



T.C.

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI

BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLERİN YENİLİKÇİ İŞ
DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Elçin GÜNEŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZMEN

BURDUR – 2020

T.C.

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI

BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLERİN YENİLİKÇİ İŞ
DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Elçin GÜNEŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZMEN

BURDUR – 2020

T.C. BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ

Elçin Güneş tarafından hazırlanan BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLERİN
YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışma, 24/09/2020 tarihinde Burdur Mehmet Akif Ersoy
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin
ilgili maddesi uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak,
jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman:

Bölüm /Anabilim Dalı Dal

İmza

Üye:

Üye:

Üye:

Üye

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLERİN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.

☐ Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Elçin GÜNEŞ

.../.../2020

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez konumun belirlenme aşamasından bugüne kadar geçen süreçte akademik bilgi, birikimi ve tecrübesiyle rehberlik yapan, yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini ve anlayışını her zaman hissettiğim değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZMEN'e teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.

Benden destek ve dualarını hiçbir zaman esirgemeyen, sözlerle ifade edilemeyecek fedakârlıklar yaparak beni yetiştiren, evlatları olmaktan her zaman gurur ve onur duyduğum sevgili çekirdek ailemin her bir ferdine içten şükranlarımı sunuyor, minnet duyuyorum.

Her zaman benim başarıyı dileyen ve eğitim hayatımın tüm aşamalarında beni destekleyen dayım Mithat KAHRAMAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca her zor anımda yanımda olan ve desteklerini hep hissettiğim samimiyetlerinden hiç kuşku duymayacağım kıymetli arkadaşlarım Kadir AYAN'a ve Şerife KARAGÖZ'e sevgilerimle teşekkür ederim.

Bu tezin ilerlemesinde bana katkı sağlayan Sefa CEYHAN'a teşekkür ederim.

Anketlerin uygulanması sırasında bana yardımcı olan başta Antalya POYD sekteri Funda ÇELİK ve isimlerini bilmediğim birçok katılımcıya teşekkür ederim.

Bu zorlu sürece beraber başladığımız hayalleriyle, çalışma azmiyle, yaşama olan sevinç ve gülüşleriyle beni teşvik edip gayretlendiren, ani vedasına derinden üzülmüş olsam da iyi ki dediğim bir sürü hatıra bırakıp anılarıyla yaşayan çok kıymetli arkadaşım Hande KAYA'ya minnet duyuyor, geriye bıraktığı sevgisiyle anıyorum...

(GÜNEŞ, Elçin, *Bireysel Kültürel Değerlerin Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek lisans Tezi, Burdur, 2020*)

ÖZET

Bu çalışmada Antalya ilinde görev yapan yöneticilerin bireysel kültürel değerlerinin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisinin olup olmadığı ve varsa bu etkinin derecesini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda kültür, bireysel kültürel değerler, yenilik, yenilikçi iş davranışını kavramları araştırılmıştır. Geçmişte ve günümüzde birçok araştırmalara konu olan kültür kavramı, Hofstede'nin kültür boyutları çerçevesinde ele alınmıştır.

Araştırmanın evrenini Antalya il merkezinde görev yapmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklem sayısını belirlemek için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve örneklem büyüklüğünü 180 yönetici oluşturmaktadır. Araştırma da veri toplama aracı olarak Saylık (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmış 26 ifadeden oluşan bireysel kültürel değerler ölçeği ve Töre (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmış 9 ifadeden oluşan yenilikçi iş davranışı ölçeği ve kullanılmıştır.

Elde edilen verilerle güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde yöneticilerin güç mesafesi ve erillik boyutuna ilişkin özellikleri orta düzeyin altında iken kolektivism, uzun erimlilik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarında ise yüksektir. Yöneticilerin yenilikçi iş davranışının fikir üretme, fikir uygulama ve destekleme boyutlarının ortalamaları da yüksektir. Kültür boyutlarından güç mesafesinin yenilikçi iş davranışını tüm boyutlarını etkilediği, kolektivism boyutunun ise sadece fikir üretme boyutunu etkilediği saptanmıştır. Ayrıca erillik, uzun erimlilik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının ise yenilikçi iş davranışının hiçbir boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar sözcükler: Kültür, Bireysel Kültürel Değerler, Yenilikçilik, Yenilikçi İş Davranışı

(GÜNEŞ, Elçin, The Effect of Individual Cultural Values on Innovative Business Behavior: A Research on Managers, Master's Thesis, Burdur, 2020)

ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine whether the individual cultural values of the managers working in Antalya province have an effect on innovative business behavior and the extent of this effect. For this purpose, the concepts of culture, individual cultural values, innovation, innovative business behavior were investigated. The concept of culture, which has been the subject of many studies in the past and today, has been discussed within the framework of Hofstede's cultural dimensions.

The research universe consists of managers working in Antalya city center. A simple sampling method was used to determine the number of samples, and the sample size is 180 managers. The research also used the innovative business behavior scale consisting of 9 expressions adapted to Turkish by Töre (2017) and the individual cultural values scale consisting of 26 expressions adapted to Turkish by Saylik (2019) as a data collection tool.

Reliability and validity analysis, factor analysis, correlation and regression analysis were performed with the data obtained. As a result of the analysis, the perceptions of the participant group consisting of managers regarding power distance and masculinity size are below moderate, while collectivism, long moltenness and uncertainty avoidance are high. It has been found that the power distance from the dimensions of culture affects all dimensions of innovative business behavior, while the dimension of collectivism affects only the dimension of idea generation. In addition, it has been found that the dimensions of masculinity, long meltdown and uncertainty avoidance do not affect any dimension of innovative business behavior.

Keywords: Culture, Individual Cultural Values, Innovation, Innovative Business Behavior,

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1

KÜLTÜR KAVRAMI VE HOFSTEDE’NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kültür Kavramı ve Tanımı	3
1.2. Kültürün Katmanları	6
1.3. Kültürel Değerler Kavramı	8
1.4. Kültürün Özellikleri	9
1.6. Hofstede’nin Ulusal Kültürel Boyutları	12
1.6.1. Güç Mesafesi	13
1.6.2. Belirsizlikten Kaçınma	15
1.6.3. Erillik ve Dişilik	17
1.6.4. Kolektivizm ve Bireysellik	19
1.6.5. Uzun Erimlilik	22
1.6.6. Heveslilik ve Kısıtlılık	23
1.7. Ulusal Kültür Üzerine Yapılan Çalışmalar	24
1.8. Kültürel Değerler ve Yenilik Arasındaki İlişki	25

YENİLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yenilik Kavramı ve Tanımı	27
2.2. Yenilik Tipleri	30
2.2.1. Ürün Yeniliği.....	30
2.2.2. Süreç Yeniliği.....	31
2.2.3. Pazarlama Yeniliği	32
2.2.4. Organizasyonel Yeniliği	32
2.2.5. Radikal ve Kademeli Yeniliği	33
2.3. Yenilikçi İş Davranışı Kavramı.....	34
2.4. Yenilikçiliğin ve Yenilikçi İş Davranışının Önemi.....	37
2.5. Yenilikçi İş Davranışının Boyutları.....	38
2.5.1. Araştırma.....	39
2.5.2. Fikir Üretme	39
2.5.3. Fikir Destekleme	40
2.5.4. Uygulama	41
2.6. Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Faktörler	41
2.6.1. Bireysel Unsurlar	42
2.6.2. Örgütsel Unsurlar	43
2.7. Yenilikçi İş Davranışını Engellenen Faktörler	43
2.8. Yenilikçi İş Davranışını Destekleyen Faktörler	44
2.9. Yenilikçi İş Davranışı İle İlgili Yapılan Çalışmalar	45

BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLERİNİN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	48
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	49

3.3. Araştırmanın Varsayımları.....	50
3.4. Araştırmanın Yöntemi	50
3.5. Evren ve Örneklem.....	50
3.6. Veri Toplama Araçları.....	51
3.6.1. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği.....	51
3.6.2. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği.....	51
3.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	52
3.8. Uygulanan İstatistiksel Yöntemler	55
3.9. Araştırmanın Bulguları	55
3.9.1. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	57
3.9.2. Bireysel Kültürel Değerlerinin Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışının Alt Boyutları ile İlgili Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	61
3.9.3. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri.....	61
3.9.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	63
3.9.4.1. T Testi Analizi ve Yorumları	64
3.9.4.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Yorumları.....	66
3.10. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar	71
3.10.1. Tüm Değişkenlerle İlgili İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi	71
3.10.2. Kültürel Değerlerinin Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizleri.....	73
3.10.3. Kültürel Değer Boyutlarının Yenilikçi İş Davranışının Fikir Üretme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	73
TARTIŞMA VE SONUÇ	77
EK1. ANKET FORMU	97
ÖZGEÇMİŞ	99

KISALTMALAR

Akt	: Aktaran
AR-GE	: Araştırma ve geliştirme
OECD	: Ekonomik Kalkınma Ve İşbirliği Örgütü
IBM	: International Business Machines
vd.	: ve diğerleri



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesinin Özellikleri	15
Tablo 2: Belirsizlikten Kaçınma Derecesinin Özellikleri	17
Tablo 3: Eril ve Dişil Kültürün Özellikleri	19
Tablo 4: Kolektivist ve Bireyci Kültürde Çalışma Özellikleri.....	21
Tablo 5: Bireyci ve Kolektivist Kültür Özellikleri	22
Tablo 6: Kısa Erimli ve Uzun Erimli Kültürlere Ait Özellikler	23
Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	56
Tablo 8: Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin İndekslerin Uygunluk Değerleri ve Ölçeklerin Aldığı Değerler Tablosu	58
Tablo 9: Kültürel Değerlerinin Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışının Alt Boyutları İle İlgili Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	61
Tablo 10: Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları ve İfadeleri	62
Tablo 11: Kültürel Değerler Ölçeğine Ait Cronbach Alpha Değerleri.....	62
Tablo 12: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine Ait Cronbach Alpha Değerleri	62
Tablo 13: Kültürel Değerlerin Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışının Alt Boyutları Ölçeklerinin Normal Dağılım Bulguları	63
Tablo 14: Kültürel Değerler Alt Boyutları İle Yenilikçi İş Davranışının Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığını Gösteren Bağımsız Örneklem T Testi	64
Tablo 15: Kültürel Değerler Alt Boyutları İle Yenilikçi İş Davranışı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılığını Gösteren Bağımsız Örneklem T Testi	65
Tablo 16: Kültürel Değerler Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Anova Testi.....	67
Tablo 17: Kültürel Değerlerin Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Alt Boyutlarının Yöneticilik Tecrübelerine Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Anova Testi	69
Tablo 18: Kültürel Değerlerin Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Alt Boyutlarının Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Anova Testi	70

Tablo 19: Bireysel Kültürel Değerlerin Yenilikçi İş Davranışı İle İlişkisi	72
Tablo 20: Kültürel Değerler Boyutlarının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi	73
Tablo 21: Kültürel Değer Boyutlarının Yenilikçi İş Davranışının Fikir Üretme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	74
Tablo 22: Kültürel Değer Boyutlarının Yenilikçi İş Davranışının Fikir Üretme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	75
Tablo 23: Hipotezlerin Desteklenme/Desteklenmeme Durumu.....	76



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Hofstede'nin Kültür-Soğan Modeli.....	8
Şekil 2: Yenilikçi İş Davranışının Dört Aşaması	36
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	52
Şekil 4: Kültürel Değerler Ölçeğine Ait Yol Şeması.....	58
Şekil 5: Yenilikçi İş Davranışına Ölçeğine Ait Yol Şeması	59

GİRİŞ

Yenilikçilik, yeni fikirlerin oluşmasından bu fikirlerin uygulamaya geçme aşamasına kadar farklı kademelerden oluşan bir süreçtir. Yeni fikirlerin meydana getirilmesini ve hayata geçirilmesini çalışanlar sağlayabilir ve yenilikçilik sürecinin her bir aşamasını farklı çalışan davranışlarını gerektirmektedir. Yenilikçiliğin oluşturulmasını sağlayan çalışan davranışı, yenilikçi iş davranışı olarak adlandırılmaktadır. Çalışanlar yenilikçi iş davranışını kendi irade ve istekleriyle ve de işlevsellik yükümlülüklerini yerine getirirken sergilerler. Yenilikçi iş davranışının ortaya çıkmasında bireyler, iş ve örgüt ile ilgili birçok unsura bağlıdır. Yöneticilik de örgütsel faktörler içinde yer alan önemli unsurların başında gelmektedir ve diğer faktörleri de etkilemesinden dolayı çalışanların yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu yüzden yenilikçiliğin meydana gelmesinde çalışanlar ile yöneticilerin birlikte sağladıkları katkı ve destek önemlidir. Yenilikçi iş davranışının, işletme başarısının artırılması, rekabet avantajları ve uzun süre varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati bir husus olduğu ifade edilmektedir. Bu hususu göz önüne alarak işletmelerin yenilikçilik kabiliyetlerini ve yeteneklerinin doğrultusunda yenilikçi davranışları üzerindeki esas belirleyici özellikleri teşhis etmek önemli bir unsur haline gelmiştir. Dolayısıyla son yıllarda araştırmacıların odaklandığı temel konulardan birisi toplumların sahip olduğu kültürün, toplumsal anlamda ne gibi özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklerin toplumların yenilikçi olması noktasında nasıl bir etkiye sahip olduklarıdır. İşletmeler, çoğunlukla ait oldukları toplumların kalıtsal özelliklerini yani kültürlerindeki izleri taşırlar, bu konuda işletmenin küresel veya yerel pazarda olmasının önemi azdır. Örneğin Alman otomobil şirketi Daimler AG ile Japon otomobil Toyota kıyaslandığında, her iki firmanın da aynı sektörde ve küresel pazarda yer almalarına rağmen, yönetim süreçlerinde ait oldukları ve yetiştikleri toplumsal kültürün önemli etkileri ve farklılıkların olduğu söylenebilir. Bu farklılık pazar ve sektördeki işletmelerin süreçleri içinde genellikle geçerli olduğu söylenebilir. Routamaa ve Hautala (2008)' e göre, işletmeler yabancı bir ülkeye yatırım yapmaya karar verdiği zaman, o ülkenin kültürel yapısını tanımak, incelemek ve anlamak mecburiyetindedir. Bu sebeple kültürel yapılarını anlama ve kültüre bağlı olarak nasıl bir davranış gösterdiklerini tespit etme konusunda araştırmalar sürekli devam etmektedir.

Hofstede'nin (1984) çalışmasını temel alan bu çalışmalarda kültür ve boyutları ele alınmıştır. Ancak Yoo, vd. (2011), toplumlarda önemli düzeyde bireyin genel toplumsal kültürden farklı değerlere sahip olabileceği için kültürün bireysel düzeyde de incelenip ele alınmasının daha doğru olacağını ifade ederek araştırmalara konu olmasını sağlamıştır.

Bu çalışmada yöneticilerin yenilikçi iş davranışı algısında bireysel kültürel değerlerin etkisinin olup olmadığı ve bu iki değişken arasındaki ilişki düzeyi araştırılmıştır. Çalışmanın amacı ise; yöneticilerin bireysel kültürel değerleri ve yenilikçi iş davranışı ile ilgili algılarını belirlemek olduğu gibi bu iki unsur arasındaki etki ve ilişki rolünü inceleyerek yazına ve uygulamaya katkı sağlamaktır.

Bu tez çalışması, ilk iki bölümü teorik çerçeve, üçüncü bölümü ise uygulama olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kültür kavramı açıklanmıştır. Bu kapsamda kültürün tanımına, elementlerine, kültürü oluşturan katmanlara, önemine ve kültür üzerine yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Daha sonrada Hofstede'ın kültürel boyutları açıklanıp, bireysel kültürel değerler ve yenilik arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı da bireysel kültür ve boyutlarının yenilik üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise yenilik kavramının tanımı ve önemi açıklanmış olup yenilik türlerine değinilmiş ve temel nitelik ve faktörleriyle birlikte açıklamalı olarak yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise araştırmanın uygulama kısmına yer verilmiştir. Bu kapsamda Hofstede'nin kültür boyutlarının yöneticilerin yenilikçi iş davranışını etkileyip etkilemediğine dair model önerisi yapılarak test edilmiştir. Bu model Antalya ilinde aktif olarak yöneticilik pozisyonunda çalışan kişilerden elde edilen anket verileri analiz edilerek yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR KAVRAMI VE HOFSTEDE’NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde kültür kavramı ve Hofstede’nin kültürel boyutları kuramsal çerçevede ele alınmış olup, kültür kavramının tanımı, kültürün katmanları, kültürel değerler kavramı, kültürün özellikleri, kültürün özellikleri, kültürün önemi, Hofstede’nin kültürel boyutları ve bu alanında yapılmış olan araştırmalara yer verilmektedir.

1.1. Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür kavramı, sosyal bilimlerde çeşitli disiplinlerce ele alınmış tanımlanması ve anlaşılması zor kavramlardan biri olmakla birlikte zamanla farklı kültür tanımlamaların ortaya çıktığı görülmektedir. Kroeber ve Kluckhohn (1951: 86) ‘un yılında yapmış oldukları çalışmada kültür kavramına 164 tanım yapıldığını saptamışlardır.

Örneğin; İlk ortaya çıktığında hayvanların ve ekinlerin yetiştirilmesi anlamında yerleşik hayata geçişin bir simgesi olarak kullanılmıştır (Grisvold, 1994: 7). Bu düşüncenin altında genel olarak insanın doğal olana ilavesi sonucu ortaya çıkan yeni ya da farklı şey yatmaktadır (Aydın, 2013: 54). Etimolojik açıdan bakıldığında ise 12. yüzyıldan beri kültür kelimesinin, Latince’deki “Tarım” anlamına gelen “Cultura” sözcüğünden türediği görülmektedir (Gülcan, 2010: 101). “Cultura” sözcüğü ilk dönemlerde ekip biçmeyi, tarımsal üretimi anlatırken; 19. yüzyıldan itibaren toplumun beceri, sanat, gelenek gibi yaşam biçimine dair olguları tanımlamaktadır (Öter ve Özdoğan, 2005: 127). Smith, (2005: 13) kültür tanımlarının toplumların geçirmiş olduğu değişim süreçlerinin etkisi altında kalarak farklı anlamlar kazanması durumunu; “Bu kavram 19. yüzyıla kadar şahsi öğrenme ve görgü ile ilişkili olarak insan aklının geliştirilmesi için uygulandı” şeklinde ifade etmiştir. Yani birey olarak insan aklının gelişmesi ve değişmesi topluma mâl olduğunda kültür ve uygarlık kavramları birbiriyle yakın anlamlı kullanılmaya başlanarak toplumun gelişmesine, diğer bir deyişle uygarlaşmayla aynı anlamda kullanılmaya başlanmasından yola çıkarak diyebiliriz ki her milletin kültür kavramı algılayışı düşünce, fikir, ideoloji vb. gibi unsurlarla farklılaşmıştır. Bu da kültür sözcüğünü tanım yapılmasını güç (Williams, 1977) hale getirmiştir.

Kültür nedir sorusunu ülkemizde hars adı altında ilk defa ele alan, tartışan hayatımıza getiren düşünürümüz Ziya Gökalp'tır. Gökalp (1976: 25) "Kültür, yalnız bir ulusun din, ahlak, hukuk, us, estetik, dil, iktisat, felsefe ve fenle ilgili yaşayışlarının uyumlu bir toplamıdır; aynı gelişmişlik düzeyinde bulunan birçok ulusların toplumsal yaşayışlarının ortak bir toplamı ise uygarlıktır" şeklinde tanımlamıştır.

Mustafa Kemal Atatürk, kültür sözcüğünün tanımlanmasını şu şekilde ifade etmiştir:

"Türkiye Cumhuriyetinin temeli kültürdür. Kültür okumak, anlamak, görebilmek, görebildiğinden mana çıkarmak, intibah almak, düşünmek, zekâyı terbiye etmektir." (İnan, 1959: 261)

Atatürk'ün kültür tanımına dair bir başka ifadesi ise şu şekildedir: "Bir insan cemiyetinin devlet hayatında, fikir hayatında, yani ilimde, içtimaiyatta ve güzel sanatlarda, iktisadi hayatta, kara, deniz ve hava münakalatında yapabildiği şeylerin muhassalasıdır. Kültür tabiatın feyziyle mesut olmaktır. Medeniyeti harstan, kültürden ayırmak güç ve lüzumsuzdur (Çavuşoğlu, 2011: 103).

Akademik çalışmalarda ki kültür kavramının tanımları incelendiğinde; Tylor (1871), kültürü, bireylerin ve toplumun sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, hukuk, töre, ahlaki değer gibi alışkanlıkların bütünü olarak tanımlar (akt: Güvenç, 1994: 101). Kluckhohn (1951: 86)'e göre kültür, duygu, düşünce, davranış biçimi gibi sembollerle ifade edilen toplumların kendine has yapılarını ortaya koyup diğer kuşaklara aktarılan ve atfedilen değerler toplamıdır. Williams (1977: 77) kültürü, insanların yaşamları boyunca süregelen tüm sosyal, ekonomik, politik durum ve olaylarda oluşmuş veya devam eden önemli hadiselerin yansıması olduğunu ileri sürmektedir. Matsumoto (1996: 71)'ya göre ise kültür, nesilden nesile aktarılan tutum, değer, davranış gibi inanç kümesidir.

Tomlinson (2013: 35-36)'nın kültür ile ilgili yaptığı tanımda ise her şeyden evvel insanların sembolik araçlar vasıtasıyla anlam inşa etmeye çalıştıkları bir yaşam düzeni olarak tanımlayarak kişilerin hem bireysel hem de ortaklaşa iletişimle hayatlarını nasıl anlamlı kıldıklarının altını çizmektedir. Edles (2006: 6), kültür kavramının üç temel kullanımına ayırarak şöyle ifade etmiştir; "Kültür, (a) seçkin sanatsal faaliyetlere; (b) bir halkın veya grubun hayat tarzlarına; (c) paylaşılan sistemlere veya şablonlara gönderi yapacak şekilde kullanılabilir." şeklinde kültürün, estetik ve sembolik yönlerinin üzerinde durmuştur. Schein ise kültürü bir grup içerisinde belirli bir süreci

olup tanımlaması yapılabilen grup içerisinde ki deneyimcilerin öğrenmiş oldukları ürün olarak ifade etmiştir (Schein, 1988: 5-9). Malinowski ise çok genel bir tanım yaparak kültürü “ihtiyaçların karşılanması ve somut problemlerin çözümünde yardımcı araç” olarak ifade ederek kültür gibi soyut kavrama net bir tanım yapmadığını görülmektedir (Malinowski, 1992: 22). Hall (2005: 4)’a göre kültür, dünyanın manasını ifade eden simgelerin, tarihsel olarak paylaşım ve aktarım düzenidir. Kültür, bireylerin doğa ile birlikte yaşam sürebilmesi adına ürettiği ve öğrenme vasıtası ile edindiği her şeydir (Güvenç, 1994: 48). Weber kültür kavramını “ toplumsal olanın soruşturulmasında temel rol oynamaktadır.” diyerek insani eylemin önemi vurgulamaktadır (Akt: Göktürk, 2016: 37).

Tayeb (1922: 203) kültürü, bir topluluk sayesinde öğrenilen, paylaştırılarak o topluluğun maddi ve manevi hayat şekillerine etki eden, tarih süresince gelişmiş değerler, algılayışlar ve anlamlar bütünü olarak ifade etmiştir. Topluluğa mensup olanların ortak özellikleri yaşamları boyunca öğrendiklerini okul, aile toplum aracılığıyla öğrenirler. Tayeb, kültürün net olarak ne manaya geldiği hakkında araştırmacılar arasında bir uyuşmazlık söz konusu olduğunu belirtmiştir.

Köktürk (2006: 223) kültürün aslında doğada hali hazırda mevcut olduğunu belirtmektedir. Bu düşünceye göre kültürü oluşturan temel özne, insandır. Bahsi geçen düşünceye göre insanın kültürsüz, kültürün de insansız olamayacağını altını çizmektedir. Bu gerçek aynı şekilde kültürün insanı yeterli bir varlık haline getirdiğini de öne çıkarmaktadır. Bu ifadeyi destekleyen diğer bir görüş ise Eagleton (2005: 46)’dan gelmiş olup kültürün genler aracılığıyla aktarıldığından bahsetmiştir.

Kültür kompleks bir kavramdır ve literatürdeki tek tanımlamayla görüş birliğine varılamamıştır. Bu sebeple, üzerinde durulan pek çok muhtemel tanımın dışında Mulholland (1991: 24) ‘ın tanımı diğer tüm tanımları içermektedir. Kültür, ulusal kimlik veya diğer grupları karakterize eden, davranışlarını yön veren, daimi bir anlam yükleyip ortaya koyan, değerler ve inançlardır.

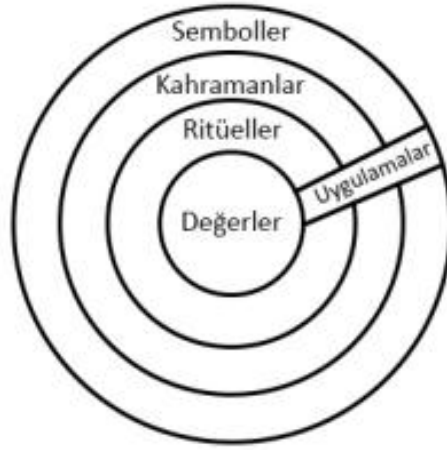
Bu tanımlamalardan fark edildiği üzere kültür kavramı bir hayli geniş ve detaylı bir tanıma sahiptir. Kültürün bu geniş kapsamından ötürü çeşitli tartışmalar da ortaya çıkmıştır. Kültürün evrenselliği, yerelliği, tarihselliği, toplumsallaşması ve gelişmişlikle ilişkisi bu tartışmalar sadece birkaçıdır. Kültür kavramını geniş çapta ele alan çalışmalar arasında en kapsamlı olanlardan biri de Hofstede aittir ve bir grup insanı diğerlerinden

farklı kılan zihinsel programlama olarak ifade etmektedir ve bu programlama ailede başlayıp okulda, arkadaş ve çalışma ortamlarında ve içinde var olunan toplumda ilerlemektedir (Duran, 2011: 293).

1.2.Kültürün Katmanları

Hofstede tarafından geliştirilen soğan diyagram modeli aşağıdaki Şekil 1' de sunulmuştur.

Şekil 1: Hofstede'nin Kültür-Soğan Modeli



Kaynak: (Hofstede, 2005: 7)

Hofstede (2001: 2)'ye göre kültür bir ortamdaki bireyleri diğerlerinden farklı kılan aklımızın yazılımı olarak var sayılan zihinsel programlarımızdır. Bu zihinsel programın beyin hücreleri tarafından oluşturulduğu söylenebilmektedir. Birebir şahit olunamayan bu zihinsel süreçler, davranışlar sayesinde anlamlı hale getirilebilir. Hofstede'ye göre (2001: 10) inanç, tutum ve becerilerin hepsi kültürü ortaya çıkarmaktadır. Bütün bu faktörlerin birlikteliğini sağlayan temel ve en önemli unsur ise değerlerdir. Değerler kültür kavramının odağıdır. Değerler ancak davranış ile görünür hale gelebilir. Bunun dışında kültürün direkt olarak kendini belli ettiği başka faktörlerde mevcuttur. Bu faktörler merkezde değer unsurunun olmasıyla meydana gelen semboller, kahramanlar ve ritüellerdir. Hofstede kategorilere ayırdığı bu dört farklı unsurlar ile kültürel farklılığı ve kültür ile ilişkisini ortaya koymuştur. Hofstede vd.(2010: 7)' in soğan modelinde, değerler, ritüeller, kahramanlar ve semboller arasında ince bir ayrım olduğu

görülmektedir. Değerler sosyal açıdan en temel ve en önemli seviyesi olurken en az öneme sahip ve en yüzeysel kısmı ise dıştaki zar olarak adlandırılabilen sembollerdir. Gelenek ve kahramanlar ise değer ve sembollerin arasında kalan bir unsurdur. Kültürü anlatırken yapısıyla benzerlik gösterdiğini düşünen soğan modelinden yararlanmıştır. Hofstede (2001: 10-11) bu yapının merkez diyebileceğimiz orta noktasında değerler olacak biçimde iç içe olan bu modelde, en üstte semboller daha sonrasında kahramanlar ve ritüeller olarak kümelenmiştir. Semboller, ortak kültüre ait olan kişiler tarafından paylaşılan ve kullanılabilen, özel manaların olduğu kelime, obje, jest ve mimiklerin ortaya çıkardığı olgulardır. Hofstede vd. (2010: 8) göre semboller yalnızca aynı kültürü dâhil olan kişiler için anlamlı olabilecek sözcükler, jestler, görseller veya objelerin temsilidir. Kullanılan sözcüklerin manalarından başlamak üzere jargondan, bayrak, dış görünüş ve statü göstergelerine kadar geniş bir anlamları olabilmektedir. Eski semboller, yeni semboller ortaya çıktıkça kaybolur. Sembollerin gruplar arası kültürel geçişleri vardır. Modelde en yüzeyde olmasının sebebi de budur. Kahramanlar ise bir kültür içinde son derece önemli sayılan ve davranışları, başarıları, yaşam şekilleri gibi farklı açılardan örnek alınıp rol modeli oluşturan, tarihten ya da yaşamakta olan, gerçek veya hayali kişilerdir (Hofstede, 2001: 11). Kahramanlar, hayal ürünü ya da gerçek olsun kültürler için önem arz etmekte ve söz konusu kültüre ait davranış formları için tam anlamıyla model işlevi görürler (Hofstede vd, 2010: 8). Ritüeller ise, belli toplumlar da yaşayan bireylerin sosyal ortamlarında önemli sayılan selamlaşma, saygı gösterileri, törenler, gibi ortak etkinlikleri olan kalıplaşmış tutum ve tavırlardır (Hofstede, 2001: 11). Bu bahsi geçen değişkenlik gösteren ritüeller birlikte yapılan aktivitelerdir ki toplumsal bakımdan esas kabul edilir. Semboller, kahramanlar ve törenlerin temelinde yaşantı kavramı olduğu görülmektedir. Bundan dolayı bu kültürel faktörler her ne kadar gözlenilebilir gibi olsa da yalnızca ortak kültürden insanlar için anlamlı olabilmekte ve anlaşılmaktadır (Hofstede vd., 2010: 8). Modelde ki tüm katmanların özü ve merkezi durum da olan ve olaylar hakkında tercih eğilimini gösteren değerlerdir (Hofstede, 2001: 8). Değerler, birbirinin aksi olan kavramların beraberliğini sağlayan zıt kutuplar gibidir. Bunlar, iyilik- kötülük, temizlik- kirlilik, güven-tehlike, güzele-çirkin, rasyonel-irrasyonel gibi zıtlıklardır.

Bu bilgiler doğrultusunda sembolleri konuşma dili, kahramanları anne babalarımız, ritüelleri yemek yeme eğitimi gibi hayatın temelini oluşturulabilecek önemli değerler

vardır. Bu süreç içinde ve sonunda bireyler farklı ve bilinçli bir öğrenmeyle geri kalan yaşantılarını buna göre şekillendirebileceklerdir (Hofstede vd, 2010: 9-10). Kültürel değişim modeldeki dış katmanlara gidildikçe hızlanır. Günlük yaşantımızdaki alışkanlıklarımız kültürlerin göz önünde olan bir parçasıdır. Bu katmandaki alışkanlıklarımız ve tutumlarımız birisiyle yaşayarak ve gözlemleyerek bile değişim gösterebilir. Kültürdeki değişimin en yavaş olduğu katman değerler katmanıdır. Değerler katmanında yer alan öğrenme ve alışkanlıklar çocukluğumuzda ebeveynlerimizden öğrendiklerimizdir.

