

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE YENİ BİR BOYUT OLAN
SIKILIK-ESNEKLİK İLE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİ:
TÜRK VE İTALYAN MERMER SEKTÖRÜNDE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

Emir ÖZEREN

Danışman
Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN

2011

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2008800024

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Emir ÖZEREN
Tez Başlığı : Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıkılık-Esneklik ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma
Savunma Tarihi : 16.08.2011
Danışmanı : Prof.Dr.Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>
Prof.Dr.Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
Doç.Dr.Pınar SÜRAL ÖZER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
Prof.Dr.Mustafa TANYERİ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

İmza
P.Özmen
P.Özmen

Oybirliği (X)
Oy Çokluğu ()

Emir ÖZEREN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıkılık-Esneklik ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma" başlıklı Tezi (X) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıkılık-Esneklik İle Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk Ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Emir ÖZEREN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıkılık-Esneklik İle Örgütsel Yenilikçilik

İlişkisi: Türk ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma

Emir ÖZEREN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Kültür yazını bütüncül bir bakış açısıyla incelendiğinde, bugüne değin kültür yazınına egemen paradigmanın değerler yaklaşımı olduğu görülebilir. Ancak, son dönemde değerlerin kültürel farklılıkları açıklamada yetersiz kaldığına ilişkin ciddi eleştiriler ortaya çıkmış ve yeni bir kültür boyutundan söz edilmeye başlanmıştır. Araştırmada, belli bir topluluktaki normların yaygınlığı, önemi, etki gücü ve bağlayıcılığı olarak tanımlanan, daha önce toplumsal düzeyde incelemelere konu olan sıkılık-esneklik kültür boyutunun örgütsel alanda da önemli etkilerinin olabileceği varsayımından hareket edilmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen araştırmanın nihai amacı sıkılık-esneklik kültür boyutunu örgütsel düzeyde ele alarak kavramın geçerlilik ve güvenilirliğini Türk ve İtalyan mermer sektöründe karşılaştırmalı bir yaklaşımla incelemek ve örgütsel yenilikçilik ile ilişkisini görgül olarak belirlemeye çalışmaktır. Çalışmada nicel araştırma yöntemine dayalı soru formu tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmada, sıkılık-esneklik kültür boyutunun örgüt ortamında geçerli bir yapı olabileceğine dair keşfedici yönde bazı bulgulara erişilmiştir. Ayrıca, sıkılık-esneklik kültür boyutu ile örgütsel yenilikçilik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmıştır. Türkiye örnekleminde sıkılık-esneklik ile davranışsal yenilikçilik arasında orta düzeyde negatif, süreç yenilikçiliği arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. İtalya örnekleminde ise kültürün sıkılık-esneklik boyutu ile ürün/pazarlama, süreç ve davranış yenilikçiliği arasında orta düzeyde, pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sıkılık-esneklik düzeyinin örgütsel yenilikçilik alt boyutları üzerindeki etkisini değerlendirmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda Türkiye örneklemini için sıkılık-esneklik kültür boyutunun süreç yenilikçiliği üzerinde olumlu; davranışsal yenilikçilik üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer yanda, İtalya örnekleminde ürün-pazarlama, süreç ve davranış yenilikçiliği üzerinde sıkılık-esneklik kültür boyutunun anlamlı ve olumlu bir etkide bulunduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın en kritik bulgularından biri, sıkılık-esnekliğin örgütsel yenilikçilik boyutları ile etkileşiminde ülke değişkeninin oynadığı muhtemel düzenleyici rol olmuştur. Bu bağlamda, sıkılık-esnekliğin davranışsal yenilikçiliğe olan etkisinin Türk ve İtalyan mermer işletmelerinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Türkiye örnekleminde kültürün sıkılık düzeyi yükseldikçe, davranışsal yenilikçiliğin azalabileceği; İtalya örnekleminde ise kültürün sıkılık düzeyi yükseldikçe, davranışsal yenilikçiliğin artabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Sıkılık-Esneklik, Norm, Değer, Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilikçilik, Mermer Sektörü

ABSTRACT

Master's Thesis

The Relationship Between Tightness-Looseness As a New Dimension of Organizational Culture and Organizational Innovativeness: A Comparative Research on Turkish and Italian Marble Industry

Emir ÖZEREN

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

When examining the literature of culture holistically, it can be seen that the dominant paradigm in the literature is based on values. However, in the recent decades there have been growing criticisms of values in explaining the cultural differences insufficiently and it has been started to discuss a new cultural dimension. The beginning point of the research was based on the assumption that tightness-looseness dimension of culture defined as strength, importance, pervasive and binding of norms within a certain community which was previously examined on societal level might also have significant implications in organizations. In this regard, the ultimate objective of the research is to examine the validity and reliability of the construct in Turkish and Italian marble industry with a comparative approach while considering the cultural dimension of tightness-looseness on organizational level and aim to explore its relationship with organizational innovativeness empirically. The survey method based on quantitative approach was adopted in the study.

Some exploratory findings were found regarding the validity of tightness-looseness construct in organization settings. Besides, it was found a meaningful relationship between tightness-looseness and organizational innovativeness sub dimensions. In Turkish sample, it can be seen a moderate and negative relationship between tightness-looseness and behavioural innovativeness, a moderate and positive relationship between tightness-looseness and process innovativeness.

In Italian sample, it was found a moderate and positive relationship between cultural tightness-looseness and all dimensions of organizational innovativeness including product-market, process and behavioural.

Having investigated the effect of tightness-looseness on dimensions of organizational innovativeness, it was revealed that there was a positive effect of tightness-looseness on process innovativeness whereas a negative effect on behavioural innovativeness in Turkish sample. On the other hand, the meaningful and positive effect of tightness-looseness on product-market, process and behavioural innovativeness was determined for Italian sample.

One of the most critical findings of the research was the possible moderating role of the country variable while interacting the organizational innovativeness dimensions. It was determined that the effect of tightness-looseness on behavioural innovativeness differed from Turkish sample to Italian one. As the tightness of culture increases, the behavioural innovativeness is likely to decrease in Turkish sample whereas the behavioural innovativeness is likely to increase in Italian sample.

Key words: Tightness-Looseness, Norm, Value, Organizational Culture, Organizational Innovativeness, Marble Industry

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM 1

SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTUNA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ANTROPOLOJİ YAZININDA SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTU.....	7
1.2. SOSYOLOJİ YAZININDA SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTU	9
1.3. PSİKOLOJİ YAZININDA SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTU	10
1.4. KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİK KAVRAMININ TANIMI.....	13
1.5. NORM VE DEĞER KAVRAMLARININ AYRIMI	17
1.6. SIKI-ESNEK TOPLUMLARDA YAPTIRIM MEKANİZMASI VE TÜRKİYE ÖRNEĞİNE DERİNLEMESİNE BİR BAKIŞ	19
1.7. KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİĞİN DİĞER KÜLTÜR BOYUTLARI İLE İLİŞKİSİ VE ONLARDAN AYRILAN YÖNLERİ	23
1.8. SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTUNUN ORTAYA ÇIKMASINI HAZIRLAYAN UNSURLAR	26
1.8.1. Nüfus Yoğunluğu	26
1.8.2. Homojenlik	27
1.8.3. Coğrafi İzolasyon	27
1.8.4. Doğal Kaynaklar	28
1.8.5. Çevresel ve Hastalık Tehditleri	28
1.8.6. Sıkılık-Esneklik ve Sosyopolitik Kurumlar.....	30
1.8.6.1. Aile	31
1.8.6.2. Okul	31
1.8.6.3. Hükümet ve Devlet	32
1.8.6.4. Medya.....	33

1.8.6.5. Kriminal Yargı Sistemleri	33
1.8.6.6. Din	34
1.8.6.7. Dil	35

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK OLGUSUNA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. YENİLİK VE YENİLİKÇİLİK KAVRAMLARININ TANIMI	37
2.2. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK KAVRAMI VE BOYUTLARI	43
2.2.1. Ürün Yenilikçiliği	46
2.2.2. Pazar Yenilikçiliği.....	48
2.2.3. Süreç Yenilikçiliği.....	49
2.2.4. Davranışsal Yenilikçilik	50
2.2.5. Stratejik Yenilikçilik	52
2.3. YENİLİKÇİLİK KAVRAMININ ÖLÇÜMÜNDE YARARLANILAN YAKLAŞIMLAR.....	53
2.3.1. Mevcut (Güncel) Teknoloji Yaklaşımı.....	53
2.3.2. Kesitsel Yöntem	54
2.3.3. Özdeğerlendirme Yaklaşımı	54
2.3.4. Fikri Mülkiyet Hakları	55
2.3.5. Araştırma Geliştirme Yaklaşımı	55
2.3.6. Yeni Ürün Sayısı	56
2.4. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK OLGUSUNUN ORTAYA ÇIKMASINDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER.....	56
2.5. SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTUNUN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLE OLAN İLİŞKİSİ	72

BÖLÜM 3

TÜRK VE İTALYAN MERMER SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. AMAÇ	81
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	81
3.3. ARAŞTIRMA TASARIMI	82
3.4. ARAŞTIRMA MODELİ	82
3.5. ÖRNEKLEM.....	83

3.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ	86
3.6.1. Türkiye Örnekleme İçin Veri Toplama Süreci	86
3.6.2. İtalya Örnekleme İçin Veri Toplama Süreci	87
3.7. VERİ TOPLAMA ARACI	89
3.8. ÖLÇÜM ARACININ ÇEVİRİ VE UYARLANMA YÖNTEMİ	91
3.9. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ	92
3.10. ANALİZ DÜZEYİ	92
3.11. ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI	93
3.12. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	94
3.12.1. Türkiye Örnekleminde Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları ..	95
3.12.2. İtalya Örnekleminde Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları ...	100
3.13. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR	105
3.13.1. Türkiye Örnekleminin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ...	105
3.13.2. İtalya Örnekleminin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	109
3.14. SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTU VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	113
3.14.1. Türkiye Örnekleminde Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutu ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerine İlişkin Bulgular	113
3.14.2. İtalya Örnekleminde Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutu ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerine İlişkin Bulgular	118
3.14.3. Türkiye ve İtalya Örneklemlerinin Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyutları Açısından Karşılaştırılması	123
3.15. KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİK VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK DEĞİŞKENLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE İNCELENMESİ ..	124
3.15.1. Türkiye Örnekleme için Kültürel Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi	124
3.15.2. İtalya Örnekleme için Kültürel Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi	132
3.16. SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTUNUN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	132
3.16.1. Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutunun Ürün ve Pazar Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi (Türkiye Örnekleme)	133
3.16.2. Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutunun Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi (Türkiye Örnekleme)	134

3.16.3. Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutunun Davranışsal Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi (Türkiye Örnekleme)	135
3.16.4. Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutunun Ürün ve Pazar Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi (İtalya Örnekleme)	136
3.16.5. Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutunun Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi (İtalya Örnekleme)	138
3.16.6. Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutunun Davranışsal Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi (İtalya Örnekleme)	139
3.17. KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİK İLE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÜLKE DEĞİŞKENİNİN DÜZENLEYİCİ (MODERATÖR) ROLÜ	140
3.17.1. Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Ürün ve Pazar Yenilikçiliğine Etkisinin Türkiye ve İtalya'ya Göre Değerlendirilmesi.....	140
3.17.2. Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Süreç Yenilikçiliğine Etkisinin Türkiye ve İtalya'ya Göre Değerlendirilmesi.....	143
3.17.3. Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Davranışsal Yenilikçiliğe Etkisinin Türkiye ve İtalya'ya Göre Değerlendirilmesi.....	144
3.18. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN VE BULGULARIN ÖZETİ	146
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	148
KAYNAKÇA	159
EKLER.....	187
EK 1 Türkiye Örnekleme İçin Soru Formu	188
EK 2 İtalya Örnekleme İçin Soru Formu	193

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Geleneksel Toplamların En Yüksekten En Dşge Göre Sıklık Sıralaması.....	8
Tablo 1.2 Toplumsal Sıklık-Esneklik Boyutunda Türkiye: Keşifsel Anket Sonuçları.....	21
Tablo 2.1 Yapısal-Prosedürel Yeniliklerin rgt İçi ve rgtler Arası Yeniliklerle Etkileşimi.....	44
Tablo 2.2 rgtsel Yenilikçiliğın Belirleyici Unsurları	60
Tablo 2.3 Mekanik ve Organik rgt Karşılaştırması	75
Tablo 3.1 Yenilikçilik Yazınında Tanımlanan Firma Yenilikçiliğı Boyutları	91
Tablo 3.2 Sıklık-Esneklik lçeğı için KMO ve Bartlett Testi	95
Tablo 3.3 Sıklık-Esneklik lçeğı için Açımlanan Toplam Varyans.....	96
Tablo 3.4 Sıklık-Esneklik lçeğının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri	96
Tablo 3.5 rgtsel Yenilikçilik lçeğı için KMO ve Bartlett Testi.....	97
Tablo 3.6 rgtsel Yenilikçilik lçeğı için Açımlanan Toplam Varyans	98
Tablo 3.7 rgtsel Yenilikçilik lçeğı Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri.....	98
Tablo 3.8 Türkiye rnekleminde Araştırma Değışkenlerinin Güvenilirlik Sonuçları.....	99
Tablo 3.9 Sıklık-Esneklik lçeğı için KMO ve Bartlett Testi	100
Tablo 3.10 Sıklık-Esneklik lçeğı için Açımlanan Toplam Varyans.....	101
Tablo 3.11 Sıklık-Esneklik lçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Faktör Yükleri	101
Tablo 3.12 rgtsel Yenilikçilik lçeğı için KMO ve Bartlett Testi.....	102
Tablo 3.13 rgtsel Yenilikçilik lçeğı için Açımlanan Toplam Varyans	103
Tablo 3.14 rgtsel Yenilikçilik lçeğının Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri	103
Tablo 3.15 İtalya rnekleminde Araştırma Değışkenlerinin Güvenilirlik Sonuçları	104
Tablo 3.16 Türkiye rnekleminde Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	105
Tablo 3.17 Türkiye rnekleminde Katılımcıların Yaş a Göre Dağılımı	105
Tablo 3.18 Türkiye rnekleminde Katılımcıların Eğ itim Düzeylerine Göre Dağılımı	106

Tablo 3.19 Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Bölümlerine Göre Dağılımı ...	106
Tablo 3.20 Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	107
Tablo 3.21a Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Şirkette Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	107
Tablo 3.21b Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Şirkette Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	108
Tablo 3.22a Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	108
Tablo 3.22b Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	109
Tablo 3.23 İtalyan Örnekleminde Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı ..	109
Tablo 3.24 İtalya Örnekleminde Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	110
Tablo 3.25 İtalya Örnekleminde Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	110
Tablo 3.26 İtalya Örnekleminde Katılımcıların Bölümlere Göre Dağılımı	111
Tablo 3.27 İtalya Örnekleminde Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı ..	111
Tablo 3.28 İtalya Örnekleminde Katılımcıların Şirkette Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	112
Tablo 3.29 İtalya Örnekleminde Katılımcıların Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	112
Tablo 3.30 Türkiye Örnekleminin Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Profili	113
Tablo 3.31 Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlerde Var Olan “Örgütsel Normların” Düzeyini Belirlemek Üzere Oluşturulan İfadeler Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı (Türkiye Örneklemini)	114
Tablo 3.32 Katılımcıların Çalıştıkları Şirketin “Örgütsel Yenilikçilik” Düzeyini Belirlemek Üzere Oluşturulan İfadeler Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı (Türkiye Örneklemini).....	115
Tablo 3.33 İtalya Örnekleminin Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Profili....	118

Tablo 3.34 Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlerde Var Olan “Örgütsel Normların” Düzeyini Belirlemek Üzere Oluşturulan İfadelere Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı (İtalya Örnekleme)	119
Tablo 3.35 Katılımcıların Çalıştıkları Şirketin “Örgütsel Yenilikçilik” Düzeyini Belirlemek Üzere Oluşturulan İfadelere Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı (İtalya Örnekleme)	120
Tablo 3.36 Türkiye ve İtalya Örneklemlerinin T-Testi Sonuçları	123
Tablo 3.37 Türkiye ve İtalya Örneklemlerinin Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Profillerinin Karşılaştırılması	124
Tablo 3.38 Türkiye Örnekleminde İşletme İçi Bölümlere Göre Varyans Analizi Sonuçları	125
Tablo 3.39 Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerinin Bölümlere Bağlı Olarak Değişimi	125
Tablo 3.40 Türkiye Örnekleminde İşletme İçi Bölümlere Bağlı Tukey Testi Sonuçları	126
Tablo 3.41 Türkiye Örnekleminde İşletme İçi Pozisyonlara Bağlı Varyans Analizi Sonuçları	128
Tablo 3.42 Türkiye Örnekleminde Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerinin İşletme İçi Pozisyona Bağlı Değişimi	129
Tablo 3.43 Türkiye Örnekleminde İşletme İçi Pozisyonlara Göre Tukey Testi Sonuçları	130
Tablo 3.44 Sıkılık-Esneklik Değişkeni ile Örgütsel Yenilikçilik Boyutları Arasındaki İlişki (Türkiye Örnekleme)	133
Tablo 3.45 Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Ürün ve Pazar Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi (Türkiye Örnekleme)	133
Tablo 3.46 Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi (Türkiye Örnekleme)	134
Tablo 3.47 Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Davranışsal Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi (Türkiye Örnekleme)	135
Tablo 3.48 Sıkılık-Esneklik Değişkeni ile Örgütsel Yenilikçilik Boyutları Arasındaki İlişki (İtalya Örnekleme)	136

Tablo 3.49 Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun rn ve Pazar Yenilikçiliği zerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi (İtalya rnekleme)	137
Tablo 3.50 Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Süreç Yenilikçiliği zerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi (İtalya rnekleme)	138
Tablo 3.51 Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Davranışsal Yenilikçilik zerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi (İtalya rnekleme)	139
Tablo 3.52 Hipotezlerin ve Bulguların zeti.....	146

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Ajzen'in Planlanmış Davranış Kuramı	13
Şekil 1.2. Kültürel Sıkılık-Esneklik Kavramını Etkileyen Unsurların Karşılıklı Etkileşimi	35
Şekil 2.1. Örgütsel Yenilikçiliğin Teknolojik ve Davranışsal Boyutu	42
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	83
Şekil 3.2. Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutu ile Ürün ve Pazar Yenilikçiliği Değişkenlerine İlişkin Regresyon Denklemlerinin Grafikselleştirimi.....	142
Şekil 3.3. Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutu ile Davranışsal Yenilikçilik Değişkenlerine İlişkin Regresyon Denklemlerinin Grafikselleştirimi.....	145

GİRİŞ

“Kültür” olgusu, sosyal bilimlerin birçok alanında, başta antropoloji, sosyoloji ve psikoloji olmak üzere çeşitli disiplinlerce ele alınmış olup, bugüne kadar iki yüze yakın kültür tanımı geliştirilmiştir. Bu tanımlar arasında, disiplinler arası çalışmalarda sıklıkla başvuru Kluckhohn’un (1951:86) tanımıdır:

“İnsan gruplarının özgün yapılarını ortaya koyan, yaratılan ve aktarılan sembollerle ifade edilen düşünce, duygu ve davranış biçimleridir; kültürün temelini geleneksel görüşler (tarihsel süreçte oluşmuş ve seçilmiş) ve özellikle onlara atfedilen değerler oluşturmaktadır” (Aycan ve Kanungo, 2000:28).

Kültür kavramına ilişkin farklı uygulama alanlarında ortaya konan açıklamaları birleştiren Bozkurt (1997), bütüncül bir kültür tanımı yapmıştır. Bozkurt (1997:90)’a göre;

“Kültür; herhangi bir sosyal birimin dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemleri hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de, algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır.”

Kültür kavramı toplumsal ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde ele alınabilir (Aycan, 1998:21). Esasında, toplumsal ve örgütsel kültür birbiri içine geçmiş kavramlardır. Birey, örgüte girdiği zaman o örgüte kendi değerlerini taşımaktadır ve bu değerler çoğunlukla da bireyin içinde yetiştiği toplumsal kültürde şekillenmektedir. O halde, örgütler faaliyet gösterdikleri ulusun kültürel değerlerinden de etkilenebilmekte ve örgüt kültürleri de toplumsal kültürden izler taşıyabilmektedir.

Toplumsal kültür boyutlarının örgüt düzeyindeki yansımaları kültürlerarası araştırmalarda bugüne değin sıklıkla tartışılmıştır. Ancak, toplumsal kültür boyutlarının kültürlerarası araştırmalarda ele alınma biçimi ağırlıklı olarak değer eksenli olmuştur. Oysa, son dönemde gelişmekte olan alan yazını kültürlerarası farklılıkları anlamlandırmada yeni bir kültür boyutunu keşfetmiştir. Kültürel sıklık-esneklik adı verilen bu boyut bir toplumda var olan sosyal normların etki ve yaptırım gücü üzerinde durmaktadır. İlk kez Pelto (1968) tarafından geleneksel toplumlar

üzerinde ele alınan sıklık-esneklik kültür boyutu günümüzde Gelfand ve ekibinin yürüttükleri araştırmalar sayesinde tekrardan kuramsal tartışmaların ilgi odağına oturmuştur. Gelfand ve diğerlerinin (2011) son araştırması kültürel sıklık-esneklik kavramını 33 ülke üzerinde karşılaştırmalı bir yaklaşımla ele alan son derece kapsamlı bir saha çalışması olup araştırma sonuçları sıklık-esneklik olgusunun var olan kültür boyutlarından ayrılan, kültürlerarası farklılıkları açıklamada anlamlı ve geçerli bir kavram olduğunu göstermektedir.

Sıklık-esneklik kültür boyutu son dönem karşılaştırmalı kültürlerarası psikoloji alanının parlayan bir yıldızı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugüne kadar bu alandaki baskın yaklaşımın değerler yaklaşımı olduğu görülmektedir. Oysa, kültür madalyonunun bir yüzü olan değerlere fazlaca odaklanıldığı durumda, madalyonun diğer yüzü olan normlar ihmal edilmekte ya da görmezlikten gelinmektedir. Bu bakımdan yeni bir kültür boyutu olarak öne sürülen kültürel sıklık-esneklik olgusunun mevcut değer odaklı yaklaşımlara tepki olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bu durum psikolojide uzun yıllar süren kişilik mi, çevre mi davranışı belirler sorunsalını andırmaktadır. Değerler bireyin idealize ettiği içsel algılamalarından oluşurken, sıklık-esneklik kültür boyutunun dayandığı normlar ise dış çevre ve sınırlamaların birey üzerinde kurduğu fiili durumu anlatır. Böylece, değerler olması gerekene, normlar ise var olan duruma odaklanmış olmaktadır. Kültürlerarası benzerlik ve farklılıkların tam olarak anlaşılmasında madalyonun diğer yüzü olan normları da göz önünde bulundurmak gerekecektir. Ayrıca, kültürel sıklık-esneklik kavramı kısa soluklu bir yönetim modası olmayıp, arkasında, kaynağını psikoloji, sosyoloji ve antropolojiden alan, son derece olgunlaşmış bir kuram yatmaktadır.

Yenilik, şirketin genel düzeydeki başarısının sağlanabilmesi için, yaratıcı ve yeni çözümlerin araştırılması, yeni mal, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi ve yeni teknoloji kaynaklarının kullanılmasını ifade etmektedir (Liu, Luo ve Shi, 2002:370). Yenilik, örgütün değişen pazar koşullarına ve müşteri taleplerine uyum gösterebilme kabiliyeti kazandırarak firmanın uzun dönemde varlığını sürdürebilmesinde, rekabetçi avantaj elde etmesinde ve bu yolla da varlığını sürdürmesinde başat bir rol oynamaktadır. Nitekim, Özmen, Eriş ve Saatçioğlu (2010:528)'nin işaret ettiği üzere özellikle yönetim yazınında yenilik, örgütün başarısını, yeterliliklerini ve kapasitesini artıran, büyüme ve sürdürülebilir rekabet avantajını farklılaştırmasına katkıda bulunan stratejik bir çaba olarak gözlemlenmektedir. Benzer doğrultuda, Tidd (2001) ve Wang ve Ahmed (2004) örgütün yenilik yapma yeteneğinin, işletmenin hayatta

kalabilmesi, başarılı olabilmesi ve uzun vadede büyüebilmesi için en önemli şartlardan biri olduğuna dikkat çekmişlerdir. İşletme için yenilikler, karşılaşılan problemlere çözüm üretme ve çevredeki değişimler aracılığıyla ortaya çıkan fırsatları değerlendirme ve tehditlerden korunma aracıdır. Yenilikler, çevresel değişimlere karşı işletmenin hayatta kalabilmesini sağlayan bir tepki mekanizmasıdır. Örgütlerde yenilikçilik uygulamaları, örgüte rekabet avantajı sağlaması (Hult, Hurley ve Knight, 2004:431), örgüt üyelerinin teknolojik ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi ürünler ortaya koymalarında onları cesaretlendirmesi (Matsuo, 2006:244), işletme performansını olumlu yönde etkilemesi (Damanpour, 1991:587; Han, Kim ve Srivastava, 1998:35; Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002: 522; Güleş ve Bülbül, 2003:60; Hult, Hurley ve Knight, 2004:435; Matsuo, 2006: 248; Rhee, Park ve Lee, 2010:72) bağlamında oldukça önemli olarak değerlendirilmektedir.

Wang ve Ahmed (2004) örgütsel yenilikçilik gibi son derece karmaşık bir yapıyı çözümlerken kavramın ürün yenilikçiliği gibi tek boyuta indirgenerek ele alınmasını eleştirmiş ve yazındaki yenilikçilik tanımlamalarından hareketle bütüncül bir örgütsel yenilikçilik kavramı geliştirmiştir. Wang ve Ahmed (2004:304), örgütsel yenilikçiliği, bir örgütün, yenilikçi davranış ve süreçlerini stratejik yönelimiyle birleştirerek pazara yeni ürünler sunma ya da yeni pazarlara açılma şeklindeki bütüncül yenilikçi kabiliyeti olarak tanımlamıştır.

Yazında sıklık-esneklik kültür boyutunun örgütler açısından taşıdığı ifade edilen ayırt edici özelliklere ve yenilikçilik ile olan ilişkisine sınırlı da olsa yer verilmiştir. Sıklığın görece yüksek olduğu örgütlerde istikrar ve düzen eğilimi ön planda yer alırken, değişime kapalılık ve değişime direnç daha yüksek, esneklik ise daha azdır (Ostroff ve Bowen, 2000; Schneider, Salvaggio ve Subirats, 2002; Sorenson, 2002). Sıklığın hakim olduğu örgütlerde önceden belirlenmiş yerleşik kural, norm, rutin ve uygulamalar önemli yer tutar. İşgörenlerin bu normlara sıkı sıkıya uymaları ve normlardan sapmamaları beklenmektedir. Bu bakımdan sıkı örgütlerde, yüksek oranda hesap verebilirlik, denetim ve kontrol gerektiren program ve uygulamaların daha başarılı olacağı ifade edilmektedir. Sıkı örgütlerde örgütsel normlara uyum esas olduğu için ISO 9000 ve benzeri standartlara uyum gerektiren sistemlerin daha başarılı olacağı düşünülmektedir (Fiş ve Wasti, 2010:612). Esnek örgütlerde ise çalışanların hata ve yanlışlarına karşı daha ılımlı bir yaklaşım söz konusu olup böyle örgütlerde düzen ve uyum daha geri planda kalırken, yeniliğe ve

örgütsel değişime tolerans daha yüksektir. Yaptırım düzeyinin ve hesap verme zorunluluğunun görece daha düşük hissedildiği esnek örgütlerde yetkeliendirmenin ve kişisel inisiyatif alabilmenin daha çok olması ve kabul edilebilir davranış aralığının geniş bir yelpazeye yayılması beklenir (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006; Fiş ve Wasti, 2010). Bu nedenle, örgütün kültürel yönden esnek özellikler sergilemesinin yenilikçi davranışın ortaya çıkması açısından daha uygun bir zemin yarattığı savunulabilir.

Sonuç olarak, kültürel sıklık ve esneklik gelişmekte olan bir kültür olgusudur (Gelfand ve diğerleri, 2011; Gelfand, Nishii ve Raver, 2006; Hansen, 2009; Tov, 2008). Bu durum son dönemde kültürler arası farklılıklar üzerine çalışan araştırmacıların ilgi ve dikkatini çekmiş, sıklık-esneklik kültür boyutu sorgulanmaya ve diğer kültür boyutlarından farkı anlaşılmaya başlanmıştır. Kavramın örgüt düzeyinde ele alınarak yenilikçilik gibi örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmeye başlanması ise kavramın kendisinin ele alınmasından da yeni ve özgün bir çaba olarak değerlendirilmelidir. Mevcut yazın ışığında denilebilir ki kültürel sıklık-esneklik hakkında örgütsel düzeyde incelemeler oldukça sınırlı olup bu alan, örgüt kültürü yazını açısından henüz yeni filizlenmekte olan bir tohum olarak görülmelidir.

Sıklık-esneklik boyutu yukarıda söz edildiği üzere kültür yazını için görece yeni bir kavram olup örgüt yazınında birkaç çalışma (Wasti ve Fiş, 2010) hariç, henüz yeterince dikkate alınmamıştır. Oysa boyutun, birçok örgütsel özellik ve/veya çıktı üzerinde doğrudan veya dolaylı etkisinin olması beklendiği gibi örgütsel bazı özelliklerin de boyuta etkisi göz ardı edilemez. Gelfand, Nishii ve Raver (2006) ve Gelfand ve diğerleri (2011) sıklık-esneklik kültür boyutunun birey, toplum ve aynı zamanda örgüt düzeyinde önemli etkileri bulunduğuna işaret etmiş ve bundan sonraki araştırmalarda kavramın bu düzeylerde daha derinlemesine ele alınması gerektiği yönünde bir çağrıda bulunmuşlardır. Bu noktadan hareketle, çalışmanın amacı, kültür yazınında daha önce toplumsal seviyede incelenen (Gelfand ve diğerleri, 2011; Chan ve diğerleri, 1996; Pelto, 1968) ve örgüt kültürü yazınında yeni bir boyut olduğu öne sürülen (Fiş ve Wasti, 2010) sıklık-esneklik kavramını örgütsel düzeyde ele alarak yenilikçilik ile olan ilişkisini görgül olarak belirlemeye çalışmaktır. Araştırma kapsamında Türk ve İtalyan mermer işletmelerinden soru formu aracılığıyla sağlanan veriler yardımıyla, sıklık-esneklik olgusu örgüt ortamında tartışmaya açılmış, kavramın örgütsel düzeydeki geçerlilik ve güvenilirliği sorgulanmaya çalışılmıştır.

Genel geçer kültürler arası araştırmalarda kendisine son derece sınırlı yer bulan sıklık-esneklik kültür boyutunun bu araştırmada incelenmesiyle kültürler arası araştırmaların değer odaklı, tek yönlü bakış açısını genişletme yönünde ilgili alan ve yazına katkıda bulunması beklenmektedir. Ayrıca, sıklık-esneklik kültür boyutunun kültürler arası örgüt ve yönetim yazınına başlı başına, ayrı bir kültür boyutu olarak kazandırılabilmesi kavramın birey ve toplum düzeyinde olduğu kadar örgüt düzeyinde de ele alınması ile mümkün olacaktır. Bu yönüyle araştırmanın örgüt kültürü açısından yeni olarak değerlendirilebilecek bir kültür olgusunu örgütsel düzeyde inceleyerek ve keşfetmeye çalışarak hem örgüt hem kültürlerarası yazına katkıda bulunma yönünde önemli bir adım attığı ifade edilebilir.

Araştırmanın temel amacına bağlı olarak geliştirilen ve yanıt aranan araştırma soruları ise şunlardır:

- Sıklık-esneklik kültür boyutu, mermer ve doğal taş sektöründe faaliyet gösteren Türk ve İtalyan örgütleri açısından geçerli bir kavram mıdır?
- Türkiye ve İtalya örneğinde sıklık-esneklik bağlamında hangi kültürel boyut daha belirgin gözükmemektedir? Türk ve İtalyan mermer işletmeleri ne ölçüde sıkı veya esnek olarak değerlendirilebilir?
- Araştırma kapsamında incelenen Türk ve İtalyan mermer işletmeleri içinde bulundukları toplumun kültürel sıklık-esnekliğini ne ölçüde yansıtabilmektedir?
- Sıklık-esneklik ile örgütsel yenilikçilik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Örgütün kültürel yönden sıkı-esnek özellikler göstermesi örgütsel yenilikçilik üzerinde etkili midir?

- Araştırma kapsamında incelenen Türk ve İtalyan mermer şşletmelerinde sıklık-esneklik kültür boyutu örgütsel yenilikçilik olgusunu ne ölçüde açıklayabilmektedir?
- Sıklık-esnekliğin örgütsel yenilikçilik boyutları ile etkileşiminde ülke değişkeninin rolü nedir? Sıklık-esnekliğin örgütsel yenilikçilik boyutları üzerindeki etkisi Türkiye ve İtalya'ya göre farklılık göstermekte midir?

Araştırma  bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, sıklık-esneklik kültür boyutuna ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. İkinci bölümde, örgütsel yenilikçilik olgusuna dair kavramsal ereve ve sıklık-esneklik kültür boyutunun örgütsel yenilikçilik ile olan ilişkisi incelenmiştir. nc bölümde, araştırma yöntemi açıklanmış ve araştırma bulguları ele alınmıştır. Sonuç bölümde ise araştırma sonuçları tartışılmış ve gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM 1

SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTUNA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde sıklık-esneklik kültür boyutunun farklı disiplinlerde nasıl ele alındığı, tanımı, diğer kültür boyutlarından ayrılan yanları incelenmiş ve bu kavrama ilişkin kuramsal tartışmalara geniş ölçüde yer verilmiştir.

1.1. ANTROPOLOJİ YAZININDA SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTU

Sıklık-esneklik (tightness-looseness) kavramı yazında ilk kez Pelto (1968) tarafından kullanılmış, daha sonra Berry (1966; 1967) ve Witkin ve Berry (1975)'in geleneksel toplumlar üzerine olan çalışmaları ile üzerinde durulmuştur. Kültürel sıklık ve esneklik ile ilgili geleneksel toplumlar üzerine yapılmış çok eski çalışmalar olmasına karşın günümüz toplumlarına dair sistematik görgül çalışma sayısı yazında oldukça sınırlıdır. Bu konudaki ilk kapsamlı araştırma Gelfand ve diğerlerinin (2011) yürüttüğü ve 33 toplum üzerinde test ettikleri modern toplumlarda sıklık ve esnekliğin ekolojik, sosyo-politik ve toplumsal bileşenlerini inceledikleri çalışmalarıdır.

Pelto (1968) çalışmasında sıklık ve esneklik kavramını ilk kez tanımlayarak yazına tanıştırmış ve tartışmaya açmıştır. Sıkı ve esnek toplumlar arasındaki farkı incelediği bu çalışmasında geleneksel toplumların sosyal normları ifade etme ve sosyal normlara uyma ve bağlılık gösterme açısından kendi içinde büyük farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Pelto (1968), sıkı toplumları açık tanımlanan normlara sahip ve normlardan sapanlara sert yaptırımların uygulanabildiği yapılar olarak tanımlarken, buna karşılık esnek toplumları, resmiyet, sistematik düzen ve disiplinden yoksun ve normlardan sapanlara karşı yüksek toleransın gösterildiği yapılar olarak açıklamıştır. Pelto (1968), siyasi kontrol düzeyi, kurumsal sahiplik, teokrasi, meşru güç kullanımı gibi yapısal bileşenleri kullanarak çalışma kapsamında incelediği 21 geleneksel toplumun her biri için ayrı bir sıklık skoru hesaplamış ve bu toplumları sıklık-esneklik düzeylerine göre sıralamıştır. Buna göre, Hutterites, Hanno toplumları, Lubara ve Israeli Kibbutz güçlü normlara sahip ve sapkın davranışa düşük tolerans gösteren en sıkı toplumlar; Kung Bushman, Cubeo ve Skolt Lapps ise normların belirsiz olduğu ve sapkın davranışa yüksek tolerans gösteren en esnek toplumlar olarak sıralanmıştır. (Bkz Tablo 1.1)

Tablo 1.1. Geleneksel Toplamların En Yüksekten En Dşge Göre Sıkılık Sıralaması

1. The Hutterites	6. Hidatsa, Northern Plains	11. Serbians, Doğu Avrupa	16. Gusii, Doğu Afrika	21. Kung Bushman, Güney Afrika
2. Hano, Arizona	7. Samburu, Doğu Afrika	12. Orchard Town, New England	17. Basseri, İran	
3. Lugbara, Uganda	8. Taira, Okinawa	13. Napaskiak (Eskimo), Alaska	18. Kapauku, New Guinea	
4. Pahari, Kuzey Hindistan	9. Ting Hsien, Çin	14. Aritama, Kolombiya	19. Skolt Lapps, Finlandiya	
5. Kibbutz, İsrail	10. Mixtecans, Meksika	15. Tarong, Filinpinler	20. Cubeo, Brezilya	

Kaynak: Pelto (1968). The difference between ‘tight’ and ‘loose’ societies. *Transaction*, 5:37-40.

Pelto (1968), geleneksel toplumların sıkı veya esnek kültürel özellik göstermelerinin arkasında yatan üç temel faktör olduğunu ileri sürmüştür. Birincisi, nüfus yoğunluğu daha fazla olan toplumlar daha sıkı özellikler gösterme eğilimindedir. Çünkü dar bir alanda birlikte yaşamak zorunda olan fazla sayıda insan varsa bu insanları bir arada tutmak ve düzeni sağlamak adına daha katı bir sosyal yapı gerekecektir (Pelto, 1968:40). İkincisi, ataerkil (patrilinear) veya anaerkil (matrilineal) gibi soyun yalnızca erkek ya da yalnızca kadına dayandığı tek yönlü hısımlık sistemlerine sahip toplumlar sıkı olma eğilimindedir. Diğer tarafta, soyun eşit ağırlıkta hem erkek hem kadına dayandığı iki yönlü hısımlık sistemlerine sahip toplumlarsa esnek özellikler göstermektedir. çnc olarak, sıkılık ve esneklik olgusu toplumların ekonomik faaliyetleriyle de yakından ilişkilidir. Tarım toplumlarının avcılık ve toplayıcılığa dayalı toplumlara göre daha sıkı olduğu söylenebilir. Çünkü tarım toplumları tarımsal üretimin sürekliliğini sağlayabilmek için güçlü norm ve kurallara ihtiyaç duyar. Bu da ekonomik faaliyetin tarıma dayalı olduğu toplumların sıkı özellikler taşımalarını sağlamaktadır. Benzer bir şekilde, Lomax ve Berkowitz (1972), Barry, Child ve Bacon (1967), McNett (1970) gibi araştırmacılar da tarım toplumlarının sıkı, avcılık ve toplayıcılıkla uğraşan toplumların esnek özellikler gösterdiği görüşünü desteklemiştir.

Geleneksel toplumlar üzerine yapılan ilk antropolojik araştırmalar tarım toplumlarının sıkı; avcılık, toplayıcılık ve balıkçılıkla uğraşan toplumların ise daha gevşek normlar geliştirdiklerine işaret etmiştir. Günümüz toplumları ağıısından değerlendirildiğinde, iş gücünün daha yüksek bir kısmını tarımsal faaliyetle uğraşan nüfusun oluşturduğu toplumların, tarımsal nüfusun daha düşük orana sahip olduğu toplumlara göre daha sıkı özellikler gösterdiği söylenebilir (Gelfand ve diğerleri, 2010:17). Gelfand ve diğerlerinin (2011) araştırması da tarım toplumları ile ilgili bu varsayımları destekler nitelikte bulgulara erişmiştir. Sıkı kùltürlerde tarımsal iřgücù oranının esnek kùltürlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tarım toplumlarının geliştirdiği sıkı normlara örnek olarak töre cinayetleri verilebilir. Türkiye’de tarım toplumu değerlerinin baskın, feodal özelliklerin hüküm sürdüğü doęu ve güneydoğu anadoluda “töre” adı verilen sosyal normların yaygın olduğu bilinmektedir. Bu yerleşik normların dışına çıkan genç kızlara uygulanan töre cinayetlerinin arkasında sosyolojik anlamda tarım toplumluluk ve feodal değerler yatmaktadır. Bu bağlamda tarım toplumu ve feodal yapıların kùltürel sıklılığın önemli bir belirleyicisi olduğu dikkati çekmektedir.

1.2. SOSYOLOJİ YAZININDA SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTU

Sıklılık ve esneklik kavramı yukarıda sözü edilen antropolojik çalışmalar yanında, sosyoloji disiplinde de dikkati çekmiş ve sosyologlar tarafından çeşitli yönleriyle araştırılmıştır. Boldt (1978a; 1978b) ve Boldt ve Roberts (1979), sıklılık-esneklik ile sosyal roller arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bold (1978b: 357)’a göre sıkı toplumlarda her bir üyeye rol beklentileri kabul ettirilir. Dolayısıyla, bu tür toplumlarda doğaçlama veya yeniliğe daha az müsaade edilir. Toplum bireyin rolünü belirler ve o role ilişkin beklentisini bireye empoze eder. Böyle olunca da bireyin kendi inisiyatif kullanması ve yeni bir şey ortaya koymasının önü kesilmiş olmaktadır. Oysa, esnek toplumlarda rol beklentileri doğrudan doğruya toplum tarafından tayin edilmez, bireye önerilir ve yorumlanır. Böylelikle, bireyin kendi tercihlerini toplumca hoşgörülebilir davranışlar aralığında yansıtmaya hakkı vardır.

Sıklılık-esneklik ayrımı diğer sosyolojik çalışmalarda da kendini göstermiştir. Douglas (1982) ve Ostrander (1982) araştırmalarında sosyal sistemlerde “Grid-group” teorisini ileri sürmüştür. “Grid” , davranışsal seçimlerin sosyal çevrede sınırlanma düzeyini ifade eder. “High-grid” sosyal sistemleri az sayıda davranışsal

seçimin bulunduğu ve davranışların nasıl, nerede, ne zaman ve neden gerçekleştiğine kadar rutinleştirildiği bir yapıyı temsil eder. Diğer yanda, “low-grid” sosyal sistemleri ise birçok davranışsal seçimin bulunduğu ve davranışların daha spontan, esnek ve kişiselleşmiş olabildiği bir yapıyı gösterir (Douglas, 1982; Ostrander, 1982:26).

1.3. PSİKOLOJİ YAZININDA SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTU

Sıklık-esneklik kavramı psikoloji disiplini de ele alınmıştır. Berry (1966; 1967) ve Witkin ve Berry (1975) sıklık ve esnekliğin psikoloji ile ilişkisini açıklayan ilk yazarlardır. Berry (1966), sıkı özellikler gösteren tarım toplumlarındaki bireylerin (örneğin, the Temne of Sierra Leone) düşük düzeyde psikolojik farklılaşma (lower psychological differentiation) gösterdiğine işaret etmiştir. Psikolojik farklılaşma ise bireyin kendisini diğerlerinden ayırabilme duygusudur. Sıkı toplumda bireyin davranışları büyük ölçüde toplum tarafından ortaya konan normlar aracılığıyla belirlendiği ve bu normlardan sapanlara tolerans gösterilmeyen bir çevre olduğu için birey de bir süre sonra doğal olarak diğerlerine benzemeye, diğerleriyle örtüşmeye başlar ve kendini diğerlerinden ayırabilme duygusu zayıflar. Buna karşın, avcılık ve balıkçılıkla uğraşan esnek özellikler gösteren toplumlarda (örneğin, Eskimolar) bireyin psikolojik farklılaşmasının daha yüksek olduğu ileri sürülmüştür.

Bu araştırmaları takiben Triandis (1989) sıklık ve esneklik kavramını psikolojik açıdan tekrar ele almış ve kültür ile bireyin kendisi arasındaki ilişkiye dikkati çekmiştir. Triandis (1989)’e göre bir kültür ne kadar sıkı ise bireysel benlik (private self) o kadar geri planda, toplumsal benlik (public self) ise o denli önplanda yer alır. Sıkı kültürlerden esnek kültürlere doğru geçişte toplumsal benlik zayıflar, bireysel benlik güçlenir. Toplumsal benlik bireyin kendisiyle ilgili olarak toplumun genelinin ne düşündüğüne ilişkin kavrayışıdır. Sıkı kültürlerde ebeveynler çocuklarını toplumun genelinin beklentisine göre sosyalle ederler (Triandis, 1989: 514). Bireysel benlik ise bireyin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgili olarak kendi değerlendirmelerinden oluşan bir kavrayışı temsil eder. Örneğin, “ben içedönük biriyim” ya da “ben, X’i satın alacağım” türünden ifadeler bireysel benliği yansıtır. “İnsanlar benim içedönük olduğumu düşünüyor” veya “insanlar X’i satın alacağımı düşünüyor” şeklindeki ifadeler ise toplumsal benliği gösterir (Triandis, 1989:507).

Sıkılık-esneklik kültür boyutunu psikoloji alanındaki belli başlı yaklaşımlarla da örtüştürmek olası gözükmektedir. Bu yaklaşımlardan bir tanesi Ajzen (1987)'in planlanmış davranış kuramıdır. Planlı davranış kuramına göre davranışlar belli bir niyet sonucu oluşur. Bu kurama göre, bir davranışı belirleyen doğrudan tutum değil, niyettir. Tutum niyeti, niyet de davranışı etkiler (Bagozzi, Baumgartner ve Yi, 1989).

Ajzen (1987), planlanmış davranış kuramında, niyeti etkileyen üç temel öğeden söz etmektedir. Bunlar; kişinin davranışa yönelik tutumu, öznel değerler (normlar) ve farkedilen davranışsal kontroldür. O halde belli bir davranışı gerçekleştirme niyetinin arkasında tutum bileşeni, normatif bileşen ve fark edilen davranışsal kontrol yatar. Bu üç faktör (tutum, öznel değer ve farkedilen davranışsal kontrol) niyete etki eder, niyet de davranışları belirler.

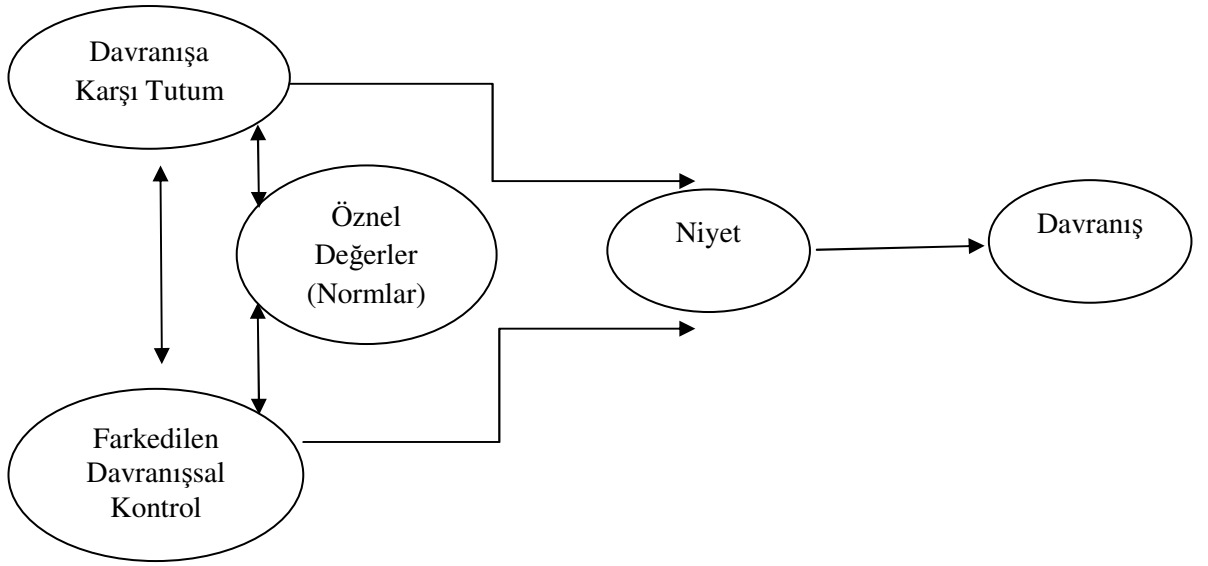
Yukarıda sayılan ve niyetin belirleyicisi olan bu üç faktör içinde ilk faktör olan tutum bileşeninin esnek kültürlerde daha etkili olması beklenirken; normatif bileşenin ise sıkı kültürlerde daha etkili bir belirleyici olduğu savunulmaktadır (Chan ve diğerleri, 1996:5).

Bir kişinin davranışa yönelik tutumu temelde iki olgudan etkilenir: davranışın sonuçlarıyla ilgili düşünceler ve olası sonuçların değerlendirilmesi. Söz gelimi, bir öğrencinin haftada 8 saat daha fazla ders çalışma kararını ele alalım. Öğrenci, bu kararı almadan önce ders çalışma kararını aldığı takdirde bu kararın olası sonuçları hakkında düşünecektir. Bu sonuçlar arasında sınavda yüksek başarı göstermek veya kız arkadaşıyla daha az zaman geçirmek gibi muhtemel sonuçlar akla hemen gelecektir. İkinci aşamada öğrenci bu olası sonuçları kendi açısından önem ve öncelik seviyesine göre değerlendirerek bir karara varacaktır (Kağıtçıbaşı, 2006: 116). Dikkat edilirse burada davranışın ortaya çıkmasına giden yol da bireyin kendisi üzerindeki tasarrufu rol oynamaktadır. Yani birey tamamen özgür iradesiyle önce davranışının sonuçlarının neler olabileceğini düşünmekte, daha sonra bu sonuçları irdeleyerek olası sonuçlar arasından bir tercihte bulunmaktadır. İşte, esnek kültürlerde toplumsal normların bireyin davranışı üzerinde kısıtlayıcı ve sınırlayıcı etkisi görece zayıf olduğu için birey kendi insiyatifiyle hareket etmekte ve bir anlamda kendi kararlarını kendi alabilmektedir. Bu nedenle, planlı davranış kuramındaki tutum bileşeninin esnek toplumlarda daha etkili bir öğe olarak ortaya çıkması beklenmektedir.

Planlı davranış kuramındaki ikinci öge öznel değerler yani normatif bileşendir. Bireyin belli bir davranışı gerçekleştirirken hissettiği sosyal baskı normatif unsur olarak tanımlanabilir. Kişinin, başkalarının onun davranışları hakkında ne düşüneceğiyle ilgili inançları ve kişinin bu beklentilere ne ölçüde uyacağı niyeti etkiler. Örneğin, bir öğrenci yukarıdaki örnekte olduğu gibi haftada 8 saat fazla çalışma veya çalışmama kararını almadan önce, anne babasının, arkadaşlarının ve en değer verdiği öğretmenlerinin beklentilerini gözden geçirebilir. Eğer bu öğrenci, anne babasının onun çalışmasından mutlu olacağına eminse ve onları mutlu etmeye kendini güdülemişse, haftada 8 saat fazla çalışma kararı alması mümkün gözükmemektedir. Yok eğer bu öğrenci fazla çalıştığı durumda arkadaşlarının kendisiyle dalga geçeceğini düşünüyor ve arkadaşlarının ona değer vermesini öncelikli tutuyor ise bu durumda öğrencinin 8 saat fazla çalışmama olasılığı daha yüksektir denebilir (Kağıtçıbaşı, 2006:116). O halde, planlı davranış kuramındaki normatif ögeyi öne çıkararak davranan bir bireyin davranışı ne olursa olsun (ister daha fazla ders çalışma ister daha fazla çalışmama yönünde) sosyal çevresinin ondan beklentilerini hesaba katarak bu kararı vermiş olacaktır. Yani, kişi belli bir kararı almadan önce bu kararın olası sonuçlarını değerlendirirken vereceği kararın toplumda, sosyal çevresinde ya da ait olduğu grupta nasıl karşılanacağını, bu kararının kendisi için önemli saydığı bu çevrelerde nasıl bir izlenim oluşturacağını düşünmektedir. Bu nedenle, planlı davranış kuramındaki normatif bileşenin sıkı toplumlarda daha güçlü bir unsur olarak ortaya çıkması beklenmektedir.

Planlı davranış kuramında davranışa giden yolda niyeti etkileyen üçüncü öge fark edilen davranışsal kontroldür. Burada önemli olan bir kişinin belli bir kararı alırken kontrolün ne ölçüde kendisi elinde olduğuna yönelik düşüncesidir. Eğer bir öğrenci sınavdan alabileceği iyi notun kendi kontrolünde olmadığına inanıyorsa, ne ebebeynin beklentileri ne de kişinin kendisinin bu beklentileri yerine getirme çabası işe yarayacaktır. Ayrıca, nesnel durum da önemli olmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2006: 116). Söz gelimi, bir kişi iyi marka bir otomobil alma konusunda olumlu bir tutuma sahip olabilir; fakat bu arabayı alabilecek parası yoksa, tutum davranışın belirleyicisi olamaz. O halde, davranışsal niyetin oluşumunda tutum ve normatif öge kadar etkili olan bir diğer unsur da bireyin davranışları üzerindeki kontrol düzeyidir.

Şekil 1.1. Ajzen'in Planlanmış Davranış Kuramı



Kaynak: Ajzen, 1987.

1.4. KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİK KAVRAMININ TANIMI

Kültürel sıklık ve esneklik kavramı özellikle psikoloji, sosyoloji ve antropoloji yazınında büyük ölçüde teorik ve sınırlı da olsa görgül düzeyde tartışılmıştır. Konu ile ilgili kuramsal tartışmaların kökeni Pelto'nun 1968'de yayımladığı *The Difference between "tight" and "loose" societies* (Sıkı ve Esnek Topluluklar Arasındaki Fark) adlı makalesine kadar uzanmaktadır. Daha sonra kavram, kültürler arası psikoloji alanında Carpenter (2000), Triandis (1989) ve Triandis ve Suh (2002) tarafından tekrar ele alınmıştır.

Yukarıda özetlenmeye çalışılan yazındaki bu görüşler temelinde, Gelfand, Nishii ve Raver (2006:1226), sıklık ve esnekliği, belli bir topluluktaki (grup, toplum, örgüt vb.) normların gücü ve yaptırım düzeyi olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle, kültürel sıklık-esneklik belirli bir topluluk içindeki norm ve yaptırımların kapsamı, önemi ve etki gücü olarak açıklanabilir.

Wasti ve Fiş (2010:6) sıklık ve esnekliğin iki temel bileşenden oluştuğuna işaret etmiştir. Bunlardan ilki normların, ikincisi ise yaptırımların bağlayıcılığıdır. Normların bağlayıcılığı, belli bir grup, toplum ya da örgüt içerisinde normların ne kadar belirgin ve yaygın olduğudur. Yaptırımların bağlayıcılığı ise bir grup üyesi,

toplumdaki bir birey ya da bir örgüt çalışanının yerleşik normlardan sapma göstermesi durumunda ne ölçüde hoş görüldüğü ve/veya cezalandırıldığı ile ilişkilidir. O halde kültürün sıklık-esneklik boyutu belli bir topluluktaki (grup, toplum, örgüt vb.) normların önem ve yaygınlık düzeyi ile bu normlara dayalı ortaya çıkan yaptırımların bağlayıcılığı olarak tanımlanabilir.

Kültürel sıklık ve esneklik, normlara dayandığına göre, bu boyutu daha iyi algılayabilmek için norm kavramının tanımı ve anlamı üzerinde üzerinde durulmalıdır.

Sherif (1936:3) normu, bireylerin birbirleri ile temasları sonucunda oluşan ve standartlaşan adet, gelenek, standart, kural, değer, moda ve diğer tüm davranış kriterleri olarak tanımlamıştır. Normların tutarlı bir şekilde uygulanmasının hem gruba hem grubun üyelerine faydası vardır. Grup içerisindeki sosyal davranışlar normlar tarafından öylesine bir şekilde düzenlenir ki insanların nasıl davranması gerektiği yönünde benzer doğrultuda inanç ve eğilim taşıyan bireyler bu görüşlere zıt ya da ters düşen bireylere nazaran sosyal anlamda daha yüksek bir kazanım ve kabul görürler (McElreath, Boyd ve Richerson, 2003:123).

Cialdini and Trost (1998), sosyal normların varlığının grupların yaşamları için en temel özelliklerden biri olduğuna vurgu yapmıştır. Normların kural ve politikalar gibi resmi (biçimsel, formel) kurallardan ayırt edilmesi gerekir. Cialdini ve Trost (1998:152), grup normlarını, grup üyelerinin karşılıklı etkileşimiyle ortaya çıkan ve gayriresmi (biçimsel olmayan, informel) bir şekilde üzerinde uzlaşılan, kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışlara ilişkin ilkelerdir şeklinde tanımlamıştır. Dolayısıyla, norm gelişimi ve uygulaması sosyal kontrolü kanunların gücü olmaksızın informel araçlarla sağlama yolunu sunar (Cialdini ve Trost, 1998:152). Bu bakımdan normlar araştırmacının ilgi odağı ve analiz düzeyine bağlı olarak ister toplum ister örgüt olsun içinde bulunduğu sosyal yapının kontrolünü informel biçimde düzenleme görevi görür. Normların toplum ve örgüt içerisindeki ilişkileri düzenleyen kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışların sınırlarını çizen gayriresmi bir kontrol işlevi yüklendiği söylenebilir.

Hackman (1976), normların sosyal ağlardan ortaya çıktığını belirtmiş; yasal ve idari sistemler yerine informel süreçleri vurgulamıştır. Hackman (1976)'a göre, normlar nadiren yazılı olmalarına veya açıkça tartışılmamalarına rağmen, grup üyelerinin davranışları üzerinde güçlü ve tutarlı bir etkiye sahiptir.

Normların taşıdığı özellikler ilgili yazında çeşitli yazarlarca ele alınmıştır. Normlar duruma ve birbiri ile etkileşim gösteren insanlara özgüdür. Normlar, davranışların değerlendirildiği, sosyal olarak inşa edilen standartlardır (Birenbaum ve Sagarin, 1976). Normlar, grup üyeleri tarafından beklenen ve görece istikrarlı, düzenli davranış kalıplarıdır (Bettenhausen ve Murnigan, 1991).

Jackson (1965; 1975) normların başlıca özelliklerini tanımladıktan sonra norm kristalleşmesi (norm crystallization) ve norm yoğunluğu (norm intensity) olmak üzere iki önemli kavram ileri sürmüştür. Norm kristalleşmesi, bir sosyal birim içerisinde uygun kabul edilen davranışlar üzerinde oluşan uzlaşma düzeyini temsil eder. Burada bir birim olarak toplumun üzerinde mutabık kaldığı, uygun kabul edilen davranışlar ifade edilmeye çalışılmaktadır. Norm yoğunluğu ise var olan, kurulu normlardan sapma gösterilmesi durumunda uygulanan yaptırımların düzeyi ve derecesini açıklar.

