



GİRESUN
ÜNİVERSİTESİ . UNIVERSITY



SOSYAL BİLİMLER **ENSTİTÜSÜ** Graduate School of Social Sciences

İŞLETME
ANABİLİM DALI
Yüksek Lisans Tezi

Cansu ÖZKUL
162018021
2021

GİRESUN



T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
TOPLUMSAL KÜLTÜRÜN İNOVASYON DÜZEYİNİ BELİRLEMEDE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ETKİSİ: GİRESUN İLİ ORGANİZE
SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

MASTER'S THESIS
THE INTERMEDIATION EFFECT OF THE ORGANIZATIONAL
CULTURE ON THE DETERMINATION OF SOCIAL CULTURAL
INNOVATION LEVEL: CASE OF ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES IN
GİRESUN

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET OZAN CİNEL
CANSU ÖZKUL
162018021
GİRESUN - 2021



T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
TOPLUMSAL KÜLTÜRÜN İNOVASYON DÜZEYİNİ BELİRLEMEDE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ETKİSİ: GİRESUN İLİ ORGANİZE
SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

MASTER'S THESIS
THE INTERMEDIATION EFFECT OF THE ORGANIZATIONAL
CULTURE ON THE DETERMINATION OF SOCIAL CULTURAL
INNOVATION LEVEL: CASE OF ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES IN
GİRESUN

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET OZAN CİNEL
CANSU ÖZKUL
162018021
GİRESUN - 2021

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Cansu Özkul'un "Toplumsal Kültürün İnovasyon Düzeyini Belirlemede Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Giresun İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği" başlıklı tezini incelemiş olup aday 01.06.2021 tarihinde, saat 13:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan CİNEL	
Üye	Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF	
Üye	Doç. Dr. Mustafa LAMBA	
Üye		
Üye		

ONAY

....../....../2021

Prof. Dr. Güven ÖZDEM

Enstitü Müdür V.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Toplumsal Kültürün İnovasyon Düzeyini Belirlemede Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Giresun İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10.06.2021

Cansu Özkul

ÖN SÖZ

Hızla değişen teknoloji ve zaman şartları ile birlikte küreselleşen dünyada, örgütler her geçen gün daha sert ve yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Rekabet gücü elde etmenin ve dolayısı ile başarılı olmanın, en önemli ve etkili yolu ise inovasyondur. Örgütler için varlığını başarı ile sürdürme noktasında oldukça önemli olan inovasyon kavramı ile birlikte örgütü bir arada tutan güç olarak ifade edebileceğimiz örgüt kültürü kavramı ve bu iki kavram arasındaki ilişki de büyük önem arz etmekte ve literatürde pek çok çalışmaya konu olmaktadır. Bu çalışma ile Kültürel Değerler ve Örgütsel Kültürün, Inovasyon düzeyi ile olan ilişkisini tayin etmek, toplumsal kültürün inovasyon düzeyini belirlemede örgüt kültürünün aracılık etkisi olup olmadığını, var ise bu etkinin boyutunu gözlemlemek hedeflenmiş, elde edilen bulgularla literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda, kültürel değerler ölçeği alt boyutlarından erillik ve çoğulculuğun, inovasyon düzeyi üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

Tez çalışması süresince, ilgi, yardım ve desteğini esirgemeyen çok değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan Cinel'e katkılarından ötürü teşekkürü borç bilirim.

Çalışmanın araştırma bölümünde, verilerin toplanması hususunda, bünyesinde bulunan personellere anket uygulanmasına izin vererek yardımcı olan, Giresun İli Organize Sanayi Bölgeleri işletmelerine ve zaman ayırıp, uygulamaya katılarak veri toplanmasına katkı sağlayan çalışanlara, katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Tez savunma sınavında, jüri olarak yer alan, değerli zamanını ayıran ve fikirleri ile katkıda bulunan kıymetli hocalarım; Giresun Üniversitesi'nden sayın Prof. Dr. Reyhan Ayşen Wolff'a ve Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nden sayın Doç. Dr. Mustafa Lamba'ya çok teşekkür ederim.

Son olarak, koşulsuz bir sevgi ile beni her zaman destekleyen, annem Canan Özkul, babam İbrahim Özkul ve kardeşim Petek Özkul başta olmak üzere, tüm aileme ve arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Cansu Özkul
Giresun, 2021

ÖZET

Toplumsal Kültürün İnovasyon Düzeyini Belirlemede  rg t Kültürünün Aracılık Etkisi: Giresun İli Organize Sanayi Bölgesi  rneği

Cansu ÖZKUL

İşletme Anabilim Dalı

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2021

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan C NEL

Bu çalışmanın amacı, gelişen teknoloji ve yaşanan hızlı değişim ile küreselleşen dünyada, en önemli rekabet üstünlüğü kaynaklarından biri olarak kabul edilen inovasyon ile kültür arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada, toplumsal kültür, örgüt kültürü ve inovasyon kavramları incelenmiş ve aralarındaki ilişkiler araştırılmıştır. Giresun ili organize sanayi bölgelerinde (Merkez ve Bulancak), çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin bünyesinde çalışan 350 katılımcıdan anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi için IBM SPSS 26.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve IBM SPSS AMOS (Analysis of Moment Structures) paket programları kullanılarak frekans analizleri, güvenilirlik analizleri, doğrulamayıcı faktör analizi ve yol analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, kültürel değerler  l eği alt boyutlarından, erilliğin inovasyon düzeyi üzerinde negatif etkisi olduğu, yine çoğulculuğun inovasyon düzeyi üzerinde kısmi de olsa bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, beklenenin aksine toplumsal kültürün inovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün herhangi bir düzeyde aracılık etkisi tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Toplumsal Kültür  rg t kültürü, İnovasyon, İnovasyon kültürü

ABSTRACT

The Intermediation Effect of The Organizational Culture on The Determination Of
Social Cultural Innovation Level: Case of Organized Industrial Zones In Giresun

Cansu ÖZKUL

Department of Business Administration

Giresun University Graduate School of Social Sciences

Haziran, 2021

Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan CİNEL

The aim of this study is to examine the relationship between innovation and culture, which is regarded as one of the most important sources of competitive superiority in the globalizing world, with evolving technology and rapid change. In this study, the concepts of social culture, organizational culture and innovation are examined and the relation between them is investigated. A questionnaire was applied to the personnel that are working within the companies operating in various sectors in the organized industrial zones of Giresun province, and data were obtained from 350 participants. For the analysis of the obtained data, IBM SPSS 26.0 (Statistical Package for Social Sciences) and IBM SPSS AMOS (Analysis of Moment Structures) package programs were used and Frequency Analysis, Reliability Analysis, Confirmatory Factor Analysis and Path Analysis were performed. It was concluded that the concept of masculinity that is one of the subscale of culture values has a negative effect on the level of innovation. Besides, it was determined that pluralism which is also one of the subscale of culture values has a partial effect on the level of innovation. Contrary to what was expected, in the research, the mediating effect of the organizational culture on the innovation level of social culture could not be determined at any level.

Keywords: Culture, Social Culture, Organizational culture, Innovation, Innovation culture

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖN SÖZ	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	IV
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. KÜLTÜR KAVRAMI.....	4
1.1. TOPLUMSAL KÜLTÜR KAVRAMI	9
1.1.1. Toplum	9
1.1.2. Toplumsal Kültür	10
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	13
1.2.1. Örgüt	14
1.2.2. Örgüt Kültürü	17
1.2.3. Örgüt Kültürünün Tanımı	18
1.2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri	21
1.2.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	26
1.2.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri	28
1.2.7. Örgüt Kültürü Modelleri	37
1.2.8. Örgüt Kültürü Türleri	46
1.2.9. Örgüt Kültürünün Önemi	48
1.3. TOPLUMSAL KÜLTÜR – ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	50
İKİNCİ BÖLÜM	52
2. İNOVASYON KAVRAMI	52
2.1. İNOVASYON TANIMI	53
2.2. İNOVASYONUN ÖNEMİ	56
2.2.1. Ekonomiler ve Toplumlar İçin Önemi	56
2.2.2. Örgütler ve İşletmeler İçin Önemi	60
2.3. İNOVASYONUN ÖZELLİKLERİ	65

2.4. İNOVASYONUN NEDENLERİ	66
2.5. İNOVASYON KAYNAKLARI	68
2.6. İNOVASYON TÜRLERİ	69
2.6.1. Ürün İnovasyonu	70
2.6.2. Süreç İnovasyonu	71
2.6.3. Pazar İnovasyonu:	72
2.6.4. Organizasyonel İnovasyon	73
2.6.5. Radikal ve Artırımlı-Kademeli İnovasyonlar:	73
2.6.6. Yıkıcı ve Sürdürülebilir İnovasyonlar:	75
2.7. İNOVASYON SÜRECİ	76
2.7.1. Gereksinimin Ortaya Çıkması	76
2.7.2. Fikirlerin Belirlenmesi	77
2.7.3. Geliştirme – Prototip	78
2.7.4. Uygulama - Üretim	78
2.7.5. Ticarileştirme-Piyasaya Sunma	79
2.8. İNOVASYON STRATEJİLERİ	80
2.8.1. Saldırgan – Lider – Hücum Stratejisi	81
2.8.2. Savunmacı – Hızlı Takipçi Stratejisi	83
2.8.3. Taklitçi – Maliyet Minimasyonu İnovasyon Stratejisi	84
2.8.4. Bağımlı İnovasyon Stratejisi	85
2.8.5. Geleneksel – Pazar Bölümleme Stratejisi	86
2.9. İNOVASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	86
2.10. İNOVASYON KÜLTÜRÜ	88
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	92
3. TOPLUMSAL KÜLTÜRÜN İNOVASYON DÜZEYİNİ BELİRLEMEDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ETKİSİ: GİRESUN İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ	92
3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	92
3.1.1. Araştırmanın Amacı	92
3.1.2. Araştırmanın Önemi	93
3.1.3. Araştırmanın Sorunsalı ve Hipotezleri	94
3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	97
3.1.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	98
3.1.6. Araştırmanın Ölçekleri	100

3.1.7.	Araştırmanın Teorik Modeli	102
3.1.8.	Araştırmanın Veri Analizi Yöntemi ve Teknikleri	103
3.2.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI	105
3.2.1.	Demografik Bulgular	105
3.2.2.	Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	107
3.2.3.	Yapısal Eşitlik Modeli Analizleri ve Sonuçları	110
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		128
KAYNAKÇA.....		137
EKLER		154
ÖZGEÇMİŞ.....		158

KISALTMALAR DİZİNİ

AECA	: İspanya Muhasebe ve İşletme Yönetimi Derneği
AMOS	: “Analysis of Moment Structures” ifadesinin kısaltması olan AMOS, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Yapısal Eşitlik Modeli ve doğrudan ve dolaylı etkilerin kolay bir şekilde yapıldığı istatistiki paket programdır.
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CMIN/DF	: Ki-Kare Uyum İndeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: İyilik Uyum İndeksi
OECD	: Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı
RMR	: Ortalama Hataların Karekökü
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Karekökü
SPSS	: “Statistical Package for Social Sciences” ifadesinin kısaltması olan SPSS, sosyal bilimler başta olmak üzere eğitim bilimleri, sağlık bilimleri ve fen bilimleri alanlarında, ayrıca kurum ve kuruluşlar tarafından alan araştırması yapmak amacıyla da sıklıkla kullanılan bir bilgisayar programıdır.
TDK	: Türk Dil Kurumu
TUSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Örgütü
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 4.1: Araştırmanın Teorik Modeli	103
Şekil 4.2: Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	111
Şekil 4.3: Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	115
Şekil 4.4: İnovasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	118
Şekil 4.5: Kültürel Değerler Ölçeği ve İnovasyon Ölçeği Yol Analizi	122

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 4.1: Örneklem Büyüklükleri	99
Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri	105
Tablo 4.3: Cronbach's Alpha Değer Aralıkları ve Anlamları	108
Tablo 4.4: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi - Cronbach's Alpha Değerleri	108
Tablo 4.5: Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiği Katsayıları	112
Tablo 4.6: Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Katsayıları	113
Tablo 4.7: Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiği Katsayıları	116
Tablo 4.8: Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Katsayıları	116
Tablo 4.9: İnovasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiği Katsayıları	119
Tablo 4.10: İnovasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Katsayıları	119
Tablo 4.11: Kültürel Değerler Ölçeği ve İnovasyon Ölçeği Yol Analizi Uyum İyiği Katsayıları	123
Tablo 4.12: Kültürel Değerler Alt Boyutları ve İnovasyon Yol Analizi Katsayıları	123
Tablo 4.13: Başlangıç Hipotezlerinin Kabul Durumları	124

GİRİŞ

Değişen zaman şartları ve gelişen teknoloji doğrultusunda, küreselleşen ve bütünleşen dünya pazarında, artan ve yoğunlaşan rekabet, örgütlerin var olma savaşını daha çetin hale getirmiştir. Örgütler, faaliyetlerini sürdürebilme, pazar paylarını ve kârlarını artırma, büyüme ve gelişme sağlayabilmek adına rekabet gücü elde etmek durumundadırlar. Rekabet gücü elde etme ve sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürme yolunda inovasyon kavramı örgütler için oldukça etkin ve hayati önem taşıyan bir olgudur.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağının getirdiği hız ve teknoloji ile birlikte, sürekli değişen güç dengeleri, dinamik çevre koşulları, mevcut rekabeti başka bir boyuta taşımış, bu durum örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilme noktasında daha sert ve zorlu bir mücadele içine çekmiştir. Sürdürülebilir başarı elde edebilmenin zorluğu, en büyük gayesi varlığını devam ettirebilmek olan örgütleri, bu uğurda yeni teknik ve yöntemlere başvurmaya dolayısı ile inovasyon yapmaya mecbur bırakmıştır. Benzer bir ifade ile, bu durum, işletmeleri, rakiplerinden ayrılma, farklılık yaratabilme ve bunun sonucunda rekabet gücü elde etme doğrultusunda inovasyon yapmaya itmiştir. “İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin, ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır” (Oslo Kılavuzu, 2015).

Örgütler, inovasyon süreci sonunda, yeni bir ürün, hizmet, süreç ya da yöntem geliştirerek bir değer yaratırlar ve rekabet gücü kazanıp, avantaj elde ederler. Süreç sonunda elde edilen, yeni teknoloji ve iş modelleri, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlama adına yardımcı olur. İnovasyon sürecinde, bilgi ya da fikir, pazarlanabilir bir ürün, hizmet veya süreç teknolojisine, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine dönüşür.

Örgütlerin, inovasyona karşı bakış açısı, inovasyon yetenekleri ve düzeyleri üzerinde örgüt kültürünün etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyesi olan bireylerin birbirleri, örgüt ve çevre ile olan ilişkilerini düzenleyen, davranışlarını yönlendiren aynı zamanda örgütün yönetsel adımlarını ve stratejileri şekillendiren norm, değer ve alışkanlıklar bütünü olarak ifade edilmektedir. Bu noktada, yeniliklere

açık, inovasyon çalışmalarını teşvik eden, uygun ortamı yaratan bir kültürün hâkim olduğu bir örgütte, üyeler tarafından benimsenmiş güçlü bir örgüt kültürünün olması, başarılı bir inovasyon süreci yürütme ve sonucunda rekabet gücü kazanıp, sürdürülebilir başarı elde etmeyi sağlar. Çünkü güçlü bir kültüre sahip örgütlerde, kılavuz olan temel değer, ilke ve davranış biçimlerinin oldukça açık ve keskin olması sebebiyle, üyeler kendilerinden beklenen hareket ve davranışların ne olduğu konusunda emindirler. Bu yüzden bireylerin anlayış ve davranışı dolayısı ile örgütün karar mekanizması ve stratejik hamleleri üzerinde örgüt kültürünün son derece etkin ve önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Toplumsal kültürün inovasyon düzeyi, bireyler ve toplumdaki örgütler aracılığı ile ölçülebilir ve fiziksel bir boyuta kavuşabilmektedir. Örgütleri canlı birer organizasyon haline getiren üyeleridir ve bu bireyler yaşadıkları toplumun kültürünü örgüte taşırlar. Toplumsal kültür, bireyler aracılığı ile örgütteki birçok sürece sirayet eder aynı şekilde örgüt kültürü de üyeler vasıtası ile toplumla etkileşim halindedir. Karşılıklı kültürel bir alışveriş söz konusudur ve örgüt kültürü elbette içinde bulunduğu toplumun kültürünün bir alt kümesi olarak ele alınır.

Toplumu oluşturan bireyler ile toplumdaki sosyal ve ekonomik sürecin temelini oluşturan örgütlerin değişimi ve gelişimi konusunda en etkili ve önemli olgu kültürdür. Her toplum, ileri ve yüksek gelişmişlik düzeyini, kendisine ait değerleri çağın şartlarına uygun hale getirip daha etkin kullanarak, yaşamın tüm alanlarında farklılık oluşturabilir.

Bu çalışmada, Toplumsal kültürün inovasyon düzeyini belirlemede örgüt kültürünün aracılık etkisi irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın ilk üç bölümü, teorik çerçevede ele alınmış, çalışmada değinilen hususlar ile alakalı literatür araştırmalarına yer verilmiştir. Bu bölümde, Toplumsal Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon ana başlıklar halinde ele alınmış, bu kavramlar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Kültür ve İnovasyon arasında bulunan ilişkiye değinilmiştir. Dördüncü bölüm, çalışmayı ana hatları ile tanıtmak, özelliklerini ifade etmek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırmanın amacı, önemi, sorunsalı ve hipotezleri, sınırları, evren ve örnekleme, ölçekleri, modeli, veri analizi yöntemi ve teknikleri konularına araştırmanın metodolojisi ana başlığı altında yer verilmiştir. Bölümde yer alan, bir diğer ana başlık olan araştırmanın

bulguları ve yorumları başlığı altında ise demografik bulgular, geçerlilik ve güvenilirlik analizi ve yapısal eşitlik modeli analizlerinden bahsedilmiş, hipotezlerin red ve kabul durumlarına değinilmiş ve son olarak araştırma modelinin test edilmiş hali gösterilmiştir. Son bölüm ise, çalışma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirildiği, sonuç ve öneriler kısmından meydana gelmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür, toplumsal bir kavramdır zira, kültür ve insan kavramı birbiri ile alakalı ve birbirinden ayrı düşünölemeyecek iki olgudur.

Farklı kültüre sahip bireylerden oluşan örgütler, her canlı organizmada olduğu gibi var olmak ve varlığını sürdürmek durumundadırlar. Bu noktada kültür kavramı, örgüt bünyesindeki bireyleri, ortak bir amaç doğrultusunda bir arada tutar, bu yönü ile kültür, örgüt ve bireyler arasında bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütlerin, varlığını sürdürme ve başarılı olma amacına yönelik attığı birçok adım, karar mekanizmaları, belirlenen stratejiler, uygulanan plan ve politikalarda kültür kavramının önemi ve etkisi oldukça büyüktür (Haldun, 1997: 42).

Günümüzde kültür kavramı, birçok farklı alanda, değişik manalara gelecek şekilde kullanılmaktadır. Genellikle, kültür kavramı, bilimsel alanda “uygarlık”; beşerî alanda, günlük yaşamda “eğitim”; estetik alanda “sanat”; teknolojik ve biyolojik alanda “üretim” kelimelerini ifade edecek şekilde kullanılmaktadır (Tutar, 2017: 10).

Kültür sözcüğü etimolojik olarak incelendiğinde, birçok kaynakta yer aldığı üzere, Latince bir kelime olan “edere-cultura” kelimesinden geldiğı düşünülmektedir. “Cultura” sözcüğü Latincede işlemek, onarmak, inşa etmek, bakım ve özen göstermek, ekip biçmek, iyileştirmek, eğitmek gibi çok çeşitli anlamları ifade eden “Colere” sözcüğünden türetilmiştir. “Cultura” kelimesi Romalılar tarafından, doğada alelade bir şekilde kendiliğinden yetişebilen bitkilerden ayrı olarak, yetişebilmesi için insani bir müdahale ve emeğin gerekli olduğu, tarlada ekilerek yetiştirilebilen bitkileri ifade etmek amacıyla tarımsal bir terim olarak kullanılmıştır. Bu yaklaşım, günümüzde de halen geçerliliğini korumakta ve tarla, sera ya da laboratuvarlarda insan eli ile yetiştirilen bitkilere kültür bitkisi adı verilmektedir. Özetlemek gerekirse, 18. yüzyıla kadar, Latin dillerinde yer alan “Colere” ve “Cultura” kelimelerinden türetildiği varsayılan “Kültür” kelimesi ekip biçmek ve yetiştirmek anlamında kullanılmıştır. “Cultura” kelimesi ilk defa, Fransız yazar ve filozof olan Voltaire tarafından, daha önce addedilen anlamları dışında, “insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi” anlamında kullanılmıştır. Daha sonra, sözcük Alman Dili Sözlüğüne “Cultur” olarak geçmiş ve Alman Antropolog Gustav Klemn tarafından 1843 yılında yazılan

“İnsanlığın Genel Kültür Tarihi” isimli kitapta kısaca yaşam biçimi olarak ele alınmış ve “bir insan topluluğunun sahip olduğu yetenek, beceri, gelenek ve sanat” olarak tanımlanmıştır (Oğuz, 2011: 132). 1871 yılında ise İngiliz Antropolog Sir Edward Burnett Tylor, “Culture” kelimesini, barbar kelimesinin zıt anlamlısı olacak şekilde “eğitilmiş insan” anlamında kullanmış ve daha sonraları yazılarında, “toplumun bir parçası olan bireylerin, yaşam içerisinde edindiği huy, davranış ve kabiliyetler bütünü ve yine bireylerin bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak ve gelenek gibi olgulara dair sahip olduklarıdır” şeklinde tanımlamıştır (Kabakçı, 2007: 28).

İnsanlık tarihi kadar eski, insan ile etkileşim içerisinde olan kültür kavramı, pek çok kez tanımlanmıştır. Erdoğan (1975) kültür kavramını ülkemizde ilk olarak Ziya Gökalp’in “bir topluma mensup bireyleri birbirlerine bağlayan, bireylerin birbirleri ile dayanışma içerisinde olmalarını sağlayan kurumların toplamıdır.” şeklinde tanımladığını ifade etmiştir (Aktaran: Güçlü, 2003: 148). Kültür kavramı TDK’da güncel olarak, “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” şeklinde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr., Erişim tarihi: 20 Haziran 2019).

Linton, kültürü “bir topluma has bütün yaşayış biçimi” olarak ele almış ve “bir topluma mensup bireyler tarafından birbirlerine aktarılan öğrenilmiş davranışlar ve bu davranışların bir sonucu, düşünsel ve fiziksel birikimlerdir” şeklinde tanımlamıştır (Aktaran: Tutar, 2017: 14). Bu tanımlamalardan yola çıkarak, insanların gündelik yaşamlarında, edindiği, ortaya koyduğu, her türlü soyut ve somut tecrübesi, kültür kavramı içinde sayılabilir. Daha açık bir ifade ile “Kültür, bir toplumda gelenek olarak devam eden ve geçerli kabul edilen her türlü yaşayış, sanat, düşünce ve dil unsurlarının tamamına verilen isimdir (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 199).

Taylor’a göre de kültür, “bir toplumun üyesi olan insanın edindiği ve sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve toplum içinde kazandığı deneyim, beceri ve alışkanlıklardan oluşan karmaşık bir bütündür.” Bu ifadeden hareketle, kültür kavramı tanımlanmaya çalışılırken, davranış, duygu ve hareket biçimleri gibi standardize olmuş sosyal tepkiler ve sanat, mimari gibi üretilen

materyaller şeklinde ifade edilen iki husus özellikle vurgulanmıştır (Dönmezer, 1994: 99).

Hofstede'ye göre kültür, örgütleri veya örgüt bünyesinde bulunan insanları, bireyleri birbirlerinden ayıran düşüncenin, programlanmış ortak halidir, diğer bir ifade ile zihinsel programlamadır. Bireysel düzeyde kültürün oluşmasına sebebiyet veren, zihinsel programlamanın oluşmasında, bireyin yetiştiği, tecrübe edindiği, yaşamını sürdürdüğü sosyal çevre önemli ölçüde etkilidir. Hofstede, kültür kavramını açıklarken ifade ettiği zihinsel programlamanın, aile ile başlayıp, okul ve çalışma ortamı, arkadaşlık ilişkileri ve içinde yaşanılan toplumda devam ettiğini ileri sürmüştür. Kültürün, öğrenme ile oluştuğu, bireyin sahip olduğu genlerden değil, sosyal çevresinde edindiği tecrübe ve birimlerden kaynaklandığı çıkarımında bulunmuştur (Köse, 2000: 5).

“Kluckhohn (1951), kültür kavramını, bireyler tarafından paylaşılan ve zaman içerisinde aktarılan, çeşitli semboller vasıtası ile ifade edilebilen düşünce, duygu, davranış ve değerlerin toplamı olarak kabul etmiş. Bireylerin oluşturduğu toplumların, sahip olunan kültür vesilesiyle kendine has ve özgün bir yapıya sahip olduğunu ifade etmiştir. Williams (1977) ise, kültür kavramını açıklamaya çalışırken insanların yaşayış biçimlerine odaklanmış ve kültürü bireylerin hayatlarında sosyal, ekonomik ve politik açıdan meydana gelen, yaşadıkları önemli olayların bir sonucu, yansıması olarak ifade etmiştir. Kroeber de (1985), kültür kavramının zaman içerisinde edinilmiş birikim olduğuna dikkat çekerek, öğrenilmiş, tecrübe edilmiş ve bireyler arası paylaşım ile zamanla aktarılmış, eylem, alışkanlık, teknik, fikir, değer ve davranışların tamamıdır şeklinde ele almıştır. Matsumoto da (1996), kültür kavramının süre gelen ve miras bırakılan bir olgu olduğunu öne sürerek, sahip olunan tutum, değer, inanç ve davranışların nesilden nesle aktarılması olarak tanımlamıştır.” (Aktaran: Pado ve Tezcan, 2018: 277). Yukarıdaki ifadeleri destekleyen bir başka tanımda, kültür “sosyal bir varlık olan topluma mensup bireylerin, nesiller boyunca aktardığı öğrenilmiş sembolik nitelikler, maddi ve manevi ürünlerin tamamıdır” şeklinde belirtilmiştir (Cevizci, 2000: 242). Bu tanımlardan hareketle, “Kültür, gelenekler vasıtasıyla varlığını sürdürür, öğrenme yoluyla da aktarılır. Kültür, öğrenilen hal, tavır, hareketler

ve edinilen tecrübelerdir. Kültürün sürekliliği, bireylerin paylaşımına ve öğrenme yeteneklerine bağlıdır.” şeklinde çıkarımda bulunabiliriz.

Bozkurt (1996), kültür kavramını “sosyal bir grubun içinde bulunduğu çevreye uyum sağlama ve kendi içinde var olma sürecinde karşılaştığı problemleri anlayabilme, çözebilme ve ihtiyaçlarını giderme faaliyetleri esnasında gelişen ya da keşfedilen, geçerliliği ve sürekliliği geçen zaman içerisinde kanıtlanmış ve kanıksanmış, gruba yeni katılan bireylere, algılama, düşünme ve hissetme yolları olarak aktarılan, maddi ve manevi birikimlerin tümüdür. Fiziksel  evre ve insan etkileşiminin bir sonucu olan simgesel ifadelerin tamamıdır.” kapsamlı bir şekilde ifade etmiştir (Aktaran: Gülkan, 2010: 6). Harris ve Moran da (1996) benzer bir yaklaşımla kültür kavramını “bir topluma mensup bireylerin, ortak bir yaşam sürdürmesi neticesinde meydana gelen iletişim ve etkileşim doğrultusunda bireylerin hal, hareket ve davranışlarını yönlendiren ve düzenleyen, yazılı olmayan fakat bireylerce benimsenmiş kural ve sorumluluklardan oluşan bir bütündür” şeklinde tanımlamışlardır (Aktaran: Azizoğlu, 2011: 3). Kültür, insanların yaşamlarında karşılaştığı sosyal veya fiziksel problemleri çözmek adına ortaya koydukları araçlardır (Tutar, 2017: 17). Bu tanımları kapsar bir şekilde, Tezcan (1993), kültürü bir toplumun yaşam biçimi olarak ele almış ve toplumun parçası olan bireylerin duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplardan meydana geldiğini ifade etmiştir. “Kültür, insanların, fiziksel ve toplumsal çevrelerinde meydana gelen olaylara ve etkilere yönelik uyum sağlayabilmek adına edindikleri maddi ve manevi birikimlerdir.” şeklinde tanımlamıştir (Aktaran: Güçlü, 2003: 148). Bu tanımların ışığında, kültürün, bir grup insan tarafından paylaşılan ortak değer ve anlamlardan meydana geldiği, ait olunan gruba özgü ve grubu diğerlerinden ayıran niteliğe sahiptir, şeklinde bir çıkarımda bulunulabilir.

Bahsi geçen tanımlar ile birlikte, literatürde daha birçok kültür tanımı yer almaktadır. Bu tanımlardan hareketle, kültür kavramı açıklanırken, betimsel, tarihsel, kuralcı, psikolojik, yapısalcı ve genetik olmak üzere altı farklı yaklaşımdan faydalanıldığını söylemek mümkündür. Bu yaklaşımlar ř  şekilde açıklanabilir (Oğuz, 2011: 125):

- Betimsel tanımlar: Bu tanımlar kültürü, sosyal hayatı oluşturan önemli bir olgu olarak görmekte ve kültürü oluşturan alanları betimlemektedir.
- Tarihsel tanımlar: Kültürü bir doğal miras olarak görür ve nesiller boyu süregeldiğini ifade eder.
- Kuralcı tanımlar: Kültürü insanların davranışlarını belirleyen bir kurallar bütünü olarak kabul eder. Aynı zamanda bireylerin değer yargılarının rolü üzerinde durur.
- Psikolojik tanımlar: Kültürü, insanların iletişim kurma, öğrenme ve duygusal ihtiyaçlarını giderme gibi konularda yardımcı bir araç olduğunu söyler.
- Yapısalcı tanımlar: Kültürün bir ilişkiler bütünü olduğunu vurgular ve bunun kültürün ayırt edilebilir özelliklerinden biri olduğuna dikkat çeker.
- Genetik tanımlar: Kültürün nasıl var olduğu ve varlığını sürdürdüğüne odaklanarak yapılan tanımlardır. Kültürü, nesiller boyu süregelen bir etkileşimin bir ürünü olarak ele almaktadır.

