilikler, her seviyede, boyutta ve tüm sektörlerde faaliyet gösteren yönetim ve organizasyonlar için geçerlidir.

Yenilikler daha büyük fırsatlar yaratır ve bir şirketin hayatta kalması, ekonomik büyümesi ve başarısı için kritik öneme sahiptir. Yenilikçilik, orijinal konseptlerin geliştirilmesine yardımcı olur ve işlemleri optimize etmek için bir itici güçtür. Yenilik yapan şirketler, mevcut sorunları çözmek için yeni fırsatları ve en iyi yöntemleri belirlemek için organizasyonu farklı bir paradigmaya sokabilirler.

İnovasyonu gerçekleştirmek için liderler açık fikirli ve işbirlikçi olmalıdır. Belirsizlik konusunda rahat hissetmek ve değişiklikleri yönetmek yenilikçiliğin

davranışsal bileşenleridir. Yenilikçi liderler meraklı ve risk almaya cesaret ettikleri için iyimserler. Hiç kimse inovasyonun organizasyon veya bireyi nereye getireceğini bilmiyor. Öte yandan, herkes yenilikçidir, çünkü yenilikçi yetenek hepimizin içindedir. Doğduğumuzdan beri yaparak öğrenerek yenilikler yapıyoruz. Ancak, inovasyonu destekleyen çoklu teoriler ve uygulanabilir araçlar örneğin en bilinen ve kullanılan İnovasyon Yönetimi modelleri ve yöntemleri nelerdir? Bunları uyguladığımızda başarı hikayeleri ve pratik ipuçları nelerdir? Bu yayınlar, hedefinize ulaşmanıza veya inovasyonla ilgili belirli yönleri anlamanıza yardımcı olabilecek harika araç ve yöntemlerleridir.

2.1.2. İnovasyon ve Yaratıcılık

İnovasyonla ilgili tartışmalar çoğu zaman zorlaşır, çünkü insanlar bazı temel terimlerin tam anlamlarından emin değillerdir. Özellikle yaratıcılık, yenilikçilik ve buluş arasındaki fark konusunda bir karmaşıklık yaşarlar. Örneğin bazı tanımlarla bakacak olursak:

- Yaratıcılık, özgün veya sıra dışı bir şeyi anlama yeteneği veya eylemidir.
- Yenilik, yeni bir şeyin uygulanmasıdır.
- Buluş, daha önce hiç yapılmamış ve eşsiz bir içgörünün ürünü olarak kabul edilen bir şeyin yaratılmasıdır.

Eğer bir beyin fırtınası toplantınız varsa ve düzinelerce yeni fikir hayal ettiyseniz, o zaman yaratıcılık gösterdiniz ancak bir şey hayata geçene kadar yenilik yapmaktan bahsedemezsiniz. Birinin risk alması ve yaratıcı bir fikrin yeniliğe dönüşmesi için bazı şeylerin tamamlanması gerekir. Bir buluş, daha önce hiç bulunmamış bir ürün veya cihaz veya yöntem olabilir. Yani her buluş bir yeniliktir. Ancak her yenilik bir icat değildir. Şirketiniz de ilk defa yayınlanan bir şeyin, başka birçok web sitesi daha mevcut olmasına rağmen, şirket için büyük bir yeniliktir fakat buluş değildir.

İnovasyonu yeni bir ürün olarak düşünmeye meyilliyiz, ancak yeni bir süreç, yöntem, iş modeli, ortaklık, pazara gidiş veya pazarlama yöntemi ile yenilik yapabilirsiniz. Gerçekten de, işletme operasyonunuzun her yönü yenilikçilik için bir örnektir. Peter Drucker, “Her organizasyon, yaptığı her şeyden vazgeçmek için hazırlıklı olmalı.” demiştir. Bu nedenle yenilik vizyonunuzu ürünlerle sınırlamayın. Yapabileceğiniz en güçlü yeniliklerden bazıları iş yöntemleri ve müşteri hizmetleridir.

Dell, eBay ve Amazon gibi şirketlere bakarsak, büyük yeniliklerinin yeni ürünlerden ziyade iş modellerinde olduğunu görmüş oluruz.

Yenilikler radikal olabilir. Ürün veya hizmetlerde yaptığınız her gelişme, artan bir yenilik olarak görülebilir. Çoğu işletme ve çoğu yönetici, artan yeniliklerde iyidir. Mevcut kurulumda problemler görürler ve düzeltirler. Radikal yenilikler, işleri yapmak için tamamen yeni bir yol bulmayı içerir. Bu nedenle, genellikle riskli ve uygulaması zordur. Çoğu büyük kuruluş ve çoğu yönetici radikal inovasyon konusunda yetersizdir. LP kayıtları yapıyor olsaydınız, tasarım ve pazarlamanıza artan yenilikler getirmiş olabilirdiniz. Ancak bu sizin stratejiniz olsaydı, o zaman radikal bir yenilik sonunda sizi batırmış olabilirdi. Başka bir örneğe bakacak olursak, CD üreticisi benzer şekilde çeşitli artımsal gelişmeler sunabilir fakat radikal bir inovasyon olan internet üzerinden müzik indirmeleri, teklifinizi eski haline getirecektir. Bu yüzden sürekli artan yenilikleri ve radikal yenilikleri aramamız gerekir. Yaratıcılığı geliştirmemiz ve onu çabucak yeniliğe dönüştürmemiz gerekmektedir.

2.1.3. İnovasyon ve Değişim

Karmaşıklık arttıkça, değişimi ve yeniliği yönetmek giderek daha zor hale gelir. Bilginin kolay erişilebilir olmasına rağmen, gelecekteki sonuçları belirleme becerisi, yönetilebilir bir risk ortamından artan belirsizlik derecesi düzeyindedir. Bilginin harekete geçirilebilir bilgiye dönüştürülme hızı, iş ortamındaki değişimlere ayak uyduramamaktır.

Yönetilebilir risk, belirli sonuçların olasılığını en azından ölçmek için yeterli bilginin olduğu anlamına gelir. Belirsizlik, Frank Knight (1921) tarafından tanımlandığı gibi, risk seviyesinin bilinmez hale geldiğini gösteriyor. Bu tür bir ortamda öğrenme zamanı, etkin inovasyonun temel kısıtı haline gelir. Fayda sağlayacak ve hedeflere ulaşacak değişiklikleri (veya iyileştirmeleri) belirlemek için yeni bilgiler yaratılmalıdır.

Eleştirel öğrenmeyi hızlandırmak için değişimi ve inovasyonu iyi yönetmek gerekmektedir. Değişim ve inovasyonu yönetmek, inovasyonun öğrenilme zamanı kendiliğinden bir miktar değişim gerektirir. Değişim öğrenme gerektirir. Ancak, insanlar ve kuruluşlar olaylara tepki olarak öğrenme eğilimindedir. İş teşvikleri, mevcut bilgileri kullanmak için ek motivasyon sağlar. Değişimi gerektiren bazı harici ve dahili unsurları aşağıdaki gibi örneklendirebiliriz.

Harici unsurlar;

- Müşteri ihtiyaçları, istekleri veya beklentileri
- Rekabetçi teklifler
- Yeni teknoloji
- Demografiyi değiştirme
- Ekonomik döngüsü
- Jeo-politik olaylar
- Çevresel değişim
- Toplumsal değişim
- Endüstri yapısal değişimleri
- Düzenleme değişikliği

Dahili Unsurlar;

- Kararlar
- İşlemlerde sorunlar
- Şirketin büyümesi veya küçülmesi
- Liderlik ve personel değişimi
- Kurumlar arası ittifaklar üzerindeki değişiklikler

İnovasyon, bu değişim tetikleyicilere cevap verir. İnovasyon türleri, belirli bir değişim ortamına veya tetikleyicisine daha etkili bir cevap verebilecek inovasyon öneren bu cevapları karakterize etmeye yardımcı olmaktadır.

Bu uzun değişiklik tetikleyicileri listesinden yalnızca kararlar tamamen firmanın kontrolündedir. İnovasyon süreçleri tipik olarak, değişim tetikleyicilerinin erken tanımlanmasını sağlamak için şirket içi yanıtları stratejik karar ve inovasyon hunisine yönlendiren harici ve dahili taramaları içerir.

Direnci azaltmak için karar vermeyi yönetin

Karar vermedeki duyguları artıran faktörlere cevaben değişime direnç ve zorluklar gelişir. Bunlar şunları içerir:

Kişisel İlgi ve kişisel kayıp korkusu

Özellikle niyet ve amaç bakımından güven ve anlayış eksikliği

2.1.4. İnovasyon ve Ar-Ge

Ar-Ge ve inovasyon topluluğunda veya topluluklarda çalışıyorsanız, Ar-Ge'nin her zaman inovasyonla aynı olmadığını ve bunun tersi olduğunu fark etmişsinizdir. İki terimi nasıl anladığımız ve yaklaştığımız konusunda da işler değişiyor. Buna iyi bir örnek olarak, ilaç şirketi olan Pfizer, Ar-Ge'ye dayanan süreçlerin uzun süredir devam eden Ar-Ge çabalarından kasıtlı olarak farklı inovasyon çabaları oluşturduğu ve bu hareketin temel nedeni, inovasyon, Ar-Ge, ya da buna ne seçtiyse başarılı olmak için sadece ürün ve teknolojilerin ötesine geçmek zorunda olduğunun artmasıdır.

Ar-Ge'nin parayı bilgiye dönüştürdüğü yerde, yenilikçilik bu bilgiden iş çıkarma sürecidir. Bu pazar ihtiyaçlarına en iyi sürdürülebilir ve ticari olarak uygulanabilir çözümler bulmakla ilgilidir. Yetkinliklerimizin satın alma, mühendislik ve üretim ve pazarlama ve satış gibi diğer disiplinlere entegrasyonunu da içermektedir.