İşte, kültürel sıklık-esneklik olgusu tam da bu noktada normların sözü edilen bu iki boyutunu da içine almaktadır. Jackson (1965; 1975)'in norm kavramsallaştırmasından hareketle, sıklık-esnekliği iki boyutlu bir kavram olarak değerlendirmek mümkündür. İlk boyut olan norm kristalleşmesi, başka bir ifadeyle norm açıklığı (norm clarity), bir sosyal birimde (grup, toplum, örgüt gibi) yerleşik normların ne ölçüde yaygın olduğunu göstermekte ve bu normların açıklık, belirginlik düzeyini temsil etmektedir. Sıkı kültür ve örgütlerde yerleşik normlar son derece yaygın olup; açık ve belirgin ifade edilmiş normlara daha fazla rastlanmaktadır. Böylece, sıkı toplumlarda bireyler hangi davranışın uygun olup olmadığı konusunda daha net bir fikre sahip olmaktadır. İkinci boyut olan norm yoğunluğu (norm intensity) ise, bir birey ya da çalışanın var olan normlardan sapma göstermesi durumunda içinde bulunduğu sosyal birimin bu davranışı tahammül etme düzeyinin bir ölçüsüdür. Sıkı toplumların normlardan sapan bireylere karşı daha az tahammüllü olması beklenirken, esnek kültürlerde normların dışına çıkan bireylere karşı daha ılımlı, hoşgörülü bir ortamın olduğu söylenebilir. Kültürel sıklık-esneklik görüldüğü üzere, Jackson (1965; 1975)'in norm kavramsallaştırmasında ileri sürdüğü normun iki temel özelliği olan “norm kristalleşmesi” ve “norm yoğunluğu” kavramlarını yansıtan bir kültür boyutudur.

Feldman (1984), norm kavramsallaştırmasının dört amacı olduğuna dikkat çekmiştir: varlığını sürdürme (survival), etkinlik (efficiency), etkileşim kolaylığı (ease of interaction) ve grup ifadesi (group expression). Birincil olarak gruplar, grubun varlığını sürdürmesini kolaylaştırmak için normlar uygularlar. İkincil olarak, normlar grup üyelerine başkalarının davranışlarını tahminleyebilme ve buna yönelik tepkiler geliştirebilme açısından uygun bir zemin sağlar (Shaw, 1981). Gruplar bir yandan üyelerinin tatminini mümkün kılmaya çalışırken, diğer yandan kişiler arası uyumsuzlukları önlemeye ve sosyal normlar aracılığıyla belli etkileşimleri teşvik edip belli davranışları cezalandırmak suretiyle grup içi dengeleri ve harmoniyi korumaya çalışır. Son olarak, normlar gruplar için kendini ifade etme işlevi gösterir. Grup içerisinde normların uygulanması; grubun merkezindeki temel değerlerin ve grup kimliğinin ifade edilmesi aracını sunar (Hackman, 1976).

Uyum ve sapma davranışı üzerine yapılan araştırmalar da grubun varlığını sürdürebilmesi için norm uygulamaları geliştirdiği savını desteklemektedir. Grup içi norm uygulamaları grup benzerliğini (uniformity) desteklemesine rağmen, spesifik bireysel rolleri pekiştiren normlar aynı zamanda çeşitliliğe de katkı yapmaktadır (Hackman, 1976). Grup normlarının açıklayıcı diğer bir işlevi de grubun kendisinin bireysel üyeler üzerindeki gücünü tanımlamak ve bu gücü meşru kılmaktır (Katz ve Kahn, 1978).

Normlara ilişkin geliştirilen çeşitli tanımlamalar incelendiğinde, bu kavramsal açıklamaların bir bölümünün normların bireye olan yararını, diğer bir kısmının ise gruba olan yararlarını vurguladığı görülecektir. Söz gelimi, Feldman (1984: 47) normları, üyelerinin davranışlarını düzenlemek üzere grup tarafından benimsenen gayri resmi kurallar olarak tanımlamıştır. Bu tanım normların ağırlıklı olarak grup açısından yararına değinmektedir. Buna karşılık, Raven ve Rubin (1976:314)'e göre normlar, birey açısından belirsizlik yaratan durumları ortadan kaldıran ve bu anlamda düzeni sağlayan, kişinin kendi davranışlarının uygunluğunu değerlendirebildiği davranış standartlarıdır. Normları bu açıdan ele alan bir yaklaşımın Feldman (1984)'in tanımına kıyasla daha birey odaklı olduğu söylenebilir.

Sherif (1936), Asch (1952) gibi sosyal psikoloji disiplininin önde gelen isimlerinin sosyal normlar üzerine yapmış oldukları öncü araştırmalar olmasına karşılık (örneğin, Muzaffer Sherif, 1935 ve 1936'da sosyal normların oluşumunu ilk

defa laboratuarda test etmiştir) sosyal norm kavramı daha sonraki dönemlerde aynı ilgiyi görememiştir. Ancak, özellikle son dönemde kültürler arası psikoloji disiplininin yükselişine paralel olarak sosyal norm gibi kolektif kavramlar üzerinde, yeniden bir ilginin oluşmaya başladığı dikkat çekmektedir (Kameda, Takezawa ve Hastie, 2003). Sosyal normların sosyal psikoloji alanında önceden ele alınmış olmasına karşılık, kültürler arası psikoloji disiplinde kültürel sıklık ve esneklik adı altında ayrı bir kültür boyutu olarak bireysel ve sosyolojik düzeyde ele alınıp tartışılmaya başlanmasının çok yeni olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Hele ki bir kültür boyutu olarak sıklık-esnekliğin örgüt düzeyinde inceleme konusu yapılmasının ise henüz yeni filizlenmekte olan bir çalışma alanı olduğunu belirtmekte yarar vardır.

1.5. NORM VE DEĞER KAVRAMLARININ AYRIMI

Kültürlerarası psikoloji yazını kültürlerarası farklılıkları açıklama ve anlamlandırmada ağırlıklı olarak değer odaklı yaklaşımlardan yararlanma eğilimindedir. Bu nedenle, değer eksenli açıklamalara yeni bir bakış açısı kazandıracağı düşüncesiyle sosyal normlara dayalı kültürün sıklık-esneklik boyutu öne sürülmektedir. O halde, sıklık-esneklik boyutunun daha iyi anlaşılabilmesi için norm ve değer kavramı ayrımının yapılması önemli gözükmektedir.

Norm, kültürün belirlediği yerleşik davranış kurallarıdır. Her kültürde toplumsal düzeyi sağlayan, bireylere yol gösteren, doğru veya yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bulunur ve tüm bunlara norm adı verilir (Özkalp ve diğerleri, 2002:62). İşte bu normlar bazı kültürlerde daha güçlü, daha yaygın ve yaptırımı daha ağır olduğu için bu kültürler sıkı kültür olarak ifade edilmektedir. Buna karşılık, esnek toplumlarda ise görece zayıf, gevşek ve yaptırımı daha hafif normlar bulunmaktadır. Normlar, toplumsallaşma süreci içerisinde öğrenilir ve birer alışkanlık halini alırlar. Birey çoğunlukla bir norma uyduğunun farkına dahi varmaz, kendiliğinden onu uygular.

Değerler insanların iyiyi, doğruyu, güzeli ve çirkini tanımlamak için koymuş oldukları standartlardır. Norm ve değer arasındaki en temel farklılık değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici oluşlarıdır. Bir toplumun değerleri normları etkilemesi açısından büyük önem taşır. Örneğin, eğitime değer veren bir toplumun eğitimi yaygınlaştırması, eğitimle ilgili normlara ağırlık vermesi beklenir. Yine, eğer bir toplum aşırı nüfus artışına değer

veriyorsa, toplumsal normlar büyük ailenin ortaya çıkışını destekler bir vaziyet alır (Özkalp ve diğerleri, 2002:64). Bu örneklerin değerlerin norm ile ilişkisini göstermesi bakımından son derece önemli olduğu söylenebilir. Zira, kültürlerarası psikoloji ve karşılaştırmalı kültür araştırmalarında bugüne değin yaygın olarak değerlerin önplana çıkartılarak normların arka plana itildiği gözlemlenmektedir. Oysa, normlar değerler kadar kültür oluşumuna katkı sağlayan önemli yapı taşlarıdır. Bu noktada örgütsel düzeyde değer ve norm kavramları arasında bir ayrıma gidildiğinde, değerlerin daha çok idealize edilen, beklenen, arzu edilen durumlara yönelik ifadeler içerdiği; normların ise davranışlar üzerinde doğrudan etkisi olan daha somut çevresel, toplumsal ya da örgütsel uygulamalar olarak karşımıza çıktığı söylenebilir. Benzer doğrultuda, Wasti ve Fiş (2010) son çalışmasında sıklık-esneklik ölçümünde değerleri (should be) değil, örgütün fiili uygulamalarını (as is) sorgulamıştır.

Kültür yazını bütüncül bir bakış açısıyla incelendiğinde, kültür yazınına hakim yaklaşımın değerler yaklaşımı olduğu görülebilir. Ancak değerlerin kültürel farklılıkları tamamen açıklayabileceğine ilişkin olarak artan bir eleştiri ve kuşku söz konusu olmuştur. Kültürel farklılıkları açıklamada sadece “değerlere” bel bağlamak teorik zeminde de sorgulanır olmuştur. Araştırmacılar, kültürlerarası çalışmalarda yoğun bir şekilde değerlere odaklanılmasının, kültürü bireyin zihninde yer alan içsel değerlere indirgeyerek öznellik önyargısına (subjectivity bias) yol açabileceği eleştirisini getirmişlerdir (Earley ve Mosakowski, 2002; Aycan, 2000; Morris, Podolny ve Ariel, 2000; Gabrenya, 1999). Bir kısım çalışma (Morris ve diğerleri, 1998; Smith ve Schwartz, 1997), değerlerin yararlı açıklayıcı kavramlar olduğunu belirtse de diğer çalışmalar (Ip ve Bond, 1995; Leung, Bond ve Schwartz, 1995; Tinsley, 1998) değerlerin kültürel farklılıkları anlamada her zaman açıklayıcı gücü olmadığını göstermiştir. Gelfand, Nishii ve Raver (2006), tam da bu noktadan hareketle sadece değerlerden yola çıkarak kültürü anlayamayacağımızı, değer eksenli açıklamaların kültürü algılamada yetersiz kaldığını ifade etmiştir. Gerçekten de değerlere fazlaca odaklanıldığında normlar, kurallar, sosyal ağ ve çevre gibi daha büyük sosyal yapıların davranışlar üzerindeki etkisi göz ardı edilmiş olmaktadır (Fis ve Wasti, 2010:611). Bu nedenle, Gelfand, Nishii ve Raver (2006), kültürler arası araştırmalara hakim paradigmayı genişleterek kültürün sıklık ve esneklik boyutunun bireysel, toplumsal ve örgütsel düzeyde yeniden ele alınması gerektiğini tavsiye etmektedir. Kültürün sıklık-esneklik boyutunun geleneksel toplumlar üzerinde yapılan ilk çalışmalar dışında modern toplum ve örgütler açısından da incelenmeye başlanması, bu alanda çok yeni ve özgün bir çaba olarak görülebilir. Ayrıca, sıklık-

esneklik boyutu kültür araştırmalarına hakim değerler yaklaşımının bir alternatifi değil, onun tamamlayıcısı olarak okunmalıdır. Mevcut kültür yaklaşımlarının ihmal ettiği sosyal norm, dış çevre ve durumsal kısıtlar gibi faktörleri analizin merkezine oturtarak değer eksenli görüşlerin bu boşluğunu doldurabilme imkanı sunmaktadır.

1.6. SIKI-ESNEK TOPLUMLARDA YAPTIRIM MEKANİZMASI VE TÜRKİYE ÖRNEĞİNE DERİNLEMESİNE BİR BAKIŞ

Sıkı ve esnek toplumlar normlardan sapanlara karşı uyguladıkları yaptırım düzeyi bakımından büyük farklılık göstermektedirler. Sıkı kültürlerde son derece gelişmiş ve iyi yapılandırılmış yaptırım mekanizmaları bulunmaktadır. Bu mekanizmalar sıkı toplumlardaki yerleşik normların sürdürülebilirliğini sağlamak noktasında işlevsel role sahiptir. Sıkı kültürlerde normları ihlal eden ve “sapkın” davranış gösteren bireylere karşı uygulanan yaptırımların derecesi esnek toplumlara kıyasla daha sert olabilmektedir. Esnek kültürlerde ise, cezalar daha az alışılgelmiş ve seyrek olup, normlardan sapma davranışının tolere edilmesi beklenmektedir. Hatta, bazı durumlarda bir davranışın sapkın olarak nitelenip nitelenemeyeceği dahi bu kültürlerde tartışma konusu olmaktadır; çünkü yapılandırılmış norm ve kurallara daha az yer verilmektedir.

Sıkı kültürlerde toplumsal normları ihlal eden bireylerin ne türden yaptırımlarla karşı karşıya kalabilecekleri çeşitli örneklerle açıklanabilir. Kidder (1992), Japon olmanın gereklilikleri isimli makalesinde yurt dışında belli bir süre yaşadktan sonra ülkesine dönen genç bir Japon öğrencinin ülkesindeki katı kurallara ve formalitelere tekrardan uyum sağlamada başından geçen zorlu süreç dikkat çekmektedir.

“Saçımda perma vardı ve öğretmenim saçlarımı kesmem gerektiğini söyledi ve öyle de yaptım. Ancak, Amerika’dayken saç rengim güneşten ötürü açılmış, kahverengileşmişti. Öğretmenim saçımı siyaha boyamam gerektiğini söylüyordu ve diğer öğrenciler de benimle alay ediyorlardı. Mutsuzdum. Saçımı boyatmak istemiyordum çünkü bu benim zaten doğal saçım diyordum sürekli. Amerika’ya geri dönmek istiyordum çünkü orada kimse benim saçıma aldırılmıyordu” (Kidder, 1992:385).

Kidder (1992) gibi başka yazarlar da (Ferguson, 1989) yurtdışından ülkelerine geri dönüş yapan Japon öğrencilerin karşılaştıkları benzer sorunlara ve uğradıkları yaptırımlara değinmektedirler.

Kültürlerarası sıklık-esneklik araştırmalarında Türkiye, sıkı toplum özelliği göstermektedir. Gelfand, Wasti ve Godfrey (2002)'in yürüttüğü bir araştırma kapsamında Türkiye'den kartopu örnekleme yöntemi ile 141 çalışandan anket verileri toplanmıştır. Ankette Türkiye toplumunun ne ölçüde sıkı veya esnek olduğunu değerlendirmek adına 14 ifade sunulmuş ve katılımcılardan her bir ifadeyi Türkiye toplumunu düşünerek yanıtlamaları istenmiştir. Cevap seçeneklerinin 1 ile 6 arasında olduğu ve yüksek skorların sıklığı temsil ettiği bu ankette 14 sorudan 10'unun ortalaması 4,5'in üstünde olmuştur. Sonuçlar Tablo 1.2'de sunulmuştur. Görüldüğü üzere katılımcılar Türkiye toplumunu oldukça sıkı olarak nitелеmektedirler.

Yine, Gelfand ve diğerlerinin (2011) son araştirmasında Türkiye, sıklık boyutu bakımından 33 ülke sıralamasında yedinci olup Japonya'nın dahi üstünde yer almıştır. (Japonya'nın sıklık skoru 8,6 iken, Türkiye'nin sıklık skoru 9,2 çıkmıştır) Gerhart (2008), örgüt kültürü ile toplumsal kültür ilişkisini inceleyerek örgüt kültürünün toplumsal kültürden ne kadar etkilendiğini sorgulamış ve özellikle sıkı toplumlardaki örgütlerde toplumsal normların baskın olmasının bekleneceğini belirtmiştir. Bu bakımdan kültürel yönden "sıkı" tabir edilebilecek olan Türkiye toplumu için, bu sıklığı ortaya çıkaran eğilimlerin çeşitli örneklerle açıklanmasının önemli olduğu görölmektedir.

Türkiye'de yaşam tercihlerinden, giyim tarzlarından, siyasi görüşlerinden, cinsiyet, cinsel yönelim, etnisite, din, mezhep ve ibadet farklılıklarından kaynaklanan çeşitli toplumsal baskılara ve yaptırımlara maruz kalan kesimler olduğu bilinmektedir. Bu kesimlere yöneltilen baskı fiziksel şiddetten aşığılanmaya ya da ticari hayattan dışlanmaya varan geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Toprak ve diğerleri, 2009:30). Türkiye'de sosyoloji camiasının en önemli isimlerinden Prof.Dr.Şerif Mardin'in yakın dönemde gündeme taşıdığı "mahalle baskısı" kavramı bu tartışmaların odağına oturmuştur. Yine bu konuda en geniş çaplı saha araştırmalarından birini Binnaz Toprak ve ekibi yürütmüştür (Toprak ve diğerleri, 2009). On iki Anadolu kentinde 401 kişi ile yüz yüze derinlemesine mülakat yöntemiyle Aralık 2007-Temmuz 2008 tarihleri arasında gerçekleştirilen araştırmada, toplumsal baskıların nasıl şekillendiği ve sayıları hiç de azımsanmayacak toplumun belli kesimlerinin uğradığı baskı ve ayrımcılık vakaları kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

Elde edilen bulgular ülkemizde toplumsal normların ne kadar kuvvetli olduğunu göstermesi ve bu normları ihlal eden kişilerin maruz kaldıkları baskı ve türlü yaptırımlara dikkat çekmesi bakımından son derece önemli sayılmalıdır.

Tablo 1.2 Toplumsal Sıkılık-Esneklik Boyutunda Türkiye: Keşifsel Anket Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	4 ve Üstü Cevapların Birikimli Yüzdesi
Uygun olmayan davranışa çok olumsuz tepki verilmesi	4,5	1,3	84,4
Sosyal ortamlarda nasıl davranılacağına özgür karar verilmesi*	5	1,2	88,0
Sosyal ilişkilerde belirlenmiş kurallara uyma eğilimi	4,9	1,1	88,7
Çeşitli davranışlara izin verilmesi*	4,6	1,3	79,1
Toplumsal düzenin korunmasının önemi	4,5	1,3	78,8
Davranışların uygun olup olmadığına dikkat edilmesi*	5	1,3	88,7
Sosyal ortamlarda kesin kuralların olması	4,4	1,3	80,6
Birçok kurala uyma yükümlülüğü	4,5	1,3	83,6
Toplumsal normlara değil kişisel görüşlere itimat edilmesi*	4,5	1,2	80,2
Sosyal ortamlarda kesin beklentiler olması	4,7	1,0	90,0
Çeşitli davranışların uygunluğu hakkında görüş birliği olması	4,3	1,2	77,3
Sosyal normlardan sapan kişilere tolerans olması*	4,8	1,2	85,8
Sosyal normlara hassasiyet gösterilmesi	4,3	1,1	78,6
Resmi normlara uyulmaması*	3,6	1,4	54,6

Not: Her bir soruya cevap verenlerin sayısı 139 ila 141 arasında değişmektedir. Yanında yıldız (*) işareti olan sorular ters kodlanmıştır.

“Bu...kent Ramazan ayı boyunca oruç tutmayanlar için tam bir kabusu andırıyor... Bu koca şehirde iftardan önce açık kafe, lokanta, pastane vs. bulmak imkansız. İşyerlerini açanlar saldırıya uğruyor, işyerleri basılıyor, dağılıtılıyor. Caddelerde sigara ya da su içmeye teşebbüs edenler herkesin gözü önünde dövülüyor...Üniversitedeki durum da şehirdekinden farksız...Gerekçeleri ise oldukça ilginç: Oruç tutanlara saygısızlık yapılamazmış...Oruç ayı değil, sanki elem ayı.”

Özgür Can, Radikal Genç, 2 Aralık 2007

Yazısı yayımlandıktan sonra Binnaz Toprak ve araştırma ekibinin e-posta kanalıyla temas kurdukları üniversitesi öğrencisi bu genç, Özgür Can adının takma olduğunu, kendi deyimiyle, “malum egemen grupların şiddetine maruz kalmamak için” Radikal gazetesi yetkililerinden gerçek adını gizlemelerini rica ettiğini belirtmiştir. Böyle bir zorunluluk hissetmesinin bile yaşadığı kentteki “sosyal baskının” ne boyutlarda olduğunu göz önüne seriyor. Nitekim bu genç Binnaz Toprak ve ekibine yolladığı e-posta mesajında da adını belirtmekten sakınmıştır (Toprak ve diğerleri, 2009:51).

Toprak ve diğerlerinin (2009:207) çalışmalarında toplumsal değer ve normlara uyum göstermeyen “aykırı” kişiliklere büyük bir çoğunluğun sıcak bakmadığını belirtmiştir. Komşular arasında en istenmeyenlerin eşcinseller olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bu bulgusu da sıkı toplum özellikleriyle örtüşmektedir; çünkü sıkı kültürlerde “farklı” olana tahammül düzeyi son derece sınırlıdır. Özellikle de toplumun “marjinali” olarak kabul edilen, cinsel yönelimi farklı olan kişiler çeşitlilik unsuru değil; çoğunlukla “yabancı”, “güvenilmez” ve “tehlikeli” olarak algılanmaktadır. Bu yönden sıkı kültürlerde farklılıkların yönetimi tarzı uygulamalarının benimsenmesinin kısmen daha zor olacağı ve daha fazla zaman alacağı söylenebilir. Benzer doğrultuda; Tov (2008:8), sıkı toplumlarda yaşayan bireylerin kürtaj ve eşcinsellik konularında toplumdaki yerleşik normlardan ötürü büyük bir baskı hissettiklerini belirtmiş ve bu kişilerin toplum tarafından “aykırı” ya da “sapkın” olarak nitelenebilecek davranışlardan kaçınmak zorunda bırakıldıkları ya da bu eğilimlerini gizlediklerini ortaya koymuştur.

Bir toplumun sıkı veya esnek oluşunun arka planında o kültürün tarihsel geçmişi de önemli rol oynamaktadır. Söz gelimi, Aras (1999) Erzurum’un tarihsel geçmişini anlattığı eserinde Ahilik teşkilatının yüzyıllar boyunca esnaflardaki disipline dikkat ettiğini, kurallara uymayanların meslekten çıkarıldığını belirttikten sonra, “aynı şekilde, sosyal sivrilikleri törpülemeye yarayan çok ağır bir baskı

vardır... ve bu baskı Erzurum'da çok daha barizdir” demektedir. “Yemede, içmede, giyinmede ve hatta yürümede...aşırılığa kaçanlar çeşitli vasıtalarla hırpalanmakta ve katiyetle disipline sokulmaktadırlar” diye eklemektedir (Aras, 1999:51-52).

Buraya kadar, sıkı ve esnek kültürlerin çeşitli açılardan birbirinden farklılık gösterdiği tartışıldı. Fakat bu durum akla şu soruyu da getirmektedir: Sıkı toplumlar hayatın gerçekten her alanında da sıkı mıdır? Ya da sıklık-esneklik kavramı her duruma mı yoksa belli durumlara mı özgüdür? Söz gelimi, Latin Amerika ülkeleri çoğunlukla dakik olmayı önemsemez ve randevuya geç kalınabilir ya da iş tamamlama süreleri gecikebilir. Bu açıdan bakıldığında insanların son derece esnek davrandıkları düşünülebilir. Oysa, hayatın diğer alanlarında Latin Amerika ülkelerinin oldukça sıkı olduğu söylenebilir. Söz konusu sadakatsizlik, aldatma, ihanet gibi durumlar olduğunda toplumsal normlar son derece sıkı işlemektedir. O halde, bir toplumda sıklık-esneklik bakımından hangi kültür boyutu belirgin ise bu durum, kendini sosyal yaşamın birçok alanında ortaya koymaktadır, istisnai birtakım alanlarda ise baskın kültür boyutundan farklı özellikler görülmesi ise doğal karşılanmalıdır. Yani, bir toplum esnek bir kültüre sahipse, esneklik kültür boyutunun karakteristik özellikleri hayatın birçok noktasında ortaya çıkmaktadır. Elbette, esnek toplumlarda dahi istisnai öyle alanlar bulunabilir ki bu alanlar anaakım kültür boyutundan ayrılan yönler taşıyabilmektedir. Benzer bir durum sıkı toplumlar için de söz konusudur. Kültürel yönden son derece sıkı özellikler gösteren bir toplumun sadece belli alanlara özgü olmak şartıyla ve istisnai olarak esnek özellikler taşıyabileceği gözlemlenebilir.

1.7. KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİĞİN DİĞER KÜLTÜR BOYUTLARI İLE İLİŞKİSİ VE ONLARDAN AYRILAN YÖNLERİ

Sıklık ve esnekliğin geleneksel toplumlarda önemine işaret eden ilk çalışmalara rağmen (Berry, 1967; Pelto, 1968) bu kültürel boyutu modern toplumlar üzerinde sistematik olarak inceleyen bir çalışmaya uzun bir zaman rastlanamamıştır. Taki Gelfand ve diğerlerinin (2011) sıklık ve esneklik kavramını günümüz toplumları üzerinde kültürler arası karşılaştırmalı bir yaklaşımla inceledikleri kapsamlı araştırmalarına kadar. Bu araştırma 33 ülkeden 7293 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiş olup araştırma bulguları sıklık ve esnekliğin ülkeler arası anlamlı farklılıklar gösterdiği ve var olan kültür boyutlarından ayrıldığı tezini kuvvetle doğrulamaktadır. Yine, başka bir çalışmada Hansen (2009), kültürler arası değer

uygulamalarını zenginleştirmek için algılanan kültürel sıkılığı (perceived cultural tightness) ve toplumsal kültür gücünü (societal culture strength) kavramsal ve operasyonel olarak tanımlamış ve geçerliliğini test etmiştir. Carter (2009), bu araştırmasında kültürel sıkılığın kavramsal (yapı) geçerliliğini çoklu analiz düzeyinde test etmiş ve kültürel sıkılığın var olan ilgili diğer kültür boyutlarından farkını ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışma bulguları, kültürel sıkılığın diğer kültür boyutlarından ayrı bir kültür boyutu olduğunu kısmen de olsa desteklemektedir.

Sıkılık-esnekliğin kültür yazını açısından geçerli ve tek başına bir kültür boyutu olarak değerlendirilebilmesi için var olan diğer kültür boyutlarından ayrışması gerekmektedir. Aşağıda, sıkılık-esnekliğin kültür yazınına egemen çalışmalarda ortaya konan ana kültür boyutlarından nasıl ayrıldığı açıklanmaya çalışılmıştır.

Sıkılık ve esneklik kavramı Hofstede (1980)'nin kültür boyutları ile ilişkili fakat bu boyutlardan farklıdır. Geert Hofstede, 53 ülkedeki 116 bin IBM çalışanı üzerine yapmış olduğu kültürlerarası karşılaştırmalı çalışmasında güç mesafesi (hiyerarşik mesafe), belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk, erkeksilik/dişilik değerleri olmak üzere dört boyutlu bir kültür modeli geliştirmiştir. Daha sonrasında bu modele kısa ve uzun dönemli yönelimi de eklemiştir.

Hofstede (1994)'nin toplulukçuluk (kolektivizm) boyutu, bireyin kendisini, ait olduğu gruba (iç grup) güçlü bağlarla bağlı hissetme düzeyidir (Hofstede, 1994:51; Triandis, 1995). Bu tanımdan hareket edildiğinde toplulukçuluğun, belirli bir topluma özgü normların o toplumda ne kadar yaygın olduğu ve bu normlardan sapma davranışı gösterenlere karşı ne ölçüde tolerans gösterildiği ile doğrudan ilişkili olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla tanım itibarıyla toplulukçuluk ve sıkılık-esneklik boyutları farklı kavramları ifade etmektedir. Üstelik, toplulukçu bir kültür sıkı da olabilir esnek de. Toplulukçu bir kültürün kendiliğinden sıkı olma gibi bir zorunluluğu bulunmamaktadır. Benzer şekilde, bireyci özellikler gösteren bir toplum sıkı ya da esnek olabilir. Söz gelimi, Japonya ve Singapur'un toplulukçu ve sıkı, Brezilya ve Hong Kong'un toplulukçu ve esnek; ABD ve Yeni Zelanda'nın bireyci ve esnek, Almanya'nın ise bireyci ve sıkı toplumlar olduğu belirtilmiştir (Chan ve diğerleri, 1996; Triandis, 1989; Gelfand ve diğerleri, 2010).

Triandis (1989), sıkı ve esnek kültürler ile özbenlik arasındaki ilişkiyi vurgulamasının yanı sıra sıkılık olgusunu toplulukçuluk kültür boyutundan ayıştırmıştır. Triandis (1989: 511), toplulukçuluk ile kültürel sıkılık arasındaki

doğrusal ilişkiden söz etmiş; ancak bu ilişkinin çok güçlü olmayabileceğini belirtmiştir.

Sıklık ve toplulukçuluk birbiri ile ilgili kavramlardır; zira hem toplulukçu hem de sıkı kültürlerde şirketler, dini kurumlar ve irsi soy güçlü etkilere sahiptir (Pelto, 1968) Yine de iki kavram aynı olarak düşünülmemelidir; çünkü öncülleri farklıdır. Ortak kader (common fate) ve kısıtlı kaynaklar (restricted resources) toplulukçuluğun öncülleri iken, kültürel homojenlik (cultural homogeneity) ve dış etkilerden soyutlanma sıklığının öncülleri olarak karşımıza çıkar (Triandis, 1989). Triandis'in bu görüşü diğer yazarların çalışmaları ile de desteklenmiştir. Carpenter (2000), geleneksel toplumlar üzerine yaptığı araştırmasında incelediği on altı farklı toplumu toplulukçuluk düzeyine göre sıralamış ve sıklık değişkeni ile ilişkisine bakmıştır. Carpenter (2000:50) da Triandis (1989)'i destekler şekilde, sıklığın toplulukçuluk ile yalnızca orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki ($r = .44$) içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hem toplulukçu hem sıkı kültürlerde birey davranışı üzerinde etkili olduğu belirtilen normatif unsur kapsamı itibarıyla toplulukçu ve sıkı toplumlarda farklılık göstermektedir. Toplulukçu kültürlerde normatif baskı çoğunlukla spesifik iç grup üyelerinden (aile, yakın arkadaş vb) gelirken, sıkı kültürlerde bireyin karşılaştığı normatif baskı, genel kural ve toplumsal normlardan kaynaklanır. Başka bir deyişle, sıkı kültürlerde birey üzerindeki normatif baskı spesifik iç grup üyelerinden çok toplumun geneli tarafından yapılmaktadır (Chan ve diğerleri, 1996:5). Sıkı ve toplulukçu kültürlerde ortak unsur olarak görülebilen normatif baskının kapsam ve kaynağını aldığı orjin bakımından farklılık taşıdığı söylenebilir.

Sıklık-esneklik, Hofstede (1980)'in diğer kültür boyutlarından biri olan belirsizlikten kaçınma boyutundan da farklıdır. Sıkı toplumların, belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek olabileceği gibi tersi de mümkündür (Gelfand ve diğerleri, 2010: 11-12). Zira, sıkı toplumlarda açık ve net tanımlanmış normlar sayesinde o toplumun bireyleri arasında belirsizlikten duyulan stres önemli ölçüde azalabilir. Örneğin, Singapur'un sıkı toplum olma özelliği gösterdiği kabul edilir; ancak Singapur, Hofstede (1994:113)'nin belirsizlikten kaçınma eğilimi sıralamasında en düşük puanı (bkz Singapur'un UAI skoru= 8) alarak en son sırada yer almıştır.

Hofstede (1994)'in araştırmasında belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olarak gösterildiği Yunanistan, Belçika, Fransa gibi toplumlar da sıklık-esneklik

boyutu açısından görece esnek olarak bulunmuştur. Hofstede (1994)'in kültürler arası araştırmasında belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ve sıkı toplum özelliği gösteren istisnai ülkelerden biri Japonya'dır. Hofstede (1980)'in araştırmasının tümevarıma dayandığı ve belirsizlikten kaçınma eğilimini ölçmede sadece üç ifadeden yararlandığı düşünülürse sıklık-esneklik kültür boyutu ile belirsizlikten kaçınma arasında birebir bir ilişkinin beklenmesi olası gözükmemeyebilir (Chan ve diğerleri, 1996:3). Zaten, yukarıda verilen karşılaştırmalı örnekler de bu tezi çürütür niteliktedir.

1.8. SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTUNUN ORTAYA ÇIKMASINI HAZIRLAYAN UNSURLAR

Toplumların sıklık ve esneklik bağlamında sıkı ya da esnek toplumlar olarak ayırt edilebilmesi için sıklık veya esnekliği ortaya çıkaran faktörleri incelemek gerekir. Kültürel sıklık-esnekliği şekillendiren en önemli unsurlar toplumların tarihsel, çevresel ve sosyo-politik arka planlarında saklıdır. Yazında Pelto (1968), Gelfand, Nishii ve Raver (2006) ve Triandis (1989) gibi çeşitli araştırmacılar sıklık-esnekliğin, toplumların tarihsel süreçte karşı karşıya kaldıkları çevresel tehdit ve tehlikelere yönelik geliştirdikleri bir adaptasyon olduğunun altını çizmişlerdir. Genel bir ilke olarak, tarihinde uzun bir süre boyunca çeşitli çevresel tehditlere maruz kalmış toplumlar sıkı olma eğiliminde iken, aksine tarihleri boyunca az sayıda tehdiye maruz kalmış toplumlar kültürel yönden esnek olma özelliği göstermektedir (Gelfand ve diğerleri, 2010:14). Tarihsel süreçte hastalık, savaş vb. tehditlerle uzun süre karşı karşıya kalmış toplumlar bu tehditlerle mücadele edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için sıkı norm ve kurallar geliştirmek durumundadır. Diğer yanda, bu tehditleri görece az deneyimlemiş toplumlar daha esnek norm ve kurallara ihtiyaç duymuşlardır. Dolayısıyla, en başta ifade edildiği gibi toplumların sıkı veya esnek oluşları bir anlamda çevresel koşullara geliştirdikleri bir uyum mekanizmasıdır denilebilir.

Aşağıda, sıklık-esnekliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bu faktörler daha yakından incelenecektir:

1.8.1. Nüfus Yoğunluğu

Pelto (1968)'e göre bir toplumda nüfus yoğunluğu arttıkça daha açık ve net tanımlanan normlara ve sıkı kurallara olan ihtiyaç artar. Aynı alanı paylaşmak zorunda kalan çok sayıda insanın olması toplumsal kargaşalara ve kaosa neden

olacağı için bu tür toplumlar düzeni sağlayabilmek, kişiler arasındaki sosyal çatışmaları azaltmak adına sıkı normlar ve bu normlardan sapanlara karşı da yaptırımlar geliştirmek zorunda kalmışlardır. Gelfand ve diğerleri (2010:14) bu toplumlara örnek olarak Japonya'yı, Pakistan'ı, Singapur'u ve Güney Kore'yi örnek gösterir. Buna karşılık, Brezilya, Venezuela, Yeni Zelanda, Avustralya, ABD gibi nüfus yoğunluğunun görece düşük olduğu toplumların esnek kültürel özellik gösterdikleri iddia edilmektedir. Bu varsayımı doğrular nitelikte Gelfand ve diğerlerinin (2011) son araştırmasında nüfus yoğunluğu ve nüfus baskısı sıklık-esneklik ile ilişkili bulunmuştur.

1.8.2. Homojenlik

Sosyal psikolojide bir grubun homojen oluşu, grup üyelerinin benzer özelliklere (yaş, tecrübe, eğitim, teknik beceri, kültürel yapı vb.) sahip olduklarını gösterir (Kirel, Kayaoğlu ve Gökdağ, 2004: 172). Homojen gruplarda üyeler sosyo-kültürel ve demografik özellikler açısından birbirlerine yaklaşırlar.

Sıkı toplumlar esnek toplumlara kıyasla homojenliğin görece yüksek olduğu yapılardır. Bir kültür görece homojen olduğunda, o kültürün üyeleri de birbirine benzer eğilimlere sahip olmaya başlar. Homojen toplumlarda grup üyeleri davranışsal açıdan birbirine yaklaşmakta ve benzer özellikler göstermektedir. Bu tarz gruplarda üyelerin belli bir durum karşısında benzer pozisyon aldıkları gözlemlenebilir. Homojen kültürlerde gruplar üyelerinin grup normlarına göre davranması noktasında çoğunlukla daha katı bir yaklaşım sergiler. Heterojen toplumlar ise norm ve değerler yönünden benzer olmayan, çeşitli ve farklı unsurları bir arada bulundurur. Heterojen kültürlerde insanlar farklı olana alışkındır ve grup normlarından sapan üyelere daha esnek yaklaşırlar (Chan ve diğerleri, 1996:4). Dolayısıyla, heterojen toplumlarda grup normlarından sapma davranışı gösterenlere karşı daha ılımlı, hoşgörülü bir ortamın var olduğu söylenebilir.

1.8.3. Coğrafi İzolasyon

Homojenlik öncülü ile yakından ilişkili bir diğer öncül ise coğrafi izolasyondur. Bir toplum, diğer toplumlardan ne kadar izole ise, o toplum o kadar homojen olur. Bir ülke coğrafi olarak diğer ülkelerden ne kadar tecrit edilmiş ise ve o ülke, kendini diğer kültürlerle etkileşime ne kadar kapatıyorsa o toplumun homojen özellikler göstermesi beklenmektedir. Nasıl ki coğrafi izolasyon homojenliği doğuruyorsa, tam tersi de mümkün olabilmektedir. Bir kültür homojenleştiği ölçüde kendini yabancı

kültürlerin etkisine karşı kapalı tutmaya çalışarak, bu dışsal etkiye karşı kültürel olarak direnecektir. Bu iki öncülün birbirlerinden ayrı gibi gözükken fakat birbiri ile ilişkili faktörler olarak düşünülmesi gerektiği belirtilmelidir (Chan ve diğerleri, 1996:4).

Coğrafi izolasyona örnek olarak Japon toplumu verilebilir (Hansen, 2009). Japonya Uzakdoğu'da bir ada ülkesi olarak hem coğrafi anlamda izole olmanın etkisi hem de kendini yabancı kültürlerin etkisine kapalı tutma istenci nedeniyle homojen ve sıkı bir toplum yaratmıştır. Japonya, geleneklerini öne çıkararak kültürel etkilere karşı kendini korumaya çalışmıştır.

1.8.4. Doğal Kaynaklar

Doğal kaynakları (tarıma elverişli arazi, gıda kaynakları, içilebilir su kaynakları vb.) yetersiz ve kıt olan toplumlar, doğal kaynakları bol diğer toplumlara göre kültürel yönden daha sıkı toplum özelliği göstermektedir (Gelfand ve diğerleri, 2010:15). Doğal kaynaklar açısından sınırlı toplumlar varlıklarını sürdürebilmek için güçlü normlara ihtiyaç duyar. Bu tür toplumlarda kaynaklar zaten yetersiz ve çok sınırlı olduğu için bu kaynakların boşa harcanması ve israf edilmesini önlemek adına güçlü normlar geliştirilmiştir ve bu normlardan sapanlar ise yaptırımlarla karşı karşıya kalır. Geleneksel toplumlar üzerine yapılan araştırmalarda da bu bulguya işaret edilmiştir (Barry, Child ve Bacon, 1967; Lomax ve Berkowitz, 1972). Gelfand ve diğerlerinin (2011) araştırması da doğal kaynaklar ile ilgili bu varsayımları destekler nitelikte bulgulara erişmiştir. Ülkelerin gayrisafi milli hasılları (GNP) kontrol edildiğinde, sıkı toplumların daha düşük oranda tarıma elverişli araziye sahip oldukları, gıda ihtiyacına daha yüksek oranda ihtiyaç duydukları, güvenilir su kaynaklarına ulaşımın daha sınırlı olduğu belirlenmiştir.

Doğal kaynakları kıt olan ve sıkı toplum özelliği gösteren günümüz ülkelerine örnek olarak Japonya, Singapur ve Kore verilebilir. Özellikle Singapur, doğal kaynaklar yönünden çok sınırlı bir ülkenin nasıl sıkı bir toplum yaratabileceğine ilişkin en çarpıcı örneği oluşturmaktadır.

1.8.5. Çevresel ve Hastalık Tehditleri

Çeşitli çevresel ve hastalık tehditleri ile karşı karşıya kalmış toplumların sıkı olması beklenirken bu tehditlerle görece az karşılaşmış toplumların esnek olması beklenmektedir. Ekstrem iklim koşullarına sahip ülkeler bu zorlu iklim şartlarına

uyum gösterebilmek ve böylesi güç koşullarda varlıklarını sürdürebilmek için sıkı normlar geliştirirler. Benzer şekilde, doğal felaket tehditi riski taşıyan toplumlar bu riskin daha az olduğu toplumlara göre daha sıkı normlar geliştirmek durumunda kalmışlardır.

Böylece bu güçlü normlar, sıkı toplumdaki bireyleri doğal tehlikeler sonrasında yaşamda kalabilmeleri için daha iyi organize olmaları konusunda yardımcı olabilmektedir.

Hatırlanacağı üzere önceki başlıkta bir toplumun sahip olduğu doğal kaynakların kıtlığı ya da sınırlılığının sıkı normlar geliştirmesine zemin hazırlayacağına vurgu yapılmıştı. Doğal felaketler, aynı zamanda doğal kaynakların mevcudiyetini tehlikeye düşürmektedir. Zira, doğal felaketler tarımsal verimi olumsuz etkilemekte ve gıda stoklarının azalmasına yol açarak kıtlık yaşanmasına neden olabilmektedir. Bunun zincirleme bir sonucu olarak, doğal felaketler sonrasında kaynakları yetersiz kalan toplumlar yine sıkı normlar geliştirmek zorunda kalabilmektedir (Gelfand ve diğerleri, 2010:16).

Gelfand ve diğerlerinin (2011) son araştırması çevresel ve hastalık tehditleri ile ilgili bu varsayımları destekler nitelikte bulgulara erişmiştir. Sıkı toplumların sel, tropik hortum ve kuraklık gibi doğal kaynaklı felaketlere daha fazla maruz kaldıkları belirlenmiştir. Yine, sıkı toplumlarda bulaşıcı hastalıklara bağlı ölüm oranlarının, tüberküloz yaygınlığının ve hava yoluyla insandan insana geçen bulaşıcı hastalıkların görülme oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sıkı toplumlarda 1000 doğum başına düşen yeni doğan ölüm oranlarının ve beş yaş altı çocuk ölüm hızlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Halk sağlığını ciddi anlamda etkileyen salgın ve bulaşıcı hastalık tehditleriyle karşı karşıya kalan toplumların sıkı normlar geliştirmeleri beklenir. Özellikle de toplumun genelini etkileme potansiyeline sahip salgın ve bulaşıcı hastalıklara, yaygın patojenlere ve yüksek bebek ölüm oranlarına sahip toplumlar hastalıkların bulaşma riskini azaltmak ve hastalıklarla baş edebilmek için daha sıkı kural ve normlar geliştirirler (Gelfand ve diğerleri, 2010:16). Bebek ölüm oranı ise pediatrik çocuk bakımı ve çocuk yetiştirme modelleri ile yakından ilişkilidir. Yüksek bebek ölüm riski taşıyan ülkelerde yaşayan anneler, çocuklarını enfeksiyon yoluyla bulaşabilen hastalıklara karşı korumaya çalışırken çocuklarından itaat, söz dinleme ve kurallara uyma davranışı beklenir. Buna ilişkin en çarpıcı örnek İran toplumundan verilebilir. İran'da yeni doğmuş bir çocuk için dış ortam potansiyel bir tehdit unsuru olarak algılandığı için annenin

başlıca sorumluluğu bebeğini eğitmesinden ziyade bebeğini korumak ve onu tehlikelere karşı savunmaktır. Anne bebeğinin isteklerine yönelik çok az bilinçli bir çaba gösterir ve ailenin bebekle oyun oynayarak onunla karşılıklı etkileşime girmesi ise yaygın değildir (Friedl, 1992; Child Rearing in Modern Persia, <http://www.iranica.com/articles/children-v> Erişim Tarihi:26.12.2010). Diğer yanda düşük bebek ölüm oranlarına sahip toplumlarda ebebeynler çocuk gelişiminde daha farklı bir pediatrik model izlemekte ve çocuklarını çevreyi keşfetmeleri ve öğrenmeleri için aktif bir şekilde oyun oynamaya özendirmekte ve daha serbest bırakmaktadırlar.

1.8.6. Sıkılık-Esneklik ve Sosyopolitik Kurumlar

Genel bir ilke olarak, sıkı toplumların dar sosyalizasyonu (narrow socialization) teşvik eden kurumları geliştirdiği, esnek toplumların ise geniş sosyalizasyonu (broad socialization) destekleyen kurumları geliştirdikleri bilinmektedir (Arnett, 1995). Sıkı toplumlarda bireyin davranışını denetleyen ve gerektiğinde (normlardan sapma durumunda) cezalandıran çok gelişmiş sistemler bulunurken, esnek toplumlarda bireyin davranışını kontrol altında tutan çok daha gevşek sistemler bulunmaktadır. Sıkı toplumlarda kabul edilebilir, hoş görülebilir davranış aralığı sınırlıyken, esnek toplumlarda bu davranış aralığı daha geniş olup bireyin davranışlarına yönelik daha yüksek bir tolerans gösterilmektedir. Bu da bireyin psikolojik bağlamda hesap verebilirlik hissini (felt accountability) doğrudan etkilemektedir. Hesap verebilirlik hissi, dışsal sınırlamaların kişi tarafından nasıl içselleştirildiği ve bireyin davranışını nasıl etkilediğini anlamamızı sağlayan bir psikolojik mekanizmadır (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006:1227). Kişinin kendi eylemlerinin sonuçları hakkında kendisini çevresine karşı sorumlu ve hesap verebilir durumda hissetme düzeyinin bir ölçüsüdür. Sıkı toplumlardaki bireyler, esnek kültürlerde yaşayan insanlara kıyasla daha yüksek düzeyde hesap verebilirlik hissini deneyimlerler. Çünkü normları ihlal ettiklerinde karşılaşabilecekleri yaptırımların daha güçlü olacağı yönünde bir beklentiye sahiptirler.

Sıkı veya esnek toplumlarda yukarıda değinilen kabul edilebilir ve/veya hoş görülebilir davranış aralığını belirleyen çok sayıda kurum ve sistemler vardır. Bu kurum ve sistemler bireyin erken yaştan başlayarak toplumda hakim ve yaygın olan normlara karşı bireyi sosyalle eder. İşte, sıkı toplumlarda bireyi sosyalle eden bu sistemler dar bir sosyalizasyon özelliği gösterirken, esnek toplumlarda bu sistemler daha geniş bir sosyalizasyon karakteristiği taşır. Sıkı toplumlarda dar bir

sosyalizasyon mekanizmasını güçlendiren kurumların olmasının nedeni bu tarz toplumlarda kabul edilebilir, hoş görülebilir davranış aralığının görece dar olmasındandır.

Diğer yanda, esnek toplumlarda geniş bir sosyalizasyon mekanizmasını güçlendiren kurumların olmasının nedeni ise bu tarz toplumlarda kabul edilebilir ve hoş görülebilir davranış aralığının görece geniş olmasındandır.

Aşağıda, sıkı ve esnek toplumlarda bireyi normlara karşı toplumsallaştıran bu kurumlar ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

1.8.6.1. Aile

Sıkı ve esnek toplumlarda dar veya geniş sosyalizasyonu bireye ilk aşıl原因 kurum ailedir (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006:1228). Sıkı toplumlarda aileler çocuklarına kurallara uyma ve itaat etmeyi öğretir. Bu tarz toplumlarda ebebeynler çocuklarının davranışları üzerinde daha sıkı bir denetim kurarlar. Sıkı toplumlarda iyi çocuk, kurallara uyan çocuktur anlayışı egemendir. Söz gelimi, Japonya’da Taylor, Lichtman ve Ogawa (2010:38)’in da belirttiği gibi aileler çocuklarının “sunao” yani ailesinin sözünü dinleyen, ailesiyle uyumlu ve işbirlikçi olmalarını bekler ve ebebeynler çocuklarının bu türden davranışlarını destekler. Diğer yanda, esnek toplumlarda ise aileler çocuklarını çevrelerini daha fazla keşfetmeleri yönünde cesaretlendirir ve sıkı toplumlara nazaran çocuklara daha hafif cezalar öngörölür.

1.8.6.2. Okul

Bireyi toplumsal normlara göre sosyalle eden diğer bir kurum ise okuldur. Eğitim kurumlarının bireyin toplumsal normlara uyum göstermesinde ve onları küçük yaşlardan başlayarak içselleştirmesinde yadsınamayacak bir rolü ve önemi vardır. Sıkı toplumlarda eğitim kurumları dar bir sosyalizasyonu teşvik ederken, esnek toplumlarda eğitim kurumları daha geniş bir sosyalizasyonu mümkün kılar. Örneğin, sıkı özellikler gösteren Japonya’da öğretmenler öğrencilerden itaat beklemekte ve öğrencilerin davranışlarını sürekli izleyerek ailelerine öğrencinin gelişim ve davranış özellikleriyle ilgili ayrıntılı raporlar sunmaktadır. Öyle ki, Japonya’da öğretmenler ile öğrenciler arasında bir eğitimci öğrenci ilişkisinin de ötesinde bir anne-baba ve çocuk ilişkisi vardır. Öğretmen öğrencinin akademik gelişiminin yanında her türlü diğer sorumluluğunu da alır, buna öğrencinin özel yaşamı da dahildir. Japonya’da sınıfın öğrencinin büyük bir ailesi olduğuna inanılır. Bu nedenle, öğrencinin kuralları

çiğnemesi durumunda karşılaşacağı ceza çoğunlukla ağırdır (Holzer, 2000: <http://www.genvid.com/lunarch/faqyou/sijapan.html> Erişim Tarihi: 02.01.2011). Sıkı toplumlarda öğrenci davranışı üzerindeki denetim salt öğretmenle de kurulmaz. Buna ilişkin bir örnek olarak Suriye gösterilebilir: Örneğin, Suriye’de okula giden çocuklardan ders çalışmaları ve okulda başarılı olmalarının dışında hükümetin emir ve direktiflerine aykırı davranan kişilere (arkadaşları, öğretmeni ya da diğerleri hakkında) şahit olduklarında bu durumu ailelerine bildirmeleri de beklenir. Yine sıkı bir toplum özelliği gösteren Çin’de çocuklar birbirlerinin uygun davranışlar sergilediklerinden emin olabilmek için karşılıklı akran denetimi kurarlar (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006:1228). Dolayısıyla, sıkı toplumlarda çocuk yetiştirme ve eğitim uygulamalarında kural ve davranışsal denetim mekanizmalarının esnek toplumlara kıyasla çok daha yaygın, sıkı ve gelişmiş olduğu söylenebilir.

1.8.6.3. Hükümet ve Devlet

Dar ya da geniş sosyalizasyonu teşvik eden önemli bir siyasi yapı da kural koyucu ve düzenleyici özelliği ile karşımıza çıkan hükümet ve devlet kurumlarıdır. Sıkı toplumlarda otokratik yönetim sistemlerinin varlığına, siyasi rekabetten yoksun, siyasi katılımcılığın baskı altında tutulduğu yapılara rastlanması kuvvetle muhtemeldir. Buna karşın, esnek toplumların vatandaşların siyasi tercihlerini özgürce ifade edebildiği, otokratik yönetimlere daha az imkan veren, demokrasi düzeyi görece yüksek toplumlar olduğu söylenebilir (Gelfand ve diğerleri, 2011). Bu görüşü doğrular nitelikte çeşitli araştırmaların mevcut olduğu görülecektir. Örneğin, insan hakları ve özgürlükleri izleme örgütü Freedom House (Özgürlükler Evi) her yıl açıkladığı raporla tüm dünya ülkelerini demokrasi düzeyleri açısından sıralamaktadır. Demokrasileri değerlendirirken sıralama ölçütü olarak siyasal haklar ve sivil özgürlükler esas alınmaktadır. Freedom House’in 2011 yılında yayımlanan son raporunda Türkiye, Pakistan, Malezya ve Singapur “*yarı özgür*” (partly free) ülkeler olarak sınıflanırken, Çin ise “*özgür olmayan*” (not free) ülke kategorisinde değerlendirilmiştir (http://www.freedomhouse.org/uploads/special_report/101.pdf). Bu ülkelerin ortak özelliği, Gelfand ve ekibinin (2011) yürüttüğü son araştırmada hepsinin de sıklık skorunun görece yüksek olması ve sıkı toplum kategorisine girmeleridir. Freedom House’in aynı raporunda Yeni Zelanda, Avustralya, Hollanda, Brezilya, ABD, İspanya ve Fransa “*özgür*” (free) ülkeler olarak değerlendirilmiştir. Bu ülkeler de Gelfand ve ekibinin (2011) araştırmasında kültürel esneklik skoru yüksek, esnek toplumlar kategorisine girmiştir.

Bu araştırmaların, demokratik hak ve özgürlüklerin esnek toplumlarda sıkı toplumlara kıyasla daha yüksek olabileceği yönündeki genel eğilime dikkat çekmesi açısından ilginç olduğu söylenebilir. Yine de, bu önermenin kendi içinde bazı istisnalar barındırabileceği gözden uzak tutulmamalıdır. Söz gelimi, Freedom House (2011)'un özgürlük ve demokrasi raporunda Norveç, Japonya ve Hindistan “özgür” ülke, Ukrayna ise “yarı özgür” ülke olarak değeriendirilmiştir. Oysa, Gelfand ve ekibinin (2011) yürüttükleri son çalışmada Norveç, Japonya ve Hindistan sıkı; Ukrayna ise esnek toplum kategorisine girmiştir.

1.8.6.4. Medya

Dar ya da geniş sosyalizasyon üzerinde önemli etkisi bulunan bir diğeri kurum ise medyadır. Sıkı toplumlarda medyanın kabul edilebilir sınırlar dışına çıkmamasını sağlamak üzere medya daha sıkı ve kısıtlayıcı yasa ve düzenlemelere tabiidir. Sıkı toplumlarda medya içerik itibariyle sınırlandırılmıştır. Esnek toplumlarda ise medya üzerindeki kural ve normlar daha azdır. Esnek toplumlarda medyanın farklı görüşleri özgür ve serbestçe ifade edilebildiği bir ortama daha fazla rastlanabilmektedir. O halde, sıkı toplumlarda medyanın görece dar bir sosyalizasyonu güçlendirdiği öne sürülürken, esnek kültürlerde ise medyanın daha geniş bir sosyalizasyonu geliştirdiği savunulabilir (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006:1228). Bu varsayımları destekler nitelikte araştırma bulgularının mevcut olduğu görölmüştür. Sıkılık-esneklik kültür boyutunun medyanın açıklığı ve sınırlandırılması ile anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, sıkı toplumlarda medyanın içeriği üzerinde daha fazla siyasi kontrol ve etki bulunmaktadır.

1.8.6.5. Kriminal Yargı Sistemleri

Sıkı ve esnek toplumlar suç oranları, ceza yargılama sistemleri açısından da farklılık göstermektedir. Sıkı toplumlarda, esnek toplumlara göre hukuki yaptırıma tabi suç aralığı daha geniş ve suç kabul edilen fiillerin sayısı daha fazladır. Örneğin, Singapur'da sakız çiğnemek ya da sifonu çekmemek gibi davranışlar dahi ciddi para cezası ile cezalandırılıyor. Kaldırımlar, binalar, otobüsler ve metroyu kirlettiği gerekçesiyle sakızın her türlü üretim, ithalatı ve satışı 1992 yılında yasaklanan Singapur'da, metroda sakız çiğneyen bir kişinin tutuklanma ihtimali dahi bulunuyor. Singapur ayrıca bedensel ceza uygulayan ender ülkelerden biri (söz gelimi, uyuşturucu suçunun cezasının idam olması gibi) ve bu yüzden uluslararası platformda sık sık eleştiriliyor.

Geçtiğimiz yıl Singapur'da metro vagonlarına grafiti yapan bir İsviçreli üç kırbaç cezası ve 5 ay hapse mahkum oldu (<http://www.haberler.com/singapur-da-isvicreliye-falaka-cezasi-2124422-haberi/>).

O halde, sıkı toplumların hem suç sayılan fiillerin geniş bir yelpazeye yayılmış olması hem de uygulanan cezai yaptırımların ağırlığı bakımından esnek toplumlardan ayrıldığı savunulabilir. Bu varsayımları destekler nitelikte çeşitli araştırma bulgularının mevcut olduğu görülmektedir. Ülkelerin gayri safi milli hasılları kontrol edildiğinde, sıkı toplumların farklı suç oranları ile anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler gösterdiği tespit edilmiştir. Sıkı kültürlerde cinayet, hırsızlık gibi suç oranlarının daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca, sıkı toplumların idam cezasını devam ettirme noktasında esnek toplumlara oranla daha güçlü bir eğilim sergiledikleri ortaya konmuştur (Gelfand ve diğerleri, 2011).

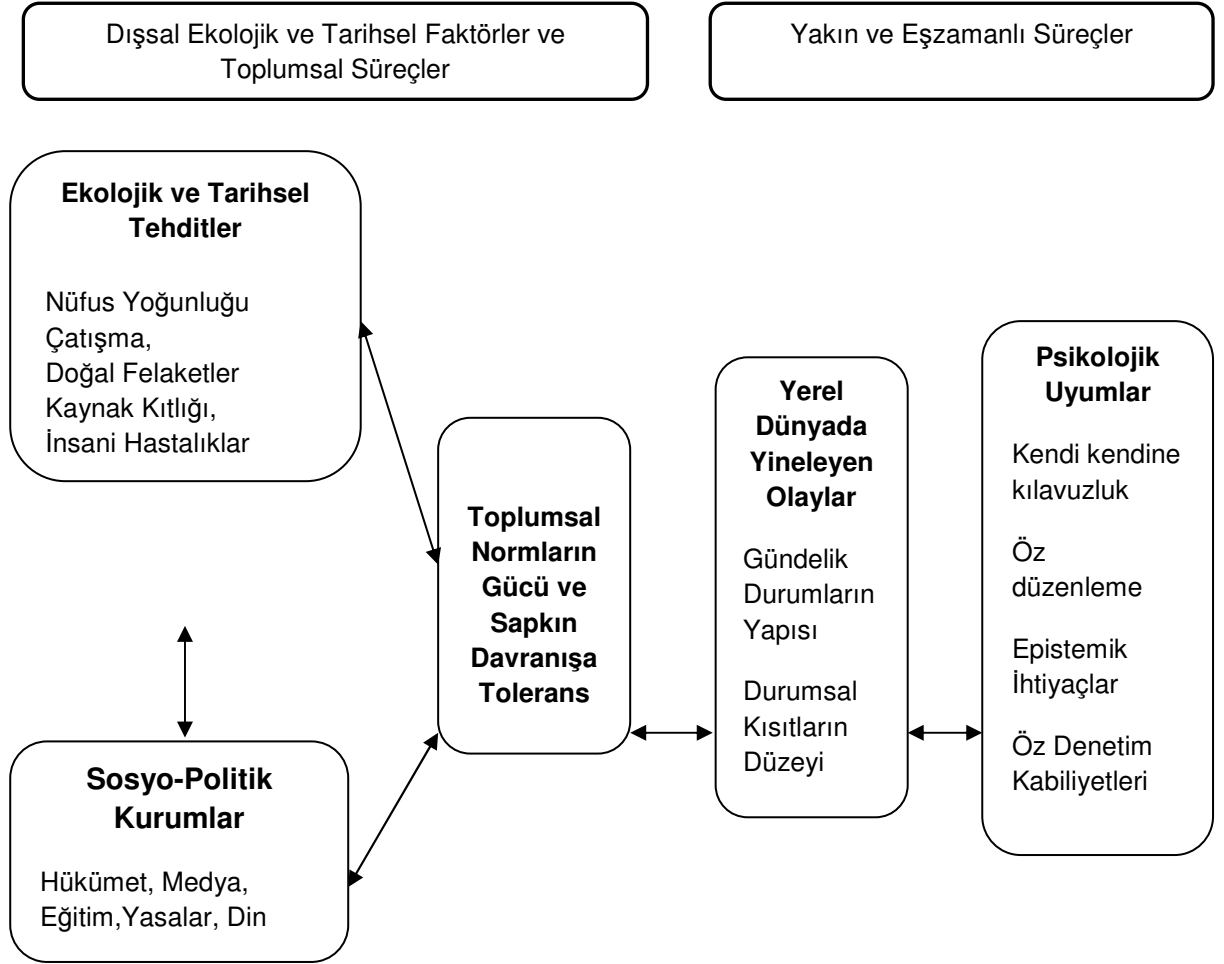
1.8.6.6. Din

Kültürel sıklık-esneklik kavramıyla ilişkili olduğu düşünülen sosyo-politik kurumlardan bir tanesi ise dindir. Peltó (1968), din ile sıklık arasındaki ilişkiye işaret eden ilk araştırmacı olmuştur. Ona göre en sıkı kültürler güçlü dini liderlerin olduğu teokrasilerdir. Günümüzde modern toplumlarda az sayıda teokrazi kalmış olmakla birlikte (ör, İran, Suudi Arabistan), dinin toplumsal yaşam üzerindeki gücü ve konumu geçerliliğini sürdürmektedir. Gelfand ve diğerleri (2011) dinin sosyal hayat üzerinde oynadığı rolü davranışsal (dini pratikleri yerine getirme, söz gelimi Kiliseye gitme gibi) ve tutumsal (tanrıya atfedilen önem gibi) öğelerle ölçümlemeye çalışmıştır. Söz konusu araştırma bulguları önesürülen varsayımları destekler nitelikte sıklık-esnekliğin din ile ilişkili bir kavram olduğunu ve sıkı toplumlarda insanların esnek toplumlardakine kıyasla Tanrı'nın hayatta daha önemli olduğunu düşündüğünü ortaya koymuştur. Sıkı toplumlarda haftanın en az bir günü kiliseye giden kişilerin oranının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, sıklık-esnekliğin toplum içerisindeki müslüman nüfus ile olumlu yönde ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Tov (2008) dini muhafazakarlığın dar sosyalizasyon değerleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Sonuç olarak, bireyler çeşitli toplumsal kurumlarda (aile, okul, medya vb.) toplumsallaşırlar ve bu kurumların dar veya geniş sosyalizasyonu teşvik etme düzeyleri kültürlerin sıkı ya da esnek oluşuna bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Aşağıda yer alan şekilde, sözü edilen sıklık-esneklik öncüllerinin sıklık-esneklik kavramı ile nasıl bir etkileşim gösterdiği açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 1.2. Kültürel Sıklık-Esneklik Kavramını Etkileyen Unsurların Karşılıklı Etkileşimi



Kaynak: Gelfand ve diğerleri, 2011, s.1102.