Güvenç (1996) de kültür kavramını çeşitli başlıklar altında gruplandırarak, bilim alanında kültürü uygarlık, beşerî alanda kültürü eğitim sürecinin bir ürünü, estetik alanda kültürü güzel sanatların kaynağı, maddi alanda ise kültürü üretme, tarım, ekin, çoğalma ve yetiştirme anlamlarına gelecek şekilde farklı bir bakış açısıyla ele almıştır (Güvenç, 1996: 96).

Birçok bilim insanı tarafından, farklı bakış açıları ile tanımları yapılan kültür, hangi çerçevede ele alınırsa alınsın, hangi yaklaşım ile açıklanırsa açıklansın, birçok tanımda yar alan ya da çıkarımda bulunulabilen, kabul görmüş bazı ortak öğeleri içinde barındırır. Değindiğimiz tanım ve açıklamalardan hareketle, kültür kavramına dair yapılan tanımların ortak yönünüm, kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, bir toplum ve insan kuramı olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması, sosyal bir süreci ele alması, bir toplumun ya da toplumların tamamının birikiminden oluşan bir uygarlık olması ve bütünleyici eğilimi olması, olduğu sonucu çıkarılabilir.

Özetle, kültür, “insan yaşamının var olduğu yerde, bireylerin ait olduğu toplumun hem çevresi hem de kendi sosyal yapısı içerisinde karşılaşılan sorunların

çözümüne dair öğrenilmiş, insanlar tarafından kabul gören, paylaşılan, yaşanan, kazanılan tecrübeler ile değişebilen, önceki nesillerden miras kalan ve gelecek nesillere aktarılan, yaşama dair inançlar, değerler, kurallar ve normlar gibi olguların da dahil olduğu maddi ve manevi ürünler bütünüdür. Bu bütün, toplumu kendine has, özel ve diğerlerinden farklı kılar (Nişancı, 2012: 1282).

1.1. TOPLUMSAL KÜLTÜR KAVRAMI

1.1.1. Toplum

Doğada tüm canlılar, insanlar da dahil olmak üzere, bir arada yaşamaya eğilimlidir. Canlılar ekseriyetle, varlıklarını, türlerinin diğer bireyleri ile bir araya gelerek oluşturdukları topluluk içerisinde yaşayarak sürdürürler.

En yalın haliyle “topluluk” manasında algılanan ve kullanılan “toplum” kelimesi TDK’da “Aynı toprak parçası üzerinde bir arada yaşayan ve temel çıkarlarını sağlamak için iş birliği yapan insanların tümü, cemiyet” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, Erişim tarihi: 10 Haziran 2019). Başka bir kaynakta ise toplum, Berelson ve Steiner tarafından “belli bir fiziksel yeri olan, kendi kendine varlığını idame ettiren, uzun yıllardan beri süregelen paylaşım esası üzerine kurulu, birlikte yaşayan insan toplulukları” şeklinde ele alınmıştır (Aktaran: Kongar, 1985: 45). Aynı zamanda toplum, T. Parsons tarafından bir sistem olarak kabul edilmiş ve en küçük birimi bünyesindeki bireyler olan, varlığını sürdürebilmek adına gerçekleştirilmesi gereken temel fonksiyonlar ve faaliyetleri, bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri vasıtası ile yürüten, bireylerarası bir etkileşim olarak tanımlanmıştır (Aktaran: Çelik, 2007: 53). Luhmann da benzer bir şekilde toplumu sosyal bir sistem olarak kabul etmiş ve toplumu bireyler arası ilişkiler ve bireylerin görüş ve düşünce birliğine vararak gerçekleştirdikleri iletişimsel davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır (Aktaran: Sarıbay, 2005: 7). Sosyo kültürel bir olay olarak incelendiği bir başka tanımda toplum, “belirli anlam, değer ve kurallara sahip olan, belirli bir çevrede bu anlam, değer ve kurallara tabi olan, hal ve hareketlerini bu olgulara göre şekillendiren, birbirleri ile olan etkileşimleri yine bu olgulardan hareketle gerçekleştiren, bilinçli kişi ve gruplardan meydana gelmektedir.” şeklinde, yine bireylerarası etkileşim ifadesi vurgulanarak açıklanmıştır (Erdönmez, 1993: 23). Benzer bir şekilde, Dönmezer (1982) ise toplumu, “belirli bir bölgede yaşayan insanlardan oluşmuş ve üyelerin ortak

bir yaşayış tarzını bölüştükleri en büyük insan grubudur” olarak ortak yaşam alanı ve yaşamı paylaşmak noktalarına değinerek tanımlamıştır (Dönmezer, 1982: 12). Ozankaya (1986) ise toplumu alelade ya da geçici insan yığınlarından ayırt ederek şu şekilde tanımlamıştır: “Kendini korumak, varlığını ve faaliyetlerini sürdürmek gibi birçok temel gereksinimini, çıkarları doğrultusunda sağlayabilmek adına iş birliği yapan insanlardan oluşan, süregelen ve sürekli, belirli bir coğrafi yeri ve ortak kültürü olan, belli bir ölçüde kurumlaşmış, karmaşık ilişkiler bütünüdür.” (Ozankaya, 1986: 6).

Literatürde, toplum ile alakalı yapılan tanım ve açıklamaları incelediğimizde, belirli ve ortak bir fiziksel çevre, ortak amaç ve çıkarlar doğrultusunda bir arada yaşamak, iş birliği yapmak, bireylerarası etkileşim gibi ifadelerin çokça kullanıldığını görüyoruz. Bu ifadelerden hareketle, “Toplum, ortak bir amaç etrafında toplanmış, belirli bir bölgede yaşayan, temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için birlikte hareket eden, etkileşim içerisinde olan insanların oluşturduğu topluluktur” olarak bir çıkarımda bulunabiliriz.

1.1.2. Toplumsal Kültür

Toplum, “belirli bir fiziksel çevrede, ortak bir amacı gerçekleştirme, ihtiyaçlarını karşılama ve faaliyetlerini sürdürme doğrultusunda bir arada yaşayan, etkileşim içerisinde olan bireylerin oluşturduğu insan topluluğudur.”

Kültür ise Larousse tarafından “bir toplumda, süregelen, geçerliliğini koruyan ve gelenek halinde aktarılan, toplumun üyelerince paylaşılan, her türlü ortak davranış, duygu, düşünce, inanç, değer, dil, sanat ve yaşayış unsurlarının tümü ve belli konularda edinilmiş, sistemli bilgi ve tecrübelerdir.” (Aktaran: Tutar, 2017: 13) Yaşama olan tesiri üzerinden ele alınan kültür, Taylor’un bu hususta kabul görmüş, en çok başvurulan tanımlardan birinde, benzer bir şekilde “insanların hayat standartlarını ve tarzını oluşturan, hayatın nasıl yaşanacağını belirleyen inanç, davranış, bilgi, yaptırım, değer ve hedefler bütünüdür” şeklinde ifade edilmiştir (Aktaran: Nişancı, 2012: 1281).

Toplum ve kültür, birbiri ile ilgili, birbirini etkileyen, besleyen ve şekillendiren kısaca etkileşim halinde iki kavramdır. Birinin varlığı, diğerrinin de var olmasını

gerektirir. Kùltürü oluşturacak, geliştirmek, nesilden nesle aktaracak bireylerin ve bireylerin oluşturduğu toplumların varlığından söz edebildiğimiz takdirde kùltür kavramından bahsedebiliriz. Benzer bir şekilde, bünyesinde bulunan bireylerin kendi aralarında ve çevre ile olan etkileşimleri sonucu meydana gelen bir kùltür etrafında birleşen, faaliyetlerini kùltürlerinin ön gördüğü değer ve normlara göre belirleyen toplumların varlıklarını sürdürebilmesi de sahip oldukları kùltür ile olur (Fındıkoğlu, 1991: 52). Yani bir toplumdan bahsediyorsak, orada bir kùltürün varlığından da söz edebiliriz. Aynı şekilde bir kùltürü ele alıyorsak, orada yaşayan ya da yaşamış bir topluma da mutlaka değinmeliyiz.

Toplumsal kùltür, en yalın hali ile, toplumda meydana gelmiş, toplumdan beslenen, topluma has, o toplumun kùltürüdür. Zamanla, toplumu oluşturan bireylerin, birbirleri ve çevreyle olan etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan, aynı zamanda bireylerin hal, hareket ve davranışlarını yönlendiren, bireylerin üyesi olduğu topluma özgü, bireylerin sıkıca bağlı olduğu değer, inanç, hedef ve normlardır. Nişancı (2012), bu durumu “Toplumsal kùltür, tarihsel bir süreç içerisinde, edinilen birikimler sonucu oluşmuş, zamanla kabul görmüş davranışsal normları içerir. Yaşanılan toplumun gelenek ve göreneklerini bünyesinde toplayarak o toplumu diğer toplumlardan ayıran ve toplumu kendine has kılan kùltürel mirasını oluşturur. (Nişancı, 2012: 1279).” şeklinde ifade etmiştir. Daha geniş kapsamlı olarak ele alındığında, toplumsal kùltür, ait olunan toplumun yaşam biçimidir. Topluma mensup bireylerin yaşayış şekillerini biçimlendiren, bireylerin duygu, düşünce ve hareketlerinden meydana gelen, topluma özgü bu kalıplar toplumsal kùltürü oluştururlar (Güçlü, 2003: 148). Toplumsal kùltür, “topluma mensup bireylerin görüş ve davranışlarını yönlendiren, yöneten, öğrenilmiş ve kanıksanmış normatif değerlerdir.” şöyle ki; dünyaya yeni gelen bir birey, doğduğu, büyüdüğü toplumun dilini öğrenir, kùltürünü benimser, düşünce, algı ve bilinç yapısı, bir olaya karşı vereceği tepki, diğer bireyler ve çevre ile olan ilişkileri, hal ve hareketleri yine mensubu olduğu toplumun kùltürel değerleri doğrultusunda şekillenir (Yağmurlu, 1997: 717-724).

Toplumsal kùltür, UNESCO tarafından gerçekleştirilen “Dünya Kùltür Politikaları Konferansı” sonucunda yayınlanan bildirgede, “bir toplum ya da toplumsal grubu tanımlayan, bireylerce paylaşılan ve sahip olunan belirli, maddi, manevi,

zihinsel ya da duygusal özelliklerden meydana gelmektedir. Bu olgu, yalnızca bilim ve edebiyata dair birikimleri değil aynı zamanda yaşam tarzlarını, temel hakları, değer yargıları, gelenek-görenekleri ve inançları kapsar.” şeklinde ifade edilmiştir (UNESCO, 1982).

“Her toplum, sahip olduğu toplumsal kültürü sürdürebilmek eğilimindedir. Toplumsal Kültürün sürdürülebilir olması, devam ettirilebilmesi de topluma mensup bireyler vasıtasıyla gerçekleştirilen kültür aktarımı sayesinde olmaktadır. Bir süreç olan kültür aktarımı, pek çok faktörü barındırmaktadır. En önemlilerinden bir tanesi ise toplumsal cinsiyet kavramı ve toplumsal cinsiyet rolleridir. Her toplumun, tarihsel süreç içerisinde, kadına ve erkeğe yükledikleri anlam farklı olabilir. Toplumsal cinsiyet rolleri, bir toplumun alışkanlıkları ve gelenekleri doğrultusunda öğrenilen ve öğretilen bir süreçtir. Toplumsal Kültürün anlamlı bir bütün haline gelmesinde, bireylerin ve bireylerin oluşturduğu kurumların ve kurumlaşmanın etkisi vardır. Öyle ki; Toplumsal Kültür, gelenek ve alışkanlıkların rutin hale gelmesiyle birlikte, aile, ekonomi, eğitim gibi birçok kültürel kurum içerisinde varlığını göstermektedir. Her bir kültürel kurum, esasen birbiri ile bağlantılı ve etkileşim halindedir. Dolayısı ile bu etkileşim neticesinde edinilen anlamsal bütünlük kültürü oluşturmaktadır. Her kurumsal yapının içerisinde toplumsal cinsiyet rollerinden, öğrenilen ve öğretilen bir süreç neticesinde oluşan ve şekillenen, beklentiler bulunmaktadır. Bununla birlikte, değerler, normlar ve anlamlar bütünü olarak ifade ettiğimiz toplumsal kültürün ve bahsi geçen bileşenlerinin aktarımı sürecinde toplumsal cinsiyetin belirleyici bir rolü bulunmaktadır. Çünkü toplum denilen yapının belirleyici iki unsuru vardır. Bunlardan biri erkek, diğeri ise kadındır. Her toplum bu iki ana unsur üzerinde kültürel yapısını şekillendirmektedir (Şahin, 2019: 245- 246).”

Özetle, toplumsal kültür, aynı amacı güden ve çıkarları doğrultusunda bir arada yaşayan insanların oluşturduğu toplumda hâkim olan, toplum tarafından paylaşılan, kabul gören, yaşanan, zamanla kısmen değiştirilebilen, nesiller boyunca süregelen, yaşama dair inançlar, değerler, kurallar, normlar gibi maddi ve manevi değerler bütünüdür. Bütün bu olgular, bir toplumu özgün kılar ve diğer toplumlardan ayrı tutar.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü, 1980’li yılların başından itibaren, bilhassa dönemin önemli bilim adamları Peters ve Waterman (1982)’in örgütsel başarı ile örgüt kültürünü ilişkilendirmesi ile birlikte, literatürde sıkça kullanılmaya başlayan bir kavram haline gelmiştir. Örgütsel kazanç ve çıktılarının anahtarı olarak ifade edilmeye başlanan örgüt kültürü, Pettigrew, McKinsey, Peters, Waterman, Schein ve Scheinder gibi birçok bilim adamı ve çeşitli araştırmacılar tarafından tanımlanmaya, anlaşılmaya ve açıklanmaya çalışılmış ve yöneticilerin de dikkatini çeken bir konu haline gelmiştir (Erkmen, 2010: 1).

Bazı kaynaklarda ise örgüt kültürü kavramı ile alakalı çalışmaların ivmelenmesi ve kavramın bir çok araştırmacı bilim insanı tarafından odak noktası haline gelmesinin sebeplerinden birinin 1979 yılında yayınlanan Pettigrew’in “Örgüt Kültürleri Üzerine” (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesi olduğu belirtilirken, o dönemde yazılan ve oldukça başarılı olan, Ouchi’nin 1981 yılında yazdığı “Z Teorisi” (Theory Z) ve Peters ve Waterman’ın 1982 yılında yazdığı “Mükemmellik Arayışı” (In Search of Exellenxe) isimli kitapların da kavrama olan ilgiyi perçinlediği ifade edilmiştir (Yağmurlu, 1997: 718).

Literatürde, organizasyon kültürü, firma kültürü, kurumsal kültür, şirket ya da işletme kültürü olarak da ifade edilebilen örgüt kültürü; farklı disiplinlerce (iletişim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi) çalışılması sebebi ile birçok farklı bilim insanı tarafından, farklı bakış açıları ile tanımlanmaya çalışılmıştır. “Tanım üzerinde bir görüş birliği olmamasına rağmen çoğu yazar örgüt kültürünün “bütüncül olması, tarihsel niteliği, antropolojik konularla ilgisi, toplumsal yapısı, esnekliği ve değişiminin zorluğu gibi konularda görüş birliği içindedirler (Knapp ve Yu, 1999: 16-21).”

İnsan yapısı gereği, bulunduğu her yerde örgütlenmeye gereksinim duymaktadır. Diğer bir deyişle, içinde insan olan herhangi bir yapıda örgüt kültürü oluşmaması gibi bir durum söz konusu değildir. Farklı isim ve büyüklüklerle ortaya çıkan örgütlerin, ilk ortaya çıkış tarihi kesin olarak bilinmemekle birlikte, insanlık tarihinin başlangıcı kadar eski olduğu düşünülmektedir. Şöyle ki; M.Ö 3500’lü yıllara ait olduğu varsayılan, birçok insanın bir araya gelip, sistemli bir şekilde çalışıp

yapabileceği ölçüde geniş ve büyük çapta mabetler bulunmuştur. Bu mabetlerin varlığı, çok eski dönemlerden beri, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için sistemli bir şekilde bir arada bulunup, birlikte hareket ettiklerini kanıtlar niteliktedir. Bu durum da örgütlerin varlığının insanlığın başlangıcına dayandığı tezini desteklemektedir (Özkalp ve Kirel, 2009: 19).

Her örgüt kendi kurallarını geliştirir. Bu kurallar genellikle yönetimin inanç ve istekleri doğrultusundadır. Örgüt kültürünü oluşturan ve işlerin örgüt içerisindeki yapılış biçimlerini belirleyen bu kurallar her örgütte birbirinin aynı değildir. Genel çevrenin özelliklerini yansıtan genel kurallar, o çevrede bulunan örgütlerde aynı olmakla beraber, her örgütün kendi özel kuralları, ideolojileri ve uygulamaları vardır (Thomsett, 1996: 10-11).

Mayo (1994), Örgüt Kültürünü, işlerin o örgüt içinde yapılış biçimi olarak tanımlamıştır. Mayo'ya göre "Bir örgütün kültürü, o örgütün kişiliği olarak ifade edilebilir. O örgütü diğerlerinden ayırır ve değiştirilmesi oldukça zordur. Örgüt kültürü, inanç ve değerler, kabul edilen veya edilmeyen davranış normları, yazılı politikalar, tepe yönetimin baskısı ve beklentiler, formal ve informal sistem-süreç yöntemlerinin bir birleşimidir (Aktaran: Erkmen, 2010: 3).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılmış olması ve ne yapıldığı ile ne düşünüldüğünün temelini oluşturması nedeni ile, üyelerini bir grup olarak birbirine bağlayan bir görüş sağlar. Örgüt içinde herkesin birbirinin hareket ve davranışlarını anlamasına yardım ederek davranışlara yön verir (Beach, 1993: 10-11).

Bu bilgiler ışığında, örgütlerin varlıklarını nasıl sürdürdüğü, neden ve nasıl geliştiği, değiştiği, başarılı ya da başarısız olma durumları gibi soru ve sonuçları kavrayabilmek için irdelenmesi ve anlaşılması gereken en önemli kavram örgüt kültürüdür.

1.2.1. Örgüt

Yunanca organ manasına gelen "organon" yani "uzuv, organ" kelimesinden türetilen organizasyon kelimesinin Türkçe karşılığı olan örgüt; belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan iş birliği sistemidir (Bozkurt, 1979: 95-100).

Teknik, sosyal ve ekonomik bir yapı olarak ele alınan örgüt; “belirli bir ortak amacı gerçekleştirmek üzere önceden belirlenmiş çeşitli faaliyetlerde bulunan ve dış çevresiyle her an etkileşim içinde bulunan sosyal, toplumsal bir sistem” olarak tanımlamıştır (Tutar, 2017: 9-10). Schein’e (1976) göre ise örgüt, aynı hedefler için sorumluluk ve yetkilerinin derecelendirme yoluyla açıkça belirlendiği belirli sayıdaki üyenin gerçekleştirdiği faaliyetlerin rasyonel bir şekilde koordine edilmesi, görevlerin netleştirilmesi ve iş paylaşımı yapılmasıdır (Aktaran: Güçlü, 2003: 147).

Benzer bir yaklaşımla yapılan diğer bir örgüt tanımı ise şu şekildedir: “örgüt belirli hedeflere ulaşmak üzere, bir grup insan tarafında kurulan ve bu insanların birbirlerine bağımlı biçimde, bu hedeflere hizmet etmelerini ifade eden bir kavramdır (Özkalp ve Kirel, 2009: 5).”

Toffler’ e göre de örgütler, insanların yükümlülüklerinin, umutlarının ve amaçlarının bir araya gelmesidir (Aktaran: Altan ve Özpehlivan, 2019: 3). Benzer bir ifade ile örgütler, “ortak bir hedefi gerçekleştirmek üzerine bir araya gelmiş, bu amaca ulaşmak doğrultusunda koordine olmuş bireylerden oluşmaktadır” şeklinde tanımlanmıştır (Şahin, 2012: 155).

“Allaire ve Firsirou, örgüt kavramı ile alakalı yapılan birçok tanım ve çıkarımları irdelemiş ve bunları biyoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi farklı disiplinler çerçevesinde ele alarak, üç ayrı başlık altında incelemiştir. Biyolojik olarak, örgütün esas amacının varlığını sürdürmek olduğu vurgulanarak, örgüt canlı bir organizma olarak ele alınmış ve her örgütün birçok amacı olduğunu ancak başlıca amacının, diğer canlılar gibi yaşamlarını sürdürmek olduğunu ifade edilmiştir. Antropolojik olarak, örgütlerin karakteristik özellikleri ve ihtiyaçları olduğu vurgulanarak, örgüt bir insan olarak ele alınmış ve örgütlerin zaman içerisinde kendilerine has bir kimlik, karakter ve kültür geliştirdikleri belirtilmiş ve örgüt kültürel açıdan değerlendirilmiştir. Sosyolojik olarak ise örgüt, beşerî yapısı vurgulanarak, insan gruplarından oluşan, küçük ölçekli toplum olarak ifade edilmiş ve topluluk olarak ele alınmıştır (Şişman, 2002: 9- 13).”

Bernard, “örgütü, iki ya da fazla bireyin bilinçli bir şekilde düzenlemiş olduğu etkinlik veya güç sistemi” olarak ifade etmiş ve örgütün varlığının ancak, ortak bir

amaç etrafında toplanıp, bu amaç doğrultusunda hareket etmeye gönüllü, birbiri ile iletişim ve kültürel alışveriş içerisinde olan bireylerin varlığı ile ortaya çıkabileceğini öne sürmüştür (Demirel, 2007: 253-270).

Koçel ise örgütü sosyal ve teknik faktörlerle alakalı düzenlemeler olarak açıklamış, Bernard'ın açıklamasına paralel bir biçimde, benzer bir odak ile şu tanıımı yapmıştır: “Tek bir bireyin kendi kendine gerçekleştiremeyeceği amaçları, diğer bireylerle bir araya gelerek bir takım halinde, yetenek, bilgi ve çabalarını birleştirerek gerçekleştirmelerine olanak tanıyan bir koordinasyon sistemi ve iş bölümüdür (Koçel, 1999: 117).

Çelebi, örgütün farklı bir özelliğine vurgu yaparak, örgütü davranışlar ve kurallar bütünü olarak ele almış ve üzerinde düşünülerek belirlenmiş, önceden saptanmış kolektif davranış örüntüleri olarak tanımlamıştır (Çelebi, 1983: 34).

Yapılan, örgüt tanımlarını ele aldığımızda, farklı noktalara odaklansalar da ortak kavramlar üzerinde durulduğunu ve örgüt kavramının, bazı temel olgulara değinmeden tam olarak anlaşılabilmesinin mümkün olmadığını görüyoruz. Çeşitli araştırmacı, bilim insanları tarafından yapılan tanımları incelediğimizde, örgüte dair yapılan bazı temel çıkarımlar şu şekilde sıralanabilir (Dinçer ve Fidan, 1996: 377-378):

- Örgüt, bünyesinde bulunan örgüt üyeleri yani insan var olduğu sürece var olabilir.
- Örgüt üyesi bu insanlar, diğer bireyler ile sürekli karşılıklı etkileşim içerisinde.
- Bu etkileşimler, örgüt yapısı içerisinde sınıflandırılabilir.
- Üyelerin sahip olduğu bireysel amaçlar ve paylaşılan ortak amaçların gerçekleştirilmesi istediği doğrultunda, harcanan ortak bir çaba bulunmaktadır.

Bu çıkarımlardan hareketle, bütün örgütlerde rastlanılan bazı ortak noktalar ise şu şekilde ifade edilebilir. Yönetici ya da lider, Kaynaklar, Plan ve Hedef ve Amaçlar. Hemen hemen bütün örgüt tanımlarında bahsi geçen hedef, ortak amaç kavramlarından hareketle, örgütün ve dolayısı ile bireylerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerçekleştirilmesi gereken bütün faaliyetlerin yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, kontrolünün ve koordinasyonunun sağlanması gerekmektedir. Tüm bunları

yapabilecek kişi de yönetici ya da lider olarak adlandırılır. Hedeflere ulaşmak için yapılan ve yapılması planlanan faaliyetler için gereken maddi ve manevi kaynaklar belirlenmeli ve elde edilmelidir. Her şey bir plan çerçevesinde yapılmalıdır. Planı olmayan bir örgütün, hedeflerine ulaşması mümkün değildir. Örgüt ile alakalı, ortak noktaların her birini açıklarken, bahsettiğimiz bir diğer belki de en önemli ortak nokta, hedef ve amaçlar: Örgüt üyelerinin bir araya gelme sebebi, bir örgütün var olmasının en önemli etmenlerinden bir tanesi ortak hedef ve amaçlardır. Her örgüt, gerçekleştirmek istediği bir amaç ve ulaşmak istediği bir hedef etrafında kurulur. Ortak bir amaç ve hedeften söz edemediğimiz bir noktada, bir örgütten de bahsedemeyiz. Her örgütün hedeflerine ulaşmak ve amaçlarını gerçekleştirmek için bir yöntemi ve programı olmalıdır (Bakan, vd., 2004: 8).

Özetle, en basit ve genel tanımı ile örgütler; daha önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için belirli bir hiyerarşi içerisinde belli başlı faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla koordine olmuş, aralarında etkileşim, iletişim, uzmanlaşma ve iş bölümü bulunan üyelerin oluşturduğu yapılardır (Bayat, 2008: 18).

1.2.2. Örgüt Kültürü

Örgütün, daha önce değinilmemiş, üzerinde düşünülmemiş farklı bir boyutu olduğunun anlaşılması, aynı zamanda kültürel bir oluşum olduğunun düşünülmeye başlanması ile birlikte, örgüt ile alakalı birçok olgunun anlaşılabilmesi ve açıklanabilmesinin, örgüt kültürü kavramını anlamaktan geçtiği ortaya çıkmıştır (Gizir, 2008: 183).

Kavram ilk olarak ortaya çıktığında sosyal psikoloji, sosyoloji, etnografya ve antropolojik disiplinlerin bir konusu olarak kabul görürken, 1980’li yıllardan itibaren, yönetim biliminde de ön plana çıkan, önemli araştırma konularından biri halini almıştır.

Hofstede (1990), örgüt kültürü kavramının literatürde ilk defa Pettigrew’in (1979) yılında yayınlanan “Örgüt Kültürleri Üzerine” (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesinde kullanıldığını belirtilirken, Peters ve Waterman’ın 1982 yılında yazdığı “Mükemmellik Arayışı” (In Search of Exellenxe) isimli kitabın çok satması neticesinde de kavrama olan ilginin oldukça arttığını ifade etmiştir. Yine

1980’li yılların başında yayınlanan ve oldukça başarılı olan Ouchi’nin 1981 yılında yazdığı “Z Teorisi” (Theory Z) ve Athos’un 1982 yılında yazdığı “Japon Yönetim Tarzı” (Japanese Management System) adlı kitapların yayınlanmasıyla birlikte örgüt kültürü kavramı, örgütler ve yönetim ile ilgili çalışmalarda değinilmesi önem arz eden, popüler bir kavram haline gelmiştir (Aktaran: Kabakçı, 2007: 16-17).

1.2.3. Örgüt Kültürünün Tanımı

Literatürde, organizasyon kültürü, firma kültürü, kurumsal kültür, şirket ya da işletme kültürü olarak da ifade edilebilen örgüt kültürü; farklı disiplinlerce (iletişim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi) çalışılması sebebi ile birçok farklı bilim insanı tarafından, farklı bakış açıları ile tanımlanmaya çalışılmıştır. Hofstede’nin (1990) belirttiği üzere, örgüt kültürü kavramına dair görüş birliği sağlanamasa da birçok yazar örgüt kültürünü ele alırken, birleştirici olması, tarihsel niteliği, beşerî olması, toplumsal ve sosyal yapısı, esnek olması, köklü ve değişiminin zor olması gibi konulara değinerek açıklamaya çalışmıştır (Aktaran: Erkmen, 2010: 1).

Schein örgüt kültürünü, “örgütün dış çevreye olan uyumu ya da bünyesindeki bireylerin birbirleri ya da örgüt ile bütünleşmesi esnasında meydana gelen problemleri çözerken öğrendiği, yıllar içerisinde geçerliliği kanıtlanmış ve kabul görmüş, bu nedenle bireyler arasında paylaşılan, öğretilen ve aktarılan temel varsayımlardır.” şeklinde tanımlamıştır. Schein ise örgüt kültürü kavramını, “nesneler, değerler ve temel varsayımlar” şeklinde üç farklı kısım olarak ele almış ve örgüt kültürünü buz dağına benzetmiştir. Suyun üzerinde kalan kısım; örgüt kültürünün, daha somut, daha gözlemlenebilir kısmı olup, bireyler tarafından oluşturulmuş davranış biçimlerinden, üretilmiş teknolojiye kadar bütün gözlemlenebilir nesne, örgütsel yapı ve süreçlerdir. Orta kısım ise örgüt kültürünün daha soyut, gözlemlenemeyen kısmını oluşturur ve bireyler tarafından paylaşılan strateji, hedef ve felsefeler gibi değerlerden oluşmaktadır. Kavramın, en alt kısmında da temel varsayımlar olarak adlandırabileceğimiz, bireylerin zihninde yer eden ve insanın kendi benliği ve çevresi ile kurduğu ilişkiyi yönlendiren bilinçsiz ve doğru olduğuna inanılan inanç, algı, düşünce ve duygulardır (Yahyagil, 2004: 56).