Katmanın merkezi olarak nitelendirilen temel değerler daha çok cinsiyet rolleri, ulusal ve yerel değerleri beslemektedir. Bir ülkenin milli değerlerinin değişim hızı da o ülkenin coğrafi konumunun değişim hızıyla doğru orantılı denebilir. Bu durumdan yola çıkılarak denilebilir ki temel değerler stabil halde kalırken alışkanlıklarımız epeyce değişim içinde olmaktadır (Hofstede vd., 2010: 19-20).

1.3.Kültürel Değerler Kavramı

Değer kavramı bir sosyal ortamda ya da toplumda grubun varlığını, birliğini sürekliliğini sağlamak ve devam ettirmek için gruba dahil olan kimselerinin çoğunluğu tarafından gerekli görülen ve doğru sayılan, ortak duygu, düşünce ve amaçlarını yansıtan genelleştiren ahlaki ve inançlar olarak tanımlanmıştır (Kızılcı ve Erjen, 1992: 99).

Değerlerin kaynağı toplumdan geldiği için farklı şekillerde kendilerini göstermektedir. Bir toplumda değerlerin anlatıldığı ya da işaret edildiği en önemli yer sosyal rollerdir. Yani kaynağın esası toplumdan geldiği için farklı şekillerde kendini göstermektedir. Sosyal rollerin değişikliğine bağlı olarak değerlerde oldukça çeşitlidir. Değerler ve kültürün özellikleri aynı denilebilecek kadar benzerdir (Tutar, 2016: 123). Bu özellikler;

- İnançların birlikteliği ile oluşur.
- Kişiler değerler ile aynı minvalde eylemde bulunma eğilimi içindedir.
- Değerler sürekli. Geçerliliği kısıtlı zaman diliminde geçerli değildir.

Değerlerin işlevlerinden ise şöyle bahsedilmiştir;

Bireylerin isteklendirme açısından neye motive olacağına değerler aracı olmaktadır. Mesela; topluma faydalı olmak, üretken olmak vb. yine değerler, tutum ve davranışları yargılarken ölçüt olma görevi görmektedir. Bu durum da bireylerin kişilik kazanmasını sağlayıp; davranış biçimlerinin doğru veya yanlış diye tercih edilmesinde rol oynamaktadır. Ayrıca değerler, çalışma ortamındaki kuralların belirlenmesinde ve onların algılanıp kurallara uyulmasında; dolayısıyla çalıştığı iş arkadaşları ile olan iletişiminde de kısaca örgütsel yapılar da bireylere yol gösterici konumda bulunmaktadırlar. Kültür birbiriyle ilişki içindedirler ve birbirlerini etkilerler (Duran, 2018: 4). Toplumsal kültürel değerler “doğru- yanlış, güzel-çirkin, haklı- haksız” gibi konular da genel geçer yargılara varma imkânı sağlar. Bu değerler göre toplumda yaşayan kişilerin algıları şekillenerek yaşamın anlamını öğrenirler (Güven, 1999: 163). Yani toplumsal değerler, bir gruba ve topluma dâhil olan kimselerin ortak çıkar ve düşüncelerini aktaran etik sayılabilecek inançlardır (Yazıcı, 2014: 211).

1.4. Kültürün Özellikleri

Kültür tanımlamalarında gördüğümüz üzere yapılan ilk tanımdan itibaren zamanla kavramsal bazı farklılıklara uğramıştır. Kültür sabit bir değişim halindedir ve toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Bu değişimlerin ortaya çıkmasından bugüne dek araştırmalar, kültürü anlayabilmek ve onu yorumlayabilmek önem arz etmektedir. Sonuç itibariyle değişken olması; kültürü tanımlamadaki güçlükler sebeptir (Lustig ve Koester, 1999: 28). Kültür kavramına ilişkin bariz bir tanımının yapılamamasına karşın kültürün yapısını oluşturan ortak özellikler konusunda bir görüş birliği bulunmaktadır. Kültür yapısını oluşturan bazı genel özelliklere bakacak olursak şu şekildedir ; (Hofstede vd.1990: 286)

- Kültür, eksiksiz ve tam bir yapıya sahiptir,
- Kültür, derin bir geçmişi olan tarihsel yapıya sahiptir,
- Kültür, insan bilimi ile ilgili kavramlarla ilişkilidir,
- Kültür, toplumsal bir yapıda oluşmuştur,
- Kültür, şeffaf fakat farklılaşması zor bir yapıya sahiptir

Çeşitli perspektifler ve tanımlamalara rağmen, kültürü anlamak için yapılan tüm tanımlarda olan ortak özellikleri ise Hollensen (2004: 75) göre de şu şekilde maddelemiştir.

- Kültür öğrenilir ve paylaşılır,
- Kültür, ilişkili unsurlar tarafından belirlenir ve sadece bu unsurların uygulandığı gruba hastır,
- Kültür, davranışları biçimlendirerek değerler şeklinde kendini gösterir.

Hofstede (1991: 245), kültürün davranış ve davranış yorumlamalarını etkilediğini, belirli yönlerinin fiziksel olarak görülebilmesine rağmen, anlamlarının görünmez olduğuna ve kültürel anlamlarının, sadece içeriden öğrenenlerin görüşlerine dayandığını öne sürmektedir. Yapılan pek çok araştırmada kültürün birçok özelliği olduğu gözlemlenmiş ve bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

Kültür hem evrensel insan doğasından hem de benzersiz bireysel kişilikten ayırt edilebilir: Kültür, insanın ve kişiliklerinin arasında bir sınırın bulunmasına rağmen, bir yanda insan doğasından, diğer taraftan da bir bireyin kişiliklerinden ayrı tutulması sosyal bilimciler arasında tartışılmaya neden olmuştur. Kültür, kalıtsal değil, toplumda insanlar tarafından öğrenilen ve doğuştan geldiği söylenmiştir (Hofstede, 1991: 245).

- **Paylaşılabilir:** Kültür, sadece bir kişinin tekelinde olmayan, birçok kişinin sahip olduğu ve benimsediği, varoluşu grup yaşantısı ile ilgili olduğu düşünüldüğü gibi sosyolojik açıdan ise kültür paylaşılan bir şey, bir olgu olarak tanımlanmıştır (Allaire ve Firsirotu, 1984: 194).

- **Kuşaklar Arası Geçiş Yapar:** Mulholland (1991: 25) , kültürü dil yoluyla aktarıldığını ifade ederek bir nesilden diğer kuşaklara genler yoluyla değil de dilin kültürün esas aracı olduğunu ve kültürün hem iletişim hem de bir amaç doğrultusunda gerçekleşebildiğini dile getirmiştir.

- **Kültür Örüntülüdür:** Kültür rastgele bir araya toplanmış inanç ve ritüellerden değil, birbirine bağlı yapı ve yöntemlerden meydana gelir. İnançlar, değerler, normlar, örf ve adetler bir bütün içindedir (Lustig ve Koester, 1999: 3).

• **Kültür hem bireysel yapı hem de bir sosyal yapıdır:** Kültürün yapıları toplumsal olaylarla meydana geldiği kadar bireysel ve zihinsel de bir yapıdır. Bir bakımdan, kültür, evrensel, sosyal bir yapı olarak var oluyorsa bireysel olarak da var olabilir. Kültürdeki şahsi değişiklikler, görüş birliği ile kendi kültürlerini oluşturan tavır, değer, inanç ve tutumlarının benimsendiği insanlar arasında açıklanabilir. Herhangi bir kültürün kuralları, o kültüre ait olan tüm kişilerle ilgili olmakla birlikte, bu kuralların başka insanlar için farklı derecede alakalı olduğu da doğru olduğu söylenmektedir (Matsumoto, 1996: 18).

• **Kültür öğrenilir:** Kültür, sosyal ortamda iletişime girilen insanlardan öğrenildiği gibi çevrelerindeki doğal ve beşerî olaylar da insanlar tarafından açıklaması yapılan durumlardan da öğretilir. Kültür biyolojik olarak genler tarafından aktarılan bir olgu değildir, sosyal ortamdan yani toplumdaki insanlar tarafından öğrenilir. Bu tür bir kültüre genel anlamda öğrenilen davranış şekilleri denir ve insanların doğumundan gelen bir olgu olmadığı ifade edilmektedir (Lustig ve Koeste, 1999: 2-3).

1.5. Kültürün Önemi

Kültürün bireyin hayatına kolaylık sağlayan zaman zaman anlaşılması imkânsız gerçeği “yaşanılarak anlaşılır bir gerçeğe” dönüştürülmesidir. Bu sürecin esasta ne kadar karışık olduğu fark edildiğinde, süreci kolaylaştıran kültürün, bireye olan katkısı yadsınamaz. Şayet kültürün elementleri olmasa, her bir bireyin anlamlandırma yolculuğunda baştan başlayarak birçok elementi tekrar oluşturmaya çalışması boş bir çaba olabilirdi. Bundan dolayı kişiler kültürel çevrelerinde simgeleri bir nevi miras gibi görür ve genellikle ortaya çıkış aşamalarını sorgulamadan, geçerliliklerini hemen kabullenirler (Kağıtçıbaşı, 2000: 42). Dolayısıyla kültür, toplumların uluslararasıda yer edinebilmesi için en önemli unsurdur. Çok uluslu toplumlar kültür çerçevesinde bazı durumlarda birleşip tek bir ulusu oluşturabilmektedir (Uygur, 2013: 23). Bir organizasyon açısından bakıldığında ise var olan kültür, birçok farklı nedenler için önemlidir ve yapılan araştırmalara ve elde edilen sonuçlara göre, bir organizasyonun etkili olabilmesi için örgüt değerleri, kaynakları ve çevresi arasında uyum sağlamalıdır. Örgüt içindeki kültür, insanların görev ve sorumluklarını yerine getirme, hedefleri ve amaç belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları yönetme şeklini yansıtırken, aynı zamanda insanların karar verme, düşünme, davranış organizasyonu tehdit eden unsurlar ve

fırsatlar karşısında tepki verme biçimini de etkilemektedir (Bate, 1984: 43-44). Kùltürler bir varlık amacı olan insanların topluluklarıdır ve her organizasyonun kendi içinde kùltürü, karakteri ve kimliğı vardır. Bu genel özellikler hiyerarşide çok temel ve derindir; bundan dolayı iş süreçleri, finansal olaylar, iş stratejileri, pazarlama planlarından, tutum ve davranışlarına ve aynı zamanda gruplar arası kıyaslama, yarış ve çatışma, örgütün performans varlığına da bir nebze işaret etmektedir (Schein, 1985: 315). Söz edilen bu görüş ve ifadeler, kùltürün öneminin altını çizmektedir ve kùltürün verimi üzerinde bir etkisi olduğu algısını daha fazla katkı sağladığı gör÷lmektedir (Schein, 1968: 9).

1.6. Hofstede'nin Ulusal Kùltür Boyutları

Hofstede ve Bond bazı ulusların kendine özel kùltürel niteliklerinin değıştirilmesinin zor olacağını iddia etmektedirler. Mesela, M.Ö. 500'den beri Çin kùltürüne egemen olan Konfüçyüsün pragmatik kuralları hâlâ Çin halkının davranışlarını ve düşüncelerini yön veren önemli ilkeler olarak değeriendirilmektedir (Hofstede ve Bond, 1988: 5). Çin halkının ebeveyn kontrolü, toplumsallaşması, çocuk gelişimi, cinsiyet rolleri gibi birçok yönünü, Konfüçyüslükten etkilendiğı ve yönlendirildiğı inanılmaktadır (Cheung, 1997: 45). Hofstede (2001: 82) Orta Doğı'da birtakım merkezi hükümetler olduğunu ve 4000 yıl önce demokrasi olduğunu ortaya koyan kùltürel boyuttan ve güç mesafesinin olduğunu savunmuştur. Hofstede, Sosyal Bilimler Alanında en çok alıntı yapılan Hollandalı yazar olurken Avrupalı yazarlar arasında ise en çok atıf alan dokuzuncu yazar olmuştur. Hofstede tarafından kùltürün özelliklerini açıklamak amacıyla üç seviyeli piramit ortaya konulmuştur. Bu piramidin ilk basamağı olan everensellik, bireylere has özelliklerin en az olduğu seviyedir. Bu seviyede her kùltür için ortak kabul edilen ve genel geçer norm ve kurallar kişilere doğuştan gelmektedir. Geliştirilen bu piramidin ikinci basamağında ise, kişinin dâhil olduğu kùltüre ait norm ve kurallar yer almaktadır. Bu kişiler yaşamlarını nasıl sürdürmeleri gerektiğini, toplum içinde davranış şekillerini ve muhtemel bir problemi nasıl çözmeleri gerektiğini toplum içinde yaşarak ve etkileşimde bulunarak öğrenirler. Zirve olarak adlandırılan üçüncü basamak ise doğuştan meydana gelen ve sonradan oluşan herhangi bir kural ve normla ilgili olmayıp kişinin zihinsel ve karakteristik yapısı ile alakalı olup farklılıkların en çok olduğu basamaktır (Bing, 2004: 2003). Hofstede (1984: 5) elliden daha çok ÷lkede ve yüz binden fazla anket ile çok uluslu şirketlerde (IBM) insanların değeri ve ilgi

duydukları konusunu ele alan bir veri tabanı oluşturmuştur. Bu çalışmalar neticesinde elde edilen ilk veriler açıklayıcı olmasa da sonuç analizleri kişilerden ülkelere çevrildiğinde daha anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Hofstede'ye göre kültürlerarası farklılıklar üzerine yapılan araştırmaların zayıf hususlarından biri toplumsal ve bireysel düzeyde meydana gelen değişimler ve farklılıklardır.

Hofstede (1980: 61) elde etmiş olduğu bu deneysel analizleri sonucunda toplumların karşılaştığı temel sorunlardan yola çıkarak kültürün bireysellik, kolektivizm, güç mesafesi, erilik-dişilik, belirsizlikten kaçınma ve uzun erimlilik olarak beş boyutu belirlemiştir.

İlk olarak kolektivist boyutu, bireylerin aileleri ve kendileriyle ilgili olması gereken esnek toplumsal bir kıstas olarak tanımlarken, ikinci boyutu, bir toplumda var olan kurum ve örgütlerdeki gücün adaletsiz bir şekilde dağıldığını kabul ettiği oran güç mesafesi olarak tanımlamaktadır. Üçüncüsü, belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsiz durumlar karşısında kendini tehdit altında hissetmesi ve bu durumlarda istikrarı sağlama, daha resmi kurallar oluşturma, bozuk fikir ve davranışları hoş görmeme şeklinde tanımlanmaktadır. Dördüncü boyut ise erilik boyutu, toplumsal cinsiyet faktörünün çok net bir biçimde farklılaştığı ve tanımlandığı, cinsiyet rollerinin toplumlar arasında ayırım yapmaktadır (Hofstede,1980: 45).

Boyutlar çerçevesinde elde edilen sonuçlar ise toplumsal kültürlerin farklılıklarını ortaya çıkarmak için kullanılır. Hofstede toplumsal kültürlerin düzenli, sürekli ve kalıcı bir yapıya sahip olduğunu savunmaktadır (Demirkan, 2007: 82).

1.6.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, sosyal ilişkiler içerisinde incelendiğinde güç kullanımında ortaya çıkan değişiklikler ve dağılımdaki eşitsizliklerin bireyler tarafından nasıl karşılandığını ifade ederken, yönetim açısından bakıldığında ise otoriteyi, liderliği ve karar verme süreçlerini ifade etmektedir (Turan, vd. 2005: 185). Genel olarak, güç mesafesi değerleri olan kişiler, karar ve eylemlerinde yönlendirilen güce bağımlı olma ihtimallerinin yüksek olması, yani özellikle üstlerin görüşleri neredeyse teknolojileri benimsemeye karar vermesinden daha fazla etkilendiği ifade edilmiştir (Mccoy vd., 2005: 15). Güç mesafesi, sosyal etki kuramında araştırması yapılan bir kuramdır. Bu bahsi geçen kuramda sosyal etki, kişilerin başkalarıyla olan iletişim ve etkileşiminin

neticesinde meydana gelen düşüncelerinde, tutumlarında ve davranışlarında meydana gelerek ortaya çıkan değişimlerdir (Yüksel, 2017: 448). Güç mesafesi kavramı, alan yazında kaynak bağımlılığı kuramı içerisinde de bahsedilmektedir. Kaynak bağımlılığı açısından incelendiğinde takipçiler liderleriyle değerli kaynaklara erişimlerini kontrol ettikleri için ilişkilerinin iyi olmasının avantajlı olduğunu düşünürler. Bu, bilhassa güç mesafesi yüksek olduğu toplumlarda insanlar için genel geçerdir. Sonuç olarak, takipçilerin liderlerine bağımlılık derecesi yüksektir ve değerli kaynaklara erişimi devam ettirmek için takipçiler bu tarz bir lideri tercih etmeye meyillidir (Wei vd.,2017: 3). Güç mesafesi (Hofstede1984: 83) ' ye göre, bir toplumda ki üyelerinin kurum ve örgütlerde ki gücün eşit olmayan bir biçimde dağıtıldığını kabullenme ölçüsüdür. Bu, toplum içinde güçlü bireylerin davranışına etkisi ile birlikte daha az güçlü olan bireylerin de davranışlarını da etkiler. Yüksek güç mesafesi olan toplumlardaki bireyler, herhangi bir neden aramadan herkesin bir yeri olduğu hiyerarşik hayat düzenini kabul eder. Düşük güç mesafesi benimseyen toplumlarda ise insanlar gücün eşitlenmesi için uğraşırlar ve güç eşitsizlikleri için neden arayışında bulunurlar. Bu boyutta bahsedilmek istenen temel mesele, insanlar arasında eşitsizlikler meydana geldiğinde bir toplum bu durumu nasıl algıladığıdır. Bu durumun sonuçlarını insanların kurumlarını ve kuruluşlarını inşa etme biçimleri üzerinde çok net sonuçları vardır. Hofstede yüksek güç mesafesi anlayışı olan toplumların, ülkeleri merkezi bir siyasi güce sahip olma eğiliminde olduğunu ve maaş, statü gibi hayatın her alanında önemli unsur sayılabilecek konularda büyük değişiklikler, uzun hiyerarşiler olduğunu belirtmiştir. Astlar, müdürlerini yardımsever, destekçi bir diktatör olarak görebilir ve işleri kendilerine aktarıldığı gibi yapılması beklenir, anne ve babalar itaat etmeyi ve sadakati öğretir ve saygı bekler, öğretmenler hikmet sahibidir ve doğal olarak saygındır (Marcus ve Gould, 2000: 35).

Düşük güç mesafesi anlayışına sahip ülkelerdeki bireyler ise toplumda meydana gelen herhangi bir güç eşitsizliğinin en aza düşürülmesi gerektiğine inanmaktadır. Düşük güç mesafesine sahip ülkelerdeki bireyler karar verme gibi hususlarda kendilerinin fikrine danışan, ulaşılabilir yöneticileri tercih ederler. Benzer biçimde bu kültürler anlayışına sahip olan bireyler karar verme aşamasına dâhil olmadıklarında ise olan bağlılık azalır ve performans düşüklüğü sergiledikleri görülmüştür (Sue-chan ve Ong, 2002: 1143).

Tablo 1: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesinin Özellikleri

Yüksek Güç Mesafesi	Düşük Güç Mesafesi
Güçlülerin ayrıcalıkları belirgindir.	Toplumun eşitsizlik seviyesi düşüktür.
Güçsüzler güçlülere bağımlıdır.	İnsanların bağımlılık seviyeleri eşittir.
Güç kullanmak yasaldır.	Güç kullanmak yasaktır.
Güçlüler ile güçsüzler çatışma halindedir.	Güçlüler ile güçsüzler uyum halindedir.
Güçsüzler düşük seviyede iş birliği yaparlar.	Güçsüzler iş birliği yaparlar.
Çocuklara itaat öğretilir.	Çocuklara aile bireyi gibi davranılır.
Ayrıcalıklar sürekli vurgulanır.	Ayrıcalıklar ön plana çıkarılmaz.

Kaynak : (Hofstede,1984:142)

Hofstede (2001) tarafından belirtildiği gibi, “Kültür, güçlünün güç mesafelerini koruma veya artırma eğiliminin; daha az güçlünün ise azaltma eğiliminin dengeyi bulacağı, güç mesafesi seviyesini belirler.” Her ne kadar güç mesafesi bazen ortak bir yapıda ulusal değer olarak ele alınsa da, birey, grup, örgütsel ve toplumsal aşamalarda değişiklik gösterir ve bu değişiklikler farklı düzeylerde çeşitli ölçütlerle ilgilidir. Güç mesafesi, örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir türde dağılması dikkate alındığında, örgütsel bağlamlarla direkt ilgili bir değer olduğu görülmektedir (Daniels ve Greguras, 2014: 1203-1204).

1.6.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma bir topluma mensup bireylerin belirsiz durumları tehdit edici unsur olarak kabul etmesi şeklinde ifade edilmektedir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 91). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirme maksadıyla iş güvenliğini, yazılı ve şekilsel kuralları artırmaya çabalayacaklardır (Sargut, 2001: 180). Bu toplumlarda eylemde bulunmanın en birinci şartı örgüt kurallarıdır. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda ise, yeniliklere, farklılıklara ve marjinalliklere şüphe ile bakılmamaktadır. Bir başka deyişle, yüksek belirsizlikten kaçınma güdüsüne sahip kişi ve toplumlar güvenlik gereksinimi ile yakından ilgi duydukları için, formel kurallar inşa edecek, fikir ve davranışların sapmalarını reddedecektir (Marcus ve Gould, 2000: 32). Aksine düşük belirsizlikten kaçınma kültürüne sahip toplumlar risk alma hususunda daha hevesli olabilir, sıra dışı durum ve sorunlar karşısında daha az endişe hissedebilirler (Dorfman ve Howell, 1988: 127). Belirsizlikten kaçınma boyutu riskten kaçınma ile aynı şey değildir. Ve belirsizlikten kaçınma boyutu esas olarak bir toplumun belirsizlik karşısında sergilediği

hoşgörü ile ilgilenir ve toplumdaki kişilerin, kalıplaşmamış olaylar karşısında rahatsız olma derecelerinin nasıl ileri geldiğini gösterir. Belirsizlikten kaçınan kültürler, kalıplaşmamış durumlar karşısında sert yasalar, kurallar, güvenlik tedbirleri, felsefi ve dini ortamda salt “hakikat” inancı ile kötü olasılıkları mümkün olan en aza indirmeye çalışırlar. “Sadece bir gerçek olabilir ve bizde var” inancı hâkimdir (Hofstede ve Mccrae,2004: 62). Belirsizlikten kaçınma boyutunda kültürler, çeşitli alışkanlıklar oluşturma, resmiyet, hassasiyet, hukuki-sosyal ihtiyaçlar ve belirsizlik durumu ile ilgili çeşitli değerlere sahip olmaları bakımından değişkenlik göstermektedir. Hofstede, yüksek belirsizlikten kaçınma oranına sahip kültürlerin büyük ölçüde intihar, alkolizm, kaza hadiselerine ve çok fazla hüküm giyme durumlarına sahip olma eğiliminde olduğunu belirtmektedir (Marcus ve Gould, 2000: 40-41). Belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğu kültürlerde, hayat biçiminin de kurallara ve resmiyete gereksinim vardır. Yeterlilik, profesyonele olan güvenle neticelenen güçlü bir değerdir. Zayıf belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, genel itibariyle güçlü bir inanış vardır. Hatta zayıf belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, insanlar daha yenilikçi ve girişken olmaya meyillidir. Güçlü belirsizlikten kaçınma kültüründe yaşayan bireyler, zayıf bir belirsizlikten kaçınma kültürlerinde yaşayan bireylere göre geleceklerine bir nebze daha olumlu bakmaya yatkındırlar çünkü bu, tehdit edici bir dünya düzeni ile karşı karşıya gelmenin bir yoludur. Aynı şekilde, gıdalardaki temizlik, yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde mühim bir gereksinimdir (Mooij ve Hofstede, 2002: 64).

Tablo 2: Belirsizlikten Kaçınma Derecesinin Özellikleri

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Hayatta var olan belirsizlikler kabul edilir ve sıradan bir şey olarak düşünülür.	Hayatta var olan belirsizlikler savaşılmaması gereken sürekli bir tehdit olarak hissediliyor
Kolaylık, düşük stres, kendini kontrol, düşük kaygı vardır.	Daha yüksek stres, duygusallık, kaygı, nevroz vardır
Öznel sağlık ve refah üzerinde daha yüksek puanlar vardır.	Öznel sağlık ve esenlik üzerine düşük puanlar vardır.
Sapkın kişilerin ve fikirlerin toleransı: farklı olan şey merak	Sapkın kişilerin ve fikirlerin hoşgörüsüzlüğü: farklı olan şey tehlikelidir
Öğretmenler "Bilmiyorum" diyebilir	Öğretmenlerin tüm cevaplara sahip olması gerekiyordu
İş değiştirmek sorun değil	İşten uzak kalsalar bile işlerde kalmak isterler
Kurallardan hoşlanılmaz - yazılı veya yazılı olmayan	Kurallara duygusal ihtiyaç vardır - itaat edilmese bile
Siyasette vatandaşlar yetkililere karşı kendilerini yetkin olarak görüyorlar.	Politikada, vatandaşlar yetkililere karşı kendilerini yetersiz hissediyor ve görüyorlar
Din, felsefe ve bilim: rölantivizm ve ampirizm	Din, felsefe ve bilimde: nihai gerçeklere ve büyük teorilere olan inanç

Kaynak: (Hofstede., 2011: 15)

1.6.3. Erillik ve Dişilik

Bir diğer boyut ise erillik olarak ifade edilmekte olup, tam karşıtı dişilliktir. Hofstede 40 değişik ülkede çok uluslu şirketlerin iş hedeflerinin amaçları doğrultusunda yaptığı çalışmalardan elde edilen sonucunda bir “erillik endeksi” oluşturmuştur. Hofstede erillik ve dişilik boyutunun hem ülkeleri hem de bireyleri değişkenlik gösterdiğini iddia ederken bir bireyin erkeksi ve dişil özelliklerine sahip olabileceği gibi, bir ülkenin kültürünün de erkeksi veya dişil özellikte olduğunu ifade etmektedir (Leung ve Moore, 2003: 2-3). İş maksadının önemi üzerinde oluşturulan çalışmalarda, insanlar arası iletişim, birbirine yardım ve fiziksel şartlar gibi sosyal gayeler kadınlar tarafından; kariyer ve para gibi bireysel gayeler ise erkekler tarafından daha fazla rağbet görmektedir (Hofstede,2001: 279). Eril özelliklerin baskın olduğu toplumlarda erkeklerin güçlü, hırslı, rekabet düşkünü ve iddialı olduğu gözlemlenir ve beklenirken; kadınların ise alçak gönüllü, uyumlu, hoşgörülü ve yardımsever tutumlara sahip olması

beklenir (Wilson, 2004: 183). Eril kültürler, yapmak ve elde etmek yerine düşünme ve inceleme, gözlemlene gibi olgularla karakterize edilir. Eril kültürlerde değer; başarı ve başarısızlıktan hoşlanmamak iken, dişil kültürlerde değer; sıkı ilişki ve başarısızlığın önemi fazla olmamasıdır (Newman ve Nollen, 1996: 758). Eril kültürlerde, gelir, bilinirlik, yükselme ve liyakate dayalı ödüllendirme gibi durumların altı çizilirken, dişil kültürlerde, bireylerarası ilişkilerin ve çalışma biçiminin niteliği gibi konular önemsenmektedir (Newman ve Nollen, 1996: 759). Hofstede (1984: 89) göre, yüksek erkeklik kültürü kazanç ve promosyonlar gibi çalışma hedefleri olarak ifade etmektedir. Genel olarak erkeksi olan bireyler; atılganlık, performans ve maddi varlıkları önemserken, öte yandan, düşük erkeklik bireyler daha geleneksel ve mütevazı rolleri takip etmeye özendirilmektedir. Yüksek kadınlık değerlere sahip olan toplumlar, erkeklik değeri yüksek toplumlardan daha hümanist olarak söz edilmektedir. Bazı yazarlar toplumsal kuralların davranışsal amaç üzerindeki tesirini öngörüp, kişiler arası bağlantılardan daha fazla etkilendiklerini ve bu şekilde ilişkilerin daha sağlam şekilde olacağını ifade etmiştir. İnsan ilişkilerindeki yakınlığı ve başarıyı hayat kalitesi olarak adlandıran kadın bireylerin aksine eril bireylerin tercihleri başarı, kahramanlık ve maddi olarak nitelendirilmektedir (Dinev, vd. 2009: 391). Dişil kültürün belirtileri, insana verilen değer ve yaşamın genel özelliğini ön planda tutmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Uluslar genellikle dişilikle ilgili olgular, merhametli, iyimser, sevgi dolu, anlayışlı, duyarlı olmak gibi pozitif değerleri içerir. Geleneksel erkek değerleri ise, saldırganlık, yükselme, inatçı tavır, yarışmacılık, özgürlük, kendini beğenmek, baskıcı tavır sergilemek gibi değerlerdir (Sargut, 2001: 175). Erillik endeksi Japonya'da, Almanca dili kullanılan ülkelerde, Latin ülkelerinden (İtalya, Meksika gibi) fazlayken İngilizce konuşan Batı ülkelerinde orta düzeyde yüksektir. Kuzey ülkeleri ve Hollanda'da düşüktür ve Fransa, İspanya, Portekiz, Kore, Tayland gibi bazı Latin ve Asya ülkelerinde orta derecede düşüktür (Hofstede, 2011: 13).

Tablo 3: Eril ve Dişil Kültürün Özellikleri

Dişil Kültür	Eril Kültür
Cinsiyetler arasında asgari düzeyde duygusal ve sosyal rol farklılaşması vardır.	Cinsiyetler arasında maksimum düzeyde duygusal ve sosyal rol farklılaşması
Erkekler ve kadınlar mütevazı ve şefkatli olmalı	Erkekler iddialı olmak zorundalar.
Aile ve iş arasında denge olmalıdır.	İş ailenin geçimi için geçerlidir.
Babalar ve anneler, gerçekler ve hislerle uğraşırlar	Babalar gerçeklerle ilgilenir, anneler duyguları
Hem erkekler hem kızlar ağlayabilirler	Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz. Erkekler savaşmalı, kızlar ise savaşmamalıdır
Anneler çocuk sayısına karar verir.	Babalar çocuk sayısına karar verir.
Seçilmiş siyasi pozisyonlarda birçok kadın bulunabilir.	Seçilmiş siyasi pozisyonlarda az sayıda kadın bulunmalıdır.
Din, diğer insanlara odaklanır.	Din, Tanrı ya da tanrılara odaklanır.