1.8.6.7. Dil

Sıklık-esneklik kavramının kültürlerin farklılaşmasında önemli bir kültür boyutu olarak düşünebileceği belirtilmiştir (Pelto, 1968; Triandis, 1989). Chan ve diğerleri (1996), sıkı ve esnek kültürlerin kullandıkları dil ve sözcükler bakımından farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Bu bağlamda örneklem dahilinde Japon ve Amerikan kültürlerinden denekler seçilmiştir. Araştırma sonunda Japon ve

Amerikan kültürünün dili algılama şekli bakımından birbirinden anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Kavramların ifade ettiği anlamların algılanış biçiminde Japon deneklerin Amerikan deneklere kıyasla daha fazla uzlaşma gösterdikleri belirtilmiştir. Bu araştırma Japonya'nın sıkı; Amerika'nın ise esnek toplum olduğu varsayımını iki toplumun linguistik özellikleri ve dili algılayış biçimlerini esas alarak doğrulayan öncü bir çalışma olmuştur. Araştırmacılar, sıkılık-esnekliğin kültürel farklılıkları açıklamada ve tahmin etmede önemli bir kültür boyutu olduğunu ortaya koymuşlardır (Chan ve diğerleri, 1996).

Sıkı kültürlerde resmiyet, kural ve normlar sosyal hayata olduğu kadar dile de yansımaktadır. Kiddler ve Muller (1991)'in işaret ettiği üzere sıkı bir toplum olan Japonya'da insanların konuşurken uymaları gereken çok sayıda kural vardır. Söz gelimi, Japonya'da kadınlar birinci tekil şahıs ifadesi "ben" öznesini kullanırlarken sadece formal dilde karşılığı olan "watashi" sözcüğünü, erkekler ise informal dilde sıkça geçen "boku" ve "ore" sözcüklerini kullanabilmektedir. Kadınlar ben öznesini kullanırken mutlaka formal söyleyiş kalıplarına uygun "watashi" sözcüğünü seçmek durumundadırlar. Bu, kadına kibar ve alçakgönüllü olmayı telkin eden Japon kültürünün önemli bir parçasıdır denilebilir. Hatta, Kiddler ve Muller (1991:47) Japonya'da kuralları ihlal eden bir konuşmacının sorun yaşayabileceğini ve güven kaybedebileceğini ifade etmektedir. Esnek toplumlarda ise (örneğin, ABD) bireyler sözcük seçiminde daha özgürdür ve sözcükleri kullanırken kesin hatlarla çizilmiş sınırlar bulunmamaktadır. Dolayısıyla, sıkı kültürlerde sözcüklerin anlamı ve kullanımı üzerinde esnek kültürlere kıyasla daha geniş bir uzlaşının olması beklenmektedir. Chand ve diğerleri (1996) Japon ve Amerikan deneklerinden oluşan örneklem üzerinde sıkı ve esnek kültürlerin dili algılayış biçimleri ve sözcüklere yükledikleri anlamları incelemiştir. Sıkılık-esneklik kültür boyutunun dil alanında da kendini gösterdiğini tespit etmişlerdir. Sıkı kültürlerde sözcüklerin anlamları üzerinde esnek kültürlere kıyasla daha geniş bir mutabakatın sağlandığı gözlemlenmiştir. Sıkı toplumlarda normlar aracılığıyla hangi durumda hangi sözcüğün kullanılması gerektiği ayrıntılı düzenlendiği için insanlar arasında sözcüklerin kullanımı ve anlamı üzerinde geniş tabanlı bir uzlaşma oluşur.

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK OLGUSUNA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. YENİLİK VE YENİLİKÇİLİK KAVRAMLARININ TANIMI

Yazında yeni fikir, süreç, mal ve hizmetlerin yaratılması, kabulü ve uygulanması olarak genel kabul gören yenilik kavramı örgütlerin başarılarını sürdürebilir kılmaları, rekabetçi ve türbulant çevrede varlıklarını devam ettirebilmeleri için bir lüks olmaktan çıkmış, temel bir gereklilik haline dönüşmüştür.

Yenilik nosyonu Schumpeter (1934:66) tarafından yeni bir ürün ve ya ürün kalitesinin ya da yeni bir üretim yönteminin ortaya konması biçiminde geniş kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Burada yeni olarak değinilen kavram tamamen yeni bir buluş niteliğinde olacağı gibi, ticari anlamda yeni pazarlara açılmak, yeni hammadde ya da yarı-mamul kaynaklarının kullanımı olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Schumpeter (1934)'in yenilik tanımı incelendiğinde yenilik kavramına bakışın salt teknik yeniliklerle sınırlı olmadığı görülecektir. Onun yenilik olgusuna bakışı yenilikleri salt teknik boyuta indirgeyen dar yaklaşımın çok ötesindedir. Schumpeter (1934) yeniliğin beş farklı türüne işaret etmiştir: yeni ürün, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarlar, yeni tedarik kaynakları ve yeni örgüt formları. Schumpeter (1934) başta olmak üzere yenilik alanındaki diğer araştırmacıların da (Anderson ve King, 1993; Damanpour ve Evan, 1984; Totterdell ve diğerleri, 2002) görüşleri temelinde yenilik, teknik (yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri) ve teknik olmayan yönleri (yeni pazarlar, yeni örgüt formları) içerdiği kadar ürün ve süreç yeniliklerini de içine alan karmaşık bir olgu olarak düşünülebilir.

Yenilik kavram olarak, hem bir süreci (yenileme/yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) ifade etmektedir. Yazında bir süreç olarak yenilik, bir fikri ekonomik bir değere (ürüne), yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım sistemine veya yeni bir sosyal hizmet biçimine dönüştürmeyi ifade ederken, yenilik bu dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan *“pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş bir mal, hizmet ya da yöntemi”* ifade etmektedir (Aksoy, 2003:17). Morris ve Kuratko (2002), yenilik yapmayı hangi alanda olursa olsun firmanın daha önce alışık olmadığı, eşsiz veya farklı şeyler yaratması olarak ele almaktadır.

Firma seviyesindeki yenilikçiliğin mal ve hizmetlere ilişkin muhtemel yenilik alanları olarak şunlar ifade edilmektedir:

- dünya için tamamen yeni bir ürün
- pazar için yeni bir ürün
- firmanın üretim hattında yeni bir ürün
- yeni bir ürün hattı
- ürün iyileştirme
- mevcut ürüne yeni kullanım alanları bulma
- mevcut ürünün pozisyonunu yeniden belirleme (Ağca ve Kurt, 2007: 93-94).

Yenilik, şirketin genel düzeydeki başarısının sağlanabilmesi için, yaratıcı ve yeni çözümlerin araştırılması, yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yeni teknoloji kaynaklarının kullanılmasını ifade etmektedir (Liu, Luo ve Shi, 2002: 370). Yenilik, örgütün değişen pazar koşullarına ve müşteri taleplerine uyum gösterebilme kabiliyeti kazandırarak firmanın uzun dönemde varlığını sürdürebilmesinde, rekabetçi avantaj elde etmesinde ve bu yolla da varlığını sürdürmesinde başat bir rol oynamaktadır. Nitekim, Özmen, Eriş ve Saatcioglu (2010:528)'nin işaret ettiği üzere özellikle yönetim yazınında yenilik, örgütün başarısını, yeterliliklerini ve kapasitesini artıran, büyüme ve sürdürülebilir rekabet avantajını farklılaştırmasına katkıda bulunan stratejik bir çaba olarak gözlemlenmektedir. Benzer doğrultuda, Tidd (2001) ve Wang ve Ahmed (2004) örgütün yenilik yapma yeteneğinin, işletmenin hayatta kalabilmesi, başarılı olabilmesi ve uzun vadede büyüyebilmesi için en önemli şartlardan biri olduğuna dikkat çekmişlerdir.

İşletme için yenilikler, karşılaşılan problemlere çözüm üretme ve çevredeki değişimler aracılığıyla ortaya çıkan fırsatları değerlendirme ve tehditlerden korunma aracıdır. Yenilikler, çevresel değişimlere karşı işletmenin hayatta kalabilmesini sağlayan bir tepki mekanizmasıdır. Aynı zamanda yenilik, işletme yöneticilerinin alacakları kararlarda, yönlendiren ve ilham veren stratejik bir örgütsel kaynaktır. Yeniliğin bu temel özellikleri işletme açısından, yeniliklerin benimsenme zamanını ve yeniliğe gösterilecek ilgiyi oldukça önemli hale getirmektedir (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997).

Örgütlerde yenilikçilik uygulamaları, örgüte rekabet avantajı sağlaması (Hult, Hurley ve Knight, 2004:431), örgüt üyelerinin teknolojik ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi mal ve hizmetler ortaya koymalarında onları

cesaretlendirmesi (Matsuo, 2006:244), işletme performansını olumlu yönde etkilemesi (Damanpour, 1991:587; Han, Kim ve Srivastava, 1998:35; Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002:522; Güleş ve Bülbül, 2003:60; Hult, Hurley ve Knight, 2004:435; Matsuo, 2006:248; Rhee, Park ve Lee, 2010:72) bağlamında oldukça önemli olarak değerlendirilmektedir.

Yazında şu ana kadar yapılan pek çok araştırmada örgütsel yeniliğin, örgütün rekabetçi yeteneğine olan olumlu etkisi ortaya konmuş ve firma performansı üzerindeki olumlu etkileri tartışılmıştır (Damanpour, Szabat ve Evan, 1989:590; Damanpour, 1991:587; Chang, 1998; Güleş ve Bülbül, 2003:60, Matsuo, 2006:248; Han, Kim ve Srivastava, 1998; Hurley ve Hult, 1998; Narver ve Slater, 1990; Greenan, 2003; Piva ve Vivarelli, 2002; Crespell, Knowles ve Hansen, 2006; Khalifa, Yu ve Shen, 2007). Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002:522) ABD'deki farklı sektörlerde faaliyet gösteren üretim ve hizmet işletmelerindeki Ar-Ge üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında firma yenilikçiliğinin işletme performansını olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Hult, Hurley ve Knight (2004) ABD'de pazarlama yöneticilerini kapsayan araştırmalarında yenilikçiliğin işletme performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Rhee, Park ve Lee (2010) küçük işletmeleri inceledikleri çalışmalarında yenilikçiliğin işletme performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Benzer doğrultuda, Eren, Yücel ve Eren (2010) yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki pozitif etkisine yönelik bulgular elde etmiştir. Yavuz (2010), ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yeniliğe dayalı çeşitli yenilik boyutlarının bütünsel örgütsel performans üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla örnek olarak seçtiği Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi'ni boyamsal vaka analizi yöntemiyle incelemiştir. Bu kapsamda, 2005-2009 aralığı boyunca işletmenin gerçekleştirdiği yenilikler ve bu yeniliklerin çeşitli performans türlerine yansımalarını araştırmıştır. Çalışmanın bulgularına göre; özellikle diğer yenilik türlerinin temelini oluşturan organizasyonel yeniliğin, diğer yenilik türlerini de tetikleyerek bütünsel bir etki yarattığı ve örgütsel performansa da olumlu olarak yansıdığı savunulmaktadır.

Yeniliğin firmanın rekabetçi avantajını korumasında oynadığı önemli rol araştırmacıların ilgilerini yenilik ve yenilikçilik alanına yöneltmiştir (Porter, 1980). Yenilikçilik araştırmacıları yenilik ile ilgili iki farklı alanın gelişimine tanık olmuşlardır. İlki, kaynağını pazarlama, psikoloji ve sosyolojiden alan tüketici yenilikçiliği (Clark and Goldsmith, 2006); ikincisi ise temellerini yönetim, pazarlama ve ekonomiden

alan firma yenilikçiliğidir (Hult, Hurley ve Knight, 2004). Tüketici yenilikçiliği pazara sunulan yeni ürünleri satın alma yönünden tüketici kabul (benimseme) davranışı üzerinde durur. Firma yenilikçiliği ise firmanın yenilik yapma yönündeki kabiliyet ve eğilimini ölçer. Firma yenilikçiliği iki farklı bakış açısıyla kavramsallaştırılmaktadır. Birinci bakış açısı yenilikçiliği, davranışsal bir değişken, yani firma tarafından ortaya konan yenilik oranı, ikinci bakış açısı da örgütün değişmeye olan istekliliği olarak değerlendirmektedir (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002:517). Auh ve Menguc (2005) ise firma yenilikçiliğini bir örgütün yenilikçi davranış ile meşgul olma eğilimi olarak düşünmektedir. Benzer doğrultuda, Hult, Hurley ve Knight (2004: 429) yenilikçiliği, firmanın yenilik faaliyetleriyle meşgul olma kapasitesi, yani örgüt içerisinde yeni ürün, süreç ve fikirlerin sunulması ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Yenilik, gerek iç ve dış ortamda ortaya çıkan değişimlere bir tepki, gerekse çevreyi etkilemek için atılan bir adım olarak örgütün değişimi için gerekli bir araç durumundadır (Hult, Hurley ve Knight, 2004:431).

Kamaruddeen, Yusof ve Said (2009:103), firmaların yeniliği kabul etme ve benimseme yönünde sergiledikleri eğilime ilişkin kapsamlı bir tanım geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, yeniliği, firmanın içeride öğrenme sürecini sürdürürken dışarıda müşterilerini tatmin ederek rekabetçiliğini devam ettirdiği veya geliştirdiği; interaktif, birbirine bağlı, sistematik bir problem çözme ve yeni ürün, pazar, teknoloji ve yönetim benimseme süreci olarak tanımlamıştır.

Amabile ve diğerleri (1996) yeniliği, örgüt içerisindeki yaratıcı fikirlerin başarılı uygulanması olarak tanımlamaktadır. Foxall (1984) firma yenilikçiliğinin teknik ve davranışsal gelişim olmak üzere iki yönüne işaret etmiş ve yenilikçiliği yeni mal ve hizmetler satın alma eğilim ve kapasitesi olarak tanımlamıştır. Foxall (1984)'ın bu tanımı pazara sunulan yeni ürün ve hizmetlerin kabul edilme oranıyla ilişkili olup tüketici yenilikçiliğine vurgu yapan, psikolojik açıdan geliştirilmiş bir yaklaşımdır.

Subramanian and Nilakanta (1996), yenilikçiliğe örgütsel düzeyde davranışsal bir bakış açısıyla yaklaşarak yenilikçiliği kalıcı bir örgütsel özellik olarak tanımlamıştır. Araştırmacılara göre yenilikçi örgütler uzun bir zaman süreci boyunca, tutarlı bir şekilde yenilikçi davranış sergilerler. Bu yaklaşımda, temel yenilikçi göstergeler olarak, belli bir sürede geliştirilen ortalama yenilik sayısı, ortalama

yenilik benimseme süresi ve yenilik benimseme süresi tutarlılığı gibi ölçütler esas alınmıştır.

Lumpkin ve Dess (2001: 431)'e göre yenilikçilik, örgütün yeni mal ve hizmetleri sunmada yaratıcılığı ve deneyselliği, yeni ürün çeşitlerini, teknolojide lider olmayı ve yeni süreçlerin geliştirilmesinde araştırma ve geliştirmeyi destekleme konularındaki istekliliğini ifade etmektedir. Lumpkin and Dess (2001)'in yenilikçilik algılamasında hem davranışsal hem ürün ile ilgili yenilikçi öğeler bulunmaktadır. Onlara göre firma yenilikçiliği yeni bir şey deneme isteğinden başlamalı ve en yeni ürün ve teknoloji geliştirme konularında gerçek bir kararlılık ile devam etmelidir. Yenilikçilik, teknolojide gelişmeler ve yeniliğe verilen önem ile birlikte mal ve hizmet yeniliği ortaya konulmasını ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001:498). Benzer doğrultuda, bazı araştırmacıların bu kavramı ürünlerle ilgili yenilikler ve teknolojiyle ilgili yenilikler olarak ayırdığı görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003:17). Dess, Lumpkin ve Covin (1997) bu ayrımı, ürün-pazar yeniligi ve teknolojik yenilikler olarak yapmaktadır. Ürün-pazar yeniliginin, ürün tasarımı, pazar araştırması, reklam ve promosyonu kapsadığını, teknolojik yeniligin ise ürün ve süreç geliştirme, mühendislik, araştırma geliştirme, teknik uzmanlık ve sektör bilgisine yoğunlaştığını belirtmektedirler.

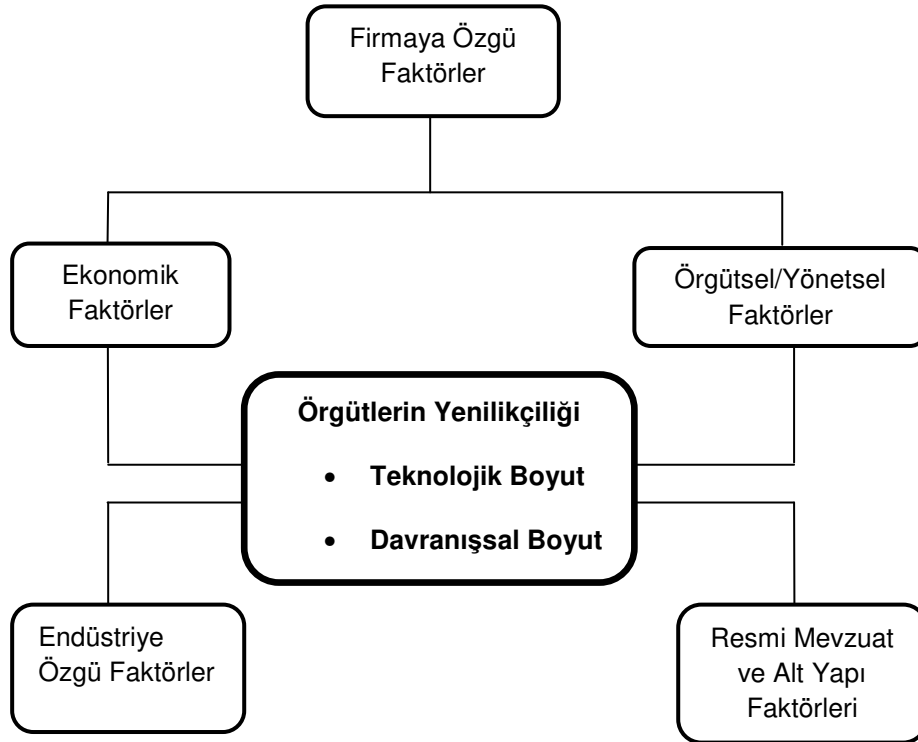
Hurley ve Hult (1998:44), firmanın yeni fikirlere izin veren, başka bir deyişle yeni fikirlere olan açıklığını yenilikçilik olarak görmüş ve yenilikçiliği, örgütün yeniliğe olan yönelimi olarak değerlendirmiştir. Hurley ve Hult (1998) yenilikçilik kavramsallaştırmasında davranışsal boyutu öne çıkarak firma kültürünün bir öğesi olarak yeni fikirlere açıklığın yenilikçiliğin önemli bir belirleyicisi olduğunu savunmaktadır. Yenilikçiliğin ortaya çıkmasında ve yenilikçiliği tetiklemesinde davranışsal öğelerin önemli rol oynadıkları söylenebilir. Bunun yanı sıra, yenilikçiliğin görece benimsenme zamanı da kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim, Rogers (2003), yenilikçiliği, bir birey ya da örgütsel birimin yeni fikirleri sistemin diğer üyelerine kıyasla görece erken benimseyebilme düzeyi olarak ifade etmiştir. Böylelikle, yenilikçi fikir ya da konsepti diğer firmalara göre daha erkenden benimseyen firmalar yenilikçi olarak düşünülmektedir.

Gebert, Boerner ve Lanwehr (2003) ise yenilikçiliği bir örgütün var olan ürün ve/veya süreçlerini geliştirebilme, örgütün yaratıcılığını kullanarak kaynaklarından tam olarak yararlanabilme kapasitesi olarak tanımlar.

Bu görüşe göre, örgüt insan sermayesinden ve çalışan yaratıcılığından maksimum düzeyde faydalandığı ve bu yolla da var olan ürün ve/veya süreçlerini geliştirebildiği ölçüde yenilikçiliği hayata geçirmiş olmaktadır.

Avlonitis, Kouremenos ve Tzokas (1994:10-12) yenilikçilik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için yenilikçiliğin iki boyutu üzerinde yoğunlaşmışlardır. Araştırmacılar firma yenilikçiliğinin teknolojik ve davranışsal boyutlarını ele almışlardır. Firma yenilikçiliğinin teknoloji boyutu işletmenin ürettiği ürünler ve üretiminde kullandığı temel makine, ekipman ve gereçlerin firmanın teknolojik yeniliklerden yararlanma noktasında yarattığı kabiliyetlere, fırsat ve sınırlılıklara vurgu yapmaktadır. Firma yenilikçiliğinin davranışsal boyutu ise örgütün yeniliğe yönelik sürdürülebilir davranışsal değişimini başka bir deyişle örgütün yeniliğe yönelik davranışsal taahhüt ve kararlılığını yansıtmaktadır. Örgütlerin yenilikleri benimsemede davranışsal bir istek, irade ve niyet göstermesi beklenmektedir. Ancak tek başına davranışsal isteklilik de yeterli olmayabilir. Örgütün yenilikleri benimsemesi için davranışsal boyut yanında yeniliklerden tam olarak yararlanma kabiliyetine yani teknoloji kabiliyetine de sahip olması gerekmektedir. Bu yolla örgüt rekabetçiliğini arttırabilecektir (Avlonitis, Kouremenos ve Tzokas, 1994:21).

Şekil 2.1: Örgütsel Yenilikçiliğin Teknolojik ve Davranışsal Boyutu



Yukarıdaki modelde Avlonitis, Kouremenos ve Tzokas (1994) geliştirdikleri kavramsal modellerinin merkezine yenilikçiliğin tanımlamış oldukları teknolojik ve davranışsal boyutlarını oturtmuşlardır. Yenilikçiliğin bu boyutları ekonomik, örgütsel, yönetsel, yasal faktörlerle ve ayrıca firmanın kendisine ve içinde bulunduğu sektöre özgü dinamiklerle karşılıklı bir etkileşim içindedir.

2.2. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK KAVRAMI VE BOYUTLARI

Örgütsel yenilikçilik konusunda mevcut yazının çok çeşitli, dağınık ve parçalı bir görünüm taşıdığı belirtilmelidir. Hatta, örgütsel yenilikçilik kavramının tam olarak ne ifade ettiğine ilişkin üzerinde fikir birliği sağlanmış bir tanımın bulunmadığı dikkat çekmektedir (Lam, 2005). İlgili yazın derinlemesine incelendiğinde örgütsel yenilik olgusunu açıklamaya dönük üç ana araştırma akımının ortaya çıktığı saptanmıştır. Birinci akım, yenilikçi örgütün yapısal özelliklerini belirlemeye ve bu yapısal özelliklerin ürün ve teknik süreç yenilikleri üzerindeki etkilerine yoğunlaşmıştır (Burns ve Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; Teece, 1998). İkinci akım olarak beliren örgütsel değişim ve gelişim kuramları, örgütlerin nasıl değiştiğini anlamaya ve çözümlemeye çalışmıştır. Bu araştırma alanı örgütsel değişimi açıklayan modellere ve farklı türlerdeki örgütsel değişim sınıflamalarına (örneğin, evrimsel değişimden devrimsel değişime) odaklanmıştır (Greiner, 1967; Hannan ve Freeman, 1977, 1984; Levy ve Merry, 1986). Örgütsel değişime yönelik direncin nedenleri araştırılmış, örgütlerin atalet durumuyla nasıl baş edecekleri sorusuyla ilgilenilmiş ve örgütün değişen çevre ve teknoloji koşullarına daha iyi adapte olabilmesinin temini üzerinde durulmuştur. Üçüncü ana akım ise, örgütsel yeniliklerin örgüt içerisinde mikro düzeyde nasıl ortaya çıktığı ve geliştiği üzerine yoğunlaşmıştır. Bu akım, örgütsel biliş, örgütsel öğrenme (Argyris ve Schon, 1978; Duncan ve Weiss, 1979) ve örgütsel yaratıcılık kuramları (Amabile, 1988) ile ilgilenmiştir.

Yukarıda özetlenen bu yaklaşımlar temelinde, örgütsel yenilik yapısal ve prosedürel örgütsel yenilikler olarak ikili bir ayrıma tabi tutulmaktadır (Armbruster ve diğerleri, 2008: 646). Yapısal örgütsel yenilikler bir örgütteki hiyerarşik düzey sayısını, bilgi akışını, sorumluluk ve hesap verebilirlik düzenini, fonksiyonel ve bölüm yapılarındaki değişimleri kapsayan yeniliklerdir. Yapısal örgütsel yeniliklere örnek olarak fonksiyonel bölümlenmeden ürün, müşteri veya iş birimi odaklı bölümlendirmeye geçiş verilebilir. Görüldüğü üzere bu kapsamdaki yenilikler

çoğunlukla örgüt yapısındaki değişimlerden kaynaklanan yeniliklerdir. Prosedürel örgütsel yenilikler örgütün rutinleri, süreç ve operasyonlarını etkileyen yeniliklerdir. Bu yenilikler, örgüt içerisinde yeni prosedürler ve süreçler başlatırlar. Üretimin kalitesi, hızı ve esnekliğini etkileyen yenilikler bu kapsamda değerlendirilmelidir (örneğin, tam zamanında üretim, kalite çemberleri).

Örgütsel yenilikler, aynı zamanda örgüt içi ve örgütler arası boyutta da ayrıma tabi tutulmaktadır. Örgüt içi yenilikler örgütün kendi sınırları içerisinde gerçekleştirdiği yenilikler iken, örgütler arası yenilikler işletmenin kendi sınırları ötesinde yeni yapı ve prosedürler geliştirmesini ifade eder. Örgüt içi yenilikler, örgütün belli bir birimi, fonksiyonu ya da bütününü ilgilendiren çapta yeniliklerdir. Örgütler arası yenilikler, örgütün çevresiyle geliştirdiği ilişkiler sonucu ortaya çıkar. Müşterilerle AR-GE konusunda işbirliği içinde olma buna örnek olarak verilebilir.

Yapısal ve prosedürel yenilikleri örgüt içi ve örgütler arası yeniliklerle birlikte ele alan tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Yapısal-Prosedürel Yeniliklerin Örgüt İçi ve Örgütler Arası Yeniliklerle Etkileşimi

		Örgütsel Yenilik Odağı	
		Örgüt İçi	Örgütler Arası
Örgütsel Yenilik Türü	Yapısal Yenilikler	Fonksiyonlar arası takımlar Hiyerarşik düzeyleri azaltma Yerinden yönetim mekanizmaları oluşturma	İşbirlikleri, ağ yapıları, İş ortaklıkları Birleşmeler Kurumsal ittifaklar Dış kaynaklardan yararlanma Offshoring
	Prosedürel Yenilikler	Üretimde takım çalışması İş zenginleştirme / İş genişletme Eşzamanlı mühendislik Sürekli geliştirme süreçleri Kaizen Kalite çemberleri Kanban Önleyici bakım	Tam zamanında üretim (tedarikçilerle birlikte) Tedarik Zinciri Yönetimi Müşteri Kalite Denetimi (CQA)

Kaynak: Armbruster ve diğerleri, 2008, s.647.

Wang ve Ahmed (2004) ürün yenilikçiliğinin örgütün yenilikçi kabiliyetinin bir sonucu olduğunu vurgulamakta ve asıl önemli noktanın yeniliğin altında yatan temel faktörlerin belirlenmesi olduğuna dikkati çekmektedir. Başka bir deyişle, örgütün yenilikçi çaba ve yöneliminin sonucunda ortaya çıkan yeni ürün, yenilikçiliğin son çıktısıdır. Oysa, örgütün yenilikçi eğilim ve kabiliyetinin nihai yeni ürüne dönüşmesi sürecinde kritik davranışsal, stratejik faktörler rol oynamaktadır. Birçok yenilik araştırmasında örgüt içerisinde yeniliğin ortaya çıkmasında uygun koşul ve zemini oluşturan bu örgütsel faktörlerin kısmen ihmal edilerek yenilikçiliğin sonuç değişkeni olan ürün yenilikçiliğine odaklanıldığı gözlemlenmektedir. Böylece, yenilikçiliği örgütsel düzeyde farklı boyutları ile birlikte değerlendirmeyen bu çalışmaların yeniliğin ağırlıklı olarak salt belli bir yönüne odaklandığını iddia etmek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel yenilik, geliştirilmiş ya da dışarıdan alınmış yeni bir aygıtın, sistemin, politikanın, programın, sürecin, mal ve hizmetin örgüt içerisinde benimsenmesidir (Damanpour ve Evan, 1984). Örgütsel yenilik bu bağlamda, diğer yenilik süreçlerini de (ürün/hizmet, süreç, pazarlama ve yönetsel yenilikler gibi) belirli ölçüde kapsayan ya da onlarla bir şekilde etkileşim içinde olan bir yenilik sürecidir.

Wang ve Ahmed (2004:304), örgütsel yenilikçiliği, bir örgütün, yenilikçi davranış ve süreçlerini stratejik yönelimiyle birleştirerek pazara yeni ürünler sunma ya da yeni pazarlara açılma şeklindeki bütüncül yenilikçi kabiliyeti olarak tanımlamıştır. Ancak, örgütsel yenilikçilik alanında çalışan bazı araştırmacılar (örneğin, Sethi, Smith ve Park, 2001; Daneels ve Kleinschmidt, 2001) yenilikçilik ölçümlerinde sadece ürün yenilikçiliğini esas almaktadırlar. Wang ve Ahmed (2004) örgütsel yenilikçilik gibi son derece karmaşık bir yapıyı çözümlerken kavramın ürün yenilikçiliği gibi tek boyutla incelenmesini eleştirmiş ve yazındaki yenilikçilik tanımlamalarından hareketle bütüncül bir örgütsel yenilikçilik kavramı geliştirmiştir. Wang ve Ahmed (2004)'in önerdiği şekilde örgütsel yenilikçiliğin ürün, süreç, pazar, davranışsal ve stratejik olmak üzere bütüncül beş alt boyutu ile birlikte ele alınmasının yenilik üzerinde çalışan araştırmacılara daha sağlıklı yorum gücü kazandıracağı üzerinde durulmaktadır.

Örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olarak ele alınan ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik yenilikçiliğin birbiri ile yakından ilişkili olduğu açıktır. Özellikle, ürün ve pazar yenilikçiliği birbiri içine geçmiş kavramlardır. Ayrıca, yenilikçiliğin tüm bu alt boyutları bir araya gelerek daha üst bir yapı olan örgütsel yenilikçilik kavramını meydana getirir. Wang ve Ahmed (2004) örgütün yenilikçilik kabiliyetini ölçmek üzere geliştirdiği modeli doğrulayıcı faktör analizi ile İngiltere, İskoçya ve Galler'de faaliyet gösteren işletmeler üzerinde test etmiştir. Araştırma sürecinde ilk olarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak yenilikçiliğin tüm alt boyutları ayrı ayrı doğrulanmış. İkinci adımda yenilikçiliğin tüm alt boyutlarının bütüncül bir yapı olan örgütsel yenilikçilik kavramı içinde toplanıp toplanmadığı değerlendirilmiş ve ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik yenilikçilik boyutlarının örgütsel yenilikçilik kavramı altında doğrulandığı tespit edilmiştir.

Yenilik yazınında çok çeşitli yenilik türlerine değinilmekle birlikte, bu bölümde araştırma kapsamında incelenen ve örgütsel yenilikçiliğin başlıca boyutlarını oluşturan ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik yenilikçilik boyutları üzerinde daha ayrıntılı bir şekilde durulacaktır.

2.2.1. Ürün Yenilikçiliği

Ürün yenilikçiliği çoğunlukla ürünlerin algılanan yeniliğini, özgünlüğünü, eşsiz ve benzersiz oluşunu ifade eder (Henard and Szymanski, 2001). Bu bakımdan ürün yenilikçiliği, firmanın yeni ürünlerini pazara sunabilmesindeki kabiliyetinin yanı sıra bu ürünlerin firma müşterileri tarafından da yenilikçi algılanmasına bağlıdır. Dolayısıyla, algılanan yeniliğin tüketici ve firma perspektifi olmak üzere başlıca iki perspektifi de içerdiği söylenebilir (Atuahene-Gima, 1995; Cooper ve de Brentani, 1991; Danneels ve Kleinschmidt, 2001). Andrews and Smith (1996), yeni ürünün tüketiciler tarafından kullanışlı ve yararlı görülme düzeyinin ürün yenilikçiliğinin önemli bir özelliği olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, Danneels and Kleinschmidt (2001) ürün yenilikçiliği ile ilgili iki perspektifi birleştirme eğilimindedir. Tüketici perspektifinden, yeniliğin niteliği, benimsenme riski ve yerleşik davranış kalıplarındaki değişim düzeyi gibi özellikler ürün yeniliği formları olarak kabul edilir. Firma perspektifinden, çevresel yatkınlık (environmental familiarity), firma ile proje arasındaki uyum, teknoloji ve pazarlama yönleri ürün yenilikçiliğinin boyutları olarak

düşünülmektedir. Wang ve Ahmed (2004: 304), ürün yenilikçiliğini pazara zamanında sunulan yeni ürünlerin orjinalliği ve anlamlılığı olarak tanımlar.

Yeni ürün geliştirme, hem sert hem yumuşak tabir edilen faktörlerden etkilenen bir süreçtir. Sert faktörler, ölçümü görece kolay, strateji ve yapı gibi faktörler olarak karşımıza çıkarken, yumuşak faktörler ölçümü görece zor, örgüt kültürünün içine aldığı paylaşılan değerler, normlar, çalışan yetenekleri gibi faktörlerdir. Benzer şekilde, Hultink ve diğerleri (2000), yeni ürün geliştirme performansını etkileyen faktörleri incelediği çalışmasında, yenilikçi örgütlerin stratejik düzeyde değişkenlerden etkilendiğini ortaya koymuştur. Örgüt kültürü, örgütsel strateji, örgüt yapısı, üst yönetim bağlılığı stratejik düzeyde değişkenler olarak ele alınmıştır.

Bir ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş, farklılaştırılmış veya geliştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşen ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir. “Ürün” terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin pazara sunumunu hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir. Yeni ürünler, özellikleri veya öngörülen kullanımları açısından, firma tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklılaşan mal ve hizmetlerdir (Oslo Kılavuzu, 2005:52).

Ürün ve hizmet yeniliği iki farklı şekilde yapılabilir. Birinci olarak, daha önce mevcut olmayan bir ürün veya hizmetin geliştirilerek pazara sunulması şeklinde gerçekleşebilir. Böyle bir yeni ürün, daha önce eşi ve benzeri olmayan tamamen yeni bir ürün olabileceği gibi sadece o pazar ve sektöre özgü yeni bir ürün de olabilecektir. İkinci ürün ve hizmet yeniliği ise mevcut ürün ve hizmetlerde çeşitli boyutlarda değişiklik ve farklılık yapılarak gerçekleşecektir. Bu değişiklik ve farklılıklar çoğu zaman hem ürün ve hizmetlerin kullanım alanlarını değiştirerek ürün ve hizmetin değerini artıracak hem de rakip ürün ve hizmetlere göre rekabet üstünlüğü yaratabilecektir. Mevcut ürün ve hizmetlerdeki değişim ve farklılık bazen de farklı pazar gruplarının ihtiyaç ve isteklerine göre yapılarak firma için yeni pazar alanları oluşturabilecektir (Uzkurt, 2008:40). Dolayısıyla ürün ve pazar yeniliği birbiri ile çok yakın bir ilişki ve etkileşim içerisindedir.

Ürün ve hizmet yeniliği için her zaman çok kapsamlı, büyük değişiklik ve farklılıkların yapılması zorunlu değildir. Çoğu zaman çok küçük farklılıklar ve çok basit değişimlerle geliştirilen ürünler tüketicilere önemli kolaylıklar sağlayabilecektir. Dolayısıyla ürün ve hizmetlerde yenilik yaparken temel amaç, yapılacak değişim ve farklılıkların büyüklüğü veya karmaşıklığı değil tüketicilerin ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayıp karşılamadığı ve alternatif ürün ve hizmetlere oranla bir fark yaratıp yaratmadığıdır (Uzkurt, 2008:41).

2.2.2. Pazar Yenilikçiliği

Pazar yeniliği, ürün yeniliği ile yakından ilişkili olup, çoğunlukla ürün-pazar yenilikçiliği olarak da ele alınmaktadır (Schumpeter, 1934; Cooper, 1973; Miller, 1983). Benzer şekilde, Ali, Krapfel ve Labahn (1995) yenilikçiliği pazar temelli bir kavram olarak ele almış ve yenilikçiliği pazara sunulan ürünün özgün veya yeni oluşu olarak tanımlamıştır. Daha geniş bağlamda, pazar yenilikçiliği, pazar araştırması, reklam ve promosyon (Andrews and Smith, 1996) ile ilgili yeniliklere işaret ettiği kadar yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkarılması ve yeni pazarlara giriş gibi konuları da kapsamaktadır.

Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir. Pazarlama yeniliğinin, bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının veya stratejisinin parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya örgütlerden uyarlanabilir. Yeni pazarlama yöntemleri hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir (Oslo Kılavuzu, 2005: 53-54).

Wang ve Ahmed (2004:305) pazar yenilikçiliğini tanımlayarak, ürün yenilikçiliğinden farkını ortaya koymaya çalışmıştır. Pazar yenilikçiliği, örgütün hedeflediği ve girmek istediği pazarlara ilişkin benimsediği yaklaşımların yeni oluşunu temsil etmektedir. Bu tanım, bir örgütün niş pazarlara girebilmesi ve son teknoloji ile üretilmiş ürünlerini pazara sunabilmesi anlamını taşımaktadır. Başka bir yaklaşım da var olan ürünlerin yeni pazarlama programları ile tanıtımının gerçekleştirilmesi temeline dayanmaktadır. Her iki durumda da işletme, ister yeni bir pazar isterse de var olan bir pazar segmentinde olsun rakiplerine karşı üstünlük elde etme arayışı içindedir.

Ürün yenilikçiliği, ürünün yeniliği temasına odaklanırken, pazar yenilikçiliği pazar odaklı yaklaşımların özgünlüğünü vurgular. Bu bakımdan, yenilikçiliğin ürün ve pazar boyutlarının birbiri ile yakın bir ilişki ve etkileşim içerisinde olduğu söylenebilir.

2.2.3. Süreç Yenilikçiliği

Süreç yenilikçiliği, çoğunlukla teknolojik yenilikçilik ile karıştırılarak teknolojik yenilikçiliğin bir alt boyutu gibi düşünülmektedir. Söz gelimi, Kitchell (1997) teknolojik yenilikçiliğin en iyi, yenilik benimseme (kabul) sürecinde incelendiğini belirtmiştir. Avlonitis, Kouremenos ve Tzokas (1994), hammadde, makine, teçhizat ve üretim süreçlerine dair karşılaşılan teknolojik yenilik engellerini teknolojik yenilikçiliğin ölçümü olarak ele almıştır. Das ve Joshi (2007), süreç yenilikçiliğini firmanın en ileri teknoloji ve üretim süreçlerinde yetkinlik kazanmak üzere mühendislik, araştırma, teknik uzmanlık ve endüstri bilgisini uygulaması olarak görmektedir.

Bu tanımlarda eksik olan ortak nokta süreç yenilikçiliğinin içerdiği yeni yönetim yaklaşımlarıdır; çünkü örgütler süreç yenilikçiliğini sadece teknik düzeyde değil, idari ve örgüt yapısından kaynaklanan değişikliklerle de yapmaktadır. Bu yönüyle Wang ve Ahmed (2004:305)'in süreç yenilikçiliği tanımının daha kapsayıcı olduğu söylenebilir. Süreç yenilikçiliği, üretim ve yönetim süreçlerini geliştirmede kullanılan yeni üretim yöntemleri, yeni yönetim yaklaşımları ve yeni teknolojilerdir. O halde süreç yenilikçiliği kavramı derinlemesine incelendiğinde süreç yenilikçiliğinin teknolojik yenilikçilikten daha geniş ve kapsamlı olduğu görülecektir. Nitekim, Myers ve Marquis (1969) yeniliğin, tek bir faaliyet değil alt süreçlerin kendi aralarındaki etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir süreç olduğuna işaret etmiştir. Bu çerçevede

yenilik, sadece yeni fikirler, icatlar veya yeni pazar geliştirme değil bunların hepsinin bütünleşmesiyle ortaya çıkan bir süreçtir.

Oslo kılavuzunda (2005) ise süreç yenilikçiliği şöyle tanımlanmaktadır: Bir süreç yeniliği yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir.

Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir. Yeni üretim yöntemlerine örnekler; bir üretim hattında yeni otomasyon teçhizatının uygulanması ya da ürün geliştirmek için bilgisayar destekli tasarım gerçekleştirilmesidir. Teslimat yöntemleri, firmanın lojistiği ile ilgili olup, girdiklerin bulunması, araç gereçlerin firma içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimi amacına yönelik teçhizat, yazılım ve teknikleri kapsamaktadır. Yeni bir teslimat yöntemine örnek, barkod veya aktif RFID ile mal-izleme sisteminin tanıtımıdır. Ayrıca, süreç yenilikleri, hizmet yaratılması ve tedariğine ilişkin yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş veya geliştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı firmalarda kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Söz gelimi, ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesidir. Süreç yenilikleri, satınalma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005:53).

2.2.4. Davranışsal Yenilikçilik

Yenilikçiliğin davranış boyutu, örgütün yeniliğe dönük davranışsal taahhüt ve kararlılığı olup sürdürülebilir davranışsal değişim olarak da ifade edilir (Avlonitis, Kouremenos ve Tzokas, 1994). Davranışsal yenilikçilik kendini çeşitli alanlarda yansıtır. Söz gelimi, çalışanların örgüt içinde çeşitli yenilikleri başlatmak üzere verdikleri teklif ve önerilerin sıklığı, bu teklif ve önerilere karşı firma yöneticilerin tutumları, yenilikleri benimseme ve hayata geçirme konusunda üst yönetimin algı ve

yaklaşımları bu çerçevede önemli rol oynamaktadır. Diğer önemli bir husus da örgütün, rakiplerince benimsenen bir yenilik karşısında geliştirdiği yönetsel tepki ve izlediği yoldur.

Davranışsal yenilikçilik çeşitli düzeylerde gerçekleşmektedir. Birey, takım ve yönetim düzeylerinde davranışsal yenilikçiliğin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Bireysel yenilikçilik, bireyin davranışlarının altında yatan kişilik yapısının değişim yönünde gösterdiği isteklilik olarak yorumlanabilir (Hurt, Joseph ve Cook, 1977). Takım yenilikçiliği takımın değişime adapte olabilmesi ile ilgilidir (Lovelace, Shapiro ve Weingart, 2001). Takım yenilikçiliği, bireylerin tek başına olan yenilikçiliklerinin toplamı değil, grup dinamiklerine bağlı olarak ortaya konan sinerjidir. Yönetimsel yenilikçilik ise yönetimin değişime yönelik istekliliği, işleri yeni yollarla yapma konusunda kararlılığı ve örgüt içinde yeni fikirlerin ortaya çıkması için istekliliği olarak ifade edilmiştir (Rainey, 1999).

Davranışsal yenilikçilik, bir örgütün bütüncül anlamda yeni fikirlere ve yeniliklere yönelik davranışsal eğilimini açıklamaktadır. Benzer doğrultuda, Hurley ve Hult (1998)'in yenilikçilik tanımı göz önüne alındığında yenilikçiliğin davranışsal vurgusunun daha ön planda yer aldığı görülecektir. Hurley ve Hult (1998) yenilikçiliği, firma kültürünün bir boyutu olarak yeni fikirlere açıklık nosyonu olarak ele almakta ve örgütün yeniliğe dönük genel bir yönelimi olarak düşünmektedir. Bu tanım Zaltman, Duncan ve Holbek (1973) yenilikçilik tanımıyla da örtüşmektedir. Zaltman, Duncan ve Holbek (1973), yeniliğe açıklığı yenilik sürecinin başlangıç aşamasının kritik bir yanı olduğunu vurgulamaktadır. Yeniliğe açıklık örgüt üyelerinin yeniliği benimseme konusundaki istekliliği ve yenilik karşısında gösterecekleri muhtemel direktten etkilenecektir.

Tajeddini, Trueman ve Larsen (2006), McDonald (2002)'in çalışmasına dayanarak kapsamlı bir yenilikçilik tanımı geliştirmişlerdir. Bu tanım dikkatle incelendiğinde içeriğinin davranışsal öğelerden oluştuğu anlaşılabacaktır.

“Yeni ve özgün mal ya da hizmetleri rakiplerden önce pazara sunmak için yeni teknoloji, süreç ve fikirleri benimseme ve uygulama noktasında gösterilen isteklilik ve kabiliyettir. Bu isteklilik örgütün değer ve inançlarının şekillendirdiği kurum kültürü temelinde ortaya çıkmaktadır.”

O halde, davranışsal yenilikçiliğin yenilik süreci çıktılarının belirlenmesinin arkasında yatan en temel faktör olduğu söylenebilir. Bir örgütte yenilikçi kültürün yenilikler açısından katalizör rolü oynadığı ifade edilebilir. Diğer yanda, kültürel özellikler itibarıyla yenilikçiliği teşvik etmeyen, desteklemeyen bir iklimin egemen olduğu örgütlerde yeniliğin önündeki en ciddi engelin bu kültürel yapı olduğunu söylemek mümkündür.

2.2.5. Stratejik Yenilikçilik

Stratejik yenilikçilik, işletmenin tamamının, mevcut iş ortamında var oluş amacına göre yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir. Gerçekleştirilen stratejik yenilikler genellikle pazarda yakalanan bir boşluk/fırsat (yeni müşteri sınıfının ortaya çıkması, müşterinin yeni ihtiyaçlarının doğması ya da mevcut ihtiyaçlara uygun ürün/hizmet verilemiyor olması, mevcut/yeni müşteri gruplarına mevcut/yeni ürün ve hizmetlerin üretimi ya da ulaştırması) ile başlamakta daha sonra bu pazar alanı yeni büyük bir pazar haline gelmektedir (Markides, 1998:32-33, aktaran: Eriş, Özer ve Özmen, 2010:15-16).

Stratejik yenilikçiliğin yazındaki diğer yenilik boyutlarına kıyasla çok sınırlı düzeyde ele alındığı görülmektedir. Aynı doğrultuda, Wang ve Ahmed (2004), stratejik yenilikçiliğe dair yazının oldukça sınırlı olduğuna işaret etmektedir. Araştırmacıların çoğu stratejik yenilikçiliği yenilik boyutu olarak kavramsallaştırmazken, kimi araştırmacılar ise çalışmalarında stratejik yenilikçilik kavramına ilişkin birkaç ifade bulundurmaktadır. Söz gelimi, Capon vd., (1992), işletmenin öncü olma yönünde sergilediği stratejik eğilimi örgütsel yenilikçiliğin bir boyutu olarak değerlendirmiştir. Avlonitis, Kouremenos ve Tzokas (1994), yeni makine ve donanım, yeni üretim yöntemleri ve yeni ham maddeler için olan gelecek yatırımlarını stratejik yenilik niyetleri olarak ele almaktadır. Diğer yanda, Miller ve Friesen (1983), yenilikçiliği ölçerken şirketin tepe yöneticilerinin riskli büyüme fırsatlarını keşfetme ve değerlendirme yönündeki risk alma istekliliğini incelemiştir. Yine, Miller ve Friesen (1983), yenilikçilik ölçümünde üst düzey yöneticilerin fikir adamları aracılığıyla problemlere alışılmışın dışında ve yeni çözümler aramalarını araştırmıştır.

Wang ve Ahmed (2004:305-306) yazındaki bu kısıtlı çalışmalardan hareketle stratejik yenilikçiliği, örgütün iddialı hedeflerini yönetme ve bu hedeflerle var olan kaynaklar arasındaki uyumsuzluğu tespit ederek sınırlı kaynakları yaratıcı bir şekilde kontrol etme kabiliyeti olarak tanımlamıştır. Dış çevredeki fırsatları zamanında teşhis etme ve bu fırsatları içsel kabiliyetlerle eşleştirerek pazara yenilikçi ürünler sunma veya yeni pazar ve sektörleri keşfetme yönünde örgütün sergilediği genel tutum stratejik yenilikçilik olarak değerlendirilmektedir.

2.3. YENİLİKÇİLİK KAVRAMININ ÖLÇÜMÜNDE YARARLANILAN YAKLAŞIMLAR

İlgili yazında yenilikçilik olgusunun ölçümü noktasında farklı araştırmacılarca geliştirilen çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Tüm bu yaklaşımlara rağmen, Deshpande ve Farley (2004), Crespell, Knowles ve Hansen (2006) gibi araştırmacılar mevcut yenilikçilik ölçüm araçlarının zayıflığına dikkat çekerek yenilikçiliğin ölçümünde evrensel düzeyde kabul görmüş, güvenilir, geçerli araçların geliştirilmesi gerektiği yönünde çağrı yapmışlardır. Bu açıdan bakıldığında yenilikçilik kavramının ölçümü sorunsalının yazında güncelliğini koruduğu söylenebilir. Bu bölümde sözü edilen yaklaşımlar ayrı ayrı ele alınmıştır.

2.3.1. Mevcut (Güncel) Teknoloji Yaklaşımı

Yazında yenilikçilik ölçümünde sıklıkla yararlanılan yaklaşım firma içerisinde kullanılan mevcut teknolojiyi belirleme yaklaşımı olmuştur (Robertson ve Wind, 1980, 1983; Damanpour ve Evan, 1982; Subramanian, 1996; Subramanian ve Nilakanta 1996; Lee, Cohen ve Maness, 1999). Bu yaklaşımın temel varsayımı, yenilikçi firmaların daha az yenilikçi firmalara kıyasla yeni teknolojileri daha çok benimseyeceği düşüncesidir. Firma yenilikçiliğini mevcut teknolojilerin kullanımına dayalı ölçümlemek bir ya da birkaç teknolojinin benimsenmesine odaklanarak yenilikçiliğin diğer boyutlarının ihmal edilmesine neden olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, teknoloji benimsenmesine odaklanmak tüm teknolojilerin her firma açısından eşit oranda ulaşılabilir olduğunu baştan kabul etmek anlamına da gelmektedir. Oysa, uygulamada, özellikle küçük ve orta büyüklükte firmaların teknolojiye ulaşması finansal güçlükler ve özel lisans anlaşmaları gibi nedenlerle sınırlı olabilmektedir.

2.3.2. Kesitsel Yöntem

Yenilikçiliği ölçümlemede ikinci yaklaşım, Robertson (1971) tarafından geliştirilen kesitsel yöntemdir (cross sectional method). Bu yöntemde yenilikçilik, firmanın belli bir zaman diliminde sahip olduğu yeni ürünlerin sayısı ile ölçümlenir. Robertson (1971)'a göre yenilikçi firmalar hangi zaman diliminde olursa olsun en yeni ürünleri kullanıyor olacaklardır. Kesitsel yöntem firmanın ürün kategorisinde yeni olarak sunulan ürünlere odaklanmakta ve yeni ürünleri benimsemeyen firmaları analizin dışında bırakmaktadır.

2.3.3. Özdeğerlendirme Yaklaşımı

Yenilikçiyi ölçümlemede kullanılan diğer bir yol ise öz değerlendirme yöntemidir (Wallach, 1983; Capon ve diğerleri, 1992; Wind ve Mahajan, 1997; Gebert, Boerner ve Lanwehr, 2003; Wang ve Ahmed, 2004; Crespell, Knowles ve Hansen, 2006). Bu yaklaşımda, katılımcılara firmalarının yenilikçilik boyutlarını değerlendirmeleri için çeşitli sorular sorulmakta ve katılımcılardan bu soruları puanlamaları istenmektedir. Araştırmacının benimsediği yenilikçilik tanımı doğrultusunda, ürün yenilikçiliği gibi tek bir boyut öne çıkabileceği gibi yenilikçiliğin çok boyutlu doğasına uygun sorular da yer alabilmektedir. Öz değerlendirme yaklaşımına yöneltilen en büyük eleştiri her firmayı temsilen tek bir katılımcının seçilerek analizlerin gerçekleştirilmesidir. Buna karşı bir argüman olarak strateji yazınında sıkça kullanıldığı üzere diğer yöneticilerden daha çok bilgiye erişimleri olması beklenen “en üst seviyedeki” kilit bilgi sahiplerinin görüşlerinin dikkate alınmasının daha etkili olacağı belirtilmektedir (Green, Covin ve Slevin, 2008; Hult, Ketchen ve Slater, 2005).

Özdeğerlendirme yönteminin tepki yanlılığı doğurabileceği yönündeki endişelerin yanında, araştırmacıya firma yenilikçiliğinin çeşitli boyutlarını eş zamanlı olarak değerlendirme imkanı sunduğu da ifade edilmektedir. Ayrıca, örgüt kültürü ve iklimini içeren ifadelerin de bu ölçüm aracında bütünleştirilmesi mümkün olmaktadır.

2.3.4. Fikri Mülkiyet Hakları

Yenilikçilik ölçümünde kullanılan diğer bir yöntem ise firmanın fikri mülkiyet haklarının ölçümüdür. Fikri mülkiyet hakları patent (Hall, Griliches, Hausman, 1986; Basberg, 1987; Artz ve diğerleri, 2003) ve marka gibi yollarla ölçümlenebilir. Örneğin, Artz, Norman ve Hatfield (2003) çalışmaları kapsamına sadece patent almış yenilikleri dahil etmişlerdir. Fakat bu yaklaşımın da kendi içinde bazı dezavantajları bulunmaktadır. Yalnızca patent almış yenilikleri göz önünde bulundurmak yenilikçilik ölçümünde ne ölçüde doğru sonuçlar sağlayacaktır? Her yenilik faaliyeti patentlenebilir değildir ve firmalar her yenilik için patent alma yolunu tercih etmemektedir. Bu nedenle patent yolu ile yenilikçiliğin ölçümü her zaman sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Tek başına patent sayısı firmanın gerçek anlamda yenilikçiliğini göstermede yeterli olmayabilmektedir. Ayrıca, bazı patent almış ürünler ticari anlamda hiç kullanılmamakta, dolayısıyla da firma için sınırlı değer taşımaktadır (Rogers, 1998). Benzer şekilde, Basberg (1987) patent ve diğer fikri mülkiyet haklarının yenilikçi faaliyetleri doğru şekilde yansıtmayabileceğine işaret etmişlerdir.

2.3.5. Araştırma Geliştirme Yaklaşımı

Yenilikçilik ölçümü firmanın araştırma ve geliştirmeye ayırdığı fon ve kaynak miktarı ile yapılmaktadır. Çoğu yenilik çıktısının özellikle de ürün yenilikçiliğinin araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonunda ortaya çıktığı bilinmektedir. AR-GE'nin firma yenilik süreci için önemli bir girdi olduğu kabul edilir. Fakat, Evangelista ve diğerleri (1998), AR-GE'ye ayrılan fon miktarı ile yenilik süreç çıktıları arasında her zaman için geçerli, olumlu bir ilişkiye rastlamamıştır. Başka bir deyişle, ARGE'ye ayrılan fon miktarının artması yenilik süreç çıktılarını her koşulda, her daim yükseltmemektedir. Aslında AR-GE kavramının net bir tanımdan yoksun olması (Rogers, 1998), firmalar arası karşılaştırılabilir veri elde edilmesinde güçlükler yaşanmasına neden olmaktadır. AR-GE fonlaması ve AR-GE ayrılan kaynaklar ürün ve süreç yenilikçiliğini ölçmede anlamlı sonuçlar verirken, yenilikçiliğin diğer yönlerine ilişkin bilgi sağlamamaktadır.

2.3.6. Yeni Ürün Sayısı

Yenilikçilik, firmanın belirli bir zaman diliminde pazara sunduğu yeni mal/hizmetlerin sayısı veya yeni ürünlere ilişkin satışların yüzdesi ile de ölçümlenmektedir (Greve, 2003; Gudmundson, Tower ve Hartman, 2003; Vazquez, Santos, Alvarez, 2001).