Brown da yaptığı tanımında, örgüt kültürünü, “örgütsel faaliyetlerde ve örgüt üyelerinin davranışlarında gözlemlenebilen, zaman içerisinde örgütün var olabilmek

amacıyla karşılaştığı zorluklarla başa çıkabilmek için geliştirdiği yöntem, inanç ve değerlerdir.” olarak ifade etmiştir. Benzer bir ifade ile örgüt kültürü, örgütün, içinde bulunduğu çevreye uyum sağlama ve kendi içindeki faaliyetlerini düzenlemek, problemlerini çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği temel varsayımlardır (Eren, 2020: 86).

Scholz (1987) örgüt kültürünü, “örgüte mensup üyelerin davranışlarını yönlendiren ve belirleyen, örgütün, soyut, biçimsel olmayan, esas bilincidir.” şeklinde tanımlamıştır (Aktaran: Kabakçı, 2007: 15). Benzer bir anlayışla, Uttal (1983) örgüt kültürünü, “örgüt bünyesindeki bireyler, örgütsel yapı ve çevre arasında meydana gelen etkileşimden hareketle, davranış standartları oluşturan, doğru-yanlış, iyi-kötü gibi kavramlara dair paylaşılan ortak değerler ve işlerin nasıl yürüdüğüne ilişkin inançlardır (Lund, 2003: 220).

Örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirme adına toplanmış, bu hedefe hizmet eden, koordine olmuş bireylerin bir arada olması ile meydana gelmiştir. Örgüt üyelerinin, elbette ulaşmayı hedefledikleri örgütsel hedefleri ile birlikte gerçekleştirmek istedikleri bireysel amaç ve elde etmek istedikleri kişisel tatminler de vardır. Bununla birlikte, örgüt kültürü, örgüt ve örgüte mensup bireylerin amaçlarını ortak bir paydada buluşturarak, örgüt ve örgütü oluşturan bireyler arasında bir bağ kurar ve böylece örgütlerin başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürmesine yardımcı olur (Nartgün, 2006: 129-148). Knapp ve Yu (1999), bu duruma şu şekilde açıklık getirmişlerdir: “Örgüt kültürü, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda, bireyler arası uyumu ve örgütün verimliliğini artırabilmek amacıyla, örgüt üyesi bireylere genel olarak nasıl davranılması gerektiğini, doğru – yanlış olguları ile alakalı karar mekanizmasının nasıl işleyeceği, karşılaşılan sorunların nasıl çözüleceğine dair ortak bir anlayış oluşturur (Aktaran: Kabakçı, 2007: 15).

Şöyle ki; insanlar için kişilik ya da karakter her ne anlama geliyorsa, örgütler için de kültür o anlama gelir. Örgüt kültürü, üyeleri etkisi altına alan, birleştirici, belirleyici, yönlendiren ve anlamlı bir güçtür. Örgüt kültürü, insanların ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmesi üzerine, geçen zaman içerisinde oluşan, örgüt sınırları içerisinde ve örgüt üyelerince kabul gören ve benimsenen anlamlar bütünüdür. Shein (1990), bu durumu şu şekilde özetlemiştir: “Örgüt kültürü, bireylerin duygu ve

davranışlarını, bir araya gelme sebepleri olan ortak bir amaç doğrultusuna yönlendirerek, bu yazılı olmayan kurallar çerçevesinde, örgüt üyesi bireylere ortak bir kimlik kazandırır (İpçioğlu, 2012: 155). Bowditch ve Buono (1997) da benzer bir noktaya odaklanarak şu tanımlı yapmıştır: “Örgüt kültürü, üyeler tarafından paylaşılan inanç, varsayım ve beklenti biçimleridir ve örgütün çıktıları, çevresi ve çevrenin birey dışında gelişen normları, değerleri ve rollerin örgüt üyeleri tarafından algılanış biçimleridir. Örgüt kültürü örgütün kişiliğinin bir biçimde yansımasıdır ve bir bireyin kişiliği gibi, tutum ve davranışların kestirilmesini mümkün kılar (Bowditch ve Buono, 1997: 286). Bu ifadelerden hareketle, örgüt kültürü, örgüt, kurum ya da işletmenin karakteri olarak addedilebilir. Örgüt üyesi, üyelerin tutum, hal hareket ve davranışlarında örgüt kültürünün sirayet ettiği karakteristik özellikleri görmek pek tabii mümkündür şeklinde çıkarımda bulunabiliriz.

Louis (1981)’e göre ise örgüt kültürü “paylaşılan değerler, kurallar ve semboller sistemidir. Williams (1993) da paylaşım esasına dayanarak, örgüt kültürünü, “örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, kalıcı olan inançlar, tutumlar ve değerler” olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürünü oluşturan esas değerler, örgüt bünyesindeki bireyler tarafından ortaklaşa etkileşim sonucunda oluştuğu, paylaşıldığı ve bireylerin davranışlarını etkilediği için doğal olarak örgütün tamamına aittir. Bireylerin, kendilerini ve davranışlarını, yorumlayıp, değerlendirdiği normlar, değerler ve kurallar, örgüt kültürünü oluşturan yansımalarıdır. Dolayısı ile örgüt kültürü, bir bakıma, örgütü bir arada tutan bir bağ olarak nitelendirilebilir. Örgüt işleyişi hakkında temel varsayımlar kültür sayesinde yapılabilir (Akdemir ve Çukacı, 2007: 1176).

Değindiğimiz tanımlardan hareketle, “Örgüt kültürü, uzun bir zaman dilimi içerisinde oluşan, şekillenen ve süregelen, örgüt sınırları içinde hâkim olan hem doğrudan hem de dolaylı bir şekilde örgütün işlevselliğini ve faaliyetlerini belirleyen, değer, inanç, istek, beklenti ve davranışlar bütünüdür” şeklinde bir çıkarımda bulunabiliriz.

Örgüt Kültürü kavramı, daha önce de belirtildiği üzere, psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve siyaset bilimi gibi pek çok farklı disiplinin konusu olması sebebi ile tanımlaması güç bir kavramdır. Örgüt kültürü ile alakalı pek çok farklı yaklaşıma dayanarak yapılan tanımlara değindik. Her ne kadar farklı bir şekilde tanımlanmış olsa

da yapılan örgüt kültürü tanımlarının bazı ortak noktaları bulunmaktadır. Bu ortak noktalar şu şekilde sıralanabilir (Doğan, 2007: 18-20):

- Örgüt kültürünün oluşabilmesi için elbette öncelikle bir örgütün var olması gerekmektedir.
- Örgüt kültürü, örgütü etkileyen problemler ile alakalı çözümlerin nasıl olması gerektiği ile alakalı düşünce ve problemi çözme konusunda inançlara dayanır.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgüt içi ve dışındaki davranışlarını ve ilişkilerini etkiler ve nasıl olacağını belirler, sınırlar çizer.
- Örgüt içerisinde, yapılması gereken işleri, miktarını ve iş birliğinin sınırlarını belirten normları kapsar.
- Örgüt kültürü değerlerden oluşur ve bir bütün olarak üyelerce paylaşılır. Örgüt bünyesindeki bireyler, örgüt kültürünü oluşturan değer ve inançları, sorgulamadan kabul eder ve benimser.

Özetle, örgüt üyelerinin içinde bulunduğu çevreyi tanımasını, üyelerin diğer birey ve örgütlerle ilişkilerini ve üyelerin toplumdaki düzey ve yerini yansıtmayla, örgüt toplumdaki bir parçası haline getiren ve örgütün başarısını belirleyen en önemli unsurlardan bir tanesi olan örgüt kültürünün, yapılan tanım ve yaklaşımları incelediğimizde, “paylaşmak” esasına dayandığını görüyoruz. Ortak ve bütüncül bir yaklaşım ile birleştirdiğimizde, örgüt kültürünü “bir grup ya da örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel varsayımlar, değerler, inançlar, semboller ve uygulamalar bütünü” şeklinde tanımlamamız mümkündür. (Hatch, 1997: 205-206).

1.2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Schein, örgüt kültürünü, belli bir örgüte ait, örgüt üyelerinin dışı uyumu ya da grup içi etkileşimleri esnasında karşılaştıkları sorunların, çözümü sürecinde edindiği, kati suretle geçerli kabul edilebilecek şekilde olumlu sonuç vermiş olan, bu sebeple yeni üyelere de algılama, düşünme ve hissetme gibi konularda, yapılması gereken, doğru yol olarak öğretilen, temel varsayım, inanç ve değerlerdir.” şeklinde tanımlamıştır (Yağmurlu, 1997: 720). Schein gibi farklı dallardan, farklı birçok bilim insanı, araştırmacı, örgüt kültürü kavramı ile ilgili çalışmalar yapmış, örgüt kültürü kavramını tanımlamaya çalışmış, anlamı ve içeriği doğrultusunda, özelliklerini ortaya koymuştur (Vural, 2003: 52-53; Uyar, 2013: 9-12):

- Örgüt kültürü, örgütte var olan hiyerarşik düzende, tepe yönetimin bir yansıması olarak düşünülmektedir. Örgüt kültürünün oluşma, değişme ve gelişme sürecinin nasıl ilerleyeceği, tepe yönetimince belirlenen standart, kural ve ilkelere bağlı olmaktadır.
- Örgüt kültürü, her örgütün kendine özgüdür. Her biri birbirinden farklı olan kar taneleri, parmak izi ve DNA gibi özgündür ve bir örgütü diğerlerinden ayırır. Her örgüt, kendine has mitlere, hikayelere, misyon ve vizyona, prosedürlere ve sisteme, iletişim modeli ve tarihe sahiptir. Bütün bu öğeler birleşerek, her örgütü diğerlerinden ayıran ve özgün kılan örgüt kültürünü oluşturur.
- Örgüt kültürü, kalıplaşmış davranışlardan oluşmaktadır. Örgüt üyeleri, önceden belirlenmiş, süregelen, kalıplaşmış davranışlara sorgulamadan uyarlar ve bunu kendilerinden sonraki üyelere aktarırlar.
- Örgüt kültürü, değer ve inançlardan meydana gelmektedir. Üyelerinin belleklerinde, bilinç ve düşünce yapılarında, değer ve inanç olarak yer almaktadır, yazılı olmayan kurallardan oluşur.
- Örgüt kültürü, paylaşmak esasına dayanmaktadır. Örgüt kültürü, gözlenebilir ve paylaşılabılır olduğundan ötürü nesilden nesle aktarılabilir. Üyeler, birbiri ile paylaşım yaparak, kültürü öğrenir ve benimser.
- Örgüt kültürü, öğrenilmiş bir olgudur. Örgüt kültürü, örgütün varlığı süresince, üyelerinin oluşturduğu, tepe yönetim tarafından empoze edilen değer ve normlardan oluşur ve çevreden etkilenecek şekilde şekillenir.

Robbin ve Judge (2009), örgüt kültürünü ortaya koyan ve özgün kılan yedi temel özelliği şu şekilde ifade etmişlerdir:

- İnovasyon ve risk alma: İnovatif kültüre sahip örgüte mensup bireylerin aynı şekilde inovatif tutuma sahip olmaları ve risk alabilmeleri beklenmektedir. İnovatif tutum ve risk alabilme özelliği de örgüt bireylerinin yenilikçi olma ve risk almaya teşvik derecesini belirtir.
- Detaylara önem verme: Örgüt üyelerinin analiz ve detaya önem vermeleri ile alakalı beklenti düzeyini ifade eder.

- Sonuç odaklılık: Tepe yönetimin sonuca odaklanma derecesini belirtir. Örgütte yönetimin, süreçten ziyade sonuca dolayısı ile başarı ya da başarısızlık olgusuna odaklanması durumudur.
- İnsan odaklılık: Yönetimin, aldığı kararların ve uygulamaların örgütsel sonuçlarının, örgüt üyelerine olan etkisini dikkate alma derecesi şeklinde ifade edilir. Örgüt bünyesindeki bireyleri, olumlu ya da olumsuz etkileyecek her karar, insan odaklı olan kültürler için oldukça önemlidir.
- Takım-Ekip odaklılık: Örgüt aktivitelerinde, bireye değil takıma odaklanma derecesidir. Örgüt üyelerinin, bireysel çabalarının yanı sıra, bir araya gelip, ekipler halinde çalışmasının da önemli olduğu kültürlerde örgüt üyelerinin birlikte olması, ortak hedefe ulaşmayı kolaylaştıran bir etmendir.
- Saldırgan tutum: Örgüt üyesi bireylerin, uyumlu olmak yerine saldırgan ve rekabetçi bir tutum sergilemesi şeklinde açıklanabilir. Rekabetçi bir kültürün hâkim olduğu örgütlerde, üyelere hedefler verilerek, bireylerin birbiri ile rekabet etmesi sağlanır.
- İstikrar-Durağanlık: Örgüt aktivitelerinde, büyüme yerine istikrar ve durağanlığın vurgulanma derecesi olarak ifade edilebilir. Bu kültür özelliğine sahip olan örgütler, herhangi bir tehlike ile yüzleşmeden, istikrarı korumak ve istikrarlı bir şekilde büyüyerek, örgütün devamlılığını sağlamak önemlidir (Robbins ve Judge, 2013: 512-513).

Yukarıda yedi temel özellik olarak adlandırılan, bahsi geçen özelliklerin her biri, en düşükten en yükseğe olacak şekilde bir ölçek üzerinde değerlendirilir. Bu değerlendirme, örgütün kültürü hakkında; üyelerin örgüt ile alakalı ortak anlayışları, örgüt işlerinin yapılış şekli ve üyelerin davranışları gibi kültürel durumlar hakkında fikir verir. Örgüt kültürünün bu yedi temel özelliği dışında, farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan ve fikir birliğinin sağlandığı diğer özellikler şunlardır (Doğan, 2007: 18-20): Kolektiflik, duygusal ifade, geçmişe sahip olmak, semboliklik, dinamiklik, karmaşıklık ve birleştiricilik, bağlayıcılık.

- Kolektiflik: Kültürler, bireysel bir şekilde hareket eden üyeler tarafından değil, birbirleri ile paylaşım yapan ve birlikte hareket eden üyelerce oluşturulmaktadır. İnsanlar hayatın içerisinde karşılaştıkları sorunları

çözebilmenin yollarını bulabilmektedir fakat bu çözüm yolları kolektif kabul edilip, uygulanmadığı sürece kültürün bir parçası haline gelemez. Bir kültüre ait olmak, diğer örgüt mensupları ile aynı şeyleri yapmayı ve aynı şeylere inanmayı gerektirmektedir.

- Duygusal ifade: Kùltürler, sorunların çözümü için çeşitli yol ve yöntemler bulur, sıkıntılarını yönetilmesine yardım eder, bu yönüyle anlamlılık kadar duygularla da yüklüdür. Örgüt mensubu bireyler, örgüt ideolojisi ve uygulamalarına, sorgusuz sualsiz, sıkı sıkıya bağlanmaktadır. Sorgulama söz konusu olduğunda ise duygusal bir tepki vermektedirler. Örgüt üyeleri, kültürü oluşturan inanç ve değerleri nadiren sorgulamaktadırlar. “Kùltürel ideoloji ve biçimler, duyguların sosyal olarak kabul göreceği yollara yönlendirilmesine yardım ederler. Adet ve göreneklerin uygulanması da paylaşılan bu duyguların bilincine varmayı kuvvetlendirmektedir.”
- Geçmişe sahip olmak: Kùltürler, yapı itibarı ile bir anda oluşmazlar, bir oluşum süreci ve dolayısı ile bir geçmişleri vardır. Örgüt kültürünün oluşabilmesi için, üyeler bir arada zaman geçirmeli ve birlikte paylaşımda bulunmalılardır. Bu sebeple kültür, bir grup insanın geçmişte ortak bir ekonomik, politik, sosyal ve fiziksel durumu birlikte deneyimlemesinden, paylaşmasından kaynaklanmaktadır.
- Semboliklik: Kùltürler, semboliktir. Buradaki manası ile sembol, kültürün, örgüt üyeleri için ne anlam ifade ettiğidir. Yani benzer bir başka ifade ile, örgütsel değerlerin her bir üye için ifade ettiğİ anlam ve önem o kültürün sembolik özelliğini anlatmaktadır. “Semboller, kùltürel ifadenin en temel birimidirler. Bir bakıma semboller, kùltürel yapının belirli bir tipi; bir bakıma ise, kùltürel yapının en genel biçimidir.
- Dinamiklik: Kùltürler, aktarılabilir özellikte olduğu için, zamanla varlığını sürdürmeye devam eder fakat bu devamlılık sağlanırken, kùltürler statik değil, dinamik bir özellik gösterir. Kùltür, ait olduğu çevreden etkilenerek, sürekli olarak değişim gösterebilmektedir. Çünkü ancak bu şekilde, çevrenin değişmesi ile birlikte beklentilere cevap verebilir ve varlığını sürdürüp, devamlılığı sağlayabilir. Bu duruma ek olarak, bir noktada, zamanla değişen beklenti, istek ve imkânları analiz edebilmek, uyum sağlayabilmek için örgüte

yeni üyeler dâhil edilmelidir. Örgüte katılan yeni üyeler ve hatta malzemeler ve teknikler, beraberlerinde yeni kültürel özellikler getirirler ve böylece var olan kültürü etkilerler. Kültürlerin dinamik yapısı, bu gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır.

- Karmaşıklık: Kültürler, yapısı gereği ve temeli insana dayanan bir olgu olmasından mütevellit karmaşık olarak nitelendirilebilirler. Kültürler, zıtlık, belirsizlik, paradoks ve karmaşa örüntüsünden meydana gelirler, basit ve tek düzeyli düşünce dizileri, kültürü oluşturmaz. Örgütün içinde bulunduğu vaziyet karmaşıklaştıkça, örgüt kültürünün de buna paralel bir şekilde karmaşılaşması beklenir.
- Birleştiricilik, bağlayıcılık: Daha önce, çeşitli örgüt kültürü tanımlarını incelerken, kültürü örgütü bir arada tutmaya yarayan bir tutkal benzetmesi yapıldığını görmüştük. Bu benzetmeden de anlaşılacağı üzere kültürler, birleştirici ve bağlayıcı bir özelliktedir. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri bireylerin ortak amaçlarını, inanç ve değerlerini vurgular, dolayısı ile ortak bir sorumluluk oluşturur. Bu nedenle, çatışmacı değil, birleştirici ve bütüncüdür. Örgütün gerçeğini yansıtır. Ke ve Wei (2008), bu konuya şu şekilde açıklama getirmiştir: “Örgüt kültürü zamanla şekillenen, karmaşık bir değerler ve normlar sistemidir. Genel olarak örgüt üyelerini bir arada tutan bir sosyal bağlayıcıdır ve üyelerce paylaşılan değer ve inançları içerir.” Benzer bir ifade ile, örgüt kültürü, örgüt bünyesinde bulunan bireylerin bir arada olmasını ve örgütün devamlılığını sağlayan ortak inanç ve değerleri içermesi sebebi ile sosyal bir tutkal görevi görmektedir.

Örgüt kültürü, birçok araştırmacı tarafından, incelenmiş, açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar ve elde edilen bulgular sonucunda, farklı bilim insanları tarafından, ortak birtakım çıkarımlarda bulunulduğu görülmüştür. Bu çıkarımlar ve ortak özellikler, yukarıda madde madde belirtilmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır.

Özetle, vurguladığımız özellikleri ile tekrar tanımlayacak olursak, örgüt kültürü; örgütü oluşturan bireylerin davranışlarını, üyelerin benimsediği kurallar ve paylaştığı ortak değerler ile düzenleyen, üyeleri ortak bir amaç uğruna bir araya getirip

yol gösteren, karşılaşılan problemleri çözme sürecinde bireylere tutarlı ve güvenli bir ortam sağlayan, örgüt içi ve dışı ilişkileri yönlendiren ve düzenleyen bir olgudur. Bir örgütü, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını anlayabilmek ve yorumlayabilmek için örgüt kültürünün bahsi geçen özelliklerini bilmek gerekir.

1.2.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin algılama, düşünme ve hissetme gibi yetilerini etkileyen varsayım, inanç ve değerler bütünü şeklinde ele alınabilirken aynı zamanda örgüt içi davranışları ve paylaşımları etkileyen somut göstergeleri kapsamaktadır (Lukasova, 2004: 95).

Örgüt kültürünün hem örgütün kendisine hem de örgüt üyelerine karşı gerçekleştirdiği bazı temel fonksiyonlar vardır. Bu fonksiyonlar şu şekilde ifade edilebilir (Erkmen, 2010: 40-41).

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerini ortak amaç, inanç ve değerler ile üyelere özdeşleşme hissiyatı yaratır, örgüte ile aralarında bir bağ kurar ve üyelere bir kimlik kazandırır.
- Örgüt kültürü, paylaşım esasına dayanır. Örgüt üyeleri birbiri ile etkileşim içindedir, kurdukları ilişkiler ile ortak bir amacı gerçekleştirmenin yollarını ararlar. Kültür sayesinde, birey olmanın ötesinde, ortak duygu ve davranışlar geliştirirler.
- Örgüt kültürü, örgütsel problemlerin nasıl çözüleceği ile ilgili yol göstermektedir. Örgüt üyeleri hem bireysel hem de örgütsel hayatlarında düzen ve uyum içerisinde olmak istemektedirler. Dolayısı ile var olan problemlerin çözülmesi gerekmektedir bu da örgüt kültürü ve ona bağlı ölçütler aracılığı ile olur.
- Örgüt kültürü ile oluşan değerler ve kültürel yapı, üyeler arasındaki etkileşim ile bireyden bireye dolayısı ile de nesilden nesle aktarılır. Böylece örgütün sürekliliği sağlanmış olur.
- Örgüt kültürü, kontrol ve koordinasyon mekanizması olarak iş görür. Kültür, tepe yönetim ve örgüt üyeleri için davranışları düzenleyici bir etkiye sahiptir. Sosyal bir kontrol aracı olarak, yazılı ilke ve kurallara göre daha faydalı ve etkilidir.

- Örgüt kültürü, örgüt bünyesindeki bireyler arasında, ortak değer ve inançlar aracılığı ile sağladığı etkileşim ile sosyal bir enerji oluşturmaktadır. Bu enerji, örgüt için en büyük motivasyon araçlarından biri durumundadır. Örgüt kültürü, önemli bir motivasyon aracıdır.
- Örgüt kültürü, örgüt içi etkinlik ve verimliliğin artırılmasında önemli bir rol oynar. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde, aynı hedef etrafında toplanan, ortak istek ve çabayı paylaşan insanların verimliliği ve etkinliği oldukça artar.

Robbins ve Judge (2009), örgüt kültürü fonksiyonlarını şu şekilde sıralamıştır (Robbins ve Judge, 2009: 589):

- Her örgütü kendine has hale getirir, birini diğerinden ayırma noktasında belirleyici bir rol oynar.
- Örgüt üyeleri için kimlik niteliğindedir, kişilik kazandırır.
- Bireysel amaç ve çıkarlardan daha büyük bir bağlılık ve fayda sağlar.
- Örgüt üyelerini bir arada tutar, davranışlarını oluşturduğu standartlar ile yönlendirir ve sosyal sistemin devamlılığını sağlar.
- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarına anlam katıp, şekillendirerek, kontrol altında tutar.

Varol (1989) ise yukarıda belirtilenlerden farklı olarak şu fonksiyonları eklemiştir (Varol, 1989: 200-201):

- Örgüt üyelerince paylaşılan ortak inanç ve değerlerin, paylaşılarak nesilden nesile aktarılmasını sağlayarak, örgütün devamlı olmasına katkıda bulunur.
- Örgüt bünyesindeki bireylerin motivasyonunun artmasına yardımcı olur.
- Örgütsel istikrarın ve devamlılığın kaynağıdır.

Özetleyecek olursak; Örgüt kültürünün, bireylere kimlik kazandırdığı, istikrarı sürdürdüğü, davranışları kontrol ettiği ve rakiplere karşı üstünlük sağlamada önemli bir rol oynadığını söyleyebiliriz. Dahası, örgüt kültürü, sorunlara etkin çözüm yolları bulması, plan ve programların hızlı bir şekilde uygulanması, üyelere aidiyet duygusu aşılaması ve örgüte bağlılığı güçlendirmesi, örgüt ile bütünleşmeyi sağlaması ve motivasyonu artırması gibi fonksiyonları ile örgütün en önemli bileşenlerinden biridir.

Bu bilgiler ışığında, örgüt kültürünün fonksiyonlarını, yedi ana başlık altında toplayabiliriz (Altan ve Özpehlivan, 2019: 19): İş birliği, karar alma, kontrol, iletişim, bağlılık, algı ve davranışsal gerekçe.

- İş birliği: Örgüt kültürü, ortak değer ve inançlar etrafında bireyleri birleştirerek, iyi niyeti artırmakta ve karşılıklı güven ortamı sağlayarak iş birliğini teşvik etmektedir.
- Karar alma: Örgüt kültürü, paylaşılan ortak değerler ve ulaşılmak istenen ortak hedefler doğrultusunda, üyeler arasındaki anlaşmazlıkları minimuma indirerek, verimli ve etkin bir karar alma süreci sağlar.
- Kontrol: Örgüt kültürü, paylaşılan ortak değerler ve normlar gereği, üyelerin davranışlarında ve tarzlarında, bir rehber görevi görmektedir. Yazılı olmayan bu inanç ve kurallar, üyeleri kontrol altında tutar.
- İletişim: Örgüt kültürü, hem birçok konuda sağladığı deneyim ile hem de olaylara karşı bir kılavuz niteliğinde olması sebebiyle yaşanabilecek iletişim sorunlarını azaltmaktadır.
- Bağlılık: Örgüt kültürü, örgüt ile üyeleri birbirine bağlar. Özdeşleşmeyi teşvik eder.
- Algı: Örgüt kültürü vasıtası ile, örgüt üyeleri, bir konu hakkında daha önceden deneyim yaşamış diğer üyelerin tecrübeleri ile şartlanır.
- Davranışsal Gerekçe: Örgüt kültürü, üyelere gerekçeler sunarak, kendi davranışlarını anlamalarına olanak sağlar.

1.2.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri

En yalın biçimde açıklayacak olursak, örgüt kültürünün temel öğeleri değerler, normlar ve varsayımlardır. Öte yandan, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında; seremoniler ve törenler, adetler (ritueller), hikâyeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilir.

Örgüt kültürünün öğeleri, kültürü oluşturan, kültürün değiştirilmesi, devam ettirilmesi ve nesilden nesle aktarılması gibi süreçleri şekillendiren en önemli araçtır. Zaman içerisinde ortaya çıkan, varoluş süreci örgütün başlangıcına dayanan kültür öğeleri, maddi ya da manevi olabilirler.

Yapısı itibariyle çok yönlü ve karmaşık olan örgüt kültürünün tanımını yaparken, çok sayıda tanım ve farklı bakış açısından bahsetmiştik. Örgüt kültürünü oluşturan öğelerin sınıflandırılması da oldukça farklı şekillerde yapılabilmektedir. Lewis (1998), Örgüt kültürü öğelerini ifade ederken, öğeleri üç katman şeklinde ele alarak açıklamıştır. İlk katman olarak, doğrudan gözlemlenebilen öğeler olarak sınıflandırdığı, semboller, süreçler ve davranışlar gibi öğeleri belirlemiştir. Bir diğer katmanda ise, duygular, inançlar ve değerlerden bahsetmiş bu öğeleri gözlemlenebilen öğeler aracılığı ile anlaşılabilen öğeler şeklinde ifade etmiştir. Son katman olarak da temel varsayımların oluşturduğu, doğrudan gözlemlenemeyen çekirdek değer şeklinde ifade ettiği örgütün var olma gerçeği ve nedeni ile alakalı kavramları kabul etmiştir (Lewis, 1998: 254-255).

Schein ise örgüt kültürü öğelerini benzer bir şekilde sosyal düzen, fiziksel çevre, temel varsayımlar ve benimsenmiş değer ve inançlar şeklinde ele almış ve örgüt kültürü modeline göre üç ana başlıkta toplamıştır. Bu üç ana başlığı, semboller ve davranışlar, değerler ve varsayımlar şeklinde ifade etmiş ve bunları yüzeyselden derine, diğer bir ifade ile maddi olandan soyut olana doğru şekillendirmiştir (Schein, 1984: 4). Schein, maddi olandan soyut olana doğru sıraladığı, semboller ve davranışlar, değerler ve varsayımlar olarak sınıflandırdığı örgüt kültürü öğelerini şu şekilde açıklamaya çalışmıştır: Semboller ve davranışlar olarak adlandırdığı temel öğeleri, görünen, gözlemlenebilen süreç ve yapılar olarak ele almış ve dil, işaretler, semboller, törenler ve hikâyeler olarak örneklendirmiştir. Değerleri ise benimsenen ortak hedefler, strateji ve toplumsal felsefe şeklinde ifade etmiştir. Soyut olarak nitelendirdiği varsayımlar başlığı altında topladığı öğeleri ise bilinç dışı olduğu kabul edilen his, düşünce ve algı olarak açıklamıştır. Araştırmacıların büyük bir çoğunluğu tarafından kabul gören bu sınıflandırma şekli, daha yalın ve anlaşılabilir olması adına, gözle görülebilen – somut ve gözle görülemeyen – soyut olmaları esasına dayanarak temel öğeler ve taşıyıcı öğeler olarak ikiye ayrılmıştır.