Kaynak: (Hofstede, 2011: 12)

1.6.4. Kolektivizm ve Bireysellik

Bu boyut, örgüte dâhil olan herkesin, birey olarak mı yoksa bir grubun mensubu olarak mı davranışta bulunmayı tercih ettiklerini gösterir. Birey odaklı kesimlerde birey, toplumdan önce gelir. Her bireyin kendine has bir yaşam hakkı vardır. Haklar tüm bireyler için aynı olmak zorundadır. Bireyci anlayışın hakim olduğu örgütlerde, örgütün amaç ve hedeflerine bireyin emeği, kendisinin yararı olacağına inandığı zaman sürecinde devam eder. Birey, kendi faydasını örgütün çıkar ve amaçlarının üstünde tutmaya meyillidir. Örgütteki kişilerin kendi başına verdikleri kararlar geçerlidir, öncelik sırasında ve başarıda bireysellik ön planda olup görev, hep ilişkilerden daha önde gelmektedir. Toplumcu değerleri benimsemiş bireyler ise, bir grubun performansı veya yanlışı karşısında gruba dâhil olan herkesin bundan mesul olduğunu, çünkü insanların mevcudiyetlerini bir grup içinde devam ettiğini kabul ederler. Bireylere, ben olmaktan ziyade biz kavramını benimsetirler (Hofstede, 1980: 26). Toplumsallığın tam tersi olan bireysellikte kişiler gruplara bölünmüştür. Bireysellikte kişiler arasındaki iletişim ve ilişki zayıftır, her birey önce kendisini ve yakın aile fertlerini önemsemektedir. Toplumsallıkta ise dünyaya geldiğin ilk andan itibaren bireyler arasındaki ilişkilerin güçlü olduğu gruplar mevcuttur (Hofstede, 1994: 1). Bireysellik özellikleri baskın olan kültürlerde farklı ve tek olma ön plana çıkarken toplumcu kültürlerde ilişki ve bağ kurup sürdürme ön planda olmaktadır (Amold ve Bianchi,

2001: 103). Toplumsallığın yaygın olduğu Japon ülkeleri gibi toplumlarda hizmet alındığında karşılaşılan problemlere tepki vermeme gibi davranışlar görülürken bireyselliğin yaygın olduğu kültürlerde hizmet alan müşteri gibi kişiler önemli olduğunu hissettirme, tepe yönetime şikayet, yakın çevrelerini uyarma davranışı görülmektedir (Huang vd.,1996: 234). Bireysellik anlayışı olan toplumlarda her bir bireyin kendi çıkarlarının önemli olduğu gruplar vardır. Ama konu olan bu kişilerin grupta ya da dışında olması arasındaki belirgin fark olmadığı için hizmet veren ile müşteri arasındaki sosyal fark düşük seviyededir (Wong, 2004: 958). Bireycilik ve kolektivizmin birbirinin tam tersi gibi düşünülebilir (Hofstede, 2001: 216). Bu açıdan düşünüldüğünde bireycilik, bireyler arasındaki bağların güçlü olmadığı toplumlara has bir anlayıştır. Toplumdaki bireylerin sadece kendisiyle ve yakın çevresiyle ilgilenmesi beklenmektedir. Bireyciliğin tam zıttı sayılan kolektivizm ise, doğuşundan başlayıp ölüme kadar devam süre de gruba sıkı sıkıya bağlı olunan, grup içi yakınlığının ve iletişiminin çok yüksek olduğu ve tartışmasız bir güven karşısında bireyleri hayatı boyunca koruyup arkasında durmayı vaat eden bir toplum biçimidir. Kolektivist ailelerde büyüyen kişiler, hayata dair görüşlerini başkalarından alırlar. Bundan dolayı özgün fikirleri yoktur çünkü fikirleri dahil oldukları grup tarafından önceden belli olmaktadır. Yeni bir durumla karşılaşıldığında grup görüşü henüz yoksa ya da belli değilse zaman zaman birey görüşleri sorulduğu da nadir karşılaşılmaktadır. Bu ve benzeri toplumlarda birey grubun fikirlerinin dışında aykırı bir görüş dile getirirse bu kişinin karakteri ile ilgili kötü olduğu düşünülür (Hofstede, 2001: 229). Bireyci ailelerde ise tam aksi durum söz konusudur. Çocuklardan beklenen kendine has görüş ve fikir inşa etmeleri ve dile getirmeleridir. Bu durumun sürekli arkasında durulmalıdır. Başkasının fikrini beyan eden bireylerin karakterine ilişkin olumsuz bir algı da söz konusudur. Arzu edilen davranış tipi, kişinin sahip olduğu kültüre dayanan davranışlardır. Kolektivist ailelerde güven önemli bir unsurdur. Bu durum kaynakların da ortaklaşa kullanıldığı anlamına gelmektedir (Hofstede vd, 2010: 108). Fakat kolektivist anlayışa sahip ailelerde ki bağlılık sadece maddi olmayıp geleneksel alışkanlıklara da benzer bir beklenti söz konusudur. Cenaze törenleri başta olmak üzere, evlilikler, yıldönümlerine katılım ritüeller son derece önem arz etmektedir. Bireyci toplumlarda büyüdükten sonra kolektivist toplumlarda yöneticilik yapan kişiler, çalışanların çok sık ailevi sebeplerden izin istemlerini anormal karşılamaları ve bu

nedendendir (Hofstede, 2001: 230). Bireyci ve kolektivist kültürlerin anlayışları da çalışma biçimlerine de yansımaları da çok net şekilde farklılaşmıştır. Söz konusu farklılıklar aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı biçimde verilmiştir.

Tablo 4: Kolektivist ve Bireyci Kültürde Çalışma Özellikleri

Kolektivist	Bireyci
Mesleki hareketlilik düşüktür.	Mesleki hareketlilik yüksektir
Aile ilişkisi gibi kurallar.	İş sözleşmelerine göre işleyen kurallar
Çalışanlar iç grubun üyeleri olarak, grubun çıkarlarını izler.	Çalışanlar kendi çıkarlarıyla kesiştiği sürece işverenin çıkarlarını izler
İşe alma ve terfide iç grup göz önüne alınır.	İşe alma ve terfinin yetenek ve kurallara göre olması beklenir.
İşveren- çalışan ilişkisi temelde manevi ve aile bağı biçimindedir.	İşveren- çalışan ilişkisi işgücü piyasasındaki iki tarafın sözleşmesi biçimindedir.
Yönetim grupların yönetimidir.	Yönetim, bireylerin yönetimidir
Astların açık biçimde (doğrudan)değerlendirmeleri uyumu bozmaktadır.	Yönetim eğitimi duyguların dürüstçe paylaşılmasını öğretmektedir.
İç grubun müşterileri daha iyi muamele görmelidir (partikülerizm).	Her müşteri aynı muameleyi görmelidir (evrenselcilik).
İlişkiler görevlerden önceliklidir.	Görevler ilişkilere göre önceliklidir.
Çalışan, toplumsal bağlamda aile üyesi gibi görülür.	Çalışan bağımsız bir birey olarak görülür.
Etnik veya diğer grupları bir arada tutmak üretkenliği destekler	Bireysel ölçütlere dayalı çalışma grupları yapısı; Grup içi istenmez.
Performansın doğrudan değerlendirilmesi, uyum için bir tehdittir.	Performansın doğrudan değerlendirilmesi, verimliliği artırır.
İş ve çalışma koşulları üzerinde daha az kontrol mevcut. Böylece daha az çalışma saati söz konusu	İş ve çalışma koşulları üzerinde daha fazla kontrol mevcut. Böylece daha uzun çalışma saati söz konusu.

Kaynak: (Hofstede ve Minkov, 2010: 124 ve Hofstede, 2001: 244)

Bireyci kültürlerde değerler kişilerde mevcut iken, kolektivist kültürlerde ise kim olduğun birinin ait olduğu sosyal ortamdan gelmektedir. Bireysel kültürler net açık ve kesindir. Kapalı bir iletişim olarak varsayılan sözlü iletişim toplumcu kültürlerde yaygındır (Wursten ve Fadrhonc, 2012: 4). Hirshleifer ve Thakor (1992) de yaptıkları çalışmada elde ettikleri sonuca göre yüksek bireysellik özelliği gösteren kültürlerde bireyler şahsi çıkar ve itibar artırma için iletişim kurduklarını ifade etmektedir (Akt: Gleason vd. 2000: 186).

Tablo 5: Bireyci ve Kolektivist Kültür Özellikleri

Kolektivizm	Bireysellik
İnsanlar doğdukları geniş aileleri ve toplumu sadakatleri için korurlar.	Bireylerin kendisiyle ya da yalnızca yakın ailesiyle ilgilenmesi gerekiyor.
Bireyler “Biz” bilincine sahiptirler.	Bireylerin kendisiyle ya da yalnızca yakın ailesiyle ilgilenmesi gerekiyor.
Bireyler arasındaki ilişkilerde, görev arka plandadır.	Bireyler arasındaki ilişkilerde, görev önceliktir.
Normların ihlali utanç duygularına yol açar Özerk yapıya sahiptir.	Normların ihlali suçluluk duygularına yol açmaz. Evrenseldir
Eğitimin amacı bir için nasıl yapılacağını öğrenmektir	Eğitimin amacı öğrenmeyi öğrenmektir.

Kaynak: (Hofstede,2011: 11)

1.6.5. Uzun Erimlilik

İşletmelerin zaman ve sürece dair yaklaşımları kıstas olarak ele alındığında uzun erimlilik, sosyal aktivite ve oluşumları uzun veya kısa erimli beklenti, hedef veya planlarının durumuna göre değerlendirilmeleri anlamına gelmektedir. Uzun dönemde planlanmış olan hedef ve organizasyonlar geleceğe dair planlar yapma, yararcı davranma gibi benzer davranışlar sergilemektedirler. Kısa dönem yönelimli toplumlarda ise değerler gelecek odaklı olmaktan daha çok geçmiş veya şimdiye odaklıdır. Kısa erimli kültürlerde örf adet, gelenek görenek gibi toplumsal anlamdaki sorumluluklar önem arz etmektedir (Hofstede vd., 2010: 239). Uzun dönem oryantasyonu uzun bir zaman diliminden sonra meydana gelen tutum ve eylemlerin muhtemel etki ve sonuçlarını öncelik durumuna göre sıralanış eğilimidir (Lumpkin, vd., 2010: 241). Uzun dönem oryantasyonu olan toplum ya da ülkelerde, planlama daha uzun bir zaman dilimine ve sürece sahiptir. Mesela uzun dönem oryantasyonu anlayışına sahip olan işletme ve örgütlerdeki çalışanın eğitim ve gelişimine yatırımlar yapmayı önemserler (Rajh, vd., 2016: 313). Kısa dönem oryantasyonu ise, geçmişle alakalı ve özellikle de örf adet gibi geleceğe olan saygı, kültürün korunması ve sosyal hayatla ilgili sorumlulukların yerine getirilmesiyle ilgili faziletlerin teşvik edilmesi anlamında kullanılmaktadır (Akdeniz ve Seymen, 2012: 205). Bundan dolayı bir kültürde bulunan insanların geçmişi, şuanı ve geleceği nasıl değerlendirdiğini tespit etmek o kültürü tanımak için önemli bir husustur (Bearden vd., 2006,: 456). Kültürel değerlerdeki bu boyut, her toplumun günümüzde ve

gelecekteki güçlük ve zorluklarla mücadele ederken geçmişi ile ilgili bazı bağları devam ettirmesi gerektiğini ve toplumların bu geçmiş ve geleceğe dair olan hedefe farklı şekilde öncelik vermelerini anlatmaktadır.

Tablo 6: Kısa Erimli ve Uzun Erimli Kültürlere Ait Özellikler

Kısa Erimli	Uzun Erimli
Hayattaki en önemli olaylar geçmişte gerçekleşti ya da şimdi gerçekleşiyor	Hayattaki en önemli olaylar gelecekte ortaya çıkacak
Kişisel istikrar ve istikrar: iyi bir insan her zaman aynıdır	İyi bir insan şartlara uyar
İyi ve kötü olan şey hakkında evrensel kurallar vardır	İyi ve kötünün anlamı, şartlara bağlıdır
Gelenekler kutsaldır	Gelenekler değişen koşullara uyarlanabilir
Aile hayatı şartlar tarafından yönlendirilir	Paylaşılan görevler tarafından yönlendirilen bir aile hayatı vardır
Başkalarına hizmet önemli bir amaçtır	Tasarruf ve azim önemli hedeflerdir
Sosyal harcama ve tüketim vardır	Büyük tasarruf teklifi, yatırım için kullanılabilir fonlar vardır
Öğrencilerin başarılar şansa başarısızlığı ise şanssızlığa bağlıdır	Öğrenciler başarıyı çabadan, başarısızlığı ise çaba eksikliğinden kaynaklanır

Kaynak: (Hofstede, 2011: 14)

1.6.6. Heveslilik ve Kısıtlılık

Hofstede 2010 yılında çıkarmış olduğu “Kültürler ve Kurumlar: Zihnin Yazılımı” adlı kitabında altıncı boyut ele alınmaktadır. Türkçe literatüre heveslilik-kısıtlılık olarak ele alınan bu son boyut; toplum bireylerinin istek ve gereksinimlerini özgürce elde edebilmesine karşı olan bakış açısını incelemektir.

Esas amacı diğer boyutlarda ele alınmayan mutluluk faktörünü literatüre dâhil etmektir. Heveslilik, insani arzu ve isteklerin temeli olan hayatın tadını çıkarabilmek ve eğlenmek gibi arzuların tatmin edilebilmesini izin verme eğilimini ifade etmektedir. Kısıtlılık ise insani hazların bastırılarak, sosyal normların katı bir şekilde düzenlenmesini ifade etmektedir (Hofstede, 2011 : 15-16; Sample, 2013: 364; Yaşar, 2014: 26).

Heveslilik ve kısıtlılık boyutu bir toplumun heva ve heveslerini ne kadar kontrol edebildikleri ile ilgilenen boyuttur. Heveslilik boyutunda toplumlar istek heveslerini gerçekleştirebilme de kendilerini kısmen serbest bırakmışlardır. Kısıtlılık boyutunda ise topluluklar; bireylerin istek ve arzularını katı normlar vasıtasıyla yönetildiği

görülmektedir. Güney Amerika gibi toplumlar oldukça hevesli toplumlar olarak bilinmekteyken Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da heves ve rahata düşkünlük daha az İslami kuralların etkisiyle orta doğuda kısıtlılığın artmaya başladığı ve bilhassa uzak doğuda kısıtlılığın yüksek seviyeler de olduğu söylenebilir (Hofstede, 2011: 15). Hofstede'in doksan üç ülkede yaptığı araştırmalar neticesinde, hoşgörü boyutu yüksek olan ülkelerdeki bireyler yaşam merkezlerine mutluluğu daha fazla koymaktadırlar. Arzu ve isteklerini az kısıtlayan toplumlarda yaşam kalitesini daha çok önem planda olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, Güney ve Kuzey Amerika' da Sahra Altı Afrika' da ve Batı Avrupa' da bulunan ülkelerin hoşgörü puanları yüksektir ve heveslilik boyutuna dahil olan toplumlar arasında görülmektedir. Türkiye'nin puanı %49 olması ise, ortalamada yer alan bir ülke olduğu yorumu yapılabilir (Doğan, 2015:52).

1.7. Ulusal Kültür Üzerine Yapılan Çalışmalar

Günümüzde kültürel araştırma ile ilgili yaygın olarak atıf olarak kullanılmaya devam eden ulusal kültürel modeller yer almaktadır. Bunların bazıları alan yazında kabul görürken, bazı araştırmacılar tarafından kabul edilmeyip desteklenmemiştir. Literatürde en çok kabul gören kültürel boyutlara yer verilmiş olup, bu çalışmanın amacında kullanılacak olan, Hofstede'nin Kültürel Boyut ve Teori'si en sık kullanılan model ve araştırma çalışmalarından biri olduğu yinelenerek desteklenmektedir (Yoo ve Lenartowicz, 2011: 4). İşletme performans ve verim sonuçlarında, kültürünün önemli bir rolü olduğu uzun yıllardır bilinmektedir ve bu öneme, davranış ve yönetim bilimleri ile ilgili alan yazında birkaç bölüm de dâhil edilmiş ve net bir şekilde ifade edilmiştir (Smith, 2003: 49).

Ertaş (2018), İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya'da bulunan beş yıldızlı otellerde yaptığı çalışma kapsamında yönetici pozisyonunda olmayan katılımcılara anket uygulamıştır. Hofstede'nin Türkiye ile ilgili olarak elde ettiği güç mesafesi puanı yüksek bulunmuş iken çalışma sonucunda ki bulgular ile elde edilen güç mesafesi puanının düşük olduğu belirlenmiştir. Kısa dönem ve uzun dönem oryantasyonu boyutunda ise Hofstede Türkiyede ki çalışanları kısa döneme odaklı tespiti yapılırken çalışmaya katılan otel çalışanların uzun döneme odaklı oldukları tespit edilmiştir. Elde

edilen belirsizlikten kaçınma derecesi ve erillik ve dişilik puanları ise Hofstede'nin bulgu sonuçları ile örtüşmektedir.

Dolan vd. (2004), tarafından İspanya'nın iki ayrı coğrafi bölgesinde işletme öğrencileri arasındaki temel iş kültürlerini ve yaşam değerlerini tespit ederek mühim farklılıkların olup olmadığı ile ilgili birtakım çalışmalar yapıldı. Çalışmaya 653 öğrenci katılmıştır. Yapılan bu çalışma kesin olarak bölgesel kültür farklarını araştırmak için yapılmadığından boyutsal farklılıklar bulunmamaktadır. Ama çalışma içeriğinde her iki bölgede araştırma değişik enlerinde farklılıklar tespit edildiği ifade edilmiştir. Bu değişkenler bölge içerisinde değişkenlik göstermemektedir. Çalışmanın içeriğinde Endülüslü öğrencilerin Katalan öğrencilere göre çevresel ve ruhsal iş değerlerinde daha yüksek puanlar almışlardır.

Kaasa vd. (2014), tarafından Avrupa ülkelerindeki bölgesel değişimleri araştırmak üzere bir çalışma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda ülkelerin genel farklılık puanları ile bölgesel farklılık puanları arasında ciddi derece farklar olduğu tespit edilmiştir. İspanya, Portekiz, Fransa gibi ülkelerde, bölgesel farkların ülke geneli farklılığa göre yüksek, Finlandiya, İsveç, Norveç gibi ülkelerde ise bölgesel farklılıkların düşük olduğu ifade edilmiştir. Almanya'da yapılan çalışmalar neticesinde Doğu Almanya bölgeleri en düşük bireycilik düzeylerine sahipken, Almanya'nın Güneydoğu bölgeleri çok daha yüksek bireycilik düzeylerine sahiptir. Başkente yakın bölgelerde ise kolektivist yapının yaygın olduğu belirlenmiştir. Portekiz'in Algarve ve Alentejo bölgeleri belirsizlikten kaçınma boyutunda diğer bölgelere göre yoğunluk göstermemektedirler. Fakat Algarve ve Alentejo bölgelerinin göstermiş olduğu bu farklılık komşusu olan İspanya ile benzerlikler gösterdiği söylenmiştir. Benzer biçimde İspanyanın Cantabria bölgesindeki farklılıkların komşu ülkesi olan Fransa'nın Quest ve Sud-Quest bölgeleri benzerlik gösterdiği ifade edilmiştir.

1.8. Kültürel Değerler ve Yenilik Arasındaki İlişki

Değer ve davranışlar, toplumda ki bireyleri birlikte tutan ve bireylerin çevresindeki olay ve faktörlere olan yaklaşımını belirleyen önemli kültür faktörlerinden denilebilir. Kişinin hayata geldiğinden bu yana içerisinde bulunduğu, yaşadığı kültür ve değer anlayışının oluşmasında en önemli faktördür. Aynı kültür içerisine dahil olan bireyler, oluşturdıkları ortak değer ve kültür yargılarıyla genel bir toplum algısını oluşturmakta

ve bireyler benzer durumlar karşısında benzer davranışlar da bulunmaktadır. Birey, içerisinde bulunduğu kültür bütünü bir parçasını oluşturmaktadır. Bireylerin toplam değerleri, toplumun kültürel değerlerini meydana getirmektedir. Değerlerin karşılıklı ilişkisi, her bir bireyin tek tek sahip oldukları değerlerin toplamının geneli olarak içerisinde dahil olunan toplumun kültürünü oluşturmaktadır. Hofstede (1980)'ye, kişiler, hayata kendilerinin rutinleşmiş ve benimsemiş oldukları kültürel koşulların etkisi altında edindikleri bilgi ve öğrenmiş oldukları deneyimlerine göre bakarlar. Kültürün özünde bireyin tüm yaşamını saran bir değerler silsilesi olduğu söylenebilir. Bu durum işletmelere dinamiklik kazandıran bireylerin iş yaşamı boyunca sahip olduğu tüm faktörler görünmez bir güç olarak etkiler. Bu güç toplumların, toplum da doğal olarak var olan işletmelerin ve işletmelerde çalışanlardan yöneticilere faaliyet gösteren herkesin yenilikçi iş anlayışı ve davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hofstede (1980)' e göre, kültür; öğrenme sonunda oluşmaktadır, yani bireylerin mensup olduğu sosyal ortamdan oluşmaktadır. Yoo, vd. (2011), toplumlarda ciddi seviyede kişilerin genel toplumsal kültürden farklı değerlere sahip olabileceği için kültürün bireysel düzeyde ele alınmasının daha doğru olacağını ifade etmektedir. Stephens ve Greer (1995), yaptıkları çalışmada kültürün bireylerin karar alma, yönetim şekli, takım çalışması, kişilerarası güven gibi birçok hususta etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Hartmann (2006:159) kültür, bir işletmenin çalışanları arasındaki yenilikçi iş davranışlarını destekleyen teşvik eden, onlara yenilikçiliğin esas bir değer olarak kabullenmeyi ve yenilikçiliğe olan bağlılığa katkı sağlayabilir şeklinde ifade etmiştir.

Yenilikçilik, kültürünün temel yönlerini, yaratıcılık kabiliyetini, yeni fikirlere açık olma, risk alma ve girişimci tutum olarak tanımlanabilir. Güçlü yenilik kültürüne sahip olan toplumlarda ki işletmelerde çalışan kişiler, kendilerinin yenilikçi yönlerini görüp, belirsizliği bir risk olarak değil, bir avantaj olarak ele almaktadır (Dobni, 2008:539).

Hernandez ve Iyengar'a göre (2001:269-294) kültür, bireylerin üretkenlik davranış sergilemesinde çok etkili bir yapıdır. Tushman ve O' Reilly (1997) kültürü yenilikçi anlayıştaki sürecin en önemli unsurlarından biri olarak görmektedirler.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Araştırmanın bu bölümünde yenilikçi iş davranışı kavramı kuramsal çerçevede ele alınmış olup, yenilik kavramı, yenilik tipleri, yenilikçi iş davranışı boyutları, yenilikçi iş davranışını engelleyen davranışlar, yenilikçi iş davranışının önemi ve yenilikçi iş davranışını alanında yapılmış olan araştırmalara yer verilmektedir.

2.1. Yenilik Kavramı ve Tanımı

Yenilik kavramı ülkelerin ekonomik gelişiminin yanı sıra sosyolojik gelişimine de ciddi öneme sahip olan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta olup kökeni İngilizceye dayanmaktadır. İngilizce de buluş manasına gelen “innovation” adlı terim ticari kazanç potansiyeli ile doğrudan ilişkili bir ifade olup Türkçe de “yenilik”, “buluş” ve “icat” gibi kavramlarla isimlendirilen bir kavramdır (Bozkurt ve Tascioğlu, 2007:1-12). Yenilik ile ilgili literatür de birçok yazar tarafından tanım yapılmış olup, bu tanımların birçoğu birbiriyle benzerlik gösterdiği, fakat belli kısmının ise yeniliği değişik yönleriyle ele alarak bu kavramı farklı tanım yapmaya çalıştığı görülmüştür (Durna, 2002: 5).

Ekonomik ve toplumsal değer ortaya çıkarmak amacıyla ürün, hizmet, görev ve sorumlulukların yapılış yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık yenilik olarak adlandırılmaktadır. Yenilik en geniş tanımıyla eldeki bilgilerin ekonomik faydaya ve toplumsal yarara dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Elçi, 2006: 2).

Drucker (2002: 95)’a göre ise ekonomik ve sosyal bir terim olarak ifade edilen yenilik için esas önemli nokta bilimsel teknolojik ilerlemeler değil tüketici ve üreticilerin davranışlarındaki değişimdir. Bu görüşe göre yenilik, performans bazında yeni bir farklılığın ortaya çıkmasıdır (Akt: Duran ve Saraçoğlu, 2009:59).

Daft (1978:196)’a göre yenilik, organizasyonun değişmesi ile ilgili bir terim olarak ifade edilmektedir. Örgütte ortaya çıkan bu değişim, organizasyonun dış çevresinde oluşan farklılıklara cevap vermesi ve uyum sağlaması şeklinde olabilir ya da tam tersi dış çevrede ki ortaya çıkan değişimlerinin etkilerini önlemekle gerçekleşebilmektedir. Örgütün dış çevrede oluşan farklılıklara karşı aldığı önlemleri ya da değişikliklere nasıl uyum sağlayıp cevap verdiğine göre yeniliğin tüm tipleriyle birlikte geniş içerikli bir

tanımlama yapmak uygun olmaktadır. Bu tanım içinde ürünün, hizmetin, teknolojilerin, örgüt yapılarının, yönetim sistemleri ya da örgüt üyelerinin yeni planlarını içermektedir (Akt:Damanpour ve Evan, 1984:394)

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)'ne göre yenilik, işletme içi faaliyetlerde, işyeri organizasyonu veya dış çevre ilişkilerinde yeni ya da önemli derece geliştirilmiş ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama şekli ya da farklı bir uygulama metodun hayata geçirilmesidir (OECD/ Eurostat, 2005: 46).

Yenilik, değişim ve uyum kapasitesi olan yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ya da hizmetlerin ortaya çıkarılması, kabul edilmesi ve uygulanması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca yenilik, yeni bir mal veya hizmet oluşturmanın daha ilerisinde işleyiş modeli, yönetim, teknik ve stratejisinde ve örgütsel yapısı gibi faktörler içinde yenilik anlatılmaktadır (Turgut ve Begenirbaş, 2013: 104).

Yenilik, farklı fikirler geliştirmek ve bunların uygulayabilmek için sorunları daha önce çözülmemiş yöntemle veya oluşan ihtiyaçlar öncesinde farklı bir şekilde cevap vermek şeklinde meydana gelebilir. Yenilikçi işletmeler mevcut olan ürün ve hizmeti daha elverişli, daha yaratıcı ve yararlı hale getirmektedir. Yeni ürün, hizmet veya iş görme metodunun ortaya çıkarılması ve bu ürün ve hizmetlerin satılması veya iş görme metodunun uygulanmaya başlanması ile yenilikçilik ortaya konulmuş olmaktadır (Peçen ve Kaya, 2013: 99-100). 2000'li yılların başından bugüne dek yenilik, iş dünyasının en önemli hususlardan biri olmaya devam etmektedir. Birtakım çevrelerce her ne kadar yenilik kavramı gereğinden fazla kullanıldığı ve tartışıldığı düşünülse de, günümüz ekonomik şartlardan dolayı, yenilik konusu güncelliğini hep korumakta ve zamanla daha fazla işletme tarafından ele alınıp tartışılmaktadır (Demirci, 2012).

Küresel pazarda son zamanlarda ekonomik, sosyal ve teknolojik konularda ortaya çıkan farklılıklar işletmeleri yenilik yapmaya sevk etmiştir. Yeniliğin en önemli etkileri ulusal, bölgesel, endüstriyel ve firma düzeylerinde ortaya çıkmaktadır (Saatçioğlu, 2013: 105). Ayrıca işletmeler elde ettikleri avantajları ve karşılaştıkları güçlükleri yenilik yaparak aşabilmektedir (De Jong, 2007). Bundan dolayı işletmeler rekabet için mal ve hizmetlerin, üretim işleyişlerini, yönetim bakış açılarını daimi değiştirebildikleri surette varlığını koruyabilmektedir (Eraslan, vd, 2008: 19).

Tarihsel zaman diliminde ise yenilikle ilgili bakış açılarda önemli farklılıklar olmuştur. Daha önceleri ekonomistler ve politikacılar, büyük çoğunlukla üretim sanayisinde ve üretim sanayisinde üretilen Ar-Ge'ye dayalı bilimsel ürün yeniliğine odaklanmışlardır. Bu türden yenilikler, Ar-Ge odaklı işletmelerde eğitimli iş görenler tarafından gerçekleştirilmekteydi. Bu tür yeniliklerin önünü açan süreç, içselleştirilmiş ve yerleştirilmiş olarak ifade edilmiştir. Teknolojik girişimler kesinlikle kökten ve global bilgi sınırı çerçevesinde gerçekleşmiştir. Günümüzde yenilik kabiliyeti, yeni teknolojik birleşimleri kullanabilme yetisi olarak görülmektedir. Ar-Ge dışı yenilikçi uygulamalar, kazanç elde etmede önemli bir faktör unsuru haline gelmiştir (Wuncsh-Vincent Vd., 2015: 41). Yenilik yalnızca işletmelerin ar-ge departmanlarının ilgilendiği bir konu olmayıp üretimden satış sonrası hizmete kadar tüm departmanlar, yeni fikir yaratma, işleyişini güncelleme ve teknolojik gelişmelerin takibi gibi konuların takibinde önem arz etmektedir (Kanter,1983). Sistem bakış açısıyla, çevredeki ilerlemelere ayak uydurulması ve alınan dönütlere sistemin ürünün düzenlenmesi, sisteminin işleyişinin sürerliliği için önemlidir. Değişikliklere uyum sağlayamayan sistemler; süreç içerisinde işleyişleri sekteye uğrar ve elde ettikleri çıktı işlevsiz ve kullanışsız hale gelerek ve giderek yok olmaya maruz kalırlar. Örgüt bir sistem olarak kabul edilirse; kendi alt sistemlerini ve ürettiklerini daha iyi hale getirebilmek amacıyla yenilikçi olmaları ve nihai ürünün kalitesini yükseltmeleri gerekmektedir (Tan, 1998: 1). Yenililiğin örgütler için önemli hale gelmesinin birçok sebebi olabilir. Yeniliğin önem derecesi örgütlerin hedefleriyle doğrudan ilgilidir. Ekonomin önde gelen isimlerinden biri olarak kabul edilen Joseph Schumpeter'e göre örgütler yeni bir ürün, mal ya da hizmet üreterek stratejik fırsat kazanırlar. Rakip halinde olan örgütler de bu yenilikleri taklit etmeye çabasına gireceklerdir (Akt:Tidd ve Bessant, 2009: 7). Drucker (1998)'e göre de yenilikçilik örgütlerin daimi rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için gerekli olan bir unsurdur ve birçok örgüt rekabet üstünlüğünü yenilik aracılığıyla sağlamaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008: 190). Örgütlerin yenilikçi kabiliyetleri olmadıklarında rekabet üstünlüğünü zamanla kaybetmektedirler (Allan, 2003). Ancak her örgüt yenilik konusunda öncü olamayacağından örgütler bulundukları konum ve misyonlarına göre yenilik politikası oluşturabilir ve örgütler öncü konumda ki başka örgütleri takip ederek kendi örgütleri için gerekli olan yenilikleri oluşturarak varlığını devamlılığını sürdürebilirler.