Yenilikçilik ölçümleme yaklaşımlarına ilişkin dile getirilen önemli bir eleştiri şu olmaktadır: Yenilikçilik kavramı araştırmacılar tarafından genellikle zamanın belli bir noktasında ele alınmakta ve ölçümlenmektedir (Subramanian, 1996). Yazında, yenilik-performans ilişkisi çoğu kez, Damanpour (2009)'un da belirttiği üzere, kesitsel analiz yöntemine dayalı olarak soru formu aracılığı ile veri toplanmak suretiyle incelenmiştir. Diğer bir deyişle, araştırmanın yapıldığı spesifik tarih itibarıyla firmanın yenilikçi olma yönünde gösterdiği eğilim incelenmektedir. Bu, o örgütün yenilikçilik açısından bir fotoğrafını çekmeye benzer. Ancak, firmanın faaliyet gösterdiği iç ve dış çevre zamanla değiştiğine göre, firma yenilikçiliği de muhtemelen değişecektir. Firma yenilikçiliği hakkında daha doğru bir yargıya varabilmek için birden çok zamanda ölçümlerlerin tekrar edilmesi ve sonuçların karşılaştırılması önerilmektedir. Örneğin, Damanpour and Evan (1992), Amerika Birleşik Devletleri'nin kuzeydoğusunda bulunan kamu kütüphanelerinin yenilikçiliğini dört farklı zaman diliminde ölçmüştür. Bu sorunun üstesinden gelebilmek için, Rogers (2003) dört alternatif araştırma tasarımı önermektedir: alan deneyleri, boylamsal panel çalışmaları, arşiv kayıtlarının kullanımı, çoklu katılımcıdan yenilik süreci hakkında verinin elde edilebileceği örnek olay çalışmaları. Yenilik yazınında bu yöntemleri kullanan çalışmaların sınırlı kaldığı söylenebilir.

2.4. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK OLGUSUNUN ORTAYA ÇIKMASINDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER

Bu bölümde, örgütsel yenilikçilik olgusunun ortaya çıkmasında rol oynayan faktörler tartışılmış ve konu ile ilgili yenilikçilik yazınında yer alan başlıca araştırma sonuçları incelenmiştir.

Hult, Hurley ve Knight (2004: 429), pazar odaklılık, öğrenme yönelimi ve girişimcilik eğiliminin yenilikçiliğin kilit öncülleri olduğunu öne sürmüştür. Araştırmacılar bu değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren modelin geçerliliğini soru

formu yoluyla çok uluslu şirketler üzerinde test etmişlerdir. Araştırma sonuçları pazar odaklılık, öğrenme yönelimi ve girişimcilik eğilimi değişkenlerinin tümünün yenilikçilik ile olumlu yönde ilişki gösterdiğini doğrulamıştır.

Yenilikçilik, Hurley ve Hult (1998) ve Hult, Hurley ve Knight (2004)'in ortaya koyduğu üzere müşteri yönelimli yaklaşımlardan kaynağını almaktadır. Örgütün müşterilerden bilgiyi sağlaması ve kullanması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine tepki vererek buna uygun stratejileri uygulaması olarak ele alınan müşteri odaklılık, pazardaki belirsizlik ve değişkenlik arttığında müşteri ihtiyaç ve isteklerinin de buna paralel değişmesi nedeni ile firma yenilikçiliğine doğrudan etki eder. Yenilikçilikte başarılı olan ve yüksek yenilikçiliği yakalayan firmalar bunun doğal sonucu olarak yüksek performansa ulaşmaktadır (Eren, Yücel ve Eren, 2010:3112). Gatignon ve Xuereb (1997:88) müşteri yönelimli olmanın talebin belirsiz olduğu durumda ürün yeniliğini teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Han, Kim ve Srivastava (1998:45) ABD'deki bankacılık sektörüyle ilgili yürüttüğü araştırmada müşteri odaklılık ile teknik ve yönetsel yenilik arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Lukas ve Ferrell (2000:239) ABD'li üretim firmaları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada müşteri odaklılığın yeni ürünlerin pazara sunulmasını artırdığını savunmuştur. Matsuo (2006:248) da müşteri odaklılığın yenilikçiliği artırdığını görüşüne katılmaktadır. Benzer şekilde, Eren, Yücel ve Eren (2010) araştırmalarında müşteri odaklılığın yenilikçilik üzerindeki olumlu yönde etkisine yönelik bir bulgu elde etmiştir.

Bulut, Yılmaz ve Alpkan (2009), Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren 312 firmadan 2032 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri geniş çaplı saha araştırmasında, pazar oryantasyonunun boyutları olarak ele aldıkları "*müşteri odaklılık*", "*rakip odaklılık*" ve "*departmanlar arası koordinasyonun*" firma yenilik performansı ve firma finansal performansı üzerindeki birlikte ve eş zamanlı etkilerini yapısal eşitlik modeli ile incelemişlerdir. Araştırma sonunda modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğu, pazar oryantasyonu boyutlarının gerek yenilik gerek finansal performans üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğu gösterilmiştir. Çalışmanın bir başka çarpıcı bulgusu da yenilik performansının finansal performansa göre pazar oryantasyonu boyutlarıyla daha güçlü, birebir ilişkilerinin bulunduğu ortaya konması olmuştur.

Yazında, dış çevrenin firma yenilikçiliği üzerinde etkide bulunduğuna işaret eden çalışmalar bulunmaktadır. Türbulant dış çevrenin firmaları genelde daha yenilikçi yapmaya ittiği, istikrarlı bir dış çevrenin ise firmaların daha az yenilikçi olmalarına neden olduğu yönünde çeşitli bulgulara rastlanmaktadır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998; Hult, Hurley ve Knight, 2004, Tornatzky ve Fleischer 1990). Dış çevrenin etkisi üzerinde duran araştırmalar mekanik ve organik olmak üzere iki temel örgüt yapısından söz etmiştir (Burns ve Stalker, 1961; Daft, 1982, Damanpour, 1991). Bu iki örgüt yapısı dış çevre türleri ile de yakından ilişkilidir. Mekanik örgütler en iyi istikrarlı dış çevrede faaliyet gösterirken, organik örgütler dinamik bir dış çevreye daha iyi uyum sağlayabilmektedir.

Eren, Yücel ve Eren (2010) Kocaeli Bölgesinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üst, orta ve alt kademe yöneticileriyle soru formu tekniğine dayalı gerçekleştirmiş oldukları görgül araştırmalarında çevresel olumsuzluk ve pazar dinamizmi öncüllerinin işletmelerin müşteri odaklılık ve yenilikçiliğini, çevresel olumsuzluğun pazar dinamizmini, müşteri odaklılığın yenilikçiliği ve tümünün işletme performansını nasıl etkilediğini yapısal eşitlik modeli yardımıyla incelemiştir. Çalışma bulgularına göre; çevresel olumsuzluklar algılanan pazar dinamizmini arttırmakta, pazar dinamizmi işletmelerin müşteri odaklılık ve yenilikçiliğini olumlu yönde etkilemekte, müşteri odaklılık yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahip olmakta ve tüm bu değişkenler dikkate alındığında işletme performansına doğrudan olumlu etkisi olan değişkenin yenilikçilik olduğu ortaya konmaktadır.

Yılmaz, Alpkan ve Bulut (2009) örgüt kültürünün üç temel ögesi olarak tanımladıkları pazar oryantasyonu, öğrenme oryantasyonu ve girişimcilik oryantasyonunun firmaların yenilikçilik kapasitelerini ne şekilde etkilediklerini incelemişler ve kültürel oryantasyon olarak isimlendirdikleri bu üç oryantasyonun (kültürel özellik veya eğilim) firma performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu kapsamda yürütülen saha çalışması kapsamında Türkiye'deki 441 özel şirketten, yönetici ve çalışan düzeyinde toplam 2720 anket toplanmış ve incelenen üç önemli örgüt kültürü ögesinden her birinin işletmelerin yenilikçilik kapasiteleri ve firma performans göstergelerinin yüksek oranda belirleyicisi olduğu sonucu ortaya konmuştur.

Baker ve Sinkula (1999), pazar odaklılık ve öğrenme yöneliminin ürün yenilikçiliği ile ilişkisini, ürün yenilikçiliğinin de örgütsel performansla olan ilişkisini geliştirdikleri araştırma modelinde yapısal eşitlik analizi yardımıyla karşılıklı bir etkileşim içerisinde incelemişlerdir. Baker ve Sinkula (1999), pazar odaklılık ve öğrenme yöneliminin eşzamanlı olarak ürün yenilikçiliği üzerindeki etkisini araştırmış ve hangi kavramın ürün yenilikçiliği üzerinde görece öneminin daha fazla olduğunu sorgulamışlardır. Bu çalışmanın alan yazınına en büyük katkısı yenilik ve performans arasındaki ilişkiyi ele alan bir model geliştirmiş olmasıdır. Bu model incelendiğinde pazar odaklılık ve öğrenme yöneliminin örgütsel performans üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de ürün yenilikçiliği üzerinden dolaylı açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma sonunda pazar odaklılık ve öğrenme yöneliminin yenilik süreçlerinin etkililiğini maksimize etmede gerekli faktörler olduğu belirtilirken, güçlü bir öğrenme yöneliminin güçlü bir pazar odaklılığa kıyasla ürün yeniliği üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır. Araştırma sonuçları pazar odaklılığın ve öğrenme yöneliminin örgütsel performans üzerinde ürün yenilikçiliği aracılığıyla dolaylı bir etkide bulunduğunu görgül olarak ortaya koymuştur. Ayrıca, öğrenme yönelimi örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahipken, pazar odaklılığın örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, yenilikçilik, özellikle de ürün yenilikçiliği üzerinde öğrenme yöneliminin pazar odaklılıkla karşılaştırıldığında görece üstünlüğüne işaret etmesi bakımından önemli olarak değerlendirilebilir.

Rhee, Park ve Lee (2010) yenilikçiliğin öncülleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında yenilikçi yönelimin aracılık (mediating) rolünü sorgulamışlardır. Geliştirdikleri araştırma modelini yapısal eşitlik analizini kullanarak Güney Kore’de faaliyet gösteren 333 yenilikçi küçük firma üzerinde test etmişlerdir. Araştırma sonuçları pazar odaklılığın ve girişimci yönelimin öğrenme yönelimini anlamlı bir şekilde etkilediğini, öğrenme yöneliminin yenilikçiliği, yenilikçiliğin de performans üzerinde etkili olduğu sonucunu doğrulamaktadır. Çalışmanın en kritik bulgusu öğrenme yöneliminin pazar odaklılık ve girişimci yönelim ile yenilikçilik arasındaki ilişkide oynadığı aracılık rolüdür. Öğrenme yönelimi yenilikçilik ve öncülleri arasında bir köprü görevi görmektedir. Pazar odaklılık ve girişimci yönelimin öğrenme yöneliminin aracılık ettiği durumda yenilikçiliği etkileme olasılığının daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Öğrenme yöneliminin bu ilişkide kolaylaştırıcı bir konumda olması dikkat çekicidir. Bu araştırmadan hareketle yenilikçi olmak isteyen küçük işletmelerin yenilikçilik öncülleri olan pazar odaklılık ve

girişimci yönelim kadar öğrenme yönelimine de önem vermelerinin yenilikçilik üzerinde olumlu etkide bulunacağı ve bu yolla da performanslarını geliştirebilecekleri söylenebilir.

Yazında örgütsel yeniliğin belirleyici unsurları üzerine yapılan çalışmalar bütünleştirildiğinde karşımıza aşağıdaki gibi bir tablo çıkmaktadır.

Tablo 2.2: Örgütsel Yenilikçiliğin Belirleyici Unsurları

Pazara odaklanma, iletişim ağı, insan kaynakları, yenilik stratejileri, takım çalışması ve bilgi yönetimi	Spivey vd., (1997); Shaw (1998); Cho (1996)
Liderlik, yaratıcılık, esnek yapı, serbest kaynaklar, sürekli gelişme ve teknoloji benimseme hızı	Özsomer vd.,(1997); Sirilli ve Evagelista (1998); Read (2000); Damanpour (1991: 559)
Yenilikçi bir örgüt kültürü ve yenilikçiliği destekleyen yönetim anlayışı	Atuhene-Gima (1996); Balboltin vd., (1999); Tang (1999); Zien ve Buckler (1997); Hurley ve Hult (1998)
Strateji, örgütsel yapı, sistemler ve insanlar, yerel çevre, hakim yönetim felsefesi, yeniliğin türü	Afuah (2003:94)
Değişime karşı tutum, örgütsel yapı özellikleri (merkezileşme, karmaşıklık, formalleşme, bağlılık, örgütsel atalet ve büyüklük), örgütün dışsal özellikleri (sistemin dışa açık olması), dışsal iletişim	Rogers (1995: 380) Damanpour (1991: 558-559)
İnsan, yapı, iklim, kültür ve çevre	King ve Anderson (1995: 95)
Vizyon, katılım güvenliği, görev odaklılık ve yenilik için yönetim desteği, içsel iletişim	West (1990) Damanpour (1991: 559)
Takım çalışması ve eylem hızı	Caldwell ve Q'Reilly (1995)
Liderlik, uzun dönemlilik, bağlılık, örgütsel yapı, büyüklük, iletişim kalıpları, kaynaklar ve heterojenlik	King ve Anderson (1990)
Kişisel uzmanlık, dönüştürücü liderlik, paylaşılan vizyon, proaktivite ve çevresel faktörler	Garcia-Morales vd.,(2006)
Uzmanlaşma, fonksiyonel farklılaşma, profesyonellik, yönetimin görev süresi, teknik bilgi kaynakları, idari isteklilik ve heyecan, dikey farklılaşma	Damanpour (1991: 558-559)
Örgütsel esneklik ve büyüklük	Rogers (1995: 380)

Kaynak: Uzkurt, 2008, s. 117-118.

Örgütsel yeniliğin belirleyicileri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde önemli bir kısmında birçok ortak faktör üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu faktörleri, örgüt yapısıyla, örgüt kültürüyle, çevreyle ve işletmenin izlediği stratejiyle ilgili faktörler olmak üzere dört ana grupta toplamak mümkündür. Damanpour (1991), bu faktörleri genel olarak bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak gruplandırmış ve gerçekleştirdiği meta analitik çalışmasında örgütsel yeniliği etkileyecek örgütsel faktörleri ve bunların örgütsel yeniliğe olası etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Damanpour (1991)'un örgütsel faktörler ile yenilik arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında yeniliği etkileyen faktörler olarak uzmanlaşma, fonksiyonel farklılaşma, profesyonellik, biçimsellik, merkezileşme, değişime karşı yönetimin tutumu, yönetimin görev süresi, teknik bilgi kaynakları, idari isteklilik ve heyecan, dikey farklılaşma, dışsal ve içsel iletişim, yeniliğe ayrılabilir serbest kaynaklar ele alınmıştır. Damanpour (1992; 1996), sözü edilen örgütsel faktörlere ek olarak daha sonra yaptığı araştırmalarda örgütsel karmaşıklığın, örgütsel büyüklüğün, yöneticilerin yaşının, eğitiminin, cinsiyetinin ve ticari birliklerin de (Damanpour ve Schneider, 2001) örgütsel yenilik üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır.

Bu noktada, son dönem örgüt yazınında dikkati çeken (Saatçioğlu ve Özmen, 2011; Lin, Chen ve Chiu, 2009; Barber ve Alegre, 2007; Damanpour ve Schneider, 2006), yenilik üzerinde önemli bir değişken olduğu düşünülen ve diğer faktörlere kıyasla etki gücü tartışmalı bir değişken olan örgütsel büyüklük kavramını ayrıca ele almak gerekir. Aslında, yenilikçilik ile firma büyüklüğü arasındaki ilişki Schumpeter (1942)'in büyük firmaların sahip olduğu finansal kaynakların, onları küçük firmalara göre daha yenilikçi yaptığı görüşünü dile getirdiği tarihten bu yana tartışılmaktadır.

Örgütsel büyüklük genel olarak bir örgütte çalışan bireylerin sayısına göre belirlenir. Bu konuda yapılan çalışmaların önemli bir kısmında büyük örgütlerin daha yenilikçi olduğu ifade edilmiştir (Rogers, 2003). Örgütsel büyüklük ile yenilik arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin net bir saptamada bulunabilmek oldukça güçtür. Çünkü bu güne kadar konuyla ilgili yapılan çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Konuyla ilgili çalışmaların bir kısmında örgütsel büyüklük ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu (Gopalakrishnan ve Damanpour, 2000; Damanpour, 1996; 1992; Cohen ve Klepper, 1996; Dewar ve Dutton, 1986; Nystrom, Ramamurthy ve Wilson, 2002) bazılarında ise bu ilişkinin negatif yönlü olduğu (Yeaple, 1992; Hage, 1980) ortaya çıkmıştır. Bazı çalışmalarda ise iki

değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Aiken, Bacharach ve French, 1980; Jervis, 1975).

Örgütsel büyüklük ile örgütsel yenilik arasında olumlu bir ilişki olduğuna değinen araştırmalarda, büyük örgütlerin yenilikleri benimsemesinde, küçük örgütlere kıyasla daha önemli ve daha karmaşık kaynaklara sahip olmalarının rolü üzerinde durulmuştur. Söz gelimi; büyük örgütler daha profesyonel ve yetenekli işgücü istihdam ederek daha yüksek teknik bilgi ve potansiyele sahip olabileceklerdir. Bu da büyük örgütleri, yenilikçilik noktasında küçük örgütlere nazaran daha avantajlı bir konuma getirecektir. Büyüklük ve yenilik arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu öne süren çalışmalarda ise küçük örgütlerin daha esnek bir yapıya sahip olmalarından ötürü (Cohen ve Klepper, 1996), yenilikleri benimsemeye ve karşılaşılan problemleri aşmada, büyük örgütlere göre daha etkili olacakları savunulmaktadır. Çünkü, büyük örgütlerde daha formel, daha standart bir yönetim anlayışı ve yaratıcılığı daha az destekleyen bir bürokratik yapı (Kamien ve Schwartz, 1975) egemen olup böyle örgütlerde atalet daha yüksek olabilecektir. Dolayısıyla, büyük örgütlerin bu özellikleri, yenilikleri benimseme konusunda önemli güçlükleri de beraberinde getirecektir (Damanpour, 1996; 1992).

Yazında örgütsel yenilikçilik ile ilişkili olduğu düşünülen önemli bir kavram da güvendir. Yazında özellikle son dönemde güven ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısındaki artış dikkat çekicidir (Lee, 2004; Hsien Niu, 2010; Maurer, 2009; Sarah, Flood ve Ramamoorthy, 2009; Garcia, Sanzo ve Trespalacios, 2008; Clegg vd., 2002; Ellonen, Blomqvist ve Puumalainen, 2008). Bu konuyu araştırmaya dönük yükselen bir ilginin olduğu görülmektedir. Ellonen, Blomqvist ve Puumalainen (2008) örgütsel yenilikçiye teşvik etmede güvenin önemine işaret etmiştir. Semerciöz, Hassan ve Aldemir (2011)'in kişilerarası ve kurumsal güvenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki rolünü inceledikleri görgül çalışmalarında kurumsal güvenin ürün ve süreç yenilikçiliği açısından hayati olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda, iş arkadaşlarına güvenin stratejik yenilikçilik ile olumlu bir ilişki gösterdiği belirtilmiştir. Semerciöz, Hassan ve Aldemir (2011), kurumsal güvenin kişilerarası güvene kıyasla örgütsel yenilikçilik üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışmalarda güven, kişilerarası güven (iş arkadaşlarına ve lidere/üste güven) ve kurumsal güven olmak üzere iki boyutta, örgütsel yenilikçilik ise Wang ve Ahmed (2004)'in sınıflaması esas alınarak ürün, süreç, davranışsal ve stratejik yenilikçilik olmak üzere dört boyutta

incelenmiştir. Güvenin boyutları ile örgütsel yenilikçiliğin boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yenilikçilik yazınında son dönemde ortaya çıkmaya başlayan yeni bir araştırma akımı da ilişki yönetimi aracılığıyla yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Yenilik ve yenilikçilik kavramlarının tartışıldığı giriş bölümünde açıklandığı üzere, örgütler yoğun rekabet baskısı nedeniyle artan bir çevresel türbülانsta faaliyet göstermek durumunda kalmışlardır. Bu da örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilik yapma oranlarını arttırmış ve örgütleri yenilik üretme konusunda birbirleriyle stratejik işbirliklerine girmeye zorlamıştır. Yenilikçi ürünler üretmenin karmaşıklığı ve artan maliyeti dikkate alındığında, firmalar uzmanlık anlamında içsel olarak tek başına yetersiz kaldıkları noktada diğer firmalarla ortak yeni ürün geliştirme anlaşmalarına gitmeye başlamışlardır. Yazında son dönemde bu konuya yönelik ilginin giderek gelişmekte olduğu söylenebilir (Harmancioglu, Droge ve Calantone, 2009:247).

Günümüzde yenilikçiliğin rekabetçi avantaj yaratmadaki kritik rolünün anlaşılmasıyla birlikte ar-ge ve yenilik uygulamalarına ciddi yatırımlar yapılmaya başlanmıştır. Ancak, tek başına yatırımlar yenilikçiliği garantilememektedir. Yatırımları kalıcı örgütsel kabiliyetlere dönüştüren örgütsel süreç ve faktörler üzerinde durulması gerekmektedir. Bu faktörlerin de en başında kültür gelmektedir. Benzer şekilde, Taylor ve Wilson (2010:1) argeye, endüstri alt yapısına ve girişimciliği desteklemek üzere ayrılan maddi kaynakların o ükenin yenilik oranını yükseltmede tek başına yeterli olmayabileceğini tartışmaktadır.

Wang (2001:430), örgütsel yenilikçiliğin örgüt kültürünün, stratejik niyetin ve rekabet ihtiyacının bir göstergesi olduğunu belirtmiş ve kavramın kendisini en iyi bütüncül bir yenilikçi iklim içinde yansıttığını ifade etmiştir. Dolayısıyla, yeniliği örgütün kabul ettiği yenilikler olarak ölçmek yerine, Gatian, Brown ve Hicks, (1995)'in da işaret ettiği doğrultuda örgütün bütüncül yenilikçiliği olarak ele almanın daha doğru ve sağlıklı bir yaklaşım olduğu belirtilmelidir. Bu araştırmada kabul edilen yenilikçilik kavramının kalıcı, sürekli, örgüt düzeyinde bir yönelime işaret eden, büyük ölçüde örgüt kültürünün bir parçası olduğu söylenebilir.

Yenilik süreci aşamalarının incelenmesi örgüt kültürünün yenilik ve performansı nasıl etkilediğine ve örgütsel öğrenmenin yenilik kültürünün nasıl bir öncülü olduğuna ışık tutması beklenmektedir (Hurley ve Hult, 1998). Zaltman, Duncan ve Holbek (1973:64) yenilik sürecinin iki farklı aşamasına (başlama ve uygulama) dikkati çekmektedir. Başlama aşamasının en kritik kısmı yeniliğe açıklıktır. Bu aşama, örgüt üyelerinin yeniliği kabul etme, benimseme yönünde istekliliği veya yeniliğe karşı dirençleri ile belirlenmektedir.

Zaltman, Duncan ve Holbek (1973)'in "başlama ve uygulama" olarak adlandırdıkları yenilik aşamalarından hareketle Hurley ve Hult (1998:44) iki önemli kavram geliştirmişlerdir: yenilikçilik ve yenilik kapasitesi.

Yenilikçilik, firma kültürünün bir boyutu olarak yeni fikirlere açıklık nosyonudur. Yenilikçilik, örgütün yeniliğe doğru eğiliminin bir ölçüsüdür. Dolayısıyla, öğrenme odaklılık, katılımcı karar verme, destek ve işbirliği, güç paylaşımı gibi örgüt kültürünün pek çok önemli ögesi yenilikçiliğin, başka bir deyişle yenilikçi eğilimin öncülü olmaktadır.

İlk kez Burns ve Stalker (1961) tarafından kullanılan yenilikçilik kapasitesi terimi, örgütün yeni fikir, süreç ve ürünleri başarıyla benimseme veya uygulama kabiliyetidir. Yenilik kapasitesi, Cohen ve Levinthal (1990)'in özümseyici kapasite (absorptive capacity) olarak adlandırdıkları kavram ile ilişkilidir. Yenilik kapasitesi, bir örgütün başarıyla benimsediği veya uygulamaya geçirdiği yenilik sayısı ile ölçümlenebilir.

Örgüt kültürünün yenilikçiliği, örgütsel kaynaklar ve diğer örgütsel özellikler ile birleştiğinde yenilik kapasitesi yaratmada geniş bir imkan sunar. Böylece, yenilikçiliğin örgütün tüm üyelerince paylaşılması ve benimsenmesiyle yenilik kapasitesi için örgüt içerisinde uygun zemin yaratılmış olmaktadır. Yüksek yenilik kapasitesine sahip firmalar bu yolla rekabetçi avantaj geliştirebilmekte ve yüksek düzeyde performans elde etmektedirler (Hurley ve Hult, 1998:44).

Hurley ve Hult (1998:45), yenilikçilik ve yenilik kapasitesi kavramlarını birbirinden ayırarak yenilik yazınına terminolojik açıdan önemli bir katkı sağlamışlardır. Araştırmacılara göre yeniliğin başlangıç aşaması olan, yeniliği başlatma yönünde gösterilen güçlü eğilim yenilikçilik olarak ifade edilirken; yeniliğin uygulanması ve kabulü yenilik kapasitesi olarak adlandırılmaktadır. Yenilikçilik, yazında yeniliği başlatma yönünde bir eğilim olarak ifade edildiğine göre örgütsel

yenilikçiliğin ortaya çıkmasında belli başlı kültürel özelliklerin rol oynadığı söylenebilir. Yenilikçilik, örgütün yeni fikir ve yeniliklere açıklık kültürü olduğu düşünüldüğünde, yenilikçilik kavramının örgüt kültürü boyutları ile yakından ilişkili olduğu ifade edilebilir.

Hurley ve Hult (1998:51), grup yenilikçiliğini açıkladığı görgül araştırmasında, grubun kültürel özellikleri olan katılımcı karar verme, öğrenme ve gelişmenin kültürel özellikler arasında en önemli faktörler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırma bulgusundan hareketle, grup üyeleri öğrenme ve gelişme yönünde cesaretlendirildiklerinde, grup kararlarını etkileyebilmekte ve grup daha yenilikçi olmaktadır.

Grup üyelerinin gelişimi ile kültürün yenilikçiliği arasındaki güçlü ilişki Cohen ve Levinthal (1990)'nın çalışması ile de tutarlıdır. Cohen ve Levinthal (1990), örgütün özümseyici kapasitesinin, örgüt üyelerinin özümseyici kapasiteleri ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, yeniliğe açıklık ve yatkınlığın kültür boyutları ile sistematik yönden ilişkili olduğu savunulmuştur.

Örgüt kültürünün çeşitli yönlerinin örgütsel yenilikçilik ile ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütler yenilik yapmak isterken, örgüt içerisindeki örtülü norm ve değerler yenilik yapmayı değil, statükoyu güçlendiriyor ya da pekiştiriyor ise yenilik kaçınılmaz olarak oluşmayacak, yenilik yapma çabaları başarısızlık ile sonuçlanacaktır. Yenilik onu destekleyen kültürel bir ortamın ürünüdür: Kimi yenilikler birden bire ortaya çıksa da özellikle örgüt içi yeniliklerin önemli bir bölümü belirli bir kültürel ortam ve süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, yenilikler önemli ölçüde onu destekleyen ve cesaretlendiren kültürel bir çevrenin ürünü olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Zien ve Buckler (1997), örgüt kültürünün yenilikçiliği nasıl etkilediğini ele aldığı araştırmasında alanında önde gelen on iki şirketi incelemiş ve bu şirketlerin örgüt kültürlerinin ortak özelliklerini tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışma kapsamında incelenen işletmeler ABD, Avrupa ve Japonya gibi farklı kültürlerde faaliyet göstermelerine rağmen paylaştıkları başlıca özelliklerin şunlar olduğuna dikkat çekilmiştir: Gerçek anlamda denemeye, keşfe önem vermeleri, çalışanlarının deneme yanılmalarını cesaretlendirmeleri, yeniliğin bir ilke olarak benimsetildiği ve güçlendirildiği hikayelerin çalışanlarla paylaşmaları, pazarlama çalışanları ve teknik personel arasında yüksek bir etkileşimin olmasına özen göstermeleri, örgüt içinde

alışanı unutmayan, çalışanı önceliklendiren bir yapıyı tesis etmeleri, müşteriler ile sürekli yakın, özel bir iletişim kurmaları ve örgüt içerisinde işbirlikçi iklim yaratmaları.

Rosenbusch, Brinckmann ve Bausch (2011), Journal of Business Venturing dergisinde yayımlanan son çalışmalarında küçük ve orta boy işletmeler üzerinde inceledikleri yenilik ve performans ilişkisine yönelik çarpıcı bulgulara ulaşmışlardır. Gerçekleştirdikleri meta analiz ile hangi koşullar altında kaynakları kısıtlı küçük işletmelerin inovasyondan yararlanabileceklerini sorgulamışlardır. Araştırma, yenilik performans ilişkisinin kontekst (context) bağımlı olduğunu ortaya koymuştur. Firma yaşı, yenilik türü ve kültürel bağlamın yeniliğin firma performansı üzerinde büyük ölçüde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacıların ıkış noktasını oluşturan soru yeniliğin gerçekten her zaman en iyi yaklaşım olduğunun sorgulanması ve hangi faktörlerin küçük işletmeler bağlamında yenilik performans ilişkisini etkilediği olmuştur. Çalışmada meta analiz yöntemiyle 21270 firma üzerinde gerçekleştirilen 42 amprik araştırma bütünleştirilerek yeniliğin performans üzerindeki etkisinin yönü ve gücü üzerinde durulmuştur. Araştırma bulguları yeniliğin küçük işletme performansı üzerinde olumlu etkisini göstermektedir. Ayrıca, rgt içinde yenilik eğiliminin güçlendirilmesinin yenilik sürecinin çıktılarına (patent, yenilikçi ürün/hizmetler) kıyasla firma performansı üzerinde daha olumlu bir etkide bulunduğuna işaret etmiştir. Küçük işletme yöneticilerinin yenilik sürecinin sadece sonuç çıktılarına odaklanmaları yerine işletmelerinde yenilikçiliği, yenilik eğilimi ve iklimini teşvik edici yaklaşımlar geliştirmelerinin daha yararlı olacağı belirtilmektedir. Bunu yanı sıra, yeniliğin firma yaşı genç kobilerde işletme yaşı ilerlemiş kobilere oranla daha güçlü bir etkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Bu durum kaynak sınırlılıklarının genç firmaları yenilik sahasına yatırım yapmaktan alı koymadığını göstermesi olarak da yorumlanabilir. Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise içsel yenilik projelerinin performansı büyük ölçüde etkilerken, dışsal işbirliklerine dayalı yenilik projelerinin performans üzerinde anlamlı bir etkide bulunmadığı olmuştur. Rosenbusch, Brinckmann ve Bausch (2011)'in bu bulgusunun ağ ve sosyal sermaye yazınıyla çeliştiği söylenebilir. Çünkü ilgili yazında dış partnerlerle kurulan işbirliklerinin yeni ve küçük firmalar açısından daha yararlı olduğu belirtilmektedir.

Rosenbusch, Brinckmann ve Bausch (2011)'in en çarpıcı bulgusu ise yenilik performans ilişkisinde örgütün içinde bulunduğu kültürel bağlamın bu ilişkide oynadığı kritik role ilişkin değerlendirmeleridir.

Araştırmacılar tek bir kültür boyutu üzerinde yoğunlaşmışlar ve bireycilik-toplulukçuluk kültür boyutunun yenilik performans ilişkisindeki düzenleyici (moderating) etkisini sorgulamışlardır. Yeniliğin performans üzerindeki etkisinin bireyci kültürlerde daha yüksek çıkması beklenirken, Rosenbusch, Brinckmann ve Bausch (2011) yeniliğin toplulukçu adlandırılan çoğu Asya ülkesinde performans üzerinde daha güçlü bir olumlu etkide bulunduğunu ortaya koymuştur. Bireyci toplumlarda (örneğin, ABD) bu ilişkinin daha zayıf olduğu görülmüştür.

Bireycilik-toplulukçuluk kültür boyutu ile yenilik arasındaki ilişki daha dikkatli incelenecek olursa yeniliğin keşif (icat) aşamasında bireycilik eğiliminin ön planda olmasının daha yararlı olabileceği belirtilmiştir. Bireyciliğin yaratıcılığı, bağımsız ve özerk olmayı güçlendiren özellikleri (Jones ve Davis, 2000) yeniliğin keşif (icat) aşamasında son derece önem kazanmaktadır (Ramamoorthy ve diğerleri, 2005; Van de Ven, 1986). Bireyciliğin yeni ürün geliştirme sürecinde de kolaylaştırıcı bir rol üstlendiği belirtilmiştir (Nakata ve Sivakumar, 1996; Howell ve diğerleri, 2005). Bazı yazarlarsa bireyciliğin özellikle radikal yenilik faaliyetleri ile daha yakından ilişkili olabileceğinden söz etmişlerdir (Herbig ve Miller, 1992).

Nakata and Sivakumar (1996)'ın bireyciliğin yeniliğin keşif (icat) aşamasında yeni ürün geliştirmeyi kolaylaştırdığını öne sürse de, yeniliğin ilk aşamalarından olan keşif (icat) süreci tamamlandıktan sonra yeni ürün ya da hizmetin pazara sunulması noktasında bireycilik eğilimlerinin sürecin bütününe zarar verdiği ortaya konmuştur.

Yeniliğin başarılı bir şekilde ticarileştirilebilmesi için, firma çalışanlarının birbirleriyle olduğu kadar firma dışındaki aktörlerle de (müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlar) etkileşim içerisinde bulunmaları gerekmektedir (Van de Ven, 1986). Kültürün toplulukçuluk boyutu tam da bu noktada sosyal etkileşimleri ve işbirlikçi takım davranışını güçlendirici bir rol oynar (Eby ve Dobbins, 1997). Dolayısıyla, toplulukçuluk eğiliminin yeniliğin özellikle de ticarileştirme aşamasında yararlı olabileceği tartışılmaktadır.

Küçük ve orta boy işletmelerin yeniliğin ticarileştirme aşamasında dikkate değer dezavantajları bulunmaktadır. Örneğin, dağıtım kanalları, pazarlama kaynakları gibi kobilerin görece dezavantajlı olduğu noktalarda toplulukçu eğilime sahip olmanın olumlu etkilerde bulunabileceğinden söz edilmektedir. Ayrıca, toplulukçuluğun baskın olduğu kültürlerde artımsal yeniliğe karşı daha güçlü bir eğilim sergilendiği ifade edilebilir.

Yüksek düzeyde toplulukçuluk vurgusunun yapıldığı toplumlarda faaliyet gösteren kobiler çoğunlukla taklit stratejisini benimseyerek (Duygulu, Ozeren ve Isildar, 2010) yenilikçi davranışı sergilemekten kaçınırlar. Yenilik yapma yönünde daha az kobinin rekabet içinde bulunduğu bir ortamda yenilikçi davranışa önem veren kobiler ayırt edici rekabetçi avantaj sağlayabilecek ve yenilikçi faaliyetlerin daha yaygın olarak benimsendiği toplumlardaki kobilere kıyasla yenilik faaliyetlerinden daha fazla yarar görebileceklerdir (Rosenbusch, Brinckmann ve Bausch, 2011:447).

Son dönemde, yazında kültür boyutlarının yenilikçilik ile ilişkisini incelemeye dönük yükselen bir ilginin olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, Kumar ve Uzokurt (2011) özyeterlilik kavramının yenilikçilik ile olan ilişkisinde kültürel boyutların düzenleyici (ılımlaştırıcı, moderating) etkisini araştırmışlardır. Kumar ve Uzokurt (2011)'a göre yenilikçilik ile özyeterlilik arasındaki spesifik ilişkiyi ele alan bir çalışmaya yazında henüz rastlanmamıştır. Özyeterlilik, kişinin belli bir davranışı gerçekleştirme ya da belli bir eylemde bulunmada kendi kabiliyetlerine olan güveni ve inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1997; Chen, Greene ve Rick, 1998; Gist ve Mitchell, 1992). Araştırmada yenilikçilik bireysel düzeyde ve tüketici yönlü bakış açısıyla incelenmiştir. Kültür değişkeni olarak Hofstede (1984)'in bireycilik, güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma boyutları düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, bireyciliğin, özyeterlilik-yenilikçilik ilişkisinde ılımlaştırıcı bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer yanda diğer kültür boyutlarının bu ilişkide herhangi bir düzenleyici etkisi bulunmadığı görülmüştür. Özyeterlilik ile tüketici yenilikçiliği arasında olumlu bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle, özyeterlilik düzeyi yüksek bireylerin daha yüksek düzeyde yenilikçi davranış sergilemeleri beklenmektedir.

Kumar ve Uzokurt (2011:10) bu araştırma bulgularından hareketle insan kaynakları yöneticilerine birtakım tavsiyelerde de bulunmaktadır. Yenilikçi örgütlerin özellikle işe alımlarda adayların özyeterliliğini değerlendirmeleri ve mevcut çalışanlarının özyeterliliklerini geliştirmek üzere eğitim programları tasarlamaları gerektiği üzerinde durmaktadır. Kumar ve Uzokurt (2011) örgütlerin bir yandan çalışanların öz yeterliliklerini güçlendirirken diğer yandan bireycilik ve toplulukçuluk arasında sağlıklı bir denge kurarak hem yaratıcılığa imkan sağlayan bireyciliğin hem de işbirliği ve takım çalışmasına izin veren toplulukçuluğun birlikte olabildiği bir örgütsel iklim tasarlamaları yönünde çağrıda bulunmaktadır.

Örgütsel destek boyutlarının yenilikçi performans üzerinde doğrudan bireysel etkileri incelendiğinde yeni fikirlerin yaratılmasına yönelik yönetim desteğinin ve risk almaya dönük gösterilen toleransın yenilikçi performans üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğuna dikkat çekilmiştir. Alpkan ve diğerleri (2010)'ın görgül çalışması, yönetim desteği ve risk almaya yönelik toleransı içeren örgüt içi destekleyici çevrenin ve yüksek kaliteli insan sermayesinin yenilikçi performansa katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Alpkan ve diğerlerinin (2010) çalışmalarının temel amacı örgütsel destek ve insan sermayesinin örgütün yenilikçi performans üzerindeki doğrudan ve birbiriyle etkileşerek ilişkilerini açığa çıkarmaktır. Bu doğrultuda geliştirilen araştırma modelinde, örgütsel destek boyutları bağımsız değişken, yenilikçi performans bağımlı değişken, insan sermayesi düzenleyici değişken olarak tasarlanmıştır. Model soru formu aracılığıyla Türkiye'de kuzey marmara bölgesinde faaliyet gösteren 184 üretici firma üzerinde test edilmiştir. İnsan sermayesinin düşük kalitede olduğu bir ortamda dahi örgütsel desteğin varlığının yenilikçi performansı olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Fakat ilginç olan her iki faktörün de birlikte varlığı durumunda yani hem insan sermayesi hem örgütsel destek düzeyinin yüksek olduğu zaman, örgütsel desteğin yenilikçi performans üzerindeki etkisi azalmakta, hatta neredeyse yok olmaktadır. Bu şu şekilde değerlendirilebilir: İnsan sermayesi yenilikçi performansı hali hazırda yükselttiği için örgütsel destek uygulamalarının varlığı kısa dönemde örgütün yenilikçi performansı üzerinde hemen çarpıcı bir değişim yaratamamaktadır. İnsan sermayesinin yenilikçi performans üzerindeki rolü dikkate alındığında, insan sermayesinin özellikle de örgütsel destek sınırlı olduğunda yenilikçi performans üzerinde önemli bir etken olarak ortaya çıktığı vurgulanmıştır.

Örgüt üyelerinin gerekli kaynaklara kolaylıkla ulaşabildiği ve yenilikçi fikir ve projeleri geliştirebildiği koşulları ifade eden örgütsel destek, örgütsel yenilikçiliği teşvik ederek örgütün bütüncül yenilikçiliğini mümkün kılar. Gelişmekte olan yazın yenilikçi performansın bu destekleyici örgüt içi çevrenin arzu edilen bir sonucu olduğunu ortaya koymuştur (Kuratko, Hornsby ve Goldsby, 2004; Kuratko ve diğerleri, 2005) Örgütün insan kaynakları içerisindeki bireysel bilgi, beceri ve kabiliyetlerin toplamı olan insan sermayesi ise girişimci ve yenilikçi çabaların ortaya çıkmasında gerekli temeli teşkil eder (Alpkan ve diğerleri, 2010).

Yenilikçiliğin örgütsel düzeyde ortaya çıkmasında, örgüt içinde gelişmesi ve benimsenmesinde uygun örgütsel iklimin yaratılması büyük önem taşımaktadır. Bu noktada yenilikçiliğin gelişimini teşvik eden ve cesaretlendiren bir dizi örgütsel politika, süreç ve mekanizmalara gereksinmenin olduğu açıktır. Yenilikçiliğin davranışsal bir eğilim olduğu düşünülürse çalışanlarını yenilikçi uygulamalara yöneltmek isteyen işletmelerin çeşitli yönetsel araçlar ve yeni örgütsel düzenler tasarlamaları gerektiğinin farkına varmaları ve tam da bu noktada özellikle üst yönetimin öncü bir rol üstlenmesi kaçınılmaz olacaktır. Yazında örgütsel yenilikçiliğin ortaya çıkışını sağlayan uygun örgütsel zeminin ve iklimin hangi yollar ve araçlarla yaratılacağı konusunda çeşitli tartışmalar mevcuttur. Araştırmacıların bu konudaki yaklaşımları bütünleştirildiğinde karşımıza başlıca şu örgütsel ve yönetsel araçlar çıkmaktadır: yeni iş fikirlerinin ortaya çıkması ve gelişmesi için yönetim desteği, yenilikçi fikirler için serbest zaman tahsisi, yenilikçi uygulamaları destekleyici örgütsel yapı ve tasarımlar (adami merkeziyetçi ve karar vermede görece özerk iş birimlerinin oluşturulması), ödül ve teşvik sistemlerinin uygun ve adil kullanımı, yaratıcı fikirlerin oluşması aşamasında hata yapmaya, deneme ve yanılmaya izin veren, tolerans gösteren bir yaklaşımın hakim kılınması (Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990; Kuratko, Hornsby ve Montagno, 1992; Kuratko, Hornsby ve Goldsby, 2004, Kuratko ve diğerleri, 2005; Hornsby, Kuratko ve Montagno, 1999; Hornsby ve diğerleri, 2002).

Antoncic ve Zorn (2004) örgütsel destek ile ürün ve teknoloji yeniliği türleri arasında nedensel ilişkiler bulmuştur. Benzer şekilde, Hornsby vd., (2009) üst yönetim desteği ile uygulanan yenilikçi fikirler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlamıştır. Eisenberger, Fasolo ve Davislamastro (1990), çalışanların önemsendikleri ve kendilerine değer verildiklerini hissettikleri örgütsel destek algılamalarının, doğrudan ödül sisteminin eksikliğinde dahi yenilik ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Dess, Lumpkin ve Eisner (2008) yenilik projelerinde hataya toleransın belirleyici olduğunu ifade etmiş ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkma aşamasında üst yönetimin hatalara hoşgörüyü yaklaşması gerektiğinin altını çizmiştir.

Bulut, Tütüncüoğlu ve Aksoy (2009), İzmir ili ve çevresinde faaliyet gösteren 90 KOBİ'den toplam 301 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada bireysel özerklik, çalışanların firma içinde aldıkları risklerin tolere edilmesi, yönetimin yeniliklere açık desteği, etkin ödül sistemleri ve serbest zaman tahsisi olarak ele

alınan firma içi girişimcilik faktörlerinin firma yenilikçiliği üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Firma içi girişimcilik faktörlerinin her birinin firma yenilikçiliği ile anlamlı ve olumlu birebir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çoklu regresyon analizi uygulanarak tüm firma içi girişimcilik faktörlerinin yenilikçiliğe etkileri birlikte dikkate alındığında, firma yenilikçiliği üzerinde yönetim desteği, ödül sistemi ve zaman tahsisinin anlamlı; özerlik ve risk almanın ise anlamsız etkilerinin bulunduğu anlaşılmıştır. Firma yenilikçiliği üzerinde anlamlı etkileri açısından en güçlü etkiye sahip faktörün serbest zaman olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle, üst düzey yöneticiler firmalarının yenilikçiliğini arttırmak için (örneğin, firma içinde yenilikçi fikir ve proje önerilerinin üretilmesi, sürekli iyileştirme, katma değer sağlayacak yeni projelerin geliştirilmesi, yürütülmesi ve tamamlanmasına yönelik istek ve çabaların açığa çıkması), mesai saatleri içinde bir miktar çalışma zamanının firma üyelerince serbest kullanımını desteklemeli ve bu inisiyatifleri özellikle ödüllerle güçlendirmesi gerektiği bilincine varmalıdır (Bulut, Tütüncüoğlu ve Aksoy, 2009:1368). 3M firmasının yenilik konusundaki başarısında yeni fikir üreten bireyleri ödüllendirmesinin önemli bir rolünün olduğu bilinen bir gerçektir.

Yenilik odaklı örgüt yapısını oluşturan faktörlerin neler olduğunun tespitine yönelik Berber, Aksel ve Pıçakçı (2007:13-15) tarafından Türk tekstil sektörü üzerinde gerçekleştirilen araştırmada yenilik odaklı olmayı etkileyen temel örgütsel faktörler on başlık altında ele alınmıştır. Bunlar; “çapraz fonksiyonellik, yaratıcılık, misyon, sinerji, kaynak ayırma, yenilikçi iklim, rakiplerin ürünleri, makro konuların etkisi, tutarlılık ve müşteri odaklılık” dır. Souder (1988) yenilikçi bir örgütün sahip olduğu beş ayırt edici özelliği açıklamıştır. Bunlar; değişimi kabul etme ve belirsizliklerle yüzleşme istekliliği, iletişim açıklığı, çevresel fırsat ve tehditlere karşı sürekli alarm (hazır) durumunda olma, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında sabırlı davranma. Iwamura ve Jog (1991) yenilikçi ve yenilikçi olmayan örgütler arasındaki temel farkın “fikir yaratma aşamasını” yönetme biçiminden kaynaklandığını ileri sürmektedir.

2.5. SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTUNUN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLE OLAN İLİŞKİSİ

Sıkılık-esneklik kültür boyutu ve örgütsel yenilikçilik kavramı önceki bölümlerde ayrı ayrı ele alınmış, tanımlanmış ve bu yapılara ilişkin tartışmalara geniş ölçüde yer verilmişti. Bu bölümde kültürel sıkılık-esneklik ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki açıklanacak ve bu ilişkiden hareketle çalışmanın temel hipotezleri geliştirilecektir.

Sıkılık ve esneklik kültür boyutunun örgütsel sonuç değişkenleri ile ilişkisi değerlendirildiğinde, sıkılığın görece yüksek olduğu örgütlerde istikrar ve düzen eğilimi daha ön planda yer alırken, değişime kapalılık ve değişime direnç daha yüksek, esneklik ise daha azdır (Ostroff ve Bowen, 2000; Schneider, Salvaggio ve Subirats, 2002; Sorenson, 2002). Örgütsel öngörümleme ve kontrolü sağlamak üzere örgüt içerisinde kapsamlı sosyalizasyon süreçleri ve bu süreçleri devamlı kılacak mekanizmaların varlığına rağmen, bu uygulamalar sıkı kültürlerdeki örgütlerin değişen koşullara hızla adapte olabilme kabiliyetini engelleyebilmektedir (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006). Sıkılığın hakim olduğu örgütlerde önceden belirlenmiş yerleşik kural, norm, rutin ve uygulamalar önemli yer tutar. İşgörenlerin de bu normlara sıkı sıkıya uymaları ve normlardan sapmamaları beklenmektedir. Bu bakımdan sıkı örgütlerde, yüksek oranda hesap verebilirlik, denetim ve kontrol gerektiren program ve uygulamaların daha başarılı olması beklenmektedir. Sıkı örgütlerde örgütsel normlara uyum esas olduğu için ISO 9000 ve benzeri standartlara uyum gerektiren sistemlerin daha başarılı olacağı düşünülmektedir (Fiş ve Wasti, 2010:612). Bu iddiayı doğrular nitelikte çeşitli araştırmaların yazında mevcut olduğu görülmektedir. Örneğin, Amerikan şirketleriyle ilgili bir araştırmada, Amerikan şirketlerinin yaklaşık yüzde yetmişinin sıkı denetim sistemleri öngören ISO 9000 sistemlerini uygulamada başarısız olduğu tespit edilmiştir (Souza-Poza, Nystrom ve Wiebe, 2000; Withers ve Ebrahimpour, 1996). Diğer yanda, Japon ve Singapur örgütleri üzerinde gerçekleştirilen başka bir çalışmada Japon ve Singapur örgütlerinin toplam kalite yönetimi programlarını uygulamada çok daha yüksek bir başarı oranı yakaladıkları ortaya konmuştur (Dahlgaard ve diğerleri, 1998; Sohal, 1998). Yüksek düzeyde hesap verebilirlik ve dış kontrollerin dirençle karşılanması (Lerner ve Tetlock, 1999) esnek toplum ve örgütlere özgü bir durumdur. ABD’de örgütsel hesap verebilirlik ile ilgili gerçekleştirilen alan araştırmaları denetimin çoğunlukla performansı olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir (Sutton ve Galunic,

1996). Bunda sıkı denetim ve kontrollerin çalışanlarda meydana getirdiği olumsuz tepkilerin payı büyüktür.

Buna karşılık, esnek örgütlerde çalışanların hata ve yanlışlarına karşı daha ılımlı bir yaklaşım söz konusu olup böyle örgütlerde düzen ve uyum daha geri planda kalırken, yeniliğe ve örgütsel değişime tolerans daha yüksektir. Yaptırım düzeyinin ve hesap verme zorunluluğunun görece daha düşük olduğu esnek örgütlerde yetkelendirmenin ve kişisel inisiyatif alabilmenin daha çok olması ve kabul edilebilir davranış aralığının geniş bir yelpazeye yayılması beklenir (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006; Fiş ve Wasti, 2010).

Sıkı örgütlerde işgörenler, problem çözme ve karar almada örgütüyle ve çevresiyle daha uyumlu olmayı gözetir. Hesap verme zorunluluğunun daha az, normlardan sapma durumunda uygulanacak yaptırım baskısının daha düşük hissedildiği esnek örgütlerde ise bu türden bir endişeye daha az rastlanır. Böylece yenilikçiliğin daha fazla ön plana çıkması beklenir çünkü yenilikçiler, var olan kural, izlek ve düşünce kalıplarına uymak yerine bunları yıkmayı ve sorgulamayı tercih ederler (Wasti ve Fiş, 2010; Kirton ve Bailey, 1991). Tam da bu noktada, kültürel sıklık-esneklik ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin Gelfand, Nishii ve Raver (2006: 1230)'in işaret ettiği doğrultuda Kirton (1976)'in uyarlama ve yenilik yaklaşımı ekseninde ele alınıp incelenmesi oldukça önem kazanmaktadır. Kirton (1991)'in geliştirdiği uyarlama ve yenilik yaklaşımı bireylerin problem çözmede ve karar vermede tercih ettikleri yolları yansıtmaktadır. Uyarlayıcılar (adaptors) işleri her zaman için “daha iyi yapma”yı tercih eden bireyleri ifade eder. Uyarlayıcılar, var olan sistemi ve düşünüş tarzını, mümkün olan en düzgün şekilde devam ettiren; var olan işleyişi daha da etkili hale getirmeye çalışan bireylerdir. Bu çabalarıyla sistemin temellerini hep geliştirir ve onu bir adım ileriye taşırlar. Yenilikçiler ise (innovators) işleri her zaman için “farklı biçimde yapma”yı tercih eden bireyleri ifade eder. Yenilikçiler, bir problemle karşılaştıklarında onu bağlamından yani sisteminden koparma, yeniden tanımlama, çözümüne yönelik pek çok fikir üretme ve bu amaçla önerilmiş yerleşik yaklaşımlara rağbet etmeme eğilimindedirler (Bast, 2001:1).

Kirton'un uyarlama-yenilik yaklaşımının kültürel sıklık-esneklik ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Zira, sıkı toplum ve örgütlerin karar verme, problem çözme tarzı açısından uyarlama yaklaşımına daha yakın ve uygun olması beklenirken, esnek toplum ve örgütlerin ise yenilik yaklaşımına daha eğilimli olması muhtemeldir.

Yenilikçiler, çözümü çoğunlukla sistemin dışından türetir, hakim paradigmanın belirlediği sınırlılıkların dışına çıkabilir ve yeri geldiğinde yerleşik kural ve prosedürlere meydan okuyabilmektedirler (Kirton ve Bailey, 1991). Bu yönüyle yenilikçilere en fazla izin veren ve imkan sağlayan örgütlerin kültürel açıdan esnek özellikler gösterdikleri söylenebilir. Uyarlayıcılar ise problemlere alışılmış, bilindik yol ve yöntemlerle sistemin çizmiş olduğu sınırlar içerisinde çözümler arar ve bunu yaparken ihtiyatlı davranmaya ve grubun bütünlüğünü, devamlılığını ve istikrarını korumaya özen gösterir. Uyarlayıcı yaklaşımının, grup normlarına uyma konusunda bağlılığı öncelikli tutan sıkı örgütlerde tercih edilmesinin daha muhtemel olduğu iddia edilebilir. Benzer şekilde, Goldsmith ve Matherly (1987) yenilik ve uyarlamamanın üç temel farklılığı kapsadığına işaret etmiştir. Bunlar orijinallik, etkililik ve uygunluktur. Orijinallik, yeni alışlagelmemiş ya da eşsiz fikirlerin üretilmesine yöneliktir. Etkililik ise ayrıntılı, tedbirli ve titiz davranışlara, uygunluk ise kuralların veya grup normlarının sağlanmasına yöneliktir. Buradan hareketle, kültürel yönden esnek özellikler gösteren örgütlerde yenilikçilik faaliyetlerinin daha fazla ortaya çıktığı ve değişime daha açık olduğu söylenebilmektedir.

Sıkı ve esnek örgütlerin karar alma süreçleri, iletişim özellikleri ve yönetsel uygulamaları açısından birbirlerinden nasıl farklılaştığını açıklamada Burns ve Stalker (1960)'in örgüt yapısını tanımlamak üzere geliştirdiği mekanik-organik örgüt tipolojisine başvurulabilir. Burns ve Stalker (1960), örgütleri sahip oldukları özellikler doğrultusunda “mekanik” ve “organik” sistemler olmak üzere ikiye ayırmıştır.

Mekanik örgüt yapısı merkeziyetçi (örgütsel kararların alınmasında yetkinin en üst düzey merkezi karar biriminde toplanma derecesi), biçimselliğin yüksek (örgüt içerisindeki işgörenlerin yönetimi ve denetlenmesinde yazılı dokümanların, resmi kural ve prosedürlerin uygulanma derecesi), ilişkilerin dikey düzeyde gerçekleştiği örgütler olarak tanımlanırken, organik örgüt yapısı ise; âdemi-merkeziyetçi (kararların örgütün daha alt kademelerinde alınma derecesi), biçimselliğin düşük, ilişkilerin yatay düzeyde gerçekleştiği örgütler olarak ifade edilmektedir.

Mekanik ve organik örgütlerin genel karakteristiklerini karşılaştırmalı bir şekilde ele alan Burns ve Stalker (1960: 119-120) şu saptamalarda bulunmuştur: Mekanik örgütlerde kararlı, geleneksel hiyerarşik örgütlenme görülür. Görevler farklılaşan uzmanlık alanları içerisinde bölünmüştür. Her bireysel görev kendi bölümündeki amaç ve hedefleri takip eder. Teknik yöntem, hak ve yükümlülüklerin

kesin tanımları her fonksiyonel rol için ayrı ayrı belirlenmiştir. Her çalışan, temel stratejinin kendine özgü belirli parçasından sorumludur. Kontrol, otorite ve iletişim hiyerarşik yapıdadır. Hiyerarşinin tepesindekiler görevlerin ve değerlendirmenin nihai uzlaştırıcısı ve belirleyicisidirler. Ast ve üstler arasındaki etkileşim yönü dikey olma eğilimindedir. Çalışma davranışı ve faaliyetler üstlerin kararları ve emirlerince yönetilir. Üstlere itaat ve bağlılık örgütsel üyeliğin bir koşuludur. Bu çerçevede iş görenin sorumlu olduğu iş ve pozisyonun kurallarına ve üstüne uyum göstermesi beklenmektedir.

Organik örgütler ise mekanik örgütlerin tersi bir yapı içerisindeyler. Burns ve Stalker (1960:120-122)'e göre organik örgütlerin genel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir: Daha esnek ve değişime açık bir örgütsel yapı gözlenir. Hiyerarşik yapının görece yatay olması iletişimi artırır ve bu da örgütü sürekli değişen, dinamik çevresel koşullara daha uygun hale getirir. Böylelikle, örgütler çevrelerindeki gelişmelere karşı daha duyarlı ve açık olur. Çalışanların diğer örgüt üyeleriyle sürekli etkileşim içinde olması nedeniyle bireysel görevler sürekli olarak yeniden tanımlanır ve düzenlenir. Örgüt içi iletişimin yönü yatay olma eğilimindedir ve bu iletişimin içeriği emir ve kararlardan çok danışma ve bilgilendirme şeklinde olmaktadır.

Tablo 2.3 Mekanik ve Organik Örgüt Karşılaştırması

Mekanik Örgütler	Organik Örgütler
Geleneksel - bürokratik	Modern - esnek
Yüksek düzeyde resmi (biçimsel)	Gayr-ı resmi (biçimsel olmayan)
Durağan şartlar	Değişken şartlar
Standartlaşma	Süreç uyumlu
Merkezi yönetim anlayışı	Özerk yönetim anlayışı
Otoriter yönetim	Kendi kendini yöneten takımlar
Düşük katılım	Yüksek düzeyde katılım
Ayrıntılı, sabit yetki/görev alanı tanımı	Etkileşimli, sürekli görev tanımlamaları
Net olarak tanımlanmış hiyerarşi	Dağıtılmış sorumluluklar
Ayrıntılı (yazılı) yönetim kuralları	Esnek, değişken kurallar
Hiyerarşik iletişim ağı	Gayr-ı resmi (biçimsel olmayan) iletişim ağı
Emir içerikli iletişim	Danışmanlık içerikli iletişim
Bilgilerin tepe hiyerarşide bulunması	Bilginin ağın her yerinde bulunması
Dikey iletişim	Yatay iletişim
Yerel uzmanlığa değer verme/yetinme	Kurum dışı uzmanlığa da değer verme

Ahmed (1998) araştırmasında örgütsel yapının yenilik/yenilikçiliği etkileyeceğini vurgulamış ve yenilik performansı temelinde organik ve mekanik örgüt yapılarını kıyaslamış, organik örgüt yapılarının yenilik performansının görece üstün olduğunu belirtmiştir. Mekanik yapılar katı bölümlenme, fonksiyonel uzmanlaşma, hiyerarşi, bürokrasi, kurallar seti, formel raporlama, yavaş karar verme süreci, düşük bireysel özgürlük seviyesi ve yazılı iletişimden dolayı yeniliği engelleyen bir yapı arz ederken, organik yapılar hiyerarşik olmayan, değişen ihtiyaçlara cevap veren, esnek bir yapıya sahip olduğundan yüz yüze iletişim temelinde yaratıcı iletişimi sağladığından yeniliği destekleyebilir (Ahmed, 1998:36).