Ayrıca Ar-Ge'nin teknoloji hakkında daha fazla olduğunu ve Ar-Ge ile ilgili çabaların daha fazla içsel odaklanma eğiliminde olduğunu, inovasyonun ise ürünleri ve hizmetleri daha hızlı bir şekilde pazara sunma, daha çok sadece ürün ve hizmetleri değil, aynı zamanda bunları kullanma ve geliştirme konusunda da olduğunu söyleyebiliriz. Ar-Ge'nin uzun yıllar boyunca uzayabileceği yakın zamanda gerçekleşecek bir şey olarak yenilikçiliğe eğilimi vardır. Ayrıca, dış ortaklarla çalışarak inovasyonun daha hızlı elde edilebildiğinin ve Ar-Ge'nin hala iç kaynaklara dayanma eğiliminde olduğunun da bilinci vardır.

2.2. İnovasyon Türleri

İnovasyon yönetimi açısından, inovasyon türleri ve dolayısıyla inovasyonun sınıflandırılması stratejik ve süreçle ilgili bir öneme sahiptir. İstenilen inovasyon nesnesinin ve inovasyon derecesinin açık bir şekilde tanımlanması inovasyon stratejisi için önemlidir. Bu, bir organizasyonun nerede yenilik yapmak istediğini belirler. Sınıflandırma, inovasyon süreci için de geçerlidir, çünkü farklı inovasyon tipleri inovasyon süreci için farklı gereksinimlere sahiptir. Radikal bir inovasyon, küçük bir artımlı inovasyondan farklı karar verme yapılarına sahip daha kapsamlı bir süreç gerektirir. Aşağıda da literatürde ve günlük hayatımızda en çok karşımıza çıkan inovasyon türlerini ineleyeceğiz.

2.2.1. Ürün-Hizmet İnovasyonu

Her sektörde, her sektörde bir inovasyon stratejisine ihtiyaç duyulmaktadır. İster yüksek teknoloji ürünü ürün inovasyonu, ister tüketim mallarında ambalaj inovasyonu, isterse finansal hizmetler şirketlerinde inovasyon süreci olsun. Şimdi her zamankinden daha fazla, yenilikçilik büyümenin, rekabet avantajı kazanmanın ve sürdürmenin ve uzun vadede hissedar değeri oluşturmanın anahtarıdır. Aynı zamanda, inovasyon süreci hızla daha açık ve daha küresel hale gelmektedir. Dünya çapında yerel pazarlarda alışveriş yapmak ve müşterileri inovasyon çabalarına daha fazla dahil etmek, şimdi başarılı bir inovasyon çabasının hayati bir parçasıdır.

Ürün yeniliği, yeni ürünler yaratmayı veya kullanımlarını artıran mevcut ürünlerin gelişmiş sürümlerini içerir. Bu yenilik, ürünün kendi işlevselliğinde olabilir veya yeni teknoloji biçimini alabilir. Cep telefonu üreticileri ve araç üreticilerinin, ürünlerinin yeni sürümlerini ne sıklıkla yaptığını düşünün. Örneğin, otomobil üreticileri her yıl bir yeni otomobil üretiyor. Cep telefonu üreticileri, birkaç yılda bir telefonlarının yeni bir sürümünü piyasaya sürmeye çalışıyor. Bunu yaparken, üretici benzersiz bir şey tanıtmaya çalışır. Ürün yeniliği, sahip olduklarınızı iyileştirmekle ilgilidir. Müşteri geri bildirimini alıyorsunuz ve onu gelişmiş bir ürüne veya hizmete dönüştürüyorsunuz demektir.

2.2.2. Süreç İnovasyonu

Süreç yeniliği, bir kuruluşun rekabetçi kalmasına ve müşteri taleplerinin karşılanmasına yardımcı olan bir şey yapmak için yeni bir teknolojinin veya yöntemin uygulanması veya sunulmasıdır.

Süreç yeniliği, bir kurumun var olan bir sorunu çözdüğünde veya var olan bir iş sürecini, süreci gerçekleştirenlere, sürece dayananlara veya her ikisine de oldukça faydalı bir şey yaratan radikal biçimde farklı bir şekilde gerçekleştirdiğinde gerçekleşir. Örneğin, üretimi% 100 oranında hızlandıran, böylece organizasyonun para ve zamanını koruyan mevcut bir üretim sürecine tamamen yeni bir dizinin eklenmesi, süreç yeniliği olarak kabul edilebilir. Günümüzde kuruluşlar sıklıkla yeni bilgi teknolojisi sistemlerini getirmekte ya da süreçlerini yenilikçilik çabalarında ön planda eski yöntemlerle yeni yöntemler kullanmanın yollarını bulmaktadır.

Süreç yeniliği, kapsam ve boyutta artan yenilikten farklıdır. Artımlı veya sürekli iyileştirmeler sınırlı değer üretirken, yenilikçilik değeri% 50,% 100 veya daha

fazla artıran iyileştirmeler üretir. Son derece yeni bir yaklaşımın veya teknolojinin getirilmesine ek olarak, süreç yeniliği genellikle daha uzun bir planlama süresi ve üst düzey yönetimden destek gerektirir. Ayrıca, artımlı gelişmelerden daha risklidir ve daha yüksek düzeyde kültürel ve yapısal değişim gerektirir. Süreç inovasyonu ayrıca, bir kurumun artımlı iyileştirmelerinden daha geniş bir bölümünü de etkiler. Süreç yeniliği, çalışanlar veya kurumun kendisi de dahil olmak üzere iç müşteriler için değer üretebilir veya iş ortakları, son kullanıcılar veya gerçek tüketiciler dahil olmak üzere dış müşteriler için değer yaratabilir. Süreç yenilikçiliğinden kaynaklanan değerler, bir ürün üretmek veya bir hizmeti gerçekleştirmek için geçen süreyi azaltmak; bir zaman çerçevesi içerisinde üretilen ürün veya hizmetlerin sayısını artırmak gibi ve üretilen ürün veya hizmet başına maliyetlerin düşürülmesi buna göstergedir. Ek olarak, süreç yeniliği, ürün kalitesi ve hizmet seviyelerinde önemli kazanımlar sağlayabilir. Genel olarak, bireysel bir kuruluşun gerçek bir süreç inovasyonu olması için bazı temel performans göstergelerinde (KPI) önemli bir artış görmesi gerekir

2.2.3. Ekolojik İnovasyon

Teknolojilerdeki yenilikler ve nasıl uygulandıkları, endüstrinin insanlara ve gezegene fayda sağlamanın yanı sıra yeni iş değerleri yaratmalarının da anahtarıdır. Son yıllarda, imalat şirketleri, sürdürülebilir üretime yönelik çabalarını, kirliliğin önlenmesinden, ürün yaşam döngülerini ve daha geniş etkileri hesaba katan entegre yaklaşımlara yükseltiyorlar. Eko-inovasyon, bu evrimin önemli çevresel iyileştirmeler sağlayabilecek teknolojik ve teknolojik olmayan değişikliklerin bir kombinasyonu ile sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Mevcut ekonomik kriz ve iklim değişikliği müzakereleri, eko-yeniliği hızlandırarak yeşil ekonomiye doğru ilerlemek için büyük bir fırsat olarak görülmelidir.

Kaynak ve enerji kullanımını geliştirmek ve çevresel performansı iyileştirmek için geniş bir yenilik yelpazesine dahil olmak, önümüzdeki yıllarda yeni endüstrilere ve yeni işlere yol açacaktır. Bununla birlikte, artımlı iyileşme yeterli değildir. Endüstri yeniden yapılandırılmalı ve yeşil büyümeyi gerçekleştirmek için mevcut ve çığır açan teknolojiler daha yenilikçi bir şekilde uygulanmalıdır. Bugün dağıtılan kısa vadeli yardım paketleri, yeniliklere yardımcı olan ve mal ve hizmet üretme ve tüketme şeklimizde değişiklik yapılmasını sağlayan teknolojilere ve altyapılara yatırımları teşvik edilmelidir.

2.2.4. Pazarlama İnovasyonu

Bir disiplin olarak inovasyon pazarlaması, inovasyon sürecindeki pazarlama faaliyetlerini kapsar. Örneğin müşteri ihtiyaçlarını araştırmayı, müşterilerle konsept ve prototip testlerini ve yeni ürünlerin pazarlanmasını içerir. Bunların hepsi inovasyon yönetimi ve inovasyon pazarlamasındaki kilit görevlerdir, inovasyonun başarısını sağlamada ve arttırmada çok önemli bir rol oynamaktadır.

Peter Drucker; “İşletmenin sadece iki işlevi vardır, bunlar pazarlama ve yenilik” demiştir. Bu, pazarlamanın amaç ve rolünü inovasyon perspektifinden daha derinlemesine incelemek için yeterli bir nedendir. Pazarlama, satışları artırmak için bazı zorunlu görevleri içermektedir. Odak noktası müşteri ve hedef pazardır. Tüm ürün, hizmet ve süreçler müşterilerin ve kullanıcıların ihtiyaçlarına göre düzenlenir. Pazarlama çok kapsamlı bir role sahiptir. Bunlar arasında en yaygın olanı 4P dir. Bunlar: Product (Ürün), Price (Fiyat), Place(Yer), Promotion (Tutunurma) dır.

Pazar araştırması, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini, bir yandan mevcut ve gelecekteki pazar ihtiyaçlarını ve diğer yandan olası pazar potansiyellerinin araştırılmasını içerir. Pazarlama ayrıca stratejik bir rol oynamaktadır. Kurumsal stratejiye dayanarak pazarlama planları hazırlanır. Çoğu durumda, pazarlama stratejileri geliştirmede, örneğin pazar bilgileri temelinde stratejik olarak önemli pazarları belirleyebildiklerinden, pazarlama da öncü bir rol oynamaktadır. Örneğin, trendleri analiz etmek, müşteri ihtiyaçlarını araştırmak ve pazarlama karmasındaki ürün politikasını ürün geliştirme ve ürün tasarımı ile tanımlamak da inovasyon yönetimi fonksiyonunda bulunabilecek görevlerdendir.