Genel anlamda, işletmeler ve ulusal ekonomiler için büyümenin teşvik eden gücü olan yenilik, toplumsal refah için katkı unsuru haline gelmiştir ve kamu sektöründe de önemli olmaktadır (OECD, 2014: 6-7). Yenilik, rakiplerine göre daha iyi sonuçlara ulaşmayı sağlayan ve ulusal bir ekonominin rekabet gücünü artıran değişiklikler meydana getirmektedir.

2.2. Yenilik Tipleri

İlgili literatür incelendiğinde yenilik için birçok sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Ürün, hizmet, süreç, organizasyonel ve yönetsel yenilikler olmak üzere gruplara ayrıldığı görüldüğü gibi, yeniliklerin etki boyutlarına göre radikal ve kademeli; değişim ve farklılık düzeylerine göre yıkıcı ve destekleyici; kullanım alanlarına göre ürün, hizmet, süreç ve pazarlama; teknolojik yoğunluğuna göre ise teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler gibi çeşitli şekilde gruplandırılmaktadır. Bunların dışında toplumsal yenilik kavramı da son zamanlarda bir sınıflandırma türü olarak ilgi görülmektedir (Uzkurt, 2012: 18). Öte yandan OECD'nin yapmış olduğu gruplandırma en sık kullanılan gruplandırmadır. OECD yeniliği dört gruba ayırarak ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel yenilik olarak isimlendirilmiştir (OECD, 2005: 47-52).

2.2.1. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği “birçok önemli işleyiş özellikleriyle belirli bir amaç doğrultusunda geliştirilmiş, iyileştirilmiş veya yeni özellikleri olan bir mal ya da hizmet üretmektir”. Bu ürün kullanıcılar için kolaylık sağlayan ve işlevsel özellikleri kapsayan teknik özelliklere ve birtakım bileşenlere sahiptir.

Ürün yeniliği, yeni bilgi ve bilimsel gelişmelerin kullanılmasına mevcut olan bilgi veya gelişmelerin yeni kullanım alanlarına veya kombinasyonlarına dayanabilir. Burada bahsedilen ürün kavramı malları ve hizmetlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. (OECD, 2005: 48). Diğer bir deyişle, tamamen yeni bir ürün geliştirilmesi, mevcut ürün üzerinde yapılan değişim ve gelişime bağlı olarak yeniliklerdir. Örneğin, telefonlardaki asistan uygulamaları (Işık, 2018: 64). Ürün yeniliği mal ve hizmetler olarak ayrı ayrı ortaya çıkabileceği gibi, birbirleriyle iç içe olan durumlarda da meydana gelebilmektedir (Emiroğlu, 2018: 16). Ancak ürünlerde yapılan yenilik çoğu zaman daha bariz olmakla beraber hizmet alanında yapılan yenilikler bazen arka planda kalabilmektedir. Ancak bu durum hizmet yeniliklerinin önemsiz görüldüğü anlamına

gelmemelidir (Yılmaz, 2015: 66). Oslo kılavuzunda ürün yeniliği, “mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması” olarak tanımlanmaktadır. Teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, ortak yazılımda, kullanıcıya kolaylık açısından ve diğer fonksiyonel özelliklerin ölçüsünde ki iyileştirmeleri içermektedir (Oslo, 2005: 52).

2.2.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, ürünlerin temininden stoklanmasına, siparişleri yerine ulaştırmaktan ürün keşfetmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslim işlemlerine kadar bir işletmede görülebilecek tüm faaliyetlerin farklı veya yeni yöntemlerle yapılması ve bu doğrultuda maliyetleri düşürerek verimliliğin artışı sağlayan, hedefleyen tüm yenilikçi uygulamaları kapsamaktadır (Kılıç, 2013: 64-65). Süreç yeniliği, bambaşka bir üretim-dağıtım yönteminin oluşturulması ya da var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişmiş hale getirilmesi olarak ifade edilmektedir (Elçi, 2006: 9). Süreç yeniliği bütünüyle yeni veya büyük ölçüde geliştirilmiş bir üretim süreci veya tanıtım yönteminin uygulamaya konulması işlemidir (OECD, 2005: 49) örgüt mevcut olan süreç ve sistemini tamamen farklılaştırarak ya da mevcut sisteminde birtakım değişim ve düzeltmeler yaparak bir süreç yeniliğini ortaya çıkarabilir (Uzkurt, 2017: 27). Süreç yeniliği hizmetin meydana gelmesi ve devam ettirilmesi için önemli ölçüde geliştirilmiş bir yöntemi içermektedir. Süreç yeniliği, üretim veya dağıtım maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya geliştirilmiş yeni ürünler üretmek ya da bu ürünlerin dağıtım kanallarına farklı biçimde ulaştırmak için tasarlanabilir. Süreç yeniliği işletmeler için son derece önemli stratejik bir faktör haline gelerek rekabet üstünlüğü için itici güç yaratmaktadır. Örnek vermek gerekirse Toyota tarafından 1950’lerde geliştirilen “tam zamanında üretim” sistemi, Toyota’nın diğer bir süreç yeniliği olan ‘Jikoda’, otomobillerin yüksek kalitede üretilmesine imkan sağlamaktadır. Datasel Bilişim Sistemleri A.Ş. tarafından geliştirilen Galleon adlı yazılım, tüm örgütler ve kuruluşlar için bir süreç yeniliği olma niteliği göstermektedir. 1993 yılında kurulan Goldaş’ın ortaya çıkarıp geliştirdiği bilgisayar destekli tasarım ve üretim sistemi de teknolojik süreç yeniliğine güzel bir örnek oluşturmaktadır (Elçi, 2006: 10). Süreç yeniliği için örgütün tüm aşamalarında ki çalışanların fikir ve tavsiyeleri büyük ölçüde önemlidir. Çünkü işletmenin maliyetleri azaltıp kaliteyi artıracak biçimde üretim işleyişinde yeni bir uygulama önerisi işletmede çalışan her kademedeki çalışanlardan

gelebilir. Bunun dışında, örgütün tedarikçilerinden ve müşterilerinden gelebilecek öneri ve tavsiyelerin göz önünde tutulup dikkate alınması yenilik açısından oldukça önem arz etmektedir (Durna, 2002: 68).

2.2.3. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği, yeni fikirleri geliştirme, yaratma ve sürdürme sürecini çevreleyen ve satışların gelişimini, ürünlerin, hizmetlerin tutundurulmasını ve müşterilerin ihtiyaçlarının daha iyi bir şekilde karşılanabilmesine yönelik olan stratejilerin tanımlanmasını kapsamaktadır (Kılıç, 2013: 92). Pazarlama yeniliği, ürün dizaynı veya paketlenmesi, ürün tanıtımı (promosyonu) veya ürünün alıcı gözünde ki yeri, fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satış ve hedeflerini artırmak maksadıyla, müşteri isteklerine daha başarılı şekilde dönüt vermeyi, yeni pazar oluşturmayı veya firmanın bir ürününü pazarda yeni bir şekilde yer edinmesini hedeflemektedir. Pazarlama yeniliği, bir firmanın pazarlama unsurlarındaki diğer gelişim ve farklılıklara kıyasla en ayırt edici özelliği, firma tarafından ilk defa kullanılacak olan bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. (Oslo Kılavuzu, 2005: 53). Pazarlama yeniliği işletmeler tarafından üretilen mal veya hizmetlerin pazarda talep edilip rağbet edilmesi, işletmelerin gelişim gösterip ilerleyerek varlıklarını sürdürebilmeleri açısından epeyce büyük önem taşır. Üretilen ürün ya da hizmetlerin benimsenerek rağbet edilmesine etki eden en önemli faktör pazarlama yeniliğidir (Uzkurt, 2017: 30). Pazarlama yeniliği, ürün dizaynında, konumlandırmasından, geliştirmede ve fiyatlandırmada önemli farklılık içeren pazarlama yöntemleridir. Bu yöntem mevcut olan pazarlama uygulamalarından farklı olarak yeni bir pazarlama strateji uygulanmasını içermektedir. Bu yeni pazarlama anlayışı örgüt tarafından geliştirilebileceği gibi bir başka örgütlerden de aktarılabilir. Ayrıca yeni pazarlama tekniği yeni ürün için geçerli olabildiği gibi mevcut bir ürün için de kullanılabilir (OECD, 2005: 48-49).

2.2.4. Organizasyonel Yeniliği

Organizasyonel yenilik, işletmelerin ticari uğraşlarında, dış çevredeki ilişkilerinde ve işletme içinde ki organizasyonlarında yeni örgütsel süreçlerin hayata geçirilmesi olarak ifade edilebilir. Diğer bir söylemle ifade edecek olunursa, geliştirilmiş ya da dışarıdan alınmış yeni bir ekipman, sistem, ürün ve hizmetin organizasyon içinde alışılmasıdır.

Örgütsel yenilikler, örgütün iç ve dış ortamında ki ilişkilerinde bilgi transferini, öğrenme yeteneğini ve kalitesini yükseltmektedir (Uzkurt, 2012: 65). Etkililiğin ve kalitenin artması verim artışı ile birlikte rekabet avantajı sağlayacaktır. İşletmelerin kalite yönetimi sistem ve süreçleri, takım çalışması etkinlikleri, bu gibi yeniliklere örnek olarak gösterilebilir (Çamlı, 2010: 16). İşletmelerin sürekli kullandıkları bu iyileştirme ve değiştirme yöntemi organizasyonel yenilik türüne örnek olarak verilebilir (Işık, 2018: 65). Organizasyonel yenilik; bireysel, organizasyonel ve çevresel etkiye cevap verme yollarından birisidir. Bu şekilde çevresel değişimlere adapte olarak sürdürülebilir bir değişim ve gelişim amaçlanır. Bir organizasyonun yenilikçi yöntemlerin başarısı, çoğunlukla o organizasyonun sahip olduğu insan kaynağının bilgi, uzmanlık ve yeteneğine bağlıdır. Organizasyonlar yenilikçilik seviyelerinin ilerlemesi için insan sermayesini daha iyi kullanmak ve onları daha yetenekli kılmak amacıyla kaldıraç etkisinden yarar sağlayabilir. İleri düzeyde bilgili ve kabiliyetli insan sermayesine sahip olmanın, yenilikçilik avantajı bulma ve uygulama bakımından önemi büyüktür (Peçen ve Kaya, 2013: 99) . Bir işletmenin ilk defa başka örgütlerle ortak olması veya diğer işletmelerin satın alınması işlemi örgütsel yenilik olarak adlandırılmaz. Ancak, ortak olma veya satın alma işlemi esnasında işletme yeni organizasyon yöntemler geliştirir veya alırsa, birleşmeler ve satın almalar sonucunda örgütsel yenilik gerçekleşebilir. Bir işletmenin dış ilişkilerinde alıştığı yeni örgütsel uygulamalar için araştırma kuruluşları veya müşterilerle yeni türde ortaklıkların kurulması, tedarikçilerle yeni uyum yöntemlerinin kullanılması ve dış ilişkilerden elde edilen kaynak kullanımı gibi diğer işletmeler veya kamu kurumlarıyla ilişkilerin iyileştirilmesinde yeni ve farklı yöntemlerin uygulanması örnek olarak bahsedilebilir (OECD, 2005: 51-52).

2.2.5. Radikal ve Kademeli Yeniliği

Radikal yenilikler, işletmelerin elinde hali hazırda var olanlardan tamamen farklı olarak ortaya konulan ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerin geliştirilerek maddi ve manevi faydaya dönüştürülmesi şeklinde yapılan yeniliklerdir. Bu yönüyle radikal yenilikler, çoğunlukla onu uygulayan hedef birey, toplum, işletmeler gibi kitlelerin yaşam ve davranışlarında bir takım değişim ve dönüşümlere sebep olur. Radikal yenilikler, bazen var olan düzen ve alışkanlıkları ortadan kaldırarak, onun yerine bambaşka uygulama ve davranışların ortaya çıkmasına sebep olur. Bazen de çevresel unsurlardaki belirsizlikleri

artırarak, bir işletme ya da endüstrinin değişim ve dönüşümüne katkı sağlayabilir. Radikal yenilikler aracılığıyla mevcut şartların değişmesi ve yeni yöntemlerin uygulamaya konması, yeni ihtiyaçları ve bundan kaynaklı başka yeniliklerin yapılmasını da gerekli kılar. Bu yönüyle radikal yenilikler bireylerin, işletmelerin ve ekonomik sistemlerin yenileşmesinde ve dönüşümünde önemli bir unsur olarak ortaya konmaktadır (Uzkurt, 2012: 18). Kademeli yenilikler ise mevcut ürün ve hizmetlerin düzenlenmesi ya da mevcut ürünlerin farklı şekilde devamı olarak gelişmektedir. Kademeli yenilikler, genellikle pazar odaklı yenilikler olarak ya da bir başka ifadeyle pazar çeşitli yenilikler olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin pazar endeksli olmaya ve pazarda belli bir yer elde etmeye başlamalarıyla birlikte kademeli yenilikte gelişme göstermeye başlamıştır. Bu gelişme işletmelerin pazar odaklı olmaya ve daha yenilikçi olmaya teşvik ederek yaratıcı düşünceye sahip olmasına neden olmuştur. Kademeli yeniliği, tüketicilerin artan istek ve ihtiyaçlar karşısında işletmelerin kalite, maliyet, zaman gibi verim ölçülerini geliştirmek maksadıyla var olan teknolojiyi fonksiyonel hale çevirebilmeleri şeklinde ifade edebiliriz. Kademeli yenilikler, müşteri taleplerini karşılamak için mevcut üretim süreçlerini ve sistemlerini düzenleyip, geliştirmek amacıyla yapılan küçük değişim ve yenilikleri kapsamaktadır. Yeni faaliyete geçen işletmelerde devamlı ve aşamalı olarak yenilik performansını geliştirmektedir. Bunla ilişkili olarak da işletmeler örgüt sınırları çerçevesinde gerçekleştirmeleri daha kolay olan kademeli yeniliği tercih etmeye meyillidir (Manimala, vd. 2005: 413-424).

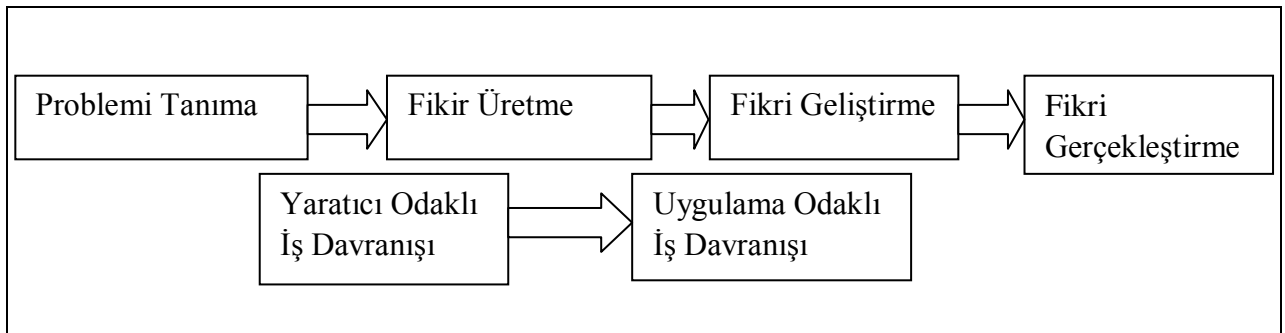
2.3. Yenilikçi İş Davranışı Kavramı

Sürekli gelişen çağımızın iş dünyasında değişim zorunlu hale gelmektedir. Değişime uyum sağlamanın ya da yön vermenin birinci koşulu ise yenilik ile sağlanmaktadır. İşletmelerin hedefleri müşterilerine sadece hizmet vermekle kalmayıp aynı zamanda yaşam kalitelerini yükseltmek ve onları isteklendirmektir (Drucker, 1998: 13). Yenilikçi davranışlar canlı bir ortamda gelişim gösterdikçe örgütsel süreçlerin yetkinliğini, etkililiği ve şirketin başarısı için kritik önem taşırlar ve meydana gelen problemlerin üstesinden gelmeye yardımcı olduğu gibi rekabet üstünlüğü sağlarlar. Yenilikçi iş davranışları ile ilgili bazı araştırmacılar yaratıcılık kelimesini kullanmayı tercih ederken, bazı araştırmacılar genellikle ilk defa yapılan bir şeyin önemini vurgular (Woodman, vd., 1993: 293). Çalışanlar yaptıkları işlerde yeniliğe gerek duyduğunu fark ettiğinde,

yenilikçi davranış ile ilgileneceklerdir. Yenilikçi davranışı belirgin yapan pek çok değişken olmasına rağmen yaratıcılık, yenilikçi davranışı destekleyebilecek en temel unsurlarından biri denilebilir (Yuan ve Woodman, 2010: 323). Değişen çevre şartlarına uyum sağlayan örgütler, yenilikçi davranışlar sergileyebilenlerdir (Turgut ve Begenirbaş, 2013: 101). Tüm dünyada ilerlemenin, gelişimin ve farklılaşmanın en önemli teşvik edici güçlerinden birisinin yenilikçilik olduğu herkesçe kabul olmuştur. Kurum ve toplumlar arasında rekabet avantajı sağlayabilmenin esas önemli noktalarından birisi yenilikçiliktir (Öğüt, vd. 2014: 80). Kurum bunu yaparken vizyonlarını önemli derecede etkileyen yenilik yetenekleridir. İşletmeler ayakta kalma mücadelesinde genellikle ürettikleri ürün üzerine odaklandıkları gibi yenileşmeye de önem gösterdikleri görülmektedir. Yenilikçi iş davranışı, herhangi bir organizasyon seviyesinde, faydalı bir yeniliğin geliştirilmesi, duyurulması ve uygulanması yönündeki tüm kişisel faaliyetlerdir. Yeni teknolojileri izleyen ve farklı stratejileri kullanarak hedefe varmaya çalışan yeni iş yöntemleri uygulayan, yeni fikirler için kaynak ortaya çıkaran ve bu fikirleri tetikleyen davranışlar yenilikçi iş davranışına örnektir (Kheng, vd., 2013: 93). Kurumların yenilikçi yönlerini geliştirici birçok seçeneğin arasında en iyisi, çalışanların değişime yatkınlığı ve yenilik yapabilme, farklı fikirler üretebilme kabiliyetini, artırmak, çalışanların yenilikçi iş davranışı geliştirebilmeleri için olanak sağlamaktır. Beşeri sermayeyi yeniliğin temeli olarak görmek ve çalışanları bu şekilde değerlendirmek işletme yöneticileri için kilit bir stratejidir. Çalışanların yenilikçiliği, kurumların, dünya çapında rekabet ve çevresel belirsizlikle baş edebilmelerinde, kurumların amaç ve hedeflerine varabilmesinde, yüksek performans sergileyebilmesinde temel nedendir (Afsar, vd., 2015: 105). Yenilik, bir değişim aracıdır, yaratıcılıkla meydana gelen işletmeye gelir sağlayan yenilikçi iş fikirleridir. Yenilikçi iş fikirlerinin hayata geçirilmesiyle yenilikçi iş davranışı ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi iş davranışı ise, çalışanların iş dünyasına farklı ve yararlı fikirler, süreç, ürün ve hizmetle katkı sağlamasını ve tanıtılmasını olanak sağlayan kişisel davranışı olarak açıklanabilir (Mura, vd., 2012:2). Yenilikçi iş davranışı genel anlamıyla fikirlerin ortaya çıkarılıp ve hayata geçirme süreçlerini içermektedir. Yenilikçi davranış neticesinde yenilikçi ürün ve hizmetlerin elde edilmesi beklenir. İşletmeler de bir problemle karşı karşıya kalındığında, performansın yetersiz olduğu durumlarda ya da yenilik ihtiyacına gerek duyulduğunda yenilikçi davranış sürecine ihtiyaç duyulduğu gereği

düşünülmektedir (Jong ve Hartog, 2010: 24). Scott ve Bruce (1994) örgütlerde ki yenilikçi iş davranışı; üç farklı grupsal davranış görevini kapsayan kompleks bir davranıştır. Bunlar, düşünce geliştirme, düşünceyi teşvik etme, düşünceyi gerçekleştirmektir. Bu bağlamda yenilikçi iş davranışı yeniliği gerçekleştirmeye dönük avantajların araştırılmasını, yeni fikirlerin ortaya çıkarılması, farklılaşması ve yeni bilginin uygulanmasını ve süreçlerin geliştirilmesini içermektedir (Akt:Bal Taştan ve Davoudi,2015: 23-32). Bu üç davranış şu şekilde de açıklanabilir; bilgi bulma, bilgiye dayalı yeni ve farklı fikirler oluşturma ve bu yeni fikirlerin sorunların çözümünde uygulamaktır. Bu aşamaları gerçekleştirebilmenin temelini ise çalışanların yaratıcılık yeteneği oluşturmaktadır (Kessel, vd. 2012: 146). Bununla beraber yenilikçi davranış, yaratıcılıktan daha geniş kapsamlı bir olgudur çünkü yaratıcılık yeni fikirler oluşturabilme yeteneğinden bahsederken, yenilikçi davranış yeni ve değişik fikir ve metotları uygulayabilme, hayata geçirebilme kabiliyetini de ifade etmektedir (Yunus, vd., 2014: 214). Yenilikçi davranışlar çalışanın ilgili konuyla bir problemi, sorunu belirlediği aşamada başlar, daha sonra bu sorunla ilgili yeni fikirler ürettiği ve en sonunda bu uygulamalardan yararlanmak ve onları kullanmak maksadıyla uygun bir model geliştirdiği çok aşmalı bir süreçtir (Turek, 2012: 73). Daha net bir ifadeyle, yeni fikirlerin, süreçlerin ve çözümlerin ortaya konulması, tanıtımı ve uygulanmaya geçirilmesiyle oluşan bir davranıştır (Prieto ve Perez Santana, 2014: 189).

Şekil 2 : Yenilikçi İş Davranışının Dört Aşaması



Kaynak: (Janssen, Schoonebeek ve Looy, 1997; Oukes, 2010:15)

Şekil 2’den de anlaşılacağı üzere, yenilikçi iş davranışının ilk iki fazı, çalışanın işle ilgili problemi belirlemesi ve tanımlamasıyla başlayıp, kendi işi ile ilgili yeni ve faydalı fikirlerin ortaya konulmasıyla devam eden yaratıcı endeksli iş davranışı kavramını tanımlamaktır. Son iki aşama ise olabilecek sorunlara yeni bir fikrin teşvik edilmesi ve

neticede işte, grup veya topluluğun içinde toplanan fikirlerin gerçekleştirilmesini içeren ve uygulayan iş davranışlarına atıfta bulunur (Dorenbosch, vd, 2005: 130). Bugün faaliyette bulunan işletmeler çalışanın yenilikçi iş davranışının, süreç geliştirme ya da ürün değişim yolları ile düşük maliyetle sonuç verdiğini kabul etmektedir. Bu durum yenilikçi çalışanın varlığını mecburi duruma getirmektedir (Schimansky, 2014: 1).

2.4. Yenilikçiliğin ve Yenilikçi İş Davranışının Önemi

Yenilikçilik, mevcut fırsatları hemen yakalamak ve yeni avantajlar meydana getirmek için, bu avantajlardan örgüt için önemli değerler meydana getirme, rekabet sırasında fayda sağlama ve fark yaratma gibi yararları unsurların dışında bir organizasyonda başarı göstermesinde örgütün performansının yükseltilmesi, iş görenlerin yeteneklerinin ortaya konması ve motivasyon sağlayıcı davranışlar elde etmesi örgüt için stratejik farklılık yakalama fırsatı sağlar. Bu doğrultuda yenilikçilik uzun vadede yapılan araştırmalar ve çalışmalar bütünü olup geleceğin şekillendirilmesidir. Her aşaması fayda ve üretkenliği kapsar. Bundan dolayı organizasyonlar rutinleşmiş yönetim düşüncelerinden uzaklaşarak, işletmenin ve işletme çalışanlarının yenilikçi yanlarının oluşturulması veya geliştirilmesine dair çalışmalar ve oluşumlar yapmaları gerekmektedir (Kırım, 2007: 22-29). Yenilikçi davranış ise; “bir çalışanın bilerek ve isteyerek ürüne, süreçlere ait yeni fikirleri benimsemesi; yaptığı işine, dahil olduğu departmanına veya işletmenin geneline uygulaması” olarak tanımlanmaktadır (Yu vd, 2013: 146). Her koşul ve şartlarda örgütün misyon ve vizyonuna uygun yenilik yaratan bireyler, sürekli rekabet fırsatı sağlayan yenilikçi anlayışın kendisi kadar değerlidir (Topcu, vd., 2015: 67). Yenilikçi iş davranışlara sahip olan bireyler, yenilik sürecinde sadece ortaya koydukları fikirlerle değil, eyleme koymasıyla da yenilik sürecinde aktif ve önemli rol oynamaktadırlar. Kişisel kabiliyetlerin yenilikçi davranışlara dönüşmesi bireyler için olduğu kadar işletme için de önemli bir husustur. Bireyde var olan yetenekleri bilinçli ve hevesli bir şekilde yeni ürün, süreç ve hizmet üretmede kullanması işletmeler için ciddi bir unsur teşkil etmektedir (Şimsek, 2002). Bir başka deyişle kişi önce bireysel yenilikçi davranış eğiliminde bulunacak daha sonrasında ise işletmede yenilikçi iş sürecine katkı sağlayacaktır. Başka bir ifade ile yeniliği odak noktası gören bireylerin bunu benimseme ve alışma durumları bireylerin yenilikçi davranışı olarak ifade edilir. Aynı şekilde Goldsmith ve Foxall yenilikçiliğin davranışsal

boyutu söz edildiğinde benimseme eyleminin ön planda olduğundan bahsetmişlerdir (Goldsmith ve Foxall: 330).

2.5. Yenilikçi İş Davranışının Boyutları

Janssen yenilikçi iş davranışını fikir üretme, fikre destekçiler bulma ve fikri uygulama olarak üç basamaklı bir olguda ifade etmiştir. Birinci basamak olan fikir üretme aşamasında, birey var olan durumu ya da sorunu değerlendirip çözüme kavuşturur. Bu aşamada yaratıcı olma ve bilgi aktarımı önemlidir. İkinci basamak olan fikri destekleyen bulma aşamasında, çalışanlar buldukları fikri başkalarına anlatarak destekçi kazanmaya çalışır. Son basamak olan uygulama aşamasında ise ilk olarak model üstünde durulur sonrasında ise amaçlanan yenilik uygulamaya konulur (Janssen, 2004: 201). Kanter (1988), yenilikçi iş davranışını açıkladığı modelde iki 2 temel basamaktan bahseder. İlk basamakta fırsatların keşfi ve fikirlerin ortaya çıktığı başlangıç aşamasıdır. Bu aşama da işçiler alışılmışın dışına çıkarak yeni fırsat ve avantaj tanımlar, var olan sorunlara çözüm arar ve bulur. Fikirlerin keşfedildiği sırasında bilgi ortamında çalışanlarının, hizmet alan müşteriler ile uzun vadede ilişkiler kurmaları önemli hale gelmektedir. Ortaya konulan fikirlerin başkalarının da tartışabileceği platforma getirilmesi, sunulması ve somut hale getirilmesi gelir. İkinci basamakta olan uygulama aşamasında ise üretilen fikirler savunularak diğer çalışanlar tarafından desteklenmesi sağlanır ve uygulamaya konulur. Fikirlerin üretildiği başlangıç basamağında daha uzak yani aykırı fikir ve düşüncelere odaklanılırken, uygulama aşaması daha uygulanabilir olana dikkat edilir. Yenilikçi iş davranışı sırasının ilkinde bir fırsatın tanımlanması veya bir problemin ortaya çıkması söz konusudur. Drucker (1998)'a göre sözü edilen fırsatların yedi esas kaynağı bulunmaktadır. Bunları sıralayacak olursak; planlanmayan başarı, başarısızlık ve durumlar, planlanan ve gerçekleşen arasındaki farklılıklar, belirlenen problemlere veya başarısızlıklara tepki için gerek duyulan süreçler, pazar ve endüstri yapılarındaki farklılıklar, işgücü kalite ve niteliği gibi değişimler, algısal değişimler ve yaratıcı bilgidir. Drucker (1998) 'ın ikinci basamağı olan fikir üretme aşamasında yeni ürün, hizmetler ve süreçleri ilerleterek, yeni pazarlara girme, mevcut iş süreçlerini değiştirme ve iyileştirme ve belirli sorunlara çözüm bulma söz konusudur. Üçüncü basamağı olan fikri savunma aşamasında; fikri keşfetmek ve destek bulma, dayanışma oluşturma, inatçı olma ve fikre ve işe uygun insanları yenilikçi sürece dâhil etme vardır. Son basamak olan uygulama aşamasında ise, kayda değer gayret ve netice odaklılık ile

uygulamaya geçilebilir (Akt:Jong J. , 2007: 26-27). De Jong ve Den Hartog (2008) yaptıkları çalışma ile bu kapsamda incelenen olgunun dört alt boyutu olduğundan söz etmişlerdir. Kendilerinden sonra yapılan pek çok çalışma da bu dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. Yenilikçi İş Davranışı örgüt için halledilmesi gerekli olan bir sorunun araştırılması ve o probleme dair çözüm fikirlerin ortaya konulması ile başlar. Sonraki aşamada ise süreçte ortaya konulan çözüme ilişkin bir destek bulunmaya çalışılır. Son aşamada ise probleme dair bulunan çözümün uygulaması gerçekleştirilir (Turgut ve Begenirbaş, 2013: 24). Bu süreçten yola çıkıldığında da yenilikçi iş davranışı birden çok aşamayı barındıran kapsayıcı bir bütünün ifadesi olarak tanımlanabilir. Bu tezde ise yenilikçi iş davranışının bahsi geçen bu dört boyutundan bahsedilecektir.

2.5.1. Araştırma

Yenilikçi iş davranışı, işletmelerin sorunun halledilmesinde alışılmış çözüm yollarından ziyade farklı, yenilikçi ve daha etkili çözüm yöntemlerinin araştırılmasını ifade etmektedir. Bu içerikte sözü edilen dört aşamadan birisi olan araştırma, aslında yenilikçi davranışın bir nevi başlangıç ve teşvik noktasındadır (Jong ve Hartog, 2010: 23-36). Çalışanlar bu aşamada işletme için de var olan bir problemin çözümü amacıyla yeni yollar arayışına girmektedir. Bu sayede hem çalışanların örgüt ile olan bağlılığı güçlenmektedir hem de örgüt için daha etkili iş çözümleri örgüt çalışanları tarafından geliştirilmektedir. Burada önemli nokta örgütte çalışan bireylerin, örgütün karşı karşıya kaldığı ve çözüm beklenen hususlarla ilgili bilgi sahibi olmalarıdır. Bu şekilde esnek süreçler yürütebilen işletmeler, çalışanlarının yaratıcılık ve yeniliklerini temelden destekleyebilmektedirler.

2.5.2. Fikir Üretme

Yeniliğin başlıca aşamalarından biri sayılan fikir üretme, oluşturan fikirlerin, yenilik için gerekli ilk koşuldur. Bu yeniliğin temel esas unsurunu oluşturur. Şayet yeni fikir bir faydaya dönüşmezse yenilik olarak adlandırılmazlar. Çünkü herhangi bir değişim ve ortaya çıkan yenilik, çeşitli faydalar üretmeyi hedeflemektedir. Finansal kazançların yanı sıra başka gelirler de sağlayabilir. Örneğin kişisel gelişim, memnuniyetin artması veya kişiler arasında daha iyi biçimde iletişimin sağlanması gibi kazançlar olabilir (De jong ve Den Hartog, 2007: 16).