Martins ve Terblanche (2003) çalışmalarında örgüt yapısının yenilikçiliği etkilediğini belirtmişlerdir. Örneğin, esnekliğe olanak veren yatay örgüt yapılarının yaratıcılığı ve yenilikçiliği hızlandıracağını, ancak hiyerarşik kademelerin çok olduğu standardizasyona dayalı bir örgüt yapısının yenilikçiliği engelleyebileceğini tartışmışlardır. Ayrıca, örgüt yapısına bağlı hiyerarşinin azlığı karar alma hızını etkilemekte, örgüt içindeki karar alma hızı da yenilikçilik performansını arttırmakta ya da azaltmaktadır.

Bir başka çalışmada, Zdunczyk ve Blenkinsopp (2007) örgütün merkezileşme derecesinin yenilikçiliği etkileyeceğini ve ademi merkeziyetçi bir örgütte enformasyon/bilgi akışının tüm yönlere daha serbestçe hareket edeceğini savunmuşlardır. Yalın bir örgüt yapısının örgüt üyelerinin otonomi düzeylerini arttıracığını ve yöneticilere daha kolay ulaşacaklarını, bu yolla karar verme sürecinin hızlanacağına işaret etmişlerdir. Ayrıca esnekliğin yüksek olduğu bir yapıda üyelerin girişimler ve yenilikler başlatmak için daha istekli olacaklarını belirtmişlerdir.

Burns ve Stalker (1960)'in örgütsel yapıyı açıklamada ortaya koydukları mekanik-organik örgüt ayrımından hareketle Khandwalla (1976), örgüt yapısında mekanik ve organikliği ölçümlemek üzere bir ölçek geliştirmiştir. Fiş ve Wasti (2010:614) araştırmalarında sıklık-esneklik kavramının ölçülenmesinde kendilerince yakınsak bir araç olarak uygun gördükleri Khandwalla (1976)'nın bu yapı ölçeğini kullanmışlardır.

Khandwalla (1976)'in yapı ölçeğindeki ifadelerle kültürel sıklık-esneklik değişkeni birlikte ele alındığında şunlar söylenebilir: Sıkı örgütlerde karar alma sürecinde, en çok söz hakkının, yönetim kademelerine düşmesine büyük önem verilir. Ayrıca, işgörenlerin resmi ve belirli iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmalarına büyük özen gösterilir. İş koşullarındaki değişimlere ayak uydurabilmek için, denenmiş ve başarılı olmuş yönetim ilkelerinin uygulanmasına önem ve öncelik verilir. Sıkı örgütlerde, örgütsel iletişim iyi yapılandırılmış kanallar aracılığıyla yürütülür. Önemli finansal ve operasyonel bilgilere erişim ise çok sınırlıdır. Sıkı örgütlerde standart bir yöneticilik tarzının uygulanmasında ısrar edilir.

Esnek örgütlerde karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, söz hakkının en çok konunun uzmanlarına verilmesine yönelik güçlü bir eğilim vardır. Ayrıca, esnek örgütlerde değişen koşullara uyum sağlamada, başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalar fazlaca dikkate alınmaz. Özgün ve farklı davranılmasına büyük önem verilir. Esnek örgütlerde koşullar ve bireyin kişilik özelliklerinin, doğru ve düzgün iş başı davranışında belirleyici rol almasına yönelik güçlü bir eğilim vardır. Örgütsel iletişim kanalları sıkı örgütlere kıyasla daha açıktır. Örgüt içerisinde önemli finansal ve operasyonel bilgilere erişim sıkı örgütlere kıyasla daha açık ve işletme içerisindeki bilgi akışı daha serbesttir. Esnek örgütlerde, tek tip yöneticilik tarzı yerine duruma ve koşullara göre değişen ve farklılaşan yöneticilik tarzı benimsenmektedir. Özellikle, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda örgütler, bu değişimleri algılayabilmek ve bu değişimlere tepki verebilmek için daha fazla bilgi toplamaya ve çalışan personelin belirli alanlarda uzmanlaşmasına önem verirler. Çevresel faktörlerdeki değişimi anlamak (müşteri ilişkilerinde, stratejide, üretim süreci ve kültürdeki değişimlerde) ve değişimle mücadele edebilmek için firma personeli ve belirli birimlerdeki uzmanlaşma çalışmalarıyla birlikte daha esnek, merkezi olmayan bir örgüt yapısı ve yönetim anlayışı da gelişmeye başlar. Tüm bunlar firmaya esneklik kazandırır. Dolayısıyla, sözü edilen bu esnekliğin örgütün yenilikçiliği üzerinde olumlu bir etkide bulunacağı belirtilmektedir (Damanpour, 1996).

Tüm bunlardan hareketle, diyebiliriz ki organik örgütlerdeki esneklik ve kurallara daha az oranda vurgu, yenilikçiliği kolaylaştırırken daha az oranda biçimsellik açıklığa izin verir ve doğal olarak daha fazla yeni fikir ve davranışın gelişimini destekler (Wasti ve Fiş, 2010:14).

Dolayısıyla, yeniliklerin örgüt içerisinde benimsenme ve uygulanmasının kolaylaştırılması için örgüt yapısının daha esnek ve yenilikçi bir özelliğe sahip olması önemlidir. Ancak, Zaltman, Duncan ve Holbek (1973)'e göre yenilik sürecinin aşamalarına göre etkili olacak örgütsel yapılar da değişebilecektir. Yeniliğin genel olarak kabul, başlangıç ve uygulama aşamasından oluştuğu kabul edilirse; kabul aşamasında kolaylaştırıcı olarak görülen örgütsel özellikler, uygulama aşamasında engelleyici olabilecektir. Benzer şekilde kabul aşamasında engelleyici olan özellikler de uygulama aşamasında yeniliği teşvik edici olabilecektir. Başlangıç aşamasında yeni fikirlerin üretilmesi ve tartışılması için daha özgür bir ortamın oluşturulması gerektiğinden bu aşamada, karar almada ve yönetiminde daha az merkezîyetçi, kurallar ve prosedürlerde daha az biçimsel, görev farklılaştırmada ise daha esnek olmak gerekmektedir. Ancak uygulama aşamasında değişikliklere ve yeniliklere karşı olası direnmelerin önüne geçebilmek için merkezîyetçi ve formel olmak yeniliğin başarılı bir şekilde uygulanması için daha etkili olacaktır (Uzkurt, 2008: 121-122).

Yenilikçilik, Hurley ve Hult (1998: 2004)'un ifade etmiş olduğu gibi köklerini örgüt kültüründen alan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçilik ile örgüt kültürü arasındaki bu karşılıklı ilişki ve etkileşim kaynak temelli görüş yardımıyla de açıklanabilir. Bu görüş, bir örgütün kuruluşundan bu yana içselleştirdiği, maddi ve maddi olmayan varlık ve yetkinliklerinden oluşan kaynaklarının performansı etkilediğini ileri sürmektedir. Barney (1991:102) *“mevcut ve potansiyel rakiplerce aynı anda uygulanması mümkün olmayan katma değer yaratan stratejiler ve bunların taklit edilmesi mümkün olmayan faydaları”* şeklinde tanımladığı rekabetçi üstünlüğün yaratılmasında ve sürdürülmesinde, yalnızca o örgüte özgü, taklit ve ikame edilmesi çok zor olan kaynakların önemli etkileri olduğunu savunmaktadır. Kaynak temelli görüşün işaret ettiği üzere, örgüte kendi kimliğini kazandıran ve sadece o örgüte has değer ve normların şekillendirdiği örgüt kültürünün örgütsel düzeyde birçok çıktı ve örgütsel özellikle yakından ilişkili olması beklenmektedir. Kültürün özellikle de değer ögesiyle ilintili olarak bugüne kadar yapılmış birçok çalışmada kültürel öğelerle örgütsel çıktılar arasında anlamlı bulgulara rastlanmıştır. Söz gelimi, Morris, Davis ve Allen (1994), Zahra, Hayton ve Salvato (2004) bireycilik-toplulukçuluk boyutlarının dengeli olmasının girişimcilik yönelimi ile yüksek düzeyde olumlu bir ilişki içerisinde bulunduğunu ortaya koymuştur.

Fiş ve Wasti (2010) de bireycilik-toplulukçuluk bağlamında dengeli bir yaklaşımın en üst seviyede girişimcilik yönelimi ile ilişkilendiğini göstermiştir. Ayrıca, yüksek düzeyde güç mesafesi ile girişimcilik yönelimi ve tüm boyutları arasında olumsuz bir ilişki bulmuştur. Aynı çalışmada belirsizlikten kaçınma boyutunun psikometrik olarak görece sorunlu yapısından hareketle, bu boyutun yerine Türkiye ortamında da işlemesi kuvvetle muhtemel sıklık-esneklik boyutu önerilmiştir. O halde, örgüte kendi kimliğini kazandıran değerler kadar önemli olan normların da örgütsel düzeyde ele alınıp incelenmesi ve buradan hareketle örgütsel sonuç değişkenleri ile ilişkilendirilmesi önem kazanmaktadır.

Yazında, sıklık ve esnekliğin örgütsel düzeyde ölçülenme çalışmalarının henüz başlangıç aşamasında olduğu söylenebilir. Bu konuda, Fiş ve Wasti (2010) Türkiye ortamında gerçekleştirdikleri keşifsel nitelikteki görgül araştırmalarında ilk kez sıklık ve esnekliğin diğer kültür boyutları (bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi) ile beraber örgütsel sonuç değişkenleri ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonunda sıklık ve esnekliğin başta girişimcilik yönelimi ve yenilikçilik olmak üzere çeşitli örgütsel değişkenlerle anlamlı ilişkilerinin bulunduğu ortaya konmuştur. Bu bulgular sosyoloji orjinli bir kavram olan kültürel sıklık-esnekliğin örgütsel düzeyde de önemli çıkarımları olabileceğini göstermesi ve gelecek araştırmalar açısından cesaret verici yöndedir.

Yenilikçilik düzeyi ve yenilik yapma eğiliminin kültürel yönden sıkı ya da esnek özelliklere sahip örgütlerde farklılık göstermesinin yanı sıra sıkı-esnek örgütlerin yeniliğin etki düzeyi ve boyutu açısından da birbirlerinden ayrıldığı söylenebilir. Yepyeni fikirler sonucu daha önce hiç denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği, büyük atılımlarla oluşan radikal yenilik faaliyetlerin esnek örgütlerde daha yaygın olarak ortaya çıkması beklenirken, adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyeti sonucu ortaya çıkan artımsal yeniliklerin ise sıkı örgütlerde gözlemlenmesi beklenmektedir.

Bu bölümde tartışılan kültürel sıklık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisinden hareketle geliştirilen araştırmanın temel hipotezleri şunlardır:

Araştırma Hipotezleri

H1: Örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyi örgütsel yenilikçilik boyutları üzerinde etkilidir.

H1a: Türkiye örnekleminde örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyi ürün ve pazar yenilikçiliği üzerinde etkilidir.

H1b: Türkiye örnekleminde örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyi süreç yenilikçiliği üzerinde etkilidir.

H1c: Türkiye örnekleminde örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyi davranışsal yenilikçilik üzerinde etkilidir.

H1d: İtalya örnekleminde örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyi ürün ve pazar yenilikçiliği üzerinde etkilidir.

H1e: İtalya örnekleminde örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyi süreç yenilikçiliği üzerinde etkilidir.

H1f: İtalya örnekleminde örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyi davranışsal yenilikçilik üzerinde etkilidir.

H2: Örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyinin örgütsel yenilikçilik alt boyutları üzerindeki etkisi Türkiye ve İtalya'ya göre farklılaşmaktadır.

H2a: Örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyinin ürün ve pazar yenilikçiliği üzerindeki etkisi Türkiye ve İtalya'ya göre farklılık göstermektedir.

H2b: Örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyinin süreç yenilikçiliği üzerindeki etkisi Türkiye ve İtalya'ya göre farklılık göstermektedir.

H2c: Örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyinin davranışsal yenilikçilik üzerindeki etkisi Türkiye ve İtalya'ya göre farklılık göstermektedir.

BÖLÜM 3

TÜRK VE İTALYAN MERMER SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. AMAÇ

Araştırmanın amacı, kültür yazınında daha önce toplumsal düzeyde ele alınan (Gelfand ve diğerleri, 2011; Chan ve diğerleri, 1996; Pelto, 1968) ve örgüt kültürü yazınında yeni bir boyut olduğu öne sürülen (Fiş ve Wasti, 2010) sıklık-esneklik kavramını örgütsel düzeyde ele alarak kavramın güvenilirlik ve geçerliliğini Türk ve İtalyan iş ortamlarında sınamak ve örgütsel yenilikçilik ile olan ilişkisini görgül olarak belirlemeye çalışmaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kültür yazınında ilk kez Pelto (1968) tarafından geleneksel toplumlar üzerinde incelenen, bir toplumda yaygın olan sosyal normların gücü ve yaptırım düzeyi olarak tanımlanan sıklık-esneklik boyutu, kültürlerarası benzerlik ve farklılıkları anlamlandırma ve açıklamada önemli ve ihmal edilen bir kültür boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Öteden beri kültürler arası araştırmalara egemen yaklaşım değerler yaklaşımı olmuştur. Literatürde toplumları değer ekseninde inceleyen ve sahip oldukları baskın değerlere göre sınıflayan çok sayıda araştırma mevcuttur (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994a; House ve diğerleri, 2004; Ingelhart ve Baker, 2000). Örgütsel davranış ve kültürlerarası karşılaştırmalı psikoloji disiplinlerinde dikkati çeken bu araştırmalar ağırlıklı olarak toplumsal değerlere odaklanmış ve kültürün diğer boyutlarını (sosyal normlar gibi) dışarıda bırakmıştır. Gelfand, Nishii ve Raver (2006)'ın işaret ettiği bu durum, psikoloji disiplininde uzun süre tartışılmış olan kişilik mi, çevre mi davranışı belirler sorunsalını andırmaktadır. Değerler, bireyin zihninin içine odaklanarak daha çok olması gereken, idealize durumları yansıtırken; normlar, çevresel ve durumsal koşul ve sınırlamaların etkisini sorgulamaktadır. Bu bakımdan, genel geçer kültürler arası araştırmalarda kendisine son derece sınırlı yer bulan sıklık-esneklik kültür boyutunun bu araştırmada etraflıca ele alınıp incelenmesiyle kültürlerarası araştırmaların değer odaklı tek yönlü bakış açısını genişletme yönünde ilgili alan ve yazına katkı sunması beklenmektedir.

Kültürel sıklık-esneklik kavramı mevcut yazında şu ana kadar yürütülen sınırlı çalışmaların tamamına yakınında toplumsal düzeyde incelenmiştir. Oysa, Gelfand, Nishii ve Raver (2006) kavramın bireysel ve toplumsal olduğu kadar, örgütsel bağlamda da çeşitli yansımaları ve etkileri bulunabileceğine işaret etmiş ve araştırmacılara gelecek çalışmalarda bu konuları da ele almaları yönünde çağrıda bulunmuştur. Bu doğrultuda, Wasti ve Fiş (2010) Türk örgüt kültürü yazınında ilk olarak sıklık-esneklik boyutunu örgütsel seviyede incelemiş ve sıklık-esnekliğin kurumsal girişimciliğe etkisini sorgulamıştır. Sıklık-esneklik kültür boyutunun kültürlerarası örgüt ve yönetim literatürüne başlı başına, ayrı bir kültür boyutu olarak kazandırılabilmesi kavramın birey ve toplum düzeyinde olduğu kadar örgüt düzeyinde de ele alınması ile mümkün olacaktır. Bu yönüyle araştırmanın örgüt kültürü açısından yeni olarak değerlendirilebilecek bir kültür olgusunu örgütsel düzeyde inceleyerek ve keşfetmeye çalışarak hem örgüt hem kültürlerarası yazına katkıda bulunma yönünde önemli bir adım attığı ifade edilebilir.

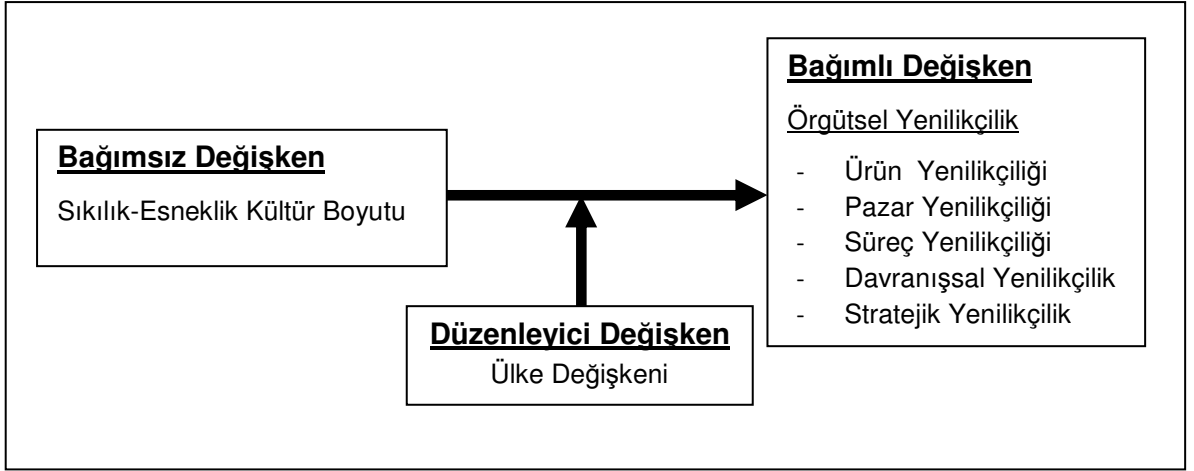
3.3. ARAŞTIRMA TASARIMI

Çalışmanın amacına uygun düşecek şekilde survey yöntemine dayalı, keşfedici ve nedensel bir araştırma tasarımı benimsenmiştir. Araştırma konusuna ilişkin önceden yapılmış çalışmaların sınırlı olduğu durumlarda keşifsel araştırmalar ön plana çıkmaktadır. İncelenen konunun örgüt yazını açısından görece yeni ve özgün olması sebebiyle keşifsel tasarım kullanılmıştır. Sıklık-esneklik kültür boyutunu örgüt ortamında ölçmede yararlanılan ölçüm aracı ilk kez bu araştırma için geliştirilmiş ve denenmiştir. Ayrıca, araştırma ele aldığı sıklık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik değişkenleri arasındaki ilişki ve etkileşimi sorguladığı için nedensel bir tasarıma sahip olduğu söylenebilir.

3.4. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma kapsamında sıklık-esneklik kültür boyutu bağımsız değişken, ülke değişkeni düzenleyici değişken, örgütsel yenilikçilik boyutları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Sözü edilen değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşimler nedensellik kurgusu içerisinde görgül olarak test edilmiştir.

Şekil 3.1 Araştırma Modeli



3.5. ÖRNEKLEM

Çalışmayı özgün kıldığı düşünülen önemli bir nokta da araştırmanın iki farklı kültürde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Araştırma kapsamında ele alınan temel değişkenler hem Türk hem İtalyan iş ortamında test edilerek, karşılaştırmalı bir yaklaşımla ele alınmıştır. Böylece, kültürel sıklık-esnekliğin örgütsel yenilikçilik ile ilişkisi iki farklı kültür ve iş ortamında test edilerek sıklık-esneklik ve yenilikçilik algılamalarının kültürlere göre değişip değişmediği, farklılaşıp farklılaşmadığı sorgulanmıştır.

Verilerin toplanabilmesi için öncelikle hedef sektör seçilmiştir. Araştırmanın her iki kültürde uygulanması planlandığı için ve daha sonra sonuçların iki kültür açısından karşılaştırılabilmesine imkan vermesi açısından ortak bir sektör üzerinde yoğunlaşılmasına karar verilmiştir. Sektör tercihi belirlenirken her iki ülkenin güçlü ve iddialı olduğu bir alan olması düşünüldükçe mermer ve doğal taş sektörü üzerinde karar kılınmıştır. Nitekim, dünyanın en büyük iki mermer fuarından biri İtalya'daki Verona kentinde, diğeri ise Türkiye'de İzmir şehrinde her yıl düzenlenmektedir. Bu anlamda iki ülkenin de bu sektörde önemli birer oyuncu ve rakip oldukları ifade edilmelidir. Sonuç olarak, araştırma Türkiye ve İtalya'daki mermer ve doğal taş sektöründe faaliyet göstermekte olan firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Diğer önemli bir nokta bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet kollarını dikkate alarak hangi tür işletmelerin çalışma kapsamına alınacağı, hangilerinin ise çalışma kapsamı dışında tutulacağı hususu olmuştur.

Araştırma örneklemine yalnızca üretici mahiyette, ocak sahibi işletmeler dahil edilmiştir. Sektöre makine sağlayan kuruluşlar, tedarikçiler, al sat yapan firmalar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Böylece örnekleme belirlerken ilk olarak sektörel bir sınırlamaya gidilerek her iki kültürde araştırma değişkenlerine ilişkin verilerin toplanabileceği tek bir sektör belirlenmiştir. Sonraki aşamada, sektörün doğası ve faaliyet kolları düşünülerek araştırmanın temel ilgi odağını en iyi yansıtabileceği düşünülen ve sektörün kalbi olarak nitelendirilebilecek mermer ve doğal taş üreticilerinin örneklem kapsamına dahil edilmesi kararlaştırılmıştır.

Kıyaslamalı kültürler arası yaklaşımın kullanıldığı araştırmalar içerisinde Hofstede (1980)'in çalışmasının en güçlü ve en zayıf yönlerinden biri olarak örneklem seçimi gösterilmiştir (Çukur, 2007:63). Birbiriyle çelişir gibi gözüken bu durum şöyle açıklanabilir: Hofstede (1980) örneklemini aynı çok uluslu şirketin (IBM) farklı ülkelerde faaliyet gösteren birimlerindeki çalışanlarından oluşturmuştur. Bu firmanın hem benzer meslek grubunda çalışanları bünyesinde barındırdığı, hem de her ülkede benzer yönetim stratejilerini (işe alma, performans değerlendirme, ücretlendirme, v.s) yürüttüğü düşünüldüğünde karşılaştırılan grupların birçok özellik bakımından benzerlik gösterdiği varsayılabilir. Hofstede (1980)'in iddia ettiği üzere böylece bu gruplar arası çıkan farklılıklar gerçek kültürel benzerlik ve farklılığı yansıtacaktır. Çünkü katılımcıların çalıştığı ülke dışındaki denek değişkenleri bir ölçüde sabitlenmektedir. Diğer yandan, Hofstede (1980)'in çalışmasının en çok eleştirilen yanlarından biri olarak tek bir şirketin farklı ülkelerdeki iş birimlerinde görev yapan çalışanlarının seçilen ülkeleri kültürel anlamda tam olarak yansıtmayabileceği gösterilmektedir (Schwartz, 1994b; Smith, 2004). Bu yüzden, araştırmadan elde edilen bulgular çalışanların kültürel farklılıklarını yansıtsa dahi, bu sonuçlardan ülkeler için genellemeye ulaşmanın yanlışlıklar oluşturabileceği ifade edilmiştir.

Araştırmada yukarıda dile getirilen hususlar göz önüne alınmış ve her iki görüşün de kendi içinde haklı yanları olacağı göz önünde bulundurularak araştırma örnekleme tasarlanmıştır. Hofstede'in belirttiği gibi karşılaştırma yapılacak ülkelerde seçilen örneklemelerin karşılaştırmaya temel alınan kültürleri yansıtmaması, temsil etmesi beklenirken; diğer yandan karşılaştırılan örneklemelerin beklenen kültürel farklılıklar veya çalışma konusu olan bağımlı-bağımsız değişkenler dışında birbirine benzer olması gerekliliğidir (Çukur, 2007:62).

Bu bakımdan Türkiye ve İtalya karşılaştırması yapmak üzere seçilen mermer sektörünün doğası ve konumlanışı gereği her iki ülkede benzer nitelikler taşımaktadır. Ayrıca, her iki ülke de bu sektörde dünya liderliğine oynadığı için benzer pazar dinamiklerinden etkilenmekte ve sektörün içinde bulunduğu firmaların birbirine yakın şartlarda faaliyet gösterdiği kabul edilmektedir. Böylece, araştırma örnekleminin Hofstede'in önermiş olduğu doğrultuda karşılaştırılan örneklemelerin kıyaslama yapmaya elverişli olacak ölçüde ortak özelliklere sahip olması şartını karşıladığı rahatlıkla söylenebilir. Öte yanda, Hofstede'nin örneklem seçimine yöneltile eleştiriler dikkate alınarak büyük ölçekli uluslararası bir şirketin Türkiye ve İtalya'daki iş birimlerinde görev alan çalışanların örnekleme dahil edilmesi yaklaşımı yerine, her iki ülkede sektörü temsil edebilecek büyüklükte irili ufaklı çok sayıda işletmeye ulaşılmış ve örneklem kapsamına dahil edilmiştir.

Örneklem kapsamına alınan her işletmeyi temsilen tek bir katılımcının seçilmesi yaklaşımı yerine, her firmadan mümkün olduğunca çok sayıda çalışanın katılımı sağlanarak tek bilgilendirici (single informant bias) kullanmaktan doğabilecek yanlılıkların önüne geçilmeye çalışılmıştır. Benzer bir noktaya, Yılmaz, Alpan ve Bulut (2009:2485) da dikkat çekmektedir. Onlara göre, örgüt kültürü olgusu doğası gereği, her firmadan tek bir kişinin algısal değerlendirmeleri yoluyla doğru ve sağlıklı bir şekilde ölçülemeyecek kadar çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur. Oysa, bu alanda yayınlanan araştırmaların büyük çoğunluğu her firma için tek bir yanıtlayıcının (ve genellikle bir üst düzey yöneticinin) algısal değerlendirmelerine dayalı, kısıtlı verilerle ortaya konulmaktadır. Araştırma süreci boyunca olanakların elverdiği ölçüde, çoğu zaman mevcut şartlar da zorlanarak bizzat sahaya inilmiş ve yönetici dışında diğer işgörenlerin (örneğin, mavi yakalı işçiler) de araştırmaya katılımları sağlanmaya çalışılmıştır. Böylece, incelenen temel değişkenler açısından sadece yönetici değil, işgören algısı da araştırmaya yansıtılmıştır. Bu şekilde, bulgularda bütün değişkenlerin aynı kişi ya da kişilerin algılarıyla ölçülmesinden dolayı ortaya çıkabilecek yanlılıklar da (same source bias) minimize edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma değişkenleri olan sıklık-esneklik ve yenilikçilik ölçümünde öz değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Öz değerlendirme yönteminin tepki yanlılığı (response bias) doğurabileceği yönündeki endişelerin yanı sıra, araştırmacıya firma yenilikçiliğinin çeşitli boyutlarını eş zamanlı olarak değerlendirme imkanı sunduğu da ifade edilmektedir. Ayrıca, örgüt kültürü ve iklimini içeren ifadelerin bu ölçüm

aracında bütünleştirilmesi mümkün olmaktadır. Bu nedenle araştırmada yenilikçilik ölçümünde öz değerlendirme yaklaşımı benimsenmiştir. Strateji yazınında çoğunlukla yararlanıldığı üzere diğer yöneticilerden daha çok bilgiye erişimleri olması beklenen “en üst seviyedeki” kilit bilgi sahiplerinin görüşlerinin dikkate alınmasının daha etkili olacağı belirtilmektedir (Green, Covin ve Slevin, 2008; Hult, Ketchen ve Slater, 2005). Bu doğrultuda araştırma kapsamındaki işletmelerde sözü edilen kilit bilgi sahiplerinin katılımları büyük ölçüde sağlanmaya çalışılmıştır. Benzer şekilde, Wasti ve Fiş (2010) çalışmalarında bu yaklaşımı benimsemişlerdir.

3.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırmanın veri toplama süreci, 10 Ocak – 30 Mart 2011 aralığını kapsayacak şekilde yaklaşık olarak üç ay sürmüştür. Bu süreçte Türkiye ve İtalya örnekleme ait veriler eş zamanlı olarak toplanmıştır. Her bir örneklem için veri toplama sürecinde izlenen yollar aşağıda ayrı ayrı açıklanacaktır.

3.6.1 Türkiye Örnekleme İçin Veri Toplama Süreci

Türkiye örnekleme ilişkin veriler ağırlıklı olarak Ege Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerden elde edilmiştir. Türkiye’de mermer üretiminin en fazla olduğu kentler, ocak sayısına göre Balıkesir (% 27), Afyon (% 23,6), Bilecik (% 11,14), Denizli (% 8) ve Muğla (% 6) olarak sıralanmaktadır. Bu bölgelerdeki üretim tüm üretimin % 65 ‘ini oluşturmaktadır. Üretilen doğal taşların yaklaşık %75-80’i işlenerek katma değeri yüksek ürünlere dönüştürülmektedir. Böylelikle, araştırmanın Türkiye örnekleminin temsil kabiliyetinin yüksek olduğu söylenebilir. Veri toplama sürecinde izlenen yöntemler aşağıda açıklanmıştır.

- Bazı şirketler soru formlarını e-posta veya faks yoluyla kabul edebileceklerini belirtmişler ve bu şirketlere soru formları ekinde açıklama yazısının da bulunduğu bir şekilde gönderilmiştir. Belli bir süre içinde cevap alınamayan şirketlere e-posta yoluyla hatırlatma mesajı yollanarak kendilerinden araştırmaya destek olmaları ricası yinelenmiştir. Bu hatırlatma mesajına rağmen geri dönüş sağlamayan işletmelere bu kez telefon yolu ile bizzat ulaşılmaya çalışılmıştır.

- Soru formu yanıtlanma oranını arttırmak için araştırmaya özgü bir web sitesi tasarlanmış ve veri toplama süreci boyunca bu web sitesinin aktif olarak erişilebilir olmasına özen gösterilmiştir (bkz: <http://www.soninternet.com>) Web sitesi tasarlanırken anketi yanıtlamak isteyen çalışanların hızla ve kolaylıkla cevaplayabilecekleri kullanıcı dostu bir sistem olması göz önünde bulundurulmuştur.
- Türkiye örnekleme için veri toplama sürecinde yararlanılan telefon, faks, e-posta ve web sitesi gibi teknolojik araçların yanında sektör temsilcilerinden, ilgili oda, dernek ve sivil toplum kuruluşlarından ve firma yetkililerinden bizzat randevu alınarak yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde araştırmanın amacı ve kapsamı daha ayrıntılı açıklanmış ve sektör hakkında derinlemesine bilgi sahibi olunmuştur. Bu doğrultuda saha çalışmaları kapsamında 17 – 21 Ocak 2011 tarihleri arasında Denizli'ye gerçekleştirilen ziyarette Denizli Mermer Odası ve Denizli Organize Bölge'de faaliyet gösteren mermer şirketleri ile yüz yüze görüşmeler sağlanmıştır. Bu görüşmeler sonrasında firma yöneticilerinden özel izinler alınarak mermer ocaklarına gidilmiş ve ocakta çalışan mavi yakalı işçi ve ustalarla sahada görüşülerek onların da araştırmaya katılımları sağlanmıştır.
- 23-26 Mart 2011 tarihleri arasında İzmir'de gerçekleştirilen 17. Uluslararası Doğal Taş ve Teknolojileri Fuarı ziyaret edilerek fuara katılım gösteren üretici işletmelerin araştırmaya katılımları sağlanmıştır.
- Ege İhracatçılar Birliği'nden alınan özel izin sayesinde Ege İhracatçılar Birliği'nin mermer sektöründe faaliyet gösteren tüm üyelerine soru formu e-posta yoluyla ulaştırılmıştır.
- Veri toplama sürecinin sonunda Türkiye'den toplam 126 kullanılabilir soru formu elde edilmiştir.

3.6.2. İtalya Örnekleme İçin Veri Toplama Süreci

- İtalya örnekleme için öncelikle mermer üreticilerinin yoğun olarak bulunduğu coğrafi bölgeler belirlenmiştir. Bu bölgeler Carrara, Verona ve Sicilya'dır. Sonrasında bu bölgeler içinde araştırmacı açısından ulaşılabilirlik imkanı en yüksek olan Carrara bölgesi seçilmiştir. İtalya örnekleme için toplanan tüm

veriler Carrara bölgesinde faaliyet gösteren firmalara aittir. Carrara, Verona ile birlikte sektörün endüstriyel kümelenme alanı olarak öne çıkmaktadır (Karataş, Eraslan ve Ak, 2003).

- İtalya örnekleme için veri toplama sürecinde birebir görüşme ve saha ziyaretleri yöntemi izlenmiştir.
- Veri toplama sürecinde ilk olarak e-posta, faks, web sitesi gibi yollarla şirketlerle temasa geçilmeye çalışılmışsa da bu yol arzu edilen düzeyde sonuç vermemiştir.
- Bunun üzerine veri toplama sürecinde yöntem değişikliğine gidilmiştir. E-posta ve faks yoluyla gönderilen anketlere geri dönüş oranının çok az olması nedeniyle, firmalardan önce randevu alınması yolu tercih edilmiştir. Saha çalışması kapsamında randevu alınan işletmelere bizzat ziyaretler gerçekleştirilmiş olup, verilerin tamamına yakını bu tarz birebir ziyaretler sonucu toplanmıştır. Bu durum henüz veri toplama aşamasında dahi iki kültürün birbirinden nasıl farklılaşabildiğini göstermektedir. Veri toplama sürecinde İtalyan mermer firmalarının Türk şirketlerine kıyasla e-posta, faks veya web sitesi gibi kanallarla ulaşılmaya çalışıldığında neredeyse hiç cevap vermemeleri oldukça dikkat çekicidir. Bu durumun İtalya'nın temel kültürel özellikleri ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir. İtalyan mermer sektörü aile işletmelerinin yoğun olarak bulunduğu, karşılıklı güvene, yüz yüze iletişime önem veren bir yapıya sahiptir. Nitekim, Çukur (2007:75) karşılaştırmalı kültürel yaklaşımları incelediği çalışmasında karşılaştırmalı kültürel yöntemlerde üzerinde durulması gereken önemli bir faktörün de veri toplama sürecinde araştırmacı ile katılımcılar arasında kurulması gereken güven ilişkisi olduğunu belirtmektedir.
- İtalya örnekleme için karşılaştırma yapacak sayı ve yeterlilikte sağlıklı veri toplayabilmek amacıyla yaklaşık bir buçuk ay boyunca hafta içi her gün kararlaştırılan randevulara ve saha ziyaretlerine bizzat gidilmiştir. Süreç sonunda 125 kullanılabilir soru formu elde edilmiştir.

Özetle, 10 Ocak - 30 Mart 2011 tarihleri arasında gerçekleşen veri toplama süreci sonunda Türkiye örnekleme için 126, İtalya örnekleme için 125 kullanılabilir soru formu elde edilmiştir. Böylesine kısa bir sürede her iki ülkede eş zamanlı

gerçekleştirilen bir saha araştırması sonunda ulaşılan bu veri sayısının kayda değer olduğu dikkate alınmalıdır.

3.7. VERİ TOPLAMA ARACI

Çalışmada nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak soru formundan yararlanılmıştır. Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan sıklık-esneklik kültür boyutunu ölçmeye yönelik 6 ifade Gelfand ve diğerlerinin (2011) çalışmasından; ikinci bölümde yer alan örgütsel yenilikçiliği ölçmek üzere hazırlanan 20 ifade ise Wang ve Ahmed (2004)'in doğrulayıcı faktör analizi ile uluslararası yazına kazandırdıkları örgütsel yenilikçilik ölçeğinden yararlanılarak tasarlanmıştır. Örgütsel yenilikçilik ölçeğinde bulunan 1-4 no'lu ifadeler ürün; 5-8 no'lu ifadeler pazar; 9-12 no'lu ifadeler süreç; 13-16 no'lu ifadeler davranışsal; 17-20 nolu ifadeler ise stratejik yenilikçiliği karşılamaktadır. Son bölümde, katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut birim ve pozisyonları, şirketteki ve toplam çalışma sürelerinden oluşan 7 demografik soru yöneltilmiştir. Soru formunun en alt kısmında katılımcıların dilerse doldurabilecekleri açık uçlu bir bölüm ayrılmıştır. Böylece katılımcılar eklemek istedikleri görüş, öneri ve eleştirilerini bu yolla iletme şansına sahip olmuşlardır.

Birinci ve ikinci bölümde yer alan sıklık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik ifadeleri 6'lı likert tipi ölçek yardımıyla derecelendirilmiştir (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: pek katılmıyorum, 4: biraz katılıyorum, 5: katılıyorum, 6: tamamen katılıyorum).

Araştırma verilerinin toplandığı zaman aralığında (Ocak-Mart 2011) sıklık-esneklik kültür boyutunu örgüt düzeyinde ölçen bir ölçüm aracı bulunmamaktaydı. Bu nedenle, Prof.Dr. Michele J. Gelfand ile doğrudan bireysel temaslar kurulmuştur. Temasların kurulduğu sırada Prof.Dr.Michele Gelfand ve ekibinin Türkiye ve İtalya'nın da aralarında bulunduğu 33 ülke üzerinde kültürel sıklık-esneklik kavramını inceledikleri geniş kapsamlı kültür araştırmaları devam etmekteydi. Sözü edilen araştırma için geliştirmiş oldukları sıklık-esneklik ölçeğinden yararlanmak üzere Dr.Gelfand'dan izin alınmıştır. Bu alanda bilindiği üzere bir ilk olma özelliği taşıyan ölçek bazı küçük değişiklikler yapılarak örgütsel düzeye uyarlanmış ve son hali için Prof.Dr.Gelfand'a tekrar danışılarak kendisinin teyit ve onayı alınmıştır.

Çalışma kapsamında incelenen örgütsel yenilikçilik değişkenine yönelik ölçüm aracının seçilmesinde geniş bir yazın taraması yapılmış ve yazın taraması ışığında geçerlilikleri daha önceki çalışmalarda test edilerek uluslararası alanda genel kabul görmüş Wang ve Ahmed (2004)'in ölçüm aracından yararlanılmıştır. Mevcut yenilik yazını yenilikçilik kavramına ağırlıklı olarak ürün yenilikçiliği ekseninde yaklaşmakta, bu da kavramın tek yönlü bir bakış açısı ile incelenmesine neden olmaktadır. Yenilik, yenilikçiliğin son çıktısıdır; ancak bu çıktının geri planında yeniliğe uygun zemin hazırlayan çok çeşitli örgütsel ve davranışsal faktörler rol oynamaktadır. Yenilikçilik ise yenilikten farklı olarak bir sonuç olmaktan çok, yeniliğin ortaya çıkmasını sağlayan bir süreç, eğilim ve kabiliyetler bütünüdür (Menguc and Auch, 2006: 65; Lynch, Walsh ve Harrington, 2010: 4). Yenilikçilik, örgütün yenilik yapma yönünde sergilediği genel tutum, isteklilik ve aynı zamanda davranışsal bir yönelim olarak yorumlanabilir. Benzer doğrultuda, Wang ve Ahmed (2004) ve Lynch, Walsh ve Harrington (2010) çalışmalarında yenilikçiliğin yenilik ile karıştırıldığına vurgu yapmışlar ve konunun şimdiye kadar farklı araştırmacılar tarafından yalnızca belli boyutlarına odaklanılarak sınırlı olarak ele alındığına, her araştırmacının kavramı ayrı bir kavramsallaştırma ile incelemeye çalıştığına dikkat çekmişlerdir. Damanpour ve Evan (1990), yenilikçilik ile ilgili akademik yazında tek boyutlu operasyonelleştirme eğiliminin baskın olduğunu ifade etmiştir. Bu durum yenilikçilik literatürünü kapsamlı ve bütünleştirici bir bakıştan yoksun bırakmaktadır. Dibrell ve Moeller (2011) de yenilikçilik ölçümünde kullanılan ölçeklerde sadece ürün yeniliğine odaklanmanın bir kısıt olduğunu belirtmişler ve gelecek araştırmalarda yenilikçilik kavramının ölçümünde yenilikçiliğin diğer boyutlarını da kapsayacak bir yöntemin benimsenmesi gerektiğinin altını çizmişlerdir. Son dönem araştırmacıların işaret ettikleri bu noktadan hareketle araştırmada, örgütsel yenilikçilik olgusu çok yönlü ve bütüncül bir bakışla beş alt boyutu (ürün, süreç, pazar, davranışsal ve stratejik) kapsayacak şekilde ele alınmıştır. Bu yaklaşımın örgütsel yenilikçiliğin değerlendirilmesinde daha sağlıklı yorum ve sonuçlar üreteceği beklenmektedir.

Yenilik yazınında çeşitli yazarlarca yenilikçiliğin belli boyutlarının ayrı ayrı incelendiği çalışmalara rastlanmaktadır. (Bknz. Tablo 3.1) Bu çalışmaların her biri odaklandığı yenilik boyutu açısından faydalı bulgular sağlamakla birlikte çok azı Wang ve Ahmed (2004)'in yapmış olduğu gibi yenilikçilik boyutlarını bütünleştirerek birlikte incelemişlerdir. Bu araştırmada bütünlükçü yapısı ve çok boyutlu kavramsallaştırması sayesinde yenilikçilik olgusunu daha sağlıklı açıklayabileceği düşüncesiyle Wang ve Ahmed (2004)'in beş boyut (ürün, pazar, süreç, davranışsal,

stratejik) ve yirmi ifadeden oluşan örgütsel yenilikçilik ölçeği seçilmiştir. Wang ve Ahmed (2004)'in geliştirdikleri ölçüm aracının çok boyutlu yapısının örgütsel yenilikçilik gibi birkaç boyuta indirgenemeyecek kadar kompleks ve bütüncül bir kavramı ölçmede daha başarılı olacağı düşünülmüştür.

Tablo 3.1 Yenilikçilik Yazınında Tanımlanan Firma Yenilikçiliği Boyutları

Araştırmacılar	Ürün	Pazar	Süreç	Davranış	Stratejik	İşletme Sistemleri
Schumpeter (1934)	X	X	X			
Miller ve Friesen (1983)			X	X	X	
Capon vd., (1992)		X			X	
Avlonitis vd., (1994)	X	X		X	X	
Subramanian ve Nilkanta (1996)			X			
Hurley ve Hult (1998)				X		
Rainey (1999)				X	X	
Lyon vd., (2000)	X		X			
North ve Smallbone (2000)	X	X	X	X		
Boer ve During (2001)	X		X			X
Wang ve Ahmed (2004)	X	X	X	X	X	
Crespell vd., (2006)	X		X			X
Knowles vd., (2007)	X		X			X

Kaynak: Wang and Ahmed (2004)'in çalışmasından uyarlanarak geliştirilmiştir.

3.8. ÖLÇÜM ARACININ ÇEVİRİ VE UYARLANMA YÖNTEMİ

Yabancı dilden yapılan ölçek uyarlaması çalışmalarında ifadelerin uyarlama yapılacak dil ve kültüre uygun olması büyük önem taşımaktadır. Kültürel sıklık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik ölçeklerinde yer alan ifadelerin orijinal hali İngilizce olup, araştırma Türkiye ve İtalya'daki mermer sektöründe gerçekleştirilmek üzere tasarlandığı için soru formunun hem İngilizce'den Türkçe'ye hem de İngilizce'den İtalyanca'ya çevrilmesi gerekmektedir.

Soru formunun İngilizce'den Türkçeye çevrilmesi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada araştırmacı tarafından ölçeğe ait maddelerin çevirileri yapılmıştır. İkinci aşamada bu çeviriler araştırmacı ve bir çeviri uzmanı

tarafından karşılaştırılmış ve söz konusu maddeleri en iyi ifade ettiği düşünülen çeviriler benimsenmiştir. Daha sonra araştırmacı ve danışmanı ölçeğin Türkçe formunun son halinde uzlaşmıştır.

Soru formunun İngilizce'den İtalyanca'ya çevrilmesi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada hem İngilizceye hem İtalyancaya hakim, konusunda uzman iki çevirmen (biri anadili Türkçe, diğeri anadili İtalyanca olan) tarafından ölçeğe ait maddelerin çevirisi yapılmıştır. İkinci aşamada bu çeviriler araştırmacı ve anadili İtalyanca olan danışman akademisyeni tarafından birlikte incelenmiş ve söz konusu maddeleri en iyi ifade ettiği düşünülen çeviri benimsenmiştir.

3.9. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı olan kültürel sıklık-esneklik kavramının örgüt düzeyinde incelenerek yenilikçilik kavramı ile ilişkisini tespit etmek üzere bir dizi istatistiki analiz ve tekniğe başvurulmuştur. Türkiye ve İtalya örneklem gruplarından elde edilen verilerin analizinde SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) programından faydalanılmıştır. Veri analizinde betimleyici istatistiki teknikler, bağlantısız örneklem için t testi, varyans analizi, tukey testi, değişkenler arası ilişkileri göstermek üzere korelasyon, nedenselliği ortaya çıkarmak için basit regresyon analizi ve moderatör etkisini kanıtlayabilmek için etkileşim teriminin dahil edildiği çoklu regresyon analizi yöntemlerine başvurulmuştur. Ayrıca, araştırmanın temel değişkenlerinin iç tutarlılığını ölçmek üzere güvenilirlik analizi ve yapı geçerliliğini sınamak için keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

3.10. ANALİZ DÜZEYİ

Araştırmanın ilgi odağını oluşturan kültürel sıklık-esneklik ve yenilikçilik kavramları örgütsel düzeyde ele alınmıştır. Araştırma verilerini toplamak üzere geliştirilen ölçüm aracında katılımcıların sıklık-esneklik ve yenilikçilik hakkındaki değerlendirmelerini örgüt düzeyinde yapmaları yönünde ifadeler oluşturulmuş ve soru formu bu yönde tasarlanmıştır.

Kültürel sıklık-esneklik kavramına ilişkin alan yazınında daha önce gerçekleştirilen çalışmalarda kavramın ağırlıklı olarak birey ya da toplum düzeyinde incelendiği ve örgütsel düzeyde sıklık-esneklik olgusuna bakışın son derece sınırlı kaldığı görülmektedir. Oysa, bireysel ve toplumsal düzeyde önemli etkileri olduğu

düşünülen bir kavramın örgüt düzeyinde de yansımalarının olması beklenmektedir. Bu nedenle, araştırmada analiz düzeyi olarak bireysel ya da toplumsal düzeye odaklanmak yerine örgüt düzeyi seçilmiştir.

3.11. ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI

Araştırmanın en büyük kısıtını zaman ve maddi sınırlılıklar oluşturmaktadır. Yaklaşık üç ay gibi bir sürede veri toplama sürecinin iki farklı kültürde herhangi bir kuruluştan maddi destek sağlanmadan eş zamanlı olarak yürütülmesi oldukça güç olmuştur. İki örneklem için de elde edilen veri sayısının birbirine yakın ve benzer araştırmalarla kıyaslandığında oldukça makul ve yeterli düzeyde olduğu düşünülebilir.

Araştırma modeli tek bağımsız ve tek bağımlı değişken kurgulanarak tasarlanmıştır. Ayrıca, bu ilişkide ülke değişkeninin düzenleyici rolü sorgulanmıştır. Burada amaçlanan kültür yazınında yeni bir boyut olarak öne sürülen sıklık-esnekliğin örgütsel sonuç değişkenlerinden yenilikçilik ile olan ilişkisini incelemektir. Elbette, örgütsel yenilikçiliği etkileyen ve öncülleyen tek değişkenin kültürel sıklık-esneklik olmadığı açıktır. Nitekim, yenilikçiliğin kavramsal çerçevesinde ayrıntılarıyla değinildiği üzere yenilikçiliğin pazar odaklılık, öğrenme yönelimi ve girişimci oryantasyon gibi farklı öncülleri de bulunmaktadır. Araştırma kapsamında bu değişkenler dışarıda tutulmuştur. Gelecek çalışmalarda yenilikçiliğin sıklık-esneklik ile etkileşimi incelenirken yenilikçiliğin diğer öncüllerinin de araştırma kapsamına alınmasının daha yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, yenilikçilik öncülleri ile yenilikçilik arasındaki ilişkide bir kültür boyutu olarak sıklık-esnekliğin oynayabileceği muhtemel düzenleyici (moderating) rol de sorgulanmaya değer bir konu olarak tavsiye edilebilir.

Araştırma sonuçlarının dayandığı veri seti her iki örneklem için de tek bir sektöre dayandığına göre sonuçların yorumlanması ve genelleştirilmesinde ihtiyatlı bir yaklaşımın sergilenmesinin daha yerinde olacağı söylenebilir.

3.12. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

İlk olarak, araştırmada kullanılan soru formunun geliştirilmesi aşamasında sıkılık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik ölçeklerinin içerik-kapsam geçerliliğini sınamak üzere konu ile ilgili uzman görüşlerine başvurulmuş ve benzer konularda yapılmış çalışmalar derinlemesine incelenmiştir. İçerik geçerliliği, yüzeysel geçerlilikten farklı olarak, ölçme aracının ilgili kavramı anlam olarak karşılayıp karşılamadığına dair kişisel yargı ile yetinmeyip araştırmacının, bu konuda uzman ve bilgi sahibi kişilerin görüşlerine başvurması (Litwin, 1995:35), ve/veya konu ile ilgili geniş bir yazın taraması yaparak, mümkün olduğunca ölçme aracını ilgili kavramın bütün yönlerini yansıtacak bir şekilde tasarlamasıdır (Bachman ve Schutt, 2003:70). Bu amaçla araştırmacı tarafından sıkılık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik yazını derinlemesine taranmış ve araştırma değişkenlerinin ölçümünde yararlanılan ifadelerin ilgili yazın ile uyumlu ve tutarlı olmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca, araştırma doğası gereği farklı kültürlerde uygulanacağı için biri Türk, biri İtalyan ve bir diğeri ABD'li olmak üzere konusunda uzman üç farklı akademisyen görüşüne başvurulmuş ve kendilerinden ifadelerin çalışmanın amacına uygunluğunu ve anlaşılabilirliğini değerlendirmeleri istenmiştir.

Araştırmanın temel değişkenleri olan sıkılık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik için yapısal geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Türkiye ve İtalya örneklemleri üzerinde ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Sıkılık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik ölçeklerinin faktör yapılarının belirlenmesinde keşfedici faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır. Faktör analizinin uygulanmasında en etkin ve popüler (yaygın) yaklaşım olan temel bileşenler analizi prosedürü seçilmiş (Field, 2000) ve her bir faktörün yüklerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkan vermek amacıyla elde edilen sonuçlar yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax yönlendirme metodu kullanılmıştır. Faktörlere varimax rotasyonu uygulanırken, 0,4 ve üzeri faktör yüküne sahip ifadeler dikkate alınmış, veri indirgeme aşamasında faktör sayısı belirlenirken özdeğeri bir ve daha yüksek olan faktörler seçilmiştir. Ayrıca, nihai faktörler belirlenirken faktör özdeğerlerinin grafik dağılımları (scree plot) da göz önünde bulundurulmuştur. Faktör dağılımlarının en önemli özelliği iki örneklemin birbirini ile ve teori ile uyumlu olmasıdır. İfadeler büyük ölçüde teoride açıklandığı faktörlere yüklenmekte ve her iki örneklemdaki faktör yapıları da birbirine benzemektedir.

Araştırma değişkenlerinin güvenilirliğinin test edilmesinde cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır. Bu araştırmada ilk kez geliştirilerek denenen örgütsel sıklık-esneklik ölçeği için elde edilen güvenilirlik sonuçları benzer kültür araştırmalarıyla kıyaslandığında makul ve kabul edilebilir düzeydedir. Nitekim, Singelis ve diğerlerinin (1995) çalışması dikkate alındığında, kültür gibi geniş kavramları ölçmeye çalışan bir ölçek söz konusu olduğunda Türkiye ve İtalya örneklemi için hesaplanan sıklık-esneklik güvenilirlik oranlarının oldukça tatminkar olduğu rahatlıkla söylenebilmektedir.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular her iki örneklem özelinde aşağıda ayrıntılı bir şekilde tartışılmıştır.

3.12.1. Türkiye Örneğinde Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan sıklık-esnekliğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olup olmadığını görmek ve verilerin faktör analizi yapmak için elverişliliğini sınamak amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Sphericity testleri uygulanmıştır.

Tablo 3.2 Sıklık-Esneklik Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,705
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	134,208
	df	6
	Anlamlılık	,000*

Türkiye örneğinde sıklık-esneklik değişkeninin Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,705 olduğu gösterilmiştir. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (X^2 : 134,208, sd:6 $p<0,05$)

Türkiye örneğinde sıklık-esneklik ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda 6 olan madde sayısı 4 maddeye düşürülmüş, 4 maddenin tek bir boyut altında toplandığı ve bütün faktör yüklerinin 0,400'ün üzerinde olduğu görülmüştür.

Sıkılık-esneklik ölçeğinde 4 numaralı ifade güvenilirliği ciddi anlamda düşürdüğü ve 6 numaralı ifadenin faktör yükü .40'nın altında olduğu için bu iki ifade analizden çıkartılmıştır. Benzer şekilde, Gelfand ve diğerleri (2011:3) toplumların sıkılık-esnekliğini ölçmek üzere geliştirdikleri sıkılık-esneklik ölçeğinde de 4 numaralı ifadenin düşük faktör yükü ve düşük güvenilirliğe sahip olmasının yarattığı sorunlu yapıya işaret etmişlerdir. Gelfand ve diğerlerini (2011) destekler nitelikte bu araştırmada örgütler için sıkılık-esneklik ölçeği tek boyutlu çıkmıştır. Elde edilen tek boyutun tüm ölçeği açıklama oranı %57'dir. Bu maddeler ve faktör yükleri Tablo 3.4'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3 Sıkılık-Esneklik Ölçeği için Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli
1	2,296	57,403	57,403

Tablo 3.4 Sıkılık-Esneklik Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

Madde No	Sıkılık-Esneklik Ölçeği
1	0,540
2	0,848
3	0,829
5	0,774

Tablo 3.4 incelendiğinde, sıkılık-esneklik ölçeğinin 4 maddeden oluştuğu ve bu boyut altında yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,540 ile 0,848 arasında değiştiği görülmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel yenilikçiliğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olup olmadığını görmek ve verilerin faktör analizi yapmak için elverişliliğini sınamak amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Sphericity testleri uygulanmıştır.

Tablo 3.5 Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,83
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1210, 43
	Serbestlik Derecesi	120
	Anlamlılık	,000*

Türkiye örnekleminde örgütsel yenilikçilik değişkeninin Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,834 olduğu gösterilmiştir. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (X^2 : 1210,437, sd:120 $p<0,05$)

Örgütsel yenilikçilik ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda 20 olan madde sayısı 16 maddeye düşürülmüş, 16 maddenin 3 faktöre dağıldığı ve bütün faktör yüklerinin 0,400'ün üzerinde olduğu gözlenmiştir. Örgütsel yenilikçilik ölçeğinde 4, 5, 17 ve 20 no'lu ifadeler analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu ifadelerin ortak özelliği hepsinin de ters kodlu sorular oluşudur. Ters kodlu bu soruların aynı faktör altında toplanma eğilimi içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, sözü edilen dört ifade aynı ölçeği (Wang ve Ahmed, 2004) kullanan diğer çalışmalarda da sorunlu yapısı nedeniyle araştırmacılarca analize dahil edilmemiştir (ör: Semerciöz, Hassan ve Aldemir, 2011; Ellonen, Blomqvist ve Puumalainen, 2008). Elde edilen 3 boyutun tüm ölçeği açıklama oranı %66'dır. Bu 16 maddenin 3 boyutun her biri tarafından açıklanma oranları ile maddelerin dağılım ve faktör yükleri Tablo 3.6 ve 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.6 Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği için Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Toplam Faktör Yükleri (Döndürülmüş)		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli
1	6,203	38,769	38,769	4,300	26,876	26,876
2	2,811	17,572	56,341	3,464	21,651	48,527
3	1,659	10,367	66,708	2,909	18,180	66,708

Tablo 3.7 Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

Madde No	Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Süreç Yenilikçiliği	Davranışsal Yenilikçilik
1	0,453		
2	0,589		
3	0,737		
6	0,752		
7	0,741		
8	0,678		
9		0,533	
10		0,563	
11		0,501	
15		0,816	
18		0,718	
19		0,828	
12			0,654
13			0,840
14			0,770
16			0,680

Örgütsel yenilikçilik ölçeği alt boyutlarına ilişkin faktör yükleri incelendiğinde, ürün ve pazar yenilikçiliğinin 6 maddeden oluştuğu ve bu boyut altında yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,453 ile 0,752 arasında değiştiği, süreç yenilikçiliğinin 6 maddeden oluştuğu ve bu boyut altında yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,501 ile 0,828 arasında değiştiği ve davranışsal yenilikçiliğin 4 maddeden oluştuğu ve bu boyut altında yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,654 ile 0,840 arasında değiştiği görülmektedir.

Türkiye örneklemini için faktör analizi sonuçları incelendiğinde ürün ve pazar yenilikçiliğine ilişkin ifadelerin aynı faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu durum yenilikçilik literatürüyle uyumlu bir bulgudur. Çünkü yenilikçilik yazınında ürün ve pazar yenilikçiliğinin birbiri içine geçmiş kavramlar olduğu ve bu iki kavramın birbirleri ile çok yakın bir ilişki ve etkileşim içerisinde olduğundan söz edilmektedir.

Tablo 3.8 Türkiye Örnekleminde Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	Ölçeğin Güvenilirliği
Sıklık-Esneklik	4	0,726	Oldukça Güvenilir
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	6	0,812	Yüksek Derecede Güvenilir
Süreç Yenilikçiliği	6	0,878	Yüksek Derecede Güvenilir
Davranışsal Yenilikçilik	4	0,778	Oldukça Güvenilir

Türkiye örnekleminde araştırma değişkenlerine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 4 maddeden oluşan sıklık-esneklik ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı olan cronbach alfa değerinin 0,726; 6 maddeden oluşan ürün ve pazar yenilikçiliği için cronbach alfa değerinin 0,812; 6 maddeden oluşan süreç yenilikçiliği için cronbach alfa değerinin 0,878 ve 4 maddeden oluşan davranışsal yenilikçilik için cronbach alfa değerinin 0,778 olduğu görülmektedir. Buna göre, ürün ve pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir, sıklık-esneklik ve davranışsal yenilikçilik ölçeklerinin ise oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Ölçek güvenilirliğinin kabul edildiği kriter olan cronbach alpha değeri ($\alpha > 0,70$) temel alınmıştır (Nunnally,1978). Bu çerçevede, Türkiye örnekleminde yer alan değişkenlerin güvenilirlik yönünden bu kriteri karşıladığı söylenebilmektedir. Soru gruplarının güvenilir oluşu, araştırmada yapılan ölçmenin tutarlı sonuçlar vereceği beklentisini güçlendirmektedir.

3.12.2. İtalya Örnekleminde Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan sıklık-esnekliğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olup olmadığını görmek ve verilerin faktör analizi yapmak için elverişliliğini test etmek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Sphericity testleri uygulanmıştır.

Tablo 3.9 Sıklık-Esneklik Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,70
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	189,53
	Serbestlik Derecesi	6
	Anlamlılık	,000*

İtalya örnekleminde sıklık-esneklik değişkeninin Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,707 olduğu gösterilmiştir. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X^2 : 189,539, sd:6 $p<0,05$).