1.2.6.1. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Schein başta olmak üzere birçok araştırmacı ve bilim insanının, örgüt kültürü öğelerini ele alırken, sınıflandırmak, öğeleri belli başlıklar altında toplamak için odaklandığı şey, soyut- somut olgusu, derin ve yüzeysellik kavramlarıdır. Temel

öğeler başlığı altında toplanan, kültür öğeleri de kültürün soyut, gözle görülemeyen, derin bileşenlerini temsil etmektedir. Bu bileşenler, varsayımlar, inançlar, değerler ve normlardır.

Varsayımlar: Örgüt mensubu üyelerin, tutum ve davranışlarını buna bağlı olarak bireylerin eylemlerini ve sonuçlarını etkileyen en önemli, en soyut ve derin kültür öğelerinden biri varsayımlardır. Varsayımlar, bireylerin algı, düşünce, his ve davranışlarına yön vererek, örgütsel yaşama dair konularda ön yargılarını oluşturan, sorgulamaksızın kabul ettiği ve paylaştıkları gerçeklerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 48- 49).

Üyeler, sorgulamadan kabul ettikleri varsayımları, o kadar güçlü bir şekilde özümser ki, üyelerce paylaşılan ortak görüşler olan varsayımların ihmal edilmesi söz konusu değildir. Varsayımlar, bilinçaltı inançları, hisler, düşünceler ve tahminlerden meydana gelmektedir. Belirgin özelliklerinden biri, genellikle bilinçsiz olmasıdır. Çoğu zaman, üyeler varsayımlarının farında olmayabilirler, bu sebeple bireyler, varsayımlar hakkında tartışmak, varsayımları değiştirmek konusunda çekimser olabilirler (Nelson ve Campbell, 1997’den aktaran Güçlü, 2003: 152).

İnsan zihni, kavramsal değişmezliğe ihtiyaç duymaktadır bu da varsayımların değiştirilmesini neredeyse imkânsız kılar. Sabuncuoğlu ve Tüz bu durumu şu şekilde açıklamışlardır: “Varsayımlar, derin bir zihinsel yerleşime sahiptir ve zaman içerisinde kazandıkları geçerlilik ile kültürel bir değişime karşı önemli bir direniş gösterirler” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 48- 49).

Özetle; varsayımlar, bireylerin dolayısı ile örgütün, düşünme ve fikir yürütme şeklini, hal ve hareketlerini, duygularını ifade etmesi ile alakalı yol gösteren, yönlendirici, bireylerin bilinci dışında olan, ilkeler şeklinde tanımlanabilir (Bozkurt, 1996: 91).

İnançlar: “İnanç, bireyin bir konu ya da objeye ait algı ve bilgilerinin devamlı bir organizasyonudur. İnanç, bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin obje hakkındaki bilgisinin tamamıdır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 224).

İnançlar, araştırmacılar tarafından incelenirken, her biri içerisinde daha spesifik inançlardan oluşan, üç ana başlık altında toplanmıştır. Bu üç ana başlık şu şekilde sınıflandırılmış ve ifade edilmiştir; ilk başlık: saygı, dürüstlük, haberleşme, gelişme ve ödüller olarak belirtilen inançların toplandığı ve “örgüt üyelerine nasıl davranılması gerektiği ile alakalı inançlar ve bunları gerçekleştirme imkanları” şeklinde tanımlanan başlıktır. Bir diğer başlık ise: yenilik, zevk, etki, verim ve destek gibi inançların sıralandığı ve “uzmanlıkla ilgili inançlar ve bir işi en iyi şekilde başarabilmeyi destekleyen çabalar” olarak tanımlanan başlıktır. Son ana başlık da: kaynak, rekabet, karar, başarı ve bütünlük gibi inançları barındıran, “örgütün amacına ulaşmakta nasıl bir yol izleyeceği ve çevre ile nasıl baş edeceği ile ilgili inançlar” şeklinde adlandırılan başlıktır (Beach, 1993: 15-16).

Örgüt üyelerinin neyin doğru neyin yanlış olduğu ile ilgili kararlarını, bireylerin davranışlarını, birbirleri ile ilişkilerini, örgüt ile iletişim ve paylaşımlarını etkileyen inançlar kültürün iç dünyası olarak kabul edilir ve en önemli kültür öğelerinden biridir (Şişman, 2007: 3). Bireylerin inançları arasındaki benzerlik ne kadar fazla ise, o bireylerin mensup olduğu örgütün inançları o derece güçlü olur ve bu örgütün ve kültürün devamlılığını sağlar (Erdoğan, 1997: 132). İnanç, örgüt üyelerinin etrafında toplandığı ortak hedef ve amaçların benimsenmesi ve bu hedefe ulaşılacağına inanılmasıdır. Örgütün başarılı olacağına dair inanç, üyelerin davranışını olumlu manada etkilemektedir. İnanç ile örgüt içerisindeki pozitiflik doğru orantılıdır: inanç artıkcı, başarı da artar (Köse, vd., 2001: 224).

Özetle, yıllar içerisinde edinilen bilgi birikimi ve öğrenilen doğrular ile oluşan ve özümşenen inançlar, davranışlar üzerinde etkilidir ve davranışları şekillendirir. İnançlar, örgüt üyelerini ortak amaç, görüş ve uygulama etrafında toplayarak, bir arada olmalarını sağlar. Bu sebeple inançlar, örgüt kültürünün en önemli öğelerinden biri olarak kabul edilir (Schein, 1988: 22- 23).

Değerler: Örgüt kültürünün, gözle görülemeyen, soyut olarak ifade edilen, diğer temel öğeleri gibi, değerler de örgüt üyelerince paylaşılr ve ortaklaşa inanılır. Örgüt ile üyelerini birbirlerine bağlayan, önemli kültür öğelerinden bir tanesidir. Bireylerin paylaştığı değerler, insanların algılarına yön vermekte ve temel anlayış

sistemini oluşturmaktadır ve bu paylaşım örgüt kültürünü inşa etmektedir (Akıncı, 1998: 48- 49).

Değerler, örgüt üyelerinin tercihlerini ve davranışlarını oluşturur, üyelerin eylemlerini yönlendirir, bireyler için bir rehber niteliğindedir (Özkalp vd., 2005: 94). Diğer bir ifade ile değerler, bireylerin hareket ve davranışlarını kontrol etmeye, yargılamaya, değerlendirmeye ve nitelendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağını oluşturmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121). Değerler, örgütsel problemlerin çözümünde, örgüt üyelerince makul olarak kabul edilen ve tercih edilen çözüm yolunu oluşturan taşlara benzetilebilirler (Şişman, 2007: 4). Zamanla, kazanılan tecrübe ile pekişen değerler, örgüt üyelerinin paylaşımı ile standart davranışlara ve ahlak ilkelerine dönüşerek, örgüt ve üyeler için bir yol gösterici olmaktadır (Genç, 2016: 121).

Özetlemek gerekir ise; değerler, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan diğer kültür öğeleri gibi, bireyler için bir anlam ifade eder ve bireylerin davranışlarını yönlendirir. Değerler, anlatmak istediği ve yönlendirdikleri şeye göre sınıflandırılabilir. Kendi içerisinde bu kıstaslara göre sınıflandırılan değerler: kutsal değerler, siyasi değerler, sosyal değerler, estetik değerler, iktisadi değerler, örgüt ile bütünleşmiş değerler şeklinde çeşitli alt başlıklarla ifade edilebilir.

Bursalıoğlu (2012), örgüt kültürünün en önemli öğelerinden biri olan değerlerin temel görevlerini şu şekilde derlemiştir:

- Değerler, örgüt yaşamında haklı-haksız, iyi-kötü, doğru-yanlış gibi temel kavramların oluşturulmasında ve devamlılığının sağlanmasında başlıca rol oynar.
- Bireyleri yönlendirir ve onlara gerçekleştirmeleri için bir amaç verir.
- Örgüt üyelerinin davranışlarını belirlemede kullanılan en önemli ölçütlerden biridir ve dolayısı ile bireylerin davranışlarını tahmin edilebilir kılar.
- Örgüt üyelerini, topluca hareket etmeleri konusunda teşvik eder.

Normlar: Normlar, örgüt bünyesindeki bireyler tarafından kabul gören ve paylaşılan, ortak düşünce ve davranış standartları, kuralları ve ölçütleridir, şeklinde ifade edilebilir. Normlar, bireylere örgüt içerisinde nasıl davranmaları, birbirleri ve

başkaları ile nasıl bir etkileşimde bulunmaları gerektiği ile alakalı konularda, yol gösterici olmaktadır. Benzer bir çıkarım, Owens ve Steinhof (1989) tarafından, şu şekilde yapılmıştır: “Örgüt kültürü öğelerinden biri olan normlar, örgütsel davranışı etkiler, sosyal sistemi güçlendirir ve kurumsallaştırır.” Uyulması gereken, ölçüt, standart ve kurallar olarak ifade edilen normlar, açık bir şekilde ifade edilmeyebilir, yazılı olmayabilirler yine de kültürü paylaşan bireyler tarafından benimsenir ve aktarılırlar (Aktaran: Güçlü, 2003: 151). Doğan (2007) ise Normların bireylerin davranışları üzerinde etkisini şu cümleler ile açıklamıştır: “Normlar, bireylerin davranış ve tutumlarının, kabul edilebilir ya da kabul edilemez olduğu ile alakalı net bir fikir sağlamaktadır. Ayrıca, normlarda tutum ve davranışları yönlendirme noktasında, ödül ve ceza sistemi işlemektedir. Ceza ile engelleme, ödül ile güçlendirme şeklinde, tutum ve davranışları etkilerler (Doğan, 2007: 54).” Toparlayacak olur isek, en açıklayıcı ifade ile “Normlar, örgütlerde, iyi-kötü, doğru-yanlış gibi olguları belirleyerek, örgüt üyelerini hareket ve davranışları konusunda yönlendiren ve dolayısı ile toplumsal düzeni sağlayan, fikir, standart ve kurallardır (Ertürk, 1995: 153).

1.2.6.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Öğeleri

Schein, günümüzde de pek çok yazar tarafından kabul görmüş, geçerliliğini koruyan modelinde örgüt kültürünü değerler, varsayımlar ve artefaktlar olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Örgütün taşıyıcı öğeleri başlığı altında, Schein’in artefaktlar boyutunu inceleyeceğiz.

Ritüeller: Paylaşılan norm ve değerlerin, örgüt üyelerince özümsemesini, örgüt kültürüne yerleştirilmesi amacıyla, belirli zamanlarda, belirli kurallar çerçevesinde yapılan aktivitelerdir. Bu aktiviteler, örgüt üyelerinin hem birbirleri arasındaki hem de örgüt ile aralarındaki bağı kuvvetlendirmek amacı ile yapılan, örgüt için önemli ve özel günlerin kutlanması, bayrak törenleri, örgüt üyelerinin katıldığı parti ve piknikler gibi organizasyonlardır (Altan ve Özpehlivan, 2019: 25).

Semboller: Semboller en yalın ifade ile örgüt için anlamlı olan nesnelerdir. Benzer bir şekilde, semboller örgüt üyeleri için özel bir anlam ifade eden hareket, olay ve nesnelerdir şeklinde tanımlanabilir. Semboller, dikkat çekici olmalı, akılda kalmalı, örgüt üyelerince benimsenmeli ve dolayısı ile paylaşılmalıdır. Örgütlerin unvan, bayrak ve logoları, sembollere örnek gösterilebilir (Özkalp ve Kirel, 2009: 213).

Fiziksel araç, eylem ve gözlemlerden oluşan, semboller de diğer kültürel öğeler gibi, örgüt üyelerini ortak bir amaç etrafında birleştirip, kaynaştırıp, bireyleri harekete geçirerek, örgüt kültürünü pekiştirir, güçlendirir ve bununla beraber örgütün devamlılığını sağlamakta önemli bir rol oynar (Keskin, 2015: 11-12).

Semboller, örgüt üyelerini, amaçlarına ulaşmaları, başarı elde etmeleri için teşvik eden, bireyleri duygusal manada etkileyen, beden dili ile anlatılmak istenen öğe ya da nasihatlerden de oluşabilmektedir. Örneğin, örgütün elde ettiği başarılarında rol oynayan kişilerin, hal ve hareketleri, zafer ya da motivasyon konuşmaları, örgüt üyelerince paylaşılan ve aktarılan başarı hikayeleri de üyeler için anlam ifade edebilmekte ve zaman içerisinde sembol haline gelebilmektedir (Erdem, 1996: 35).

Semboller, örgüt için yalnızca bir nesne değildir. Nesnenin ötesinde daha derin anlamlar içermektedir. Örgüt içerisinde, üyelere iletilmek istenen, söze dökülmekte zorlanılan, kompleks mesajları, daha kolay ve etkili bir biçimde iletmeyi sağlar. Öyle ki, semboller olmadan, örgüt kültürünü oluşturan başlıca pek çok değer ve normlar, üyelere sağlıklı bir şekilde iletilemez (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 699-700).

Mitler: Genel anlamı ile bir şeyin neden ortaya çıktığını, ya da değişim ve gelişim sürecini anlayabilmek amacıyla çoğu zaman hayali olayların dramatize edilerek anlatımıdır. Örgüt kültürü ögesi olarak mitler, örgütün nesilden nesle aktarılan, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının temelinde yatan önemli olay ve durumlardır.

Örgütün, değer ve inançlarına, kurucularına ve üyelerine ait yaşanmış ya da kurmaca olabilen olağan dışı görülen olay ve durumlar, zaman içerisinde anlamlı hale geldiğinde, bir mesaja dönüştüğünde mitleşir (Tutar, 2017: 208).

Mitlerin ne kadarının doğru ne kadarının hayali ya da kurmaca olduğundan ziyade örgütün kültürel değerlerin özünü gelecek nesillere aktarıp aktaramadığı önemlidir. Önemli olan, mitlerin, örgüt üyelerinin eylem ve davranışlarını yönlendirecek bir kontrol mekanizması için kaynak olabilmesi, kültürü aktarabilmesi ve örgütün devamlılığını sağlayabilmesidir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1994: 82).

Hikayeler: Hikayeler, genellikle örgütün geçmişinde yaşanan, örgüt ve üyeler için büyük bir önem taşıyan, örgüt kültüründe yeri olan olay ya da durumların, abartılarak anlatılması ile ortaya çıkan taşıyıcı kültür öğeleridir. Diğer öğelere benzer bir şekilde, örgüt üyelerinin eylem ve davranışlarını yönlendirmesi, geçmişten

günümüze ışık tutması, kültür köprüsü kurması açısından, son derece önemlidir (Unutkan, 1995: 486).

Bireyler, nesilden nesle aktarılan hikâyeleri paylaştıkça, hikâyelerin ardındaki mesajların anlamlarını keşfettikçe, hikâyelerin temsil ettiği örgütsel ve kültürel kavramların örgüt üyelerince özümsemesi daha kolay bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu hikâyeler, örgütün tarihini, kuruluş ve gelişim sürecini öte yandan örgütün günümüz politika ve faaliyetleri anlamaya dair örgüt üyelerine yardımcı olurlar (Nelson ve Campbell, 1997’den aktaran: Güçlü, 2003: 152).

Kahramanlar: En yalın ifade ile kahramanlar, örgüt için oldukça faydalı hizmetlerde bulunan, bu hizmetleri ile örgüt üyeleri arasında farklı bir konumda olan ve örgütü başarıya ulaştıran, örgüt üyelerince takdir edilen ve hayranlık duyulan kişilerdir. Kahramanlar, örgüt için ideal bireyi temsil eder. Örgüt üyelerinin eylem ve davranışlarını sergilerken örnek olarak almasını istediği kişilerdir. Bu kişiler, zamanında yaşamış, gerçek kişiler olabileceği gibi, hayali ya da kurmaca kişiler de olabilir. Kahramanlar vasıtası ile asıl anlatılmak istenen, örgütü temsil eden üyelerin nasıl olması gerektiğidir, amaç ise bireyleri bu yönde motive etmektir (Şişman, 1998: 99).

Kreitner ve Kinicki (1992), bu durumu şu şekilde açıklamışlardır: “Kahramanlar, örgütün en üst düzey ideallerini gerçekleştiren ve böylece ideallere kişilik kazandıran bireylerdir.” Her örgütte, örgüt tarihinde önemli bir yeri olan, örgüte yaptığı katkılar ve başarıları ile örgüt üyelerine örnek olan kahramanlar mevcuttur (Kreitner ve Kinicki, 1992: 702-709’dan aktaran: Erkmen, 2010: 67).

Kahramanlar hakkında anlatılan anılar, başarı hikâyeleri ve efsaneler ile kültürel değerleri harekete geçirir, örgütün bugünü ve dünü ile ilgili konulara ışık tutar, kültürel değerlerin önemini vurgular ve günümüz üyelerinin davranış modellerini oluşturarak, kültürel aktarımı sağlar. Kahramanlar, örgüt kurucuları, önemli yöneticiler, araştırmacı ve yaratıcı bireylerden biri olabilirler (Harris ve Moran, 1996: 133).

Liderler: Liderler, temelde kahramanlar ile benzer özelliklere sahiptirler ve örgüt için benzer şeyler ifade ederler. Kahramanlar kurmaca ya da hayali bir karakter olabilirken, liderler gerçek kişilerdir. Örgüt hayatında, liderler şu şekilde tasvir edilirler: Liderler, örgüt kültürünü özümsemiş hem kendi hem de diğer üyelerin tutum

ve davranışlarını bu değerler üzerine inşa eden, kurallar oluşturan ve kültürel farklılıklardan doğan anlaşmazlıkları en az seviyeye indiren, insanları motive edip, bir araya getiren kişilerdir. Liderler kültürel değerlerin yaşatılması, paylaşılması ve aktarılması için çaba sarf ederler, demokratik, paylaşımcı ve pozitifler (Tutar, 2017: 208).

Dil: “Dil, duygu ve düşüncelerin; yazı, resim, işaret ve ses gibi unsurlar kullanılarak belirli kurallar çerçevesinde aktarılmasını sağlayan bir iletişim aracıdır.” Bir iletişim aracı olmanın ötesinde, dil örgüt kültürünün en önemli parçalarından biridir. “Ülkelerin kendine has bir dili olması gibi, örgütlerin de kendilerine ait, yalnızca örgüt üyelerinin anlayabildiği ve kullanabildiği bir dil mevcuttur. Bu ortak dili kullanmak, örgüt üyelerini birbirlerine yakınlaştırır ve örgüte bağlı hissettirir. Örgüt dili, slogan, atasözü, metafor, söylenti, dedikodu, espri, mizah, şarkı, işaret, jest, argo ve jargonlar gibi araçlardan oluşur ve örgüt içi mesajların üyeler arasında taşınmasını sağlar, örgüt üyelerinin birbiri ile etkileşim ve iletişimde önemli bir rol oynar (Ehrhart, 2014:138).

Diğer bir ifade ile dil, örgütün kültürünü yansıtan sözel olan ya da olmayan sembollerin toplamıdır. Örgüt üyelerince kullanılan ortak dil, örgüt kültürünü benimsemek ve örgütü geliştirmek ile alakalı konularda gerekli olan bilgilerin anlaşılmasını ve aktarılmasını sağladığı için çok önemlidir (Aktaran: Altan ve Özpehlivan, 2019: 28- 29).

Dil, onu konuşan insanlar arasında ortak anlayışlar geliştirilmesine vesile olur (Kwantes ve Boglarsky, 2007: 208’den aktaran: Erkmen, 2010: 68). Yani dil, bu özelliği ile insanları ortak bir paydada buluşturmakta, bütünleştirici ve birleştirici bir işlev görmektedir. Böylece, bireylerin, ortak kültürü paylaşmasına, kültürün ve örgütün varlığını sürdürmesine önemli bir katkı sağlamaktadır.

Seremoni ve Törenler: Seremoniler, örgüte yeni bir kişinin kabulü ya da bir örgüt üyesinin ayrılışı, örgütün ya da örgüt üyelerinin bir başarı elde etmesi, örgüt içi sosyal yapıyı güçlendirme, bağlılığı pekiştirme, örgüt üyeleri arasındaki ilişkinin iyileştirilmesi, örgüt üyelerinin bir arada daha istekli ve keyifli bir şekilde çalışması gibi çeşitli olay ve durumlar sebebiyle planlanan aktivitelerdir. Törenler ise bir olay ya da duruma ilişkin birçok seremoniden oluşan bir faaliyet bütünüdür (Erkmen, 2010: 69).

1.2.7. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt Kültürü, psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve siyaset bilimi gibi pek çok farklı disiplinin konusu olması sebebi ile pek çok farklı araştırmacı tarafından ele alınmış, kavram açıklanmaya çalışılmıştır. Birçok bilim insanı örgüt kültürü kavramına açıklık getirmek amacı ile yaptığı çalışmalar sonucu, çeşitli modeller ortaya koymuşlardır.

1.2.7.1. Cameron ve Quinn Modeli

“Rekabet eden değerler modeli” ya da “Rekabetçi Değerler Çerçevesi” adı ile de bilinen bu model, Cameron ve Quinn tarafından geliştirilmiştir. En yalın ifade ile, örgüt kültürü ve örgüt başarısı arasındaki ilişki üzerine kurulu olan bu model, modern örgüt kültürü modelleri arasında bilinirliği çok olan ve en çok kullanılan modellerden bir tanesidir (Eren, 2001: 147).

Bu model temelde iki boyut üzerine kurulmuştur. Birinci boyut, değişim ve durağanlık gereksinimini yansıtırken, ikinci boyut, örgütün içsel yapısından ve dış çevreden kaynaklanan beklentilerinin oluşturduğu çatışmalardır. Diğer bir ifade ile, değişim ve durağanlık gereksinimini yansıtır şeklinde ifade edilen birinci boyutun bir ucunda dinamizm ve esneklik, diğer ucunda kontrol, düzen ve istikrar vardır. Bu boyutta, esnekliğin olduğu uç, organik yapıyı; dinamizmin olduğu uç ise mekanik örgüt yapısını temsil eder. İçsel ve dışsal beklentilerin oluşturduğu çatışmalar olarak ifade edilen ikinci boyutun ise bir ucunda mevcut örgüt yapısını muhafaza edecek şekilde içsel bir bütünleşme, diğer ucunda ise dış çevre ile etkileşimden oluşan rekabet ve uyum bulunmaktadır (Denison ve Spreitzer, 1991: 3-5’den aktaran: Erkmen, 2010: 76). Bu iki temel boyut ve her boyutun iki farklı ucu şekilde açıklanmaya çalışılan, “Cameron ve Quinn” Modeli; dört farklı örgüt tipini ortaya çıkarmıştır. Bunlar: Grup (Klan) Kültürü, Gelişim (Adhokrasi) Kültürü, Rasyonel (Pazar) Kültürü ve Hiyerarşi Kültürü. Her bir örgüt tipini daha detaylı olarak şu şekilde açıklanabilir (Erkmen, 2010: 76-77):

Grup (Klan) Kültürü: İnsani ilişkiler esasına dayanan bu kültürün hâkim olduğu örgütler ya da kurumlar bir aileye benzetilmektedir. Ait olma, güven, paylaşım ve katılım temel değerleri oluşturur. Örgüt üyelerinin kendilerini geliştirmeleri, bireylerin örgüt ile bütünleşmeleri, katılım, birlik duygusu, birlikte bir amaç uğruna çalışma ve ortak değerlerin teşvik edilmektedir. Bu kültür tipinde, liderler, yol

gösterici, gözetici, destekleyici bir yapıdayken üyeler arasında paylaşım, örgüte bağlılık ve sadakat en üst seviyededir.

Gelişim (Adhokrasi) Kültürü: Yaratıcılık, esneklik ve değişimi teşvik eden bu kültür dışsal çevreye odaklanmaktadır. Örgütsel rehberlik ve yapılaşmadan ziyade örgüt üyelerinden bireysel gelişim, yenilik ve yaratıcılık beklenmekte, bireyler bu yönde teşvik edilmektedir. Bu kültür tipinde, liderler, risk alan, yaratıcı ve girişimci bir yapıdayken, yaratıcı ve dinamik bir örgüt ortamı bulunmaktadır. Örgüt hedefleri, büyüme, yeni pazarlara girme, yeni kaynaklar yaratma üzerine kuruludur.

Rasyonel (Pazar) Kültürü: Verimlilik, performans, hedef ve başarı gibi faktörlerin vurgulandığı bu kültürün hâkim olduğu örgütler Pazar ve piyasa odaklıdır. Bu tip örgütlerde, sonuç odaklılık esastır dolayısı ile belirlenmiş hedeflere ulaşılması çok önemlidir. Hedefe ulaşmak ve başarılı olmak noktasında, rekabet, en önemli motivasyon ve itici güç kaynağıdır. Bu tarz örgütlerde, liderler, iş bitirici ve kararlı, örgüt üyeleri de yüksek beklentili, azimli ve rekabetçidir.

Hiyerarşi Kültürü: İçsel yeterlilik, koordinasyon ve değerlendirme gibi unsurların vurgulandığı bu kültürde, örgütün içsel süreçleri, bütünlüğü ve durağanlığına odaklanılmaktadır. Bu tip örgütlerde, ileri düzey yapılaşma, kurallar, prosedürler ve otoriter bir ortam bulunmaktadır. Liderler, idareci, koordine edici, geleneksel, tutucu, temkinli ve teknik konulara yönelik bireylerdir. Düzenlemeler, kurallar ve düzen üzerine kurulmuş bir kültürdür.

Klan (Grup) kültürü, Adhokrasi (Gelişim) kültürü, Pazar (Rasyonel) kültürü ve Hiyerarşi kültürü olarak iki farklı boyut esasında, dört başlık altında açıklanmaya çalışılan, Cameron ve Quinn'in "Rekabet Eden Değerler Modeli" şu şekilde özetlenebilir: "Klan kültüründe, örgütün içsel meseleleri ön plandadır, esneklik ilkesi esasına göre hareket edilir. İnsan odaklı bu kültürde güven, paylaşım ve katılım oldukça önemlidir ve takım çalışması, kişisel gelişim gibi unsurlar örgüt yönetiminde önemli bir yer tutar. Adhokrasi kültürü de esneklik ilkesi esasına dayanırken, dış çevreye odaklıdır. Çevre ile alakalı yaşanan gelişme ve değişiklikleri takip eder, değişime açıktır. Değişime ayak uydurmak için yeni bilgilere ulaşmak ister ve geleceğe dair çıkarımlarda bulunur. Bu kültürde, bireylerin yaratıcı nitelikte olması oldukça önemlidir. Pazar kültürü ise dış çevreye odaklı bir kültürken aynı zamanda kontrol mekanizması üzerine kurulmuştur. Performans ölçütleri, başarı, yeterlilik, rasyonellik

ve tutarlı ödüllendirme gibi değer ve kavramlar, bu kültürün kontrol mekanizmasının çalışmasını sağlarlar. Hiyerarşi kültürü de kontrol esasına dayalı bir kültürken, örgüt içi konulara ve içsel faaliyetlere odaklıdır. Kural ve prosedürlere bağlılık, otoriteye saygı ve iş bölümü gibi kavramlar, bu kültürde hâkim olan değerlerdir (Şişman, 2014: 145).

1.2.7.2. Hofstede Modeli

Geert Hofstede, dünyanın çeşitli yerlerinden, toplamda 40 ülkede, örgüt değerleri ve tutumlar üzerine yaptığı araştırma sonucunda örgüt kültürünü dört boyut olarak ele almış ve kendi adı ile anılan, literatürde çokça bilinen bu modeli ortaya koymuştur. Daha sonra, Hofstede çalışmasına, zaman oryantasyonu olarak bir boyut daha eklemiştir. Bireycilik-Toplumculuk, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Erkeklik-Dişilik ve son olarak Uzun Dönemli Planlama olarak anılan boyutlar, Hofstede modelinin temelini oluşturmaktadır (Erkmen, 2010: 71).

Bireycilik-Toplumculuk: Bireycilik-Toplumculuk boyutu, örgüt kültürünü oluşturan temel değer yargıları ve normların, öncelikli olarak bireysel ihtiyaçların karşılanmasına mı, yoksa örgüt ihtiyaçlarının karşılanmasına mı yönelik olarak uygulandığı sorusuna odaklanmıştır (Sıgır ve Tıgılı, 2006: 330).

Bireycilik anlayışının hâkim olduğu örgütlerde, bireyin kendi çıkarları ve hedefleri ön plandadır. Dolayısı ile örgütün işleyişinde uygulanan sistem ve yaşanan süreç de bireylere odaklı ve bireysel başarı, verim ve performansı teşvik edici şekildedir. Öte yandan, toplumculuk anlayışının benimsendiği örgütlerde ise, örgüt üyeleri arasında paylaşım yüksek seviyededir ve örgüt üyelerinde biz bilinci gelişmiştir, üyeler eylem ve davranışlarında öncelikle örgüt çıkarlarını gözetirler. Örgüte bağlılık, örgüt amaçları, örgüte karşı sorumluluk, örgüt başarısı gibi kolektif değer ve kavramlar ön plandadır (Erkmen, 2010: 71).

Güç Mesafesi: Hofstede (1980), bu olguyu şu şekilde açıklamıştır. Güç mesafesi, eşitsizlik kavramı ile alakalı bir ifadedir, gücün toplum içinde dağılımının uygunluğuna yönelik bir inançtır. Güçlüler ve zayıflar arasındaki ilişkiye dayanır ve örgütlerde gücün eşit olmayan bir şekilde dağılması konusunu inceler ve bu durumun kabul edilme derecesini ortaya koyar (Aktaran: Saylık, 2019: 1866- 1867). Diğer bir ifade ile güç mesafesi, “örgütte bireylerin ya da grupların zenginlik, prestij, otorite, statü gibi gücü gösteren değerlere göre nasıl ayrıldığını ortaya koyan kültürel bir

boyuttur” şeklinde açıklanmaktadır (Javidan ve House, 2001: 289- 305). Güç mesafesi, örgüt yaşamında, olaylara yaklaşımda ve karşılaşılan problemlerin çözülme sürecinde, görevlerin gerçekleştirilme şekillerinde gözlemlenebilmektedir.