Fikir üretmenin ana noktasını, var olan problemlerin çözümü veya sorunlar içeren süreçlerin etkisini ve verimi daha iyi olmasını sağlamak için bilgilerin ve mevcut kavramların birleşimi ve yeniden planlanmasını oluşturmaktadır. Bu kavramın verimli olduğu örgütlerde iyi fikirler üreten, sorun ve hatalara ya da artan gereksinimlerine farklı bir yönden yaklaşabilen bireyler var olabilmektedir. Fikir üretme, genellikle zaten var olan parçaları farklılaştırarak yeni bir bütün halinde yeniden düzenlemeyi içerir. Yenilik yapma ihtiyacı çoğunlukla gerçekleşebilecek performans ile meydana gelen performans arasındaki farkın tespitiyle başlar (De jong ve Den Hartog, 2007: 25). Bu aşamada çalışan kişiler yeniliklerin başlangıcı için, fırsatların farkına varma, performans açıklarını saptamak veya problemlere çözüm bulmak amacıyla farklı fikirler üretebilirler. Fikir üretme, anlaşmazlıklarda ve aksiliklerde bulunur; mevcut çalışma şeklindeki sorunlar, müşterilerin yerine getirilmemiş iş ve ihtiyaçları gibi beklenen kalıplarla uyuşmayan durumlarda meydana gelir (De Jong ve Den Hartog, 2007: 43). Janssen (2000: 289)'e göre işle ilgisi olan sorun ve problemler ya da karşılaşılan aksaklıklar fikir üretmek için fırsatlar oluşturur. Yani, çalışanlar üst düzey beklenti içeren iş talepleriyle başa çıkmak için yenilikçi fikirler ortaya koyup geliştirilebilirler. Başka bir ifadeyle, daha yüksek iş taleplerine yenilikçi bir cevap oluşturmak mesleki mekân da problemle ilgili bir başa çıkma şekli olarak düşünülebilir. Bundan dolayı yenilikçi iş davranışları, bireyi veya çalışma şartlarını değiştiren fikirler üretmek ve gerçekleştirmek şartıyla daha iyi iş taleplerine ayak uydurmasına yardımcı olabilir.

2.5.3. Fikir Destekleme

Yenilik sürecinin bir sonraki aşamasında yapılması lazım olan şey ise, fikrin başkalarınca kabul görmesini sağlamaktır. Yani, örgüt içerisinde ki yeni fikir meydana getiren çalışan, bu fikri benimseyen, destekçiler bulmak için sosyal aktivelerde bulunarak veya onun arkasında gerekli güce sahip olan destekçilerle işbirliği yapmak zorundadır (Janssen, 2000: 288).

Genel manada üretilen her fikrin tanıtımı ve pazarlanması gerekmektedir. Ortaya konulan her fikirler bir özgünlüğe sahip olsalar ya da meşgul olunan işle ilgili var olan açığını doldurmuş gibi görünseler de bu fikirlerin uygulamaya konulduğunda yararlarının o yenilik için maliyetini aşp aşmayacağı kesin değildir ve değişime karşı büyük ihtimalle dirençle karşı karşıya kalınacaktır (Kanter, 1988:14). Bundan dolayı bir

yeniliği uygulama konulması için bir desteğe ihtiyaç gerek görülür. Birçok durumda, tavsiye edilen bir yeniliğin müşteriler, liderler, yöneticiler gibi muhtemel kullanıcıları söz konusu yeniliğin değeri konusunda kararsız kalabilir ve bu tür yeniliklerin genellikle muhataplarına iyi anlatılması gerekir (De Jong vd.,2010: 47).

2.5.4. Uygulama

Uygulama, yenilikçi davranışını bireylerin uygulama için üretilen bir fikri pratiğe dönüştürmek için ortaya koymaları gereken gayretle ile ilgilidir. Uygulama genellikle üretilen yeniliklerin iş akışının düzenli bir görev ve parça haline getirilmesi ya da yeni iş süreç ve hizmetlerini belirlemek ve değiştirmek gibi davranışları içerir (Kanter, 1988: 14). Fikrin hayata geçirilmesi basamağında, çalışanlar, uygulama basamağında davranış sergileyerek yenilik sürecinde değerli bir görev üstlenebilir. Örneğin, yeni bir fikri güçlü bir biçimde şahsi olarak benimseyen çalışanlar, diğerlerinin ön yargı ve tereddütlerini değiştirerek onları yeni fikre alıştırıp, kabullendirebilir (De Jong ve Den Hartog, 2007: 43).

2.6. Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Faktörler

Yenilikçiliğin bir davranış haline gelebilmesini sağlayan birçok unsur araştırmalara konu olmaktadır. Bu unsurlar yenilikçilik davranış özelliği gösteren kişilerin nitelikleri, kişilerin örgütle beraber çalıştığı yöneticinin özellikleri ve astlarına olan yardım ve desteği ve sonucunda işin mahiyetleri ile yakından ilgilidir (Schoot ve Bruce, 1994: 580-607). Yenilikçi iş davranışına etki eden unsurları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı şekilde gruplandırılabiliriz. Çevre ise bir dış etki olarak bireysel yeniliği etki eden unsur olarak söylenebilir. De Jong aksaklıkları ve karışıklıkları hoş görme gibi kişilik özelliklerinin, konuya has sorun ve problem çözme örneklerini verdiği kavrama kabiliyetlerini, sorumluluk kargaşasını, iş tatminsizliği gibi iş özelliklerinin bireysel düzeyde çalışanların yenilik davranışlarını etki eden unsurlar olarak ifade etmiştir (De Jong ve Den Hartog, 2007: 29-30).

Yöneticilik ve grup özellikleri unsurları ise grup düzeyinde yenilik davranışı etkileyen unsurlardır. Yenilik davranışını etkileyen unsurlar içinde işletmelerin sahip olduğu kaynaklar, genel kurallar gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. De Jong ve Hartog (2007) örgütlerin, çalışanlarının yenilik yapma kabiliyetlerine yatırım yaptıkları koşulda, çalışanların daha yenilikçi olabileceklerine inanmaktadır. Öyle ki örgütler insan

kaynaklarının eğitim ve gelişimlerine katkıda bulunmalı, onların bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik yeni fikirler ortaya koymaları için destek ve teşvik edilmelidirler (Ahmad, 2009: 11) .

2.6.1. Bireysel Unsurlar

Yenilikçi iş davranışına yönelik en bariz unsurun yaratıcılık olduğu, yaratıcılık özelliğine ya da bakış açısına sahip olan bireylerin yenilikçiliğe olumlu baktığı ve bu konuda özgüvenli ve kararlı olduğu öne sürülmektedir (Yuan ve Woodman, 2010: 323-342). Bununla birlikte, çalışanların yenilikçi iş davranışı sergilemesine yönelik motivasyon sağlayacak şartların sağlanmasının, yaratıcı çalışan istihdam etmekten daha yararlı olduğunu ortaya koyan çalışmalara da denk gelmektedir (Amabile, 1988: 123). Bireylerin kendine özgü özellikleri olan yaş, cinsiyet, eğitim, problem çözme kabiliyetleri, yetkinlikleri, kariyerleri, hizmet dönemleri, bilgi ve birikimleri gibi bireysel niteliklerini yenilikçi davranış üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir (Schoot ve Bruce, 1994: 580-607). Çalışanların algıları da yenilikçi iş davranışına etkisi bulunmaktadır. Çalışanlar tarafından sergilenen yenilikçi davranışların örgütün verim ve performansını arttırdığına inanıldığından yenilikçi iş davranış halleri de artmaktadır (Yuan ve Woodman, 2010: 323-342).

Bireylerin yenilikçi davranışlar sergilemesi neticesinde işletmeye sağladıkları olumlu katkılar şunlardır;

- Üretkenlikte ve yapılması gereken işin niteliğinde artış,
- Hata yapma olasılığında azalma,
- Amaçlanan hedefleri gerçekleştirebilme,
- Çalışanların çoğunda gözlenen verim ve performans artışı,

Bu çıktılar yapılan işe ve kişiye göre farklılık gösterebilmektedir, fakat yenilikçiliğin katkıda bulunduğu pozitif çıktılar bunlar olduğu bilinmektedir (Yuan ve Woodman, 2010: 323-342). Değişiklik ve farklılık yapma konusunda çalışanlar kendilerine olan inançlarını güvendikleri ve yeterli gördükleri doğrultuda bu adımı atmak için tereddüt etmeyeceklerdir. Yöneticiler çalışanların; risk alması, yaratıcı fikir ortaya çıkarma, sorunları teşhis etme, karar verme süreçlerine ortak olma gibi niteliklerini geliştirerek

yenilikçi davranışlar ortaya koyma konusunda kendilerinin güdülenmesini artmasını sağlayabilirler.

2.6.2. Örgütsel Unsurlar

Örgüt genelinde çalışanların değişim ve yenilik anlayışını kalıcı hale getirmek isteyen yöneticilerin, çalışanlarıyla daha sıkı iletişim kurmaları gerekmektedir. Yöneticilerin, işletme içerisinde hiyerarşik düzenden ziyade daha basit bir yönetim anlayışıyla çalışanların fikirlerinin uygulaması ve karar verme süreçlerine müdahil olmaları biraz daha kolaylaşacaktır. Yöneticilerin bazıları çalışanlarının gelişim ve değişimleri ile yakından alakadar olup onlara doğru şekilde yol gösterdiklerinde, çalışanların yaratıcılıkları konusunda daha istekli oldukları tespit edilmiştir (Pieterse vd., 2009).

Çalışanlar yenilik çabalarının işletme içinde kabul edileceğinden kuşku duymamalıdır. Bu doğrultuda örgütün yeniliğe verdiği önem derecesi iş görenlerin yenilikle ilgili heves ve çabasını etkileyecektir. Görev ve sorumluluk çatışması, yenilikçilik üzerinde etkili bir başka örgütsel unsurdur. Çatışma durumu söz konusu olduğunda, görevin gerçekleştirilmesi iş görenleri yeni fikirlere yönlendirerek yaratıcılığını artırmaktadır. Yöneticilerin iş görenlerine risk alma hususunda teşvik etmeleri yenilikçilik davranışın da önem taşıyan bir diğer örgütsel unsurdur. Yöneticiler yenilikçi davranışları artırmak amacıyla yenilikçi davranış gösteren çalışanları işe alma, yetenek ve kabiliyetlerine göre görevlendirme, sorumlulukları doğrultusunda eğitim verme ve iş görene görevleriyle ilgili dönütte bulunma gibi insan kaynakları politikaları kullanmaları da bu kapsamda örgütsel bir faktör olarak karşılaşılmaktadır (Shalley ve Gilson, 2004: 33-53).

2.7. Yenilikçi İş Davranışını Engelleyen Faktörler

Örgütün sahip olduğu bir kaynak veya örgüt içerisinde çalışanların yaratıcılığı yenilikçi davranış olumlu yönde etkilemektedir fakat bu kaynağın çok kısıtlı veya bol olması yenilikçi davranış olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin, zaman faktörü yeterli seviyede olduğunda yaratıcılığı pozitif yönde etkilemekteyken, bu kaynağın kısıtlı olması çalışanların baskı hissetmesine, gereğinden fazla olması ise sıkılmalarına ve motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Benzer biçimde görev ve sorumlulukların zorluk ve karmaşıklık düzeyindeki dengenin de yaratıcılığa etki ettiği görülmektedir. Sıradan ve tekdüze görevler çalışanların riske girmesini ve farklı çözümler ortaya koymalarını engelleyerek, zor ve karmaşık görevler ise iş görenlerin sıkılmaların sebep

olacağından yaratıcılığa negatif bir şekilde etkilemektedir (Shalley ve Gilson, 2004: 33-53). Katı ve güçlü örgüt kültürü de bireylerde özdeşlik ve tekdüzeliğe neden olarak yenilikçilik üzerinde olumsuz etki göstermektedir (Aksel, 2010: 75). Hedeflerin ve bu hedeflere giden yolların net olmadığı belirsizlik seviyesi yüksek olan örgütlerde bireyler yeni şeyler deneme teşebbüsünden kaçınmakta ve bu durum yeniliğe engel teşkil etmektedir (Shalley ve Gilson, 2004; Soken ve Barnes, 2013). Bireylerin takdir yetkisinin kısıtlı olduğu ve yoğun hiyerarşik yapının görüldüğü örgütlerde bireylerin yenilikçilik eğiliminin azalmaktadır (Scott ve Bruce, 1994). Yenilik fikrine ilişkin destek bulacağı konusunda olumsuz düşüncelere sahip olan bireylerin bu yönde gayret göstermekten uzak duracağı da belirtilmektedir (Janssen, 2005).

2.8. Yenilikçi İş Davranışını Destekleyen Faktörler

Liderlik: Amabile ve Conti (1995), liderlerin iş görenleri desteklemelerinin örgüt yenilik ve yaratıcılığı artıran bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Liderlerin tarzları da yaratıcılığa ve yeniliğe etkilemektedir. Destekleyici olan lider yeniliğe teşvik ederken denetleme eğiliminde olan liderlik ise iş görenlerin yenilik ve yaratıcılığı yok ettiği ifade edilebilir (Oldham and Cummings, 1996: 611).

Ödüllendirme: Yenilik iş davranışından önce veya gerçekleştikten sonra teşvik edici unsurlar kullanılabilir. Eğer iş görenler yenilik meydana getirdikleri takdirde ödülleneceklerini bilirlerse yenilikçi faaliyetlere daha fazla katılım gösterme eğiliminde bulunurlar. Yöneticiler astlara elde edecekleri yararların sonucunda kendilerini motive edecek unsurları gösterirlerse iş görenler daha girişimsel tavırlar da bulunurlar (Durna, 2000: 106).

Bilgi Yönetimi: Bilginin elde edilmesi, saklanması ve erişilebilirliği yeniliğin süreçlerine önemli katkıda bulunmaktadır. Bilgilere kolay ve çabuk ulaşılabilirlik, yenilik sürecinde önemli sayılan değişkenlerdendir. Örgüt içinde bilgiye ve iletişime sınırlama getirilmesinin yenilik üzerinde yavaş etki ya da etkilememe gibi olumsuz durumların meydana gelmesi olasıdır (Woodman vd., 1993).

İletişim ve Kararlara Katılım: Öncelikle örgütte dâhil olan iş görenlere yeniliklerle ilişkin bilgilendirme yapılması gereklidir. Bu da yönetimin astlarla açık ve net bir iletişim kurmasıyla mümkün olmaktadır. İş görenlerin fikirlerine değer verildiğinin fark ettirilmesi, şahıslarına saygı duyulması ve kendilerini örgüt içinde değerli hissetmelerini

kararlara katılım sağlamasında önemli faktördür. Bunun sonucunda iş görenler faaliyetlere gönüllü olarak katılım gösterirler (Eren, 1992: 160).

Risk Alma: Yenilikçi örgütler iş görenlerini risk almak için cesaretlendirmelidir. Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılması, önemli olan başarıyı elde edebilmek için başarısızlığı göze alabilmektir. Bundan dolayı işletmenin sahip olduğu kaynakların varlığının algılanması da iş görenleri risk almaya ve yenilik yapmaya teşvik edecek unsur ve faktörler içermelidir (Hornsby vd., 2002: 260).

Eğitim: Belirli alışkanlıkların değiştirmenin yolu iş görenleri bilgilendirme, becerilerini geliştirmelerini sağlama, belli davranış kalıplarını değiştirme ve grup ilişkilerini iyileştirerek yeni deneyimler kazandırmaktır. Bunun gerçekleşebilmesi için hizmet içi eğitim programlar organize edilmelidir. Örgüt amaçlarının ve değerlerinin gerçekleşmesi, örgüt amaçlarına somut olarak nasıl katkı sağlayacakları hususu öğretildiği ve gerekli becerilerin kazandırıldığı ancak eğitim programlarıyla mümkün olabilir (Durna, 2000: 106).

2.9. Yenilikçi İş Davranışı İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Yenilikçi iş davranışı ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde bu kavramın ne şekilde ve başka faktörler ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalardan bazıları şu şekildedir;

Yenilikçi iş davranışının ölçeklendirilmesi amacıyla yapılan geniş çaplı çalışmalardan birisi olan De Jong vd. (2008) yapılmıştır. Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin düzenleyip, iletirmek ve teyit amaçlanan bu çalışmada, alan yazında yer alan yenilikçi iş davranışı modelinin dört alt boyutu, ilk olarak bir araştırma enstitüsünde çalışan 81 uzmanın üzerinde uygulanan bir pilot çalışma ile ortaya konulmuştur. Daha sonrasında ise 703 çalışandan meydana gelen bir örneklem ve 94 farklı işletme de bu ölçek ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda ise, dört boyutun hepsi genel geçer bir Yenilikçi İş Davranışı ölçümüne katkı ve destekte bulunduğundan, bu boyutların bahsedilen kavramı ölçmede birer boyut olarak ifade edilebileceği ortaya konulmuştur (De Jong vd., 2008).

Bir diğer çalışma ise bireysel faktörlerin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini bulmaya yönelik araştırma bulguları, kendi kendine liderlik, yaratıcı öz-yeterlilik, bireysel bilgi paylaşımı ve çalışan yaratıcılığının yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etki oluşturduğuna yönelik bulgular elde edilmiştir (Kim ve Park, 2015).

Wisse ve arkadaşları (2015) yaptığı araştırmada ise çalışan kişilerin özseverlik özelliği ile yenilikçi davranışı arasında olumlu, Makyavelcilik ile yenilikçi davranışı arasında olumsuz ilişkinin olduğu analiz sonucunda tespit edilmiştir.

Noefer ve arkadaşları (2009), çalışan bireyleri yenilikçi iş davranışının fikir üretme ve uygulama alt boyutları ile kabiliyet çeşitliliği ve zaman kısıtlılığı arasında olumlu ilişki tespit etmişlerdir.

Oplatka (2005), kadın öğretmenler örneklem olarak seçtiği çalışmada, 23 duygusal bağlılık gibi kişisel özelliklerin, kendi kendini yenileme ve yenilikçi davranış ile ilişkisinin olduğunu ortaya konulmuştur.

Malezya da çalışanların performans araştırmak amacıyla yapılan bir çalışmada ise yenilikçi iş davranışını nasıl algılandığı ve uygulandığı incelenmiştir (Leong ve Rasli, 2014). Bir otomotiv şirketindeki iş görenler üzerinde yapılan araştırma incelemesinde için rol teorisi ile sosyal bilişsel teori esas alınmış ve yenilikçi iş davranışı ile performans arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bulgulara göre, yenilikçi iş davranışı ve performans arasında cinsiyete ve eğitimden kaynaklanan değişimler olmadığı gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, araştırma analizler neticesinde, pazar ya da müşteri ile ilgili alanlarda çalışan kişilerin, araştırma ve geliştirme ile ilgili departmanlarda çalışan bireylere göre yenilikçiliğe daha eğilimli ve bağlı olarak diğer departmanlara kıyasla yüksek performans gösterdikleri tespit edilmiştir (Leong ve Rasli, 2014).

Ülkemizde yapılan bir başka araştırmada ise, örgütlere rekabet üstünlük ve avantajı kazandıran yenilikçi iş davranışı modelinin geliştirilmesinde örgütsel etiğin etkisinin olup olmadığı incelenmiştir (Turgut & Sökmen, 2018). Ayrıca bahsi geçen bu çalışmada öz yeterliliğin bu ilişkiye aracılık etkisi araştırılıp test edilmiştir. Anket uygulaması kullanılan bu araştırmada bir liman işletmesi bünyesinde çalışan 160 kişiden elde edilen bulgularla hipotez testleri yapılmıştır. Araştırma da elde edilen bulgular da öz yeterliliği yüksek olan bireylerin örgütsel etik anlayışlarının yenilikçi davranışlarını olumlu bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Ancak öz yeterliliğin düşük olduğu bireylerde ise bu ilişkinin etkilenmediği ifade edilmiştir (Turgut vd., 2013).

Literatürde yenilikçi iş davranışının örgütsel performans unsurları ile ilişkisini inceleyen araştırmaların da olduğu görülmektedir. Hanneman-Weber ve arkadaşları (2011) ele aldığı araştırmanın örnekleminde sağlık çalışanlarının, bireysel yenilikçi karar ve

arelerin ve paylaşılan iletişim sürecinin hastanın tatminini artırdığını bulmuşlardır. Chang ve Liu (2008) ise, sağlık sektöründeki kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, yenilikçi iş davranışının iş performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Örgüt iklimi ile yenilik arasında ki ilişki araştırılmış ve örgüt ikliminin yüksek bir değerle desteklediği ve yenilikçi davranışları artırdığı ortaya konulmuştur (Scott ve Bruce, 1994). Alan yazında yapılan diğer bir araştırmaya göre de yenilikçi iş davranışları çalışan bireylerin yaş, eğitim seviyesi, kıdem ve statüye göre farklılık gösterdiği ifade edilmiştir (Hebenstreit, 2012).

Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletmeleri üzerine yapılan bir diğer araştırmada entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi yönelik inceleme yapılmış ve bu etkiye bilgi paylaşımının aracılık etkisi araştırılmış (Tore, 2019). Nicel araştırma yöntemlerinin tercih edildiği çalışmada, Antalya’da yer alan beş yıldızlı otellerde iş gören 439 çalışanın katkı sağladığı örneklem belirlenmiştir. Araştırmanın neticesinde, entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışını üzerinde aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların bazı kişisel özellikleri ile iş çevresine dair bazı gruplandırmaların değişkenler arasındaki ilişkiyi düzenlediği ortaya konulmuştur

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLERİNİN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Hofstede'nin kültürel boyutları ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi ve etkiyi tespit etmek amacı ile Antalya'da bulunan yöneticiler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Aşağıda yer alan başlıklarda; araştırmanın amacı ve önemine, sınırlılıklarına, varsayımlarına, yöntemine, modeline, hipotezlere ve araştırma verilerinin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler ve bulgulara yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kurumların, işletmelerin yani örgüt çatısı altında faaliyet gösteren tüm iş yerlerinin en önemli stratejik hedef ve amaçlarından birisi de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmektir. Örgütlerin bu stratejik amaç doğrultusunda başarıya ulaşmaları ve misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için çalışanlarını teşvik ederek onları güçlendirebilecek bir yöneticiye sahip olmaları gerekir. Yöneticilik görevi, örgüt içinde kendi bilgi birikimini ve etkilerini hissettirebilen bir sorumluluk ve görev tanımı denilebilir. Çünkü yöneticiler diğer çalışanlardan sorumluluk ve deneyim bakımından farklıdır ve bu bağlamda etkili davranışları ile kendi ağırlığını hissettirirler. Fakat günümüz dünyasındaki örgütler arası rekabet şartlarında sadece insanları etkisi altına alan bir yöneticilik türü yeterli gelmeyebilir. Artık örgütlerin varlığını devam ettirebilmek ve üstünlük elde edebilmek için stratejik farkındalığa ve düşünceye sahip olan ve stratejik davranabilen yöneticilere ihtiyaç vardır. Porter'ın (2008) rekabet stratejilerinden biri olan “farklılaşmanın” gerçekleştirilmesi ancak yenilik yapma odaklı yönetim yaklaşımları ile mümkün kılınabilir. Bu bağlamda globalleşmenin etkileri ile birlikte yeniliğe olan ihtiyaç günbegün fazlalaşmakta, işletmeler arası rekabet artık daha çok artmaktadır. Bu yoğun rekabet ortamında örgütlerin temel hedefi, ayakta kalmak ve daimi büyümeyi sürdürebilmektedir. Başarılı bir yenilik süreci kurmak örgütlerde bir dizi faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin başında; yeniliğin önemini kavramış yenilikçiliği en önemli çalışma prensibi haline getirmiş yöneticiler sayılabilir. Kendi etkinlik alanlarında önde gelen kuruluşlar sürekli olarak yenilik yaratır ve yaratılan bu yeniliklerle yeni hedeflere yönelirler. Örgütün her alanında yaratılan bu yeniliği yaşama

faaliyetleri arasına sokma ve kabul görmesini sağlama şartlarını yaratma yöneticinin görevi sayılabilir. Yeniliği yönetebilmek için örgüt yöneticisinin birçok boyutta yeterli olması gerekmektedir. Bu yüzden değişime uyum sağlama ve yenilik oluşturmak açısından büyük çoğunlukla yöneticiye bağlı olarak ortaya çıktığı ifade edilebilmelidir.

Diğer bir yandan ise bireylerin sahip oldukları kültürel değerlerinde ki anlayışları hem yönetsel tutumlarında hem davranışlarında farklılık göstermektedir. Ülkemizde kültür değerleri içerisinde yöneticinin yönetim yaklaşımındaki bakış açısını, değişim faktörüyle beraber yenilikçilik bağlamında bu anlayışının davranışlarına nasıl etkilediği, etkilendiği takdirde sonuçları ve yeni yönetim anlayışlarında ki eğilime olan katkısı bakımından değerlidir.

Bu yaklaşımdan hareket edilerek “yöneticilerin sahip oldukları kültürel değerleri yenilikçi davranışlarını etkiler mi ya da nasıl etkiler?” sorusu önemli hale gelmektedir. Bu çalışmada, yöneticilerin kültürel değerleri ve yenilikçi davranışları arasındaki ilişkisi ve etkisi incelenecektir. Araştırmamızda yöneticilerin kültürel değerlerinin yenilikçi iş davranışlarına etkisinin olup olmadığı, varsa nasıl bir etkisinin olduğu araştırılacaktır. Bu etki ve ilişki yöneticilerin yetiştirilmesinde ve yöneticilik algısında oluşan sorunlara bir parça olsa da çözümünü kolaylaştıracağı, yönetsel uygulamalara belki de daha fonksiyonellik kazandıracağı bunun yanında araştırma sonuçlarının yöneticilere, yönetici adaylarına, yöneticilik konusunda eğitim veren uzman ya da uzmanlaşma yolunda ki eğitimcilere ve diğer araştırmacılara katkı sunacağı düşünülmektedir.

3.2.Araştırmanın Sınırlılıkları

Antalya il merkezinde faaliyet gösteren örgüt yöneticilerin yenilikçi iş davranışları ile kültür boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma sadece Antalya ilinde toplanan verilerle yürütülmüştür. Bundan dolayı toplanan veriler bu ildeki işletmelerde araştırmaya katılmak isteyen yöneticilerle sınırlıdır. Yenilikçi iş davranışını etkileyen birçok unsur ve değişken olduğu bilinmesine ve kültürü etkileyen, kültür ile ilişkilendirilebilecek birçok kavram ve faktör olmasına rağmen bu çalışma Hofstede'nin araştırmalarına bağımlı olarak, erillik, güç mesafesi, kolektivizm, belirsizlikten kaçınma ve uzun erimlilik boyutlarıyla sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada bazı varsayımlar içermektedir. Veri elde etmek amacıyla çalışmaya katkı sağlamak isteyen katılımcılara anketi doldurmadan hemen önce toplanan verilerin yalnızca yürütülen tez çalışması kapsamında kullanılan istatistiksel analizler için değerlendirileceğini elde edilen her bir anketin tek tek incelenmediğini ankete katılım gösteren tüm yöneticilerin verilerinin bir bütün olarak değerlendirmeye alınacağı ifade edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların anket soruları net bir şekilde anladıkları ve içtenlikle, objektif bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır. Araştırmada seçilen örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan veri toplama ölçeklerini geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş olsa da yürütülen bu araştırma için bir kez daha yinelenmiştir. Bundan dolayı anketteki yer alan ifadelerin analiz değişkenlerin özelliğini makul düzeyde yansıttığı varsayılmaktadır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 ve AMOS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Veri analizi öncesinde doğrulayıcı faktör analizi ve parametrik test yöntemlerine uygunluğu sınaama amacıyla normallik sinaması yapılmıştır. İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişki belirlemek için korelasyon, değişkenlerin etkisini belirlemek amacıyla regresyon testi uygulanmıştır.

3.5. Evren ve Örneklem

Kültürel değerlerin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelendiği bu çalışmanın evrenini Antalya ilinde sektör ayırımı yapmaksızın hali hazırda görev yapmakta bulunan yöneticileri oluşturmaktadır. Antalya ilinde bulunan yöneticilere sektör ve işletme ayırımı yapılmaksızın ulaşılmaya çalışmasından kaynaklı evren hakkında net ve kesin bir bilgiye ulaşılamadığından dolayı (Bryman ve Cramer, 2001; akt; Tavşancıl, 2002) ve (Child, 2006) tarafından ileri sürülen örneklem sayısının ölçek madde sayısının en az 5 katının ideal olduğu belirtildiğinden ve (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004) tarafından

hazırlanan örneklem büyüklüğü tablosu da temel alınarak 207 yönetici ile anket yapılmış 27 kişinin anketleri çeşitli nedenlerden dolayı analize dâhil edilmeden 180 kişilik örneklem yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir.

3.6. Veri Toplama Araçları

Araştırma nicel veri toplama araçlarından biri olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formu üç bölümü içermektedir. İlk bölümde katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerini öğrenmek maksadıyla katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleklerindeki tecrübe, iş yerindeki tecrübe ve gelir durumu soruları yöneltilmiştir. İkinci bölümde, bireysel kültürel değerlere ait ifadeler yöneltilmiş ve beş boyut çerçevesinde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise üç alt boyuttan oluşan yenilikçi iş davranışına ait ifadeler yöneltilerek değerlendirilmeye çalışılmıştır. Anket formu 8 demografik ve mesleki özellik sorusu ve 43 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunda yer alan ölçekler hakkında bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

3.6.1. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği

Toplumsal seviyedeki kültürleri tanımlamak ve açıklamak amacıyla Hofstede'nin geliştirdiği beş boyutlu kültürel değerler ölçeğini, Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011) bireysel bağlamda yeniden ele almış ve geçerlik güvenirlik çalışması yapılmıştır. Özgün formu "CVSCALE-Individual Cultural Values Scale" olan ölçek Türkçe'ye "Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği" olarak çevrilmiştir. Ölçeğin asıl dili İngilizcedir. Ölçek (Saylık, 2017) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Kültürel Değerler Ölçeği; Güç mesafesi 5, belirsizlikten kaçınma 5, kolektivizm 6, kısa erimlilik 6 ve erililik 4 madde olmak üzere toplamda 26 maddeden oluşmaktadır. Ayrıca ölçek, 5'li likert tipi derecelendirmesi yapılmış ve anket formundaki ifadeler "1: Hiç Katılmıyorum, 2: Çok Az Katılıyorum, 3: Orta Düzeyde Katılıyorum, 4: Büyük Ölçüde Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum" şeklinde kodlanmıştır.