Sıklık-esneklik ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda 6 olan madde sayısı 4 maddeye düşürülmüş, 4 maddenin tek bir boyut altında toplandığı ve bütün faktör yüklerinin 0,400'ün üzerinde olduğu görülmüştür. Sıklık-esneklik ölçeğinde 4 numaralı ifade güvenilirliği ciddi anlamda düşürdüğü ve 5 numaralı ifade ikinci ayrı bir faktöre yüklendiği için bu iki ifade analiz kapsamı dışında bırakılmıştır.

Benzer şekilde, Gelfand ve diğerleri (2011:3) toplumların sıklık-esnekliğini ölçmek üzere geliştirdikleri sıklık-esneklik ölçeğinde de 4 numaralı ifadenin düşük faktör yükü ve düşük güvenilirliğe sahip olmasının yarattığı sorunlu yapıya işaret etmişlerdir. Gelfand ve diğerlerini (2011) destekler nitelikte bu araştırmada örgütler için sıklık-esneklik ölçeği tek boyutlu çıkmıştır. Elde edilen tek boyutun tüm ölçeği açıklama oranı %64'tür. Bu maddeler ve faktör yükleri Tablo 3.11'de gösterilmiştir.

Tablo 3.10 Sıkılık-Esneklik Ölçeği için Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli
1	2,583	64,586	64,586

Tablo 3.11 Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde Yer Alan Maddelere İlişkin Faktör Yükleri

Madde No	Sıkılık-Esneklik Ölçeği
1	0,855
2	0,836
3	0,765
6	0,753

Tablo 3.11 incelendiğinde sıkılık-esneklik ölçeğinin 4 maddeden oluştuğu ve bu boyut altında yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,753 ile 0,855 arasında değiştiği görülmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel yenilikçiliğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olup olmadığını görmek ve verilerin faktör analizi yapmak için elverişliliğini sınamak amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Sphericity testleri uygulanmıştır.

Tablo 3.12 Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,87
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1303, 82
	Serbestlik Derecesi	120
	Anlamlılık	,000*

İtalya örnekleminde, örgütsel yenilikçilik değişkeninin Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,875 olduğu gösterilmiştir. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X^2 : 1303,825, sd:120 $p<0,05$).

Örgütsel yenilikçilik ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda 20 olan madde sayısı 16 maddeye düşürülmüş, 16 maddenin 3 faktöre dağıldığı ve bütün faktör yüklerinin 0,400'ün üzerinde olduğu görülmüştür. Örgütsel yenilikçilik ölçeğinde 4, 5, 17 ve 20 no'lu ifadeler analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu ifadelerin ortak özelliği hepsinin de ters kodlu sorular oluşudur. Ters kodlu bu soruların aynı faktör altında toplanma eğilimi içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, sözü edilen dört ifade aynı ölçeği (Wang ve Ahmed, 2004) kullanan diğer çalışmalarda da sorunlu yapısı nedeniyle araştırmacılarca analize dahil edilmemiştir (ör: Semerciöz, Hassan ve Aldemir, 2011; Ellonen, Blomqvist ve Puumalainen, 2008). Elde edilen 3 boyutun tüm ölçeği açıklama oranı %66'dır. Bu 16 maddenin 3 boyutun her biri tarafından açıklanma oranları ile maddelerin dağılım ve faktör yükleri Tablo 3.13 ve Tablo 3.14'de gösterilmiştir.

Tablo 3.13 Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği için Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Toplam Faktör Yükleri (Döndürülmüş)		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli
1	7,714	48,215	48,215	4,251	26,571	26,571
2	1,713	10,705	58,921	3,691	23,067	49,638
3	1,226	7,661	66,582	2,711	16,944	66,582

Tablo 3.14 Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

Madde No	Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	Süreç Yenilikçiliği	Davranışsal Yenilikçilik
1	0,495		
2	0,603		
3	0,715		
6	0,807		
7	0,826		
8	0,722		
9		0,631	
10		0,838	
11		0,689	
12		0,607	
13			0,661
14			0,707
15			0,689
16			0,707
18			0,854
19			0,839

Örgütsel yenilikçilik ölçeği alt boyutlarına ilişkin faktör yükleri incelendiğinde, ürün ve pazar yenilikçiliğinin 6 maddeden oluştuğu ve bu boyut altında yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,495 ile 0,826 arasında değiştiği, süreç yenilikçiliğinin 4 maddeden oluştuğu ve bu boyut altında yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,607 ile 0,838 arasında değiştiği ve davranışsal yenilikçiliğin 6 maddeden oluştuğu ve bu boyut altında yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0,661 ile 0,839 arasında değiştiği görülmektedir.

İtalya örnekleme için faktör analizi sonuçları incelendiğinde ürün ve pazar yenilikçiliğine ilişkin ifadelerin aynı faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu durum yenilikçilik literatürüyle uyumlu bir bulgudur. Çünkü, yenilikçilik yazınında ürün ve pazar yenilikçiliğinin birbiri içine geçmiş kavramlar olduğu ve bu iki kavramın birbirleri ile çok yakın bir ilişki ve etkileşim içerisinde olduğundan söz edilmektedir.

Tablo 3.15 İtalya Örnekleminde Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	Ölçeğin Güvenirliği	
Sıklık-Esneklik	4	0,808	Yüksek Güvenilir	Derecede
Ürün ve Pazar Yenilikçiliği	6	0,879	Yüksek Güvenilir	Derecede
Süreç Yenilikçiliği	4	0,770	Oldukça Güvenilir	
Davranışsal Yenilikçilik	6	0,889	Yüksek Güvenilir	Derecede

İtalya örnekleminde araştırma değişkenlerine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 4 maddeden oluşan sıklık-esneklik ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı olan cronbach alfa değerinin 0,808; 6 maddeden oluşan ürün ve pazar yenilikçiliği için cronbach alfa değerinin 0,879; 4 maddeden oluşan süreç yenilikçiliği için cronbach alfa değerinin 0,770 ve 6 maddeden oluşan davranışsal yenilikçilik için cronbach alfa değerinin 0,889 olduğu görülmektedir. Buna göre; sıklık-esneklik, ürün ve pazar yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir, süreç yenilikçiliği ölçeğinin ise oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Ölçek güvenilirliğinin kabul edildiği kriter olan cronbach alpha değeri ($\alpha > 0,70$) temel alınmıştır (Nunnally,1978). Bu çerçevede, İtalya örnekleminde yer alan değişkenlerin güvenilirlik yönünden bu kriteri karşıladığı söylenebilmektedir. Soru gruplarının güvenilir oluşu, araştırmada yapılan ölçmenin tutarlı sonuçlar vereceği beklentisini güçlendirmektedir.

3.13. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde Türkiye ve İtalya örneklemelerinin demografik özelliklere göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanılarak ayrı ayrı incelenmiştir.

3.13.1. Türkiye Örnekleminin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları Tablo 3.16'da özetlenmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 17,6'sının kadın, % 82,4'ünün ise erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.16 Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Kadın	22	17,5	17,6	17,6
	Erkek	103	81,7	82,4	100,0
	Toplam	125	99,2	100,0	
Kayıp	Veri	1	,8		
Toplam		126	100,0		

Katılımcıların yaşa göre dağılımları Tablo 3.17'de gösterilmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 34,4'ünün 20-30 yaş arasında, % 36,1'inin 31-40 yaş arasında, % 20,5'inin 41-50 yaş arasında, % 9'unun ise 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.17 Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	20-30 yaş arası	42	33,3	34,4	34,4
	31-40 yaş arası	44	34,9	36,1	70,5
	41-50 yaş arası	25	19,8	20,5	91,0
	51 yaş üzeri	11	8,7	9,0	100,0
	Toplam	122	96,8	100,0	
Kayıp	Veri	4	3,2		
Toplam		126	100,0		

Katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımları Tablo 3.18’de özetlenmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 9,6’sının ilköğretim, % 20,8’inin lise ve dengi, % 6,4’ünün ön lisans, % 52’sinin lisans, % 11,2’sinin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.18 Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	İlköğretim	12	9,5	9,6	9,6
	Lise ve dengi	26	20,6	20,8	30,4
	Önlisans	8	6,3	6,4	36,8
	Lisans	65	51,6	52,0	88,8
	Yüksek lisans	14	11,1	11,2	100,0
	Toplam	125	99,2	100,0	
Kayıp	Veri	1	,8		
Toplam		126	100,0		

Katılımcıların çalıştıkları işletme içerisindeki bölümlere göre dağılımları Tablo 3.19’da sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 24,8’inin yönetim kurulu ve genel yönetim, % 38’inin üretim, % 13,2’sinin personel, idari ve mali işler, % 24’ünün dış ticaret, satış ve pazarlama bölümlerinde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 3.19 Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Bölümlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Yönetim kurulu ve genel yön.	30	23,8	24,8	24,8
	Üretim	46	36,5	38,0	62,8
	Personel, idari ve mali işler	16	12,7	13,2	76,0
	Dış ticaret, satış ve paz.	29	23,0	24,0	100,0
	Toplam	121	96,0	100,0	
Kayıp	Veri	5	4,0		
Toplam		126	100,0		

Katılımcıların işletme içerisindeki pozisyonlarına göre dağılımları Tablo 3.20'de özetlenmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 20,7'sinin işletme sahibi veya ortağı, % 16,5'inin işçi (mavi yaka), % 19,8'inin yönetici (genel müdür ve üst düzey yöneticiler), % 43'ünün şef-sorumlu-yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.20 Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	İşletme sahibi veya ortağı	25	19,8	20,7	20,7
	İşçi (Mavi yaka)	20	15,9	16,5	37,2
	Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	24	19,0	19,8	57,0
	Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	52	41,3	43,0	100,0
	Toplam	121	96,0	100,0	
Kayıp	Veri	5	4,0		
Toplam		126	100,0		

Katılımcıların şu an görev yaptıkları şirketteki çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 3.21a ve Tablo 3.21b'de özetlenmiştir. Tablo 3.21a'daki verilerden katılımcıların % 77,2'sinin 10 yıldan az, % 20,4'ünün 11-20 yıl arası, % 2,4'ünün ise 21-30 yıl arası çalışma süresinin olduğu görülmektedir.

Tablo 3.21a. Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Şirkette Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	10 yıldan az	95	75,4	77,2	77,2
	11-20 yıl arası	25	19,8	20,4	97,6
	21-30 yıl arası	3	2,4	2,4	100,0
	Toplam	123	97,6	100,0	
Kayıp	Veri	3	2,4		
Toplam		126	100,0		

Tablo 3.21b'deki verilerden katılımcıların % 30,9' unun 1-2 yıl arası, % 36,6'sının 3-9 yıl arası, % 30,1'inin 10-20 yıl arası ve % 2,4'ün 21 yıl ve daha fazla şu an görev yaptıkları şirkette çalışma süresine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 3.21b Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Şirkette Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	1-2 yıl	38	30,1	30,9	30,9
	3-9 yıl	45	35,7	36,6	67,5
	10-20 yıl	37	29,4	30,1	97,6
	21 yıl ve üstü	3	2,4	2,4	100
	Toplam	123	97,6	100,0	
Kayıp	Veri	3	2,4		
Toplam		126	100,0		

Katılımcıların toplam mesleki çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 3.22a ve Tablo 3.22b'de sunulmuştur. Tablo 3.22a'daki verilerde katılımcıların % 48'inin 10 yıldan az, % 38,2'sinin 11-20 yıl arası, % 10,5'inin 21-30 yıl arası, % 3,3'ünün 31 yıl ve üzeri toplam mesleki çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.22a Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	10 yıldan az	59	46,8	48,0	48,0
	11-20 yıl arası	47	37,3	38,2	86,2
	21-30 yıl arası	13	10,3	10,5	96,7
	31 yıl ve üzeri	4	3,2	3,3	100,0
	Toplam	123	97,6	100,0	
Kayıp	Veri	3	2,4		
Toplam		126	100,0		

Tablo 3.22b'deki verilerden araştırmaya katılan kişilerin %22'sinin 1-5 yıldır, %26'sının 6-10 yıldır, %22,8'inin 11-15 yıldır, %15,4'ünün 16-20 yıldır ve %13,8'inin 20 yıldan fazla süredir bulunduğu meslekte çalışmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 3.22b Türkiye Örnekleminde Katılımcıların Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	1-5 yıl	27	21,4	22,0	22,0
	6-10 yıl arası	32	25,4	26,0	48,0
	11-15 yıl arası	28	22,2	22,8	70,8
	16-20 yıl	19	15,0	15,4	86,2
	20 yıl ve üstü	17	13,4	13,8	100,0
	Toplam	123	97,6	100,0	
Kayıp	Veri	3	2,4		
Toplam		126	100,0		

3.13.2. İtalya Örnekleminin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

İtalya örnekleminde katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 3.23'de gösterilmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 11,3'ünün kadın, % 88'inin ise erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.23 İtalyan Örnekleminde Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Kadın	14	11,2	11,3	11,3
	Erkek	110	88,0	88,7	100,0
	Toplam	124	99,2	100,0	
Kayıp	Veri	1	,8		
Toplam		125	100,0		

Katılımcıların yaşa göre dağılımları Tablo 3.24'de gösterilmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 1,6'sının 20-30 yaş arasında, % 21,2'sinin 31-40 yaş arasında, % 31,4'ünün 41-50 yaş arasında, % 45,8'inin 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.24 İtalya Örnekleminde Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	20-30 yaş arası	2	1,6	1,6	1,6
	31-40 yaş arası	25	20,0	21,2	22,8
	41-50 yaş arası	37	29,6	31,4	54,2
	51 yaş ve üzeri	54	43,2	45,8	100,0
	Toplam	118	94,4	100,0	
Kayıp	Veri	7	5,6		
Toplam		125	100,0		

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımları Tablo 3.25'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 28,9'unun lise ve dengi, % 38'inin ön lisans, % 33,1'inin ise lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.25 İtalya Örnekleminde Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Lise ve dengi	35	28,0	28,9	28,9
	Ön lisans	46	36,8	38,0	66,9
	Lisans	40	32,0	33,1	100,0
	Toplam	121	96,8	100,0	
Kayıp	Veri	4	3,2		
Toplam		125	100,0		

Katılımcıların işletme içerisinde görev yaptıkları bölümlere göre dağılımları Tablo 3.26'da gösterilmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 13,6'sının yönetim kurulu ve genel yönetim, % 26,4'ünün üretim, % 27,2'sinin personel, idari ve mali işler, % 32,8'inin dış ticaret, satış ve pazarlama bölümünde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 3.26 İtalya Örnekleminde Katılımcıların Bölümlere Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	Yönetim kurulu ve genel yön.	17	13,6	13,6	13,6
	Üretim	33	26,4	26,4	40,0
	Personel, idari ve mali işler	34	27,2	27,2	67,2
	Dış ticaret, satış ve paz.	41	32,8	32,8	100,0
	Toplam	125	100,0	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara göre dağılımları Tablo 3.27'de gösterilmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 12'sinin işletme sahibi veya ortağı, % 3,2'sinin işçi (mavi yaka), % 24'ünün yönetici (genel müdür ve üst düzey yöneticiler), % 60,8'inin ise şef-sorumlu-yetkililer (ait ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.27 İtalya Örnekleminde Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	İşletme sahibi veya ortağı	15	12,0	12,0	12,0
	İşçi (mavi yaka)	4	3,2	3,2	15,2
	Yönetici (genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	30	24,0	24,0	39,2
	Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	76	60,8	60,8	100,0
	Toplam	125	100,0	100,0	

Katılımcıların şu an görev yaptıkları şirketteki çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 3.28'de sunulmuştur. Tablodaki verilerden katılımcıların % 14,4'ünün 10 yıldan az, % 42,4'ünün 11-20 yıl arası, % 27,2'sinin 21-30 yıl arası, % 16'sının ise 31 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.28 İtalya Örnekleminde Katılımcıların Şirkette Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	10 yıldan az	18	14,4	14,4	14,4
	11-20 yıl arası	53	42,4	42,4	56,8
	21-30 yıl arası	34	27,2	27,2	84,0
	31 yıl ve üzeri	20	16,0	16,0	100,0
	Toplam	125	100,0	100,0	

Katılımcıların toplam mesleki çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 3.29'da gösterilmiştir. Tablodaki verilerden katılımcıların % 5,6'sının 10 yıldan az, % 30,4'ünün 11-20 yıl arası, % 35,2'inin 21-30 yıl arası, % 28,8'inin 31 yıl ve üzeri toplam mesleki çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3.29 İtalya Örnekleminde Katılımcıların Toplam Mesleki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçerli	0-10 yıl arası	7	5,6	5,6	5,6
	11-20 yıl arası	38	30,4	30,4	36,0
	21-30 yıl arası	44	35,2	35,2	71,2
	31 yıl ve üzeri	36	28,8	28,8	100,0
	Toplam	125	100,0	100,0	

3.14 SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTU VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde Türkiye ve İtalya örneklemelerinin kültürün sıklık-esneklik özelliği ve örgütsel yenilikçilik alt boyutlarına göre dağılımları, ortalama ve standart sapma tanımlayıcı istatistiklerinden yararlanılarak incelenmiştir.

3.14.1. Türkiye Örnekleminde Sıklık-Esneklik Kültür Boyutu ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Türkiye örnekleminin sıklık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik değişkenlerinden aldığı ortalama puanlar Tablo 3.30'da sunulmuştur. Kültürel sıklık ve esnekliği ölçümlemek üzere tasarlanan ilk 6 soruda verilen cevaplar 6'ya yaklaştıkça örgütün sıklık düzeyinin de artacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede Türk mermer sektörünün ortalamanın üzerinde, görece sıkı olarak nitelenebilecek bir kültüre sahip olduğu söylenebilir. Yenilikçilik boyutları açısından incelendiğinde yenilikçiliğin üç alt boyutunun da birbirine yakın değerler taşıdığı ve sektörün ortalamanın üstünde bir yenilikçilik algısına sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3.30 Türkiye Örnekleminin Sıklık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Profili

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Sıklık-Esneklik	126	1,75	6,00	4,48	,94755
Dav.Yenilikçilik	126	2,00	6,00	4,20	,95850
Ürün Paz. Yen.	126	1,80	6,00	4,02	,96655
Süreç Yen.	126	1,83	6,00	4,25	1,04683
Geçerli N	126				

Tablo 3.31 Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlerde Var Olan “Örgütsel Normların” Düzeyini Belirlemek Üzere Oluşturulan İfadelere Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı (Türkiye Örneklemi)

İfadeler		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	Ortalama
Şirketimizde çalışanların uymaları beklenen çok sayıda örgütsel norm vardır.	N	7	17	10	15	55	22	4,27
	%	5,6	13,5	7,9	11,9	43,7	17,5	
Çalışanların çoğu durumda nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin şirketimiz içerisinde oldukça net beklentiler vardır.	N	2	13	8	24	56	23	4,49
	%	1,6	10,3	6,3	19,0	44,4	18,3	
Şirketimiz çalışanları, çoğu durumda hangi davranışların uygun olduğu veya olmadığı konusunda ortak bir kanıya sahiptir.	N	4	10	6	31	47	28	4,52
	%	3,2	7,9	4,8	24,6	37,3	22,2	
Şirketimiz çalışanları, çoğu durumda, nasıl davranmak istediklerine karar verirken büyük ölçüde özgürlük sahibidir.	N	15	41	29	25	12	4	4,08
	%	11,9	32,5	23,0	19,8	9,5	3,2	
Şirketimiz çalışanlarından biri uygunsuz bir şekilde davrandığında, diğer çalışanlar bu davranışı kesinlikle onaylamaz.	N	0	5	12	31	49	29	4,67
	%	0,0	4,0	9,5	24,6	38,9	23,0	
Şirketimiz çalışanları örgütsel normlara hemen hemen her zaman uyar.	N	3	16	23	33	41	9	3,96
	%	2,4	12,8	18,4	26,4	32,8	7,2	

Araştırmaya katılan kişiler;

"Şirketimizde çalışanların uymaları beklenen çok sayıda örgütsel norm vardır." ifadesine %5,6'sı kesinlikle katılmadığını, %13,5'i katılmadığını, %7,9'u pek katılmadığını, %11,9'u biraz katıldığını, **%43,7'si katıldığını** ve %17,5'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

"Çalışanların çoğu durumda nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin şirketimiz içerisinde oldukça net beklentiler vardır." ifadesine %1,6'sı kesinlikle katılmadığını, %10,3'ü katılmadığını, %6,3'ü pek katılmadığını, %19'u biraz katıldığını, **%44,4'ü katıldığını** belirtmiş ve %18,3'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

"Şirketimiz çalışanları, çoğu durumda hangi davranışların uygun olduğu veya olmadığı konusunda ortak bir kaniya sahiptir." ifadesine %3,2'si kesinlikle katılmadığını, %7,9'u katılmadığını, %4,8'i pek katılmadığını, **%24,6'sı biraz katıldığını, %37,3'ü katıldığını ve %22,2'si ise tamamen katıldığını** belirtmiştir.

"Şirketimiz çalışanları, çoğu durumda, nasıl davranmak istediklerine karar verirken büyük ölçüde özgürlük sahibidir." ifadesine **%11,9'u kesinlikle katılmadığını, %32,5'i katılmadığını, %23'ü pek katılmadığını, %19,8'i biraz katıldığını, %9,5'i katıldığını ve %3,2'si ise tamamen katıldığını** belirtmiştir.

"Şirketimiz çalışanlarından biri uygunsuz bir şekilde davrandığında, diğer çalışanlar bu davranışı kesinlikle onaylamaz." ifadesine %4'ü katılmadığını, %9,5'i pek katılmadığını, %24,6'sı biraz katıldığını, **%38,9'u katıldığını ve %23'ü ise tamamen katıldığını** belirtmiştir.

"Şirketimiz çalışanları örgütsel normlara hemen hemen her zaman uyar." ifadesine %2,4'ü kesinlikle katılmadığını, %12,8'i katılmadığını, %18,4'ü pek katılmadığını, %26,4'ü biraz katıldığını, %32,8'i katıldığını ve %7,2'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

Tablo 3.32 Katılımcıların Çalıştıkları Şirketin "Örgütsel Yenilikçilik" Düzeyini Belirlemek Üzere Oluşturulan İfadelere Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı (Türkiye Örneklemi)

İfadeler		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	Ortalama
Yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sunumunda şirketimiz çoğunlukla ilk sırada yer almaktadır.	N	4	6	28	30	34	24	4,24
	%	3,2	4,8	22,2	23,8	27,0	19,0	
Yeni ürün ve hizmetlerimiz, çoğunlukla müşterilerimiz tarafından alışılmışın dışında olarak algılanır.	N	8	17	17	20	50	13	4,01
	%	6,4	13,6	13,6	16,0	40,0	10,4	
Rakiplerimize kıyasla şirketimiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	N	3	23	9	35	29	26	4,14
	%	2,4	18,4	7,2	28,0	23,2	20,8	
Rakiplerimize kıyasla şirketimiz yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada daha düşük bir başarı oranına sahiptir.	N	1	13	5	22	55	30	4,64
	%	0,8	10,3	4,0	17,5	43,7	23,8	

En yeni ürün ve hizmetlerimiz, bir önceki ürün ve hizmetlerimizin yalnızca biraz değişmiş halidir.	N	4	15	20	39	29	19	4,04
	%	3,2	11,9	15,9	31,0	23,0	15,1	
Şirketimizdeki yeni ürün ve hizmetler çoğunlukla bizi yeni rakiplerimize karşı üstün kılar.	N	1	7	42	15	42	19	4,17
	%	0,8	5,6	33,3	11,9	33,3	15,1	
Ürünlerimiz için kullandığımız güncel pazarlama yöntemleri rakiplerimize kıyasla piyasada devrim niteliği taşımaktadır.	N	8	23	36	30	21	8	3,45
	%	6,3	18,3	28,6	23,8	16,7	6,3	
Yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sunumunda şirketimiz çoğunlukla en ileri teknolojiden yararlanır.	N	1	7	36	28	31	23	4,19
	%	0,8	5,6	28,6	22,2	24,6	18,3	
İş süreçlerimizi sürekli olarak geliştiririz.	N	13	7	14	22	53	17	4,16
	%	10,3	5,6	11,1	17,5	42,1	13,5	
Şirketimiz son beş yılda birçok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir.	N	8	16	13	31	44	14	4,02
	%	6,3	12,7	10,3	24,6	34,9	11,1	
Şirketimiz rakiplerimize kıyasla üretim yöntemlerini büyük bir hızla değiştirir.	N	6	18	14	31	34	22	4,08
	%	4,8	14,4	11,2	24,8	27,2	17,6	
Problemleri geleneksel yöntemlerle çözemediğimizde, doğaçlama yeni yöntemler geliştiririz.	N	0	14	22	35	32	23	4,22
	%	0,0	11,1	17,5	27,8	25,4	18,3	
İşleri yeni yollar deneyerek yapmak istediğimizde yöneticilerimizden büyük destek görürüz.	N	1	11	31	24	39	20	4,18
	%	0,8	8,7	24,6	19,0	31,0	15,9	
Şirketimizde işleri farklı yollarla yapan kişilere tolerans gösteririz.	N	3	3	24	35	53	8	4,24
	%	2,4	2,4	19,0	27,8	42,1	6,3	
İşleri yeni yollarla yapmayı denemeye ve alışılmışın dışında, özgün çözümler aramaya istekliyiz.	N	2	12	10	18	49	35	4,63
	%	1,6	9,5	7,9	14,3	38,9	27,8	
Çalışanları orijinal ve sıra dışı yollarla düşünmeye ve davranmaya teşvik ederiz.	N	4	13	23	23	43	19	4,16
	%	3,2	10,4	18,4	18,4	34,4	15,2	
Şirketimizin AR-GE veya ürün geliştirme kaynakları yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacını karşılamaya yeterli değildir.	N	8	12	31	30	31	13	3,82
	%	6,4	9,6	24,8	24,0	24,8	10,4	
Şirketimizin tepe yöneticileri riskli büyüme fırsatlarını keşfetmek ve değerlendirmek için risk almaya isteklidir.	N	1	9	13	41	54	8	4,29
	%	0,8	7,1	10,3	32,5	42,9	6,3	
Üst düzey yöneticiler fikir adamları aracılığıyla problemlere sürekli olarak alışılmışın dışında ve yeni çözümler ararlar.	N	3	4	27	24	47	21	4,36
	%	2,4	3,2	21,4	19,0	37,3	16,7	
İşlerin yapılışında yeni yollar gördüğümüzde, bu yeni yolları uygulamada geride kalırız.	N	3	9	15	33	46	20	4,35
	%	2,4	7,1	11,9	26,2	36,5	15,9	

Araştırmaya katılan kişiler;

"Yeni ürün ve hizmetlerimiz, çoğunlukla müşterilerimiz tarafından alışılmışın dışında olarak algılanır." ifadesine %6,4'ü kesinlikle katılmadığını, %13,6'sı katılmadığını, %13,6'sı pek katılmadığını, %16'sı biraz katıldığını, **%40'ı katıldığını** ve %10,4'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

"Rakiplerimize kıyasla şirketimiz yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada daha düşük bir başarı oranına sahiptir" ifadesine %0,8'i kesinlikle katılmadığını, %10,3'ü katılmadığını, %4'ü pek katılmadığını, %17,5'i biraz katıldığını, **%43,7'si katıldığını** ve **%23,8'i ise tamamen katıldığını** belirtmiştir.

"İş süreçlerimizi sürekli olarak geliştiririz." ifadesine %10,3'ü kesinlikle katılmadığını, %5,6'sı katılmadığını, %11,1'i pek katılmadığını, %17,5'i biraz katıldığını, **%42,1'i katıldığını** ve %13,5'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

"Şirketimizde işleri farklı yollarla yapan kişilere tolerans gösteririz." ifadesine %2,4'ü kesinlikle katılmadığını, %2,4'ü katılmadığını, %19'u pek katılmadığını, %27,8'i biraz katıldığını, **%42,1'i katıldığını** ve %6,3'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

"İşleri yeni yollarla yapmayı denemeye ve alışılmışın dışında, özgün çözümler aramaya istekliyiz." ifadesine %1,6'sı kesinlikle katılmadığını, %9,5'i katılmadığını, %7,9'u pek katılmadığını, %14,3'ü biraz katıldığını, **%38,9'u katıldığını** ve **%27,8'i ise tamamen katıldığını** belirtmiştir.

"Şirketimizin Ar-Ge veya ürün geliştirme kaynakları yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacını karşılamaya yeterli değildir." ifadesine %6,4'ü kesinlikle katılmadığını, %9,6'sı katılmadığını, %24,8'i pek katılmadığını, **%24'ü biraz katıldığını**, **%24,8'i katıldığını** ve **%10,4'ü ise tamamen katıldığını** belirtmiştir.

"Şirketimizin tepe yöneticileri riskli büyüme fırsatlarını keşfetmek ve değerlendirmek için risk almaya isteklidir." ifadesine %0,8'i kesinlikle katılmadığını, %7,1'i katılmadığını, %10,3'ü pek katılmadığını, %32,5'i biraz katıldığını, **%42,9'u katıldığını** ve %6,3'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

"İşlerin yapılışında yeni yollar gördüğümüzde, bu yeni yolları uygulamada geride kalırız." ifadesine %2,4'ü kesinlikle katılmadığını, %7,1'i katılmadığını, %11,9'u pek katılmadığını, %26,2'si biraz katıldığını, **%36,5'i katıldığını** ve **%15,9'u ise tamamen katıldığını** belirtmiştir.

3.14.2. İtalya Örnekleminde Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerine İlişkin Bulgular

İtalya örnekleminin sıkılık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik değişkenlerinden aldığı ortalama puanlar Tablo 3.33'de sunulmuştur. Sıkılık-esneklik açısından bakıldığında İtalyan mermer sektörünün sıkılık ortalamasının 5'e yakın bir değer aldığı görülmektedir. Bu da sektörünün oldukça sıkı olarak tanımlanabilecek bir kültüre sahip olduğunu gösterebilir. Yenilikçilik boyutları açısından incelendiğinde yenilikçiliğin üç alt boyutunun da birbirine yakın değerler taşıdığı ve sektörün ortalamasının üstünde bir yenilikçilik algısına sahip olduğu ifade edilebilir. Üç yenilikçilik türü içinde en yüksek ortalamaya sahip yenilikçilik türü süreç yenilikçiliği olmuştur. İtalyan mermer sektöründe yenilikçiliğin diğer boyutlarına nazaran süreç yenilikçiliğinin biraz daha öne çıktığı iddia edilebilir.

Tablo 3.33 İtalya Örneklemin Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Profili

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Sıkılık-Esneklik	125	3,50	6,00	4,90	,58272
Davranışsal Yenilikçilik	125	2,33	5,67	4,47	,67050
Ürün ve Paz. Yenilikçiliği	125	2,33	6,00	4,38	,61632
Süreç Yenilikçiliği	125	2,75	5,75	4,73	,54364
Geçerli N	125				

Tablo 3.34 Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlerde Var Olan “Örgütsel Normların” Düzeyini Belirlemek Üzere Oluşturulan İfadelere Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı (İtalya Örnekleme)

İfadeler		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	Ortalama
Şirketimizde çalışanların uymaları beklenen çok sayıda örgütsel norm vardır.	N	0	0	2	24	62	37	5,07
	%	0,0	0,0	1,6	19,2	49,6	29,6	
Çalışanların çoğu durumda nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin şirketimiz içerisinde oldukça net beklentiler vardır.	N	0	0	0	23	71	31	5,06
	%	0,0	0,0	0,0	18,4	56,8	24,8	
Şirketimiz çalışanları, çoğu durumda hangi davranışların uygun olduğu veya olmadığı konusunda ortak bir kanıya sahiptir.	N	0	2	10	49	48	16	4,53
	%	0,0	1,6	8,0	39,2	38,4	12,8	
Şirketimiz çalışanları, çoğu durumda, nasıl davranmak istediklerine karar verirken büyük ölçüde özgürlük sahibidir.	N	10	17	16	41	33	8	3,75
	%	8,0	13,6	12,8	32,8	26,4	6,4	
Şirketimiz çalışanlarından biri uygunsuz bir şekilde davrandığında, diğer çalışanlar bu davranışı kesinlikle onaylamaz.	N	1	36	32	20	25	10	3,50
	%	0,8	29,0	25,8	16,1	20,2	8,1	
Şirketimiz çalışanları örgütsel normlara hemen hemen her zaman uyar.	N	0	0	1	23	79	21	4,97
	%	0,0	0,0	0,8	18,5	63,7	16,9	

Araştırmaya katılan kişiler;

"Şirketimizde çalışanların uymaları beklenen çok sayıda örgütsel norm vardır." ifadesine %1,6'sı pek katılmadığını, %19,2'si biraz katıldığını, **%49,6'sı katıldığını** ve **%29,6'sı ise tamamen katıldığını** belirtmiştir.

"Çalışanların çoğu durumda nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin şirketimiz içerisinde oldukça net beklentiler vardır." ifadesine %18,4'ü biraz katıldığını, **%56,8'i katıldığını** ve **%24,8'i ise tamamen katıldığını** belirtmiştir.

"Şirketimiz çalışanları, çoğu durumda hangi davranışların uygun olduğu veya olmadığı konusunda ortak bir kaniya sahiptir." ifadesine %1,6'sı katılmadığını, %8'i pek katılmadığını, **%39,2'si biraz katıldığını**, **%38,4'ü katıldığını** ve %12,8'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

"Şirketimiz çalışanları, çoğu durumda, nasıl davranmak istediklerine karar verirken büyük ölçüde özgürlük sahibidir." ifadesine %8'i kesinlikle katılmadığını belirtmiş iken, %13,6'sı katılmadığını belirtmiş, %12,8'i pek katılmadığını belirtmiş, **%32,8'i biraz katıldığını** belirtmiş, **%26,4'ü katıldığını** ve %6,4'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

"Şirketimiz çalışanlarından biri uygunsuz bir şekilde davrandığında, diğer çalışanlar bu davranışı kesinlikle onaylamaz." ifadesine %0,8'i kesinlikle katılmadığını, %29'u katılmadığını, %25,8'i pek katılmadığını, %16,1'si biraz katıldığını, %20,2'si katıldığını ve %8,1'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

"Şirketimiz çalışanları örgütsel normlara hemen hemen her zaman uyar." ifadesine %0,8'si pek katılmadığını, %18,5'i biraz katıldığını, **%63,7'si katıldığını** ve %16,9'u ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

Tablo 3.35 Katılımcıların Çalıştıkları Şirketin "Örgütsel Yenilikçilik" Düzeyini Belirlemek Üzere Oluşturulan İfadelere Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı (İtalya Örnekleme)

İfadeler		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	Ortalama
Yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sunumunda şirketimiz çoğunlukla ilk sırada yer almaktadır.	N	4	6	28	30	34	24	4,54
	%	3,2	4,8	22,2	23,8	27,0	19,0	
Yeni ürün ve hizmetlerimiz, çoğunlukla müşterilerimiz tarafından alışılmışın dışında olarak algılanır.	N	8	17	17	20	50	13	4,53
	%	6,4	13,6	13,6	16,0	40,0	10,4	
Rakiplerimize kıyasla şirketimiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	N	3	23	9	35	29	26	4,38
	%	2,4	18,4	7,2	28,0	23,2	20,8	

Rakiplerimize kıyasla şirketimiz yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada daha düşük bir başarı oranına sahiptir.	N	1	13	5	22	55	30	3,66
	%	0,8	10,3	4,0	17,5	43,7	23,8	
En yeni ürün ve hizmetlerimiz, bir önceki ürün ve hizmetlerimizin yalnızca biraz değişmiş halidir.	N	4	15	20	39	29	19	3,64
	%	3,2	11,9	15,9	31,0	23,0	15,1	
Şirketimizdeki yeni ürün ve hizmetler çoğunlukla bizi yeni rakiplerimize karşı üstün kılar.	N	1	7	42	15	42	19	4,34
	%	0,8	5,6	33,3	11,9	33,3	15,1	
Ürünlerimiz için kullandığımız güncel pazarlama yöntemleri rakiplerimize kıyasla piyasada devrim niteliği taşımaktadır.	N	8	23	36	30	21	8	3,93
	%	6,3	18,3	28,6	23,8	16,7	6,3	
Yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sunumunda şirketimiz çoğunlukla en ileri teknolojiden yararlanır.	N	1	7	36	28	31	23	4,58
	%	0,8	5,6	28,6	22,2	24,6	18,3	
İş süreçlerimizi sürekli olarak geliştiririz.	N	13	7	14	22	53	17	4,77
	%	10,3	5,6	11,1	17,5	42,1	13,5	
Şirketimiz son beş yılda birçok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir.	N	8	16	13	31	44	14	4,76
	%	6,3	12,7	10,3	24,6	34,9	11,1	
Şirketimiz rakiplerimize kıyasla üretim yöntemlerini büyük bir hızla değiştirir.	N	6	18	14	31	34	22	4,58
	%	4,8	14,4	11,2	24,8	27,2	17,6	
Problemleri geleneksel yöntemlerle çözemediğimizde doğaçlama yeni yöntemler geliştiririz.	N	0	14	22	35	32	23	4,82
	%	0,0	11,1	17,5	27,8	25,4	18,3	
İşleri yeni yollar deneyerek yapmak istediğimizde yöneticilerimizden büyük destek görürüz.	N	1	11	31	24	39	20	4,45
	%	0,8	8,7	24,6	19,0	31,0	15,9	
Şirketimizde işleri farklı yollarla yapan kişilere tolerans gösteririz.	N	3	3	24	35	53	8	4,46
	%	2,4	2,4	19,0	27,8	42,1	6,3	
İşleri yeni yollarla yapmayı denemeye ve alışılmışın dışında, özgün çözümler aramaya istekliyiz.	N	2	12	10	18	49	35	4,73
	%	1,6	9,5	7,9	14,3	38,9	27,8	
Çalışanları orijinal ve sıra dışı yollarla düşünmeye ve davranmaya teşvik ederiz.	N	4	13	23	23	43	19	4,58
	%	3,2	10,4	18,4	18,4	34,4	15,2	
Şirketimizin Ar-Ge veya ürün geliştirme kaynakları yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacını karşılamaya yeterli değildir.	N	8	12	31	30	31	13	3,48
	%	6,4	9,6	24,8	24,0	24,8	10,4	
Şirketimizin tepe yöneticileri riskli büyüme fırsatlarını keşfetmek ve değerlendirmek için risk almaya isteklidir.	N	1	9	13	41	54	8	4,26
	%	0,8	7,1	10,3	32,5	42,9	6,3	

Üst düzey yöneticiler fikir adamları aracılığıyla problemlere sürekli olarak alışılmışın dışında ve yeni çözümler ararlar.	N	3	4	27	24	47	21	4,38
	%	2,4	3,2	21,4	19,0	37,3	16,7	
İşlerin yapılışında yeni yollar gördüğümüzde, bu yeni yolları uygulamada geride kalırız.	N	3	9	15	33	46	20	3,48
	%	2,4	7,1	11,9	26,2	36,5	15,9	

Araştırmaya katılan kişiler;

"Yeni ürün ve hizmetlerimiz, çoğunlukla müşterilerimiz tarafından alışılmışın dışında olarak algılanır." ifadesine %6,4'ü kesinlikle katılmadığını, %13,6'sı katılmadığını, %13,6'sı pek katılmadığını, %16'sı biraz katıldığını, **%40'ı katıldığını** ve %10,4'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

"Rakiplerimize kıyasla şirketimiz yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada daha düşük bir başarı oranına sahiptir" ifadesine %0,8'i kesinlikle katılmadığını, %10,3'ü katılmadığını, %4'ü pek katılmadığını, %17,5'i biraz katıldığını, **%43,7'si katıldığını** ve **%23,8'i ise tamamen katıldığını** belirtmiştir.

"İş süreçlerimizi sürekli olarak geliştiririz." ifadesine %10,3'ü kesinlikle katılmadığını, %5,6'sı katılmadığını, %11,1'i pek katılmadığını, %17,5'i biraz katıldığını, **%42,1'i katıldığını** ve %13,5'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

"Şirketimizde işleri farklı yollarla yapan kişilere tolerans gösteririz." ifadesine %2,4'si kesinlikle katılmadığını, %2,4'ü katılmadığını, %19'u pek katılmadığını, %27,8'i biraz katıldığını, **%42,1'i katıldığını** ve %6,3'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

"İşleri yeni yollarla yapmayı denemeye ve alışılmışın dışında, özgün çözümler aramaya istekliyiz." ifadesine %1,6'sı kesinlikle katılmadığını, %9,5'i katılmadığını, %7,9'u pek katılmadığını, %14,3'ü biraz katıldığını, **%38,9'u katıldığını** ve **%27,8'i ise tamamen katıldığını** belirtmiştir.

"Şirketimizin tepe yöneticileri riskli büyüme fırsatlarını keşfetmek ve değerlendirmek için risk almaya isteklidir." ifadesine %0,8'i kesinlikle katılmadığını, %7,1'i katılmadığını, %10,3'ü pek katılmadığını, **%32,5'i biraz katıldığını**, **%42,9'u katıldığını** ve %6,3'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

3.14.3. Türkiye ve İtalya Örneklemelerinin Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Alt Boyutları Açısından Karşılaştırılması

Türk ve İtalyan mermer sektörünün kültürel sıkılık-esneklik ve yenilikçilik değişkenlerinden elde ettikleri ortalama puanlar arasındaki fark t-testi kullanılarak sınanmış ve sonuçlar Tablo 3.36'da sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden her iki grup arasındaki farkın tüm boyutlarda $p < ,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.36 Türkiye ve İtalya Örneklemelerinin T-Testi Sonuçları

		Levene Testi		t-testi		
		F	Anl.	t	df	Anlamlılık
Sıkılık-Esneklik	Varyansların eşitliği varsayımı	23,821	,000	-4,211	249	,000
	Varyansların eşitsizliği varsayımı			-4,219	207,998	,000
Dav.Yen	Varyansların eşitliği varsayımı	21,405	,000	-2,624	249	,009
	Varyansların eşitsizliği varsayımı			-2,627	223,830	,009
Ürün Paz.Yen.	Varyansların eşitliği varsayımı	15,786	,000	-3,444	249	,001
	Varyansların eşitsizliği varsayımı			-3,450	212,479	,001
Süreç Yen.	Varyansların eşitliği varsayımı	66,608	,000	-4,510	249	,000
	Varyansların eşitsizliği varsayımı			-4,520	188,181	,000

Türkiye ve İtalya örneklemelerinin sıkılık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik değişkenlerinden aldıkları ortalama puanlar Tablo 3.37'de sunulmuştur. Tablonun sütunundaki değerler İtalya örnekleminin tüm boyutlarda (hem sıkılık-esneklik hem örgütsel yenilikçilik boyutları açısından) Türkiye örnekleminde daha yüksek puana sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu t-testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde, örneklem kapsamındaki İtalyan mermer işletmelerinin Türk mermer işletmelerine kıyasla daha sıkı bir kültüre sahip olduğu ve daha yenilikçi bir özellik sergilediği sonucuna varılmıştır. Her iki örneklemin de sıkılık-esneklik skorları ortalama değer üstündedir. Bu bakımdan iki kültürdeki mermer işletmelerinin de kültürel yönden sıkı özellikler gösterdiği söylenebilir. Sonuç olarak, örneklem dahilinde mermer sektöründe faaliyet göstermekte olan İtalyan örgütlerin, aynı sektörde yer alan Türk örgütlerine kıyasla kültürel yönden daha sıkı, yenilikçilik düzeyi bakımından daha yüksek bir seviyede olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular sıkılık ile yenilikçilik arasındaki doğrusal ilişkiye işaret etmekle birlikte daha sağlıklı

bir yorum yapabilmek için söz konusu ilişki ilerleyen bölümlerde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Tablo 3.37 Türkiye ve İtalya Örneklemelerinin Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Profillerinin Karşılaştırılması

	Ülke	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Sıkılık-Esneklik	Türkiye	126	4,48	,94755	,08441
	İtalya	125	4,90	,58272	,05212
Davranışsal Yen.	Türkiye	126	4,20	,95850	,08539
	İtalya	125	4,47	,67050	,05997
Ürün-Paz. Yen.	Türkiye	126	4,02	,96655	,08611
	İtalya	125	4,38	,61632	,05513
Süreç Yenilikçiliği	Türkiye	126	4,25	1,04683	,09326
	İtalya	125	4,73	,54364	,04862

3.15. KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİK VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK DEĞİŞKENLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE İNCELENMESİ

Bu bölümde kültürel sıkılık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik değişkenlerinin demografik özelliklere bağlı değişimi t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılarak Türkiye ve İtalya örneklemeleri üzerinde ayrı ayrı ele alınmıştır. Araştırmanın temel değişkenleri olan sıkılık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik boyutlarının demografik değişkenler açısından istatistiki yönden anlamlı fark gösterip göstermediği sorgulanmıştır.

3.15.1. Türkiye Örnekleme için Kültürel Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

Türkiye örnekleminde sıkılık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik değişkenlerinin işletme içerisindeki bölümlere göre anlamlı fark gösterip göstermediği varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.38'de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden sıkılık-esneklik ve yenilikçilik değişkenleri ile işletme içerisinde görev yapılan bölümler arasındaki ilişkinin $p < ,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.38 Türkiye Örnekleminde İşletme İçi Bölümlere Göre Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
Sıklılık-Esneklik	Gruplar Arası	16,247	3	5,416	6,850	,000
	Grup İçi	92,501	117	,791		
	Toplam	108,748	120			
Davranışsal Yen.	Gruplar Arası	11,076	3	3,692	4,363	,006
	Grup İçi	99,006	117	,846		
	Toplam	110,083	120			
Ürün Paz. Yen.	Gruplar Arası	9,101	3	3,034	3,491	,018
	Grup İçi	101,660	117	,869		
	Toplam	110,761	120			
Süreç Yenilikçiliği	Gruplar Arası	20,265	3	6,755	7,007	,000
	Grup İçi	112,790	117	,964		
	Toplam	133,056	120			

Türkiye örnekleminde sıklılık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik değişkenlerinden alınan puanların işletme içi bölümlere bağlı olarak değişimi Tablo 3.39'da sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler farklı bölümlerde görev yapan katılımcıların sıklılık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik değişkenlerinden aldıkları puanlar arasında belirgin farklılıklar olduğunu göstermektedir. Farklı bölüm çalışanları arasında ikili karşılaştırmalar yapabilmek ve söz konusu farklılıkları daha sağlıklı bir şekilde yorumlayabilmek için Tukey testinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.39 Sıklılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerinin Bölümlere Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Sıklılık-Esneklik	Yönetim kurulu ve genel yönetim	30	5,13	,68145	,12441
	Üretim	46	4,26	,78422	,11563
	Personel, idari ve mali işler	16	4,29	,121867	,30467
	Dış ticaret, satış ve pazarlama	29	4,31	,101914	,18925
	Toplam	121	4,49	,95196	,08654
Davranışsal Yen.	Yönetim kurulu ve genel yönetim	30	3,90	1,00962	,18433
	Üretim	46	4,22	,90558	,13352
	Personel, idari ve mali işler	16	4,92	,46295	,11574
	Dış ticaret, satış ve pazarlama	29	4,12	1,02343	,19005
	Toplam	121	4,21	,95779	,08707
Ürün Paz. Yen.	Yönetim kurulu ve genel yönetim	30	4,27	,69664	,12719
	Üretim	46	3,79	1,03311	,15232
	Personel, idari ve mali işler	16	4,54	,66249	,16562
	Dış ticaret, satış ve pazarlama	29	3,90	1,08518	,20151
	Toplam	121	4,03	,96073	,08734
Süreç Yenilikçiliği	Yönetim kurulu ve genel yönetim	30	4,82	,53950	,09850
	Üretim	46	3,88	1,22326	,18036
	Personel, idari ve mali işler	16	4,71	,74466	,18616
	Dış ticaret, satış ve pazarlama	29	4,06	1,01234	,18799
	Toplam	121	4,27	1,05299	,09573

Türkiye örnekleminde sıklık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik boyutlarından alınan puanların işletme içi bölümlere bağlı değişimine ilişkin Tukey Testi sonuçları Tablo 3.40’da sunulmuştur. Tablonun ortalama fark ve anlamlılık sütunundaki değerler, varyans analizi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde;

Sıklık-esneklik boyutunda “*yönetim kurulu ve genel yönetim*” bölümünde görev yapan katılımcıların, “*üretim*”, “*personel, idari ve mali işler*”, “*dış ticaret satış ve pazarlama*” bölümlerinde görev yapan katılımcılara göre daha yüksek bir ortalama puana sahip oldukları,

Davranışsal yenilikçilik boyutunda “*personel, idari ve mali işler*” bölümünde görev yapan katılımcıların, “*yönetim kurulu ve genel yönetim*”, “*üretim*”, “*dış ticaret satış ve pazarlama*” bölümlerinde görev yapan katılımcılara göre daha yüksek bir ortalama puana sahip oldukları,

Ürün ve pazarlama yenilikçiliği boyutunda “*personel, idari ve mali işler*” bölümünde görev yapan katılımcıların, “*üretim*” bölümlerinde görev yapan katılımcılara göre daha yüksek bir ortalama puana sahip oldukları,

Süreç yenilikçiliği boyutunda “*üretim*” bölümünde görev yapan katılımcıların, “*personel, idari ve mali işler*” ve “*yönetim kurulu ve genel yönetim*” bölümlerinde görev yapan katılımcılara göre daha düşük bir ortalama puana sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.40 Türkiye Örnekleminde İşletme İçi Bölümlere Bağlı Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) MB	(J) MB	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
Sıklık-Esneklik	Yönetim kurulu ve genel yönetim	Üretim	,86703*	,20866	,000
		Personel, idari ve mali işler	,83646*	,27526	,015
		Dış ticaret, satış ve pazarlama	,82299*	,23155	,003
	Üretim	Yönetim kurulu ve genel yönetim	-,86703*	,20866	,000
		Personel, idari ve mali işler	-,03057	,25807	,999
		Dış ticaret, satış ve pazarlama	-,04404	,21083	,997
	Personel, idari ve mali işler	Yönetim kurulu ve genel yönetim	-,83646*	,27526	,015
		Üretim	,03057	,25807	,999
		Dış ticaret, satış ve pazarlama	-,01347	,27690	1,000

		Yönetim kurulu ve genel yönetim	,82299*	,23155	,003
	Dış ticaret, satış ve pazarlama	Üretim	,04404	,21083	,997
		Personel, idari ve mali işler	,01347	,27690	1,000
Davranış Yen.	Yönetim kurulu ve genel yönetim	Üretim	,31449	,21588	,467
		Personel, idari ve mali işler	1,01354*	,28477	,003
		Dış ticaret, satış ve pazarlama	,21236	,23955	,812
	Üretim	Yönetim kurulu ve genel yönetim	,31449	,21588	,467
		Personel, idari ve mali işler	,69905*	,26699	,049
		Dış ticaret, satış ve pazarlama	,10214	,21812	,966
	Personel, idari ve mali işler	Yönetim kurulu ve genel yönetim	1,01354*	,28477	,003
		Üretim	,69905*	,26699	,049
		Dış ticaret, satış ve pazarlama	,80119*	,28647	,030
	Dış ticaret, satış ve pazarlama	Yönetim kurulu ve genel yönetim	,21236	,23955	,812
		Üretim	,10214	,21812	,966
		Personel, idari ve mali işler	,80119*	,28647	,030
Ürün Paz. Yen.	Yönetim kurulu ve genel yönetim	Üretim	,48575	,21875	,124
		Personel, idari ve mali işler	,26389	,28856	,797
		Dış ticaret, satış ve pazarlama	,37548	,24274	,413
	Üretim	Yönetim kurulu ve genel yönetim	,48575	,21875	,124
		Personel, idari ve mali işler	,74964*	,27054	,033
		Dış ticaret, satış ve pazarlama	,11027	,22102	,959
	Personel, idari ve mali işler	Yönetim kurulu ve genel yönetim	,26389	,28856	,797
		Üretim	,74964*	,27054	,033
		Dış ticaret, satış ve pazarlama	,63937	,29029	,129
	Dış ticaret, satış ve pazarlama	Yönetim kurulu ve genel yönetim	,37548	,24274	,413
		Üretim	,11027	,22102	,959
		Personel, idari ve mali işler	,63937	,29029	,129

Süreç Yen.	Yönetim kurulu ve genel yönetim	Üretim	,93454*	,23041	,001
		Personel, idari ve mali işler	,10347	,30395	,986
		Dış ticaret, satış ve pazarlama	,75326*	,25569	,020
	Üretim	Yönetim kurulu ve genel yönetim	-,93454*	,23041	,001
		Personel, idari ve mali işler	-,83107*	,28497	,022
		Dış ticaret, satış ve pazarlama	-,18128	,23281	,864
	Personel, idari ve mali işler	Yönetim kurulu ve genel yönetim	-,10347	,30395	,986
		Üretim	,83107*	,28497	,022
		Dış ticaret, satış ve pazarlama	,64978	,30577	,151
	Dış ticaret, satış ve pazarlama	Yönetim kurulu ve genel yönetim	-,75326*	,25569	,020
		Üretim	,18128	,23281	,864
		Personel, idari ve mali işler	-,64978	,30577	,151

Türkiye örnekleminde katılımcıların sıklık-esneklik ve yenilikçilik değişkenlerinden aldıkları puanların işletme içi pozisyonlara bağlı olarak anlamlı fark gösterip göstermediği varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3.41’de gösterilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden sıklık-esneklik ve yenilikçilik değişkenlerinden alınan puanlar ile işletme içi pozisyonlar arasındaki ilişkinin $p < ,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.41 Türkiye Örnekleminde İşletme İçi Pozisyonlara Bağlı Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anl.
Sıklık-Esneklik	Gruplar Arası	21,490	3	7,163	9,605	,000
	Grup İçi	87,258	117	,746		
	Toplam	108,748	120			
Davranışsal Yen.	Gruplar Arası	10,853	3	3,618	4,265	,007
	Grup İçi	99,230	117	,848		
	Toplam	110,083	120			
Ürün Paz. Yen.	Gruplar Arası	13,271	3	4,424	5,309	,002
	Grup İçi	97,489	117	,833		
	Toplam	110,761	120			
Süreç Yen.	Gruplar Arası	36,664	3	12,221	14,834	,000
	Grup İçi	96,392	117	,824		
	Toplam	133,056	120			

Türkiye örnekleminde sıklık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik değişkenlerinden elde edilen puanların işletme içi pozisyonlara bağlı değişimi Tablo 3.42’de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler farklı pozisyonlarda görev alan katılımcıların sıklık-esneklik ve yenilikçilik değişkenlerinden aldıkları puanlar arasında belirgin farklılıklar olduğunu göstermektedir. Farklı pozisyonlardaki çalışanlar arasında ikili karşılaştırmalar yapabilmek ve söz konusu farklılıkları daha sağlıklı bir şekilde yorumlayabilmek için Tukey testinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.42 Türkiye Örnekleminde Sıklık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerinin İşletme İçi Pozisyona Bağlı Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Sıklık-Esneklik	İşletme sahibi veya ortağı	25	5,20	,81330	,16266
	İşçi (mavi yaka)	20	3,91	,48852	,10924
	Yönetici (genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	24	4,64	,64233	,13112
	Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	52	4,31	1,06052	,14707
	Toplam	121	4,49	,95196	,08654
Davranışsal Yen.	İşletme sahibi veya ortağı	25	3,65	,88976	,17795
	İşçi (mavi yaka)	20	4,17	,75263	,16829
	Yönetici (genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	24	4,42	,99586	,20328
	Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	52	4,39	,95648	,13264
	Toplam	121	4,21	,95779	,08707
Ürün Paz. Yen.	İşletme sahibi veya ortağı	25	4,15	,85431	,17086
	İşçi (mavi yaka)	20	3,32	1,13358	,25348
	Yönetici (genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	24	4,36	,69967	,14282
	Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	52	4,10	,93199	,12924
	Toplam	121	4,03	,96073	,08734
Süreç Yenilikçiliği	İşletme sahibi veya ortağı	25	4,86	,70711	,14142
	İşçi (mavi yaka)	20	3,12	1,22698	,27436
	Yönetici (genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	24	4,51	,59975	,12242
	Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	52	4,31	,96522	,13385
	Toplam	121	4,27	1,05299	,09573

Türkiye örnekleminde sıklık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik değişkenlerinden alınan puanların işletme içi pozisyonlara bağlı değişimine ilişkin Tukey Testi sonuçları Tablo 3.43’de sunulmuştur. Tablonun ortalama fark ve anlamlılık sütunundaki değerler, varyans analizi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde;

Sıklık-esneklik boyutunda “işletme sahibi veya ortağı” pozisyonundaki kişilerin, “işçi”, ve “şef-sorumlu-yetkili” pozisyonundaki katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, yine aynı boyutta “yönetici” pozisyonundaki katılımcıların “işçi” pozisyonundaki katılımcılardan daha yüksek puan aldıkları,

Davranışsal yenilikçilik boyutunda “işletme sahibi veya ortağı” pozisyonundaki kişilerin, “şef-sorumlu-yetkili” ve “yönetici” pozisyonundaki katılımcılara göre daha düşük ortalamaya sahip olduğu,

Ürün ve pazarlama yenilikçiliği boyutunda “işçi” pozisyonundaki kişilerin, “işletme sahibi veya ortağı”, “yönetici” ve “şef-sorumlu-yetkili” pozisyonundaki katılımcılara göre daha düşük ortalamaya sahip olduğu,

Süreç yenilikçiliği boyutunda “işçi” pozisyonundaki kişilerin, “işletme sahibi veya ortağı”, “yönetici” ve “şef-sorumlu-yetkili” pozisyonundaki katılımcılara göre daha düşük ortalamaya sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.43 Türkiye Örnekleminde İşletme İçi Pozisyonlara Göre Tukey Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	(I) MP	(J) MP	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.
Sıklık- Esneklik	İşletme sahibi veya ortağı	İşçi (Mavi yaka)	,128750	,25908	,000
		Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	,55417	,24679	,117
		Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	,88750*	,21018	,000
	İşçi (Mavi yaka)	İşletme sahibi veya ortağı	-,128750*	,25908	,000
		Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	-,73333*	,26147	,030
		Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	-,40000	,22723	,298
	Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	İşletme sahibi veya ortağı	-,55417	,24679	,117
		İşçi (Mavi yaka)	-,73333*	,26147	,030
		Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	,33333	,21311	,403
	Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	İşletme sahibi veya ortağı	-,88750*	,21018	,000
		İşçi (Mavi yaka)	,40000	,22723	,298
		Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	-,33333	,21311	,403

Davranışsal Yenilikçilik	İşletme sahibi veya ortağı	İşçi (Mavi yaka)	,52500	,27628	,234
		Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	,77708*	,26318	,020
		Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	,74904*	,22413	,006
	İşçi (Mavi yaka)	İşletme sahibi veya ortağı	,52500	,27628	,234
		Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	,25208	,27883	,803
		Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	,22404	,24231	,792
	Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	İşletme sahibi veya ortağı	,77708*	,26318	,020
		İşçi (Mavi yaka)	,25208	,27883	,803
		Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	,02804	,22726	,999
	Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	İşletme sahibi veya ortağı	,74904*	,22413	,006
		İşçi (Mavi yaka)	,22404	,24231	,792
		Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	,02804	,22726	,999
Ürün Pazarlama. Yenilikçiliği	İşletme sahibi veya ortağı	İşçi (Mavi yaka)	,83367*	,27385	,015
		Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	,20244	,26086	,865
		Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	,05354	,22216	,995
	İşçi (Mavi yaka)	İşletme sahibi veya ortağı	,83367*	,27385	,015
		Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	,1,03611*	,27637	,002
		Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	,78013*	,24018	,008
	Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	İşletme sahibi veya ortağı	,20244	,26086	,865
		İşçi (Mavi yaka)	,1,03611*	,27637	,002
		Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	,25598	,22526	,668
	Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	İşletme sahibi veya ortağı	,05354	,22216	,995
		İşçi (Mavi yaka)	,78013*	,24018	,008
		Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	,25598	,22526	,668
Süreç Yenilikçiliği	İşletme sahibi veya ortağı	İşçi (Mavi yaka)	1,74167*	,27230	,000
		Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	,35278	,25939	,527
		Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	,54936	,22090	,067
	İşçi (Mavi yaka)	İşletme sahibi veya ortağı	1,74167*	,27230	,000
		Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	1,38889*	,27481	,000
		Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	1,19231*	,23882	,000
	Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	İşletme sahibi veya ortağı	,35278	,25939	,527
		İşçi (Mavi yaka)	1,38889*	,27481	,000
		Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	,19658	,22399	,816
	Şef-Sorumlu-Yetkililer (alt ve orta düzey yöneticiler, ilgili birim sorumluları)	İşletme sahibi veya ortağı	,54936	,22090	,067
		İşçi (Mavi yaka)	1,19231*	,23882	,000
		Yönetici (Genel müdür ve üst düzey yöneticiler)	,19658	,22399	,816

3.15.2. İtalya Örnekleme için Kültürel Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

İtalya örnekleminde sıkılık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik boyutlarının katılımcıların cinsiyet, yaş, işletme içerisinde görev aldıkları birim ve pozisyon, çalışma süresi gibi demografik değişkenlere bağlı olarak anlamlı fark göstermediği tespit edilmiştir.