2.2.5. İş Modeli İnovasyonu

Ürün ve hizmet inovasyonu esastır, ancak iş modeli inovasyonu özellikle yıkıcı zamanlarda daha kalıcı rekabet avantajı sağlayabilir. Son 50 yılda, ortalama iş modeli ömrü yaklaşık onbeş yıldan beşin altına düşmüştür. Sonuç olarak, iş modeli inovasyonu, şimdilerde büyümeyi hızlandırmak, geciken bir çekirdeği canlandırmak veya sektördeki bozulma veya düşüşe karşı savunmak isteyen kuruluşlar için temel bir yetenek kaynağı haline gelmiştir.

İş modeli inovasyonu, bir kuruluşun hem müşterilere değer önerisinde hem de altında yatan işletme modelinde eşzamanlı ve karşılıklı olarak destekleyici yaparak avantaj ve değer yaratma sanatıdır. Değer teklifi düzeyinde, bu değişiklikler, hedef

segment, ürün veya hizmet teklifi ve gelir modelinin seçimini ele alabilir. İşletim modeli düzeyinde, değer önerisinin nasıl sunulacağına ilişkin kararlar ile karlılığı, rekabet avantajını ve değer yaratmayı nasıl teşvik edeceğine odaklanılmaktadır.

İş modeli inovasyonu dönüşüm için kritik öneme sahiptir. Birçok kuruluş ortak bir endişeler paylaşır. Örneğin; Ne tür bir iş modeli değişimi kaçış performansı elde etmemize yardımcı olur? Temel işi tehlikeye atmaktan nasıl kaçınılırız? Yeni modelleri geliştirme, hızlı test etme ve ölçeklendirme yeteneğini nasıl geliştiririz? Bir organizasyonun değişmesi için ilham vermek önemsiz bir girişim değildir, ancak mevcut stratejik ortama göre, kritik bir durumdur.

2.2.6. Örgütsel İnovasyon

Örgütsel yenilik, rekabet avantajını teşvik etmek için işin organize edilebileceği ve bir kuruluş içinde gerçekleştirilebilecek yeni yöntemler anlamına gelir. Kuruluşların ve bireylerin özellikle müşteri ilişkileri, çalışanların performansı ve bilgi yönetimi gibi alanlarda iş süreçlerini nasıl yönettiğini kapsar.

Organizasyonel inovasyonun merkezinde bir ürün, süreç veya hizmeti geliştirme veya değiştirme ihtiyacı vardır. Tüm yenilikçilik değişim etrafında döner ancak değişikliklerin tümü yenilikçi değildir. Örgütsel inovasyon bireyleri, kişisel bilgileri örgütsel zorluklara uygularken bağımsız ve yaratıcı düşünmeye teşvik eder. Bu nedenle, örgütsel inovasyon, yeni fikirleri, süreçleri ve genellikle “iş yapmanın” yeni yollarını destekleyen bir inovasyon kültürü gerektirir.

Örgütsel inovasyon içinde bilgi ve öğrenmenin değeri çok önemlidir. İnovasyon değişim, yeni fikirler ve çevrenin anlaşılması için kendi dışına bakmaksa, sürekli öğrenme kurumsal inovasyon başarısının bir gereğidir. Öğrenme ve bilginin değeri ancak uygulamaya konulduktan sonra gerçekleştirilebilir. Yeni kurumsal bilgi süreçlerde, iş sonuçlarında veya artan müşteri gelirlerde değişiklikle sonuçlanmazsa, değeri başarıya çevrilmemiştir. Örgütsel inovasyonun yolu, şirket çalışanlarına yeni bilgiler verme ve bu bilginin uygulanmasında yatmaktadır. Bilgi, yeni düşünme yolları için ve yaratıcılığa, değişime ve yeniliğe adım atmanın bir taşı olarak kullanılmalıdır.

2.2.7. Radikal İnovasyon

Radikal yenilik, mevcut bir iş modelini yok eden veya destekleyen bir eylemdir. Mimari veya artan yeniliklerin aksine, radikal yenilik mevcut sistemi veya süreci hızlandırır ve onu tamamen yeni bir şeyle değiştirir. Bazıları radikal inovasyonu

ve yıkıcı inovasyonu değişmez terimler olarak görüyor. Ancak diğerleri, radikal inovasyonu neyin oluşturduğunun daha sübjektif bir şekilde belirlenmesini savunuyor. Bununla birlikte, radikal inovasyonun, esasen yeni ve benzersiz bir şey yaratmak için mevcut bir tasarım, süreç ya da sistemin yerini tamamen aldığını kabul ediyorlar.

Radikal inovasyon, inovasyon sürekliliğinin en uzak ucuna düşer. Modüler bir yenilik, önemli iyileştirmeler sağlamak için bir tasarım, süreç veya iş modelinde bir modülün değiştirilmesini içerir. Mimari bir gelişme, bu modüllerin önemli iyileştirmeler sağlamak için birlikte çalışma şeklini değiştirir. Radikal yenilik, hem bileşenleri hem de bileşenlerin nasıl etkileşimde bulunduğunu değiştirir ve benzersiz bir çözüm oluşturmak için bunları yeni bir şekilde bir araya getirir.

İş ve teknoloji açısından, radikal bir yenilik, yeni bir giriş bir işletmeyi veya sektörü tamamen bozduğunda ortaya çıkar. Birçoęu Netflix'in yükselişine işaret ediyor, ilk önce posta siparişli bir film servisi ve daha sonra video akışı sağlayan bir satıcı, perakende tabanlı film kiralama modelini ve sektör devi Blockbuster'ı işsiz bırakan radikal bir yeniliktir.

Dięerleri Amazon'u radikal bir inovasyon olarak görüyor, tamamen yeni bir iş modeli oluşturmak için ortaya çıkan teknolojileri kullanarak sanal alana tamamen girmişler. Mevcut fiziksel perakende alanını çevrimiçi sitelere ekleyen geleneksel tuğla ve harç perakendecileriyle, artan yeniliklerle uyumlu bir harekete zıtlık yaratıyor. Başarılı bir şekilde uygulandığında, radikal inovasyon genellikle yüksek düzeyde bir ödülle sonuçlanır. Ancak, aynı zamanda yüksek derecede risk ile geliyor. Benzer şekilde, genellikle yüksek derecede bir direnç derecesi ve buna bağlı olarak yavaşça benimseme oranına sahiptir.

Sonuç olarak, birçok kuruluş liderlerin zaman içinde değişiklik yapmasını sağlayan, benimsemeyi daha muhtemel kılan ve aynı zamanda başarısızlık risklerini azaltan, artan yeniliklere odaklanma eğilimidir. Her ne kadar radikal inovasyon gerçekten yüksek bir başarısızlık riskiyle gelse de, kuruluşlar ve bireyler radikal inovasyonu planlayabilir isterlerse çok başarılı bir şekilde yönetebilir.

2.3. İnovatif Kültür

İnovasyon kültürü, liderlerin sıra dışı düşünceleri ve uygulamalarını beslemek için geliştirdikleri çalışma ortamıdır. Bir inovasyon kültürünü destekleyen işyerleri genellikle inovasyonun en üst liderlik ili olmadığı, ancak organizasyondaki herhangi

bir kişiden gelebileceği inancına katılır. İnovasyon kültürleri, hızlı değişim ile tanımlanan pazarlarda rekabet eden kuruluşlar tarafından ödüllendirilir. Şirketin duruşunu korumak etkin bir şekilde rekabet etmek için yetersizdir, bu nedenle başarı için gerekli olan bir inovasyon kültürünün oluşturulmasıdır.

İnovasyon kültürleri, çalışanları zamanında teslimat ve gelir yaratma gibi geleneksel ölçütler yerine değer yaratma ve rekabetçi farklılaşma gibi ölçütlerin bakılmasına dayanmaktadır. Yenilikçi düşünmeyi teşvik eden şirketler aynı zamanda keşfi teşvik eder ve yeni ürünler ve fikirler üretmek için gereken araştırmalara harcanan zamanı ödüllendirmenin yollarını bulmaktadır.

2.4. İnovasyonun Önemi

Yenilik, yeni bir fikir oluşturma ve uygulama sürecidir. Faydalı fikirlerin alınması ve faydalı ürünlere dönüştürülmesi sürecidir. Bu faydalı fikirler, inovasyonun ön şartı olan yaratıcılığın sonucudur. Fikirleri benzersiz bir şekilde bir araya getirme veya fikirler arasında yararlı bir ilişki kurma yeteneğinde yaratıcılık denir. Yaratıcılık, organizasyonlarda kalite iyileştirme için yeni fikirler sunar ve yenilik bu fikirleri eyleme geçirir. Değişim ve yenilik, aynı olmasalar da yakından ilişkilidir. Değişim sıklıkla yeni ve daha iyi fikirleri içerir. Yeni fikir, yeni bir ürünün veya sürecin yaratılması olabilir veya işlerin yürütülme şeklinin tamamen nasıl değiştirileceği hakkında bir fikir olabilir. Başarılı kuruluşlar, en önemli paydaşlarını tatmin etmek için hem inovasyonun hem de değişimin gerekli olduğunu anlamışlardır.

İnovasyonun stratejik önemine bakacak olursak da hem kurulan organizasyonlar hem de yeni organizasyonlar için, yenilikçilik ve değişim bu değişken ortamda önem kazanmaktadır. Bir şirket gerektiği gibi yenilik yapıp değiştiremezse, müşterileri, çalışanları ve toplumun tamamı zarar görebilir. İnovasyonu ve değişimi yönetme becerisi, yöneticinin yetkinliklerinin önemli bir parçasıdır.