3.6.2. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

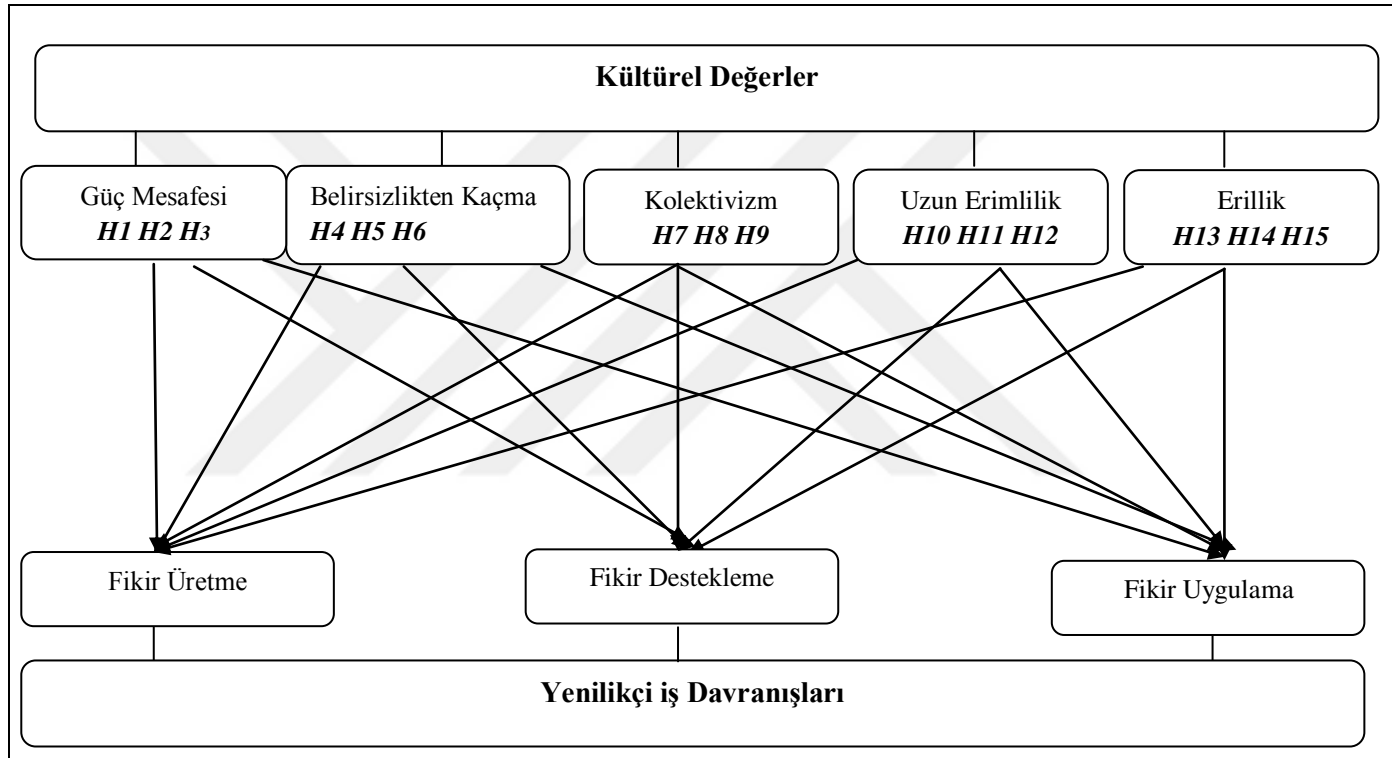
Janssen'in (2000) tarafından geliştirilen ve (Töre, 2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği fikir üretme, fikir destekleme ve fikri uygulama olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Her alt boyutta üç madde yer almaktadır. 5'li likert tipi derecelendirmesi yapılmış ve anket formundaki ifadeler "1: Her Zaman, 2: Sık Sık, 3: Bazen, 4: Ara Sıra, 5: Hiçbir Zaman" şeklinde kodlanmıştır. Ölçeğin güvenirlik

katsayısı .95'tir (Janssen, 2000). Yapılan literatür taramasında ölçeğin yenilikçi iş davranışı ölçeği ölçekler arasında en fazla tercih edilen ölçek olduğu görülmüştür.

3.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modelinde; bireysel kültürel değerler modelinin yenilikçi iş davranışları modeli üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda araştırmayla ilgili hipotezler oluşturulmuştur.

Şekil 3: Araştırma Modeli



Araştırmanın amaçlarına yönelik oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

Güç mesafesi boyutu aralığının düşük olduğu kültürlerde de ast ve üst arasındaki iletişim daha şeffaf ve kolay daha az hiyerarşiden oluşmaktadır, alınan kararların pozitif eleştirilebilir olması imkânı ise daha yenilikçi fikirlerin oluşmasında çok etkili olmaktadır. Bergiel vd.(2012) göre, düşük güç mesafesinin olduğu toplumlarda kişilerin yöneticisine karşı düşüncesini açıkça ifade etmesi doğal karşılanır, hatta bu durum hoş karşılanarak saygı duyulur. Düşük güç mesafesi boyutunda ast ve üst arasındaki ücretlendirmedeki fark düşüktür ve ideal yönetici astlarına karşı demokratik bir davranış

sergiler. Guirdham'a göre (2005), güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda iletişim açık ve gayri resmi, bilgi akışı işlevsel ve kısıtlanmamıştır. Bilgi akışı ast ve üst arasında karşılıklı olabilmektedir. Bireylerin hareket imkânı, söz hakkı daha geniş olması üretkenliğin yüksek olabilmesi için önemli bir imkân oluşturmaktadır. Düşük güç mesafesinin olduğu toplumlarda yenilikçi davranışların oluşması yönünde çok önemli teşvik ve destekler mevcuttur. Güç mesafesinin bu etkilerinden yola çıkılarak şu hipotezler oluşturulmuştur;

H1: Güç mesafesi boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Güç mesafesi boyutunun fikir destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Güç mesafesinin boyutunun fikir uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğu kültürlerde risk alma girişimleri düşük seviyededir. Bundan kaynaklı olarak da yapılacak yeniliklerin boyutuna önemli kısıtlamalar getirebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunun zayıf olduğu topluluklarda ise, çalışanların ve yöneticilerin göstereceği çözüm fikirleri kural ve kaideler daha fazla öneme sahip olduğundan ve bu toplumlarda bireylerin daha rahat düşünce yapısına sahip davranışlarından söz edilmektedir. Guirdham' a göre (2005) bu davranışa sahip kültürler belirsizliğe karşı daha olumlu davranış gösterirler ve tepkilerinde daha fazla şeffaf olmayı tercih ederler. Bu toplumlar karşılaştıkları belirsizliklere karşı kendileri dışındaki unsurları daha fazla değerlendirmeyi kabullenirler. Bireysel tercihlere, karar vermeye ve risk girişimine önem verirler. Bu toplumlarda bilinmezliğe karşı kesin yeniliklerin oluşması yüksek bir olasılığa sahiptir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H4: Belirsizlikten kaçma boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Belirsizlikten kaçma boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Belirsizlikten kaçma boyutunun fikir uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Shane (1992) göre bireyselciliğin düşük olduğu toplumlarda yüksek yenilik faaliyetlerinin gerçekleştiğini, Everdingen ve Wartz'a göre ise yüksek bireyselciliğin yenilik üzerinde pozitif etkisinin olduğunu, Herbig ve Dunphy 'a göre de bireysel olan toplumlarda, örgüte bağlılık daha az olduğundan fonksiyonellik ve iletişimi fazladır. Bu araştırmalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H7: Kolektivizm boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H8: Kolektivizm boyutunun fikir destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H9: Kolektivizm boyutunun fikir destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hofstede ve Bond' a göre (1984), uzun erimli kültüre sahip olan toplumların değerleri geleceğe yönelik değerler iken, kısa erimli kültüre sahip toplumlardaki kültürler ise geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilidir. Kısa erimli hedeflere odaklanan toplumlar, daha kuralcı düşünce çerçevesinde, net bilginin ve yüzde yüz doğrunun oluşmasına çok önem veren, gelenek göreneklerin önemli bir husus olduğu, geleceği inşa etmek için fazla çaba göstermeden çabuk sonuçlar elde etmeye çalışan toplumların özellikleri olarak kabul edilmektedir.

Uzun erimlilik sürecinde toplumların geçmişteki her türlü tecrübe ve deneyimi, onların hayalini kurduğu başarılı bir gelecek üzerinde etkili olmasına sebebiyet verecektir. Geçmişte sanayi devriminde ciddi derece deneyim ve kazanımlar elde eden toplumlar, geleceğin teknolojisi olan dijitalleşme çağındaki teknolojiyi üretme ve kullanma becerisi için çok büyük bir sanayi olması açısından, geçmişte elde edilen kazanım ve başarısı, gelecek için önemli bir bilgi birikim değeri olarak olmaktadır. Literatürdeki bu bilgiler ışığında oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H10: Uzun erimlilik boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H11: Uzun erimlilik boyutunun fikir destekleme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H12: Uzun erimlilik boyutunun fikir uygulama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Erillik kültürlerinde kişiler için güç ve başarı önemlidir. Bu kültürün hâkim olduğu ülke ve toplumlarda kadın ve erkek rolleri arasında net çizgiler vardır. Toplumsal yaşam alanı çerçevesinde bireylerin hepsinin hangi işlerde çalışacağına kadar katı ve kesin kurallar mevcuttur. Bu özelliğe sahip olan toplumlarda bireysellikten ötürü sade ve tek bir bakış açısının varlığıyla farklı bakış açılarının ortaya çıkması engellenmektedir.

Toplunun büyük bir çoğunluğu daha fazla fikir eşitliğine sahiptir. Hofstede vd.' e göre (2010) dışı toplumlarda, cinsiyetlere özgü duygusal tutumlar birbirleriyle örtüşür, yani hem erkekler, hem de kadınların mütevazı, şefkatli ve yaşam kalitesi gibi hayata dair konularda endişeli oldukları varsayılır. Dışı özelliklerin daha baskın olduğu bir toplumsal kültürde, çalışanların katılımı, fikirlere olan katkıları gibi faktörler ön plandadır. Yenilikçilik ve yeni fikirlerin ve kavramların oluşması açısından farklı bakış açıları önem arz etmesiyle daha yüksek bir boyuta ulaşabilir. Dolayısıyla oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H13: Erillik boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H14: Erillik boyutunun fikir destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H15: Erillik boyutunun fikir uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.8.Uygulanan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma kapsamına ele alınan örnekleme toplamda 180 adet anket formundan elde edilen veri ve bilgiler SPSS 22.0 ve AMOS istatistik paket programı aracılığıyla tez çalışmasının amaçları ve hipotezleri doğrultusunda farklı istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Analizlere başlamadan önce normallik testlerine bakılmış ve verilerin normal dağılım gösterdiği bulguları tespit edilmiştir. Kültürel değerler ile yenilikçi iş davranışı arasında ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi, hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

3.9.Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, araştırma neticesine bağlı olarak elde edilen verilerin analiz sonucu ulaşılan bulgular ve yorumlar kullanılan istatistiksel yöntemlerin sıralamasına uygun olarak verilecektir.

3.9.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katkı sağlayan yöneticilerin demografik özellikleri bu bölümde yer verilmiştir. Yöneticilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo 7:Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

n=180		F	%
Cinsiyet	Kadın	74	41,1
	Erkek	106	58,9
Medeni Durumu	Bekâr	58	32,2
	Evli	122	67,8
Yaş	18-25	3	1,7
	26-35	72	40,0
	36-45	57	31,7
	46 ve üzeri	48	26,4
Öğrenim Durumu	Lise	23	12,8
	Ön lisans	21	11,7
	Lisans	100	55,6
	Lisansüstü	36	20,0
Gelir Durumu	5000 ve altı	73	40,6
	50001-10000	61	33,9
	10001 ve üstü	46	26,6
Yöneticilik Tecrübesi	1-5 yıl	23	29,4
	6-10 yıl	46	25,6
	11-15 yıl	45	25,0
	16 yıl ve üzeri	36	20,0
Faaliyette Bulunulan Sektör	Üretim	21	11,7
	Hizmet	111	61,7
	Ticaret	28	15,6
	Diğer	20	11,1
Hayatlarının büyük çoğunluğunu nerede geçirdiği	Büyükşehir	87	48,3
	Şehir	69	38,3
	İlçe	22	12,2
	Kasaba-Köy	2	1,1

Araştırmaya katılan yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin demografik özelliklerine incelendiğinde, cinsiyet dağılımlarına bakıldığında; %58,9'unun erkek, %41,1' inin kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığına ilişkin verilerden elde edilen sonuçlara bakıldığında; %1,7'si 18- 25, %40,0'nın 26-35, %31,7'nin 36-45, %26,4'nün 46 ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durumu göre incelendiğinde ise; %67,8'nini evli, %32,2'sinin ise bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin sonuçlara bakıldığında; %12,8'nin lise, %11,7'nin ön lisans, %55,6'sının lisans, %20,0'nın lisansüstü eğitim durumuna sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların gelir düzeylerine bakıldığında; %40,6'nın 5000 ve altı gelir düzeyinde, %33,9'nun 5001-10000 gelir düzeyinde, %25,6'unun 10001 ve üzerinde gelir düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yöneticilik tecrübe dağılımlarına bakıldığında %29,4 1- 5 yıl, %25,6'nın 6-10 yıl arası, %25,0'nın 11-15 yıl arası, %20,0'nın 16 yıl ve üzerinde yöneticilik tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların faaliyette bulunduğu sektörlerle bakıldığında ise; %11,7'si üretim, %61,7'si hizmet, %15,6'sı ticaret, %11,1'i ise diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcıların hayatlarının büyük çoğunluğunu nerede geçirdikleri incelendiğinde ise; %48,3'ü büyükşehir, %38,3'ü şehir, %12,2'si ilçe, %1,1'i ise kasaba ya da köyde yaşadıkları bulguları elde edilmiştir. Bu analizlerin yanı sıra araştırma değişkenlerinin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerini tespit etmek amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir.

3.9.2.Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi, önceden kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının elde edilen veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir (Gürbüz ve Şahin, 2018:342). Yapısal eşitlik modeli uygulamalarında modelin veri ile desteklenip desteklenemediğine analizler sonucunda üretilen uyum iyiliği indeksleri (goodness of fit indices) değerlerine bakılarak karar verilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 344).

Tablo 8’de bireysel kültürel değerler ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmektedir;

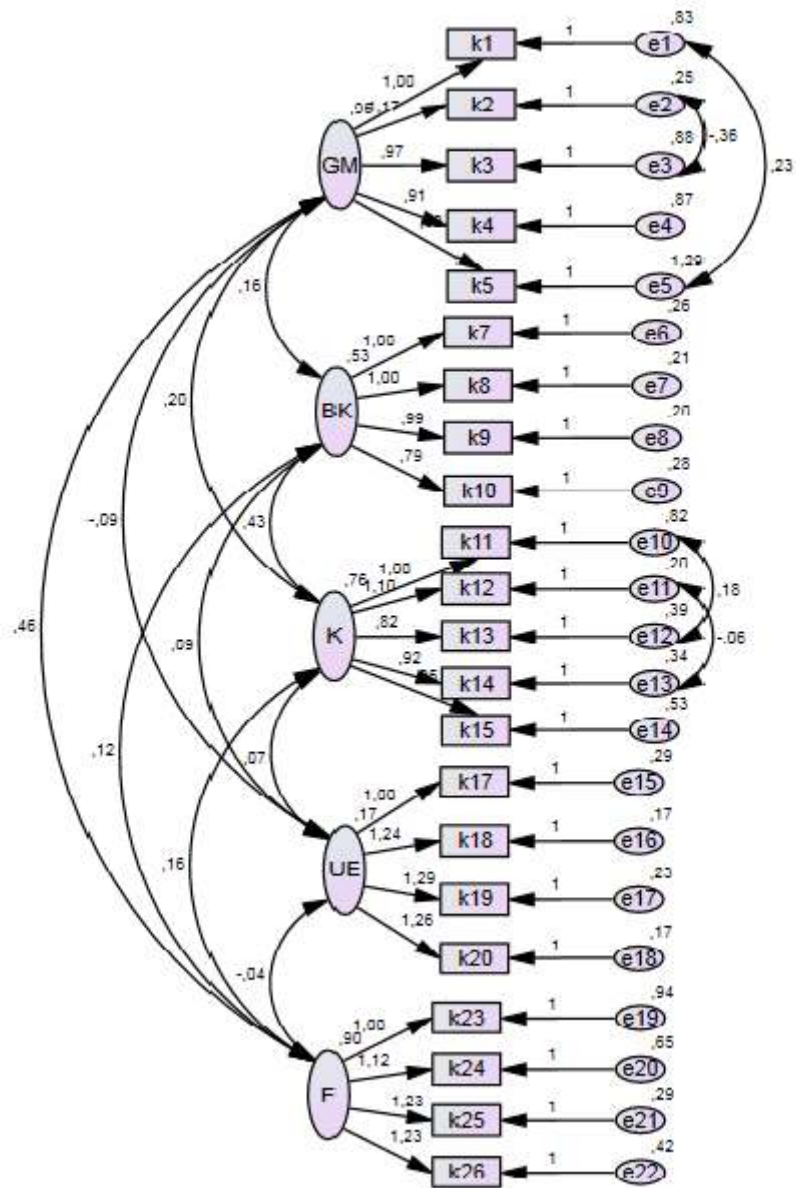
Tablo 8:Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin İndekslerin Uygunluk Değerleri ve Ölçeklerin Aldığı Değerler Tablosu

İndeksler	Kabul Edilebilir Sınır Değerleri	İyi Uyum Değerleri	BKD Değerleri	Yİ Değerleri
χ^2/sd	$3 \leq \chi^2 /sd \leq 5$	≤ 3	1,868	1,595
GFI	0,89-0,85	$\geq 0,90$	,851	,959
AGFI	0,89-0,85	$\geq 0,90$	,857	,921
CFI	0,96-0,95	$\geq 0,97$	,924	,989
NFI	0,94-0,90	$\geq 0,95$	,901	,970
TLI	0,90-0,95	$\geq 0,95$	,910	,982
RMSEA	0,06-0,08	$\leq 0,05$	,070	,058

Kaynak: (Meydan & Şeşen, 2015:37)

Tablo 8’de verilen uyum indeksleri test edilen beş boyutlu yapının doğrulandığını göstermektedir. Uyum değerlerinin çoğunluğunun “kabul edilebilir” düzeyinde olduğu görülmektedir. Şekil 4’e göre kültürel değerler ölçeğine ilişkin yapılan modifikasyon indeksleri ise şöyledir: k1 ve k5, k2 ve k3, k11 ve k13, ifadeleri arasında modifikasyon işlemleri yapılarak birbirine bağlanmıştır. Bununla beraber yapılan ölçüm sonucunda istenilen yük değeri taşınamaması ve uyum indeksi değeri düşürmesi nedeniyle k6, k16 ifadeleri ve uzun erimlilik boyutunu ölçen k21 ve k22 ifadeleri modelden çıkarılarak analize dâhil edilmemiştir. Tüm bu modifikasyon işlemleri neticesinde elde edilen uyum indeksleri ($\chi^2=364,206$ $df=195$) $\chi^2/sd=1,868$, $RMSEA=0,070$, $GFI=0,851$, $AGFI=0,857$, $NFI=0,901$ ve $CFI=0,924$ olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değerler Tablo 8’e göre yorumlandığında modelin anlamlı ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Şekil 4: Kültürel Değerler Ölçeğine Ait Yol Şeması



GM: Güç Mesafesi

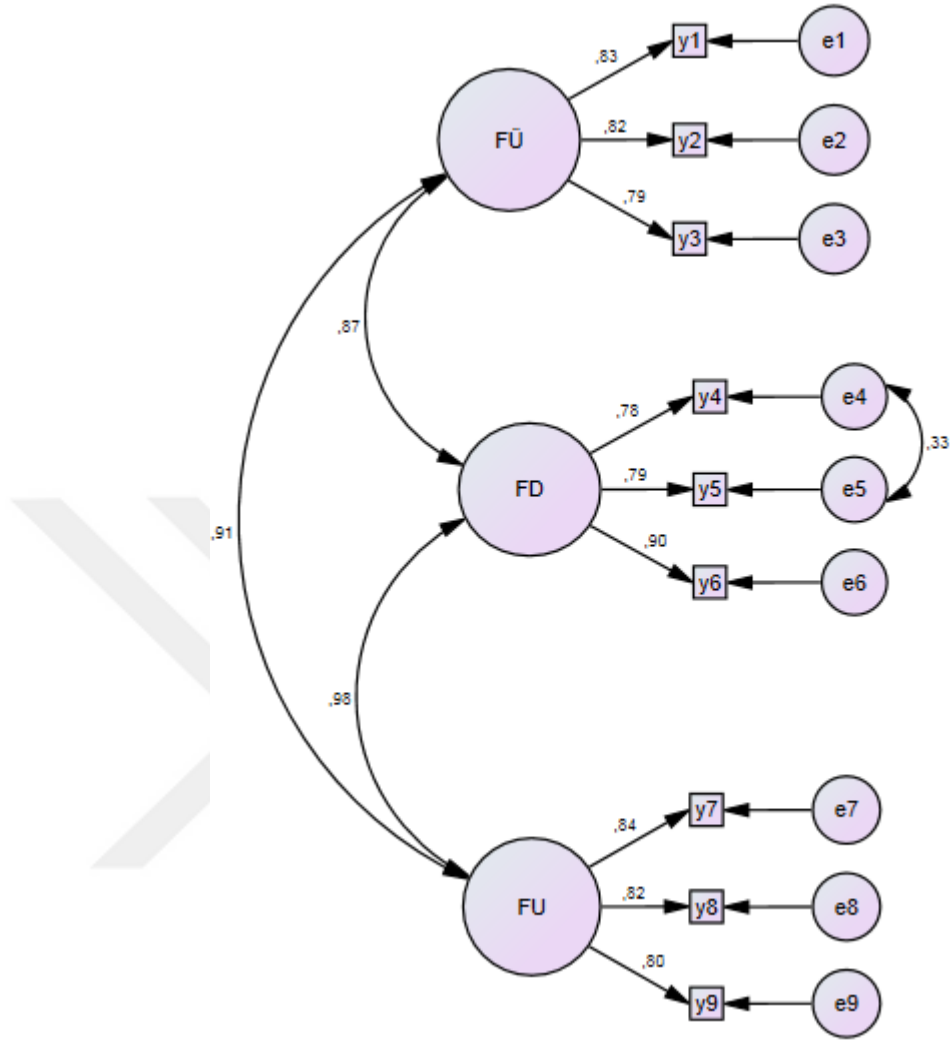
BK: Belirsizlikten Kaçınma

K: Kolektivizm

UE: Uzun Erimlilik

E: Erimlilik

Şekil 5: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine Ait Yol Şeması



FÜ: Fikir Üretme

FD: Fikir Destekleme

FU: Fikir Uygulama

3.9.3. Bireysel Kültürel Değerlerinin Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışının Alt Boyutları ile İlgili Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmanın bu bölümünde yöneticilik yapan bireylerin kültürel değerleri ile yenilikçi iş davranışı düzeylerine ilişkin analizlere yer verilmektedir. Yöneticilerin bireysel kültürel değerler beş boyutta yenilikçi iş davranış düzeyleri üç boyutta ele alınmıştır. Ankete katılan çalışanların ifadelerine verdikleri cevaplara göre ortalama ve standart değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 9: Kültürel Değerlerin ve Yenilikçi İş Davranışı Alt Boyutları ile İlgili Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek ve Alt Boyutlar	Madde S.	N	Min	Max	Ort.	SS.
Güç Mesafesi	5	180	1	5	2,71	1,028
Belirsizlikten Kaçınma	5	180	2	5	4,01	,729
Kolektivizm	6	180	1	5	3,74	,895
Uzun Erimlilik	6	180	3	5	4,38	,547
Erillik	4	180	1	5	2,57	1,152
Fikir üretme	3	180	1	4	2,18	,919
Fikir Destekleme	3	180	1	4	1,85	,903
Fikir uygulama	3	180	1	4	2,48	,868

Tablo 9'dan elde edilen bulgulara bakılarak yöneticilerin kültürel değerlerinin uzun erimlilik alt boyutunun ortalama değeri 4,24 ile diğer alt boyutlara kıyasla en yüksek ortalama değerine sahip olduğu görülürken erillik boyutu ise 2,57 değeri ile bireysel kültürel değerlerin en düşük ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Yenilikçi iş davranışı ölçeğinde ise fikir üretme boyutunun ortalama değeri 2,18 olduğu görülürken fikir destekleme boyutunun ortalama değerinin 1,85 olduğu fikir uygulama boyutunun 2,48 olduğu görülmektedir.

3.9.4. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Güvenirlik analizi ölçeklerde yer alan ifadelerin kendi aralarında tutarlılığı test etmek amacıyla uygulanan istatistiksel bir yöntemdir. Diğer bir deyişle ölçekte yer alan

ifadelerin kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini gösteren uygulanması gereken bir analiz yöntemidir (Gülbüz ve Şahin, 2018: 331).

Tablo 10: Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları ve İfadeleri

İfade	Ölçek Güvenilir Değildir	Ölçeğin Güvenirliği Düşük	Ölçek Oldukça Güvenilir	Ölçek Yüksek Derece Güvenilir
Cronbach's Alfa Değeri(α)	$0.00 \leq \alpha < 0.40$	$0.40 \leq \alpha < 0.60$	$0.60 \leq \alpha < 0.80$	$0.80 \leq \alpha < 1.00$

Kaynak: İslamoğlu ve Alınayık 2014:283.

Tablo 11: Kültürel Değerler Ölçeğine Ait Cronbach Alpha Değerleri

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Güç Mesafesi	5	,837
Belirsizlikten Kaçınma	5	,886
Kolektivizm	6	,887
Uzun Erimlik	6	,814
Erillik	4	,890

Kültürel değer ölçeğine ait Cronbach Alfa değerleri Tablo 11’de gösterilmiştir. Bu tabloya göre bireysel kültürel değerlerin alt boyutlarının Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında; güç mesafesi ,837 belirsizlikten kaçınma; ,842 kolektivizm; ,888 uzun erimlik; ,858 erillik; ,890 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler bu beş boyutun yüksek güvenilir (0,80-1,0) değerlere sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 12: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine Ait Cronbach Alpha Değerleri

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Fikir Üretme	3	,855
Fikir Destekleme	3	,884
Fikir Uygulama	3	,860

Yenilikçi iş davranışının ait Cronbach Alfa değerleri Tablo12’da verilmiştir. Bu tabloya göre yenilikçi iş davranışı ölçeğinin alt boyutları olan fikir üretme ,855 fikir destekleme ,844 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler iki boyutunda yüksek güvenilir (0,80-1.0) değerlere sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: Kültürel Değerlerin ve Yenilikçi İş Davranışı Alt Boyutları Ölçeklerinin Normal Dağılım Bulguları

Boyutlar	Sayı	Çarpıklık		Basıklık	
		Değerler	S.H.	Değerler	S.H.
Güç Mesafesi	5	,224	,181	-,596	,360
Belirsizlikten Kaçınma	5	-,306	,181	-,919	,360
Kolektivizm	6	-,917	,181	1,251	,360
Uzun Erimlik	6	-,459	,181	-,601	,360
Erillik	4	,146	,181	-,997	,360
Fikir Üretme	3	,622	,181	-,590	,360
Fikir Destekleme	3	1,005	,181	,031	,360
Fikir Uygulama	3	,408	,181	-,651	,360

Araştırmaya konu olan verilerin analizinde farklılık testleri, korelasyon gibi analizlerin varsayımlarında normallik şartının gerekliliğinden dolayı normallik testi yapılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakmak için Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin +2 ile -2 aralığın da olması verilerin normal dağılım olduğuna anlamına gelmektedir (Trochim ve Donnelly, 2006; Field, 2009). Tablo 13’de incelendiğinde bütün boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri söz konusu aralıkta olduğu görülmektedir. Yani verilerin normal dağıldığına ve bundan dolayı parametrik testlerin uygulanabileceği uygun görülmüştür.

3.9.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Yöneticilerin kültürel değerleri ve alt boyutları ile yenilikçi iş davranışı boyutları düzeyleri bağımsız değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, gelir durumu, kaç yıldır yöneticilik tecrübesine sahip olduğu, faaliyette bulunduğu sektör ve hayatlarının

büyük çoğunluğun da nerede yaşadığı gibi değişkenler açısından incelenmiş ve bulgular tablolar halinde gösterilerek yorumlamalar yapılmıştır. Veri analizinde cinsiyet ve medeni durum değişkenleri için Bağımsız Örneklem T Testi (Independent Samples T Test), diğer değişkenler için ise Tek Yönlü ANOVA (One-way ANOVA) testi uygulanmıştır.

3.9.5.1. T Testi Analizi ve Yorumları

T testi iki örneklem grup arasında ortalamalar açısından farkın olup olmadığını araştıran bir analiz türüdür (Kalaycı, 2009: 74). Cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerin bireysel kültürel değerler ve yenilikçi iş davranışına ilişkin t testi sonuçları Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: Kültürel Değerler İle Yenilikçi İş Davranışı Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığını Gösteren Bağımsız Örneklem T Testi

Faktörler	Kadın		Erkek		Ortalamaların Homojenliğiyle İlgili t Testi			
	Sayı	Ort.	Sayı	Ort.	F	T	df	Sig.(p)
Güç Mesafesi	74	2,689	106	2,734	,112	,287	178	,739
Belirsizlikten Kaçınma	74	4,023	106	4,172	3,761	,387	178	,364
Kolektivizm	74	3,532	106	3,881	,001	,974	178	,998
Uzun Erimlik	74	4,293	106	4,450	2,218	,138	178	,268
Erillik	74	2,284	106	2,780	,016	,900	178	,900
Fikir Üretme	74	2,288	106	2,116	1,290	-1,236	178	,258
Fikir Destekleme	74	1,891	106	1,827	3,722	-,473	178	,005
Fikir Uygulama	74	2,292	106	2,217	2,358	-,473	178	,126

Tablo 14 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin kültürel değerler ölçeğinin alt boyutlarında 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık olmadığına dair bulgular tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile kültürel değerler cinsiyet değişkeni açısından farklılaşmamaktadır. Yenilikçi iş davranışı ait boyutlar incelendiğinde fikir destekleme boyutunda 0,005 anlamlılık düzeyinde bir farklılık oluşturmaktadır. Buna

göre kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha çok fikir destekleme davranışı sergilemektedir.

Tablo 15: Kültürel Değerler Alt Boyutları İle Yenilikçi İş Davranışı Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılığını Gösteren Bağımsız Örneklem T Testi

Medeni durum değişkeni açısından yöneticilerin kültürel değerleri ve yenilikçi iş davranışına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

Faktörler	Evli		Bekar		Ortalamaların Homojenliğiyle İlgili t Testi			
	Sayı	Ort.	Sayı	Ort.	F	T	Df	Sig.(p)
Güç Mesafesi	122	2,703	58	2,741	6,712	,232	178	,010
Belirsizlikten Kaçınma	122	4,189	58	3,946	,539	-1,782	178	,352
Kolektivizm	122	3,729	58	3,755	5,807	,557	178	,130
Uzun Erimlilik	122	4,335	58	4,491	6,730	1,905	178	,000
Erillik	122	2,577	58	2,569	1,888	-,048	178	,171
Fikir Üretme	122	2,286	58	1,977	4,448	-2,134	178	,036
Fikir Destekleme	122	1,959	58	1,632	7,808	-2,296	178	,006
Fikir Uygulama	122	2,322	58	2,092	1,021	-1,167	178	,314

Tablo 15 incelendiği üzere kültürel değerlerin alt boyutları ile yenilikçi iş davranışı boyutlarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda, kültürel değerlerin alt boyutlarından olan güç mesafesi ve uzun erimlilik boyutlarında medeni duruma göre farklılık gösterdikleri ($p<0.05$) bulgularına tespit edilmiştir. Kültürel değerlerin alt boyutundan olan güç mesafesini bekâr yöneticiler (2,741) evli yöneticilere (2,703) oranla daha fazla kullandıkları, diğer bir boyut olan uzun erimlilik boyutu ise evli yöneticiler (4,335) bekar yöneticiler (2,491) oranla uzun erimlilik kültürüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin alt boyutlarından olan fikir üretme boyutunu ve fikir destekleme boyutu medeni durumu göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir($p<0,05$). Bulgulara göre evli yöneticiler (2,286) bekâr yöneticilere

(1,977) oranla daha çok fikir destekleme davranışında ve evli yöneticiler (1,959) bekar yöneticilere (1,632) oranla daha fazla fikir üretme davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir.