Hofstede (1980) güç mesafesi kavramını şu şekilde tanımlamaktadır. “Üstlerin, astlarına göre çok daha fazla güce sahip olması gerekmediğine dair inanç, düşük güç mesafesi olarak adlandırılırken, otorite pozisyonunda olan kişilerin, astlarına kıyasla çok daha fazla güce sahip olması gerektiğine yönelik inanç da yüksek güç mesafesi olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerdeki güç mesafesi düzeyi, örgüt liderinin merkeziyetçi, otoriter ve otokratik olması ile ilişkilidir (Aktaran: Saylık, 2019: 1866).”

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, merkezi yönetim anlayışı ve bireyler arasındaki statü farklılıkları görülmektedir. Bireylerin statüleri arasında gözlenen belirgin farklar, yüksek bir otoritenin varlığı sonucunda, daha az güce sahip olanların, güç sahibi olanlara, otoriteye bağlılığı söz konusudur (Erkmen, 2010: 71).

“Güç mesafesinin fazla olduğu örgütlerde; ast ve üst arasındaki fark fazladır, merkezi yapı hâkimdir, astlara ne yapılacağı ayrıntılı olarak söylenir, denetim mekanizması katıdır, çalışanlar arasında ücret farklılıkları fazladır ve yöneticiler babacan birer otokrattır.” (Gümüştekin vd., 2007: 10- 11).

Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise merkezi olmayan bir yapı vardır ve bireyler arasında statü farkı çok azdır. Roller değişebilir, ast olarak iş gören bir örgüt üyesi bir süre sonra üst olabilir. Sınıf ayrımı gözetmek hoş karşılanmaz. Örgüt içerisinde yeteneğe bağlı uzmanlaşma söz konusudur, üyelerin fikirlerini rahatlıkla ifade edebildiği, kolaylıkla iletişim kurabildiği bir ortam vardır. Örgütsel kararlar, ortak alınır. Ücretlendirme konusunda keskin bir ayrım yoktur, yöneticiler demokrattır (Gümüştekin vd., 2007: 10- 11).

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma, örgüt üyelerinin yaşanan karmaşıklık ve belirsizlik hali karşısında nasıl bir tutum izlediği ile alakalıdır. Başka bir ifadeyle, belirsizlik seviyesinin hoş görülebilirliği ve bu seviyenin değer ve normlar üzerine etkisidir (Sargut, 1994: 183’den aktaran: Altan ve Özpehlivan, 2019: 35). Belirsizlikten kaçınma kültürünün düşük olduğu örgütlerde, belirsizliğe karşı hoşgörü mevcuttur, belirsizliğe karşı uygulanan kurallara ihtiyaç duyulması durumu azdır. Belirsizlik, yaşamın normal bir getirisi olarak kabul edilir, belirli düzeyde riskler

üstlenilerek, yenilik, gelişim ve yaratıcılık değerleri benimsenmektedir (Erkmen, 2010: 72).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde ise tam tersi şekilde, belirsizlik durumu hoş görülmez, belirsizliği gidermek ve sınırlayabilmek adına birçok kurala ihtiyaç duyulur. Kurallar ve düzenlemeler ayrıntılı ve açık olarak ifade edilmiştir, risk iştahı düşüktür. Bireyler, belirsizliğe karşı korku ile yaklaşır ve kaygı duyar ve risk almaktan kaçınırlar. Dolayısı ile bu kültürü benimseyen örgütlerde, üyelerce kural ve prosedürleri bağlılık oldukça yüksektir. Yapılan planların esnek olması tercih edilmez, durağan bir çevrede faaliyet göstermek istenir (Altan ve Özpehlivan, 2019: 35).

Erkeklik-Dişilik: Temelde, mal varlığı, yaşam kalitesi gibi konularda, atılganlık ve edilgenlik ile alakalı kavramların, erkeklik ve dişilik ile özdeşleştirilmesi ve bu kavramların ön planda olduğu örgütlerin bu şekilde sınıflandırılmasıdır. Şöyle ki: “Erkeklik kültürünü benimseyen bir örgütte, para kazanma, örgüt hayatında atılganlık ve egemen olmak gibi maddeci eğilimler baskınken, insani değerler ve insana verilen değer oldukça düşüktür. Başarı, güç, rekabet, para, mücadele, hırs, dayanıklılık gibi kavramlara yüklenen anlamlar ve verilen değer çok fazladır. Kadınlık kültürünü benimseyen bir örgütte ise, arkadaşlık, paylaşma, dayanışma, birlik ve beraberlik, güven, empati gibi kavramlar ve zayıf olanın yanında yer alma, iş güvenliği sağlama gibi durumlar ön planda ve çok değerlidir. Bu kültür, insani değerler, insana verilen önem ve insan ilişkilerine odaklıdır. Dişilik, güçlü sosyal bağları ifade eder (Hofstede, 2001: 247).

Uzun Dönemli Planlama: Bazı kültürler zamanı, gelecek merkezli algıırken, bazı kültürler ise daha çok geçmişe odaklıdır. Zaman hem bireyler hem de örgütler adına kıt ve oldukça değerli bir kavramdır. Genelleme yapacak olursak, batılı toplumlarda zaman, standart, ölçülebilir, düzenli ve doğrusal bir kavram olarak benimsenmişken, doğulu toplumlarda ise geleneksel, sınırsız, devirli ve çok boyutlu olarak algılanmakta ve bütün yaşamı kapsayan bir kavram olarak kabul görmektedir (Hofstede, 2011’den aktaran Pado ve Tezcan, 2018: 286). Uzun dönemli planlamanın yüksek olduğu örgütlerde, kültürel değerlerin gücüne ve kalıcılığına önem verilir, bireylerde gelecek kaygısı görülür ve geleceğe dair planlar yapılır. Bu kültür boyutu, gelecek yönelimlidir. Örgüte kendini adama, tasarruf etme ve çalışkanlık gibi kavram

ve durumlar değer görmektedir. Kısa dönemli planlamaların yüksek olduğu örgütlerde ise aksine, günü kurtarmaya yönelik planlar yapılırken, bu kültür geçmiş ve şimdiki zaman yönelimlidir. Gelenekler ve toplumsal zorunluluklar gibi kavramlar değer görmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 416'dan aktaran Erkmen, 2010: 72).

1.2.7.3. Handy Modeli

Harrison (1972), yönetim şekli ve örgüt yapısı itibariyle incelediği örgüt kültürünü, örgütün karakteri olarak tanımlamış ve dört farklı kültüre ayırarak açıklamaya çalışmıştır. Handy (1995) de benzer bir sınıflandırma yapmış, bu dört farklı alt kültürü ele alarak, örgüt kültürünü ifade etmiştir. Handy Modeli olarak adlandırılan bu modelde, örgüt kültürü; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere, dört alt kültür başlığına ayrılarak, incelenmiştir (Şişman, 2014: 143):

Güç Kültürü: Güç kültürüne sahip olan örgütlerde, güç belirli kişi ya da birimlerde toplanmaktadır. Bu sebeple, örgütün yönetim biçimi otokratik ve denetim anlayışı da merkezidir. Bu tarz kültürlerde, merkezi bir otorite hâkim olduğu için, örgüt kararları hızlı bir şekilde alınır ve uygulanır. Bu özellik, işlerin hızlı yürümesi açısından bir avantaj sağlarken, öte yandan, otorite yanlış bir karar aldığı anda tüm örgüt bundan olumsuz bir şekilde etkilenir. Dahası, sahip olunan merkezi denetim anlayışı, örgüt büyüdüğünde, uygulanması zor olacağından, örgütü dağılmaya kadar götürecek bir dezavantaja dönüşür. Güç kültürünün benimsendiği örgütlere, aile firmaları ve küçük işletmeler örnek gösterilebilir.

Rol Kültürü: Rol kültürünü benimsemiş örgütlerde, kural ve prosedürler, rasyonellik, hiyerarşi, yetkilerin belirlenmesi, işlerin tanımlanması ve gücün kaynağı oldukça önem arz etmektedir. Güç uzmanlaşma vasıtası ile elde edilir, örgüt üyelerinin örgüt içi rolleri önemlidir. Bu tarz kültürlerde, bireylerin örgütteki rolü oldukça önemli ve iş tanımları nettir. Bu sayede, istikrar sağlandığında, başarı doğal olarak elde edilmektedir. Öte yandan, kural ve prosedürler, kati ve değiştirilemez olması sebebi ile örgüt için değişim ya da yeniliğe adapte olmak kolay değildir. Rol kültürünü benimseyen örgütlere, bankalar örnek verilebilir.

Görev Kültürü: Görev kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, iş birliği, paylaşım ve beraber çalışmak gibi kavram ve durumlar ön plandadır. Örgüt üyeleri arasında, statü ya da kıdem yerine yetenek farklılığına sebep olur, gözetilir ve gücün kaynağını

oluşturur. Görev kültürü, daha çok birlikte çalışma ve proje yürütme odaklı bir kültür olması sebebi ile bu kültürü benimseyen örgütlerde işler, zamanında ve etkin bir şekilde planlanıp, yürütüldüğünde, başarı kendiliğinden gelmektedir. Bu tarz kültürlerde, değişime karşı direnç azdır ve hızlı tepki verilir. Öte yandan, işler yolunda gitmediğinde ya da bütçe yeterli olmadığında, örgüt içi motivasyonun düşmesi kaçınılmazdır. Dahası proje bazlı bir kültür olduğundan, örgüt üyeleri sürekli yeni proje arayışı içinde olmak durumundadır. Görev kültürünü benimseyen örgütlere, teknoloji firmaları örnek gösterilebilir.

Birey Kültürü: Birey kültürünü benimseyen örgütler, adı üzerinde birey odaklıdır. Bireyin mutluluğu ve bireye hizmet her şeyden önce gelmektedir. Bu kültürde, insan en değerlidir, örgütün bütün karar mekanizmalarının ve örgüt yapısının merkezinde insana verilen değer kıstas olarak alınmaktadır. Bu sebeple, bu kültürü benimseyen örgütlerde, bireysel hedef ve amaçlar geliştirilebilir, bu hedef ve amaçlar örgüt hedef ve amaçları ile örtüştüğünde, örgütsel başarı elde edilmesi oldukça kolaydır. Öte yandan, bu tarz kültürlerde belirgin bir hiyerarşik yapı olmadığından, kontrol ve denetleme yapılması zordur. Birey kültürünü benimseyen örgütlere, barolar ve meslek odaları örnek olarak verilebilir.

Özetle, güç kültürünün hâkim olduğu örgütlerde; güçlü ve otoriter kimse, örgütte o söz sahibidir. Örgüt üyeleri, otoriteye itaat ederler ve otoritenin beklentilerini karşılarlar. Rol kültürünü benimseyen örgütlerde ise, örgüt üyelerinin rolü, işi ve otorite açık bir şekilde tanımlanmış, üyelerin örgüt içi iletişim biçimleri belirlenmiştir. Görev kültürünün yerleştiği örgütlerde de üyelerin örgüt başarısı ve bekası için öncelikli olarak işine ilgi göstermesi, çaba sarf etmeleri ve işlerini layığı ile yapması gerektiği vurgulanmaktadır. Birey kültürünün kabul gördüğü örgütler ise adı ile müsemma bir şekilde birey odaklıdır. Örgütlerde, bireylerin katılımı, birbirleri ile etkileşimi ve örgüte olan bağlılıkları ve aidiyet duygusu oldukça önemlidir (Arslan vd., 2005).

1.2.7.4. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy'e göre, kültür oluşurken çevresel faktörlerden etkilenir. Şöyle ki; örgütün etrafında yaşanan ya da yaşanabilme ihtimali olan her olay ya da durum örgüte olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunabilmektedir. Örgüt kültürü, örgütü

hedeflerine ve başarıya ulaştıracak, bütün çevresel unsurları içermelidir (Deal ve Kennedy, 1982: 11).

Deal ve Kennedy, 1982 yılında yayınladıkları kitaplarında, çevre ve örgüt arasındaki ilişkiyi, iki boyutlu, dört farklı örgüt kültürü tipi ortaya koyarak açıklamaya çalışmışlardır. Yetki Kültürü, Ataklık Kültürü, Kapalı Hiyerarşi Kültürü ve Eylem Kültürü şeklinde isimlendirdikleri, bu kültür tiplerini, örgütün kültür ve yapısı üzerine etkisini iki boyutlu değişkenler halinde ele almışlardır (Eren, 2001: 136-151):

- **Yetki Kültürü:** Örgütün üzerine iddiaya gir kültürü olarak da anılan bu kültürde deneyim ve bilgi çok önemlidir, çevreden geri bildirim ise çok yavaştır. Risk yüksektir.
- **Ataklık Kültürü:** Sert erkek maço kültürü olarak da anılan bu kültürde bireysel çaba çok önemlidir, çevreden geri bildirim oldukça hızlıdır. Risk yüksektir.
- **Kapalı Hiyerarşi Kültürü:** Süreç kültürü olarak da anılan bu kültür, gelenekten beslenir ve hiyerarşi odaklıdır. Çevreden geri bildirim oldukça yavaştır. Risk düşüktür.
- **Eylem Kültürü:** Çok çalış-Sert oyna kültürü olarak da anılan bu kültür, müşteri arzu ve isteklerine dayanır. Çevreden geri bildirim hızlıdır. Risk düşüktür.

1.2.7.5. Peters-Waterman Modeli

1980 yılında Tom Peters ve Robert Waterman'ın Amerika'da başarılı olan şirketleri inceleyerek, şirketleri başarıya ulaştıran başlıca değerleri araştırmışlar ve mükemmel yöneticilik uygulamaları hakkında çıkarımlarda bulunmuşlardır ve bu çalışmayı, "Mükemmelliği Araştırma (In search of Excellence)" adlı eserleri vasıtası ile paylaşmışlardır. Bu eserde ortaya koydukları, kendi adlarını taşıyan model ile, Peters ve Waterman, örgüt kültürü ile alakalı çalışmalara öncülük etmiş özellikle başarıya giden yolda, işletmelerin hangi değerleri benimsemesi gerektiği, bireylerin hangi değerleri esas alarak tutum ve davranışlarına yön vermesi gibi konularda yol gösterici olmuştur. Bu modele göre, örgütleri başarıya ulaştıracak temel kültürel değerler şu şekilde belirlenmiştir (Özkalp ve Kirel, 2005'den aktaran: Altan ve Özpehlivan, 2019: 40-41):

- Örgüte bağlılığın en üst düzeyde olduğu aynı zamanda da yaratıcılığın ön planda olduğu esnek, aşırı kurallar ile sınırlandırılmamış bir örgüt kültürü oluşturmak.

- İnsan odaklı bir örgüt ortamı oluşturabilmek ve bu sayede verim ve üretimi artırmayı hedeflemek.
- Örgütün uzmanlaştığı, en iyi yaptığı işe odaklanmak ve bu işte daha da iyi olmaya çabalamak.
- Örgüt içinde, yaratıcılık ve girişimcilik faaliyetlerini desteklemek, fikirlerin özgürce paylaşıldığı bir örgüt ortamı sağlamak.
- Yalın bir yönetim anlayışının hâkim olduğu, bireylerin performans ve gösterdikleri başarılarının ölçüt olarak dikkate alındığı bir örgüt kültürü oluşturmak.
- Yönetici pozisyonunda bulunan üyelerin, örgüt içi birimlerle yakın ilişkide olduğu ve örgüt faaliyetlerinden haberdar olduğu bir örgüt ortamının sağlanması gerekmektedir.
- Alınan kararların, oylanmadan eylem haline dönüşmesi gerekmektedir.
- Müşteriler ile yakın ilişki kurulması gerekmektedir.

Peters ve Waterman'ın araştırdıkları şirketlerin yapı ve işleyişlerinden yola çıkarak ortaya koydukları mükemmel yönetim anlayışına temel olabilecek, örgütü başarıya ulaştıracak değerleri yukarıda belirtilen şekilde ifade etmişlerdir. Elbette ki bu değerler, her işletmeye kesin başarı taahhütü sunmamaktadır. Her örgüt, ortaya konulan bu değerlerden, kendi kültür, misyon, vizyon ve stratejilerini göz önüne alarak, kendi değerlerine en uygun olanları benimseyip uygulamalıdır (Erkmen, 2010: 76).

1.2.7.6. Quichi Modeli

William Quichi, Japon kültürünü, yönetim anlayışını incelediği ve bu kültürel uygulamaların Amerikan örgüt ve kültürleri üzerindeki yansımalarının nasıl olacağı hakkında çıkarımlarda bulunduğu “Z Yönetim Teorisi” adındaki kitabında bu iki topluluk arasındaki kültür farkının başarıya olan etkisini ele almıştır. Kendi adını taşıyan bu kültür modeli ile William Quichi, Japon yönetim anlayışı ve faaliyetlerini açıkladıktan sonra bu anlayışın Japon kültürüne göre oldukça farklı bir kültür olan Amerikan kültürünün hâkim olduğu örgütlerde nasıl uygulanabileceğini ifade etmeye çalışmıştır (Wilkins ve Quchi, 1983). Bu modelde açıklandığı üzere, Japon ve Amerikan kültürleri ve yönetim tarzları, birçok noktada birbirinden ayrılmaktadır, benimsedikleri değer yargıları ve kültürleri oldukça farklı olan bu iki toplum ve bu

kültürlere mensup örgütler kıyaslandığında aşağıda belirtilen değerler, Japon kültürünü ve bu kültüre mensup örgütlerini daha başarılı yapmaktadır (Atıl, 2005: 74). Bireylerden daha fazla verim alabilen Japon kültüründe örgütlerin benimsediği ve Quichi'nin Amerikan kültürüne adapte etmeye çalıştığı durum ve değerler şu şekilde ifade edilmiştir: Hayat boyu istihdam, fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar, müşterek sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, kapalı ve biçimsel olmayan kontrol, uzmanlaştırılmamış mesleki terfi ve çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma (Kutaniş, 2016:12'den aktaran: Altan ve Özpehlivan, 2019: 42).

“Quichi oluşturduğu Japon kültürünü Amerikan kültürüne uyarlamaya çalıştığı Z Modelinde, Japon kültüründe benimsenen uzun dönemli istihdam ve örgüt üyelerinin karar alma esnasında olabildiğince katılımcı ve paylaşımcı olması gibi yukarıda bahsedilen durumları Amerikan tarzına entegre etmiştir. Yine Japon kültüründe yaygın olan, biçimsel olmayan kontrol sistemini uygulayabilmek adına, tasarladığı Z kültürünü benimseyen örgütlerde açık ofis sistemlerini kurmuştur. Z modelini benimseyen örgütlerde, yine Japon kültürüne benzer bir şekilde, yatay ve dikey rotasyon uygulamaları tercih edilmiştir, Japon kültüründen farklı olarak bütün departmanlar arasında değil yalnızca idari ve teknik bölümler arasında yapılmaktadır. Z Modelinde, bireyler, ailesi ve tüm çevresi ile birlikte bir bütün olarak kabul edilir ve o şekilde değerlendirilir. Böylece, bireylerin örgüte olan bağlılığı ve örgüte olan katkısı artmaktadır (Eren, 2008: 160'dan aktaran: Şahinyan, 2011).”

1.2.8. Örgüt Kültürü Türleri

1.2.8.1. Baskın Kültür ve Alt Kültür

Örgütler, örgüt üyelerinin büyük bir çoğunluğunun paylaştığı ve benimsediği temel değerlerden oluşan bir adet baskın kültüre bunun dışında bir ya da birden fazla olabilen, örgütlerde karşılaşılan sorunlar ve kazanılan deneyimlerden oluşan alt kültüre sahiptir. Baskın kültür, makro bir yaklaşımı temsil eder ve örgüte kimliğini kazandırır. Alt kültür ise, genelde coğrafi, ideolojik, teknolojik gelişmeler ya da örgüt içi birim ile alakalı farklılıklardan kaynaklanan, örgüt üyelerinin iş ya da görevlerinin değişiklik göstermesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Erkmen, 2010: 16).

Ortaya konan çalışmalar şunu göstermiştir ki; Baskın kültür, örgüt üyelerinin nerdeyse tamamı tarafından kabul görüp, benimsenirken, alt kültür için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Örgüt üyelerinin oldukça az bir kısmı tarafından benimsenen alt

kültür, örgüte bağlılık, sadakat gibi duyguların kaynağını oluşturur. Öte yandan, baskın kültür ise örgütsel davranış ile doğrudan ilişkilendirilir ve örgüt içerisinde kontrol mekanizmasını oluşturur.

Alt kültür, baskın kültürün bir parçası olabilir, genel özelliklerinin bir kısmını ya da tamamını taşıyabilir. Fakat bu, örgütün alt kültürlerinin birleşiminin, tamamıyla baskın örgüt kültürünü ifade edeceği anlamına gelmemektedir (Güçlü, 2003: 149- 150) Özetle, örgüt kültürü bünyesinde, örgüt üyelerince paylaşılan, kabul gören değerler baskın kültür olarak ifade edilir. Örgüt birimleri arasında, bu değerlerin bir parçası olan ya da yalnızca o birime ait farklı değerler barındıran değerler de alt kültür olarak adlandırılmaktadır.

1.2.8.2. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür

Örgüt kültürünün, örgüt üyelerince paylaşılma derecesi ve üyelerin her biri tarafından benimsenme düzeyine göre kültür, güçlü kültür ya da zayıf kültür olarak tanımlanmaktadır (Berberoğlu vd., 1998: 38). Güçlü kültür, temelde örgüt üyelerinin büyük bir çoğunluğunun paylaştığı değerler, normlar, varsayımlar ve inançlardan oluşmaktayken, zayıf kültür olarak adlandırılan kültürlerde ise örgüt üyelerince, kültüre bağlılık noktasında bir birlik ve beraberlik sağlanamamıştır. Güçlü kültürlerde, bireyler, örgütsel değerlere sıkı sıkıya bağlı, örgütün hedeflerini benimsemiş ve bu hedeflere ulaşmak için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise aksine, örgüt üyeleri, örgütsel temel değerler üzerinde fikir birliğine varamamışlardır. Dolayısı ile zayıf örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, üyelerin hem birbirleri ile hem de örgüt ile aralarındaki bağ zayıftır (Robbins, 1994). Örgütün, güçlü bir kültüre sahip olması, içsel bütünlük koordinasyon, benzerlik, dayanışma ve motivasyon artırıcı etkisi sebebi ile olumlu bir özellik olarak kabul görmektedir. Erdem ve İşbaşı (2001), bu durumu şu şekilde açıklamışlardır: “Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, bireylerin performansı ve örgüt başarısı ile doğrudan alakalıdır. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerin, diğerlerine nazaran daha başarılı ve yüksek performansa sahip oldukları açıkça gözlemlenmektedir. Bunun sebebi, güçlü kültüre sahip örgütlerde, üyeler arasında iş birliği ve dayanışma olması, örgüte olan bağlılığın bireysel ve örgütsel başarı göstermek için itici bir güç sağlaması olarak gösterilebilir. Diğer bir ifade ile, güçlü örgüt kültürlerinde, bireyler, kültürel değerleri, öğrenme, öğretme, paylaşma ve

benimseme gibi süreçleri içselleştirmekte, bu da bireylerde motivasyon, bağlılık ve performans artışına sebep olmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 35- 36).

Schein (1985), güçlü ve zayıf kültürler arasındaki farkı şu şekilde izah etmeye çalışmıştır: “Güçlü bir kültür, açıkça ifade edilmiş ve kesin bir şekilde kabul gören varsayımların, uyum içerisinde olduğu, sağlam ve değişime dayanıklı bir kültür iken, zayıf bir kültür, daha serbest, üyelerin bireysel hedefleri ile örgütün hedeflerinin örtüşmeyebildiği, üyelere kesinlik çerçevesinde kurallar getirilen bir kültür çeşididir.” (Goromonzi, 2016: 308).

1.2.9. Örgüt Kültürünün Önemi

Pettigrew (1979), Örgüt Kültürünü “belirli bir yer ve zamanda, belli bir amaç için bir araya gelmiş bir grup insan için geçerli olan ve bu insanlar tarafından kabul gören anlamlar bütünüdür.” şeklinde tanımlamıştır. Brown (1998) ise benzer bir bakış açısıyla, “bir hedef doğrultusunda bir araya gelen bireylerin mensup olduğu örgüt içinde sürdürülen faaliyetler ve örgüt bünyesindeki bireylerin davranışları vesilesiyle açığa çıkan, örgütün zaman içinde bilhassa karşılaşılan zorlukların üstesinden gelebilmek için geliştirdiği yöntem, inanç ve değerlerdir.” olarak detaylandırmıştır (Aktaran: Kabakçı, 2014: 34). Örgüt kültürü, zaman içerisinde var olan ve şekillenen, örgüt üyelerince kabul gören ve örgütün sınırları dahilinde hâkim olan, örgütün görev ve faaliyetlerini belirleyen, düzenleyen, değer, inanç, istek, beklenti ve davranışlardan meydana gelir. Değinilen tanımlardan hareketle, örgüt kültürünün, örgütün varlığını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi noktasında örgüt üyelerinin davranışları ve örgüt faaliyetleri üzerinde oldukça etkili bir rehber olması özelliği ile örgütler için büyük önem teşkil etmektedir.

Deal (1986), bireylerin davranışlarını düzenleyen ve örgüt faaliyetlerinin yapılış biçimini belirleyen anlamlar bütünü olarak tanımladığı örgüt kültürünü, birey ve örgüt arasındaki ilişki çerçevesinde ele almış, örgüt üyeleri arasında dayanışma sağlayan böylece örgüte bağlılığı ve verimliliği artıran bir olgu olarak ifade etmiştir. Simpson ve Cacioppe (2001) de yine benzer bir noktaya odaklanarak, örgüt kültürünü, “her örgütü kendine has kılan ve birbirinden ayıran, örgüt üyesi bireylerde aidiyet duygusu oluşturan ve bireylere kimlik kazandıran, bireylerin düşünce, hal ve hareketlerini yönlendirerek, örgütü bir arada tutan, örgüt ve üyeleri arasında adeta bir

tutkal görevi gören bir araç” olarak ele almıştır (Aktaran: Ersoy, 2016: 6). Bahsi geçen tanımlardan hareketle, örgüt kültürünün, örgütün var olabilmesi ve zamanla varlığını güçlü bir şekilde devam ettirebilmesi için gerekli motivasyonu ve sadakati sağlaması sebebiyle, örgütler için örgüt kültürü birleştirici güç olması sebebiyle oldukça önemlidir.

Örgüt kültürünü yönetebilmek, örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden bir tanesidir. Şöyle ki: örgütün varlığını sürdürebilmesi, etkin ve başarılı olması için, örgütün amaçları ve örgüte mensup bireylerin amaçları paralel olmalı ve birlikte gerçekleştirilebilmelidir. İnsanlar, doğası gereği, farklı beklenti ve arzulara sahip olabilirler. Bu nedenle, farklı kültürlerle, bir örgütün bünyesinde bir araya gelen bireyler için, bireylerin benimseyip, uyum sağlayabilecekleri ortak birtakım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi, bu noktada ortaya çıkar. Zira, ortak değerlerin olması, ortak bir kültüre sahip olmak, bireylerde, bir bütünün parçası olma hissiyatını yaratır. Böylece, bireyler, kendilerini, rahat ve huzurlu hissedecekler ve bünyesinde bulundukları örgüt için, örgütün varlığı ve geleceği için daha etkin bir şekilde varlıklarını sürdüreceklerdir.

“Örgüt kültürü, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda, bireyler arası uyumu ve örgütün verimliliğini artırabilmek amacıyla, örgüt üyesi bireylere genel olarak nasıl davranılması gerektiğini, doğru – yanlış olguları ile alakalı karar mekanizmasının nasıl işleyeceği, karşılaşılan sorunların nasıl çözüleceğine dair ortak bir anlayış oluşturur (Kabakçı, 2007: 47). Örgütsel hedeflere ulaşmak adına yol gösterici olmasının yanı sıra örgüt kültürü bu örgüt üyelerinin motivasyonları ve üretkenlikleri üzerinde de oldukça önemli bir tesiri vardır. Vural (2003), bu durumu “Örgüt kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çalışanlarına çözümler sunarak kılavuzluk etmektedir.” şeklinde bireylerin motivasyonu ve örgüt başarısına vurgu yaparak, örgüt kültürünün önemini ifade etmiştir (Vural, 2003: 48).

Brown (1998) ise örgüt kültürünün örgüt için önemini şu şekilde sıralamıştır (Brown, 1998: 89- 91): Örgüt kültürü,

- Çatışmayı azaltır.

- Koordinasyon ve kontrol süreçlerini kolaylaştırır.
- Belirsizliği azaltır.
- Motivasyonu artırır.
- Rekabetçi üstünlük sağlar.

Üyeler tarafından benimsenen, makul ve mantıklı bir kültür, örgütün etkinliği açısından oldukça önemlidir. Hem örgüt üyelerinin hem de var ise örgütün farklı bölümlerinin, sahip olunan ortak amacı gerçekleştirme doğrultusunda uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlar. Bununla birlikte, örgüt kültürünün, örgüte has ve taklit edilemez olması sebebiyle, örgütün yer aldığı çevresinde, rekabet gücü sağlayarak avantaj elde etmesine yardımcı olur. Dolayısıyla, örgüt kültürü, bir örgütün varlığını sürdürebilmesi, geleceği ve başarısı ile ilişkilendirilebilir. Bu ilişki, rekabet gücü elde ederek olumlu sonuç verebileceği gibi değişimi reddederek çevreye uyum sağlama konusunda örgütü zora sokup, olumsuz da olabilir. Kısacası, örgüt kültürü, bir örgütün, amacını, değerini yansıtır, çevresi ve diğer örgütlerle olan ilişki biçim ve düzeyini belirler, tanınması ve bilinmesini sağlar. Bu hususta, örgüt kültürü, örgütün var olduğu toplum içinde, konumunu ve değerini belirleyen çok önemli bir olgudur (Büte, 2018: 14).