2.5. Örgüt Kültürü Ve İnovasyon İlişkisi

Hızla değişen günümüz dünyasında, kuruluşlarını sürekli iyileştirme, ileri teknolojilerin kullanımı ve çevresel faktörlerdeki değişimlere cevap verme gibi konularda kurumların bu tür sorunlarına hızla cevap verme zorunluluğu doğmuştur. İnovasyon ve değişim yolundaki mevcut adımlar, yalnızca artan refah ve başarı

nedeniyle değil, aynı zamanda rekabet dünyasında, hayatta kalmalarının böyle bir prosedür olmasını gerektirir. İnovasyonun ortaya çıkması için gerekli olan, insan gücünün yeteneklerini ve yeteneklerini kullanabilmesi, daha fazla hesap verebilirliği ve yaratıcılık ve yenilikçiliği gösterebilmesidir (Keller, 2012). Çalışanların inovasyonunu etkileyen olası faktörlerden biri de örgüt kültürüdür, çünkü kültür, istikrarlı bir organizasyonda değişiklikleri ve yeni yönleri kolayca kolaylaştırabilen bir kaldıraçtır. Yapıcı bir kültürde, çalışanlar arasında yönetim kabiliyeti, yetenek, yaratıcılık ve yenilikçilik, yenilikçiliğe ek olarak, buradaki engellerin kaldırılmasını yaratmakta, teşvik etmekte ve fikirlerin gelişimine elverişli zihinsel koşullar yaratmaktadır (Nili, 2010). Bir organizasyondaki kültür, bir insanın karakteri gibidir. Örgütlerde ve tüm paydaşlarda bulunan kültür olgusu, yönetim konusunda liderlerin görünmez bir şekilde el koymalarına katkı sağlar. Örgüt kültürünün amacı, aynı örgütün üyelerinin ve bu özelliğin iki örgütün birbirinden ayrılmasına neden olduğu ortak anlayış sistemidir. Baskın kültür koşulları ortaya çıktığında, iş zenginleştirme, işyerinde öğrenmeyi ve yaratıcılığı hedefleyen personel üzerinde bu uyarılmanın asıl sebebi anlamına gelir çünkü bu gibi durumlarda başarı anlamlı çalışma ihtiyacı ve kendine güven gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar bağlamı sağlanmaktadır (Vakili, 2010). İçerik bakımından daha çeşitli işlerin tasarlanmasında ve zenginleştirilmesinde ihtiyaç duydukları daha yüksek düzeyde bilgi ve beceri sağlar. Ayrıca rehberlik ve kontrol çalışmasının planlanması alanında daha fazla bağımsızlık ve sorumluluk alır. İçerik bakımından daha çeşitli işlerin tasarlanmasında ve zenginleştirmesinde ihtiyaç duydukları daha yüksek düzeyde bilgi ve beceri sağlar ayrıca rehberlik ve kontrol çalışmasının planlanması alanında daha fazla bağımsızlık ve sorumluluk alır. Çoğu durumda, bu iş zenginleştirme gecikmeyi azaltır, verimliliği artırır ve israfı azaltır ayrıca çalışanın organizasyona bağlılığı önemli ölçüde pozitif yönde etkilemektedir. (Golparvar, 2010).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

ARAŞTIRMA VE BULGULAR

3. ARAŞTIRMA VE BULGULAR

Bu bölümde, literatür taraması ve yapılan anket sonucu ortaya çıkan örgüt kültürünün inovasyonla ilişkisi sonucu anlatılmaktadır.

3.1. Araştırmanın Önemi Ve Amacı

Günümüz teknoloji çağında inovasyonun önemi gittikçe artmaktadır. Firmalar hayatta kalmak için inovasyona önem vermekte bununla birlikte de şirketin örgüt kültürünün teknolojiye ayak uydurabilmesi için çalışma dinamizmini sürekli ayakta tutmak zorunda kalmaktadırlar. Bu doğrultuda da bu konuda literatür gün geçtikçe zenginleşmektedir.

Araştırmanın amacı özel ve kamu kurumlarındaki örgüt kültürünün inovasyona ve yeniliğe etkisidir. Bu sebeple İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirak şirketlerinde bu araştırma yapılmış olup şirketlerin örgüt kültürlerinin inovasyona ve yeniliğe ilişkilerinin olup olmadığı araştırılmıştır.

İştirak şirketleri İstanbul Büyükşehir Belediyesi çatısı altında bölümlenmiş ve tüm İstanbulluların yaşam standartlarını iyileştirmeyi amaçlayan ve bu doğrultuda çalışmalarını sürdüren şirketlerden oluşmaktadır.

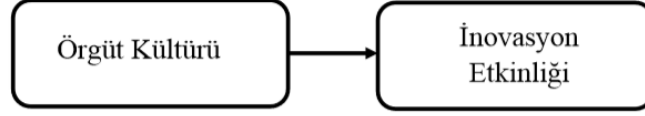
3.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma Türkiye'nin sadece İstanbul ilinin Büyükşehir Belediyesinin iştirak şirketlerinde yapılmış olup ilçe belediyeler çalışmaya dahil edilmemiştir. Dolayısıyla sadece iştirak şirketleri üzerinden gidilmesi çalışmanın en önemli sınırlandırmasıdır. Araştırma likert tipi anket ve güvenilirliği belirli aralıklarla belirtilmiş ve anketi dolduran kişiyi fazla meşgul etmemesi adına, doldurma oranını yükseltme amacıyla da 41 soruyla sınırlandırılmıştır.

3.3. Araştırma Modeli Ve Hipotezler

Yapılan araştırmada, örgüt kültürünün inovasyona ve yeniliğe etkisinin olduğu ileri sürülmüştür. Bu sebeple de örgüt kültürünün inovasyonla ilişkisi modellenmiştir.

Şekil 1 Araştırmanın Temel Modeli



Yapılan araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekilde belirtilmiştir;

	Hipotez
Hipotez 1	Örgüt kültürü ile inovasyon etkinliği arasında ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak Google'ın anket portalından yararlanılmıştır. Araştırmada konu olan kişilere anketin linki Whatsapp ve mail yoluyla ulaştırılmış olup ortalama 300 kişi ile paylaşılmıştır ve toplamda 216 kişiden geri dönüş alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu (Ek-1) 3 bölümden oluşmaktadır.1) Demografik özelliklere ilişkin sorular, 2) Örgüt kültürü ile ilgili sorular, 3) İnovasyon ve yenilikçilikle ilgili sorular yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan iki ana ölçekte 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Hem örgüt kültürü ölçeğinde, hem de inovasyon etkinliği ölçeği'nde verilen ifadelerin sıklık dereceleri (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programından yararlanılmıştır.

3.5. Ana Kütle Ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlelerini İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştraklerinde çalışan 300 personelden oluşmaktadır. Çalışmada örnekleme hatası %5 ve güven düzeyi %95

olarak kabul edilmiştir. Anket sonucunda değerlendirilebilir 216 anket sonu elde edilmiş olup ana kütleye geri dönüş oranı % 72 dir.

3.6. Ölçeğin Güvenilirliği Ve Geçerliliği

Yapılan anketin sorularının birbirleri ile tutarlılığı ve herkes için aynı anlamı taşıyıp taşımadığını ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmaktadır. Güvenirlik analizinde, ankette Likert ölçeği kullanıldığı için Cronbach Alpha (α) değerleri hesaplanmıştır. Cronbach Alpha (α) değerleri tablo-2 de görülmektedir.

Tablo 2 Ölçeğin Güvenilirlik Katsayısı

Ölçek veya boyut	N	Cronbach Alpha (α)
Örgüt kültürü ve İnovasyon	41	0,868

Sosyal bilimlerde α katsayısının 0,6 ve üstü olması anketin güvenilirlik derecesinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle hesaplanmış tabloda görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ve İnovasyon için (0,86) değeri güvenilirlik için istenen değerlerin üstündedir.

3.7. Araştırmanın Bulguları

3.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anketten elde edilen verilere göre, ankete katılanlara ait demografik özellikler tablo-3 de gösterilmiştir.

Tablo 3 Anketin Demografik Özellikleri

Yaş Aralığı					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümalatif Yüzde
Geçerli	18-24	12	5,6	5,6	5,6
	25-34	145	67,1	67,1	72,7
	35-44	49	22,7	22,7	95,4
	45 ve üstü	10	4,6	4,6	100,0
	Toplam	216	100,0	100,0	
Cinsiyet					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümalatif Yüzde
Geçerli	Kadın	83	38,4	38,4	38,4
	Erkek	133	61,6	61,6	100,0
	Toplam	216	100,0	100,0	
Eğitim					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümalatif Yüzde
Geçerli	Lise	24	11,1	11,1	11,1
	Yüksekokul	32	14,8	14,8	25,9
	Üniversite	149	69,0	69,0	94,9
	Yüksek Lisans ve Üstü	11	5,1	5,1	100,0
	Toplam	216	100,0	100,0	
İşletmede Çalışma Yılı					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümalatif Yüzde
Geçerli	1 yıldan az	19	8,8	8,8	8,8
	1-3 Yıl	58	26,9	26,9	35,6
	4-6 Yıl	90	41,7	41,7	77,3
	7-9 Yıl	33	15,3	15,3	92,6
	10 ve Üzeri	16	7,4	7,4	100,0
	Toplam	216	100,0	100,0	
İşletmedeki Pozisyon					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümalatif Yüzde
Geçerli	Teknisyen, tekniker, uzman yardımcısı ve mühendis altı pozisyonlar	53	24,5	24,5	24,5
	Uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, ekip lideri ve yönetici	155	71,8	71,8	96,3
	Müdür ve Üstü	8	3,7	3,7	100,0
	Toplam	216	100,0	100,0	

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların 12 si (%5,6) 18-24 yaşında, 145 i (%67,1) 25-34 yaşında, 49 u (%22,7) 35-44 yaşında ve son olarak 10 u (%4,6) 45 ve üstü yaşındadırlar.

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların 83 ü (%38,4) kadın , 133 ü (%61,6) erkek olarak görülmektedir.

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların 24 ü (%11,1) lise, 32 si (%14,8) yükseköğretim, 149 u (%69) üniversite ve son olarak 11 i (% 5,1) yüksek lisans ve üstü mezundur.

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların 19 u (% 8,8) 1 yıldan az ,58 i (% 26,9) 1-3 yıl , 90 ı (% 41,7) 4-6 yıl , 33 ü (% 15,3) 7-9 yıl , 16 sı (% 7,4) 10 yıl ve üzeri çalışmaktadır.

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların 53 ü (% 24,5) tekniker ve mühendis altı pozisyon, 155 i (%71,8) uzman, mühendis ve ekip lideri , 8 i (% 3,7) müdür ve üstü pozisyonlarda çalışmaktadır.