3.9.5.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Yorumları

Tek yönlü ANOVA analizi, ikiden fazla bağımsız gruba ait ortalamaların en az ikisi arasında istatistiksel yönden anlamlı bir fark olup olmadığını test eden bir analiz türüdür (Sipahi, 2010: 124).

Yöneticilik pozisyonunda olan bireylerin kültürel değerlerine yenilikçi iş davranışına ait alt boyutlarının yaş, öğrenim durumu, gelir durumu, yöneticilik tecrübesi gibi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirlemek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Anlamlı farklılıkların bulunduğu değişkenler için hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc tekniklerinden Scheffe Testi uygulanmıştır.

Tablo 16: Kültürel Değerler Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Anova Testi

Faktörler	Gruplar	Ortalama	SS.	Sig.(P)
Güç Mesafesi	5000 ve altı	2,756	1,099	,659
	5001-10000	2,757	,974	
	10001 ve üstü	2,595	,992	
Belirsizlikten Kaçma	5000 ve altı	4,150	,850	,259
	5001-10000	4,073	,743	
	10001 ve üstü	3,826	,947	
Kolektivizm	5000 ve altı	3,815	,727	,061
	5001-10000	3,852	,816	
	10001 ve üstü	3,489	1,038	
Uzun Erimlilik	5000 ve altı	4,216	,602	,805
	5001-10000	4,229	,530	
	10001 ve üstü	4,293	,804	
Erillik	5000 ve altı	2,527	1,185	,253
	5001-10000	2,528	1,205	
	10001 ve üstü	2,712	1,035	
Fikir Üretme	5000 ve altı	2,232	,919	,847
	5001-10000	2,142	,895	
	10001 ve üstü	2,173	,967	
Fikir Destekleme	5000 ve altı	1,963	1,003	,400
	5001-10000	1,792	,784	
	10001 ve üstü	1,760	,882	
Fikir Uygulama	5000 ve altı	3,815	,727	,845
	5001-10000	3,852	,816	
	10001 ve üstü	3,489	1,038	

Tablo 17: Kültürel Değerlerin Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Alt Boyutlarının Yöneticilik Tecrübelerine Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Anova Testi

Faktörler	Gruplar	Ortalama	S.S.	Sig.(P)	Fark
Güç Mesafesi	1-5 yıl	2,513	,889	,002	11-15 yıl > 1-5 yıl 16 yıl ve üzeri >11- 15
	6-10 yıl	2,734	1,006		
	11-15 yıl	3,182	1,007		
	16 yıl ve üstü	2,405	1,099		
Belirsizlikten Kaçma	1-5 yıl	4,105	,785	,000	11-15 yıl > 6-10 yıl 16 yıl ve üzeri > 6-10 yıl
	6-10 yıl	3,736	,742		
	11-15 yıl	4,269	,856		
	16 yıl ve üstü	4,400	,932		
Kolektivizm	1-5 yıl	3,726	,779	,014	16 yıl ve üzeri >6-10 yıl
	6-10 yıl	3,452	,984		
	11-15 yıl	3,881	,842		
	16 yıl ve üstü	3,972	,711		
Uzun Erimlilik	1-5 yıl	4,293	,661	,293	
	6-10 yıl	4,382	,552		
	11 -15 yıl	4,389	,602		
	16 yıl ve üstü	4,521	,731		
Erillik	1-5 yıl	2,419	1,036	,267	
	6-10 yıl	2,538	1,178		
	11-15 yıl	2,861	1,240		
	16 yıl ve üstü	2,493	1,153		
Fikir Üretme	1-5 yıl	2,025	,759	,097	
	6-10 yıl	2,224	,958		
	11-15 yıl	2,451	,990		
	16 yıl ve üzeri	2,046	950		
Fikir Destekleme	1-5 yıl	1,616	,705	,004	11-15 yıl >1-5 yıl
	6-10 yıl	1,826	,836		
	1-15 yıl	2,251	1,022		
	16 yıl ve üstü	1,740			
Fikir Uygulama	1-5 yıl	2,006	,714	,011	11-15 yıl >1-5 yıl
	6-10 yıl	2,355	,731		
	11-15 yıl	2,540	,980		
	16 yıl ve üstü	2,101	,985		

Kültürel değerler alt boyutlarının yöneticilik tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analiz sonuçları incelendiğinde bireysel kültürel değerlerin alt boyutlarından olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kolektivizm; yenilikçi iş davranışı alt boyutlarından olan fikri ve fikri uygulama boyutu yöneticilik tecrübesine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) oluşturduğu bulgularına ulaşılmıştır. Scheffe Testi sonuçlarına göre güç mesafesi tutumunu yöneticilik tecrübesi 11-15 yıl olan yöneticiler (1,007), tecrübesi 1-5 yıl olan yöneticilere (,889) göre; tecrübesi 16 yıl ve üzeri olan yöneticiler (1,099), 11-15 yıl tecrübeye sahip olan yöneticilere (,007) göre daha fazla kullandıkları bulguları tespit edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma tutumu ise 11-15 yıl tecrübeye sahip olan yöneticiler (,856), 6-10 tecrübeye sahip olan yöneticilere (,742) göre; 16 yıl üzeri tecrübe sahip olan yöneticiler (,932) 6-10 yıl tecrübeye sahip olan yöneticilere göre daha fazla tercih ettikleri bulgularına ulaşılmıştır. Kolektivizm tutumunun ise 16 yıl ve üzeri yöneticilik tecrübesine sahip olan yöneticiler (,972), tecrübesi 6-10 yıl olan tecrübeye sahip olan yöneticilere göre daha sergiledikleri tespit edilmiştir. Yenilikçi iş davranışının alt boyutlarından olan fikri destekleme davranışını ise 11-15 yıl tecrübeye sahip yöneticiler (1,022), 1-5 yıl tecrübeye sahip yöneticilere (,705) göre daha çok sergiledikleri görülmüştür. Bir diğer boyut olan fikir uygulama davranışını ise 11-15 yıl yöneticilik tecrübesine sahip olan yöneticiler (2,540), 1-5 yıl yöneticilik tecrübesine sahip olan yöneticilere göre daha fazla sergilediği bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 18:Kültürel Değerlerin Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Alt Boyutlarının Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Anova Testi

Faktörler	Gruplar	Ortalama	S.S.	Sig.(P)	Fark
Güç Mesafesi	Lise	2,730	,935	,024	Lisans> ön lisans
	Ön lisans	2,076	,811		
	Lisans	2,804	1,097		
	Lisansüstü	2,833	,889		
Belirsizlikten Kaçma	Lise	3,978	,947	,125	
	Ön lisans	4,416	,555		
	Lisans	4,027	,901		
	Lisansüstü	3,902	,727		
Kolektivizm	Lise	3,992	,723	,127	
	Ön lisans	3,468	,682		
	Lisans	3,716	,940		
	Lisansüstü	3,824	,735		
Uzun Erimlilik	Lise	4,079	,736	,001	Lisans>ön lisans
	Ön lisans	4,207	,445		
	Lisans	4,580	,634		
	Lisansüstü	4,078	,617		
Erillik	Lise	3,130	1,201	,010	Lise >Lisans
	Ön lisans	2,190	1,086		
	Lisans	2,432	1,178		
	Lisansüstü	2,840	,928		
Fikir Üretme	Lise	2,087	,894	,238	
	Ön lisans	1,888	,769		
	Lisans	2,300	,984		
	Lisansüstü	2,111	,800		
Fikir Destekleme	Lise	1,637	,926	,051	
	Ön lisans	1,444	,769		
	Lisans	1,983	,984		
	Lisansüstü	1,870	,800		
Fikir Uygulama	Lise	2,144	,845	,028	Lisans >ön lisans
	Ön lisans	1,809	,695		
	Lisans	2,396	,877		
	Lisansüstü	2,157	,874		

Kültürel değerler alt boyutlarının yöneticilerin öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analiz sonuçları incelendiğinde bireysel kültürel değerlerin alt boyutlarından olan güç mesafesi, uzun erimlilik ve erillik boyutlarının yenilikçi iş davranışının fikir uygulama boyutunun öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Scheffe Testi sonuçlarına göre yenilikçi iş davranışına ait alt boyutlarından fikir uygulama davranışını öğrenim durumu lisans olan yöneticiler (2,396), öğrenim durumu ön lisans olan yöneticilere (1,809) göre daha çok sergiledikleri tespit edilmiştir. Bireysel kültürel değerlerin alt boyutu ise güç mesafesini öğrenim durumu lisans (2,804) yöneticiler öğrenim durumları ön lisans (2,076) yöneticilere göre daha çok uyguladıkları tespit edilmiştir. Uzun erimlilik tutumunu ise öğrenim durumu lisans olan yöneticiler (4,580), öğrenim durumu ön lisans olan yöneticilere (4,207) göre daha çok gösterdiği tespit edilmiştir. Son olarak erillik boyutuna dair tutum incelendiğinde ise öğrenim durumu lise olan yöneticiler (3,130), öğrenim durumu lisans yöneticilere (3,130) göre daha fazla eril tutum sergiledikleri görülmüştür.

3.10. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar

Çalışmanın bu kısmında öncelikle kültürel değerlerin yenilikçi iş davranışı ile ilişkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarından bahsedilmiş, ardından araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

3.10.1. Tüm Değişkenlerle İlgili İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

Hofstede'nin kültür boyutlarının; erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve yenilikçi iş davranışının fikir üretme, fikir uygulama ve fikir destekleme boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 19'da kültürel değerler ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu incelendiğinde; korelasyon katsayıların incelenip yorumlanmasında 0,00 ile 0,25 arasındaki değerlerin çok zayıf, 0,26 ile 0,46 aralığındaki değerlerin zayıf, 0,50 ile 0,69 aralığındaki değerlerin orta, 0,70 ile 0,89 aralığındaki değerlerin yüksek ve 0,90 ile 1,00 aralığındaki değerlerin çok yüksek olduğu ifade edilmiştir (Köse,2012:227).

Tablo 1917: Bireysel Kültürel Değerlerin Yenilikçi İş Davranışı İle İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

N=180	Fikir Üretme	Fikir Uygulama	Fikir Destekleme	Güç Mesafesi	Belirsizlikten Kaçma	Kolektivizm	Uzun Erimlilik	Erillik
Fikir Üretme	1							
Fikir Uygulama	,784**	1						
Fikir Destekleme	,752**	,830**	1					
Güç Mesafesi	,282**	,390**	,500**	1				
Belirsizlikten Kaçma	,026	-,035	,045	,248**	1			
Kolektivizm	-,088	,126	,113	,285**	,563**	1		
Uzun Erimlilik	-,114	-,216**	-,157*	-,166*	,270**	,176*	1	
Erillik	,102	,099	,193**	,444**	,153*	,190*	-,050	1

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05

Tablo 19'da rapor edilen korelasyon analizi sonuçlarının doğrultusunda bireysel kültürel değerlerin güç mesafesi boyutunun yenilikçi iş davranışı boyutlarından fikir üretme boyutu ile pozitif yönde zayıf derecede ilişkisi olurken ($r=,28$; $p<0,01$) fikir destekleme boyutu ile pozitif yönde orta derecede ($r=,50$; $p<0,01$) de ilişkisinin olduğu fikir uygulama boyutu ile pozitif yönde zayıf derece ilişki ($r=,39$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Diğer bir yandan belirsizlikten kaçınma boyutu ile fikir üretme ($r=,02$; $p>,05$) destekleme ($r=,03$; $p>,05$) ve uygulama ($r=,04$; $p>,05$) boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kolektivizm boyutu ile fikir üretme boyutu ($r=,08$; $p>,05$) fikir destekleme ($r=,11$; $p<,05$) ve fikir uygulama boyutları arasında ($r=,12$; $p>,05$) anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Uzun erimlilik boyutunun ise fikir üretme ($r=,11$; $p>,05$) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, fikir destekleme ($r=,15$; $p<,05$) ve uygulama boyutu ($r=,21$; $p<,01$) ile negatif yönlü çok zayıf derecede ilişki tespit edilmiştir. Son olarak erillik boyutunun da fikir üretme ($r=0,02$; $p>,05$), fikir uygulama ($r=0,02$; $p>,05$) boyutları ile anlamlı ilişki tespit edilemezken, fikir destekleme boyutunda ($r=0,19$; $p<,05$), pozitif yönde çok zayıf derecede ilişkinin olduğu görülmektedir.

3.10.2. Kültürel Değerlerinin Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizleri

Yapılan korelasyon analizi sonuçları neticesinde kültürel değerlerin boyutları ile yenilikçi iş davranışı boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Zira böyle bir ilişkinin tespit edilmesi neticesinde kültürel değerler ölçeğinin boyutları, yenilikçi iş davranışı ölçeğinin boyutları ayrı birer bağımsız değişken olarak kabul edildiğinde söz konusu bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etki düzeylerinin regresyon analizi yöntemiyle belirlenmesine ihtiyaç duyulmuştur.

3.10.3. Kültürel Değer Boyutlarının Yenilikçi İş Davranışının Fikir Üretme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bu araştırmada Hofstede'nin kültür boyutlarının erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve kolektivizm tutumlarının yenilikçi iş davranışına dair tutumları üzerindeki etkilerini açıklamak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin değerler Tablo 20'de ifade edilmiştir.

Tablo 20: Kültürel Değerler Boyutlarının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi

N=180	Fikir Üretme				
	B	Std. Hata	β	T	P
Sabit	2,130	,618	-	3,447	,001
Güç Mesafesi	,287	,075	,320	3,828	,000
Belirsizlikten Kaçma	,139	,114	,110	1,124	,226
Kolektivizm	-,235	,093	-,229	-2,538	,012
Uzun Erimlilik	,087	,128	-,052	-,677	,499
Erillik	-,013	,064	,016	-,201	,841
R= ,343	R ² = ,117	F= 5,549	Durbin-Watson=1,360		

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05

Araştırmanın *H1*, *H2*, *H3*, *H4*, *H5* hipotezlerine ait değerler Tablo 20'de ifade edilen değerlere göre; yöneticilerin Hofstede'nin kültür boyutlarının yenilikçi iş davranışının fikir üretme tutumları üzerindeki etkisini saptamak amacı ile tahmin edilen regresyon modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5,549; P=0,00). R² değeri 0,117 olup modeldeki bağımsız değişkenler fikir üretme tutumunda

değişimin %11'sini açıklamaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde değerler arasında zayıf düzeyde bir ilişki ($R=0,343$) görülmektedir. Hofstede'nin kültür boyutlarından kolektivizm boyutu ($\beta=-,235$; $p>0,05$) fikir üretme üzerinde negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu görülürken güç mesafesi boyutunda ($\beta=0,287$; $p>0,05$) fikir üretme üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak erillik boyutu ($\beta=0,016$; $p>0,05$), uzun erimlik boyutunun ($\beta=0,128$; $p>0,05$) ve belirsizlikten kaçınma boyutunun ($\beta=0,110$; $p<0,01$) fikir üretme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan tespitler sonucunda $H1$, $H2$, $H3$ hipotezleri kabul edilirken $H4$ ve $H5$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 21:Kültürel Değer Boyutlarının Yenilikçi İş Davranışının Fikir Üretme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

N=180	Fikir Destekleme				
	B	Std. Hata	Beta	T	P
Sabit	1,354	,556	-	2,434	,016
Güç Mesafesi	,444	,066	,505	6,588	,000
Belirsizlikten Kaçma	-,077	,103	-,062	-,748	,456
Kolektivizm	-,042	,083	-,041	,502	,617
Uzun Erimlilik	-,109	,115	-,066	-,944	,346
Erillik	-,026	,057	-,034	,460	,646
R=,509	R²=,259	F=11,734	Durbin-Watson=1,415		

*** $p<0,001$; ** $p<0,01$; * $p<0,05$

Araştırmanın $H6$, $H7$, $H8$, $H9$, $H10$ hipotezlerine ait değerler Tablo 21' de ifade edilen değerlere göre; yöneticilerin Hofstede'nin kültür boyutlarının yenilikçi iş davranışının fikir destekleme tutumları üzerindeki etkisini saptamak amacı ile tahmin edilen regresyon modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=11,734$; $P=0,00$). R^2 değeri 0,259 olup modeldeki bağımsız değişkenler fikir üretme tutumunda değişimin %25'ni açıklamaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde değerler arasında orta düzeyde bir ilişki ($R=0,509$) görülmektedir. Hofstede'nin kültür boyutlarından güç mesafesi boyutunda ($\beta=0,505$; $p>0,05$) fikir destekleme üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit

edilmiştir. Ancak kolektivizm boyutunun ($\beta=-,041$; $p>0,05$), erillik boyutunun ($\beta=-,034$; $p>0,05$), uzun erimlik boyutunun ($\beta=-,066$; $p>0,05$) ve belirsizlikten kaçınma boyutunun ($\beta=-,062$; $p<0,01$) fikir destekleme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmadığı tespit edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde *H6,H7,H8,H9* hipotezleri reddedilirken *H10* hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18:Kültürel Değer Boyutlarının Yenilikçi İş Davranışının Fikir Üretme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

N=180	Fikir Uygulama				
	B	Std. Hata	B	T	P
Sabit	,2,727	,560	-	4,873	,000
Güç Mesafesi	,364	,068	,431	5,377	,000
Belirsizlikten Kaçma	-,050	,103	-,042	-,483	,630
Kolektivizm	-,059	,084	-,061	-,709	,479
Uzun Erimlilik	-,202	,116	-,127	-1,735	,084
Erillik	-,061	,058	,081	-1,059	,291
R=,435	R ² =,166	F=8,136	Durbin-Watson=1,412		

*** $p<0,001$; ** $p<0,01$; * $p<0,05$

Araştırmanın *H11, H12, H13,H14, H15* hipotezlerine ait değerler Tablo 22’de ifade edilen değerlere göre; yöneticilerin Hofstede’nın kültür boyutlarının yenilikçi iş davranışının fikir uygulama tutumları üzerindeki etkisini saptamak amacı ile tahmin edilen regresyon modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=8,136$; $P=0,00$). R^2 değeri ,166 olup modeldeki bağımsız değişkenler fikir uygulama tutumunda değişimin %16’sını açıklamaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde değerler arasında zayıf düzeyde bir ilişki ($R=0,453$) görülmektedir. Hofstede’nın kültür boyutlarından güç mesafesi boyutunda ($\beta=0,431$; $p>0,05$) fikir uygulama üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak kolektivizm boyutunun ($\beta=-,061$; $p>0,05$), erillik boyutunun ($\beta=-,081$; $p>0,05$), uzun erimlik boyutunun($\beta=-,127$ $p>0,05$) ve belirsizlikten kaçınma boyutunun ($\beta=-,042$; $p<0,01$) fikir uygulama üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmadığı tespit edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde *H11,H12,H13,H14,H15* hipotezleri reddedilmiştir

Tablo 23:Hipotezlerin Desteklenme/ Desteklenmeme Durumu

H	HİPOTEZLER	SONUÇLAR
H1	Güç mesafesi boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H2	Güç mesafesi boyutunun fikir destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	DESTEKLENDİ
H3	Güç mesafesi boyutunun fikir uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	DESTEKLENDİ
H4	Belirsizlikten kaçma boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEDİ
H5	Belirsizlikten kaçma boyutunun fikir destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEDİ
H6	Belirsizlikten kaçma boyutunun fikir uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEDİ
H7	Kolektivizm boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H8	Kolektivizm boyutunun fikir destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEDİ
H9	Kolektivizm boyutunun fikir destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEDİ
H10	Uzun erimlilik boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEDİ
H11	Uzun erimlilik boyutunun fikir destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEDİ
H12	Uzun erimlilik boyutunun fikir uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	DESTEKLENMEDİ
H13	Erillik boyutunun fikir üretme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEDİ
H14	Erillik boyutunun fikir destekleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEDİ
H15	Erillik boyutunun fikir uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEDİ

TARTIŞMA VE SONUÇ

Yenilik faaliyetlerinin oluşabilmesi ve yenilikçi davranış algılarının oluşup bu doğrultuda ilerleyebilmenin önemli gerekliliklerinden biride toplumda ki bireylerin birbiriyle özgür fikir alışverişini destekleyen daha elverişli bir etkileşim ortamı sağlamaktır. Bir toplumda oluşan kültür yapısı ve değerler ağı, üyelerini yenilikçiliğe teşvik etmek için gizli bir rol üstlenmektedir. Çünkü yenilikçi davranış, yeni fikirleri öğrenmeyi, geliştirmeyi ve uygulamayı içeren karmaşık bir süreç olduğundan, toplumsal kültür ile yenilik davranış algısının birbiriyle direkt ilişkili olduğu tahmin edilebilir. İşletmelerin ve organizasyonların rekabetçi yanlarının canlı tutmanın bir yolu da, yenilikçi faaliyeti artıran ve rekabet avantajını koruyan bir girişimci kültür olduğunu araştırmalarla doğrulanmıştır. Bu nedenle, kültür, fikir üretme, fikir destekleme ve fikir uygulama gibi yenilikçi davranışa sahip olma yolunda rekabet avantajı elde etmek için stratejik bir araç olarak düşünülmelidir. Kültür, yenilikçiliği ve yenilikçi davranışı teşvik ederek, girişimcilik ruhunu diri tutmak için bireyleri veya grupları motive ettiği için önemli bir etken olduğu bilinmektedir. Bu araştırmada Antalya ilinde faaliyet gösteren yöneticilerin bireysel kültürel değerlerin yenilikçi iş davranışına olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya; üretim, hizmet, ticaret diğer sektörler olmak üzere yönetici unvanına sahip 180 yönetici katılmıştır. Katılımcılardan anket yöntemiyle elde edilen bireysel kültürel değerler ve yenilikçi iş davranışına dair veriler, fark ve analiz testleri gibi uygun istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek gerekli karşılaştırmalar yapılmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışmanın dikkat çeken bulguları ile elde edilen sonuçlarından bazıları şöyledir;

Yöneticilerden oluşan katılımcı grubun bireysel kültürel değerlerinin ortalamalarına bakıldığında ise, bir kültür özelliği olarak ***güç mesafesine*** ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin toplumdaki gücün dağılımındaki eşitsizliğin kabul edilme derecesini ifade ettiğine göre, yöneticilerin toplumdaki eşitsizliği kesin ve net çizgilerle dahil olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Hofstede'nin araştırmasına göre Türkiye 66 puanla görece yüksek güç mesafesi değerlerine sahip bir ülke olarak nitelendirilmektedir. Araştırmada güç mesafesinin orta düzeyde olması Hofstede'in (2001:87) çalışmasıyla ters düşmektedir. Türkiye'nin hem ekonomik hem de toplumsal anlamda geçiş sürecinde olan bir ülke olduğu göz önünde bulundurulursa kültür boyutlarındaki değişimlerin hızlı olabileceği ve bulguların da bu değişimle

farklılaşabileceği beklenebilir. Bu durum neredeyse tüm örgütlerde yönetici çalışan işbirliği göz önüne alındığında astların üstlerine düşüncelerini serbestçe ifade edemediği, statü ve unvanların ön planda olduğunu, katı bir hiyerarşik yapının söz konusu olduğu yönetim tarzının gerek yenilikçiliğe dair faaliyetlerin gerek rekabet ortamında oluşması gereken stratejik adımların oldukça kısıtlı bir minvalde ilerlemesi gibi sorunlara yol açabilir. Bundan dolayı değişim içinde olan kültürün yapısıyla beraber yöneticilerin de bu hiyerarşik sistemle ilgili bakış açılarının değişmiş olabileceği ve bu araştırmada ki güç mesafesi boyunun orta düzeyde çıkmasına neden olmuş olabilir. Nitekim literatürde bu çalışmayla benzer olabilecek araştırmalar mevcuttur. Çalışkan (2015) konaklama işletmelerinde yürüttüğü çalışmada Türkiye'nin güç mesafesi değerinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Güç mesafesini düşük olarak ortaya koyan diğer bir çalışma ise Yörük (2009) tarafından Savunma sanayisinde hizmet veren iki kurumda gerçekleştirdiği araştırmada güç mesafesi seviyesinin düşük düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Aktaş (2010) “izleyicilerin kültürel değerlere ve liderliğe duydukları ihtiyaç” isimli doktora çalışmada Türkiye’de güç mesafesinin düşük düzeyde olduğu bulgularını tespit etmiştir. Bir diğer çalışma ise Batır ve Gürbüz (2016) “Türkiye'nin toplumsal kültür eğilimleri: Globe araştırmasından sonra ne değişti?” adlı araştırmalarında güç mesafesi boyutunda bir daralma olduğunu ortaya koymuştur.

Elde edilen bulgular ışığında, bir diğer boyut olan **belirsizlikten kaçınma** alt boyutunda yöneticilerin maddelere çok yüksek düzeyde katılım gösterdikleri gözlenmektedir. Buradan hareketle yöneticilerin bilinmeyen durumlara karşı mesafeli olması, bu belirsizliği tehdit olarak görmesi ve bundan dolayı da talimatları sıkı sıkıya takip edilmesini, açıklanması gibi durumların önemsendiği görülmektedir. Bu boyuta dair bulunan yüksek düzeyde sonuç Hofstede (2001) çalışmasıyla örtüştüğü gibi literatürde benzer çalışmaların olduğu görülmüştür.

Veriler incelendiğinde, **kolektivizm** alt boyutuna yöneticiler genel olarak yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Buna göre yöneticilerin bireyci olmaktan daha çok grup menfaatini önemseyen kolektivist bir kültürel algıya sahiptirler. Türk toplumunda önemli bir yer teşkil eden “aile” kavramı bağlılık, sadakat gibi olgulara yüklenen anlam iş hayatına da yansıtılması doğal olarak görüldüğü düşünülürse kolektivist yöneticilerin olması bu nedene dayandırılabilir. Türk toplumunda kolektivist yapının

yardımlaşma ve dayanışma gibi geçmiş alışkanlıklara dayanan ve günümüzde hala önemini koruyan imece usulü gibi birliktelik anlayışı bu sonucun muhtemel nedeni olabilir. Nitekim (Aktaş,2010; Çalışkan,2015; Gürbüz ve Bingöl, 2007) araştırmacıların yaptığı çalışmalarda Türkiye'nin kolektivist bir kültürel yapıya daha yakın olduğu tespiti yapılmıştır.

Elde edilen verilere göre kültürün diğer bir alt boyutu olan *uzun erimlilik* boyutuna katılımcıların ifadelerine çok yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu durumdan anlaşılabileceği üzere yöneticilerin uzun zaman odaklı bir algı yapısını benimsemektedirler. Yani yöneticiler uzun vadede plan yapmayı önemseyen, kararlı davranmayı tercih eden bireyler olduğu araştırmanın bulguları ile anlaşılmaktadır. Fakat Hofstede'nin araştırmasında, Türkiye'nin uzun erimlilik boyutu ile ilgili elde ettiği sonuç ortaya yakın bir puana sahip olduğunu gösterdiği şeklindeki bulgusu ile bu araştırmanın sonucu ile örtüşmemektedir (www.geert-hofstede.com). Bunun nedeni örneklem, dönem gibi farklılıklardan oluşabileceği gibi kültür dinamik yapısından kaynaklanabilir. Bireylerin farklılaşması toplumun eğilimini aynı oranda etkilediği düşünülürse değişim ve gelişime bağlı olarak düşünce yapısının ve bakış açısının alışkanlıkları değiştirdiği bilinmektedir. Şuan faaliyette bulunan işletmelerin birçoğu vizyon odaklı ve dijitalleşme temelli olduğundan günü kurtarmaktan ziyade yarın için rekabet stratejileri peşinde olması uzun erimli olmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Yine eldeki veriler doğrultusunda yöneticilerin *erillik* boyutundaki ifadelerine orta düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu bulgudan yola çıkarak yöneticiler hem eril hem de dişil kültür değerleri bir arada taşıdıkları ileri sürülebilir. Türk toplumunun gelenekselliğe daha yatkın olduğu göz önüne alındığında ataerkil bir algı ve değerlerin daha baskın olduğu bir ülke olarak algılansa da hem Hofstede (2001) çalışmasında hem de bu çalışmanın sonuçlarıyla paralellik gösteren (Çalışkan, 2015; Esmer, 1997; Gürbüz ve Bingöl, 2007) bu ve benzeri araştırmaların Türkiye'nin kültürel olarak ortaya yakın olsa da dişil özelliklere sahip olduğunu ortaya konulmuştur.

Yöneticilerden oluşan katılımcı grubun yenilikçi iş davranışı ortalamalarına bakıldığında, fikir uygulama boyutunun ortalama değerinin, fikir üretme ve fikir destekleme boyutunun ortalama değerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda, yöneticiler eylemde bulunmayı daha çok tercih etme eğiliminde olduğu

yorumunu yapabiliriz. Teknolojik gelişmenin ivmesini arttırmasıyla beraber iktisadi ve sosyal gelişimin hayati işlev görmesiyle yeni iş alanlarının oluşturulması ve istihdam sorunlarına çözüm gibi faktörlerin etkisiyle artan girişimcilik kültürünün fikir uygulama boyutuna olan katılımın daha çok olmasında etkili olabileceği öngörülmektedir.

Yapılan fark testleri sonuçları ise; cinsiyet değişkenine göre yenilikçi iş davranışının fikir destekleme boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuca göre kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha çok fikir destekleme davranışı sergilediği görülürken bireysel kültürel değerlerin hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılığın olmadığı tespiti yapılmıştır.

Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin alt boyutlarından olan fikir üretme boyutunu ve fikir destekleme boyutu boyutunu medeni durumu göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bulgulara göre evli yöneticiler bekâr yöneticilere oranla daha çok fikir destekleme davranışında ve evli yöneticiler bekâr yöneticilere oranla daha fazla fikir üretme davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir.