1.3. TOPLUMSAL KÜLTÜR – ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Toplum, kültür ve örgüt kavramları, keskin çizgiler ile ayrılamayacak, birbirleri ile ilişkili ve birbirlerinden ayrı düşünölemeyecek şekilde birbirlerine bağlıdırlar. Bu etkileşim ve ortaklık, toplumsal kültür ve örgüt kültüründe de görölmektedir. Toplumsal kültür, örgüt kültürünün ya da aynı şekilde örgüt kültürü, toplumsal kültürün aynası olabilmektedir (Nişancı, 2012: 1285). Toplumu oluşturan bireylerin kültürü toplumun kültürüne sirayet ederken, toplumun kültürü de bünyesindeki her bir bireyin kültürüne doğrudan bağlıdır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:220).

Toplumsal kültür ve örgüt kültürü, insanların ya da insan topluluklarının sosyal ilişkileri, tercihleri, kabullenilmiş normları, değerleri ve inançları ile ilgilidir. Öyle ki her iki kavramda da temel unsur “insan”dır. Toplum da örgüt de insan unsuru ile var olur. Dolayısı ile, toplumsal kültür ile örgüt kültürü insanların bir arada olmasının, birlikte yaşamasının kaçınılmaz bir sonucu olarak meydana gelmektedir.

En yalın hali ile yapı taşı insan olan, belirli bir amaç etrafında toplanmış insan topluluğu olarak ifade edebileceğimiz örgüt ve toplum kavramları, esasında birer sosyal sistemdir. Yani hem örgüt hem de toplum, birbiri ile ilişkileri kültürel olarak yapılanmış ve paylaşılmış bir beklentiler sistemi ile tanımlanan bireylerin etkileşimleri ile oluşmuş sosyal sistemlerdir. Toplum, bir sosyal sistem olarak, birçok sosyal sistemi kapsar, örgüt de bu sosyal sistemlerden biridir. Örgüt, toplumun bir alt birimi ya da sistemi olarak ele alınabilir. Dolayısı ile örgüt kültürü de toplumsal kültürün bir alt ürünü ya da alt kültürü olarak ifade edilebilir.

Toplum, örgütsel yapı ve yönetim biçimi üzerinde oldukça etkin bir rol oynayarak örgüt kültürünün oluşmasına ve şekillenmesine yardımcı olur. Öte yandan, zamanla gelişen ve güçlenen örgüt kültürü de toplumu ve toplumsal kültürü etkiler. Toplumsal ve örgütsel kültür arasında, birbirinden beslenen ve birbirini etkileyen bir ilişki ve etkileşim söz konusudur. Benzer bir ifade ile “toplumsal yapı, kültürel yapının belirleyicisi olmakla birlikte, kültürel yapı biçimlendikten sonra toplumsal yapıda belli ölçülerde bundan etkilenmektedir. Toplumsal ve kültürel yapıların girift, iç içe geçmiş hali, aralarındaki bu yakın etkileşim nedeniyle her iki yapıyı birlikte ifade etmek için “sosyo-kültürel yapı” kavramı da kullanılır (Güven, 1999: 39).

“Toplumsal kültür birey ve örgütler üzerinde düzenleyici ve belirleyici bir etkiye sahiptir. Bir ülkenin toplumsal yapısı, o ülkede bulunan kurumların örgütsel kültürüne ve buna bağlı olarak bireylerin algı, düşünce, değer yargıları, hal, hareket ve davranışlarına tesir eder. (Yılmaz, 2007: 50).” Örgütsel kültürün, içinde bulunduğu toplumun toplumsal kültürünü güçlü bir şekilde yansıtmayı beklenir.

Örgüt kültürünün toplumsal kültürden ayrı düşünülmesi pek mümkün değildir. Çünkü örgüt kültürü toplumsal kültürün bir alt sistemini oluşturmakta, aynı zamanda toplumsal kültür de örgüt kültürünü kapsayan bir sosyal sistem olarak kabul edilmektedir. Toplum, örgüt ve kültür kavramları, temelinde insan olan insanla var olan ve süregelen kavramlardır. Dolayısı ile bu kavramlar, birbirini besleyen, birbirlerinden etkilenen ve birbirine bağlı olgulardır. Toplumun, alt birimi olarak ifade edebileceğimiz örgütün kültürü de toplumsal kültürün bir alt sistemidir. Toplumsal kültür ve örgüt kültürü, insanların ya da insan topluluklarının sosyal ilişkileri, tercihleri, kabullenilmiş normları, değerleri ve inançları ile ilgilidir. Toplum, örgütsel

yapı ve yönetim biçimi üzerinde oldukça etkin bir rol oynayarak örgüt kültürünün oluşmasına ve şekillenmesine yardımcı olur. Öte yandan, zamanla gelişen ve güçlenen örgüt kültürü de toplumu ve toplumsal kültürü etkiler.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İNOVASYON KAVRAMI

Küreselleşme ve yaşanan sürekli değişim ile birlikte, günümüzde örgütlerin, bu gelişim ile değişime ayak uydurabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için diğer örgütlerle rekabet edebilir bir pozisyonda olmaları gerekmektedir. Rekabet edebilir durumda olmaları, çevresel değişimleri algılayabilmeleri, üstün bir performans sergileyebilmeleri ve yaşanan değişikliklere uygun inovasyon üretebilmelerine bağlıdır.

İnovasyon kavramı, Latince bir kelime olan “innovatus” kelimesinden hareketle türetilmiş; toplumsal, kültürel ve yönetim ile ilgili alanlarda yeni yöntemlerin kullanılması anlamını karşılayacak şekilde adlandırılmıştır. İngilizcede de “innovation” olarak adlandırılan bu kavram, Türkçede “inovasyon” olarak yer almakla birlikte “yenilik” ve “yenileşim” gibi kelimelerde de aynı kavramı ifade etmek adına literatürde kullanılmaktadır. Yalnız bu ifadeler, “innovation” kelimesi ile ifade edilmeye çalışılan kavramı, tam manası ile karşılayamamaktadır (Erarslan vd., 2008: 17). “Innovation” ifadesi ile “yeni olan fikir, ürün ve unsurların, ekonomik ve toplumsal birçok alanda meydana getirdiği değişimin, bir katma değere, faydaya dönüşmesi” esası üzerinde durulur. Yenilik ve yenileşim ifadeleri ile ise bu durum yeterince vurgulanmadığı görülmektedir (Atasoy, 2007: 26).

“İnovasyon yeni bir fikrin, basitçe kuram, eylem ve sonuç aşamalarına ayırabileceğimiz bir süreç sonunda, bir değere diğer bir ifade ile yarara dönüştürülmesi, pazarlanabilmesi yani ticarileştirilebilmesidir. İnovasyon, yalnızca yenilenme sözcüğü ile karşılanabilecek bir ifade olmayıp, yeni bir fikrin doğması ile başlayan kuramsal aşamadan itibaren, yeni ürün, hizmet ya da teknolojik bir sürecin oluşması ile sonuç aşamasına kadar olan süreci içine alan ve ticarileştirilebilir olma niteliğini gerektiren bir süreçtir (Elçi, 2006: 6).”

2.1. İNOVASYON TANIMI

İnovasyon, örgüt yönetimi ve başarısı açısından sahip olduğu önem sebebi ile birçok araştırmanın konusu olmuştur. Özellikle, globalleşen dünyada son elli yılda yaşanan ekonomik ve sosyokültürel değişimler ile birlikte inovasyon çalışmalarına olan ilgi artmıştır. Dolayısı ile, birçok bilim insanı da inovasyon kavramı üzerine araştırmalar yapmış, bu kavramı tanımlamaya ve anlamını ifade etmeye çalışmıştır.

Avrupa Komisyonu ve OECD (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı) tarafından yayınlan Oslo Kılavuzunda ise inovasyon “bir fikrin, pazarlanabilir bir ürün, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine evirildiği bir süreçtir. Bununla birlikte, bu dönüşüm süreci neticesinde elde edilen pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş, ürün, hizmet ya da yöntemlerdir” şeklinde tanımlanmıştır (TÜSİAD, 2003). Benzer bir ifade ile inovasyon, “beklenti ve ihtiyaçlar doğrultusunda yakalanan fırsatları, yeni fikirlere dönüştürme, yeni fikirlerden hareketle de yaygın bir şekilde kullanılan pratik ürün, değer ve fayda elde etme süreci” şeklinde tanımlanmış, inovasyonun teorikten pratiğe giden bir yolculuk olduğu ifade edilmiştir (Kılınç, 2011: 9). Bir süreç olduğu vurgulanan inovasyon kavramı, aynı zamanda, bu dönüşüm süreci sonunda ortaya konan şey” anlamını da karşılar. Yani, inovasyon, “bir dönüşüm süreci sonucunda ortaya konan, pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş bir ürün, yöntem ya da hizmettir” olarak da tanımlanabilir. İnovasyon süreci bir dönüşüm süreci olarak ifade edilebilir. Bu süreçte, istek ve ihtiyaçlar fikre, fikirler yeni ürün, hizmet, süreç teknolojileri ya da yönetsel yapılara, yeni yönetim yaklaşımlarına dönüşür (Azar ve Ciabuschi, 2016: 326). Bütün bu tanımlardan hareketle, inovasyonun bir süreç ve sonuç olduğunu, bu sürecin, yeni bir fikir ile başladığını ve pazarlanabilir bir unsura dönüştüğü takdirde sonlandığı gibi çıkarımlarda bulunabiliriz.

Daha önce de değindiğimiz üzere, Türkçede zaman zaman yenilenme, yenilik, yenileşim veya yenilikçilik gibi sözcüklerle ifade edilmeye çalışılsa da inovasyon kavramı bu sözcüklerle ifade edilemeyecek niteliktedir ve bu kelimelerin ötesinde anlamlar içerir. Başka bir kaynaktan, inovasyon, “mevcut üretim süreçleri, pazarlama yöntemleri ya da yönetsel faaliyetler üzerinde yapılan, ticari anlamda değer katan, yenilik veya fark yaratan iyileştirmelerdir.” olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Benzer bir şekilde, İnovasyon, girişimcinin, fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürme

süreci olarak tanımlanabilir. İnovasyon kavramına dair yapılan tanım ve açıklamalarda da görüldüğü üzere, yenilik olgusunun yanı sıra, ticarileştirilebilir olma ve ekonomik olarak katma değer sağlayabilme hususlarını da içermesi gerektiğinden yalnızca yenilik vurgusu inovasyon kavramını karşılamaya yetmemektedir. Yani, bu açıklamalardan hareketle, inovasyon kavramının, yenilikten farklı olarak ticarileştirilebilir yeniliklerin meydana getirildiği bir süreç olduğu çıkarımında bulunabiliriz.

Damanpour da inovasyonu, örgütün içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişikliklere bir tepki olarak ya da çevrede değişime neden olacak bir etki olarak, örgütü ve çevreyi değiştirmek adına kullanılan bir araç, bir dönüşüm süreci olarak ifade etmiştir (Damanpour, 1991: 556). Schumpeter (1934), inovasyonu “Tüketicilerin henüz bilmediği bir ürünün ya da alışkın olmadığı bir ürünün, yeni bir niteliğinin tanıtılması, yeni bir üretim metodunun uygulanmaya başlanması, yeni bir pazarın keşfedilmesi, yeni ürün kaynağına ulaşılması, işletmelerin yeni bir organizasyona sahip olması” şeklinde ifade etmiştir (Aktaran: Avcı, 2009: 125). Roger (2003), bir fikir ya da ürünün inovasyon olarak değerlendirilmesi hususunda inovasyonu bireylerin algısı ve algılama olgusu üzerinden ele almış ve “inovasyonu, tüketiciler tarafında yeni olarak algılanan fikir, ürün ya da uygulamalar” şeklinde açıklamıştır (Roger, 2003: 134).

Schumpeter ise hedef pazarda yer alacak bir ürünün geçirdiği süreci, icat – inovasyon ve yayılma adını verdiği üç safhaya ayırmış ve bu safhaları şu şekilde açıklamıştır: İcat olarak ifade ettiği ilk aşamayı, “yeni bir fikir ya da teknik bir disiplinin keşfedilme süreci, kısaca bünyesinde yeni fikirler barındıran buluş aşamasıdır” şeklinde açıklamıştır. İnovasyon olarak ifade ettiği ikinci aşamayı, “İlk aşama sonucunda elde edilen yeni fikirlerin ticarileştirilme sürecidir. Diğer bir ifade ile, fikirlerin, pazarlanabilir ürün ve süreçlere dönüştürüldüğü, ilk ticari uygulamanın gerçekleştiği evredir.” şeklinde açıklamıştır. Yayılma olarak ifade ettiği, üçüncü ve son aşamayı ise “inovasyon safhasında gerçekleşen, yeni ürün ve süreçlerin artık potansiyel hedef pazarlar ile buluştuğu ve yayıldığı, kısaca inovasyonun ticari olarak yayıldığı evredir” şeklinde açıklamıştır. Schumpeter’in yalnızca bir evre olarak ele aldığı inovasyon kavramı, günümüzde bu evrelerin tamamını kapsamaktadır (Er, 2013:

81). Trott (2008) da Schumpeter'in safhalara ayırarak açıkladığı süreci, formülize ederek (inovasyon = teorik düşünce + teknik icat + ticarileştirme) şeklinde ifade etmiştir. Trott bu formülle özetlediği inovasyon sürecini, “fikir oluşturma ya da var olan teknolojiyi geliştirme, yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş ve geliştirilmiş bir ürünün üretim sürecini, ekipman üretimi ve pazarlama sürecini kapsayan bütün faaliyetler ve bu faaliyetlerin yönetimi” şeklinde açıklamış ve inovasyonun aynı zamanda bir yönetim süreci olduğunu da belirtmiştir (Bulut ve Arbak, 2012: 6). Değinilen açıklamalardan hareketle, inovasyon, “yeni bir fikrin ortaya çıkması ile başlayan; fikrin ürün ya da hizmete dönüştürülüp ticarileştirilmesi ile devam eden, nihai tüketiciye ulaşması, sürekliliğinin sağlanması aşamalarını içeren ve ürün ya da hizmetin hedef pazarda yayılması ile tamamlanan bir süreçtir.” şeklinde çıkarımda bulunulabilir.

Drucker (1985), inovasyonu, “Yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi, kabul görmesi ve uygulamaya alınması” olarak tanımlamıştır (Torun, 2016: 9). Birch ve Clegg (1997), inovasyon kavramını ele alırken, yeni, yenilik ve değişim süreci gibi olguların yanı sıra, inovasyonu bir problem çözme süreci olarak ifade etmiş ve şu şekilde tanımlamışlardır: “İnovasyon, yalnızca değişim amaçlı bir yaklaşım değildir aynı zamanda sunulan ürün veya hizmeti farklılaştırarak, rakiplerden sıyrılmaya yarayan ya da örgütün yüzleşmek durumunda kaldığı problemleri çözmeyi sağlayan bir araçtır.” (Birch ve Clegg, 1997: 7) Özçiftçi ve Sarıçay (2014) ise inovasyonu, “örgütün rekabet gücü elde edebilme amacıyla, performansını iyileştirme yollarını araması sonucunda bu hususta örgüt faaliyetleri çerçevesinde planlanmış değişikliklerdir” olarak açıklamışlardır (Özçiftçi ve Sarıçay, 2014: 388).

Yaratıcı fikirler, inovasyon sürecini başlatmak için tetikleyici bir rol oynayabilir ancak fikir, sürecin yürütülmesi ve inovasyonun gerçekleşmesi noktasında tek başına yeterli değildir. İnovasyon, sürecin sonunda meydana gelen inovatif ürün, hizmet ya da süreç teknolojilerinden ziyade, ortaya çıkan yeniliğe bağlı gerçekleşen ekonomik ve toplumsal değişim ve dönüşüm sürecidir (Elçi, 2006: 4).

İnovasyon, “birey, grup, örgüt ya da toplum için yararlı olması adına tasarlanan, sunulduğu pazar ve hedef kitlesi için yeni olarak tanımlanmış, fikir, süreç,

ürün ve yöntemlerin farklı şekillerde ortaya konması ve uygulanmasıdır (Farr ve West, 1990; Aktaran: Kavas, 2017: 141). Bir başka ifade ile inovasyon, içsel faaliyetler sonucunda üretilmiş ya da dış çevredeki değişiklere istinaden yapılmış ve örgütte yeni olarak algılanabilir olan, ürün, süreç, hizmet, araç, yöntem, program veya politikanın benimsenmesi hadisesidir (Damanpour, 1991; Aktaran: Işık, 2018: 353). Benzer bir ifade ile, inovasyon, “örgüt içi uygulama ve faaliyetlerde, örgüt yönetiminde veya çevre ile olan ilişkilerde yeni ya da önemli derecede geliştirilmiş, iyileştirilmiş bir ürün, hizmet, süreç ya da yeni bir pazarlama yöntemi veya yönetim metodunun sunulması durumudur.” şeklinde de açıklanabilir.

Yaratıcılık, yeni fikir ve düşüncelerden oluşur. İnovasyon ise ortaya çıkan bu yeniliğe değer katma ile elde edilir (Trott, 2008: 80). En geniş anlamıyla inovasyon, yaratıcılık ve uygulamanın buluşmasıdır. Lyons ve diğerleri (2007), inovasyonu, yaratıcılık ve uygulamanın birleşimi olarak tanımlamıştır (Aktaran: Aksel, 2010: 7).

2.2. İNOVASYONUN ÖNEMİ

İnovasyon, yapısı itibari ile sahip olduğu pek çok özellik vesilesi ile ekonomiler, ülkeler, toplumlar, örgütler, işletmeler ve hatta müşteriler için küçük ya da büyük de olsa önem teşkil etmektedir.

2.2.1. Ekonomiler ve Toplumlar İçin Önemi

Dünyanın tek bir pazar haline geldiği yeni dünya düzeni ve yoğun rekabet ortamında, gelişim, değişim, farklılaşma ve yaratıcılık gibi kavramlar ekonomi ve toplumlar için var olmak anlamına gelirken, inovasyon da bütün bu olguların en önemli itici gücü durumundadır. Benzer bir ifade ile inovasyon, rekabet üstünlüğü elde edebilmenin, avantaj sağlayabilmenin en etkin ve sürekli olan bir yöntemidir. Bu yöntemi, etkili ve verimli bir şekilde değerlendirebilen ekonomi ve toplumlar, geleceğe sağlam, güvenli ve güçlü bir şekilde ilerleyeceklerdir (Kelley ve Littman, 2007; Aktaran: Yalçınkaya, 2010: 385).

Bir toplumda, hayat standardı ve refah düzeyi, birbirini domino taşları misali etkileyen birçok duruma bağlı olarak değişmektedir. Şöyle ki; hayat standardı ve refah düzeyinin artması, rekabet gücüne bağlıyken, rekabet gücü, üretkenlik ile artar. Üretkenliğin artması noktasında da inovasyon oldukça önemli bir araç olarak ortaya

çıkar. Diğer bir ifade ile, ekonomiler, toplumlar yani ülkeler için inovasyon, istihdam, hayat kalitesi ve ekonomik büyüme gibi konularda olumlu etki yaratmanın anahtarıdır. İnovasyonların var olduğu, üretildiği toplum, ülke ve ekonomilerde, kaynaklar verimli bir şekilde hizmet ve ürüne dönüşmekte bunun sonucunda da toplumsal ve ekonomik değer elde edilmektedir. Bu nedenle, inovasyon, toplumlar dolayısı ile ülkeler ve ekonomiler için oldukça önemlidir (Elçi, 2007: 4).

Uzkurt'a göre, inovasyon, ekonomiler için istikrarlı büyüme ve gelişmenin anahtarı iken, toplumlar için de benzer bir şekilde sosyal anlamda gelişme ve kalkınma, refah düzeyinin artması noktasında önemli bir itici güç durumundadır (Uzkurt, 2008: 32).

İnovasyon uygulamalarını, ekonomi ve toplumlar için önemli kılan, süreç sonunda elde edilen inovatif ürün, hizmet ya da teknolojik sürecin meydana getirdiği değişim ve katkılar şu şekilde örneklendirilip, somutlaştırılabilir: Kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, yeni kaynakların ortaya çıkarılması, girişimcilik, dış ticaret ve patent artışı, ekonomik olarak dışa bağımlılığın azalması, istikrarlı ekonomik büyüme, istihdam artışı, yaşam standartlarında artış ve akabinde refah düzeyinde artış. Ekonomik ve toplumsal olarak yaşanan, birbirini etkileyen ve besleyen bir zincir olarak ifade edebileceğimiz olumlu değişimler, inovasyonun ekonomi ve toplumlar için önemini vurgulamaktadır (Uzkurt, 2010: 38-39).

Pado ve Tezcan (2018), örgütler ve dolayısı ile toplum için inovasyonun önemini şu sözlerle vurgulamıştır: "Bir toplumun huzuru ve yaşam kalitesi, bünyesinde bulunan bütün örgütlerin rekabet gücü ile artar, örgütün rekabet gücü de üretkenliğine paralel bir şekilde artar. İçinde bulunulan yoğun rekabet şartları altında, inovasyon, üretkenliği artırma yolunda kullanılan en etkin ve önemli araçtır. Günümüzde örgütle içim artık yalnızca maliyet ve fiyat odaklı çalışmalar yapmak rekabet gücü ve avantaj elde edebilmek noktasında yeterli olmamaktadır. Tüketici istek ve ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, sunulan ürün ya da hizmetin pazar ömründeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, sürekli değişen pazar yapısı ve yeni ürünlerin geliştirilmesi, örgüt yönetimi ve organizasyonuna dair yeni modellemeler, devrim niteliğindeki teknolojik gelişmeler ve dijitalleşmeye uyum gibi birçok husus artık maliyet ve fiyatlandırmanın önüne geçmiştir. Örgütün ve dolayısı ile toplumun, çetin

rekabet ortamında var olabilmesi ve faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmesi noktasında inovasyon en etkili ve itici güçtür.” (Pado ve Tezcan, 2018: 278-279)

Günümüz, global dünya düzeninde, rekabetin oldukça sert olduğu ekonomik piyasada, ülkeler iktisadi büyüme sağlayarak ve kalkınarak, rekabet güçlerini artırmalılardır ki varlıklarını sürdürebilsinler. Var olabilmek adına başvurulacak en önemli ve etkili yol, teknolojik gelişmeleri takip etmek, Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına önem vermektir. Ülkelerin, küresel pazarda, kendilerine bir yer bulabilmesi, dünya ekonomisine entegre olup, pazar payını artırabilmesi inovasyon ile mümkün olabilir. Aynı zamanda, global piyasada başarılı bir şekilde var olmayı sürdüren bir ülkede, ekonomik büyüme gerçekleşir, istihdam ve yaşam kalitesi artar, toplumsal refah sağlanır.

“Ülkeler, içinde bulundukları coğrafi ve siyasi bölgede, daha fazla refah elde edebilmek adına rekabet etmeye başlamışlar ve bu noktada da değişim ve gelişime verilen önem giderek artmaya başlamıştır. İnovasyon uygulamalarının yapılması ve sürecin desteklenmesi, modern ve refah ekonomilerin önemli bir unsuru olarak kabul edilmeye başlamıştır.” (Yavuz, vd., 2009: 68). “Günümüzde inovasyon sürecinin sonunda meydana gelen etki ve elde edilen faydaların öneminin farkına varan ülkeler, bünyesinde yer alan örgütlerin faaliyetlerini başarı ile yürütebilmeleri hususunda gerekli yasal ve idari düzenlemeleri gerçekleştirmeli bununla birlikte örgütlere inovasyon çalışmaları için kaynak sağlayabilmeli, teşvik sunabilmelidir.” (Ersoy ve Şengül, 2008: 64).

Bir ülkenin, hızlı ve sürdürülebilir ekonomik kalkınma sağlayabilmesi için inovasyon çalışmalarının yapılması, uygulamaların hayata geçirilmesi ve süreçlerinin sağlıklı yürütülmesi gerekmektedir. Bu hususta, önemli rol oynayan başlıca unsurlar; üniversiteler, bilim ve teknoloji merkezleri, araştırma kuruluşları, yüksek teknoloji üretim ile katma değer oluşturan bir sanayii ve insani sermayedir. Bu unsurlar, gerekli ilgi ve değeri gördüğünde, yeterli ve etkin bir şekilde kullanıldığında, inovasyon çalışmaları ve uygulamaları amacına ulaşır. Öyle ki, bir ülke, dünyada yaşanan gelişme ve değişime seyirci kalmayıp, inovasyon uygulamalarına temel oluşturabilecek, Ar-Ge çalışmaları için kaynak ayırıp, bu çalışmaların yapılabilmesi adına yeterli ve gerekli ortamı sağlıyorsa, bütün bu çalışmalar sonucunda, katma değer yaratacak

inovatif ürünler ortaya çıkarıp, patentler alıp, bu ürünleri ihraç ediyorsa o ülke ekonomik olarak kalkınabilir ve toplumsal refaha ulaşabilir.

Bu sebeple, ülkeler inovasyon esasına dayanan bir ekonomi sistemi inşa etmeli ve bu yönde bir politika benimsemelidir. Bu politika, inovasyon sürecini destekleyen ve inovasyon uygulamalarını teşvik eden nitelikte olmalı, bilhassa finansman ve eğitime dair olmalıdır. Bununla birlikte, inovasyona dayalı stratejik hedefleri destekleyici, teknoparklar, iş geliştirme merkezleri, finansman şirketleri kurulmalı ve girişimciler teşvik edilmeli, desteklenmelidir. Girişimlere yol açacak, bilimsel ve teknolojik ortam yaratılmalı, girişimlerin inovasyona dönüşmesi sürecinde, ülkede bulunan bütün üniversite ve araştırma kurumları ile kolaylıkla, iş birliği halinde olabilme ve koordineli bir şekilde çalışabilme imkânı sağlanmalıdır (Arıkan, 2003: 25).

Özetle, inovasyonun, ekonomi ve toplumlar için sağladığı faydalar şu şekilde ifade edilebilir. Inovasyonun var olduğu ve etkili bir şekilde kullanıldığı toplum ve ekonomilerde, girişimcilik ve patent sayılarında artış gözlenir, ihracat artar, kaynaklar, bilhassa enerji kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanılır, istihdam artar ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlar, sürdürülebilir ekonomik büyüme sağlanır, dışa bağımlılık azalır, yaşam standartları yükselir ve toplumsal refah artar. Bahsedilen faydaların sağlanabilmesi, etkin ve verimli olabilmesi için, birey, toplum, kurum ve kuruluşlarda inovasyon bilincinin gelişmesi, farkındalığın belirli bir seviyeye ulaşmış olması, gerekli adımlar atılarak, inovasyon ile insanlar arasındaki etkileşim ve iletişimin sağlanması elzemdir.

Uzkurt da benzer bir şekilde, inovasyonun ülkeler ve toplumlar için önemini, inovasyon çalışmalarının katkı yaptığı üç temel alandan bahsederek ifade etmeye çalışmıştır. Uzkurt'a göre inovasyon, sürdürülebilir ekonomik büyüme, sosyal kalkınma ve yüksek refah düzeyi ve rekabet gücü elde etme hususunda, katkıları dolayısı ile itici bir güç konumundadır. Aynı zamanda, Uzkurt, inovasyon çalışmalarının nihai amaca ulaşabilmesi, bahsi geçen faydaların sağlanabilmesi için öncelikle hem bireysel hem de toplumsal farkındalığın oluşturulması, inovasyon uygulamalarının önemle ele alınması ve benimsenmesi, iletişim ve etkileşimin önemini vurgulamıştır (Uzkurt, 2010: 41).

Elde edilen rekabet gücüne paralel bir şekilde üretkenliğin artması, ekonomik olarak gelişmeyi sağlarken aynı zamanda da toplumun refah seviyesi ve yaşam standardını yükseltir. Benzer bir ifade ile, inovasyon üretkenliğin artmasına vesile olan bir araçtır. Dolayısı ile ekonomilerin gelişmesi ve büyümesi, istihdamın ve yaşam kalitesinin artması, inovasyon uygulamaları ile gerçekleşir. İnovasyon çalışmaları ile, kaynaklar yeni ürün ve hizmetlere dönüşür, söz konusu ürün ve hizmetler, ekonomik ve toplumsal bir değer yaratır. Böylece, ekonomi ve toplumlar, elde edilen bu değerden, büyük getiriler sağlamayı hedefler. Bu yönüyle, inovasyon uygulamaları, ekonomik bir sistem olduğu kadar, toplumsal da bir düzendir (Ozan, 2010: 15).

2.2.2. Örgütler ve İşletmeler İçin Önemi

Günümüzde, küreselleşen dünya ile birlikte, örgüt ve işletmelerin yüzleşmek durumunda kaldığı her şey, faaliyetlerini sürdürdükleri ortam, hiç olmadığı kadar sert, yoğun ve dinamik bir hal almıştır. Şöyle ki, artık rekabet bir çizgi üzerinde değil, çok boyutlu, küresel bir mecrada yaşanmaktadır, daha büyük ve daha farklıdır. Örgütler, bu yeni rekabet düzenine adapte olmak zorunda, faaliyetlerini ve varlıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürmek durumundalardır.