3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Açıklayıcı İstatistikler

Araştırmada, anketi cevaplayan kişilerin örgüt kültürü ve inovasyon etkinliğine ilişkin değerlendirmelerinin açıklayıcı istatistikleri aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Örgüt kültürü ve inovasyon etkinliği konusundaki eğilimleri ortaya koymak için aritmetik ortalama ve standart sapma ölçülerinden yararlanılmıştır.

Tablo 4 Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmaları

Faktörler	N	Ortalama	Standart Sapma
F1 Örgüt Kültürü	216	3,4724	0,44643
F2 İnovasyon ve Yenilik	216	3,7275	0,48929

Tablo 4 ün ayrıntısına bakıldığında , örgüt kültürü faktörünün ortalaması 3,47 olup tüm maddelere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda (Tablo-5) gösterilmiştir. İnovasyon ve yenilik faktörünün ortalaması 3,73 olup tüm maddelere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda (Tablo-6) gösterilmiştir.

Tablo 5 Örgüt Kültürü Etkinliğine ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
F1 Örgüt Kültürü	3,47	0,446
S_1_Kurumumuzda, çoğu çalışan kendi işleriyle oldukça ilgilidir.	3,18	0,753
S_2_Kurumumuzda, çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	3,42	0,880
S_3_Kurumumuzda, iş planlaması sürekli devam eden bir süreç olup, herkesin bu sürece bir ölçüde katılmasını gerektirir	3,65	1,037
S_4_Kurumumuzun, farklı bölümler arasında işbirliği aktif olarak yapılamamaktadır.	2,93	0,962
S_5_Kurumumuzda, insanlar büyük tek bir takımın parçası gibi çalışırlar.	3,43	1,032
S_6_Kurumumuzda, çalışanlara kendi işlerini özgürce yapabilecekleri düzeyde yetki devredilmektedir.	3,11	0,966
S_7_Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	3,57	0,972
S_8_Kurumumuzda çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken yatırım yapılmaktadır.	4,05	1,208
S_9_Kurumumuzda, yöneticiler söyledikleri ile uyguladıkları tutarlıdır.	3,98	1,233
S_10_Kurumumuzda, iş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	4,06	1,106
S_11_Kurumumuzda, işlerin yürütülmesinde davranışlarımızı rehberlik eden ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini bize söyleyen (etik) değerler yoktur.	2,12	1,303
S_12_Kurumumuzda, iş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, tüm tarafları tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret gösterilir.	3,66	1,044
S_13_Kurumumuzda, güçlü bir örgüt kültürü vardır.	3,69	0,936
S_14_Kurumumuzda, tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	3,43	0,957
S_15_Kurumumuzda çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	3,65	0,907
S_16_Kurumumuzun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilebilmektedir.	3,63	0,984
S_17_Kurumumuzun farklı bölümünde görev yapan birisiyle çalışmak, başka bir kuruluştaki görev yapan birisiyle çalışmak gibidir.	2,19	1,484
S_18_Kurumumuzda, iş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	2,28	1,478
S_19_Kurumumuzda, işletme yönetimimiz, rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere karşı iyi cevap verebilmektedir.	4,19	1,004
S_20_Kurumumuzda, yeni ve gelişmiş yöntemler iş yapmak için sürekli benimsenmektedir.	4,38	0,937
S_21_Kurumumuzda, müşterilerin istek ve önerileri, dikkate alınarak iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmaktadır.	4,08	1,024
S_22_Kurumumuzda, tüm çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayan derin bir bakış açısına sahiptir.	2,76	1,107
S_23_Kurumumuzda, müşteri istekleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	2,22	1,299
S_24_Kurumumuzda, ilerlemek ve öğrenmek için başarısızlıkları bir fırsat olarak görüyoruz.	2,55	1,433
S_25_Kurumumuzda, yenilik ve risk alma teşvik edilip, ödüllendirilir.	4,14	1,194

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
S_26_Kurumumuzda, çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	4,34	0,960
S_27_Kurumda, stratejimiz diğer kurumların endüstrideki rekabet etme biçimlerini değiştirmelerine önderlik etmektedir.	4,10	0,972
S_28_Kurumumuzda çalışanların yaptıkları işlere yön veren ve anlam katan net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	4,26	1,011
S_29_Kurumumuzun, faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	3,51	0,830
S_30_Kurumumuzda, yöneticiler ulaşmaya çalıştığımız amaçları resmi olarak açıklamaktadırlar	3,58	0,901
S_31_Kurumumuzda, çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	4,12	0,955
S_32_Kurumumuz çalışanlarının, firmanın gelecekte ne olacağı konusunda ortak bir görüşü yoktur.	2,19	1,466
S_33_Kurumumuzda, yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	3,37	0,916
S_34_Kurumumuzda, kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	4,26	1,060

Diğer yandan araştırmanın bağımlı değişkeni olan “İnovasyon” ile ilgili açıklayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda (Tablo-6) gösterilmektedir.

Tablo 6 İnovasyon ve Yenilik Etkinliğine ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
F2 İnovasyon ve Yenilik	3,73	0,489
S_35_Kurumumuz sık sık yeni fikirleri dener.	4,27	0,975
S_36_Kurumumuz mevcut işleri yapmak için yeni yöntemler/yollar araştırır.	4,18	0,918
S_37_Kurumumuz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	4,09	0,960
S_38_Kurumumuz yeni ürün ve servisler ile pazarda çoğunlukla ilktir.	3,30	0,887
S_39_Kurumumuzda yenilikçilik oldukça riskli olarak algılanır ve direnç gösterilir.	2,40	1,561
S_40_Kurumumuzun yeni ürün tanıtımları son 5 yıl içinde artmaktadır.	4,07	1,027

İnovasyon ve yenilik etkinliğinde yer alan ifadelerin aritmetik ortalama değerleri 2,40 ile 4,27 değerleri arasında değişmekte olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler, bu ifadelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olmadığını göstermektedir. “İnovasyon Etkinliği” değişkeninin aritmetik ortalaması 3,73 olarak hesaplanmıştır. Bu değişkende katılımcıların en çok katıldıkları ifadeler:” Kurumumuz sık sık yeni fikirleri dener.(4,27)” ve “ Kurumumuz mevcut işleri yapmak için yeni yöntemler/yollar araştırır.(4,18)” Katılımcıların en az katıldıkları

ifade ise “ Kurumumuzda yenilikçilik oldukça riskli olarak algılanır ve direnç gösterilir.(2,40)” ifadesi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada, anketi cevaplayan kişilerin demografik özelliklerine göre örgüt kültürü ve inovasyon etkinliğine ilişkin değerlendirmelerinin açıklayıcı istatistikleri aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Örgüt kültürü ve inovasyon etkinliği konusundaki eğilimleri ortaya koymak için aritmetik ortalama ve standart sapma ölçülerinden yararlanılmıştır.

Tablo 7 Yaş Aralıklarına ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Yaş Aralığı	Faktörler	N	Ortalama	Standart Sapma
18-24	F1 Örgüt Kültürü	12	3,510	0,474
	F2 İnovasyon ve Yenilik	12	3,762	0,330
25-34	F1 Örgüt Kültürü	145	3,456	0,459
	F2 İnovasyon ve Yenilik	145	3,702	0,505
35-44	F1 Örgüt Kültürü	49	3,507	0,419
	F2 İnovasyon ve Yenilik	49	3,846	0,447
45 ve üstü	F1 Örgüt Kültürü	10	3,494	0,406
	F2 İnovasyon ve Yenilik	10	3,486	0,544

Tablo 7 incelendiğinde 145 katılımcının 25-34 yaş aralıklarında olduğu ve Örgüt kültürü faktöründe yer alan ifadelerin aritmetik ortalama değerlerinin 3,45, İnovasyon ve yenilik faktöründe yer alan ifadelerin aritmetik ortalama değerleri 3,70 olarak gözükmektedir. Örgüt kültürü faktörünün memnuniyet ortalamasında en yüksek değer 3,50 ile 18-24 yaş arasında olup en düşük değer ise 3,45 ile 25-34 yaş arasındadır. İnovasyon ve yenilik faktörünün memnuniyet ortalamasındaki en yüksek değer 3,84 ile 35-44 yaş arasında olup en düşük değer ise 3,48 ile 45 yaş ve üstü grubunda çıkmaktadır.

Tablo 8 Cinsiyet Aralıklarına ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Cinsiyet	Faktörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Kadın	F1 Örgüt Kültürü	83	3,4688	0,39133
	F2 İnovasyon ve Yenilik	83	3,6954	0,43421
Erkek	F1 Örgüt Kültürü	133	3,4746	0,47903
	F2 İnovasyon ve Yenilik	133	3,7476	0,52131

Tablo 8 incelendiğinde en fazla olan 133 katılımcının erkek olduğu ve Örgüt kültürü faktöründe yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin 3,47, İnovasyon ve yenilik faktöründe yer alan ifadelerin ortalama değerleri de 3,74 olarak görülmektedir. Ayrıca Örgüt kültürü faktörünün memnuniyet ortalamasında en yüksek değer 3,47 ile erkek, İnovasyon ve yenilik faktörünün memnuniyet ortalamasındaki en yüksek değer ise 3,74 değeri ile yine erkekler çıkmaktadır.

Tablo 9 Eğitim Aralıklarına ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Eğitim	Faktörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Lise	F1 Örgüt Kültürü	24	3,5453	0,55670
	F2 İnovasyon ve Yenilik	24	3,7440	0,68832
Yüksekokul	F1 Örgüt Kültürü	32	3,4154	0,46784
	F2 İnovasyon ve Yenilik	32	3,7277	0,41746
Üniversite	F1 Örgüt Kültürü	149	3,5057	0,40388
	F2 İnovasyon ve Yenilik	149	3,7584	0,44434
Yüksek Lisans ve Üstü	F1 Örgüt Kültürü	11	3,0267	0,47049
	F2 İnovasyon ve Yenilik	11	3,2727	0,59403

Tablo 9 incelendiğinde en fazla olan 149 katılımcının Üniversite mezunu olduğu ve Örgüt kültürü faktöründe yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin 3,50, İnovasyon ve yenilik faktöründe yer alan ifadelerin ortalama değerleri de 3,75 olarak görülmektedir. Ayrıca Örgüt kültürü faktörünün memnuniyet ortalamasında en yüksek değer 3,54 ile lise mezunu olanlarken en düşük değeri ise 3,02 ile Yüksek Lisans ve üstü mezunları olmuştur. İnovasyon ve yenilik faktörünün memnuniyet ortalamasındaki en yüksek değer 3,75 ile Üniversite mezunları olurken en düşük değer ise 3,27 ile Yüksek Lisans ve üstü mezunları grubunda çıkmaktadır.