Bireysel kültürel değerlerin alt boyutlarından olan güç mesafesi ve uzun erimlilik boyutlarında medeni duruma göre farklılık gösterdikleri bulgularına tespit edilmiştir. Bireysel kültürel değerlerin alt boyutundan olan güç mesafesini bekâr yöneticiler evli yöneticilere oranla daha fazla kullandıkları, diğer bir boyut olan uzun erimlilik boyutu ise evli yöneticiler bekâr yöneticiler oranla uzun erimlilik kültürüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Gelir durumu değişkenine göre ise yenilik iş davranışının ve bireysel kültürel değerlerin hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilik tecrübesi değişkenine göre yenilikçi iş davranışı alt boyutlarından olan fikri destekleme ve fikri uygulama boyutu; bireysel kültürel değerlerin alt boyutlarından olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kolektivizm boyutları yöneticilik tecrübesine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bu farklılıklara dair yapılan test sonuçlarına göre yenilikçi iş davranışının alt boyutlarından olan fikri destekleme davranışını ise 11-15 yıl tecrübeye sahip yöneticiler, 1-5 yıl tecrübeye sahip yöneticilere göre daha çok sergiledikleri görülmüştür. Bir diğer boyut olan fikir uygulama davranışını ise 11-15 yıl yöneticilik tecrübesine sahip olan yöneticiler, 1-5 yıl yöneticilik tecrübesine sahip olan yöneticilere göre daha fazla sergilediği bulgularına ulaşılmıştır. Güç mesafesi tutumunu yöneticilik tecrübesi 11-15

yıl olan yöneticiler, tecrübesi 1-5 yıl olan yöneticilere göre; tecrübesi 16 yıl ve üzeri olan yöneticiler, 11-15 yıl tecrübeye sahip olan yöneticilere göre daha fazla kullandıkları bulguları tespit edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma tutumu ise 11-15 yıl tecrübeye sahip olan yöneticiler 6-10 tecrübeye sahip olan yöneticilere göre; 16 yıl üzeri tecrübe sahip olan yöneticiler 6-10 yıl tecrübeye sahip olan yöneticilere göre daha fazla tercih ettikleri bulgularına ulaşılmıştır. Kolektivizm tutumunun ise 16 yıl ve üzeri yöneticilik tecrübesine sahip olan yöneticiler, tecrübesi 6-10 yıl olan tecrübeye sahip olan yöneticilere göre daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. Eğitim durumun değişkenine göre incelendiğinde ise bireysel kültürel değerlerin alt boyutlarından olan güç mesafesi, uzun erimlilik ve erillik boyutlarını, yenilikçi iş davranışının fikir uygulama boyutunun öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bu farklılıklara dair yapılan test sonuçlarına göre; yenilikçi iş davranışına ait alt boyutlarından fikir uygulama davranışını öğrenim durumu lisans olan yöneticiler, öğrenim durumu ön lisans olan yöneticilere göre daha çok sergiledikleri tespit edilmiştir. Bireysel kültürel değerlerin alt boyutu ise güç mesafesini öğrenim durumu lisans yöneticiler öğrenim durumları ön lisans yöneticilere göre daha çok uyguladıkları tespit edilmiştir. Uzun erimlilik tutumunu ise öğrenim durumu lisans olan yöneticiler, öğrenim durumu ön lisans olan yöneticilere göre daha çok gösterdiği tespit edilmiştir. Son olarak erillik boyutuna dair tutum incelendiğinde ise öğrenim durumu lise olan yöneticiler, öğrenim durumu lisans yöneticilere, göre daha fazla eril tutum sergiledikleri görülmüştür.

Araştırma kapsamında ele alınan tüm değişkenlere ilişkin uygulanan korelasyon analizi incelendiğinde ise en yüksek derecede anlamlı ve pozitif ilişkinin güç mesafesi boyutunun fikir destekleme arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Yine kültürel değerlerin alt boyutu olan güç mesafesinin yenilikçi iş davranışının alt boyutları olan fikir üretme ve fikir uygulama boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın bulgular ve sonuç kısmında da ifade edildiği gibi güç mesafenin düşük dereceye sahip olan kültürler de astların kararlarına da önem vererek girişimciliği, icatları ve yenilikçi davranışları teşvik etmesi güç mesafesi ile fikir üretme, uygulama ve destekleme arasındaki ilişkiyi bu bağlamda anlamlı olduğu değerlendirilebilir. Belirsizlikten kaçınma boyutu ile yöneticilerin yenilikçi iş davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu boyut çalışanın talimat,

kural ve prosedürleri ne derece önemseydiğini ölçmektedir. Yöneticilerin belirsizliği ya da sıra dışı bir durumu tehdit olarak algılaması ya da buna karşı olumsuz bir tutum besleme hali yenilikçi iş davranışı ile arasında anlamlı bir ilişkinin olmamasına neden olabilir. Bireysel kültür modelinin erillik boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme ve fikir uygulama boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu boyut kadın ve erkeğin toplumsal ya da yönetim konusunda belirgin olması gerektiği tutumuna sahip olmanın ya da olmamanın yenilikçi iş davranışını etkilemediği şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan fikir destekleme boyutunun ise çok zayıfta olsa anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bir diğer kültür alt boyutu olan kolektivizm boyutu ile yöneticilerin yenilikçi iş davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu boyut dahil olunan grup için bireysel çıkarılardan ne ölçüde vazgeçtiğini ölçen bir boyuttur. Elde edilen sonuca göre yöneticilerin bireysel ya da grup çıkarılarını yenilikçi iş davranışını ile ilişkilendirmediği yorumu yapılabilir. Uzun erimlilik boyutuna dair sonuçlar incelendiğinde ise yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Fikir uygulama ve fikir destekleme boyutunun ise negatif yönde çok zayıf derecede anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırmanın beklenmeyen sürpriz bulgularından biridir. Elde edilen bu sonucun nedeni olarak araya giren daha başka faktörlerin mi bulunduğu konusu ileri araştırma gerektiren bir husus olabileceği gibi farklı araştırmalara konu olabilecek bir potansiyele sahiptir.

Son olarak önerilen araştırma modelini test etmek için çok değişkenli regresyon analizleri uygulanmıştır. Böylece Hofstede'nin kültür boyutlarından kolektivizm, erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve uzun erimlilik boyutlarının, yenilikçi iş davranışı boyutları arasındaki nedensellik ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda güç mesafesinin yenilikçi iş davranışını tüm boyutlarını etkilediği, kolektivizm boyutunun ise sadece fikir üretme boyutunu etkilediği saptanmıştır. Ayrıca erillik, uzun erimlilik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının ise yenilikçi iş davranışının hiçbir boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Kültür, bir toplumun ekonomik refah ve gelişimine katkı sağlayacak değerlere, inançlara sahip belirli bir coğrafyaya özgü bireylere has olan önemli bir kaynaktır. Bu çalışmanın bulgularından yola çıkılarak bireylerin kültürel değerlerinin bütün özellikleri yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olması beklenemez yorumu yapılabilir. Fakat

burada önemli husus Hofstede'nin kültür boyutları yenilikçi iş davranışını nasıl etkilediği ve nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu görmektir. Ulusal açıdan kültür, ulusun ekonomik refahına katkıda bulunacak değerlere, inançlara ve girişimlere sahip belirli bir coğrafyaya mensup bireylere has olan önemli bir kaynaktır. Bu bağlamda ilk olarak ulusal ve uluslararası alanda yenilikçi iş davranışına dair örgütte çalışan kişilerin motivasyonu, grup özellikleri, görev nitelikleri, örgütsel yapı, kültür stratejisi ve kaynakları dâhil olmak üzere yeniliği etkileyen değişkenlerle ilgili bir dizi çalışmalar yapıp geliştirilebilir.

Yukarıda özet olarak değinilen hususlar ışığında şu önerilerde bulunabilir:

Bu araştırmanın örneklemini genişletilmek suretiyle kültür ve yenilikçi iş davranışına ilişkin bölgesel farklılıkların ortaya çıkma konusu ele alınıp incelenebilir. Kıyı bölgeler ile gelenekselliğin daha baskın olduğu tahmin edilen kırsal yerleşim yerlerindeki hâkim kültür değerlerinin yenilikçi iş davranışı ilişkisinin farklı olabileceği düşünülmektedir.

Kültürel değişimin küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle beraber büyük ivme kazandığı günümüzde, belirli yıllar arasında değişimin yönü ve hızına belirlemeye ilişkin araştırmalar önerilmektedir.

Son olarak yapılan araştırma sonucunda, başarılı bir ekonomi altyapısına sahip olmak isteyen işletme ve yöneticiler yenilikçilik faktörünün gelişimini ve sürdürülebilirliğini teşvik eden mekanizmalara yatırım yaparak stratejik öneri ve girişimlerde bulunabilir. Ulusal ve uluslar arası alanda yenilikçiliğe ilişkin araştırmalar yapılarak örgüt yapısının, grup ve kişilerin motivasyon ve özelliklerini, kültürel etmenler ve kaynaklar dâhil olmak üzere yenilikçi iş davranışına katkı sağlayacak faktörler geliştirilebilir. Dolayısıyla bu katkı faktörleri fikir üretme, destekleme ve uygulama alanlarında kendini özgürce ifade eden ve yüksek nitelikli personel yetişmesine imkân tanırken ortaya konulmuş veya konulacak olan hizmet ve ürünün ticarileşmesinde daha başarılı olma ihtimalini artırmaktadır.

KAYNAKÇA

- Afsar, B., Badirb, M., ve Khan, M. (2015). "Person–Job Fit, Person–Organization Fit and Innovative Work Behavior The Mediating Role of Innovation Trust. *Journal of High Technology Management Research*, C.26, s.105-116.
- Ahmad, K. (2009). Its Influence On Innovative Behaviour and the Moderating Role of Proactivity. *A Thesis Submitted in Fulfillment Of The Requirements For The Master Degree in Educational Science And Technology*, C.11. University Of Twente The Netherlands, Faculty of Behavioural Sciences,.
- Ahmad, K. (2009). Its Influence On Innovative Behaviour and the Moderating Role of Proactivity. *A Thesis Submitted in Fulfillment Of The Requirements For The Master Degree in Educational Science And Technology*, 11. University of Twente The Netherlands, Faculty of Behavioural Sciences,.
- Akt: Duran, E. (2011). Turizm, Kültür ve Kimlik İlişkisi; Turizmde Toplumsal ve Kültürel Kimliğin Sürdürülebilirliği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.19, s. 291-313.
- Allaire, Y., ve Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *In: Organizational Studies*, s.193-226.
- Allan, A. (2003). Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits. *Second Edition*, s.511.
- Amabile, T. (1988). A Model Of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, s.123-167.
- Aydın, M. (2013). Kültür Sosyolojisinin Temel Kavramları. (K. In Alver, & N. Doğan, Dü) Ankara: Hece.
- Bal Taştan, Ş., ve Davoudi(2015) An Examination of the Relationship between Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior withthe Moderating Role of Trust in Leader A Study in the Turkish. *Context, 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management* Procedia - Social and Behavioral Sciences. s. 23-32.
- Bate, P. (1984). The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problemsolving. *Organization Studies*, C.5 (1), ss.43-66.

- Bergiel, E., Blaise, J., ve Upson, J. (2012). Revisiting Hofstede's Dimensions: Examining the Cultural Convergence of the United States and Japan. *American Journal of Management*, s.69-79.
- Bing, J. (2004). Hofstede's Consequences: The Impact of His Work on Consulting and Business Practices. *The Academy of Management Executive*, C.87 (80), ss.1993-2005.
- Bozkurt, Ö., ve Tascioğlu, H. (2007). Kobi'lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, C.11, s.1-12.
- Chang, L., ve Liu, C. (2008). Employee Empowerment, Innovative Behavior And Job Productivity of Public Health Nurses A Cross-Sectional Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, C.45 (10), s.1442-1448.
- Cheung, F. (1997). *Growing up the Chinese way*. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Child, D. (2006). *The Essentials of Factor Analysis* (Cilt 3. Baskı). Londra: Continuum.
- Çamlı, U. (2010). Yeniliğin Müşteri Sadakati Üzerine Etkileri; Turizm Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, 5. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavuşoğlu, A., (2011), Kültür ve Zihniyet, Laçın Yayınları, Kayseri
- Daft, R. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Review*, C.21 (2), s.193-210.
- Damanpour, F., & Evan, W. (1984). Organizational Innovation and Performance. *The Problem of Organizational Lag*, *Administrative Science Quarterly*, 29(3), s.392-409.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, C.10(1), s.41-64.
- De jong, J., & Den Hartog, D. (2007). *Innovative Work Behavior: Measurement and Validation*.

- Demirci, A. (2012). "Temel Kavramlar". İçinde Cevahir Uzkurt ve Ahmet Emre Demirci. *Yenilik Yönetimi*.
- Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.17(1), s.190.
- Dobni, B. (2008). Measuring Innovation Culture in Organizations. *European Journal of Innovation Management*, C.11(4), s. 539–559.
- Doğan, E., (2015), "Siyasal Reklamlarda Hofstede' in Kültürel Boyutlarının Kullanımı:2014 Türkiye Cumhurbaşkanlığı Seçimi", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, s.48.
- Dolan, S., Díez-Piñol, M., Fernández-Alles, M., Martín-Prius, A., & Martínez Fierro, S. (2004). Exploratory Study of Within-Country Differences in Work and Life Values The Case of Spanish Business Students. *International Journal of Cross Cultural Management*, C.4 (2), s.157-180.
- Dorenbosch, L., Van Engen, M., & Verhagen, M. (2005). On-The-Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management Through Production Ownership. *Creativity And Innovation Management*, C.14(2), s.129-141.
- Drucker, P. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 95-104.
- Duran, C., ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılık ile olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve Ekonomi*, s.59-60.
- Duran, M. (2018). "Bireysel Değerlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Özel Sektör Uygulaması. *İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 4. İstanbul.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eagleton, T. (2005). *Kültür yorumları*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Edles, L. (2006). *Uygulamalı Kültürel Sosyoloji*. (C. Atay, Çev.) İstanbul: Babil.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Nova Yayıncılık.
- Emiroğlu, A. (2018). *İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Eraslan, H., Bulu, M., & Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, C.3, s.15-29.
- Ertaş, Ç. (2018). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Kültürel Değerleri,. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, s.4-23.
- Eren, E. (1992). İşletmelerde Yenilik Politikası. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Everdingen, Y., ve Wartz, E. (2003). The Effect of National Culture on the Adaptation of Innovations. *Marketing Letter*, C.14(3), s.217-232.
- Goldsmith, R., ve Foxall, G. (2003). The Measurement of Innovativeness, *The International Handbook on Innovation*, s.321-330.
- Göktürk, I. (2016). *Kültür Sosyolojisi*. İstanbul: Doğu Kitapevi.
- Grisvold, W. (1994). *Cultures and Societies in Changing World*. Pine Forge. Thousand Oaks.
- Guirdham, M. (2005). *Communicating Across Cultures at Work*. Palgrave Macmillan.
- Gülcan, B. (2010). Türkiye’de Kültür Turizminin Ürün Yapısı ve Somut Kültür Varlıklarına Dayalı Ürün Farklılaştırma İhtiyacı. *İşletme Araştırmalar Dergisi*, C.2(1), s.110.
- Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007). Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dışıl ve Bireyci-Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*. C. 6 (2), s. 68-87.
- Güvenç, B., (1994), Kültür Konusu ve Sorunlarımız, Remzi Kitapevi, İstanbul
- Hall, B. (2005). *Among Cultures*. USA: Thomson Wadsworth.
- Hannemann-Weber, H., Kessel, M., Budych, K., & Schultz, C. (2011). Shared Communication Processes Within Health Care Teams for Rare Diseases and Their Influence on Health Care Professionals Innovative Behavior and Patient Satisfaction. *Implementation Science*, C.6(1), s.40.

- Hartmann, A. (2006). The role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behavior in Construction Firms. *Construction Innovation*, C.6(3), s.159-172.
- Hebenstreit, J. (2012). Nurse Educator Perceptions of Structural Empowerment and Innovative Behavior. *Nursing Education Research*, C.33(5), s.297-305.
- Herbig, P., ve Dunphy, S. (1998). Culture and Innovation. *Cross Cultural Management*, C.5(4), 13–21.
- Hernandez, M., ve Iyengar, S. (2001). What Drives Whom? A Cultural Perspective on Human Agency. *Social Cognition*, C.19(3), s.269-294.
- Hofstede, G. (1984). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology And Culture*, C.1(2), s.1-25.
- Hofstede, G., ve Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Footholds To Economic Growth. *Organizational Dynamics*, C.1, s.5-21.
- Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. and Zahra, S.A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, C.17, s.253-273.
- Huang, J., Huang, C., ve Wu, S. (1996). National character and response to Unsatisfactory Hotel Service. *International Journal of Hospitality Management*, C.3(15), s.229-243.
- Işık, C. (2018). *Bilgi Ekonomilerinde Ar-Ge, İnovasyon ve Patent*. Ankara: Nobel Akademik.
- İslamoğlu ve Alınçık, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2014: s.283.
- İnan Afet (1959). Atatürk Hakkında Hatıralar ve Belgeler, Ankara. s.261
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, C.73(3), s.287-302.

- Janssen, O., Schoonebeek, G., & Looy, B. (1997). Cognities Van Empowerment Als De Schakel Tussen Delegerend Leiderschap En Innovatief Gedrag Van Werknemers. *Gedrag & Organisatie*, C.10(4), s.175-191.
- Jong, D., ve Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, C.1(19), s.23-36.
- Jong, D., ve Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, C.1(19), s.23-36.
- Jong, J. (2007). Individual Innovation: The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior. 26-27. Amsterdam Business School Research Institute, PhD Thesis.
- Kaasa, A., Vadi, M., ve Varblane, U. (2014). Regional Cultural Differences Within European Countries Evidence From Multi-Country Surveys. *Management International Review*, C.54(6), ss.825-852.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). *Kültürel Psikoloji* C. 2. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalaycı, Ş. (2009), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın, Ankara.
- Kanter, R. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, C.17(2), s.14.
- Kessel, M., H, H.-W., ve J, K. (2012). Innovative Work Behavior in Healthcare: The Benefit of Operational Guidelines in the Treatment of Rare Diseases. *Health Policy*, s.146-153.
- Kheng, Y., Mahmood, K., ve Beris, S. (2013). A Conceptual Review of Innovative Work Behavior in Knowledge Intensive Business Services among Knowledge Workers in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, s.93.
- Kılıç, S. (2013). *İnovasyon ve inovasyon yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kırım, A. (2007). *Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon* C. 559 İstanbul: Sistem Yayıncılık. s.22-29

- Kızılçelik, S., ve Erjen. (1992). Açıklamalı Sosyolojik Terimler Sözlüğü. 99. Konya.
- Kim, S., ve Park, M. (2015). Leadership, Knowledge Sharing, and Creativity: The Key Factors in Nurses' Innovative Behaviors. *Journal of Nursing Administration*, C.45(12), s.615-621.
- Kluckhohn, D. (1951). The study of cultur. In D. Lerner ve H.D. Lasswell (Eds) içinde, *The Policy* Stanford: Stanford University Press. s. 86.
- Köktürk, M. (2006). *Kültürün dünyası*. Ankara: Hece Yayınları.
- Kroeber, A., ve Kluckhohn, C. (1952). *A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books.
- Kuratko, D., Goldsby, M., ve Hornsby, J. (2012). *Innovation Acceleration: Transforming Organizational Thinking*. Boston: Pearson.
- Leong, C., ve Rasli, A. (2014). The Relationship Between Innovative Work Behavior on Work Role Performance An Empirical Study. *Social and Behavioral*, 129, ss.9.
- Lustig, M., ve Koester, J. (1999). *"Intercultural Competence", Interpersonal Communication Across Cultures*. New York: Longman.
- Malinowski, B. (1992). *Bilimsel Bir Kültür Teorisi*. (H. Portakal, Çev.) İstanbul: Kalbacı Yayıncılık.
- Manimala, M., Jose, P., ve Thomas, K. (2005). Organizational Design for Enhancing the Impact of Incremental Innovations:A Qualitative Analysis of Innovative Cases in the Context of a Developing Economy. *Journal Compilation*, 14(4).
- Marcus, A., ve Gould, E. (2000). Crosscurrents: Cultural Dimensions and Global Web User-Interface Design. *Interactions*, C.4(7), s.32-46.
- Matsumoto, D. (1996). *Culture and Psychology*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mooij, M., ve Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing. *journal of Retailing*, s.61-69.

- Mulholland, J. (1991). *The Language of Negotiation*. London: Routledge. Pearson Education Limited.
- Mura, M., Lettieri, E., ve Radaelli, G. (2012). Intellectual Capital and Innovative Work Behaviour: Opening The Black Box. *INTECH pen Access Article International Journal of Engineering Business Management*, 4(39), s.1-10.
- Newman, K., ve Nollen, S. (1996). Culture and Congruence: The Fit Between Manageent Practices and National Culture. *Journal of International Bussiness Studies*, C:27(4), s.753-779.
- Noefer, K., Stegmaier, R., Molter, B., ve Sonntag, K. (2009). A Great Many Things to Do and Not a Minute to Spare: Can Feedback From Supervisors Moderate the Relationship Between Skill Variety. *Creativity Research Journal*, C.21(4), s.384-393.
- OECD. (2005). Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data. Institute for Statistics.https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en;jsessionid=0y5um5ySvR4GIal6Q09V34U6.ip-10-240-5-11 adresinden alınmıştır
- Oplatka, I. (2005). “Imposed School Change and Women Teachers’ Self-Renewal: a New Insight on Successful Implementation of Changes in Schools. *School Leadership & Management*, C.25(2), s.171-190.
- Oslo. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* C. 3 OECD: Avrupa Komisyonu.
- Oukes, T. (2010). Innovative Work Behavior. *Bachelor Thesis*, 15. Holland: University of Twente.
- Oldham, G.R. and Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39/3, 607-634.
- Öğüt, A., Aksay, K., ve Erbil, C. (2014). İşletme Yönetiminde Yenilikçilik Paradigmasının Değişimi:Yenilikçilik Kültürü Bileşenlerinin Bibliyografik Taraması ve Derlenmesi. 2. *Örgütsel Davranış Kongre Kitabı*, ss.80-89.

- Öter, Z., ve Özdoğan, O. (2005). Kültür Amaçlı Seyahat Eden Turistlerde Destinasyon İmajı: Selçuk-Efes Örneği. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.16(2), s.127.
- Peçen, Ü., ve Kaya, Ü. (2013). Amerika Birleşik Devletleri firmalarında insan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Organizasyonel İklim ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.14(1), s.95-11.
- Prieto, M., ve Perez Santana, M. (2014). Managing Innovative Work Behavior: The Role of Human Resource Practices. *Personnel Review*, C.43(2), s.184-208.
- Routamaa, V., ve Hautala, T. (2008). Understanding Cultural Differences The Values in a Cross-Cultural Context. *International Review of Business Research Papers*(4), s.129-137.
- Saatçioğlu, Ö. (2013). Barriers in Partnership in Open Innovation Process. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, C.3, s.99-119.
- Sample, C. (2013). Applicability of cultural markers in computer network attack attribution. 12th european conference on information warfare and security, University of Jyväskylä, Finland.
- Sargut, A. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Saylık, A. (2017). Okul Müdürlerinin Paternalist (babacan) Liderlik Davranışları İle Hofstede'nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1988). *Process Consultation*. USA: Addison-Wesley.
- Schimansky, S. (2014). The effect of a high-commitment work system on innovative behavior of employees. *Third IBA Bachelor Thesis Conference*, The Netherlands. s.1
- Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development:An Inquiry into Profits,Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. *Transaction Publishers*, s.55.

- Scott, S., ve Bruce, R. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, C.37(3), s.580-607.
- Shalley, C., ve Gilson, L. (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly* (15), s.33-53.
- Shane, S. (1992). Why Do Some Societies Invent More Than Others. *Journal of Business Venturing*, C.7, s.29-46.
- Smith, M. (2003). Changing an Organization's Culture: Correlates of Success and Failure. *Leadership ve Organization Development Journal*, s.249-261.
- Smith, P. (2005). *Kültürel Kuram*. (İ. Gündoğdu, ve S. Güzelsarı, Çev.) İstanbul: Babil Yayınevi.
- Stephens, G., ve Greer, C. (1995). Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences. *Organisational Dynamics*, s.39-55.
- Sue-chan, C., ve Ong, M. (2002). Goal Assignment and Performance: Assessing the Mediating Roles of Goal Commitment and Self-Efficacy and the Moderating Role of Power Distance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2(89), s.1140-1161.
- Şimsek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Tan, G. (1998). Managing Creativity in Organizations: Managing Creativity in Organizations Approach. s.1.
- Tayep, M. (1992). *The global business environment*. London: Sage Publication.
- Tidd, J., ve Bessant, J. (2009). Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change. s.7.
- Tomlinson, J. (2013). *Küreselleşme ve Kültür*. (A. Eker, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Topcu, M., Gursoy, A., ve Gurson, P. (2015). The Role of the Servant Leadership on the Relation between Ethical Climate Perception and Innovative Work. *European Research Studies*, C.18(1), s.67.

- Tore, E. (2019). Entelektuel Sermayenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.17(34), s.275-299.
- Töre, E. (2017). Entelektuel Sermayenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Bilgi Paylaşımının Özyeterlilik ve İç Denetim Odağı Perspektifinden İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Anabilim Dalı Doktora Tez. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Turek, A. (2012). Innovative Work Behavior And Psychological Capital– Analysis Of Relationships. *Organizacja I Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy*, C.3(19), s.71-88.
- Turgut, E., ve Begenirbaş, M. (2013). Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *KHO Bilim Dergisi*, C.23(2), s.101-124.
- Turgut, E., ve Sökmen, A. (2018). The Effects of Perceived Organizational Ethics on Innovative Work Behavior Self Efficacy's Moderating and Mediating Role. *Turkish Journal of Business Ethics*, C.11(1), s.58-67.
- Tushman, M., ve O'Reilly, C. (1997). *Winning Through Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tutar, H. (2016). *Sosyal Psikoloji Kavramlar ve Kuramlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Trochim, W. M., ve Donnelly, J. P. (2006). *The Research Methods Knowledge Base* (3rd ed.). Cincinnati, OH: Atomic Dog.
- Tylor, E. (1871). *Primitive Culture: Researches Into The Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*.
- Uygur, N. Ö. (2013). *Kültür Kuramı*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Uzkurt, C. (2012). Yenilik Çeşitleri ve Yeniliğin Yayılması. *Yenilik Yönetimi*, s.17-35. Eskişehir.
- Williams, R. (1977). *Culture and Society*. Middlesex: Penguin Books.
- Wisse, B., Barelds, D., ve Rietzschel, E. (2015). How Innovative is Your Employee? The Role of Employee and Supervisor Dark Triad Personality Traits in

- Supervisor Perceptions of Employee Innovative Behavior. *Personality and Individual Differences*, C.82, s.158-162.
- Woodman, R., Sawyer, J., ve Griffin, R. (1993). Toward A Theory Of Organizational Creativity. *Academy Of Management Review*, C.18(2), s.293-321.
- Wuncsh-Vincent, S., Lanvin, B., & Dutta, S. (2015). The Global Innovation Index 2015:Effective Innovation Policies for Development. s.41.
- Wursten, H., ve Fadrhonc, T. (2012). International Marketing and Culture. *Itim International*, C.1(9), s.4.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara : Detay Yayıncılık.
- Yaşar, Y. S. (2014). Dimensions of Culture: Indulgence and Restraint in Academic Life in Turkey. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, H. (2015). *Stratejik İnovasyon Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Yoo, B., Donthu, N., ve Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, C.23(3), s.193-210.
- Yoo, D., ve Lenartowicz, D. (2011). Measuring Hofstede's Five dimensions of Cultural Values at the Individual Level Development and Validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, C.23, s.3-4.
- Yu, C., Yu, T., ve Yu, C. (2013). Knowledge Sharing, Organizational Climate and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis of Effects. *Social Behavior and Personality*, s.143-156.
- Yuan, F., ve Woodman, R. (2010). Innovative Behavior in the Workplace The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, C.53(2), s.323-342.
- Yunus, O., ve F.A, W. (2014). Conducive Business Environment: Local Government Innovative Work Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, s.129, 214-220.
- Ziya Gökalp (1976). Türkleşmek, İslamlaşmak, Muasırlaşmak. Ankara s.29-43

<https://geerthofstede.com/landing-page/> Erişim Tarihi: 05.04.2020



EKLER

EK1. ANKET FORMU

ANKET FORMU

Saygıdeğer katılımcı, bu anket formu yürütülmekte olan **“Bireysel Kültürel değerlerin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisi”** başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Elçin Güneş

Dr. Öğr.Üyesi Mehmet ÖZMEN

Y.Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz?	Erkek ()	Kadın ()		
Medeni durumunuz?	Bekar ()	Evli ()		
Yaşınız?	18-25 ()	26-35 ()	36-45 ()	46 ve Üstü ()
Öğrenim Durumunuz?	Lise ()	Ön lisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()
Gelir Durumunuz?	5000 TL ve altı ()	5001-10000 TL ()	10001 TL ve üstü ()	
Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16 yıl ve üstü ()
Faaliyette bulunduğunuz sektör	Üretim ()	Hizmet ()	Ticaret ()	Diğer ()
Hayatınızın büyük çoğunluğu nerede geçti?	Büyükşehir ()	Şehir ()	İlçe ()	Kasaba-Köy ()

SORU NO		Her Zaman	Sık sık	Bazen	Ara Sıra	Hiçbir Zaman
1	Zor durumlar için yeni fikirler üretirim.	①	②	③	④	⑤
2	Yeni çalışma metotlarını, tekniklerini ve araçlarını araştırırım.	①	②	③	④	⑤
3	Problemler için orijinal çözümler üretirim.	①	②	③	④	⑤
4	Yenilikçi fikirleri desteklerim.	①	②	③	④	⑤
5	Yenilikçi fikirlerin edinilmesini takdir ederim.	①	②	③	④	⑤
6	Çalışma arkadaşlarımdan yenilikçi fikirler için heyecanlanmasını önemserim.	①	②	③	④	⑤
7	Yenilikçi fikirleri, kullanışlı uygulamalara dönüştürürüm.	①	②	③	④	⑤
8	Çalışma ortamında, düzenli olarak yenilikçi fikirler öneririm.	①	②	③	④	⑤
9	Yenilikçi fikirlerin faydasını değerlendiririm.	①	②	③	④	⑤

		① Hiç katılmıyorum	② Çok Az katılıyorum	③ Orta düzeyde katılıyorum	④ Büyük ölçüde katılıyorum	⑤ Tamamen katılıyorum
1	Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.	①	②	③	④	⑤
2	Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.	①	②	③	④	⑤
3	Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.	①	②	③	④	⑤
4	Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.	①	②	③	④	⑤
5	Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.	①	②	③	④	⑤
6	Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.	①	②	③	④	⑤
7	Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.	①	②	③	④	⑤
8	Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklendiğini anlamamı sağladığı için önemlidir.	①	②	③	④	⑤
9	İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.	①	②	③	④	⑤
10	Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.	①	②	③	④	⑤
11	Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.	①	②	③	④	⑤
12	Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.	①	②	③	④	⑤
13	Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir.	①	②	③	④	⑤
14	Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.	①	②	③	④	⑤
15	Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.	①	②	③	④	⑤
16	Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.	①	②	③	④	⑤
17	İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.	①	②	③	④	⑤
18	Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.	①	②	③	④	⑤
19	Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.	①	②	③	④	⑤
20	Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.	①	②	③	④	⑤
21	Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.	①	②	③	④	⑤
22	İleride başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.	①	②	③	④	⑤
23	Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.	①	②	③	④	⑤
24	Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.	①	②	③	④	⑤
25	Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.	①	②	③	④	⑤
26	Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Elçin Güneş

Doğum Yeri ve Yılı : Afyonkarahisar,1993

Telefon : 05073146494

E-posta : gns.elcin79@gmail.com

Yabancı Dil : İngilizce

Eğitim Durumu;

Ön Lisans : Anadolu Üniversitesi Adalet Bölümü (2012-2014)

Lisans : Akdeniz Üniversitesi İşletme Bölümü (2012-2016)

Yüksek Lisans : Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı (2018-2020)