Örgüt ve işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için rekabet gücü elde etmek, pazarda üstünlük sağlamak önemli bir avantajdır. Bu avantajı elde etmenin yolu, eskiden yalnızca maliyet konusuna odaklanmaktan geçerken, bugün maliyet ile beraber, tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda beklentilerin karşılanması, pazarın gereksinimlerine cevap verebilme hızı, modern yönetim ve organizasyon modellerinin uygulanması, sunulan ürünlerin ömürlerinin sınırlı olması gibi hususların da göz önünde bulundurularak, analiz edilmesi, çalışmalar yapılması ve inovasyon uygulamaları ile desteklenmesi gerekmektedir (Elçi, 2007: 27).

İnovasyon uygulamaları sonucunda, işletmeler, pazar payında elde ettiği artış, global pazarda varlığını sürdürebilme gerek ve yeterliliklerine sağladığı uyum, maliyet avantajı, verimlilik ve karlılığın artması, gibi oldukça önemli faydaların elde edilmesi doğrultusunda, rekabet gücü ve üstünlüğü de elde etmiş olur. Böylece, faaliyetlerini ve karlılığını sürdürme ve pazarda tutunabilme amacına yönelik önemli bir adım atmış olur.

Moore ve Craig (2008), bu durumu şu şekilde açıklamaya çalışmışlardır: “Özellikle 2000’li yılların başından itibaren, yaşanan teknolojik gelişmeler ve global değişimler sebebiyle, geleneksel pazar başta olmak üzere birçok pazarda tüketime bağlamında meydana gelen azalma ile birlikte, pek çok pazar canlılığını yitirmiş ve bünyesinde faaliyet gösteren işletmeler ile birlikte yok olmuştur. Bununla birlikte, sektörde faaliyet gösteren rakiplerin, ürün, hizmet ve süreçleri taklit edebilmesi, elde ettiği rekabet avantajını uzun süre sürdürebilmesini engellemektedir. Bahsedilen hususlar, bütün işletmeler için oldukça karmaşık ve dinamik bir rekabet ortamı sunmaktadır. Bu nedenle, işletmeler, faaliyetlerini sürdürebilmek için, sundukları ürün, hizmet ve süreçleri, tüketici arzu ve beklentileri doğrultusunda, sürekli geliştirmeli ve değiştirebilmelidir. Gelişim ve değişim ile ilgili fikirleri, uygulanan stratejileri ve atılan adımları, ekonomik faydaya dönüştürebilmeli, diğer bir ifade ile inovasyon yapmalıdır. Çünkü işletmelerin, yerel ve küresel rekabet koşullarında, pazarda varlıklarını sürdürebilmeleri, ekonomik olarak direnç ve güç kazanabilmeleri ancak sürekli gelişim ve değişim ile mümkün olabilir. (Timuroğlu, 2015: 45).

Teknolojik alanda yapılan gelişmeler, çoğu sektörde yerel pazarların bütünleşerek küresel bir pazar halini alması, tüketici arzu ve beklentilerinde meydana gelen değişikler gibi birçok önemli faktör, işletmeleri durağanlıktan, dinamikliğe yönlendirmektedir. İşletmeler, rakipleri karşısında, üstünlük sağlayabilecekleri, rekabet gücü elde edebilecekleri yolları bulmaya odaklanmışlardır. Rekabet gücü, tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda, ürünün geliştirilerek, kalitesinin artırılması, üretim sürecinde verimliliğin artırılması ve yüksek otomasyon seviyesine ulaşılması gibi farklılıklar ile üretkenliğin artırılması ile elde edilir. (Porter, 1990; Aktaran: Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 106).

İşletmeler, küreselleşme başta olmak üzere bahsi geçen birçok faktör sebebiyle yoğun rekabetin yaşandığı gerek ulusal gerekse uluslararası pazarda, faaliyetlerini sürdürebilmek, etkin bir performans sergileyip, rekabet gücü elde etmek adına inovasyonu önemli ve etkili bir seçenek olarak görmektedir. Halim de bu durumu şu ifadelerle desteklemiştir: “Pazarda faaliyetlerini sürdürmek ve rekabetçi bir seviyeye erişebilmek için örgütler, güncel, dinamik ve değişime yön veren bir örgütsel yapıya sahip olmalıdır. Başarılı bir örgütsel yapıya sahip olmak, inovatif fikirler varlığı ve bu

fikirlerin etkin ve ciddi bir şekilde uygulanması ile gerçekleşir (Halim vd., 2015: 85-93).

Drucker inovasyonu, “bir değer yaratma süreci olarak ele almış ve örgütün mevcut kaynaklarından yeni ve farklı bir katma değer elde ederek, örgüte zenginlik katan bir araçtır.” şeklinde tanımlamıştır (Gorman, 2007’den aktaran: Örucü ve Akyüz, 2018: 23). Benzer bir diğer tanımda inovasyon, “var olan bilginin, yeni, orijinal ve değerli olarak addedilebilecek bir ürün, hizmet ya da üretim sürecine dönüştürülmesi için geliştirilmesi, somutlaştırılmasıdır.” olarak ifade edilmiştir (Luecke, 2011: 3). İnovasyon sürecini ve sonunda elde edilen çıktıyı değerli kılan şey, tüketici istek ve ihtiyaçlarını yeni ve farklı bir şekilde tatmin etmesinin yanı sıra, bu sebeple örgüte rekabet gücü sağlamasıdır. Bu durumu, Kırım (2006), inovasyonu, “daha önce uygulanmamış yeni ve farklı fikirleri, rekabet gücü elde etmek amacıyla ticarileştirmektir” şeklinde tanımlayarak, açıklamıştır (Kırım, 2006: 5).

Porter’a göre rekabet gücü, verimlilik demektir. Örgütün verimli bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi ve başarılı bir şekilde varlığını sürdürebilmesi, rekabet avantajına sahip olması, ekonomiye katkı sağlar ve içinde bulunduğu toplumun refah seviyesi ve yaşam standardının yükselmesine etkisi olur. Ayrıca Porter, verimi artırabilmek için ise inovasyon yapılması, inovasyon uygulamalarında yetkinlik kazanılması gerektiğini savunmuş ve rekabet gücü elde edilmesi, örgütlerin başarı ile faaliyetlerini sürdürmesi noktasında inovasyonu önemini vurgulamıştır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 107)

İnovasyon uygulamaları neticesinde sunulan yeni ürün ve hizmetlerle, hem iç piyasa ve yerel işletmelere dinamizm gelecek hem de uluslararası ticarete kazanılan yeni fırsatlarla birlikte ekonomilerin gelişimine hız kazanılmasına sebep olacaktır (Wang ve Kafourus, 2009: 610). Silvia (2016), bu durumu “İnovasyon, örgütlerin uluslararası pazarda, ölçek ekonomilerinden fayda sağlamalarını; ulusal pazar sınırlarını aşmasına imkân vermesi ve rekabet gücü kazanılması noktasında oldukça büyük ve kritik bir öneme sahiptir (Silvia vd., 2016: 391).” şeklinde benzer bir noktayı ele alarak ifade etmiştir.

Küçük ölçekte bakıldığında, inovasyon, işletmenin pazar payını, verimini ve karlılığını artırarak, işletmeye rekabet üstünlüğü ve maliyet avantajı sağlayarak, işletmeyi global iş standartları doğrultusunda yönlendirerek, işletmenin büyümesini sağlar (Toraman vd. 2009: 103).

İnovasyon uygulamaları sonucunda, etkin ve verimli inovasyon yapabilen işletmeler pazarda tutunabilecekler ve büyük kar ve kazanç elde edeceklerdir. Öte yandan, bu süreci iyi yönetemeyen, iyi inovasyon yapamayan işletmeler ise yok olup, pazardan silinmeye mahkûm olacaklardır. Bu dinamizm, pazarda faaliyet gösteren, var olma mücadelesi veren işletmelerin, inovasyona bakışını etkileyecek, inovasyona yönelik eğilim ve faaliyetlerin sürekli aktif olmasına sebep olacaktır (Ökten ve Acaravcı, 2004'den aktaran: Aksel, 2010: 18).

Benzer bir şekilde, Kırım, inovasyonun işletme performansını etkileyen yönüne odaklanarak şöyle bir tespitte bulunmuştur: “bir işletme, daha karlı, daha hızlı gelişen ve büyüyen ve piyasa değeri sürekli artan bir işletme olmak istiyorsa, inovasyon yapmalıdır.” (Kırım, 2008: 46). Günaydın'a göre de inovasyon, “işletmelerin yeni pazarlara girme ya da mevcut pazar paylarını artırma amacıyla rekabet gücü ve üstünlük elde etme adına, işletmenin izlemesi gereken en temel strateji unsurudur (Günaydın vd., 2008: 766).”

İnovasyon uygulamaları sonucunda elde edilen inovatif ürün, hizmet ve süreçler, örgütün arzda bulunduğu hedef pazarı genişletir dahası var olan hedef pazar ile ilintili yeni pazarların gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla örgütün faaliyetlerini artırarak mevcut ürün gamını ve pazar payını büyütür (Sariol ve Abebe, 2017: 40).

Drucker da (1985) inovasyonu, rekabet üstünlüğü elde etmek, mevcut pazar payını artırmak ve yeni pazarlara açılmak gibi büyüme stratejilerinin temel unsurlarından biri olarak kabul etmiştir. Drucker'a göre inovasyon, daha etkili ve verimli üretim süreçleri uygulamak, performansı artırmak gibi amaçlara ulaşmak için uygulanan kurumsal stratejilerin en önemli öğelerinden biridir (Drucker, 1985: 15).

Barker, inovasyon sürecinin neticelenmesi ile birlikte, elde edilen inovatif ürünün tüketici istek ve ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılayacağını ve bu yüksek

tatmin durumunun ticari performansı ve başarıyı artıracakı vurgusunu yapmıştır (Barker, 2001: 22). Çünkü, işletmeler ancak, tüketici arzu ve beklentilerini dikkate alıp, tatmin edebildikleri sürece varlıklarını sürdürebilir ve piyasada kalıcı olabilirler.

Uzkurt (2010), inovasyon uygulamalarının, örgütler ve işletmeler için yaptığı katkılar ve faydalı gelişme ve değişimleri şu şekilde sıralamıştır: “Rekabet güç ve avantajı elde etme, Maliyetleri azaltma, etkinlik ve verimlilikte artış, pazar ve piyasa paylarında artış, karlılıkta artış, hammaddelerin kullanımında etkinlik artışı, ürün ve hizmetlerde kalitenin yükselmesi, bilginin ekonomik anlamda değer yaratması, yeni ve farklı pazar ve piyasalar oluşturma, ürün ve hizmet çeşitliliğinde artış, tüketici memnuniyet ve tatmininde artış, yeni ve farklı pazar ve piyasalara giriş olanakları, tedarik, üretim ve pazarlama süreçlerinde esneklik yaratma, üretim sürelerinin kısalması, üretim firelerin azalması, çalışma koşullarının geliştirilmesi, iletişimin geliştirilmesi, bilgi paylaşımının maksimize edilmesi.” (Uzkurt, 2010: 38).

Özetle, globalleşme ile birlikte değişen, dinamikleşen ve bir bütün haline gelen dünya pazarı ve artan, sertleşen ve yoğunlaşan rekabet ortamında var olmaya çalışan örgütler ve işletmeler için faaliyetlerini sürdürme amacına erişmek adına inovasyon vazgeçilmez bir unsurdur. Damanpour, çetin piyasa koşulları karşısında, çevreye uyum sağlama ve varlığını sürdürebilme noktasında, örgütler için inovasyonun önemini vurguladığı şu tanımlı yapmıştır: “İnovasyon, bir örgütün, çevre koşullarına daha rahat uyum sağlayabilmesi için, sunulan ürün, hizmet veya süreçte ya da örgütsel yapıda değişim yaparken kullanılan bir araçtır (Damanpour, 1987: 675-688).

İnovasyon, örgütlere, ait oldukları çevrede karşılaştıkları problemleri çözmek, sorunları gidermek adına rekabet üstünlüğü sağlayarak, faaliyetlerini sürdürme amacını güden stratejik bir rehber görevi görmektedir (Hitt v.d., 2001).

İşletmeler, pazarda kendilerine bir yer bulabilmek, faaliyetlerini sürdürmek amacını güderler. Bunu, mevcut pazarda payını artırarak, rekabet gücü ve avantajı el ederek ve yeni hedef pazarlarda da başarılı olarak gerçekleştirmek isterler. Bütün bunları sağlayabilmenin yolu, inovasyon yapmaktan geçer (Güleş ve Bülbül, 2004: 115).

2.3. İNOVASYONUN ÖZELLİKLERİ

İnovasyonun örgütsel ve toplumsal olarak adlandırabileceğimiz birçok özelliği bulunmaktadır. Günümüzde, teknoloji ve bilgiye kolay ulaşabilme sayesinde, her şeyin oldukça hızlı bir şekilde gelişip, değişmesi sebebi ile rekabet gücü elde etme amacıyla başvurulmuş inovasyonun, verimli bir şekilde değerlendirilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için bir amaç doğrultusunda bütünsel ve sürekli olmalıdır. Bu sebeple, inovasyonun başlıca özelliklerini bütünsellik ve süreklilik şeklinde ifade edebiliriz. Çünkü başarıya ulaşmak için, bir süreç olan inovasyonun, süreklilik arz etmesi ve örgütün diğer faaliyetleri ile uyum içinde olması ve bütünlük göstermesi gerekmektedir (Elçi, 2007: 22).

İnovasyon, genel olarak belirsizliklerle dolu ve karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir. İnovasyon, matematiksel bir denklem değildir. Bilinmeyenleri yerine koyduğumuzda salt bir sonuç elde edemeyebiliriz, sonuç her zaman öngörülebilir değildir. İnovasyon, bir süreç olduğu için, bu sürecin ne kadar süreceği, bu süreçte ne kadar kaynak gerekeceği ve süreç sonucunda hangi oranda başarı elde edileceği gibi durumlar, inovasyonu belirsiz ve karmaşık kılar (Altan ve Özpehlivan, 2019: 55-56).

Bunların dışında, Uzku (2017), inovasyonun özelliklerini, toplumsal ve örgütsel olarak inceleyip, ayırmaya çalışmış ve şu şekilde ifade etmiştir:

Toplumsal Özellikler: Toplumun istek ve ihtiyaçlarından hareketle ortaya konulan inovasyon, insanların ihtiyaçlarının karşılanması, daha rahat bir hayat sürmelerini sağlamak amacıyla gerçekleştirilir. Bu yönü ile inovasyon bireyler ve toplumların yaşam kalitesini ve refah düzeyini artıran bir araçtır. Bu durum inovasyonun toplumsal özelliği olarak sınıflandırılabilir.

Örgütsel Özellikler: İnovasyon, örgüt içi ve örgüt dışı birçok faktörün etkileşimi sonucunda ortaya çıkar. İnovasyon daha önce de ifade edildiği üzere bir süreçtir ve süreklidir. Örgütler için var olma mücadelelerinde kullandıkları rekabet avantajı kazandıran en önemli araçlardan biridir. Aynı zamanda inovasyon, örgütlerin karşılaştıkları problemleri çözmek için uyguladıkları, gelişim ve değişim odaklı bir çözüm sürecidir. Bunlara ek olarak inovasyon, örgütün bütün birimlerini ilgilendiren, bu birimlerin koordineli bir şekilde planlayarak ve çalışarak ortaya koyduğu faaliyetler

bütünüdür. Diğer bir ifade ile inovasyon fonksiyonlar arası bütünleşmenin bir ürünüdür. Bahsedilen bu özellikler, inovasyonun örgütsel özellikleri olarak sınıflandırılabilir.

Toplumsal ve Örgütsel Özellikler: İnovasyon, yalnızca örgüt içi alınan verimin artırılması ve başarı elde edilmesi doğrultusunda yapılan faaliyetler değil aynı zamanda sonucunda toplumsal fayda edinilen bir olgudur. Şöyle ki; inovasyon, ulaştığı bireylerin hayatında değişiklik yaratan bir araçtır. Aynı zamanda, ekonomik ve sosyal fayda sağlayan bir değerdir. İnovasyon, inovatif süreci destekleyen, sosyal ve kültürel ekosistemin bir ürünü olarak ortaya çıkar. Çevresel faktörlerden beslenen inovasyon, çevreye uyum sağlama ve çevre ile bütünleşmeye yarayan bir olgudur. Son olarak, inovasyon hem örgüt içi hem de çevre ile olan etkileşim sonucunda şekillenen inovasyon, bireyler ve örgütler arasında yayılcı özelliğe sahiptir. Bahsi geçen özellikler hem örgütsel hem de toplumsal özellikler olarak sınıflandırılmıştır.

OECD Oslo Kılavuzunda, İnovasyon şu özellikleri temel alınarak ifade edilmiştir (Oslo Kılavuzu, 2005):

- İnovasyon, rekabet gücü elde etmek, rakipler karşısında kar grafikleri, talep ve maliyet eğrileri gibi olgular üzerinden fark yaratmak ve daha başarılı olmayı amaçlamaktadır.
- İnovasyon, bilinen, var olan bir bilginin değiştirilmesi, farklı bir şekilde kullanılması ya da yeni bir bilgiden faydalanılmasından hareketle ortaya çıkmaktadır.
- İnovasyon, bu süreci gerçekleştiren örgüt haricindeki örgütler tarafından da kolaylıkla benimsenebilir ve taklit yoluyla yayılma özelliği gösterebilir.
- İnovasyon sürecinin başarıya ulaşması için önemli etkenlerden bir tanesi maddiyattır. İnovasyon, maddi güç bakımından yeterli olan örgütleri başarıya ulaştırır.

2.4. İNOVASYONUN NEDENLERİ

Küreselleşen ekonomi düzeni, gelişen teknoloji ve değişen yönetim anlayışı ile birlikte, dünya tek bir pazar haline gelmiştir. Bu yeni düzen, örgütleri varlığını sürdürebilmek için daha rekabetçi olmaya, yeniliklere ve değişime açık, öncü ve lider

olma yolunda adım atmaya yönelmiştir. Dursun (2017), bu durumu inovasyon yapma nedeni olarak ele almış ve şu şekilde ifade etmiştir: “Ortaya konulan teknolojik yenilikler, tüketici arzu ve ihtiyaçları, yaşanan sosyokültürel değişim ve etkileşimler ile birlikte ekonomik faktörler gibi durumlara cevap verebilmek adına, örgütler inovasyon yapmak durumundadırlar (Dursun, 2017: 55). İnovasyon yapmanın başlıca nedeni, yeni dünya düzeni olarak tabir edebileceğimiz, sürekli değişen ve gelişen, rekabetin oldukça fazla olduğu ortamda, var olmaya çalışmak için rekabet avantajı elde edip, gücü elinde bulundurmak. Başarılı olma yolunda, en büyük itici güçlerden bir tanesi ve hatta başlıca etken inovasyondur.

Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse; işletmelerin, örgütlerin ve hatta ülkelerin inovasyon yapma, inovasyona yönelme nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Göker, 2009: 31):

- Değişen siyasi, toplumsal, sosyal ve ekonomik yapının getireceği belirsizlik karşısında doğacak riskleri minimuma indirebilmek adına, alternatifler oluşturmak,
- Çevresel şartlara uyum sağlayabilmek,
- Örgütün varlığını sürdürebilmesini sağlamak,
- Varlığını sürdürebilmek için rekabet edebilir pozisyonda olmak mecburiyeti ve rakiplerin varlığı,
- Değişime uyum sağlayabilmek ve hatta değişime öncülük etmek,
- Toplumun ihtiyaç ve arzularına yönelik hareket etmek,
- Performans geliştirme ve etkinliği artırarak, pazar payını artırmak ve yeni pazarlara açılma isteği,
- Etkinlik ve verimliliği artırarak, kâr payını yükseltme ve maliyetleri azaltma ihtiyacı,
- Örgütün hem nicelik hem de nitelik olarak büyümesini sağlamak.

Uzkurt (2017), örgütlerin inovasyon yapma nedenlerini, verimlilik, karlılık, pazar payı ve elde edilen geri dönüşüm gibi olgulardan yararlanarak, performans artışı ve edinilen rekabet avantajı olarak ele almıştır. Bu nedenleri, dağıtım, tedarik ve

üretim ile ilgili, ürün ile ilgili ve müşteri ve pazar ile ilgili olmak üzere üç alt başlık altında toplayıp, incelemiştir.

Dağıtım, tedarik ve üretim ile alakalı nedenler: Bu alt başlıkta, üretim sürecinden, dağıtım aşamasına kadar olan bütün evrelerde olması istenen maliyet, tasarruf, kapasite ve verim esaslı iyileştirmelerden bahsetmiştir. Bunlardan bazıları, üretim sürecini geliştirme ve maliyetleri azaltma, enerji ve zaman tasarrufu sağlama, hammadde tasarrufu sağlama ve iş gücü ve dağıtım maliyetlerini azaltma şeklinde açıklanmıştır.

Ürün ile alakalı nedenler: Bu alt başlıkta, ürün ile alakalı, tüketicilerin istek ve beklentilerinin daha iyi karşılanması adına yapılması gereken değişiklik ve iyileştirmeler ele alınmıştır. Bunlardan bazıları, mevcut hizmet ve ürünlerin kalitesini artırma, tüketici ihtiyaç ve arzuları doğrultusunda yenileme ve çeşitlendirme, ürünlere olan ilgiyi artırma, yeni ürün ve hizmetler geliştirme şeklinde örneklendirilmiştir.

Müşteriler ve pazar ile alakalı nedenler: Bu alt başlıkta, müşteriler ve pazar ile alakalı, müşteri ilişkileri, pazar ve çevre ile ilgili geliştirilecek stratejiler ve rekabet gibi konulara odaklanılmış ve yapılması gerekenler ifade edilmiştir. Çevresel etkilere karşı rekabet gücü elde etme, Müşteri ilişkilerini geliştirme, müşteri isteklerini iyi analiz edebilme ve çabuk cevap verme, Pazar payını artırma ve yeni pazarlara girme şeklinde ifade edilmiştir.

2.5. İNOVASYON KAYNAKLARI

Küreselleşen dünyanın bir sonucu olarak özellikle artan rekabet anlayışı, teknolojiye yaşanan gelişmeler ve ortaya çıkan yenilikler, sosyokültürel etkileşimler, ekonomik etkenler, tüketici beklenti ve ihtiyaçları gibi unsurlar örgütlerin inovasyona yönelmesi noktasında itici bir güç olmuştur. İnovasyona neden ihtiyaç duyulduğu ile alakalı pek çok çalışma yapılmış, çıkarımlarda bulunulmuştur.

Drucker (2002), örgüt içi ya da dışı ile ilgili gelişmelere bağlılığına göre adlandırdığı, içsel (örgüt içi) ve dışsal (örgüt dışı) olarak ikiye ayırdığı, toplamda yedi tane inovasyon kaynağı belirlemiştir. Bunlardan, içsel kaynaklar olarak bahsettiği etkenler: Beklenmeyen gelişmeler, uyumsuzluklar, süreç gereksinimleri ve son olarak da pazar ve sektör yapısındaki değişikliklerdir. Dışsal kaynaklar olarak adlandırdığı

durumlar ise demografik yapıdaki değişiklikler, algılama değişiklikleri ve yeni bilgidir. Drucker'ın içsel ve dışsal olarak ayırdığı kaynakların ortak özelliği örgüte inovasyon fırsatı sağlayan, inovasyon için uygun ortam oluşturan ve örgütü yakından ilgilendiren durumlar olmasıdır.

Elçi (2008), benzer bir şekilde inovasyon kaynaklarını iç ve dış kaynaklar olarak incelemiştir. Örgüt içi kaynakların, örgüt içi dinamikten kaynaklı etkenler olduğunu belirtirken, örgüt dışı kaynakların, örgütün fiziksel çevresi yani içinde yer aldığı bölge ya da ülke ile sınırlı kalmadığını, tüm dünyayı kapsadığını ifade etmiştir. Elçi'nin başlıca inovasyon kaynakları olarak bahsettiği olgular şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt üyelerinin fikirleri,
- Hedef kitlenin ihtiyaç, istek ve beklentileri,
- Dışsal çevre elemanlarından (tedarikçiler, alt yükleniciler...) gelen geri besleme, fikir ve öneriler,
- Ar-Ge çalışmaları
- Rakipler, rakiplerin ürün ve hizmetleri, pazarlama yöntemleri ve ar-ge faaliyetleri,
- Teknolojik gelişmeler,
- Patentler, yeni model ve tasarımlar,
- Fuar ve benzeri etkinlikler.

Dünyanın en büyük bilişim teknoloji şirketi olarak kabul gören IBM, bünyesindeki lider, yönetici ve çalışanlarla yaptığı çalışma sonucunda, en önemli inovasyon kaynaklarını, çalışanlar, iş ortakları, doğrudan müşteriler, danışmanlar, rakipler, dernekler, iç satış ve servis birimleri, iç ar-ge, akademi, düşünce kuruluşları, laboratuvarlar ve diğer kurumlar şeklinde belirlemiştir.

2.6. İNOVASYON TÜRLERİ

Günümüzde her şey oldukça hızlı bir şekilde gelişip, değişiyor. Bu değişim, domino taşları misali, daha başka birçok değişimi aynı şekilde ve muazzam bir hızla birlikte tetikliyor. Son yıllarda, teknolojiye yaşanan gelişmeler, tüketici istek ve

ihtiyaçlarının yeniden şekillenmesine sebep oluyor. Dünyada yaşanan ekonomik gelişmeler ve küreselleşme, yaşanan rekabeti üst düzeye çıkarıyor. Bu açıdan, inovasyon, hızla gelişen ve değişen dünyada, yalnızca firmalar için değil aynı zamanda ülkeler ve bölgeler için de rekabet gücü elde etmenin en önemli ve etkin yollarından bir tanesidir. Business Council Australia (1993), inovasyonu, “doğrudan ya da dolaylı olarak müşteriler ve kuruma katma değer yaratmak amacıyla yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş unsurların benimsenmesi” olarak tanımlamıştır. Nohria ve Gulati (1996) ise “yeni olarak algılanan herhangi bir politika, yapı, yöntem, süreç, ürün ya da pazar fırsatı” şeklinde açıklamaya çalışmıştır. Farklı araştırmacılarca, birçok farklı şekilde ifade edilmeye çalışılan inovasyon, aynı zamanda kullanıldığı alan ve önemine göre gibi çeşitli yollarla sınıflandırılmıştır. Literatürde en çok kabul gören sınıflandırmalardan bir tanesi, OECD tarafından, kullanıldığı alanlara göre, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyonu olarak ifade edilendir. Bunların dışında, radikal ve artırımlı inovasyon, yıkıcı ve sürdürülebilir inovasyon şeklinde adlandırılan inovasyon türleri de bulunmaktadır.

2.6.1. Ürün İnovasyonu

Tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için, edinilmesi, kullanılması, tüketilmesi ya da dikkate alınması gereken; fikir, yer, mekân, hizmet ve fiziksel unsurları kapsayan, piyasaya sunulan her şey ürün olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile, tüketici olarak adlandırılan, hedef pazardaki insanlara sunulan bütün değerler üründür. Tüketici gereksinim ve arzuları doğrultusunda, ürünler üzerinde yapılan inovasyonlar ise ürün inovasyonudur (Güleş ve Bülbül, 2004: 134).

En yalın ifade ile ürün inovasyonu, bir örgütün ürettiği ürün ya da sunduğu hizmet üzerine gerçekleştirdiği inovasyon olarak ifade edilebilir. Oslo Kılavuzunda da benzer özellikler vurgulanarak “bir ürünün sunulan özellikleri ya da mevcut kullanımları dışında, farklı, iyileştirilmiş, yeni özellik ya da kullanım şekillerinin geliştirilmesi ya da tamamı ile yeni mal veya hizmetin ortaya konulması” olarak ifade edilmiştir. (Oslo Kılavuzu: 2005, 52).

Ürün inovasyonu, tüketici tercih, beklenti, istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, örgütün mevcut ürün ya da hizmetlerinde, yapılan küçük değişiklikler ya da tamamen farklı bir ürün ortaya koyulması şeklinde olur (Ottosson, 2004: 280).

Tüketici arzu ve gereksinimleri ile birlikte teknolojiye yaşanan gelişmeler ve tüketim hızı da ürün inovasyonunu örgütler için zorunlu hale getiren etkenlerdendir. Örgütler, ürün inovasyonu ile piyasaya sürdükleri yeni inovatif ürünler ile birlikte, yeni tüketici ve pazarların yaratılması ve tüketici memnuniyetini artırmayı hedeflemektedir (Wan vd., 2005: 262).

2.6.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, bilgi, hammadde ya da enerji gibi girdilerin, hizmet ya da ürün olarak çıktığı sürece dair yapılan yenileştirme ve iyileştirme işlemleri olarak ifade edilebilir. Tüketici beklenti ve ihtiyaçlarından hareketle, bir ürün ya da hizmetin üretim, sunum ya da dağıtım sürecinde, daha verimli olmak, etkinliği artırmak adına, yeni metot ve yollar bulmak ve uygulamak olarak açıklanabilir. Oslo Kılavuzunda, süreç inovasyonu, “yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir üretim veya dağıtım yönteminin uygulanması” şeklinde tanımlanmıştır.