Tablo 10 Çalışma Yılı Aralıklarına ait Ortalama ve Standart Sapmalar

İşletmede Çalışma Yılı	Faktörler	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	F1 Örgüt Kültürü	19	3,5201	0,49294
	F2 İnovasyon ve Yenilik	19	3,8045	0,43698
1-3 Yıl	F1 Örgüt Kültürü	58	3,4417	0,44912
	F2 İnovasyon ve Yenilik	58	3,6995	0,50821
4-6 Yıl	F1 Örgüt Kültürü	90	3,4712	0,37435
	F2 İnovasyon ve Yenilik	90	3,7460	0,39300
7-9 Yıl	F1 Örgüt Kültürü	33	3,5071	0,61760
	F2 İnovasyon ve Yenilik	33	3,6883	0,67900
10 ve Üzeri	F1 Örgüt Kültürü	16	3,4614	0,37951
	F2 İnovasyon ve Yenilik	16	3,7143	0,55205

Tablo 10 incelendiğinde en fazla olan 90 katılımcının kurumda 4-6 yıl aralarında çalıştığı ve Örgüt kültürü faktöründe yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin 3,47, İnovasyon ve yenilik faktöründe yer alan ifadelerin ortalama değerleri de 3,74 olarak gözükmektedir. Ayrıca Örgüt kültürü faktörünün memnuniyet ortalamasında en yüksek değer 3,52 ile 1 yıldan az çalışanlar olurken en düşük değeri ise 3,44 ile 1-3 yıl arasında çalışanlar olmuştur. İnovasyon ve yenilik faktörünün memnuniyet ortalamasındaki en yüksek değer 3,80 ile 1 yıldan az çalışanlar olurken en düşük değer ise 3,68 ile 7-9 yıl arası çalışanlar grubunda çıkmaktadır.

Tablo 11 İşletmedeki Pozisyonlara ait Ortalama ve Standart Sapmalar

İşletmedeki Pozisyon	Faktörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Teknisyen, tekniker, uzman yardımcısı ve mühendis altı pozisyonlar	F1 Örgüt Kültürü	53	3,4667	0,46604
	F2 İnovasyon ve Yenilik	53	3,6523	0,59400
Uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, ekip lideri ve yönetici	F1 Örgüt Kültürü	155	3,4620	0,44058
	F2 İnovasyon ve Yenilik	155	3,7456	0,44978
Müdür ve Üstü	F1 Örgüt Kültürü	8	3,7096	0,41309
	F2 İnovasyon ve Yenilik	8	3,8750	0,45457

Tablo 11 incelendiğinde en fazla olan 155 katılımcının kurumda Mühendis ve uzman olarak çalıştığı ve Örgüt kültürü faktöründe yer alan ifadelerin ortalama

değerlerinin 3,46, İnovasyon ve yenilik faktöründe yer alan ifadelerin ortalama değerleri de 3,74 olarak gözükmetedir. Ayrıca Örgüt kültürü faktörünün memnuniyet ortalamasında en yüksek değer 3,70 ile Müdür ve üstü olan çalışanlar olurken en düşük değeri ise 3,46 ile Mühendis ve uzman olarak çalışanlar oluşturmaktadır. İnovasyon ve yenilik faktörünün memnuniyet ortalamasındaki en yüksek değer 3,87 ile Müdür ve üstü çalışanlar olurken en düşük değer ise 3,65 ile teknisyen ve mühendis altı pozisyonlarda çalışanlar çıkmaktadır.

3.7.3. Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizi iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönü ve gücünü inceleyen istatistiksel bir yöntemdir. Örgüt kültürü faktörü ile inovasyon faktörü arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiş ve aralarındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda kesin sınırlamalar olmamakla birlikte 0,00 ile 0,30 arasında düşük, 0,31 ile 0,60 arasında orta 0,61 ile 1,00 arasında olması yüksek düzeyinde korelasyon kuvvetli ilişki gösterecektir.

Tablo 12 Korelasyon Analiz Tablosu

Faktörler		F1 Örgüt Kültürü	F2 İnovasyon ve Yenilik
F1 Örgüt Kültürü	Pearson Correlation	1	,661**
F2 İnovasyon ve Yenilik	Pearson Correlation	,661**	1

**0,05 Anlamlılık düzeyi

Değişkenlerin arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu değişkenler aşağıda gösterilmektedir. Örgüt kültürü ve İnovasyon kültürü arasında $r = 0,661$ ($p < 0,01$) pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.

Hipotez 1 Örgüt kültürü ile inovasyon etkinliği arasında ilişki vardır. **KABUL**

3.7.4. Örgüt Kültürü ve İnovasyon Faktörlerinin Ortalamaları Arasındaki İlişki

Bu kısımda, yapılan anket sonucunda elde edilen verilere dayanarak Örgüt kültürü ve İnovasyon kültürü arasındaki ilişkiye göre yapılmış olan analizler açıklanacaktır.

Tablo 13 Değer Tablosu

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
F1 Örgüt Kültürü* F2 İnovasyon ve Yenilik	216	100,0%	0	0,0%	216	100,0%

Tablo 14 Anova Tablosu

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F1 Örgüt Kültürü* F2 İnovasyon ve Yenilik	Between Groups	(Combined)	23,830	19	1,254	12,925	0,000
	Within Groups		19,019	197	0,097		
	Total		42,850	216			

**0,05 Anlamlılık düzeyi

Bu kısımda Örgüt kültürü ve İnovasyon faktörleri arasındaki ilişkinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel test tekniklerinden parametrik bir test olan ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda, $F(23,830) = 12,925$ p (0,00) <0,05 istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Tablo 15 Eta Değeri Tablosu

	Eta	Eta Squared
F1 Örgüt Kültürü* F2 İnovasyon ve Yenilik	0,746	0,556

Örgüt kültürü ve inovasyon faktörü için eta değeri 0,746 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,50'den büyük olduğu için iki değişken arasında ilişki vardır. Ayrıca Eta kare değeri 0,556 olarak bulunduğu için bu değer bizi örgüt kültürü faktörü ile inovasyon faktörü ilişkisinin %56'ni açıkladığını ifade eder.

3.7.5. Örgüt Kültürü ve İnovasyon Faktörlerinin Cinsiyet, Eğitim, Yaş Grupları, Çalışma Süreleri ve Pozisyon Gruplarına Arasındaki İlişki

Tablo 16 Cinsiyet Gruplarına Göre t Değeri Tablosu

Group Statistics					
Faktörler	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F1 Örgüt Kültürü	Kadın	83	3,4688	0,39133	0,04295
	Erkek	133	3,4746	0,47903	0,04154
F2 İnovasyon ve Yenilik	Kadın	83	3,6954	0,43421	0,04766
	Erkek	133	3,7476	0,52131	0,04520

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
F1 Örgüt Kültürü	Equal variances assumed	2,838	0,094	0,092	214	0,927	-0,00575	0,06259	-0,12913	0,11762
	Equal variances not assumed			-0,096	198,976	0,923	-0,00575	0,05975	-0,12358	0,11208
F2 İnovasyon ve Yenilik	Equal variances assumed	1,808	0,180	-0,762	214	0,447	-0,05223	0,06851	-0,18727	0,08281
	Equal variances not assumed			-0,795	196,901	0,427	-0,05223	0,06569	-0,18177	0,07731

Yapılan t-testinin sonucuna göre Sigma değeri 0,05 den büyük olduğu gözlemlenmiştir buna göre homojen bir dağılım vardır. Ayrıca yapılan analiz incelendiğinde ($p > 0,05$ olduğu için) Örgüt Kültürü faktörü ortalamaları ile kadın ve erkek arasında anlamlı bir farkın olmadığı gözlemlenmiştir, aynı şekilde ($p > 0,05$ olduğu için) İnovasyon faktörü ortalamaları ile kadın ve erkek arasında anlamlı bir farkın olmadığı gözlenmektedir.

Tablo 17 Eğitim Gruplarına Göre Anova Değeri Tablosu

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
F1 Örgüt Kültürü	0,660	3	212	0,578
F2 İnovasyon ve Yenilik	0,823	3	212	0,483

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F1 Örgüt Kültürü	Between Groups	2,582	3	0,861	4,531	0,004
	Within Groups	40,268	212	0,19		
	Total	42,85	215			
F2 İnovasyon ve Yenilik	Between Groups	2,424	3	0,808	3,492	0,017
	Within Groups	49,049	212	0,231		
	Total	51,472	215			

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde Sigma değeri 0,05 den büyük olduğu gözlemlenmiştir buna göre homojen bir dağılım vardır. Ayrıca yapılan analiz incelendiğinde ($p < 0,05$ olduğu için) Örgüt Kültürü faktörü ortalamaları ile eğitim grupları arasında anlamlı bir farkın olduğu gözlemlenmiştir, aynı şekilde ($p < 0,05$ olduğu için) İnovasyon faktörü ile eğitim grupları arasında anlamlı bir farkın olduğu gözlenmektedir.