3.16. SIKILIK-ESNEKLİK KÜLTÜR BOYUTUNUN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde, ilk olarak kültürün sıkılık-esneklik boyutu ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Sonrasında, sıkılık-esneklik kültür boyutunun ürün ve pazarlama yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve davranışsal yenilikçilik üzerindeki etkisi basit regresyon analizi ile ele alınmıştır. Tüm analizler her iki örneklem bazında ayrı ayrı uygulanmıştır.

Türkiye örnekleminde sıkılık-esneklik kültür boyutu ile davranışsal yenilikçilik, ürün ve pazarlama yenilikçiliği ve süreç yenilikçiliği arasındaki ilişki Tablo 3.44'de gösterilmiştir. Tablonun anlamlılık satırındaki değerlerden sıkılık-esneklik ile davranışsal yenilikçilik arasında orta düzeyde, negatif; süreç yenilikçiliği arasında orta düzeyde, pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Sıkılık-esneklik ile ürün ve pazarlama yenilikçiliği arasındaki ilişki ise anlamlı değildir. Cohen (1988), davranış bilimleri için istatistiki analizleri incelediği çalışmasında 0,30 ile 0,49 aralığındaki korelasyon katsayısını orta derecede kabul etmiştir.

Bu bulgudan hareketle, Türkiye örneklemine dahil mermer işletmelerinde kültürün sıkılık düzeyi arttıkça davranışsal yenilikçiliğin azaldığı, süreç yenilikçiliğinin ise arttığı söylenebilir. Bununla birlikte, korelasyon nedensel sonuçlara ulaşabilmek için sınırlı bir analiz yöntemidir. O yüzden, söz konusu değişkenler arasındaki nedenselliği daha net ortaya koyabilmek için basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.44 Sıkılık-Esneklik Değişkeni ile Örgütsel Yenilikçilik Boyutları Arasındaki İlişki
(Türkiye Örnekleme)

		SE	Dav. Yen.	Ürün-Paz. Yen.	Süreç Yen.
Sıkılık-Esneklik	Pearson Korelasyon	1	-,307**	,165	,402**
	Anlamlılık		,000	,065	,000
Dav. Yen.	Pearson Korelasyon	-,307**	1	,343**	,307**
	Anlamlılık	,000		,000	,000
Ürün-Paz. Yen.	Pearson Korelasyon	,165	,343**	1	,662**
	Anlamlılık	,065	,000		,000
Süreç Yen.	Pearson Korelasyon	,402**	,307**	,662**	1
	Anlamlılık	,000	,000	,000	

3.16.1. Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutunun Ürün ve Pazar Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi (Türkiye Örnekleme)

Kültürün sıkılık-esneklik boyutunun ürün ve pazar yenilikçiliği üzerindeki etkisini gösteren veriler Tablo 3.45’de özetlenmiştir. Bu tabloya göre kurulan $Y=b_0+(b_1)(SE)$ regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($p=0,065>0,05$) %5 yanlışma payı ile söylenebilir. Zaten sıkılık-esneklik kültür boyutunun ürün ve pazar yenilikçiliğini açıklama oranının %1,9 olması da bunun bir göstergesi sayılabilir.

Tablo 3.45 Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Ürün ve Pazar Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi (Türkiye Örnekleme)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Error
$Y= b_0 +(b_1)(SE)$	0,165	0,027	0,019	0,95712

Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Regresyon	3,183	1	3,183	3,475	0,065
Artık	113,594	124	0,916		
Toplam	116,777	125			

3.16.2. Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutunun Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi (Türkiye Örnekleme)

Sıkılık-esneklik kültür boyutunun süreç yenilikçiliği üzerindeki etkisini gösteren veriler Tablo 3.46'da özetlenmiştir. Bu tabloya göre kurulan $Y=b_0+(b_1)(SE)$ regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=0,000<0,05$) yüzde beş yanılma payı ile söylenebilir. Modele ait R^2 %16,2 , düzeltilmiş R^2 ise %15,5'tir. Böylece, sıkılık-esneklik kültür boyutu, süreç yenilikçiliğindeki değişkenliğin %15,5'ini açıklayabilmektedir.

Tablo 3.46 Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi (Türkiye Örnekleme)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Error
$Y= b_0 +(b_1)(SE)$	0,402	0,162	0,155	0,96222

Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Regresyon	22,173	1	22,173	23,948	0,000*
Artık	114,808	124	0,926		
Toplam	136,981	125			

Model	B	Std. Hata	t	P
Sabit	2,262	0,417	5,430	0,000*
SE	0,444	0,091	4,894	0,000*

Yukarıdaki tabloda, $Y=b_0+(b_1)(SE)$ regresyon denkleminin değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri verilmektedir. Tabloda P sütunundaki (*)'lı değerler anlamlı olan katsayıları belirtmektedir. Buna göre oluşturulan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$Y = 2,262+0,444(SE)$$

Bu regresyon denklemi şu şekilde yorumlanabilir: Kültürün sıkılık düzeyindeki düzeyindeki 1 birimlik artış, süreç yenilikçiliği'ni 0,444 birim artıracaktır.

3.16.3. Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutunun Davranışsal Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi (Türkiye Örnekleme)

Sıkılık-esneklik kültür boyutunun davranışsal yenilikçilik üzerindeki etkisini gösteren veriler Tablo 3.47’de gösterilmiştir. Bu tabloya göre kurulan $Y=b_0+(b_1)(SE)$ regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=0,000<0,05$) yüzde beş yanılma payı ile söylenebilir. Modele ait $R^2 = \%9,4$, düzeltilmiş $R^2 = \%8,7$ ’dir. Böylece, sıkılık-esneklik kültür boyutu davranışsal yenilikçilikteki değişkenliğin $\%8,7$ ’sini açıklayabilmektedir.

Tablo 3.47 Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Davranışsal Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi (Türkiye Örnekleme)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Error
$Y= b_0 +(b_1)(SE)$	0,307	0,094	0,087	0,91597

Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Regresyon	10,804	1	10,804	12,877	0,000*
Artık	104,036	124	0,839		
Toplam	114,839	125			

Model	B	Std. Hata	t	P
Sabit	5,595	0,397	14,109	0,000*
SE	-0,310	0,086	-3,588	0,000*

Yukarıdaki tabloda, $Y=b_0+(b_1)(SE)$ regresyon denkleminin değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri verilmektedir. Tabloda P sütunundaki (*)’lı değerler anlamlı olan katsayıları belirtmektedir. Buna göre oluşturulan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$Y = 5,595-0,310(SE)$$

Bu regresyon denklemi şu şekilde yorumlanabilir: Kültürün sıkılık düzeyindeki 1 birimlik artış, davranışsal yenilikçiliği 0,31 birim düşürecektir.

İtalya örnekleminde sıklık-esneklik kültür boyutu ile ürün ve pazarlama yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik arasındaki ilişki Tablo 3.48’de gösterilmiştir. Tablonun anlamlılık satırındaki değerlerden kültürün sıklık-esneklik boyutu ile davranışsal yenilikçilik, ürün/pazarlama yenilikçiliği ve süreç yenilikçiliği arasında orta düzeyde, pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Nitekim, Cohen (1988), davranış bilimleri için istatistiki analizleri incelediği çalışmasında 0,30 ile 0,49 aralığındaki korelasyon katsayısını orta derecede kabul etmiştir.

Bu bulgudan hareketle İtalya örneklemindeki işletmeler için kültürün sıklık düzeyi arttıkça davranışsal yenilikçilik, ürün/pazarlama yenilikçiliği ve süreç yenilikçiliğinin arttığı söylenebilir. Bununla birlikte, korelasyon nedensel sonuçlara ulaşabilmek için sınırlı bir analiz yöntemidir. O yüzden, söz konusu değişkenler arasındaki nedensellik basit regresyon analizi kullanılarak incelenmiştir.

Tablo 3.48 Sıklık-Esneklik Değişkeni ile Örgütsel Yenilikçilik Boyutları Arasındaki İlişki (İtalya Örneklemini)

		SE	Dav. Yen.	Ürün-Paz. Yen.	Süreç Yen.
Sıklık-Esneklik	Pearson Korelasyon	1	,493**	,585**	,418**
	Anlamlılık		,000	,000	,000
Dav. Yen.	Pearson Korelasyon	,493**	1	,601**	,601**
	Anlamlılık	,000		,000	,000
Ürün-Paz. Yen.	Pearson Korelasyon	,585**	,601**	1	,582**
	Anlamlılık	,000	,000		,000
Süreç Yen.	Pearson Korelasyon	,418**	,601**	,582**	1
	Anlamlılık	,000	,000	,000	

3.16.4 Sıklık-Esneklik Kültür Boyutunun Ürün ve Pazar Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi (İtalya Örneklemini)

Kültürün sıklık-esneklik boyutunun ürün ve pazar yenilikçiliği üzerindeki etkisini gösteren veriler Tablo 3.49’da özetlenmiştir. Bu tabloya göre kurulan $Y=b_0+(b_1)(SE)$ regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=0,000< 0,05$) yüzde beş yanılma payı ile söylenebilir. Modele ait R^2 %34,2 , düzeltilmiş R^2 %33,7’dir. Böylece, sıklık – esneklik kültür boyutu ürün ve pazar yenilikçiliğindeki değişkenliğin %33,7’sini açıklayabilmektedir.

Tablo 3.49 Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun  r n ve Pazar Yenilikçiliği  zerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi ( talya  rnekleme)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Error
Y= b0 +(b1)(SE)	0,585	0,342	0,337	0,50180

Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Regresyon	16,129	1	16,129	64,054	0,000*
Artık	30,972	123	0,252		
Toplam	47,101	124			

Model	B	Std. Hata	t	P
Sabit	1,344	0,382	3,519	0,001*
SE	0,619	0,077	8,003	0,000*

Yukarıdaki tabloda, $Y = b_0 + (b_1)(SE)$ regresyon denkleminin değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri verilmektedir. Tabloda P sütunundaki (*)'lı değerler anlamlı olan katsayıları belirtmektedir. Buna göre oluşturulan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$Y = 1,344 + 0,619(SE)$$

Bu regresyon denklemi  u şekilde yorumlanabilir: Kültürün sıkılık düzeyindeki 1 birimlik artış, ürün ve pazar yenilikçiliği'ni 0,619 birim yükseltecektir.

3.16.5. Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutunun Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi (İtalya Örnekleme)

Kültürün sıkılık-esneklik boyutunun süreç yenilikçiliği üzerindeki etkisini gösteren veriler Tablo 3.50'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre kurulan $Y=b_0+(b_1)(SE)$ regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=0,000<0,05$) yüzde beş yanılma payı ile söylenebilir. Modele ait R^2 %17,5 , düzeltilmiş R^2 %16,8'dir. Böylece, sıkılık – esneklik kültür boyutu süreç yenilikçiliğindeki değişkenliğin %16,8'ini açıklayabilmektedir.

Tablo 3.50 Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi (İtalya Örnekleme)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Error
$Y= b_0 +(b_1)(SE)$	0,418	0,175	0,168	0,49590

Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Regresyon	6,399	1	6,399	26,023	0,000*
Artık	30,248	123	0,246		
Toplam	36,647	124			

Model	B	Std. Hata	t	P
Sabit	2,819	0,378	7,466	0,000*
SE	0,390	0,076	5,101	0,000*

Yukarıdaki tabloda, $Y=b_0+(b_1)(SE)$ regresyon denkleminin değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri verilmektedir. Tabloda P sütunundaki (*)'lı değerler anlamlı olan katsayıları belirtmektedir. Buna göre kurulan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$Y = 2,819+0,390(SE)$$

Bu regresyon denklemi şu şekilde yorumlanabilir: Kültürün sıkılık düzeyindeki 1 birimlik artış, süreç yenilikçiliği'ni 0,39 birim yükseltecektir.

3.16.6. Sıkılık-Esneklik Kültür Boyutunun Davranışsal Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi (İtalya Örnekleme)

Kültürün sıkılık-esneklik boyutunun davranışsal yenilikçilik üzerindeki etkisini gösteren veriler Tablo 3.51’de gösterilmiştir. Bu tabloya göre kurulan $Y=b_0+(b_1)(SE)$ regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=0,000< 0,05$) yüzde beş yanılma payı ile söylenebilir. Modele ait R^2 %24,3 , düzeltilmiş R^2 %23,7’dir. Böylece, sıkılık – esneklik kültür boyutu davranışsal yenilikçilikteki değişkenliğin %23,7’sini açıklayabilmektedir.

Tablo 3.51 Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Davranışsal Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi (İtalya Örnekleme)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Error
Y= b0 +(b1)(SE)	0,493	0,243	0,237	0,58579

Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Regresyon	13,539	1	13,539	39,455	0,000*
Artık	42,208	123	0,343		
Toplam	55,747	124			

Model	B	Std. Hata	t	P
Sabit	1,694	0,446	3,798	0,000*
SE	0,567	0,090	6,281	0,000*

Yukarıdaki tabloda, $Y=b_0+(b_1)(SE)$ regresyon denkleminin değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri verilmektedir. Tabloda P sütunundaki (*)’lı değerler anlamlı olan katsayıları belirtmektedir. Buna göre, kurulan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$Y = 1,694+0,567(SE)$$

Bu regresyon denklemi şu şekilde yorumlanabilir: Kültürün sıkılık düzeyindeki 1 birimlik artış, davranışsal yenilikçiliği 0,567 birim yükseltecektir.

3.17. KÜLTÜREL SIKILIK-ESNEKLİK İLE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÜLKE DEĞİŞKENİNİN DÜZENLEYİCİ (MODERATÖR) ROLÜ

Bu bölümde araştırmanın bağımsız değişkeni olan sıklık-esneklik kültür boyutunun araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel yenilikçilik türleri (ürün ve pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve davranışsal yenilikçilik) üzerindeki etkisi, Türkiye ve İtalya ayrımının dikkate alındığı iki aşamalı regresyon analizleri ile incelenmiştir. Kültürün sıklık-esneklik boyutu ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide ülke değişkeninin moderatör etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığının değerlendirilmesinde etkileşim teriminin dahil edildiği çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenlerin modele sokulmasında stepwise yöntemi izlenmiştir.

Bu bölümde yer alan analizlerin yapılmasında metodoloji yazınında konu ile ilgili en çok atıf alan ve kabul gören araştırmacılardan Aiken ve West (1991)'in kategorik ve sürekli değişkenler arasındaki etkileşimi açıkladığı *“Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions”* adlı eserinden yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen tüm analizler Aiken ve West (1991:116-137)'in kategorik ve sürekli değişkenler arasındaki etkileşimi açıklamak üzere önermiş olduğu prosedürler sıkı sıkıya takip edilerek uygulanmıştır. Regresyon eğrilerinin grafiklerle gösteriminde yine aynı kaynaktan faydalanılarak *“post hoc probing of significant interactions”* yöntemi izlenmiştir.

3.17.1. Sıklık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Ürün ve Pazar Yenilikçiliğine Etkisinin Türkiye ve İtalya'ya Göre Değerlendirilmesi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Error
$Y = b_0 + (b_1)(SE) + (b_2)(ULKE) + (b_3)(SE \times ULKE)$	0,397	0,158	0,148	0,76504

Sıklık-Esneklik (SE) kültür boyutunun ürün ve pazar yenilikçiliğine etkisinin belirlenmesinde gerçekleştirilen regresyon analizinin ülkelere göre (ülke değişkeninin moderatörlüğünde) değerlendirilebilmesi için regresyon modeline bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ana etkileri dışında ülke ve sıklık-esneklik etkileşim terimi eklenmiştir. Buna ilişkin teorik model yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Modele ait $R^2 = \%15,8$ düzeltilmiş $R^2 = \%14,8$ 'dir.

Buna göre, sıklık-esneklik (SE), ülke ve etkileşim terimi ürün ve pazar yenilikçiliğindeki değişkenliğin %14,8'ini açıklayabilmektedir.

Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Regresyon	27,121	3	9,040	15,446	0,000*
Artık	144,566	247	0,585		
Toplam	171,687	250			

Yukarıdaki tabloya göre, kurulan $Y = b_0 + (b_1)(SE) + (b_2)(ULKE) + (b_3)(SE \times ULKE)$ regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu %5 yanılma ile söylenebilir.

Model	B	Std. Hata	t	P
Sabit	4,064	0,070	58,221	0,000*
SE	0,168	0,072	2,332	0,021*
ULKE	0,188	0,101	1,861	0,064
SE $\times$ ULKE	0,451	0,138	3,258	0,001*

Yukarıdaki tabloda, kurulan $Y = b_0 + (b_1)(SE) + (b_2)(ULKE) + (b_3)(SE \times ULKE)$ regresyon denkleminin değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri verilmektedir. Tabloda P sütunundaki (*)'lı değerler anlamlı olan katsayıları belirtmektedir.

Regresyonda moderatör analizinde özellikle dikkat edilmesi gereken nokta etkileşim teriminin istatistiksel olarak anlamlı olmasıdır. Yine yukarıdaki tabloya göre SE $\times$ ULKE etkileşiminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu %5 yanılma payı ile ifade edilebilir. Buna göre, sıklık-esneklik kültür boyutunun ürün ve pazar yenilikçiliğine olan etkisinin ülke düzeyinde farklılık gösterdiği söylenebilir. Tablodaki katsayılara göre regresyon denklemi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

$$Y = 4,064 + 0,168(SE) + 0,188(ULKE) + 0,451(SE \times ULKE)$$

Ülke değişkeninin moderatör etkisinin ayrıntılı olarak incelenebilmesi için genel regresyon denkleminin Türkiye ve İtalya için yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Ülke değişkeni kategorik bir değişken olduğu için veri girişi sırasında Türkiye = 0, İtalya = 1 olarak kodlanmıştır.

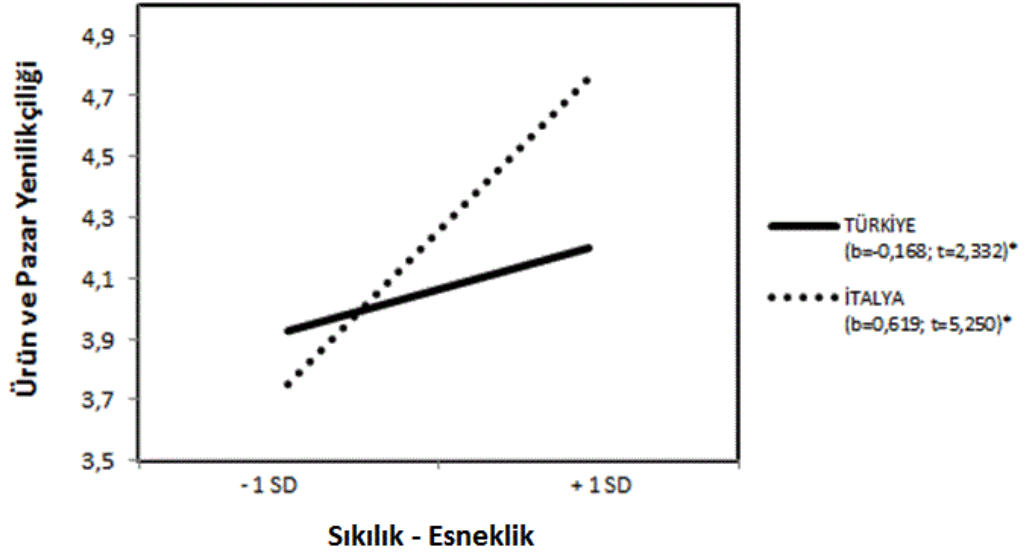
Bu kodlamalar genel regresyon denkleminde yerine konduğunda ülkelere göre regresyon denklemleri şu şekilde elde edilmiştir.

$$\text{TÜRKİYE: } Y = 4,064 + 0,168(SE) + 0,188(0) + 0,451(SE \times 0) = 4,064 + 0,168(SE)$$

$$\text{İTALYA: } Y = 4,064 + 0,168(SE) + 0,188(1) + 0,451(SE \times 1) = 4,252 + 0,619(SE)$$

Ülkelere ait regresyon eşitlikleri Şekil 5.1’de gösterilmiştir.

Şekil 3.2 Sıklık-Esneklik (SE) Kültür Boyutu ile Ürün ve Pazar Yenilikçiliği Değişkenlerine İlişkin Regresyon Denklemlerinin Grafiksel Gösterimi



Şekil 5.1’deki grafiğe göre hem Türkiye hem İtalya örnekleminde sıklık-esneklik düzeyi yükseldikçe, ürün ve pazar yenilikçiliği yükselmektedir. Grafik incelendiğinde dikkati çeken diğer önemli bir nokta ise şudur: Türkiye örnekleminin eğiminden ötürü grafiği daha yatay, İtalya’nınki ise daha dikeydir. İtalya örnekleminde sıklık-esneklik düzeyinin yükselmesi ürün ve pazar yenilikçiliği üzerinde olumlu ve daha yüksek bir artış meydana getirirken; Türkiye örnekleminde sıklık-esneklik düzeyinin yükselmesi yine olumlu fakat İtalya örnekleminde göre daha düşük bir artış meydana getirdiği söylenebilir.

3.17.2. Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Süreç Yenilikçiliğine Etkisinin Türkiye ve İtalya'ya Göre Değerlendirilmesi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Error
$Y=b_0+(b_1)(SE)+(b_2)(ULKE)+(b_3)(SE \times ULKE)$	0,477	0,228	0,218	0,76633

Modele ait $R^2 = \%22,8$, düzeltilmiş $R^2 = \%21,8$ 'dir. Buna göre kültürün sıkılık-esneklik boyutu, ülke ve etkileşim terimi süreç yenilikçiliğindeki değişkenliğin $\%21,8$ 'ini açıklamaktadır.

Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Regresyon	42,753	3	14,251	24,267	0,000*
Artık	145,055	247	0,587		
Toplam	187,808	250			

Yukarıdaki tabloya göre, kurulan $Y= b_0+(b_1)(SE)+(b_2)(ULKE)+(b_3)(SE \times ULKE)$ regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu $\%5$ yanılma payı ile söylenebilir.

Model	B	Std. Hata	t	P
Sabit	4,349	0,070	62,207	0,000*
SE	0,444	0,072	6,145	0,000*
ULKE	0,301	0,101	2,978	0,003*
SE$\times$ULKE	- 0,055	0,138	-0,394	0,694

Yukarıdaki tabloda, kurulan $Y=b_0+(b_1)(SE)+(b_2)(ULKE)+(b_3)(SE \times ULKE)$ regresyon denkleminin değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri verilmektedir. Tabloda P sütunundaki (*)'lı değerler anlamlı olan katsayıları belirtmektedir. Yukarıdaki tabloya göre SE $\times$ ULKE etkileşiminin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı $\%5$ yanılma payı ile söylenebilir. Buna göre, kültürün sıkılık-esneklik boyutunun süreç yenilikçiliğine olan etkisinin ülke düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği ifade edilebilir.

3.17.3. Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutunun Davranışsal Yenilikçiliğe Etkisinin Türkiye ve İtalya'ya Göre Değerlendirilmesi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Error
$Y=b_0+(b_1)(SE)+(b_2)(ULKE)+(b_3)(SE \times ULKE)$	0,407	0,166	0,156	0,76947

Modele ait R² = %16,6 ; düzeltilmiş R² = %15,6'dır. Buna göre sıkılık-esneklik kültür boyutu, ülke ve etkileşim terimi davranışsal yenilikçilikteki değişkenliğin %15,6'sını açıklamaktadır.

Model	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Regresyon	29,059	3	9,686	16,360	0,000*
Artık	146,243	247	0,592		
Toplam	175,302	250			

Yukarıdaki tabloya göre, kurulan $Y= b_0+(b_1)(SE)+(b_2)(ULKE)+(b_3)(SE \times ULKE)$ regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu %5 yanılma ile söylenebilir.

Model	B	Std. Hata	t	P
Sabit	4,138	0,070	58,940	0,000*
SE	-0,310	0,073	-4,272	0,000*
ULKE	0,220	0,101	2,166	0,031*
SE × ULKE	0,877	0,139	6,309	0,000*

Yukarıdaki tabloda, kurulan $Y= b_0+(b_1)(SE)+(b_2)(ULKE)+(b_3)(SE \times ULKE)$ regresyon denkleminin değişkenlerinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri verilmektedir. Tabloda P sütunundaki (*)'lı değerler anlamlı olan katsayıları belirtmektedir. Yukarıdaki tabloya göre SE × ULKE etkileşiminin istatistiksel olarak anlamlı olduğu %5 yanılma ile ifade edilebilir. Buna göre, sıkılık-esneklik kültür

boyutunun davranışsal yenilikçiliğe olan etkisinin ülke düzeyinde farklılık gösterdiği söylenebilir. Tablodaki katsayılara göre regresyon denklemi aşağıdaki gibi elde edilmiştir:

$$Y = 4,138 - 0,310(SE) + 0,220(ULKE) + 0,877(SE \times ULKE)$$

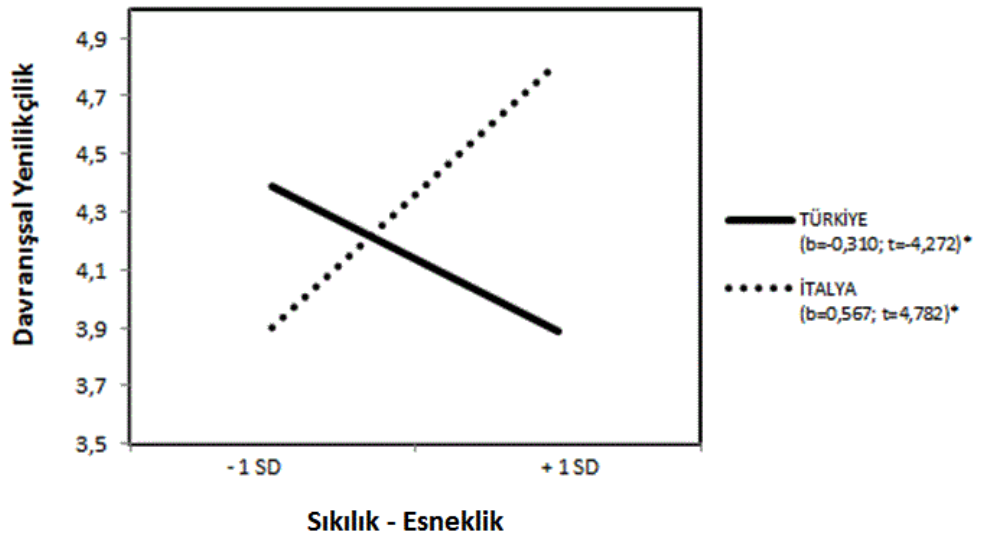
Ülke değişkeninin moderatör etkisinin ayrıntılı olarak incelenebilmesi için genel regresyon denkleminin Türkiye ve İtalya için yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Ülke değişkeni kategorik bir değişken olduğu için veri girişi sırasında Türkiye = 0, İtalya = 1 olarak kodlanmıştır. Bu kodlamalar genel regresyon denkleminde yerine konduğunda ülkelere göre regresyon denklemlerimi şu şekilde elde edilmiştir.

$$TÜRKİYE: Y = 4,138 - 0,310(SE) + 0,220(0) + 0,877(SE \times 0) = 4,138 - 0,310(SE)$$

$$İTALYA: Y = 4,138 - 0,310(SE) + 0,220(1) + 0,877(SE \times 1) = 4,358 + 0,567(SE)$$

Ülkelere ait regresyon eşitlikleri Şekil 5.2’de gösterilmiştir.

Şekil 3.3 Sıkılık-Esneklik (SE) Kültür Boyutu ile Davranışsal Yenilikçilik Değişkenlerine İlişkin Regresyon Denklemlerinin Grafiksel Gösterimi



Şekil 5.2’deki grafiğe göre, Türkiye örnekleminde sıkılık-esneklik düzeyi yükseldikçe, davranışsal yenilikçiliğin düştüğü; İtalya örnekleminde ise sıkılık-esneklik düzeyi yükseldikçe davranışsal yenilikçiliğin yükseldiği söylenebilir. Sıkılık-esneklik kültür boyutunun davranışsal yenilikçilik üzerindeki etkisinin iki ülke için tamamen zıt bir görünüm sergilemesi dikkat çekici bir bulgudur.

3.18. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN VE BULGULARIN ÖZETİ

Araştırmada ileri sürülen hipotezlere ilişkin gerçekleştirilen istatistiki analizler neticesinde elde edilen sonuçlar Tablo 3.52’de özetlenmektedir.

Tablo 3.52 Hipotezlerin ve Bulguların Özeti

Hipotezler	Sonuçlar
H1a: Türkiye örnekleminde örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyi ürün ve pazar yenilikçiliği üzerinde etkilidir.	Desteklenmemektedir
H1b: Türkiye örnekleminde örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyi süreç yenilikçiliği üzerinde etkilidir.	Desteklenmektedir
H1c: Türkiye örnekleminde örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyi davranışsal yenilikçilik üzerinde etkilidir.	Desteklenmektedir
H1d: İtalya örnekleminde örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyi ürün ve pazar yenilikçiliği üzerinde etkilidir.	Desteklenmektedir
H1e: İtalya örnekleminde örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyi süreç yenilikçiliği üzerinde etkilidir.	Desteklenmektedir
H1f: İtalya örnekleminde örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyi davranışsal yenilikçilik üzerinde etkilidir.	Desteklenmektedir
H2a: Örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyinin ürün ve pazar yenilikçiliği üzerindeki etkisi Türkiye ve İtalya’ya göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir
H2b: Örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyinin süreç yenilikçiliği üzerindeki etkisi Türkiye ve İtalya’ya göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir
H2c: Örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyinin davranışsal yenilikçilik üzerindeki etkisi Türkiye ve İtalya’ya göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir

Tablo 3.52’de görüleceği üzere, araştırma sonuçları, örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyinin örgütsel yenilikçilik boyutları üzerindeki etkisine ilişkin H1b, H1c, H1d, H1e, H1f hipotezlerini desteklemekte iken, H1a hipotezini desteklememektedir.

Örgütün kültürel sıklık-esneklik düzeyinin örgütsel yenilikçilik alt boyutları üzerindeki etkisinin Türkiye ve İtalya’ya göre farklılaştığına ilişkin öne sürülen H2a ve H2c hipotezleri desteklenir iken, H2b hipotezi desteklenmemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kültürler arası çalışmalara hakim paradigma olan değerler yaklaşımını çevre ve ortamın norm beklentilerini dikkate alarak farklı bir açıdan sorgulamaya çalışan sıklık-esneklik boyutunun, kültür gibi son derece karmaşık bir olguyu algılamada ve açıklamada araştırmacılara, örgüt teorisyenlerine ve uygulamacılara önemli açılımlar sunması beklenmektedir. Kültürlerin sıklık-esneklik boyutu bağlamında nasıl farklılaştığını ve bu farklılaşmanın arka planında hangi dinamiklerin rol oynadığını incelemek, kültürler arası yönetim uygulamalarının ne ölçüde benzeşip ayrıştığını anlamamızda önemli ipuçları sağlayacaktır. Böylece, kültür alanına egemen olan değer eksenli görüşlerin yarattığı boşluk da doldurularak resmin bütününe görülmesine katkı sağlayacaktır. Üstelik, sıklık-esneklik kültür boyutu salt makro düzeyde toplumlar arası değil; aynı zamanda mikro düzeyde örgütsel yönetim uygulamalarının arkasında yatan, örtülü örgütsel normların çalışan davranışını ve örgüt kültürünü belirlemedeki etki gücünü yansıtabilme potansiyeli taşıyan, örgütsel alanda da anlamlı olduğu düşünülebilecek bir kavramdır.

Örgüt kültürü yazınında yeni bir boyut olarak öne sürülen kültürel sıklık-esneklik boyutunun örgütsel yenilikçilik ile ilişkisinin Türk ve İtalyan mermer işletmeleri üzerinde karşılaştırmalı bir yaklaşımla görgül olarak ele alındığı bu araştırmanın, ulaştığı sonuçlar bakımından umut ve cesaret verici yönde olduğu söylenebilir. Bu bölümde, elde edilen araştırma bulguları yorumlanarak ve tartışılarak araştırmanın temel ilgi odağını oluşturan araştırma sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır.

- *Sıklık-esneklik kültür boyutu, mermer ve doğal taş sektöründe faaliyet gösteren Türk ve İtalyan örgütleri açısından geçerli bir kavram mıdır?*

Araştırmada, daha önce bireysel ve toplumsal düzeyde ele alınan sıklık-esneklik kültür boyutuna ilişkin örgütsel düzeyde ilk ölçümleme çalışmalarından biri gerçekleştirilmiş olup kavramın bireysel ve toplumsal düzeyde olduğu kadar örgüt alanında da geçerli bir yapı olduğuna dair keşfedici yönde bulgulara erişilmiştir. Hem Türkiye hem İtalya örnekleminde sıklık-esneklik kültür boyutu için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları bu yargıyı desteklemektedir. Ayrıca, sıklık-esnekliğin gösterdiği tek faktörlü yapı, Gelfand ve diğerlerinin (2011) yürüttüğü son araştırma

sonuçlarıyla da tutarlıdır. O halde, bir toplumda var olan normların yaygınlığı, birey davranışını belirlemedeki etki gücü ve normlardan sapma durumunda gösterilen tahammül düzeyinin bir göstergesi olan sıklık-esneklik boyutunun örgüt ortamında da işler bir kavram olarak değerlendirilmesi mümkün gözükmemektedir. Bu çalışmada ortaya konan keşfedici nitelikteki söz konusu bulguların bundan sonra gerçekleştirilecek araştırmalarda tekrarlanarak doğruluğunun sınanması ve teyit edilmesi faydalı olacaktır.

- *Türkiye ve İtalya örnekleminde sıklık-esneklik bağlamında hangi kültürel boyut daha daha belirgin gözükmemektedir? Türk ve İtalyan örgütleri ne ölçüde sıkı veya esnek olarak değerlendirilebilir? Türk ve İtalyan örgütleri içinde bulundukları toplumun kültürel sıklık-esnekliğini ne ölçüde yansıtabilmektedir?*

Örgüt kültür ile toplumsal kültür arasındaki ilişkiler ağı incelenirken sistem yaklaşımının bakış açısından önemli ölçüde yararlanılmaktadır. Sistem yaklaşımına göre örgütler belli alt sistemlerden oluşur ve örgütün kendisi de toplumsal sistemin bir alt sistemidir. Bu sistem ve alt sistem çerçevesinde toplum ve örgüt birbirini kültürel olarak da etkilemektedir. Bu açıdan toplumsal kültürün örgüt kültürünü etkilemesi beklenmektedir (Erdem, 2007:113). Araştırma bulgularından hareketle örgüt kültürünün ulusal kültürün genel özelliklerini taşıyabileceği yönünde bir çıkarımda bulunabilmek mümkündür. Araştırma kapsamında incelenen Türk ve İtalyan mermer işletmeleri sıklık-esneklik boyutu açısından değerlendirildiğinde sıkı olarak bulunmuştur.

Her iki örneklemin de sıklık-esneklik ölçeğinde ortalamanın üzerinde elde ettiği puanlar Türk ve İtalyan mermer işletmelerinin sıklık özelliğine işaret etmektedir. Benzer şekilde, Gelfand ve diğerleri (2010:53) Türkiye ve İtalya'yı görece sıkı özellikler gösteren toplumlar olarak aynı kategoride sınıflandırmıştır. Gelfand ve diğerlerinin (2011) son çalışmasında sıklık skoru bakımından 33 ülke arasında Türkiye yedinci, İtalya ise 14. sırada gösterilmiştir. O halde, örgütlerin içinde bulundukları toplumun kültür özelliklerini bir ölçüde yansıttıkları söylenebilir. Sıklığın hakim olduğu bir kültürde faaliyet gösteren örgütlerin benzer doğrultuda sıkı özellikler göstermesi beklenmektedir.

Araştırmada Türkiye örnekleminin sıklık düzeyinin yüksek oluşunda Türk mermer sektörüne hakim geleneksel yapı, paternalistik değerler (Aycan, 2001), yönetimde aile faktörünün oynadığı etkin ve baskın rol gibi unsurlardan söz edilebilir. Aycan ve Kanungo (2000), paternalist kültürlerde üstün görevinin astı korumak, yönlendirmek ve yol göstermek; astın görevinin de üste kayıtsız şartsız itaat etmek olduğunu belirtmişlerdir. Paternalist eğilimlerin fazla olduğu toplumlarda belirlenen örgütsel kurallara uymanın önemli olacağı ve çalışanların bu kurallar açısından kontrol edileceği düşünülebilir. Bu durumda paternalizmin yüksek olması sıkı kültürleri, düşük olması ise esnek kültürleri ortaya çıkaracaktır. Bu yargıyı destekler nitelikte, Türkiye örnekleminde “yönetim kurulu ve genel yönetim” bölümünde görev yapan katılımcıların sıklık-esneklik boyutu açısından, “üretim”, “personel, idari ve mali işler”, “dış ticaret, satış ve pazarlama” bölümlerinde görev yapan katılımcılara göre daha yüksek bir ortalama puana sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca, “işletme sahibi veya ortağı” pozisyonundaki kişilerin sıklık-esneklik boyutunda, “işçi”, ve “şef-sorumlu-yetkili” pozisyonundaki katılımcılara göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu, yine aynı boyutta “yönetici” pozisyonundaki katılımcıların “işçi” pozisyonundaki katılımcılardan daha yüksek puan aldıkları gözlemlenmiştir. Bu bulgular Türk mermer işletmelerinde özellikle tepe yönetim açısından sıklık algılamasının yüksekliğine işaret etmektedir.

Her iki örneklemin de sıklık puanı, ortalamanın üzerinde olmakla birlikte, İtalyan mermer işletmelerinin Türk mermer işletmelerine kıyasla kültürel yönden daha sıkı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel yenilikçiliğin üç alt boyutu olan ürün-pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve davranışsal yenilikçilik açısından İtalyan mermer firmalarının, Türk mermer firmalarına göre yenilikçilik algılamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, İtalyan mermer işletmelerinin bu sektörde çok köklü bir geçmişe, geleneğe, bilgi, birikim ve tecrübeye sahip oluşu, sektördeki konumları itibarıyla sektöre erken nüfuz etmiş olmanın getirdiği avantajlardan faydalanmaları, teknoloji, AR-GE, markalaşma ve tasarım konularında görece üstünlüğü ile açıklanabilir. Nitekim, İtalya zengin mermer ve granit rezervlerinin yanı sıra, üretim ve işleme teknolojisinin de merkezi durumundadır. Türkiye ise jeolojik yapısı, mermer çeşitliliği ve rezerv büyüklüğü ile dünya doğal taş piyasasında önemli bir yere sahiptir. Ancak, Türkiye doğal taş kaynaklarında özellikle karbonatlı mermerlerde miktar ve nitelik olarak önemli bir potansiyele sahip olmasına karşın, dünya piyasasında hak ettiği konumda değildir (Ege İhracatçı

Birlikleri Sektör Raporu, 2011:6). Bu durumun Türk mermer işletmelerinin yenilikçiliği, büyük ölçüde maliyet ögesi olarak gören bir anlayışa sahip olmaları ile ilişkili olduğu söylenebilir. Zira, saha çalışmasında Uluslararası Mermer ve Doğaltaş fuarına katılan bir Türk mermer firması yetkilisinin dile getirdiği şu cümle yenilikçiliğe bakış açısını göstermesi bakımından son derece ilginç bir örnek oluşturmaktadır: *“Mermer sektöründe yenilikçilik mi olurmuş? Biz, tekstil veya konfeksiyon sektöründe çalışmıyoruz ki.”*

Mermer ve doğal taş sektöründe; pazar farkındalığı, sahip olunan sertifikalar, müşteri ve ürün tabanı konularında kısmen de olsa gelişme kaydedilmiş olmasına rağmen, Ar-Ge destek ve yatırımları, ileri üretim ve yönetim sistemleri, sektörde yer alınan işbirlikleri, ağ yapılar ve kümeler, yenilikçiliğe bakış, firma sahibi ve yöneticilerin vizyon ve yönetim mantalitesi gibi konularda ciddi bir ilerleme sağlanamadığı görülmektedir (Ege İhracatçı Birlikleri Sektör Raporu, 2011:6). Mermer sektöründe faaliyette bulunan Türk işletmelerinin örgütsel yenilikçilik düzeylerinin İtalyan şirketlere oranla daha düşük düzeyde çıkması sektörün yenilikçilik yatırımlarında, AR-GE ve yüksek teknoloji kullanımı gibi konularda gelişmeye ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Türk mermer ve doğal taş sektöründe yerleşik bir AR-GE kültürü olmayışı ve AR-GE'ye ayrılan kaynakların azlığı göze çarpmaktadır. Bu noktada sektörün kompozisyonu dikkate alındığında ağırlıklı olarak küçük ve orta büyüklükte işletmelerin olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin devletin koordinasyonunda yenilikçiliğe teşvik edilmesi ve çeşitli desteklerle yenilik yapmaya özendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Mermer sektöründe faaliyet gösteren kobilerin birleşerek yeni kümelenme modellerinin yaratılması, ayrıca, mermer ve doğal taş sektörünün büyük ölçekli sermaye ve teknolojik donanım yönünden güçlü kuruluşlarca da sürdürülebileceği göz önünde bulundurularak, sektörün ortalama firma ölçeğini büyütme yönünde tedbirlerin alınması tavsiye edilmektedir.

İtalya örneğinde katılımcıların yaş ve şirkette çalıştıkları süre itibarıyla bakıldığında Türkiye'ye göre daha farklı bir profil çizdiği görülmektedir. İtalyan katılımcıların önemli bir çoğunluğu 40-50 yaş üzeri ve aynı şirkette en az 20 veya 30 yıl geçirmiş kişilerdir. Öyle ki, İtalyan mermer işletmelerinde toplam mesleki çalışma sürelerinin neredeyse tamamına yakını aynı şirkette geçiren katılımcıların çoğunlukta olduğu dikkati çekmektedir. Tüm bunlar İtalyan katılımcıların çalışmakta

oldukları örgütlerinin belirlemiş olduğu normlara uyma konusunda daha güçlü bir eğilim sergilemelerine yol açtığı söylenebilir.

- Sıkılık-esneklik ile örgütsel yenilikçilik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmada, sıkılık-esneklik kültür boyutu ile örgütsel yenilikçilik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmıştır. Türkiye örnekleminde sıkılık-esneklik ile davranışsal yenilikçilik arasında orta düzeyde negatif, süreç yenilikçiliği arasında yine orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Sıkılık-esneklik ile ürün/pazarlama yenilikçiliği arasındaki ilişki ise anlamlı değildir. Bu bulgudan hareketle Türkiye örneklemine dahil mermer işletmelerinde kültürün sıkılık düzeyi arttıkça davranışsal yenilikçiliğin azaldığı, süreç yenilikçiliğinin ise arttığı söylenebilir. İtalya örnekleminde ise kültürün sıkılık-esneklik boyutu ile davranışsal yenilikçilik, ürün/pazarlama yenilikçiliği ve süreç yenilikçiliği arasında orta düzeyde, pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle İtalya örneklemindeki mermer işletmeleri için kültürün sıkılık düzeyi arttıkça davranışsal yenilikçilik, ürün/pazarlama yenilikçiliği ve süreç yenilikçiliğinin yükseldiği söylenebilir. Araştırmanın bu yönde ortaya koyduğu bulgular Fiş ve Wasti (2010), Wasti ve Fiş (2010)'in çalışmalarında elde ettikleri sonuçlar ile karşılaştırıldığında tutarlılık göstermektedir. Benzer şekilde, Wasti ve Fiş (2010:24) sıkılık-esneklik boyutunun örgütsel seviyede girişimcilik ve yenilikçilik gibi önemli değişkenlerle olumlu ilişkide olduğunu belirlemişlerdir. Yine, Fiş ve Wasti (2010) sıkılık-esneklik kültür boyutu ile bazı örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçümlemeye çalışmışlardır. Sıkılık-esneklik kültür boyutunun girişimcilik yönelimi (yenilikçilik, ileriye etkililik, saldırgan rekabetçilik, risk alma, özerklik) ve kurumsal girişimcilik (yenilikçilik, stratejik yenilenme) alt boyutları ile beklenen doğrultuda anlamlı ilişkileri gösterilmiştir. Bu araştırma bulguları Fiş ve Wasti (2010)'in çalışmasında sözü edilen değişkenler arasında hesapladıkları korelasyon katsayısı büyüklüğü ile tutarlılık sergilemektedir.

- *Mermer ve doğal taş sektöründe faaliyet göstermekte olan katılımcı Türk ve İtalyan örgütlerinin kültürel yönden sıkı-esnek özellikler göstermesi bu örgütlerin yenilikçiliği üzerinde etkili midir? Araştırma kapsamında incelenen Türk ve İtalyan mermer işletmelerinde sıkılık-esneklik kültür boyutu örgütsel yenilikçilik olgusunu ne ölçüde açıklayabilmektedir?*

Mermer ve doğal taş sektöründe faaliyette bulunan örneklem kapsamındaki Türk ve İtalyan işletmelerin kültürel sıklık-esneklik düzeylerinin örgütsel yenilikçilik alt boyutları üzerinde etkili olup olmadığının belirlenmesinde basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre, Türkiye örnekleminde, süreç yenilikçiliği ve davranışsal yenilikçilik üzerinde, sıklık-esneklik kültür boyutunun anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sıklık-esneklik kültür boyutunun süreç yenilikçiliği üzerinde olumlu, davranışsal yenilikçilik üzerinde olumsuz bir etkide bulunduğu; ürün-pazar yenilikçiliği üzerinde ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Böylece, kültürün sıklık düzeyindeki artışın süreç yenilikçiliğini olumlu yönde etkilerken, davranışsal yenilikçiliği ise olumsuz yönde etkilemesi beklenmektedir.

Diğer yanda, İtalya örnekleminde ürün-pazarlama yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve davranışsal yenilikçilik üzerinde, sıklık-esneklik kültür boyutunun anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sıklık-esneklik kültür boyutunun örgütsel yenilikçiliğin üç alt boyutunu da (ürün-pazarlama yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve davranışsal yenilikçilik) olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Böylece, kültürün sıklık düzeyindeki artışın, ürün-pazarlama yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve davranışsal yenilikçilik düzeyini yükseltebileceği yönünde bir çıkarımda bulunabilmek olasıdır.

Bu sonuçlar, her iki örnekleme de sıklık-esneklik kültür boyutunun örgütsel yenilikçilik alt boyutları üzerinde etkili olabileceğine işaret etmektedir. Benzer doğrultuda, Fiş ve Wasti (2010:616), kültür boyutlarının (bireycilik-toplulukçuluk, güç aralığı, sıklık-esneklik) girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisini hiyerarşik çoklu regresyon analizi yardımıyla incelemiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında bireycilik-toplulukçuluk ve güç aralığı boyutları analize dahil edilmiş, ikinci aşamada ise sıklık-esneklik kültür boyutu eklenmiştir. Birinci aşamada, düşük güç aralığı, girişimcilik yöneliminde gözlenen varyansın istatistiksel olarak anlamlı bir yüzdesini açıklarken, ikinci aşamada sıklık-esneklik analize eklendiğinde açıklanan varyans %18,7 oranında artış göstermiş ve güç aralığı istatistiksel olarak önemini kaybetmiştir. Bu sonuçlar, sıklık-esneklik boyutunun yenilikçilik, girişimcilik yönelimi gibi örgütsel değişkenler üzerindeki etkisini göstermesi bakımından çarpıcı olarak nitelendirilebilir.

- *Sıkılık-esnekliğin örgütsel yenilikçilik boyutları ile etkileşiminde ülke değişkeninin rolü nedir? Sıkılık-esnekliğin örgütsel yenilikçilik boyutları üzerindeki etkisi Türkiye ve İtalya'ya göre farklılık göstermekte midir?*

Sıkılık-esnekliğin örgütsel yenilikçilik boyutları (ürün ve pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve davranışsal yenilikçilik) üzerindeki etkisi, Türkiye ve İtalya ayrımının dikkate alındığı iki aşamalı regresyon analizi ile incelenmiştir. Kültürün sıkılık-esneklik boyutu ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide ülke değişkeninin moderatör etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığının değerlendirilmesinde etkileşim teriminin dahil edildiği çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Sıkılık-esneklik kültür boyutunun ürün ve pazar yenilikçiliğine olan etkisinin ülke düzeyinde farklılık gösterdiği söylenebilir. Buna göre, hem Türkiye hem İtalya örnekleminde sıkılık-esneklik düzeyi yükseldikçe, ürün ve pazar yenilikçiliği yükselmektedir. İtalya örnekleminde sıkılık-esneklik düzeyinin yükselmesi ürün ve pazar yenilikçiliği üzerinde olumlu ve daha yüksek bir artış meydana getirirken; Türkiye örnekleminde sıkılık-esneklik düzeyinin yükselmesi yine olumlu fakat İtalya örneklemine göre daha düşük bir artış meydana getirdiği söylenebilir. Kültürün sıkılık-esneklik boyutunun süreç yenilikçiliğine olan etkisinin ise ülkelere göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Sıkılık-esneklik kültür boyutunun davranışsal yenilikçiliğe olan etkisinin ülke düzeyinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Türkiye örnekleminde sıkılık düzeyi yükseldikçe, davranışsal yenilikçiliğin düştüğü; İtalya örnekleminde ise sıkılık düzeyi yükseldikçe davranışsal yenilikçiliğin yükseldiği görülmektedir.

Sıkılık-esneklik kültür boyutunun davranışsal yenilikçilik üzerindeki etkisinin iki ülke için tamamen zıt bir görünüm sergilemesi dikkat çekici bir bulgudur. O halde, Türk mermer işletmelerinde kültürel sıkılık düzeyinin artmasının iş görenlerin yenilik yapma yönündeki isteklilik ve kabiliyetlerini olumsuz yönde etkilediği savunulabilir. İtalyan mermer işletmelerinde ise aksine, kültürel sıkılık düzeyinin yüksekliği çalışanların yenilik yapma davranışları üzerinde motive edici ve cesaretlendirici bir rol oynadığı söylenebilir.

Günümüzde çok uluslu şirketlerin çoğalması ile birlikte kültürler arası araştırmalar önem kazanmıştır. Farklı kültürlerde iş yapan örgütlerin faaliyet gösterdikleri misafir ülkede başarılı olmaları o kültürü gerçekten çok iyi anlamalarına ve özümsemelerine bağlıdır. Toplamların kültürel açıdan gösterdikleri farklılıkların okunmasında sıklık-esneklik kültür boyutunun yöneticilere ve kilit karar vericilere önemli ipuçları sağlayacağı düşünülebilir. Söz gelimi, çok uluslu bir şirkette sıkı ve esnek kültürden gelen çalışanların oluşturduğu heterojen bir ekibe liderlik etmek durumunda kalan bir yöneticinin her iki grubun kültürel özelliğini dikkate alarak farklı yaklaşımlar sergilemesi daha etkili ve yerinde olacaktır. Hiçbir kuşkuyla yer bırakmayacak kadar açık ve net tanımlanmış talimatlar sıkı kültürden gelen astlar için daha motive edici olması beklenirken; çalışanın inisiyatif alabilmesine izin verecek şekilde, görece serbest, gevşek tasarlanmış talimatların esnek kültürden gelen astlar için daha motive edici olması beklenmektedir (Chan ve diğerleri, 1996:11).

Benzer şekilde, insan gücü itibarıyla çeşitlilik (diversity) gösteren işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin görev tanımlarını oluştururken, performans değerlendirme sistemlerini tasarlarırken sahip olunan insan kaynağının kültürel özelliğini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Sıkı toplumlarda bireyler çoğunlukla önceden belirlenmiş kural, norm ve uygulamalara uyum göstermeye alışkın oldukları için sınırları iyi çizilmiş, yapılandırılmış görevlerde daha başarılı olmaları beklenmektedir. Wasti ve Fiş (2010:10) sıklığın hakim olduğu örgütlerde işe alım ve eğitim süreçlerinde daha seçici, dikkatli ve talepkar davranıldığını belirtmiştir. Sıkı örgütlerde işe alımlarda örgüt kültürüne uyum gösterebilecek olan kişileri seçme konusunda esnek örgütlere kıyasla daha güçlü bir eğilim sergilenir. Örneğin, Japon örgütleri tarihsel olarak hep belirli üniversitelerden mezun olan kişileri istihdam etmeyi tercih etmişlerdir (Fliaster, 2001). Benzer bir durumun, Türkiye için de yakın zamana kadar, hatta bugün bile azalarak da olsa varlığını koruduğu söylenebilir. Başka bir örnek ise İngiliz örgütlerinden verilebilir. Çoğu İngiliz örgütündeki üst düzey yöneticinin önce Eton, daha sonra Cambridge veya Oxford'da eğitim gördükleri gözlemlenmiştir.

Sıkı-esnek örgütlerin insan kaynakları bakış açılarındaki temel farklılığı yansıtan en kritik alanlardan bir tanesinin işe alım süreçleri olduğu görülmektedir. Sıkı örgütlerde işe alım süreçlerinde kişinin örgüt normlarına uyumu birincil öncelik taşıyan bir konu iken, esnek örgütlerde bireyin bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin işin

gereklilikleri ile eşleşebilmesi işe alım süreçlerinde önemli rol oynamaktadır. Söz gelimi, Fujiwara (1993) Japonya'daki örgütlerin yüzde onundan azının insan kaynakları seçim sürecinde teknik uzmanlığı öncelikli tuttuğunu belirtmiştir. Japon örgütlerinde personel seçim sürecinde önemli sayılan kriter, seçilecek kişilerin iyi birer örgütsel vatandaş olmaları ve örgütsel standartlara uyum gösterebilme kabiliyetleridir (Morishima, 1995). Örgütsel toplumsallaşma ve eğitim süreçleri de sıkı toplumlardaki örgütlerde esnek toplumlardakine kıyasla çok daha güçlüdür; çünkü yoğun eğitim ve toplumsallaşma örgütsel standartların örgüt üyelerine aktarılmasına ve benimsetilmesine yardımcı olur. Nitekim, Japon şirketlerinde çalışanların, ABD'deki çalışanlara göre daha kapsamlı oryantasyon programlarına katıldıkları ve daha uzun eğitim süreçlerinden geçtikleri belirlenmiştir (Lincoln ve Kalleberg, 1985; Morishima, 1995).

Bu araştırmada sosyoloji ve antropoloji orijinli bir yapı olan sıklık-esnekliğin örgüt ortamında da geçerli bir kavram olup olmadığı keşfedilmeye çalışılmış ve örgütsel sonuç değişkenlerinden yenilikçilik ile olan ilişkisi sorgulanmıştır. Araştırmanın bu alanda yapılan ilk çalışmalardan biri olduğu düşünüldüğünde ortaya konan sonuçların umut vaat ettiği söylenebilir. Elbette, örgütsel yenilikçiliğin tek öncülünün kültürel sıklık-esneklik olmadığı çok açıktır. Gelecek araştırmalarda sıklık-esneklik kültür boyutu ile birlikte yenilikçiliğin öncülü sayılan girişimcilik eğilimi, pazar odaklılık, öğrenme yönelimi gibi faktörlerin de ele alınarak yenilikçilik üzerindeki etkilerinin incelenmesinin daha yararlı sonuçlar üreteceği beklenmektedir.

Kültürün örgütsel uygulamalar için gündeme gelmesi, bütün yönetsel ve örgütsel sorunların kültürel bir bakış açısı ile çözümlenebileceği anlamına gelmemelidir. Örgüt ve yönetim bilimi açısından kültürel perspektif, ne tüm problemlere çözüm üretebilecek tek bir bakış açısıdır ne de örgütsel ve yönetsel uygulamalar açısından göz ardı edilebilecek bir unsurdur. Bu iki uç nokta arasında kültür, örgütsel ve yönetsel uygulamalar açısından dikkate alınması gereken bir konudur (Erdem, 2007:127-128).

Son olarak, sıkı ve esnek toplumlardaki örgütlere ilişkin çıkarımlarda bulunurken sıklık ve esnekliğin kendi içinde hem güçlü hem zayıf yönlerinin bulunabileceği akılda tutulmalıdır. Kültürel yönden sıkı ya da esnek özellikler sergilemek bağlamında değerlendirildiğinde bir kültür eğiliminin diğerine göre daha iyi veya daha üstün olduğu yönünde bir kanaate varmak doğru olmayacaktır. Hem

sıklığın hem esnekliğin kendine göre avantaj ve dezavantaj yaratan durumlar içerebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, sıklığın hakim olduğu toplum ve örgütlerde düzen, uyum, istikrar, öngörülmebilirlik gibi özellikler ön plana çıkarken; değişen koşullara hızla adapte olabilme kabiliyeti, durağanlık, değişime gösterilen direnç gibi olumsuz sayılabilecek durumlar da beraberinde gelebilecektir. Esnek toplum ve örgütlerin ise, kabul edilebilir davranış aralığı geniş, yeniliğe ve değişime açık, farklı görüşlere tahammüllü, çeşitliliğe izin veren bir iklime sahip olmaları beklenirken; kural ve normlara daha az oranda yapılan vurgunun sapkın toplumsal ve örgütsel davranışlara yol açabilmesi, yüksek suç oranları doğurabilmesi olasıdır. O halde, sıklık-esneklik kültür boyutunun toplum ve özellikle de örgüt düzeyindeki muhtemel etki ve sonuçlarının karşılaştırmalı görgül araştırma bulguları ile ortaya konmasının önem taşıdığı ifade edilebilir.