Tablo 18 Yaş Gruplarına Göre Anova Değeri Tablosu

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
F1 Örgüt Kültürü	0,047	3	212	0,987
F2 İnovasyon ve Yenilik	0,865	3	212	0,460

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F1 Örgüt Kültürü	Between Groups	0,120	3	0,040	0,198	0,897
	Within Groups	42,730	212	0,202		
	Total	42,850	215			
F2 İnovasyon ve Yenilik	Between Groups	1,379	3	0,460	1,945	0,123
	Within Groups	50,093	212	0,236		
	Total	51,472	215			

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde Sigma değeri 0,05 den büyük olduğu gözlemlenmiştir buna göre homojen bir dağılım vardır. Ayrıca yapılan analiz incelendiğinde ($p>0,05$ olduğu için) Örgüt Kültürü faktörü ortalamaları ile yaş grupları arasında anlamlı bir farkın olmadığı gözlemlenmiştir, aynı şekilde ($p>0,05$ olduğu için) İnovasyon faktörü ortalamaları ile yaş grupları arasında anlamlı bir farkın olmadığı gözlenmektedir.

Tablo 19 Çalışma Sürelerine Göre Anova Değeri Tablosu

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
F1 Örgüt Kültürü	1,837	4	211	0,123
F2 İnovasyon ve Yenilik	2,015	4	211	0,093

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F1 Örgüt Kültürü	Between Groups	0,140	4	0,035	0,173	0,952
	Within Groups	42,710	211	0,202		
	Total	42,850	215			
F2 İnovasyon ve Yenilik	Between Groups	0,243	4	0,061	0,250	0,910
	Within Groups	51,230	211	0,243		
	Total	51,472	215			

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde Sigma değeri 0,05 den büyük olduğu gözlemlenmiştir buna göre homojen bir dağılım vardır. Ayrıca yapılan analiz incelendiğinde ($p>0,05$ olduğu için) Örgüt Kültürü faktörü ortalamaları ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı gözlemlenmiştir, aynı şekilde ($p>0,05$ olduğu için) İnovasyon faktörü ortalamaları ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı gözlenmektedir.

Tablo 20 Pozisyon Gruplarına Göre Anova Değeri Tablosu

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
F1 Örgüt Kültürü	0,540	2	213	0,584
F2 İnovasyon ve Yenilik	0,569	2	213	0,567

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F1 Örgüt Kültürü	Between Groups	0,468	2	0,234	1,177	0,310
	Within Groups	42,381	213	0,199		
	Total	42,850	215			
F2 İnovasyon ve Yenilik	Between Groups	0,525	2	0,262	1,097	0,336
	Within Groups	50,948	213	0,239		
	Total	51,472	215			

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları incelendiğinde Sigma değeri 0,05 den büyük olduğu gözlemlenmiştir buna göre homojen bir dağılım vardır. Ayrıca yapılan analiz incelendiğinde ($p > 0,05$ olduğu için) Örgüt Kültürü faktörü ortalamaları ile pozisyon grupları arasında anlamlı bir farkın olmadığı gözlemlenmiştir, aynı şekilde ($p > 0,05$ olduğu için) İnovasyon faktörü ortalamaları ile pozisyon grupları arasında anlamlı bir farkın olmadığı gözlenmektedir.

3.8. Hipotezlerin Test Edilmesi

Anket araştırması ile elde edilen verilerin korelasyon analizine tabii tutularak elde edilen sonuçlar ve araştırma için öne sürülen hipotezler için aşağıdaki tablodaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 21 Hipotez Test Sonuçları Tablosu

	Hipotez	Red/Kabul
Hipotez 1	Örgüt kültürü ile inovasyon etkinliği arasında ilişki vardır.	KABUL

SONUÇ

Kurumlar, küresel ve yerel pazarlarda yaşanan yoğun rekabet ortamında karlılıklarını korumak ve artırmak için yeni ürünler, yöntemler ve yöntemler kullanmak zorundadır. Bu durum kuruluşların inovasyon ve yeniliğe destek faaliyetlerini teşvik eder. Kuruluşlar, inovasyonlarını ve yeniliğe destek faaliyetlerini etkileyen iç ve dış çevresel faktörlere sahiptir. Bu iç çevresel faktörlerden birinin örgüt kültürü olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma, örgütsel kültürün kurumun inovasyona ve yeniliğe desteği üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Günümüzdeki başarılı şirketlere baktığımızda başarılı örgütlere sahip olduklarını çalışanlar arasında uyumun ve şirketin kuruluş amacının benimsendiğini görmekteyiz. Dolayısıyla başarılı örgütler özellikle dış pazarlarda olmak üzere değişen çevre koşullarına adaptasyon konusunda hızlı cevap vermektedirler. Unutmamak gerekirken değişim inovasyon ve yeniliğe ayak uydurmakla olur, dolayısıyla gelişmek isteniyorsa inovasyon ve yeniliğe ciddi şekilde dikkate alıp doğru zamanda doğru hamleyi yapmak gerekmektedir.

Araştırmanın örneklemini İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı iştirak şirketleridir. Bu şirketler değişen çevre koşulları ve küreselleşmenin getirdiği dinamik ve yoğun rekabet ortamında sürdürülebilirliğini sağlaması için teknolojik değişiklikleri hemen bünyesine katmalılardır. Dolayısıyla rakibi olan diğer şirketlere karşı rekabet üstünlüğü sağlamak için kendilerini yenilemeleri ve inovatif odaklı çalışmaları gerekmektedir.

Bu tarz firmaların inovasyon yapmaları için gerekli olan inovatifliği etkileyen birçok değişken bulunmaktadır. Literatüre baktığımızda da inovasyon alanında yapılan yeniliklerin örgüt kültürünün sağlamlığıyla doğru orantıda gittiğini görmekteyiz. Örgüt kültürü sağlam olan kuruluşların inovasyona ve yeniliğe eğilimin olduğu gözükmektedir. Dolayısıyla günümüz firmalarının piyasada kalabilmeleri ve rekabet oluşturabilmeleri için doğru bir örgüt kültürüne ve bu örgüt kültürünü benimseyebilecek personele ihtiyaçları vardır.

Örgüt kültürü ayrıca inovatifliği pozitif yönde etkileyebileceği gibi negatif yönde etkileyebileceğini unutmamak lazım. İnovasyon etkinliğini yükseltmeyi hedefleyen firmalar doğru örgüt kültürü yapısına sahip olup olmadıklarını

sorgulamaları gerekmektedir. Örgüt kültürünün inovasyona ve yeniliğe etkisi konulu çalışmamda mevcut literatürden yararlanarak birbirine etkileri incelemesi yapılmıştır.

Yapmış olduğum çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmada bir çok kaynaktan literatür taraması yapılmış olup bu doğrultuda ilk bölümde örgüt kültürü ve kavramları, örgüt kültürünün öğeleri ve modelleri ele alınmıştır. İkinci bölümde inovasyon ve kavramları, inovasyon türleri, inovatif kültür ve örgüt kültürü ile inovasyon ilişkisi konuları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü ve ayrıca son bölümünde çalışmakta olduğum teknoloji sektöründe İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştraki olan ve tek Ar-Ge merkezine sahip olan İsbak A.Ş. ve diğer iştrak şirketlerinde çalışan personele toplamda 41 soruluk anket uygulanmış olup toplamda 216 katılımcı ankete katılmıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket çalışmasında toplanılan verilerin güvenilirliği ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi sonucu güvenilirlik 0,868 seviyelerinde çıkmıştır. (1.00 değerine yakın olması her zaman istenen durumdur.) Bu değer verilerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu ve sorulara anlamlı bir şekilde cevap verildiğini göstermektedir.

Araştırma analizlerinde örgüt kültürüne ait sorular ilk faktör (F_1) ve inovasyona ait sorular ikinci faktör (F_2) olarak kabul edilip bu faktörler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca demografik özelliklere ait gruplarında eta ve annova değerleri gösterilmiştir. Sonuçlara bakıldığında ise örgüt kültürü ve inovasyon etkinliği arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuş olup bu çıktı bize örgüt kültürünün şirketin inovasyon ve yenilik ivmelerine önemli bir etkisi olduğunun sonucunu açıkça göstermektedir.

EK-1 ANKET FORMU

KURUMUNUZUN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İNOVASYONA VE YENİLİĞE DESTEĞİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, yüksek lisans tezimin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Bu nedenle isim beyanına gerek yoktur. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Tezi Hazırlayan: Akın Akbaş

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON : ile ilgili aşağıdaki ifadelere, yalnız çalıştığınız iş yerinin koşullarını düşünerek katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanı X biçiminde işaretleyerek belirtiniz. (1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON İLE İLGİLİ İFADELER		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Kurumumuzda, çoğu çalışan kendi işleriyle oldukça ilgilidir.	1	2	3	4	5
2	Kurumumuzda, çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3	Kurumumuzda, iş planlaması sürekli devam eden bir süreç olup, herkesin bu süreçte bir ölçüde katılmasını gerektirir .	1	2	3	4	5
4	Kurumumuzun, farklı bölümler arasında işbirliği aktif olarak yapılamamaktadır.	1	2	3	4	5
5	Kurumumuzda, insanlar büyük tek bir takımın parçası gibi çalışırlar.	1	2	3	4	5
6	Kurumumuzda, çalışanlara kendi işlerini özgürce yapabilecekleri düzeyde yetki devredilmektedir.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
8	Kurumumuzda çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken yatırım yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
9	Kurumumuzda, yöneticiler söyledikleri ile uyguladıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
10	Kurumumuzda, iş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
11	Kurumumuzda, işlerin yürütülmesinde davranışlarımızı rehberlik eden ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini bize söyleyen (etik) değerler yoktur.	1	2	3	4	5
12	Kurumumuzda, iş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, tüm tarafları tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret gösterilir.	1	2	3	4	5
13	Kurumumuzda, güçlü bir örgüt kültürü vardır.	1	2	3	4	5
14	Kurumumuzda, tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
15	Kurumumuzda çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
16	Kurumumuzun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilebilmektedir.	1	2	3	4	5
17	Kurumumuzun farklı bölümünde görev yapan birisiyle çalışmak, başka bir kuruluşta görev yapan birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5
18	Kurumumuzda, iş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
19	Kurumumuzda, işletme yönetimimiz, rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere karşı iyi cevap verebilmektedir.	1	2	3	4	5
20	Kurumumuzda, yeni ve gelişmiş yöntemler iş yapmak için sürekli benimsenmektedir.	1	2	3	4	5

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON İLE İLGİLİ İFADELER		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
21	Kurumumuzda, müşterilerin istek ve önerileri, dikkate alınarak iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
22	Kurumumuzda, tüm çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayan derin bir bakış açısına sahiptir.	1	2	3	4	5
23	Kurumumuzda, müşteri istekleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
24	Kurumumuzda, ilerlemek ve öğrenmek için başarısızlıkları bir fırsat olarak görüyoruz.	1	2	3	4	5
25	Kurumumuzda, yenilik ve risk alma teşvik edilip, ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
26	Kurumumuzda, çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
27	Kurumda, stratejimiz diğer kurumların endüstrideki rekabet etme biçimlerini değiştirmelerine önderlik etmektedir.	1	2	3	4	5
28	Kurumumuzda çalışanların yaptıkları işlere yön veren ve anlam katan net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
29	Kurumumuzun, faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
30	Kurumumuzda, yöneticiler ulaşmaya çalıştığımız amaçları resmi olarak açıklamaktadırlar.	1	2	3	4	5
31	Kurumumuzda, çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
32	Kurumumuz çalışanlarının, firmanın gelecekte ne olacağı konusunda ortak bir görüşü yoktur.	1	2	3	4	5
33	Kurumumuzda, yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
34	Kurumumuzda, kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5
35	Kurumumuz sık sık yeni fikirleri dener.	1	2	3	4	5
36	Kurumumuz mevcut işleri yapmak için yeni yöntemler/yollar araştırır.	1	2	3	4	5
37	Kurumumuz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
38	Kurumumuz yeni ürün ve servisler ile pazarda çoğunlukla ilkdir.	1	2	3	4	5
39	Kurumumuzda yenilikçilik oldukça riskli olarak algılanır ve direnç gösterilir.	1	2	3	4	5
40	Kurumumuzun yeni ürün tanıtımları son 5 yıl içinde artmaktadır.	1	2	3	4	5
41	Kurumumuzda, iş organizasyonu bu sebeple her kişi işi ile örgütün genel amaçları arasındaki ilişkiyi görebilmektedir	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1-Yaş Aralığınız

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45 ve üstü

2-Cinsiyetiniz

- Kadın
- Erkek

3-Eğitim Durumunuz

- 1. Lise
- 2. Yüksek Okul
- 3. Üniversite
- 4. Master veya Doktora

4-Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışmaktasınız

- 1 yıldan az
- 2. 1 - 3 yıl arası
- 3. 4 - 6 yıl arası
- 4. 7 - 9 yıl arası
- 5. 10 yıl üzeri

5-İşletmedeki Pozisyonunuz

- Teknisyen, Tekniker, vb. (uzman yardımcısı ve mühendis altı pozisyonlar)
- 2. Uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, ekip lideri, yönetici
- 3. Müdür ve üstü

**DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON VE YENİLİK
MADDELERİNE İLİŞKİN ORTALAMA ve STANDART SAPMA DEĞERLERİ**

Sorular	N	Ortalama	Standart Sapma
S_1_Kurumumuzda, çoğu çalışan kendi işleriyle oldukça ilgilidir.	216	3,18	0,7530
S_2_Kurumumuzda, çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	216	3,42	0,8800
S_3_Kurumumuzda, iş planlaması sürekli devam eden bir süreç olup, herkesin bu sürece bir ölçüde katılmasını gerektirir	216	3,65	1,0370
S_4_Kurumumuzun, farklı bölümler arasında işbirliği aktif olarak yapılamamaktadır.	216	2,93	0,9620
S_5_Kurumumuzda, insanlar büyük tek bir takımın parçası gibi çalışırlar.	216	3,43	1,0320
S_6_Kurumumuzda, çalışanlara kendi işlerini özgürce yapabilecekleri düzeyde yetki devredilmektedir.	216	3,11	0,9660
S_7_Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	216	3,57	0,9720
S_8_Kurumumuzda çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken yatırım yapılmaktadır.	216	4,05	1,2080
S_9_Kurumumuzda, yöneticiler söyledikleri ile uyguladıkları tutarlıdır.	216	3,98	1,2330
S_10_Kurumumuzda, iş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	216	4,06	1,1060
S_11_Kurumumuzda, işlerin yürütülmesinde davranışlarımızı rehberlik eden ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini bize söyleyen (etik) değerler yoktur.	216	2,12	1,3030
S_12_Kurumumuzda, iş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, tüm tarafları tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret gösterilir.	216	3,66	1,0440
S_13_Kurumumuzda, güçlü bir örgüt kültürü vardır.	216	3,69	0,9360
S_14_Kurumumuzda, tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	216	3,43	0,9570
S_15_Kurumumuzda çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	216	3,65	0,9070
S_16_Kurumumuzun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilebilmektedir.	216	3,63	0,9840
S_17_Kurumumuzun farklı bölümünde görev yapan birisiyle çalışmak, başka bir kuruluşta görev yapan birisiyle çalışmak gibidir.	216	2,19	1,4840
S_18_Kurumumuzda, iş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	216	2,28	1,4780
S_19_Kurumumuzda, işletme yönetimimiz, rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere karşı iyi cevap verebilmektedir.	216	4,19	1,0040
S_20_Kurumumuzda, yeni ve gelişmiş yöntemler iş yapmak için sürekli benimsenmektedir.	216	4,38	0,9370
S_21_Kurumumuzda, müşterilerin istek ve önerileri, dikkate alınarak iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmaktadır.	216	4,08	1,0240
S_22_Kurumumuzda, tüm çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayan derin bir bakış açısına sahiptir.	216	2,76	1,1070
S_23_Kurumumuzda, müşteri istekleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	216	2,22	1,2990
S_24_Kurumumuzda, ilerlemek ve öğrenmek için başarısızlıkları bir fırsat olarak görüyoruz.	216	2,55	1,4330
S_25_Kurumumuzda, yenilik ve risk alma teşvik edilip, ödüllendirilir.	216	4,14	1,1940

Sorular	N	Ortalama	Standart Sapma
S_26_Kurumumuzda, çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	216	4,34	0,9600
S_27_Kurumda, stratejimiz diğer kurumların endüstrideki rekabet etme biçimlerini değiştirmelerine önderlik etmektedir.	216	4,10	0,9720
S_28_Kurumumuzda çalışanların yaptıkları işlere yön veren ve anlam katan net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	216	4,26	1,0110
S_29_Kurumumuzun, faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	216	3,51	0,8300
S_30_Kurumumuzda, yöneticiler ulaşmaya çalıştığımız amaçları resmi olarak açıklamaktadırlar	216	3,58	0,9010
S_31_Kurumumuzda, çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	216	4,12	0,9550
S_32_Kurumumuz çalışanlarının, firmanın gelecekte ne olacağı konusunda ortak bir görüşü yoktur.	216	2,19	1,4660
S_33_Kurumumuzda, yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	216	3,37	0,9160
S_34_Kurumumuzda, kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	216	4,26	1,0600
S_35_Kurumumuz sık sık yeni fikirleri dener.	216	4,27	0,9750
S_36_Kurumumuz mevcut işleri yapmak için yeni yöntemler/yollar araştırır.	216	4,18	0,9180
S_37_Kurumumuz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	216	4,09	0,9600
S_38_Kurumumuz yeni ürün ve servisler ile pazarda çoğunlukla ilkdir.	216	3,30	0,8870
S_39_Kurumumuzda yenilikçilik oldukça riskli olarak algılanır ve direnç gösterilir.	216	2,40	1,5610
S_40_Kurumumuzun yeni ürün tanıtımları son 5 yıl içinde artmaktadır.	216	4,07	1,0270
S_41_Kurumumuzda, iş organizedir bu sebeple her kişi işi ile örgütün genel amaçları arasındaki ilişkiyi görebilmektedir	216	3,79	0,7160

KAYNAKÇA

- **Brown, A.** Organizational Culture, Pitman, London, 1995
- **Coase, 1937.390.** Research Handbook on the Economics of Corporate Law
- **Dinçer & Fidan, 1996.** Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi.Sayı:38,17-25
- **Doğan, 2007.**Organizma Metaforunun Eğitim Örgütlerine Yansımaları.Dergi park. Sayı:81
- **James, 1996. 220.** The Elements of Culture. Sheffield Academic Press
- **Morgan,1998.** Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi. Aralık 2006. Cilt:III1, Sayı:II, 112-132
- **Meek, V.L. (1988):** Organizational culture: Origins and Weakncss. Organizational Studies, 9/4:453-473.
- **Morgan, G. (1986):** Images of Organization. Newbury Park, CA:Sage.
- **Nahavandi ve Malekzadeh, 1999.74.**Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi. Aralık 2006. Cilt:III1, Sayı:II, 112-132
- **Stoner ve Freeman, 1992.** The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses, Wiley Online libery
- **Schein,1998.11.**AerosolMeasurement:Principles,Techniques,and Applications
- **Seymen, 2008: Vural ve Coşkun,2007:**A situated cultural approach for cross-cultural studies in IS. Journal of Enterprise.Dergi park.Sayı:4
- **Schein, 1998. 5.** AerosolMeasurement:Principles,Techniques,and Applications
- **Smireich, L. (1983):.** Organizational Cullure and Organizational Analysis. Administrative Seicnce Quarterly,28:339-358.
- **Şişman, 2002:** 1-2.Technology and Home Economics Ii. Edition

İNTERNET

<https://www.tinypulse.com/blog/organizational-culture-models>

<https://keydifferences.com/difference-between-creativity-and-innovation.html>

<https://www.linkedin.com/pulse/what-difference-between-rd-innovation-stefan-lindegaard/>

<https://www.lead-innovation.com/english-blog/types-of-innovation>

<https://study.com/academy/lesson/product-innovation-types-examples.html>

<https://searchcio.techtarget.com/definition/process-innovation>

<http://www.enginyilmaz.net/pazarlamanin-4psi-nedir/>

<https://searchcio.techtarget.com/definition/innovation-culture>

<http://EzineArticles.com/1573028>

<https://www.questia.com/library/journal/1P3-4055683971/relationship-between-organizational-culture-and-innovation>