Son dönem kültür yazınında yeni bir yaklaşım olarak öne çıkan sıklık-esneklik kültür boyutunun örgütsel düzeyde ve farklı iki ülke örneklemleri üzerinde karşılaştırmalı bir bakış açısıyla ele alındığı bu araştırmanın kendi alanında bir ilk niteliği taşıdığı söylenebilir. Bundan sonra yürütülecek gelecek araştırmalara yön ve fikir vereceği düşüncesiyle şu önerilerde bulunabilmek mümkündür:

Araştırma sonuçları sıklık-esneklik kültür boyutunun örgüt ortamında da geçerli bir kavram olabildiğine işaret etmesi bakımından öncül bir çalışma olarak değerlendirilebilir. Sıklık-esneklik kültür boyutunun örgüt kültürü yazınına kazandırılabilmesi ve genellenebilmesi için kavramın farklı örgüt, sektör ve iş ortamlarında da doğrulanması ve yapısal geçerliliğinin teyit edilmesi gerekmektedir. Sıklık-esneklik kültür boyutunun örgüt düzeyinde geçerli bir kavram olup olmadığının keşfedici bir yaklaşımla ele alındığı bu araştırma temel alınarak gerçekleştirilecek gelecek araştırmalarda sıklık-esneklik olgusunun doğrulayıcı faktör analizi yardımı ile yapısal geçerliliğinin (convergent validity) sorgulanması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, gelecek araştırmaların sıklık-esneklik kültür boyutunu tek başına değil, diğer örgütsel değişkenlerle de birlikte ele alarak kavramın örgütsel çıktılarla olan etkileşimini doğrulaması beklenmektedir.

Sıklık-esneklik olgusu geleneksel (Pelto, 1968) ve modern toplumlar (Gelfand ve diğerleri, 2011) üzerinde kültürlerarası araştırmalara konu olan bir inceleme alanı olduğu için, kültürlerarası örgüt ve yönetim sahasında yansımalarının olması kaçınılmazdır. O halde, bundan sonraki araştırmaların kavramı farklı

kültürlerde faaliyet gösteren örgütlerde kıyaslamalı bir yaklaşımla ele alması tavsiye edilebilir. Araştırmanın örnekleme, tek bir sektör ve iki ülke ile sınırlı tutulmuştur. Örgüt düzeyinde ülkelerarası farklılıklara daha sağlıklı işaret edilebilmesi açısından kavramın ikiden de fazla, çoklu kültür örneklemelerinde yorumlanmasının daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Böylece, her bir kültürde faaliyet gösteren örgütlerin diğer kültürlerdeki kıyasla nerede durduklarının fotoğrafı daha iyi resmedilebilecektir. Tam da bu noktada araştırmacıların dikkatine sunmaya değer önemli bir konunun altı çizilmelidir. Kültürlerarası yönetim ve örgüt araştırmalarında her kültürden seçilecek örneklem belirlenirken örneklemin hangi sektörden, iş veya faaliyet kolundan seçildiği büyük önem taşımaktadır. Seçilecek örneklemelerin kültürlerarası karşılaştırma yapmaya izin verecek sayıda ve kompozisyonunda oluşu kritik bir role sahiptir. Özel ya da kamu, üretim veya hizmet sektörü oluşu, hatta aynı sektör dahi olsa bu sektörde yer aldığı konum ve faaliyet türleri (üretici, tedarikçi vb.) göz önünde bulundurulması gereken önemli hususlardır. Aksi takdirde, Dr.Gelfand'ın işaret ettiği gibi araştırmacının örnekleme ulaşma konusunda yaşadığı zorluklardan ötürü söz gelimi, ABD'den özel sektör, Japonya'dan kamu sektörü katılımcılarından oluşan bir örnekleme olursa, bu durum karşılaştırma yapmayı önemli ölçüde etkileyebilecek bir yanlılık oluşturabilir. (Pre-Conference Workshop, IACCP 30 Haziran - 3 Temmuz 2011, İstanbul, Dr. Gelfand ile kişisel görüşmeden bir alıntı)

Sıkılık-esneklik kültür boyutu üzerine gerçekleştirilecek gelecek araştırmaların sıkılık-esneklik ile beraber diğer kültür boyutlarını (örneğin, bireycilik-toplulukçuluk, güç aralığı, belirsizlikten kaçınma vb.) da birlikte ele alarak değerlendirmeleri önerilmektedir. Sıkılık-esneklik kavramının var olan kültür boyutlarından ayrılan, başlı başına bir kültür boyutu olduğunun net olarak ortaya konabilmesi için diğer kültür boyutlarından ayrışması gerekmektedir. Bu da sıkılık-esnekliğin diğer kültür boyutları ile birlikte ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*. 16(3): 586-612.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İçgirişimcilik ve Temel Belirleyiciler: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29, 83-112.
- Ahmed, P.K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*. 1(1): 30-43.
- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. USA: Sage Publications.
- Aiken, M. and Hage, J. (1971). The organic organization and innovation. *Sociology*. 5(1): 63-82.
- Aiken, M., Bacharach, S.B. ve French, J.L. (1980). Organizational structure, work process and proposal making in administrative bureaucracies. *Academy of Management Journal*. 23(4): 631-652.
- Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. *Advances in Experimental Psychology*. 20: 1-63.
- Aksoy, M. (2003). Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi. *KalDer Forum*. 3(12): 17-22.
- Ali, A., Krapfel, R. ve Labahn, D. (1995). Product innovativeness and entry strategy: impact on cycle time and break-even time. *Journal of Product Innovation Management*. 12(1): 54-70.
- Alpkan, L, Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(2): 175-189.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., ve Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*. 48(5): 732-755.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*. 39: 1154-1184.

- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*. 10: 123-167.
- Anderson, N. ve King, N. (1993). Innovation in organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. (ss. 1-34) London, UK: John Wiley.
- Andrews, J. ve Smith, D.C. (1996). In search of marketing imagination: factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of Marketing Research*. 33: 17-37.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*. 16(5): 495-527.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*. 16: 495-527.
- Antoncic, B. ve Zorn, O. (2004). The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: an empirical examination. *Managing Global Transitions*. 2(1): 5-14.
- Antoncic, B., ve Hisrich, R.D. (2003), Clarifying The Intrapreneurship Concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 10(1): 7-24.
- Aras, M.S. (1999). *Bir Şehrin Ruhu: Erzurum*. İstanbul: Dergah Yayınları.
- Archibugi, D. ve Pianta, M. (1996). Measuring technological change through patents and innovation surveys. *Technovation*. 16(9): 451-468.
- Argyris, C. ve Schon, D. A. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. ve Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*. 28(10): 644-657.
- Arnett, J. J. (1995). Broad and narrow socialization: The family in the context of a cultural theory. *Journal of Marriage and the Family*. 57: 617-628.
- Artz, K.W., Norman, P.M. ve Hatfield, D.E. (2003). Firm performance: A longitudinal study of R&D, patents, and product innovation. *Academy of Management Proceedings*.

- Asch, S. E. (1952). *Social psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: a contingency approach. *Journal of Product Innovation Management*. 12(4): 275-93.
- Auh, S. ve Menguc, B. (2005). Top Management Team Diversity and Innovativeness: The Moderating Role of Interfunctional Coordination. *Industrial Marketing Management*. 34(3): 249-261.
- Avlonitis, G.J., Kouremenos, A. ve Tzokas, N. (1994). Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstrat. *European Journal of Marketing*. 28(11): 5-28.
- Aycan, Z. (1998). Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II. (ss. 21-34). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z. (2000). Cross-cultural industrial and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 31: 110–128.
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey. Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*. 22(3): 252-260.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. (ss. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Bachman, R. ve Schutt, R. K. (2003). *The Practice of Research in Criminology and Criminal Justice*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Pine Forge Press: An Imprint of Sage Publications.
- Bagozzi, R.P., Baumgartner, J. ve Yi, Y. (1989). An investigation into the roles of intentions as mediators of the attitude-behavior relationship. *Journal of Economic Psychology*. 10: 35-62.
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (1999). Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*. 4: 295–308.

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. 84: 191-215.
- Barber, J. P. ve Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science based industry. *International Business Review*. 16: 275-293.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1): 99–120.
- Barry, H., Child, I.L., ve Bacon, M.K. (1967). Relation of child training to subsistence economy. *Cross-cultural approaches* (ss. 145-155). New Have, CT: Human Relation Area Files.
- Basberg, B. (1987). Patents and the measurement of technological change: A survey of the literature. *Research Policy*. 16: 131-141.
- Bast, M. R., (2001). Out of the Box Coaching ve Breakthroughs with the Enneagram, <http://www.breakoutofthebox.com/kai.htm> Erişim tarihi: 09.02.2011
- Berber A., Aksel İ., Pıçakçı S., (2007). Changing Competitive Strategies In The New Era of Globalization: The Use of Differentiation As A Competitive Strategy In The Turkish Textile Industry. *The 11th Annual Conferance of The European Business History Association* University Geneva, Switzerland, September 13-15.
- Berry, J. W. (1967). Independence and conformity in subsistence-level societies. *Journal of Personality and Social Psychology*. 7: 415–418.
- Berry, J.W. (1966). Temne and Eskimo perceptual skills. *International Journal of Psychology*. 1: 207–229.
- Bettenhausen, K. ve Murnigan, J.K. (1985). The emergence of norms in competitive decision-making groups. *Administrative Science Quarterly*. 30: 350-372.
- Birenbaum. A., ve Sagarin. E. (1976). *Norms and human behavior*. New York: Praeger.
- Boldt, E.D. (1978a). Structural tightness and cross-cultural research. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 9: 151-165.

- Boldt, E.D. (1978b). Structural tightness, autonomy, and observability: An analysis of Hutterite conformity and orderliness. *Canadian Journal of Sociology*, 3, 349-363.
- Boldt, E.D., ve Roberts, L.W. (1979). Structural tightness and social conformity: A Methodological note with theoretical implications. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 10: 221-230.
- Bozkurt, T. (1997). İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. (ss. 83-102). Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Ortak Yayını.
- Bulut, Ç., Tütüncüoğlu, M. ve Aksoy, E. (2009). Gelişmekte Olan Ülke Ekonomilerinde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerdeki Firma İçi Girişimcilik Faktörleri ve Yenilikçiliğe Etkileri. *Ege Akademik Bakış*. 9(4): 1357-1374.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış*. 9(2): 513-538.
- Burns, T., ve Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London: Tavistock.
- Burns, T., ve Stalker, G.M. (1961). The management of innovation. London: Tavistock.
- Calantone, J. R., Cavusgil, S. T., Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*. 31: 515– 524.
- Capon, N., Farley, J.U., Lehmann, D.R. ve Hulbert, J.M. (1992). Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers. *Management Science*. 38(2): 157-169.
- Carpenter, S. (2000). Effects of cultural tightness and collectivism on self-concept and causal attributions. *Cross-Cultural Research*. 34: 38–56.
- Chan, D. K., Gelfand, M. J., Triandis, H. C. ve Tzeng, O. (1996). Tightness-Looseness Revisited: Some Preliminary Analyses in Japan and the United States. *International Journal of Psychology*. 31(1): 1-12.
- Chandler, G.N., Keller, C. ve Lyon, D.W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 25(1): 59-76.

Chang, J. (1998). Model of Corporate Entrepreneurship. *Borneo Review*. 9(2): 187-212.

Chen, C., Greene, P. ve Crick, A. (1998), Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?. *Journal of Business Venturing*. 13(4): 295-316.

Chihiro, W., Kishioka, M. ve Nagamatsu, A. (2004). Resilience as a source of survival strategy for high-technology firms experiencing mega competition. *Technovation*. 24(2): 139-152.

Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*. 16(2): 64-73.

Cialdini, R. B. ve Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. *The handbook of social psychology* (ss. 151–192). New York: McGraw-Hill.

Clark, R. ve Goldsmith, R. (2006). Global Innovativeness and Consumer Susceptibility to Interpersonal Influence. *The Journal of Marketing Theory and Practice*. 14(4): 275-285.

Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. ve Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75: 409-422.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.) Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35(1): 128-152.

Cohen, W.M. ve Klepper, S. (1996). Firm size and the nature of innovation within industries: the Case of process and product R&D. *The Review of Economics and Statistics*. 78(2): 232-243.

Cooper, A.C. (1973). Technical entrepreneurship: what do we know?. *Research and Development Management*. 3(2): 59-64.

Cooper, R.G. ve De Brentani, U. (1991). New industrial financial services: what distinguishes the winners. *Journal of Product Innovation Management*. 8(1): 75-90.

Crespell, P., Knowles, C. ve Hansen, E. (2006). Innovativeness in the North American softwood sawmilling industry. *Forest Science*. 52(5): 568-578.

Crossan, M.M. ve Apaydin, M. (2009). A multi-dimensional framework of organizational innovation. *Journal of Management Studies*. 47(6): 1155-1191.

Çukur, C. Ş. (2007). Kültürel Süreçleri Nitelemek, Ölçmek ve İlişkilendirmek: Karşılaştırmalı Kültürel Yaklaşımlar. Kültürel Bağlamda Yönetmel-Örgütsel Davranış. (ss.33-88). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Daft, R.L. (1982). Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change. Derleyen Bacharach, S.B. (Ed.). *Research in the Sociology of Organizations*. (ss. 129-166). JAI Press, Greenwich, CT.

Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., Kanji, G. K., Juhl, H. J., ve Sohal, A. S. (1998). Quality management practices: A comparative study between East and West. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 15: 812-826.

Damanpour, F, Walker, R. M. ve Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 46(4): 650-675.

Damanpour, F. ve Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*. 17: 215-236.

Damanpour, F. ve Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering Technology Management*. 15(1): 1-24.

Damanpour, F. and Evan, W.M. (1992). The adoption of innovations over time: Structural determinants and consequences in library organizations. *Library and Information Science Research*. 14(4): 465-482.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The academy of management journal*, 34(3): 555-590.

Damanpour, F., Szabat, K.A. ve Evan, W.M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*. 26(6): 587-601.

Damanpour, F. ve Evan, M. W. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*. 29: 392-409.

Danneels, E. ve Kleinschmidt, E.J. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with product selection and performance. *The Journal of Product Innovation Management*. 18(6): 357-73.

Das, S. R. ve Joshi, M. P. (2007). Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity. *Journal of Operations Management*. 25(3): 643-660.

Dasgupta, M. ve Gupta, R.K. (2009). Innovation in Organizations: A Review of the Role of Organizational Learning and Knowledge Management. *Global Business Review*. 10: 203 – 224.

Deshpande, R. ve Farley, J.U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*. 21(1): 3-22.

Deshpande, R. ve Webster F.E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*. 53(1): 3-15.

Dess, G., Lumpkin, G.A. ve Eisner, A. (2008). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill,

Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J. ve Lane, P.J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*. 29(3): 351-78.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T. ve Covin, J.G. (1997), Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models, *Strategic Management Journal*. 18 (9): 677-695.

Dewar, R.D. ve Dutton, J.E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*. 32(11): 1422-1433.

Dibrell, C. ve Moeller, M. (2011). The impact of a service-dominant focus strategy and stewardship culture on organizational innovativeness in family-owned businesses. *Journal of Family Business Strategy*. 2: 43–51.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. The new institutionalism in organizational analysis (ss. 63-82). Chicago: University of Chicago Press.

Douglas, M. (1982). Introduction to grid/group analysis. *Essays in the sociology of perception*. London:Routledge & Kegan Paul Ltd.

Duncan, R. ve Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI.

Duygulu, E., Ozeren E. ve Işıldar, P. (2010). The Link Between Mission Statements and Performance: Formulating The Right Strategy for SMEs, *The 33rd Annual ISBE Conference*, 02-04 November, London, UK.

Earley, P. C. ve Mosakowski, E. (2002). Linking culture and behavior in organizations: Suggestions for theory development and research methodology. *Research in multi-level issues* (pp.279–319). Derleyen F. Dansereau ve F. J. Yammarino. San Francisco: Elsevier Science.

Eby, L.T., Dobbins, G.H. (1997). Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 18(3): 275–295.

Ege İhracatçı Birlikleri Türkiye Doğal Taş Madenciliği Sektör Raporu (2011). Editör: Prof.Dr.Turgay Onaran. İzmir.

Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davislamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*. 75(1): 51-9.

Ellonen, R., Blomqvist, K. ve Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*. 11(2): 160-181.

Erdem, R. (2007). Toplumsal Kültürün  rg t Kültürüne Yansımaları. Kültürel Bağlamda Yönetmel- rg tsel Davranış (ss. 91-133). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları

Eren, M. ř., Yücel, R. ve Eren, S. S. (2010). Firma Performansına Etkileri Kapsamında  evresel Olumsuzluk Pazar Dinamizmi Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Journal of Yasar University*. 18(5): 3102-3116.

Eriş, E. D.,  zer, P. S. ve  zmen,  .N.T. (2010). Yeni Ekonomi Düzeninde Yenilik Kavramı: Yenilik Türleri-Modelleri ve Yeniliğin Derecesi-Sonuçları. Seçme Yazılarla  rg tler ve Yenilik. (ss. 1-29). Ankara: Detay Yayıncılık

Ettlie, E. J., Bridges, P. W. ve O'Keefe, D. R. (1984). Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation. *Management Science*. 30: 682-695.

Evangelista, R., Sandven, T., Sirilli, G. ve Smith, K. (1998). Measuring innovation in European industry. *International Journal of the Economics of Business*. 5(3): 311-333.

Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*. 9: 47-53.

Ferguson, P. (1989). Stressful experiences of Japanese students returning from extended periods of residence in the United States. *Journal of Human Behaviour and Learning*. 6: 30-35.

Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for windows*. London: Sage.

Fiş, A. M. ve Wasti, A. S. (2010). Yeni Bir  rg t Kültürü Boyutu: Sıkılık-Esnelik. 18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (ss. 611-618), D zenleyen  ukurova  niversitesi İşletme B l m  20-22 Mayıs.

Fliaster, A. (2001). Deployment of knowledge workers in Japanese R&D at the turning point towards the knowledge-based economy. *Advances in human resource management in Asia* (ss. 42-60). New York: Palgrave.

Foxall, G. (1984). *Corporate Innovation: Marketing and Strategy*. St. Martin's Press. New York, NY.

Frambach, R. (1993). An integrated model of organizational adoption and diffusion of innovations. *European Journal of Marketing*. 27(5): 22– 41.

Friedl, (1992). Child Rearing in Modern Persia,
<http://www.iranica.com/articles/children-v> Erişim Tarihi: 26.12.2010.

Frost, P.J. ve Egri, C.P. (1991). The political process of innovation. *Research in Organization Behavior*. 13: 229-265.

Fujiwara, M. (1993). Hiring and staffing. *Personnel management* (ss. 107-120). Tokyo: Minerva.

Gabreyna, W. (1999). Psychological anthropology and the “levels of analysis” problem: We married the wrong cousins. *Latest contributions to cross-cultural psychology* (ss. 333–351). Derleyen J. C. Lasry, J. Adair ve K. Dion. Lisse, the Netherlands: Swets & Zeitlinger.

Garcia, N., Sanzo, J. ve Trespalacios, A. (2008). New product internal performance and market performance: Evidence from Spanish firms regarding the role of trust, interfunctional integration, and innovation type. *Technovation*. 28(11): 713-725.

Garcia, R. ve Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*. 19(2): 110-132.

Gatian A.W, Brown R.M. ve Hicks J.O. (1995). Organizational innovativeness, competitive strategy and investment success. *Journal of Strategic Information Systems*. 4(1): 43–59.

Gatignon, H. ve Xuereb, J. M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*. 34(1): 77-90.

Gebert, D., Boerner, S. ve Lanwehr, R. (2003). The risks of autonomy: Empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organizational innovativeness. *Creativity and Innovation Management*. 12(1): 41-49.

Gebert, D., Boerner, S. ve Lanwehr, R. (2003). The risks of autonomy: Empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organizational innovativeness. *Creativity and Innovation Management*. 12(1): 41-49.

Gelfand M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L.M., Lun, J., Lim, B.J., Duan, L., Almaliach, A., Ang, S., Arnadottir, J., Aycan, Z., Boehnke, K., Boski, P., Cabecinhas, R., Chan, D., Chhokar, J., D'Amato, A., Ferrer, M., Fischlmayr, I. C., Fischer, R., Fülöp, M., Georgas, J., Kashima, E. S., Kashima, Y., Kim, K., Lempereur, A., Marquez, P., Othman, R., Overlaet, B., Panagiotopoulou, P., Peltzer, K., Perez-Florizno, L. R., Ponomarenko, L., Realo, A., Schei, V., Schmitt, M., Smith, P. B., Soomro, N., Szabo, E., Taveesin, N., Toyama, M., Vliert, E.V., Vohra, N., Ward, C., Yamaguchi, S. (2011). Differences Between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study. *Science*. 332: 1100.

Gelfand M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L.M., Lun, J., Lim, B.J., Duan, L., D'Amato, A., Almaliach, A., Ang, S., Aycan, Z., Arnadottir, F., Biasoli, Z.M.M., Boehnke, K., Boski, P., Cabecinhas, R., Chan, D., Chhokar, J., Ferrer, M., Fischlmayr, I. C., Fischer, R., Fülöp, M., Georgas, J., Kashima, E. S., Kashima, Y., Kim, K., Lempereur, A., Marquez, P., Othman, R., Overlaet, B., Panagiotopoulou, P., Peltzer, K., Perez-Florizno, L. R., Petrovna, L., Realo, A., Schei, V., Schmitt, M., Smith, P. B., Soomro, N., Szabo, E., Taveesin, N., Toyama, M., Vliert, E.V., Vohra, N., Ward, C., Yamaguchi, S., Yan, X. (2010). The Difference Between "Tight" and "Loose" Societies Revisited: Ecological, Socio-Political, and Societal Correlates of Tightness-Looseness in Modern Nations. Working Paper. (Please note that this document was obtained from the first author upon the researcher's request)

Gelfand, M. J., Nishii, L. H. ve Raver, J. L. (2006). On the Nature and Importance of Cultural Tightness and Looseness. *Journal of Applied Psychology*. 91: 1225-1244.

Gelfand, M. J., Wasti, S. A. ve Godfrey, G. (2002). Culture and metaphors for negotiation in five nations. *International Association for Cross-Cultural Psychology Conference*, Yogyakarta, Indonesia.

Gerhart, B. (2008). How much does national culture constrain organizational culture? *Management and Organization Review*. 5(2): 241–259.

Gist, M.E. ve Mitchell T.R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*. 17(2): 183-211.

Goldsmith, R. E., Matherly, T. A. (1987). Adaption-Innovation and Self-Esteem. *Journal of Social Psychology*. 127(3): 20-23.

- Gopalakrishnan, S. ve Damanpour, F. (2000). The impact of organizational context on innovation adoption in commercial banks. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 47 (1): 14-25.
- Gopalakrishnan, S. ve Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. *Omega: The International Journal of Management Science*. 25(1): 15-28.
- Gopalakrishnan, S. ve Damanpour, F. (1994). Patterns of generation and adoption of innovations in organizations: contingency models of innovation attributes. *Journal of Engineering and Technology Management*. 11(2): 95-116.
- Green, K. M., Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (2008). Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. *Journal of Business Venturing*. 23: 356-383.
- Greenan, N. (2003). Organizational change, technology, employment and skills: an empirical study of French manufacturing. *Cambridge Journal of Economics*. 27, 287-316.
- Greiner, L. E. (1967). Antecedents of Planned Organization Change. *Journal of Applied Behavioral Science*. 3(1): 51-85.
- Greve, H.R. (2003). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal*. 46(6): 685-702.
- Gudmundson, D., Tower, C.B. ve Hartman, E.A. (2003). Innovation in small business: Culture and ownership do matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 8(1): 1-17.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2003). İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 4(1): 40-63.
- Gülner, B. (2009). İletişim Doyumu Boyutları İle Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4): 62-82.
- Hackman, J.R. (1976). Group influences on individuals. *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 1455-1525). Chicago: Rand McNally.
- Hage, J. (1980). *Theories of Organizations*. New York: Wiley.

- Hall, B.H., Griliches, A. ve Hausman, J.A. (1986). Patents and R and D: Is there a lag? *International Economic Review*. 27(2): 265-283.
- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R.K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?. *Journal of Marketing*. 62(4): 30-44.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*. 82: 929-964.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*. 49: 149-164.
- Hansen, M. (2009). *Investigating the Construct Validity of Perceived Cultural Tightness and Culture Strength*. Unpublished Doctoral Dissertation. Raleigh, North Carolina: Graduate Faculty of North Carolina State University.
- Harmancioglu, N., Droge, C., ve Calantone, R.J. (2009). Theoretical lenses and domain definitions in innovation research. *European Journal of Marketing*. 43 (1/2): 229-263.
- Henard, D.H. ve Szymanski, D.M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*. 38(3): 362-75.
- Herbig, P.A., Miller, J.C. (1992). Culture and technology: does the traffic move in both directions. *Journal of Global Marketing*. 6(3): 75–104.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organization: Software of the mind*, Harper Collins Business
- Holzer, S. (2000). School in Japan. *AnimaniA*, 34, 72-75, makaleye bu siteden erişilebilir: (<http://www.genvid.com/lunarch/faqyou/sijapan.html> Erişim Tarihi: 02.01.2011)
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Shepherd, D.A. ve Bott, J.P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: examining perception and position. *Journal of Business Venturing*. 24: 236-47.

Hornsby, S. J., Kuratko, D. F. ve Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale, *Journal of Business Venturing*. 17: 253–273.

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. ve Montagno, R.V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: a comparison of Canadian and US manager. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 17(2): 29-37.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., ve Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 cultures*. San Francisco: Sage.

Howell, J.M., Shea, C.M., Higgins, C.A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*. 20(5): 641–661.

Hsien N. K. (2010). Organizational trust and knowledge obtaining in industrial clusters. *Journal of Knowledge Management*. 14(1): 141-155.

http://www.freedomhouse.org/uploads/special_report/101.pdf Erişim Tarihi: 16.06.2011

<http://www.haberler.com/singapur-da-isvicreliye-falaka-cezasi-2124422-haberi/> Erişim Tarihi: 10.03.2011

Hult, G.T., Hurley, R.F. ve Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*. 33(5): 429–438.

Hult, G.T.M., Ketchen, D. ve Slater, S.F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*. 26: 1173-1181.

Hultink, E. J., Hart, S., Robben, H.S.J. ve Griffin, A. (2000). Launch Decisions and New Product Success: An Empirical Comparison of Consumer and Industrial Products. *Journal of Product Innovation Management*. 17(1): 5-23.

Hurley, R.F. ve Hult, T.M. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*. 62: 42-54.

Hurt, H.T., Joseph, K. ve Cook, C.D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*. 4(1): 58-65.

Ingelhart, R., ve Baker, W.E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 65: 19-51.

Ip, G.W.M. ve Bond, M. H. (1995). Culture, values, and the spontaneous self-concept. *Asian Journal of Psychology*. 1: 30-36.

Iwamura, A. ve Jog, V. M. (1991). Innovators, organization structure and management of the innovation process in the securities industry. *Journal of Product Innovation Management*. 8(2): 104-116.

Jackson, J. (1975). Normative power and conflict potential. *Sociological Methods and Research*. 4: 237-263.

Jackson, J. (1965). Structural characteristics of norms. *Current studies in social psychology*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.

Jervis, P. (1975). Innovation and technology transfer: The roles and characteristics of individuals. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 22: 19-27.

Jones, G.K., ve Davis, H.J. (2000). National culture and innovation: implications for locating global R&D operations. *Management International Review*. 40(1): 11–39.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kamaruddeen, A. M., Yusof, N. ve Said, I. (2009). A Proposed Framework for Measuring Firm Innovativeness in the Housing Industry. *The International Journal Of Organizational Innovation*. 2(2): 100-129.

Kameda, T., Takezawa, M. ve Hastie, R. (2003). The logic of social sharing: An evolutionary game analysis of adaptive norm development. *Personality and Social Psychology Review*. 7: 2-19.

Kamien, M.I. ve Schwartz, N.L. (1975). Market structure and innovation: A survey. *Journal of Economic Literature*. 13(1): 1-37.

Karataş, A., Eraslan, H. ve Ak, R. (2003). Türk Mermer Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Gücünün Analizi ve Ülke Ekonomisi Açısından Önemi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4: 12-1.

Katz, D, ve Kahn, R.L (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Khalifa, M., Yu, A.Y. ve Shen, K.N. (2007). Build Up Organizational Innovativeness: An Integrated View. *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*.

Khandwalla, P. N. (1976). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*. 7(4): 21-51.

Kirel, Ç., Kayaoğlu, A. ve Gökdağ, R. (2004). Örgütlerde Grup ve Grup Süreçleri. *Sosyal Psikoloji* (ss. 165-176). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Kidder, L.H. (1992). Requirements for being “Japanese.” *International Journal of Intercultural Relations*. 16: 383-393.

Kiddler, L.H., ve Muller, S. (1991). What is “fair” in Japan? *Social justice in human relations. Societal and psychological consequences of justice and injustice* (ss. 139-154). New York: Plenum.

Kimberly, J.R. ve Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*. 24(4): 689-713.

Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*. 61: 622-629.

Kirton, M. ve Bailey, A. (1991). Adaptors and innovators: Preference for educational procedures. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied Psychology*. 125: 445–466.

Kitchell, S. (1997). CEO characteristics and technological innovativeness: a canadian perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 14 (2): 111-25.

Kluckhohn, C. (1951). The study of culture. The policy sciences. Stanford, CA: Stanford University Press.

Kotabe, M. (1990). The relationship between offshore sourcing and innovativeness of U.S. multinational firms: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*. 21(4): 623-638.

- Kumar, R. ve Uzkurt, C. (2011). Investigating the effects of self efficacy on innovativeness and the moderating impact of cultural dimensions. *Journal of International Business and Cultural Studies*. 4: 1-15.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. ve Hornsby, J.S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29(6): 699-716.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. ve Goldsby, M.G. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 5(2): 77-89.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. ve Montagno, R.V. (1992). Critical organizational elements in corporate entrepreneurship: an empirical study. *Proceedings of 52nd Annual Meeting of the Academy of Management*. Las Vegas, NV.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. ve Hornsby, J.S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 11(5): 49-58.
- Lam, A. (2005). Work Roles and Careers of RandD Scientists in Network Organizations. *Industrial Relations*. 44(2): 242-275.
- Lee, H. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Managerial Psychology*. 19(6): 623-639.
- Lee, L., Cohen, D. ve Maness, T. (1999). Markets and technology in western Canadian sawmills. *Forest Products Journal*. 49(7/8): 36-42.
- Lerner, J. S., ve Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*. 125: 255-275.
- Leung, K., Bond, M.H., ve Schwartz, S.H. (1995). How to explain cross-cultural differences: Values, valences, and expectations?. *Asian Journal of Psychology*. 1: 70-75.
- Levy, A. ve Merry, U. (1986). Organizational transformation: Approaches, strategies, theories. New York: Praeger.

- Lin, R., Chen, R. ve Chiu, K. (2009). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*. 110(1): 111-133.
- Lincoln, J. R., ve Kalleberg, A. L. (1985). Work organization and workforce commitment: A study of plants and employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*. 50: 738–760.
- Litwin, M. S. (1995). *How to Measure Survey Reliability and Validity*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Liu, S. S., Luo, X. ve Shi, Y. (2002). Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study. *International Journal of Research in Marketing*. 19: 367-382.
- Lomax, A., ve Berkowitz, N. (1972). The evolutionary taxonomy of culture. *Science*. 177: 228-239.
- Lovelace, K., Shapiro, D.L. ve Weingart, L.R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*. 44(4): 779-93.
- Lukas, B. A. ve Ferrell, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of Academy Marketing Science*. 28 (2): 239-247.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*. 16, 429-451.
- Lynch, P., Walsh, M. M. ve Harrington, D. (2010). Defining and Dimensionalizing Organizational Innovativeness. *International CHRIE Conference-Refereed Track*. Paper 18. http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE_2010/Saturday/18
- Lyon, D. Lumpkin, G. ve Dess, G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*. 26(5): 1055-1085.
- Martins, E. C. ve Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*. 6 (1): 64-74.

- Matsuo, M. (2006). Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments. *Journal of Business Research*. 59: 242-250.
- Maurer, I. (2009). How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and Project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. *International Journal of Project Management*, (In Press doi:10.1016/j.ijproman.2009.11.006).
- McElreath, R., Boyd, R., ve Richerson, P.J. (2003). Shared norms can lead to the evolution of ethnic markers. *Current Anthropology*. 44: 122–130.
- McNett, C. W. (1970). A settlement pattern scale of cultural complexity. *A handbook of method in cultural anthropology* (ss. 872-886). Garden City, NY: Natural History Press.
- Meyer, A.D. ve Goes, J.B. (1988). Organizational assimilation of innovations: a multilevel contextual analysis. *Academy of Management Journal*. 31(4): 897-923.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*. 29 (7): 770-91.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*. 3(1): 1-25.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*. 4(3): 221-235.
- Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy of "Direct" Research. *Administrative Science Quarterly*. 24(4): 582-589.
- Morishima, M. (1995). The Japanese human resource management system: A learning bureaucracy. *Human resource management on the Pacific Rim: Institutions, practices, and attitudes*. (ss. 119–150). Derleyen L. F. Moore ve P. D. Jennings. New York: de Gruyter.
- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F. (2002), *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*, Harcourt College Publishers, Orlando, Florida

- Morris, M. H., Davis, D. L. ve Allen, J. W. (1994). Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of International Business Studies*, First Quarter: 65–89.
- Morris, M. W., Podolny, J. M. ve Ariel, S. (2000). Missing relations: Incorporating relational constructs into models of culture. *Innovations in international and cross-cultural management* (ss. 52–90). Derleyen P. C. Earley ve H. Singh. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morris, M.W., Williams, K.Y., Leung, K., Larrick, R.P., Mendoza, M.T., Bhatnagar, D., Li, J., Kondo, M., Luo, J., ve Hu, J. (1998). Conflict management style: accounting for cross-national differences. *Journal of International Business Studies*. 29 (4): 729-747.
- Myers, S. ve Marquis, D. (1969). Successful Industrial Innovation. Washington, DC: National Science Foundation.
- Nakata, C., Sivakumar, K. (1996). National culture and new product development: an integrative review. *Journal of Marketing*. 60(1): 61–72.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 54(10): 20-35.
- Netermeyer, R.G., Bearden, W.O. ve Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA.
- North, D. ve Smallbone, D. (2000). The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s. *Regional Studies*. 34(2): 145-157.
- Nunally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nystrom, P., Ramamurthy, K. ve Wilson, A. (2002). Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. *Journal of Engineering and Technology Management*. 19: 221-247.
- Oke, A. (2007). Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies. *International Journal of Operations and Production Management*. 27: 564-587.

Oslo Kılavuzu (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. OECD ve Eurostat ortak yayını. 3. Baskı. 1-166. (kılavuzun Türkçe ve İngilizce sürümlerine <http://www.tubitak.gov.tr> adresinden ulaşılabilir)

Ostrander, D. (1982). One and two dimensional models of the distribution of beliefs. *Essays in the sociology of perception* (ss. 14-30). London: Routledge Kegan Paul.

Ostroff, C., ve Bowen, D.E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extension, and new directions* (ss. 211-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

Özen, Ş. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. *Örgüt Kuramları* (ss. 237-330). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Özen, Ü. ve Bingöl, M. (2007). İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki KOBİ'lerde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2): 399-417.

Özkalp, E., Arıcı, H., Bayraktar, R., Aydın, O., Erkal, B. ve Uzunöz, A. (2002). Kültür. *Davranış Bilimlerine Giriş* (ss. 57-74). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Özmen, Ö. N. T., Eriş, E. D. ve Saatçioğlu, Ö. Y. (2010). İnovasyon Sürecinin Performansını Artıracak Stratejilerin Platform Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 20-22 Mayıs, Adana, 528-532.

Pelto, P. J. (1968). The difference between 'tight' and 'loose' societies. *Transaction*. 5: 37-40.

Piva, M. ve Vivarelli, M. (2002). The skill bias: comparative evidence and an econometric test. *International Review of Applied Economics*. 16 (3): 347-358.

Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. 68 (March-April): 73-93.

Quadros, R., Furtado, A., Bernandes, R. ve Franco, E. (2001). Technological Innovation in Brazilian Industry: An Assessment Based on the São Paulo Innovation Survey, *Technological Forecasting and Social Change*. 67: 203-219.

Rainey, H.G. (1999). Using comparison of public and private organizations to assess innovative attitudes among members of organizations. *Public Productivity & Management Review*. 23(2): 130-49.

Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slattery, T., Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model. *Creativity & Innovation Management*. 14 (2): 142–150.

Raven, B. H. ve Rubin, J. Z. (1976). *Social psychology: People in groups*. New York: Wiley.

Rhee, J., Park, T. ve Lee, D. (2010). Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation. *Technovation*. 30, 65-75.

Robertson, T.S. (1971). *Innovative Behavior and Communication*. New York:

Robertson, T.S. ve Wind, Y. (1980). Organizational psychographics and innovativeness. *Journal of Consumer Research*. 7(1): 24-31.

Robertson, T.S. ve Wind, Y. (1983). Organizational cosmopolitanism and innovativeness. *Academy of Management Journal*. 26(2): 332-338.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.

Rogers, M. (1998). The definition and measurement of innovation. Melbourne Institute Working Paper 10/98. Melbourne Institute of Applied Economics and Social Research. The University of Melbourne.

Rosenbusch, N., Brinckmann, J. ve Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*. 26(4): 441-457.

Russell, R.D. ve Russell, C.J. (1992). An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. *Journal of Management*. 18(4): 639-656.

Saatçioğlu, Ö. Y. ve Özmen, Ö. N. T. (2011). Örgütsel İrilik ve Yenilik İlişkileri Gücü ve Yönünün Meta-Analiz Yöntemi ile İncelenmesi. *19.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 164-168), Düzenleyen Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Çanakkale 26-28 Mayıs.

- Sarah, M., Flood, P.C. ve Ramamoorthy, N. (2009). The top team, trust, reflexivity, knowledge. *Academy of Management Proceedings 2009*.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N., ve Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*. 87: 220-229.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper, New York.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge University Press. Cambridge, England.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Journal of Social Issues*. 50: 19-45.
- Schwartz, S.H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Derleyen: U. Km, H.C. Triandis, C. Kagitçibasi, S. Choi, ve G. Yoon. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Semerçiöz, F., Hassan, M. ve Aldemir, Z. (2011). An Empirical Study on the Role of Interpersonal and Institutional Trust in Organizational Innovativeness. *International Business Research*. 4(2): 125-136.
- Sethi, R., Smith, D.C. ve Park, C.W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*. 38(1): 73-85.
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. New York: McGraw Hill.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper & Brothers.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. ve Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and Vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science*. 29: 240–275.
- Smith, P. B. (2004). Nations, cultures and individuals: New perspectives and old dilemmas. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 35: 6-12.

Smith, P.B., ve Schwartz, S.H. (1997). Values. *Handbook of cross-cultural psychology* (ss. 77-118). Derleyen J. W. Berry, Y. H. Poortinga, ve J. Pandey. Needham Heights, MA: Allyn ve Bacon.

Sohal, A. S. (1998). Assessing manufacturing/quality culture and practices in Asian companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 15: 920–930.

Song, M. ve Xie, J. (2000). Does Innovativeness Moderate the Relationship Between Cross- Functional Integration and Product Performance?. *Journal of International Marketing*. 8(4): 61–89.

Sorenson, J.B. (2002). The strength of corporate culture and reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*. 47: 70-91.

Souder, W. E. (1988). Managing relations between R&D and marketing in new product development projects. *Journal of Product Innovation Management*. 5: 6-19.

Souza-Poza, A., Nystrom, H., ve Wiebe, H. (2000). A cross-cultural study of the different effects of corporate culture on TQM in three countries. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 18: 744–761.

Subramaniam, M. ve Youndt, M.A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal* 48(3): 450-63.

Subramanian, A. (1996). Innovativeness: Redefining the concept. *Journal Engineering Technology Management*. 13(3/4): 223-243.

Subramanian, A. ve Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*. 24(6): 631-647.

Sutton, R.I., ve Galunic, D.C. (1996). Consequences of public scrutiny for leaders and their organizations. *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (ss. 201-250). US: Elsevier Science/JAI Press.

Tajeddini, K., Trueman, M. ve Larsen, G. (2006). Examining the Effect of Market Orientation on Innovativeness. *Journal of Marketing Management*. 22: 529-551.

Tan, H.H. ve Tan, C.S.F. (2000). Toward a differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. 126(2): 241-60.

Taylor, M.Z. ve Wilson, S. (2010). Does culture still matter?: The effects of individualism on national innovation rates. *Journal of Business Venturing*. (Article in Press)

Taylor S. I. , Lichtman, M. ve Ogawa, T. (2010). Sunao (cooperative) children: The development of autonomy in Japanese preschoolers. *International Journal of Early Childhood*, 30(2): 38-46.

Teece, D. J. (1998). Research Directions for Knowledge Management. *California Management Review*. 40(3): 289-292.

Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Review*. 3(3): 169-183.

Tinsley, C. (1998). Models of conflict resolution in Japanese, German, and American cultures. *Journal of Applied Psychology*. 83: 316-323.

Toprak, B., Bozan, İ., Morgül, T., ve Şener, N. (2009). *Türkiye’de Farklı Olmak: Din ve Muhafazakarlık Ekseninde Ötekileştirilenler*. İstanbul: Metis Yayınları.

Tornatzky, L.G. ve Fleischer, M. (1990). *The Process of Technological Innovation*. Lexington Books, Lexington, MA.

Totterdell, P., Leach, D., Birdi, K., Clegg, C. ve Wall, T. (2002). An Investigation of the Contents and Consequences of Major Organizational Innovations. *International Journal of Innovation Management*. 6(4): 343-468.

Tov, W. (2008). *Evaluating The Theory of Cultural Tightness-Looseness: Measurement and Construct Validity*. Unpublished Doctoral Dissertation. Urbana-Champaign: Graduate College of the University of Illinois.

Triandis, H.C. ve Suh, E.M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*. 53: 133-160.

Triandis, H.C. (1990). Cross-cultural studies of individualism and collectivism. In J. Berman (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (ss. 41-133). Lincoln, NB: University of Nebraska Press.

- Triandis, H.C. (1989). The self and social behavior in differing social contexts. *Psychological Review*. 96: 506-520.
- Utterback, J.M. (1974). Innovation in industry and the diffusion of technology. *Science*. 183(4125): 620-626.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım.
- Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*. 32 (5): 590–607.
- Van de Ven, A.H. ve Rogers, E.M. (1988). Innovation and organizations—critical perspectives. *Communication Research*. 15(5): 632-651.
- Vazquez, R., Santos, M. L ve Alvarez, L. I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*. 9(1): 69-90.
- Wallach, E.J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*. February: 29-36.
- Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*. 7(4): 303-313.
- Wang, E.T.G. (2001). Linking organizational context with structure: a preliminary investigation of the information processing view. *Omega*, 29, 429–443.
- Wasti ve Fiş (2010). Örgüt Kültüründe Sıkılık-Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. (Yayın için kabul edildi).
- West, C.D. ve Sinclair, S.A. (1991). Technological assessment of the wood household furniture industry. *Forest Products Journal*. 41(4): 11-18.
- Wind, J. ve Mahajan, V. (1997). Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Marketing Research*. 34(1): 1-12.

- Withers, B. E., ve Ebrahimpour, M. (1996). An examination of ISO 9000 registration practices in American, German and Japanese firms operating in the USA. *International Journal of Quality and Reliability*. 13: 8–16.
- Witkin, H. A., ve Berry, J. W. (1975). Psychological differentiation in cross-cultural perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 6: 4–87.
- Wolfe, R.A. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*. 31(3): 405-431.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5(2): 143-173.
- Yeaple, R. N. (1992). Why are small R&D organizations more productive? *IEEE Transactions on Engineering Management*. 39(4): 332-346.
- Yılmaz, C., Alpan, L. ve Bulut, Ç. (2009). Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması. *Journal of Yaşar University*. 16 (4): 2469-2500.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C. ve Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 24: 363-381.
- Zahra, S.A. ve Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. 10(1): 43-58.
- Zaltman, G., Duncan, R. ve Holbek, J. (1973). *Innovations and Organisations*. New York: John Wiley & Sons.
- Zdunczyk, K. ve Blenkinsopp, J. (2007). Do organisational factors support creativity and innovation in Polish firms?. *European Journal of Innovation Management*. 10 (1): 25-40.
- Zien, K.A., Buckler, S.A. (1997). Dreams to market: crafting a culture of innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 14: 274-87.

EKLER



Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Tez Çalışması

Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıkılık-Esneklik İle
Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk ve İtalyan Mermer
Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma

Hazırlayan: Emir ÖZEREN

Danışman: Prof.Dr.Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans öğrencisi Emir Özeren tarafından Prof.Dr.Ömür Özmen danışmanlığında yürütülen *“Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıkılık-Esneklik İle Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma”* konulu tez çalışması kapsamında yapılmaktadır. Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünü tanımlamada yeni bir boyut olarak karşımıza çıkan sıkılık-esneklik (tightness-looseness) ile örgütsel yenilikçilik (organizational innovativeness) arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında ele alınan işletmelerin sıkılık-esneklik bağlamında sahip oldukları kültürel özellikleri ve bu kültürel özelliklerin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu sayede işletmenizin bütüncül anlamda yenilikçilik kabiliyetini geliştirmesine yardımcı olabilecek tavsiye ve çözüm önerilerinde bulunulacaktır.

Bu doğrultuda hazırladığımız kısa anketin şirketinizin tüm seviyedeki çalışanları tarafından dikkatle ve özenle doldurulması araştırmamız açımızdan büyük önem teşkil etmektedir. Anketimiz çok kısa olup, tamamlanması en fazla iki ya da üç dakikanızı alacaktır. Anket soruları akademisyen ve uzmanlar tarafından incelenmiş ve her bir ifade titizlikle gözden geçirilmiştir.

Araştırmamız tamamen bilimsel amaçlıdır. Anketlerin değerlendirilmesinde bilimsel etik ve gizlilik kurallarına tamamen özen gösterilecektir. Bu bilgiler hiçbir şekilde başka kişi, kurum ve kuruluşlarla paylaşılmayacaktır.

Değerlendirmemizin daha sağlıklı yapılabilmesi için tüm soruların yanıtlanması gerekmektedir. Lütfen, tüm maddeleri dikkatlice okuyun ve boş bırakmayınız. Hiçbir sorunun doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Kendi görüşünüze göre en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretlemeniz yeterli olacaktır.

Araştırmamız ile ilgili her türlü soru, görüş ve önerilerinizi aşağıdaki iletişim bilgilerinden bana ulaşarak bildirebilirsiniz.

Çalışmamıza verdiğiniz çok değerli katkılardan ötürü şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla...

Araş.Gör.Emir ÖZEREN
Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İş Tel: 232 412 87 72
e-mail: emir.ozeren@deu.edu.tr

Aşağıda şirketinizde var olan "örgütsel normların" düzeyini belirlemek üzere oluşturduğumuz ifadeler yer almaktadır.

Örgütsel norm: Bir şirket içerisinde uygun görülen ve uygun görülmeyen davranış kalıplarını belirleyen ve çoğunlukla yazılı olmayan, örtülü kurallardır.

Lütfen, her ifadeyi aşağıdaki ölçeğe göre değerlendirerek, ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.

1 = Kesinlikle katılmıyorum.

2 = Katılmıyorum

3 = Pek katılmıyorum

4 = Biraz katılıyorum.

5 = Katılıyorum

6 = Tamamen katılıyorum.

1.	Şirketimizde çalışanların uymaları beklenen çok sayıda örgütsel norm vardır.	1	2	3	4	5	6
2.	Çalışanların çoğu durumda nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin şirketimiz içerisinde oldukça net beklentiler vardır.	1	2	3	4	5	6
3.	Şirketimiz çalışanları, çoğu durumda hangi davranışların uygun olduğu veya olmadığı konusunda ortak bir kanıya sahiptir.	1	2	3	4	5	6
4.	Şirketimiz çalışanları, çoğu durumda, nasıl davranmak istediklerine karar verirken büyük ölçüde özgürlük sahibidir.	1	2	3	4	5	6
5.	Şirketimiz çalışanlarından biri uygunsuz bir şekilde davrandığında, diğer çalışanlar bu davranışı kesinlikle onaylamaz.	1	2	3	4	5	6
6.	Şirketimiz çalışanları örgütsel normlara hemen hemen her zaman uyar.	1	2	3	4	5	6

Aşağıda şirketinizin "örgütsel yenilikçiliğini" belirlemek üzere oluşturduğumuz ifadeler yer almaktadır.

Örgütsel yenilikçilik: Bir şirketin, yenilikçi davranış ve süreçlerini stratejik yönelimiyle birleştirerek pazara yeni ürünler sunma ya da yeni pazarlara açılma şeklindeki bütüncül yenilikçi kabiliyetidir.

Lütfen, her soruyu aşağıdaki ölçeğe göre değerlendirerek, ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.

1 = Kesinlikle katılmıyorum.

2 = Katılmıyorum

3 = Pek katılmıyorum

4 = Biraz katılıyorum.

5 = Katılıyorum

6 = Tamamen katılıyorum.

Ürün Yenilikçiliği

1.	Yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sunumunda şirketimiz çoğunlukla ilk sırada yer almaktadır.	1	2	3	4	5	6
2.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz, çoğunlukla müşterilerimiz tarafından alışılmışın dışında olarak algılanır.	1	2	3	4	5	6
3.	Rakiplerimize kıyasla şirketimiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	1	2	3	4	5	6
4.	Rakiplerimize kıyasla şirketimiz yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada daha düşük bir başarı oranına sahiptir.	1	2	3	4	5	6

Pazar Yenilikçiliği

5.	En yeni ürün ve hizmetlerimiz, bir önceki ürün ve hizmetlerimizin yalnızca biraz değişmiş halidir.	1	2	3	4	5	6
6.	Şirketimizdeki yeni ürün ve hizmetler çoğunlukla bizi yeni rakiplerimize karşı üstün kılar.	1	2	3	4	5	6
7.	Ürünlerimiz için kullandığımız güncel pazarlama yöntemleri rakiplerimize kıyasla piyasada devrim niteliği taşımaktadır.	1	2	3	4	5	6
8.	Yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sunumunda şirketimiz çoğunlukla en ileri teknolojiden yararlanır.	1	2	3	4	5	6

Süreç Yenilikçiliği

9.	İş süreçlerimizi sürekli olarak geliştiririz.	1	2	3	4	5	6
10.	Şirketimiz son beş yılda birçok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir.	1	2	3	4	5	6
11.	Şirketimiz rakiplerimize kıyasla üretim yöntemlerini büyük bir hızla değiştirir.	1	2	3	4	5	6
12.	Problemleri geleneksel yöntemlerle çözemediğimizde, doğaçlama yeni yöntemler geliştiririz.	1	2	3	4	5	6

Davranışsal Yenilikçilik							
13.	İşleri yeni yollar deneyerek yapmak istediğimizde yöneticilerimizden büyük destek görürüz.	1	2	3	4	5	6
14.	Şirketimizde işleri farklı yollarla yapan kişilere tolerans gösteririz.	1	2	3	4	5	6
15.	İşleri yeni yollarla yapmayı denemeye ve alışılmışın dışında, özgün çözümler aramaya istekliyiz.	1	2	3	4	5	6
16.	Çalışanları orijinal ve sıra dışı yollarla düşünmeye ve davranmaya teşvik ederiz.	1	2	3	4	5	6
Stratejik Yenilikçilik							
17.	Şirketimizin Ar-Ge veya ürün geliştirme kaynakları yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacını karşılamaya yeterli değildir.	1	2	3	4	5	6
18.	Şirketimizin tepe yöneticileri riskli büyüme fırsatlarını keşfetmek ve değerlendirmek için risk almaya isteklidir.	1	2	3	4	5	6
19.	Üst düzey yöneticiler fikir adamları aracılığıyla problemlere sürekli olarak alışılmışın dışında ve yeni çözümler ararlar.	1	2	3	4	5	6
20.	İşlerin yapılışında yeni yollar gördüğümüzde, bu yeni yolları uygulamada geride kalırız.	1	2	3	4	5	6

Cinsiyetiniz:		
☐ Kadın	☐ Erkek	
Yaşınız:		
Eğitim Durumunuz:		
☐ İlköğretim	☐ Lise ve dengi	☐ Ön Lisans
☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora
Mevcut Biriminiz (Bölümünüz):		
Mevcut Pozisyonunuz (Göreviniz):		
Bu Şirketteki Çalışma Süreniz:		
Toplam Mesleki Çalışma Süreniz:		
Varsa Eklmek İstedikleriniz		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		

KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.



Università di Dokuz Eylül

Scuola Superiore Universitaria

Management & Organizzazione

Il Programma di Master

TESI DI LAUREA

Una nuova dimensione di Cultura Organizzativa:
Tightness-Looseness e relazione con gruppi d'innovazioni
organizzative: Studio comparato fra imprese Italiane-
Turchie.

Emir ÖZEREN

Consulenti: Prof.Dr.Ömür ÖZMEN & Assoc.Prof.Dr.Mariacristina BONTI

Le seguenti affermazioni si riferiscono alla sua organizzazione nel suo complesso. La preghiamo di indicare se è d'accordo o in disaccordo con le frasi sotto riportate, usando la seguente scala di valutazione. Presti attenzione al fatto che le dichiarazioni fanno talora riferimento a norme organizzative, le quali esprimono standard di comportamenti giudicati adeguati sul luogo di lavoro e che sono generalmente non scritti.

In alcuni casi, indicati con l'espressione tra parentesi (scala di valutazione invertita), la scala di valutazione è invertita, con 1 che indica forte disappunto e 6 che indica forte gradimento.

1 = Forte disappunto

2 = Moderato disappunto

3 = Leggero disappunto

4 = Leggero gradimento

5 = Moderato gradimento

6 = Forte gradimento

1.	Ci sono molte norme organizzative si suppone vengano rispettate dai dipendenti in questa organizzazione-	1	2	3	4	5	6
2.	In questa organizzazione, ci sono aspettative molto chiare su come i dipendenti dovrebbero agire nella maggior parte delle situazioni.	1	2	3	4	5	6
3.	I dipendenti sono d'accordo su quali sono, all'interno dell'organizzazione, i comportamenti appropriati e non appropriati nella maggior parte delle situazioni	1	2	3	4	5	6
4.	I dipendenti di questa organizzazione hanno ampi gradi di libertà nel decidere come comportarsi in molte situazioni. (scala di valutazione invertita)	1	2	3	4	5	6
5.	In questa organizzazione, se qualcuno agisce in modo inappropriato, altri possono essere non d'accordo.	1	2	3	4	5	6
6.	I dipendenti di questa organizzazione quasi sempre si attengono alle "Norme Organizzative"	1	2	3	4	5	6

Le seguenti dichiarazioni mostrano la capacità innovativa dell'organizzazione nel suo complesso.

La preghiamo di indicare se è d'accordo o in disaccordo con le affermazioni sotto riportate, utilizzando la seguente scala di valutazione. Presti attenzione al fatto che le le dichiarazioni si riferiscono, talora, all'innovatività organizzativa, che può essere definita come la capacità innovativa complessiva di un'organizzazione, espressa in relazione alla sua capacità di introdurre nuovi prodotti sul mercato o l'apertura di nuovi mercati, attraverso la combinazione di un orientamento strategico con comportamenti innovativi e di processo.

In alcuni casi, indicati con l'espressione tra parentesi (punteggio invertito), la scala di valutazione è invertita, con 1 che indica forte disappunto e 6 che indica forte gradimento.

1 = Forte disappunto
2 = Moderato disappunto
3 = Leggero disappunto

4 = Leggero gradimento
5 = Moderato gradimento
6 = Forte gradimento

Innovatività di prodotto							
1.	La nostra azienda è spesso la prima sul mercato a introdurre nuovi prodotti e servizi	1	2	3	4	5	6
2.	nostri nuovi prodotti e servizi sono percepiti come molto nuovi dai clienti.	1	2	3	4	5	6
3.	In confronto con i nostri concorrenti, la nostra azienda ha introdotto un maggior numero di prodotti e servizi innovativi nel corso degli ultimi cinque anni	1	2	3	4	5	6
4.	In confronto ai nostri concorrenti, la nostra azienda ha una minore percentuale di successo nel lancio di nuovi prodotti e servizi	1	2	3	4	5	6
Innovatività sul mercato							
5.	I nostri nuovi prodotti e servizi, introdotti più recentemente, costituiscono solo modifiche minori rispetto ai nostri precedenti prodotti e servizi (scala di valutazione invertita)	1	2	3	4	5	6
6.	I nuovi prodotti e servizi, nella nostra azienda, spesso ci fanno guadagnare porzioni rispetto ai nuovi concorrenti	1	2	3	4	5	6
7.	In confronto con i nostri concorrenti, il più recente piano di marketing dei nostri prodotti è stato rivoluzionario nel mercato	1	2	3	4	5	6
8.	Nell'introduzione di nuovi prodotti e servizi, la nostra azienda è spesso all'avanguardia nella tecnologia impiegata.	1	2	3	4	5	6

Innovatività di processo							
9.	Stiamo migliorando costantemente i nostri processi di business.	1	2	3	4	5	6
10.	Durante gli ultimi cinque anni, la nostra azienda ha sviluppato molti nuovi approcci di gestione.	1	2	3	4	5	6
11.	La nostra azienda cambia rapidamente i metodi di produzione in confronto ai nostri concorrenti.	1	2	3	4	5	6
12.	Quando non possiamo risolvere un problema ricorrendo a metodi convenzionali, ci adoperiamo trovare nuovi metodi	1	2	3	4	5	6

Innovatività di comportamento							
13.	Riceviamo molto sostegno da parte dei manager se vogliamo provare nuovi modi di fare le cose	1	2	3	4	5	6
14.	Nella nostra azienda, sosteniamo le persone che fanno le cose in modo diverso	1	2	3	4	5	6
15.	Siamo disposti a provare nuovi modi di fare le cose ,cercando insolite,e nuove soluzioni	1	2	3	4	5	6
16.	Incoraggiamo le persone a pensare e comportarsi in modi nuovi e originali.	1	2	3	4	5	6
Innovatività strategic							
17.	La funzione ricerca e sviluppo della nostra azienda o le risorse per lo sviluppo del prodotto non sono adeguate per far fronte alle necessità di sviluppo di nuovi prodotti e servizi (scala di valutazione invertita)	1	2	3	4	5	6
18.	I principali dirigenti della nostra azienda sono disponibili ad assumere rischi per cogliere ed esplorare opportunità di crescita rischiosa	1	2	3	4	5	6
19.	I dirigenti cercano costantemente inusuali, nuove soluzioni ai problemi attraverso l'uso di cosiddetti “uomini idea” (idea man).	1	2	3	4	5	6
20.	Quando vediamo nuovi modi di fare le cose, siamo gli ultimi ad adottarli. (scala di valutazione invertita)	1	2	3	4	5	6

Sesso:		
☐ Femmina	☐ Maschio	
Età:		
Titolo di Studio :		
☐ Scuola Elementare	☐ Scuola secondaria	☐ Scuola professionale
☐ Laurea	☐ Master	☐ Phd
Attuale divisione o funzione di appartenenza:		
Pozione attualmente ricoperta nell'azienda:		
Da quando lavora in questa azienda		
Esperienza lavorativa complessiva (in termini di anni di lavoro)		
Ogni ulteriore commento, pensiero o suggerimento che desidera aggiungere sarà gradito.		
.....		

Grazie per collaborazione.