Teknolojik gelişmeler ve ekonomik değişimler sebebi ile oldukça çetin bir rekabet ortamı içerisinde var olmaya çalışan örgütler, rekabet gücü elde edip, varlıklarını sürdürebilmeleri için inovasyon yapmak durumundadırlar. Örgütler için, rekabet avantajı sağlamanın yolu, yeni ürün ve hizmet geliştirmek olduğu kadar, ürün ve hizmetleri üretim ve sunma sürecini, diğer örgütlerden daha iyi yöntem ve tekniklerle geliştirmektir. Örgütler rekabet gücü elde etmek amacıyla, bu süreci iyi yönetmek ve mükemmelleştirmek istemektedir. Örgütler süreç inovasyonu ile maliyetleri azaltmayı, daha fazla fayda sunarak, daha çok tercih edilmeyi, satışları ve karlılığı artırmayı hedeflemektedir. Oslo Kılavuzunda, süreç inovasyonu, ürünlerin maliyetine doğrudan tesir eden, satın alma, muhasebe ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetleri için geliştirilen yazılım, teçhizat ve teknikler olarak ifade edilmiştir (Oslo Kılavuzu, 2005: 51). Süreç inovasyonu ile birlikte, var olan ürün ya da hizmetlerin, üretim, dağıtım ya da sunum aşamalarında yapılacak olan müdahaleler ile birlikte daha verimli ve etkin bir şekilde pazarda tüketicilerle buluşturacak yöntemlerin geliştirilmesi, örgütler açısından, süreç inovasyonunu önemli bir rekabet gücü aracı ve büyüme fırsatı yaratacak bir avantaj sağlayıcı haline getirmektedir.

Özetle, Oslo Kılavuzunda, zorlu pazar şartlarında varlığını sürdürebilmek, rekabet gücü elde edip büyüebilmek maksadı ile “yeni ya da önemli ölçüde

iyileştirilmiş bir üretim veya dağıtım yönteminin uygulanması” olarak tanımlanan, birçok araştırmacı tarafından yapılan tanımlarda, benzer bir şekilde, sürecin iyileştirilmesi, geliştirilmesi adına yapılan bir dizi işlem, metot, yol, yöntem ve uygulama olarak vurgulanan, süreç inovasyonu ile gerçekleştirilen değişiklikler ve yapılan müdahaleler şu şekilde açıklanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 51):

- Üretim ya da dağıtım departmanlarında kullanılan; teknik, ekipman ya da yazılımda yapılan süreci önemli ölçüde iyileştiren değişiklikler,
- Hizmet üretim ya da sunumu aşamasında ortaya konulan, yeni ya da iyileştirilmiş yöntemler, hizmet sunum prosedür ya da tekniklerinde yapılan değişiklikler,
- Dağıtım sürecinde, servis departmanında kullanılan ekipman ya da yazılımlarda yapılan yenilikler,
- Yardımcı destek faaliyetlerinde, etkinlik ve kaliteyi artırmak amacı ile, teknik, ekipman ve yazılımın iyileştirilmesi, geliştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulanması.

2.6.3. Pazar İnovasyonu:

Pazar İnovasyonu, literatürde yer alan diğer adı ile pazarlama inovasyonu, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına daha etkin bir şekilde cevap verebilmek, yeni ürünleri mevcut pazara sürebilmek ya da tamamı ile yeni bir pazara yönelebilmek amacı ile ürün ya da hizmete yönelik tasarım, ambalaj, fiyatlandırma, konumlandırma ve promosyon gibi konulara dair önemli iyileştirme ve değişiklikler yapmak olarak ifade edilmiştir (Oslo Kılavuzu, 2005: 48).

Pazar inovasyonu ile alakalı çıkarımların temelinde, pazarlamanın 4 P’si olarak adlandırılan; dağıtım, tutundurma, fiyat ve ürün olgusu odaklı olduğu görülmektedir. Şöyle ki; West (1992), pazarlama inovasyonu ile birlikte yapılan değişiklikler ve yeniliklerin, ürün tanıtımı, konumlandırılması ve tasarımı üzerine yapıldığını ifade etmiştir. Vatan (2010), benzer bir şekilde, hizmet veya ürünler üzerine, fiyatlandırma, tutundurma, konumlandırma, tasarım ve sunum gibi konular ile ilgili yapılan değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama metodu olarak tanımlamıştır.

Pazarlama inovasyonu, tüketici ile temas edilen süreçlerin iyileştirilmesi olarak ifade edilebilir çünkü gerçekleştirilen pazarlama inovasyonu ile birlikte tüketici istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilme noktasında örgüt daha başarılı bir konumda olacaktır.

2.6.4. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, örgüt bünyesinde ya da örgüt dışı ilişkilere veya ticari faaliyetlere dair yapılan yönetsel değişiklikler olarak ifade edilebilir. Bu yönü ile öne çıkan organizasyonel inovasyon, literatürde örgütsel inovasyon ya da davranışsal inovasyon olarak da yer almaktadır. Organizasyonel inovasyon da diğer inovasyon türlerinde olduğu gibi, örgüt performans ve verimliliğini artırmak adına maliyetleri düşürmek ve tüketici memnuniyetini artırmak amacı ile geliştirilir. Diğer inovasyon türlerinden farklı olarak, yönetime odaklıdır ve yönetim ile alakalı iyileştirmeleri kapsamaktadır. Şöyle ki (Oslo Kılavuzu, 2005: 51-52):

- Örgüt işleri yürütülürken kullanılan rutin yöntemler ve uygulanan prosedürlerin düzenlenmesi,
- Örgüt üyeleri arasında görev dağılımlarının yapılması, sorumlulukların belirlenmesine dair karar verme yöntemleri,
- Örgütün dış çevre elemanları ve diğer örgütlerle olan ilişkileri düzenlemesi,

gibi durumlarla alakalı yapılan değiştirme işlemleri ve geliştirme çabaları, organizasyonel inovasyon olarak değerlendirilebilir.

Appelbaum, vd., benzer bir anlayışla, organizasyonel inovasyonu, örgütün misyonuna ve stratejik başarısına odaklanan, yeni yönetsel uygulamalar şeklinde ifade etmiştir. Örgüt üyeleri ve departmanlar arasında koordinasyonu geliştiren bu yeni yönetsel uygulamalar, yeni ilke, kural ve yeni örgütsel süreçlere sahiptir (Appelbaum, vd., 1998: 295). Örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde yeni yöntem ve düzenlemeleri içeren inovasyonlar olarak ifade edilen yönetim odaklı, organizasyonel inovasyonlar, örgütün tepe yönetimi tarafından alınan karar sonucunda ortaya konulur ve uygulanırlar (Banger, 2007: 19).

2.6.5. Radikal ve Artırımlı-Kademeli İnovasyonlar:

Radikal ve artırımlı (kademeli) inovasyon, adlarından da anlaşılacağı üzere, ortaya çıkış, gerçekleştirilme süreci ve yarattığı değişim ve iyileştirme boyutları

bakımından farklılık gösteren ve bu farklılığa göre isimlendirilmiş inovasyonlardır. Şöyle ki; radikal kelime anlamı olarak köklü, kökten ve kesin anlamlarını taşır. Radikal inovasyon, en yalın hali ile var olan düzen için köklü değişikliklere yol açacak, daha önce denenmeyen ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirilmesi olarak ifade edilebilir. Öte yandan, artırımsal (kademeli) inovasyon ise basamak basamak gerçekleştirilen, iyileştirme ve geliştirme girişimleri sonucunda ortaya çıkan bir inovasyonlar şeklinde ifade edilebilir.

Radikal İnovasyonlar: Radikal inovasyonlar, yapısı itibari ile var olan tüketici beklenti, istek ya da ihtiyaçları doğrultusuna yapılmaz. Tüketicilerin, farkında olmadıkları, bilmedikleri bir ihtiyaca cevap verir, daha doğru bir ifade ile talep yaratır (Garcia ve Calantone, 2002: 121). Bu durumu benzer bir şekilde ele alan, Uzkurt (2008), Radikal inovasyonu “Var olmayan bir ürünün, hizmetin, sürecin ya da bilinmeyen bir yöntemin geliştirilerek, ortaya konulduğu ve faydaya dönüştürüldüğü inovasyonlardır.” şeklinde ifade etmiştir. Radikal inovasyon süreci, belirsizliğin fazla olduğu, beceri ve yaratıcılığın oldukça önemli ve ön planda olduğu, yüksek maliyeti ve riskli, dağınık, kesintili ve uzun bir süreç olarak ifade edilebilir. Beklenmedik keşifler ve olaylar bu sürece yön verir (Uzkurt, 2008: 18). Bu sebeple, radikal inovasyonların temelinde, devrim niteliğinde, köklü değişikliklere sebep olacak, fikir, arge çalışmaları, gelişmeler ve projeler yatmaktadır. Özetle, radikal inovasyonlar, örgüt yapısında ve pazarda, köklü değişimlere sebep olan, bütünüyle yeni süreç, ürünler ve tüketici ihtiyacı oluşturan, gerektirdiği yüksek maliyet ve sahip olduğu yüksek risk sebebiyle de nadir olarak karşılaşılan bir inovasyon türüdür.

Artırımlı (Kademeli) İnovasyonlar: Artırımlı (Kademeli) inovasyonlar, en yalın hali ile “Var olan ürün, hizmet, süreç ve yöntemler üzerinde, adım adım, kademeli bir şekilde yapılan değişiklik, farklılık ve iyileştirmeler vasıtası ile ortaya konulan inovasyonlardır.” şeklinde ifade edilebilir (Uzkurt, 2008: 18). Artırımlı (Kademeli) inovasyonlar, yapısı itibariyle, tüketici arzu, beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda, piyasada yakalanabilecek fırsatlar adına fikir üretme ile ortaya çıkar. Fikir ile başlayan bu inovasyon süreci, belirsizliğin oldukça düşük olduğu, kademelerin planlanabildiği, sürekli ve doğrusal olarak ilerleyen, kısa dönem olarak nitelendirebileceğimiz bir proje sürecini kapsar. Oslo Kılavuzunda ise Artırımlı

(Kademeli) inovasyon, iyileştirilmiş performans, düşük maliyet gibi esaslar vurgulanarak, daha yüksek performanslı, kaliteli bileşenlerin kullanılması ya da yapılan teknik kısmi değişiklikler ile var olan ürünün geliştirilmesi olarak ifade edilmeye çalışılmıştır (Oslo Kılavuzu, 2005:80). Genel olarak, artırımlı (kademeli) inovasyonlar, mevcut ürünler üzerinde yapılan değişiklikler, iyileştirmeler ile ürünlerin uyarlanması ile elde edilen yeni ürünler ile tüketicilere yeni özellikler, faydalar ve iyileştirmeler sunulması olarak ifade edilmiştir.

Radikal inovasyonların, köklü değişikliklere sebep olduğundan ve tüketiciler için yeni bir talep yarattığından bahsetmiştik. Artırımlı (Kademeli) inovasyonların ise tüketici talep, beklenti ve istekleri doğrultusunda geliştirildiğinden söz etmiştik. Bu noktadan hareketle, Radikal ve Artırımlı (Kademeli) inovasyonların birbirini tamamladığını söyleyebilir ve bir bütün olarak, “yeni ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve olgunlaştırılması gibi birbirini takip eden ve destekleyen eylemler bütünü olarak ele alabiliriz.” Diğer bir ifade ile radikal inovasyon ile yaratılan talep, artırımsal (kademeli) inovasyonlar ile desteklenmeli ve geliştirilmelidir. Böylelikle, yaratılan talebin tatmini ve sağlanan faydanın maksimize edilmesi sağlanacaktır.

2.6.6. Yıkıcı ve Sürdürülebilir İnovasyonlar:

Yıkıcı inovasyonlar, tüketiciye sunulmuş değerlerden farklı olarak, daha ucuz, basit, küçük ve kullanımı daha uygun olarak ifade edilebilecek yeni bir ürün ya da hizmetin sunulması ile yeni pazar uygulamalarının ortaya çıkmasını sağlayan inovasyonlardır. Yıkıcı inovasyonlar, tüketicilerin var olan pazarlardaki yeni beklenti, istek ve gereksinimlerini karşılayamazken, daha önce de bahsettiğimiz üzere tamamıyla yeni pazarların açılmasını sağlayan yeni ve farklı özelliklere sahiptirler.

Sürdürülebilir inovasyonlar, var olan pazardaki, mevcut tüketicilerin gereksinim ve beklentileri doğrultusunda, kullandıkları ürün ve hizmetlere yönelik, performans ve tüketici tatmini artırmak amacıyla gerçekleştirilen inovasyonlardır. Mevcut pazardaki tüketicilerin, yeni nesil ihtiyaçlarını karşılayarak, daha yüksek kâr marjı elde edebilecekleri, ürün ve hizmetleri geliştirmeyi amaçlar. Diğer bir ifadeyle, sürdürülebilir inovasyonlarla sunulan mevcut ürün ya da hizmetleri geliştirerek, performans artışı sağlayıp, tüketici beklentileri karşılanır ve memnuniyeti sağlanır.

2.7. İNOVASYON SÜRECİ

Knox vd. (2002), inovasyonu, “Örgüt, tüketici, ya da tedarikçilere, katma değer katan veya yenilik sağlayan, yeni prosedürler, çözümler, ürün ve hizmetler, yeni pazarlama yöntemleri geliştiren bir süreç” olarak tanımlamışlardır. En yalın hali ile bu süreç, literatürde, yeni bir bilgi edinilmesi ile başlayıp, yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi devam eden ve ticari kazanım elde edilmesine kadar süren faaliyetler bütünü olarak tanımlanmıştır (Toraman vd., 2009: 102).

Örgütlerde inovasyon süreci, bilgi transferi, çalışma ve iş birliği ile, üretim, pazarlama ve Ar-Ge birimleri başta olmak üzere örgütün bütün departmanlarının koordineli çalışması sonucunda sağlıklı bir şekilde yürütülebilmektedir (Ulusoy vd., 2008: 29-30). İnovasyon sürecinin örgütlerde tesadüflere bırakılmış bir süreç olmaktan öte planlanmış ve öngörülmüş olması gerekmektedir. Altunışık v.d. (2016), bu sürecin örgütün amaç ve stratejilerine bağlı olarak şekillendiğini ifade etmiş ve bu süreci, kavramsal çabalar ve uygulamalar olmak üzere iki ana başlığa ayırdığı altı faaliyetle açıklamıştır. Kavramsal çabalar başlığı altında: inovasyon fikirlerinin toplanması, fikirlerin değerlendirilmesi ve elenmesi ve örgüt analizleri ele alınırken; uygulamalar başlığı altında ise yeni ürün geliştirme, pazar (piyasa) testleri ve ticarileştirme ve pazara sürme faaliyetleri yer almaktadır. Başer (2013), bu süreci daha yalın bir şekilde ele alarak, inovasyon için gereksinimin belirlenmesiyle başlayıp, geliştirilen ürünün piyasa sürülmesine kadar devam eden faaliyetleri kısaca; gereksinim, fikir, prototip, üretim ve piyasaya sunma şeklinde ifade etmiş ve bu sürecin aşamaları olarak kabul etmiştir.

2.7.1. Gereksinimin Ortaya Çıkması

İnovasyonlar, tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillenir. Dolayısı ile inovasyon sürecinin başlaması için öncelikle bir ihtiyacın hasıl olması gerekmektedir. Tüketici ihtiyacı diğer bir ifade ile gereksinimi, inovasyon sürecinin ilk adımını oluşturmaktadır. Şöyle ki; var olan ürün, hizmet ya da yöntemlerin, tüketici beklentilerini karşılamaması durumunda yeni gereksinimler ortaya çıkar, değişen tüketici beklenti ve gereksinimleri, inovasyon için tetikleyici bir etken olmaktadır. Tüketiciler, inovasyon sürecinin başlaması noktasında, en önemli ve bazen de tek etken olabilirler. Tüketici istek ve ihtiyaçları inovasyona olan ihtiyacı doğurur ve

süreci başlatır. Budak (1998), “Tüketici istek ve ihtiyaçları, aşına olunmayan, daha önce arzda bulunulmamış bir alanda olduğunda, devrim niteliğinde inovasyonlarla sonuçlanacak süreci başlatabilir” şeklindeki açıklamasıyla ihtiyaç diğer bir ifade ile gereksinimin ortaya çıkması aşamasının önemini vurgulamıştır.

İnovasyon sürecini başlatan, ilk aşama, gereksinimin ortaya çıkmasıdır. İnovasyona gereksinim duyulduğunda, inovasyon süreci başlar. Bu aşamada, duyulan gereksinimden hareketle araştırmalar, ekip tarafından yapılır. Tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda, inovasyon fikirleri ortaya çıkar.

2.7.2. Fikirlerin Belirlenmesi

“Her fikir, ürün haline dönüşemez ancak her yeni ürün bir fikir ile doğar. Bu sebeple, inovasyon sürecini sürdürebilmek için çok sayıda fikir üretilmesi gerekir. Toplanan fikirler, geliştirilebilir olma, örgüt kaynaklarınca karşılanabilme, örgütün stratejik planına uyma gibi bazı kıstaslara göre değerlendirmeye tabi tutulur. Bu değerlendirme doğrultusunda, bazı analiz ve test yöntemleri yardımıyla da eleme gerçekleşir ve esas fikir belirlenir.”

İnovasyona dair fikirlerin ortaya çıkması, toplanması ve belirlenmesi aşamasında, örgüt mensuplarının düşünce ve önerilerini özgürce ifade edebilmeleri çok önemlidir. Örgüt içinde, açık, sık ve sürekli bir iletişim ortamı, şeffaf ve kolay bilgi akışı sağlanması, fikirlerin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi ve belirlenmesine katkı sağlar. Bütün bu etkenler inovasyon sürecindeki diğer basamaklarında sağlıklı bir şekilde yürümesini sağlar (Gökcek, 2007: 49).

Özetle; inovasyon sürecinin bu aşamasında, tüketici istek ve ihtiyaçlarından hareketle ortaya çıkan inovasyon fikirleri, örgüt içi ya da dışı etkenler olmalarına göre dışsal ve içsel şeklinde adlandırabileceğimiz bazı kriterlere göre değerlendirilir ve bir kısmı elenerek, kalanlar, sahip oldukları potansiyel ve öneme göre sıralanırlar. İnovasyonun, tüketici tarafından nasıl bir tepki alacağı gibi dışsal etkenler, dışsal değerlendirme kapsamına girerken; inovasyonun örgüt amacı ve karına, örgüt stratejisine uygun olup olmadığı gibi içsel konularda yapılan değerlendirmeler içsel değerlendirme olarak ifade edilir. Eğer bir fikir üzerinde yapılan hem içsel hem de dışsal değerlendirmeler olumlu sonuçlanır, fikir uygun bulunursa, sürecin bir sonraki

aşaması olan geliştirme aşamasına geçilir. Değerlendirmeler sonucunda, fikir uygun bulunmadığı takdirde, içinde bulunan, fikirlerin toplanması, seçilmesi ve belirlenmesi aşaması tekrar edilir (Oslo Kılavuzu, 2005: 26).

2.7.3. Geliştirme – Prototip

En yalın ifade ile geliştirme-prototip aşaması, teorik olarak ortaya konulmuş inovatif düşünce ya da planın, inovatif bir ürün ya da süreç haline geldiği aşamadır. İçsel ve dışsal değerlendirmelerden olumlu sonuç alıp, üzerinde çalışılması uygun görülen fikirlerin geliştirilmesi ve test edilerek prototip haline getirilmesi gerekmektedir. “Ortaya atılan birçok fikrin arasından, desteklenmeye ve geliştirilmeye değer bulunan inovasyon fikri, denemek maksadı ile küçük ölçekli olarak hayata geçirilir. Bir sonraki adımda, seri üretimle birlikte ticarileştirilmesi planlanan inovatif ürünün, üretim sürecinde olabilecek aksaklıkları önceden görmek ve iyileştirmelerini yapmak, üretim sürecinin maliyetini hesaplamak, tüketicilerin ürün hakkındaki düşüncelerini öğrenebilmek adına prototipler üretilmektedir.”

Geliştirme aşamasında, ortaya atılan fikirler şekillendirilmekte, genişletilmekte bir diğer ifade ile tüketici kavramı da esas alınarak yeniden anlamlı bir şekilde tanımlanmaktadır. Şöyle ki; bu aşamada test edilen ürün ya da hizmet, küçük hedef kitleleri halinde tüketicilere prototip halinde sunulmaktadır. Böylece, fiziksel ya da sembolik bir biçimde tüketiciye sunulan prototiplere verilen tepkileri ölçmek ve cevapları değerlendirilerek sonucunda ürün ya daha fazla geliştirilmek üzere sürece devam edilir ya da yeterli bulunup olduğu gibi üretilmek üzere uygulama aşamasına geçilir (Serdavaa, 2006: 25).

2.7.4. Uygulama - Üretim

Geliştirme-Prototip aşamasından olumlu sonuç alan inovasyon fikri, somut, fiziksel bir ürüne dönüştürülmek üzere ilgili çalışmaların yapılacağı mühendislik birimine iletilir. Diğer bir ifade ile inovasyon sürecinde soyut halden somut hale Uygulama-Üretim basamağı ile geçer. Şöyle ki, geliştirme aşamasında laboratuvar ortamında başarılı olan ürün ya da süreç prototipi, üretim aşamasında, laboratuvar ortamı dışında denenir ve izlenir. Bu sebeple üretim-uygulama aşaması dış dünyaya başvuru olarak da ifade edilebilir. Uygulama ve üretim aşamasında dış dünya olarak adlandırabileceğimiz; pazar-piyasa, tüketici beklenti ve gereksinimleri gibi durumlar

dikkate alınır, bir önceki aşamada prototip üzerinden elde edilen bilgi ve analizler doğrultusunda, inovatif ürün, süreç, hizmet ya da fikrin gerçekleştirilmesi, üretimi yapılır.

2.7.5. Ticarileştirme-Piyasaya Sunma

İnovasyon sürecinin son aşaması ticarileştirme ya da literatürde yer alan diğer ifade biçimleri ile pazara sürme, piyasaya sunma olarak adlandırılır. Bu aşama, pazar testleri ve piyasa analizleri sonucunda, önceki aşamalardan başarılı sonuç alan, inovatif ürün, hizmet ya da sürecin, kitlesel üretimine başlanarak satışa hazır hale gelip, tüketiciye sunulacağı, pazar ve piyasada konumlandırılacağı aşamadır. Ticarileştirme aşamasında, ürün, hizmet ya da sürecin sunduğu değeri iletmek ve tanımlamak noktasında; fiyat, ambalaj, marka, dağıtım kanalları ve satış sonrası hizmetler gibi pazarlama faktörlerini oluşturabilmek, inovasyonun tutundurulabilmesi adına oldukça önemlidir. Bununla birlikte, etkin pazar konumlandırması, tüketici açısından algıyı kolaylaştıran mesaj, logo ya da sloganlar, ürün ve hizmetin promosyonunun yapılacağı mecralar, dağıtım ve satış kanallarının belirlenmesi de bu aşamada belirlenmektedir (Kulaklı, 2005: 108).

Sungur (2009), Ticarileştirme sürecini ele alarak, bu süreçte yapılan faaliyetleri sırasıyla şu şekilde ifade etmiştir: Yeni geliştirilen patent, süreç ve ürünün alınması, Yeni hizmet ya da ürünün; tescilli markasının belirlenmesi, piyasa stratejisinin saptanması, yararlarının hedef kitle olan potansiyel tüketicilere iletilmesi, tanıtımının yapılması, piyasaya sürülmesi, satış sonrası teknik desteğinin verilmesidir (Sungur, 2009: 943).

İnovasyon süreci, gereksinim, fikir, prototip, üretim ve piyasaya sunma şeklinde en yalın hali ile ifade edebileceğimiz basamaklar halinde ele alınmaktadır. İnovasyon süreci, gereksinimin ortaya çıkması ile başlayan ve inovasyonun ticarileştirilmesi ve piyasaya sürülmesi ile birlikte son bulan, uzun, zor, emek ve sabır isteyen bir süreçtir. Özetle, Tüketici istek ve ihtiyaçlarından hareketle, potansiyel fırsatlar ortaya çıkar. Gereksinim, yeni fırsatları doğurur. Bu fırsatların öngörülmesi ve yapılan analizler neticesinde ortaya birçok fikir atılır. Fikirlerin, süreç sonunda inovatif bir ürün ya da hizmet olarak sunulup, sunulamayacağına dair testler yapılır ve testlerin değerlendirilmesiyle olumlu sonuçlanan, onay alan fikirlerin prototipleri

hazırlanır. Hazırlanan prototip ile birlikte ürün ve süreç ile ilgili gerekli bilgiler edinilmekte, eksikler giderilerek, ortaya çıkan ya da çıkabilecek problemler çözülmektedir. Ürün, hizmet ya da süreç, tamamen hazır olduğunda ticarileştirme aşamasına geçilmektedir. Ticarileştirme, inovasyon sürecinin son basamağı olarak görülse de bazı araştırmacılar tarafından inovasyon süreci bir döngü olarak ele alınmıştır. Elçi (2006), bu durumu, “İnovasyon sürecinin son aşaması ticaretleştirme aşamasından sonra da bilgi toplama, araştırma ve analiz süreçleri arka planda sürmeye devam eder. Ortaya çıkan yeni arzu ve gereksinimler doğrultusunda ürün geliştirme ya da yeni inovasyon sunma süreci devam eder.” şeklinde açıklamıştır.

2.8. İNOVASYON STRATEJİLERİ

Yunanca, ordu anlamına gelen “staros” ve yönetmek, yön vermek anlamını taşıyan “ago” kelimelerinin birleşmesi ile oluşan strateji kelimesi, yönetim biliminde, “işletme ile içinde bulunduğu çevre arasındaki ilişki analiz edilerek, işletmenin hedef ve yönünün belirlenmesi, hedefe ulaşmak ve istenilen yönde ilerlemek adına yapılması gereken faaliyetlerin belirlenmesi ve bu hususta gerekli olan kaynakların oluşturulmasıdır.” şeklinde tanımlanmaktadır (Drucker, 1999: 53).

Thompson v.d. (2001), strateji kavramını, “değişen çevre koşulları ve dinamik bir ortamda faaliyet göstermek durumunda olan örgütlerin, olabilecek en az zararla, örgüt hedeflerine ulaşmalarına imkân tanıyacak, kural ve yaklaşımların tamamıdır” şeklinde tanımlamıştır (Thompson ve Strickland, 2001:18-19). Her şeyin oldukça hızlı bir şekilde değiştiği ve geliştiği günümüzde, yaşanan önemli teknolojik gelişmeler, küreselleşen dünyada yaşanan ekonomik rekabeti daha da artırmıştır. Oldukça sert bir rekabete dayanan bu ekonomik ortamda strateji, inovasyonu, örgütün çevre ile uyumunu, hedefler doğrultusunda ilerlemeyi sağlayarak yaşanan değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. İnovasyon sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi adına kritik önem taşıyan başarı faktörleri strateji ve liderliktir. Öyle ki; etkili bir stratejisi olmayan örgütün inovasyon sürecini sağlıklı bir şekilde yönetmesi ve yürütmesi mümkün değildir (Cormican, O’Sullgvan, 2004: 819).

İnovasyon da dahil olmak üzere örgüt adına yapılan her faaliyet bir süreçtir. Örgütler, inovasyon süreci sonunda ulaşmak istedikleri hedef ve elde etmek istedikleri beklentileri doğrultusunda, inovasyon stratejilerini belirlerler. Duran (2002),

örgütlerin stratejilerini belirlerken odaklanması ve analiz etmesi gereken hususlara değinmiş ve şu şekilde sıralamıştır:

Örgütün,

- Ekonomik gücü
- İletişim ve bilgi potansiyeli
- Genel stratejisi
- Yapısı
- Sahip olduğu kaynaklar ve

Örgüt dışındaki teknoloji, sosyal ve ekonomik çevre (Durna, 2002: 128).

Günümüzde, örgütlerin, rekabet güçlerini artırmak, değişen çevre koşullarına karşı direnç kazanmak ve var olmayı sürdürebilmesi adına inovasyon yapması şart olmuştur. Bu gereklilik, tüketici beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda, sunulan ürün, hizmet ya da süreçleri geliştirecek inovasyon sürecini yönetmek üzere benimsenecek inovasyon stratejilerini oldukça önemli kılmaktadır. Doğru strateji, başarılı süreç yönetimi sonucunda faydalı bir inovasyon ortaya koymanın anahtarıdır. Bu da örgütün, rekabet avantajı elde etmesini ve güçlü bir şekilde varlığını sürdürmesini sağlar. Literatürde beş farklı inovasyon stratejisi yer almaktadır. Bunlar: Saldırgan-Lider-Hücum Stratejisi, Savunmacı-Hızlı Takipçi Stratejisi, Taklitçi-Maliyet Minimasyonu Stratejisi, Bağımlı İnovasyon Stratejisi ve Geleneksel-Pazar Bölümleme Stratejisi.

2.8.1. Saldırgan – Lider – Hücum Stratejisi

Saldırgan, agresif, lider ve hücum gibi kelimeler ile isimlendirilmeye çalışılan bu stratejiyi benimseyen örgütler, pazar lideri olabilmek adına, var olan bir ürün ya da üretim sürecini, piyasada yer alan diğer örgütlerden önce yenilemek ve değiştirmek için çalışırlar. Ya da yeni bir ürün ya da üretim sürecini rakiplerinden önce davranarak geliştirmeyi ve piyasaya sürmeyi amaçlarlar. Böylece hem pazar payı olarak hem de teknik donanım ve gelişmişlik konusunda lider olmak ve bunu sürdürmek için çalışırlar. Saldırgan stratejiyi benimseyen örgütlerin, teknoloji ve bilim ile alakalı gelişmeleri takip etmesi, oldukça hızlı bir şekilde benimsemesi ve değişime kolayca ayak uydurması beklenir. Diğer bir ifade ile, bu strateji ile inovasyon sürecinde,

teknoloji yakın takibe alınır, Ar-Ge çalışmaları desteklenir (Taşkın ve Adalı, 2003: 103).

Uzkurt (2008), bu stratejiyi benimseyen örgütlerin temel hedefini, “henüz rekabet ortamı oluşmadan, inovatif hizmet, ürün ya da üretim sürecinin pazara sunulması, piyasaya derinlemesine girerek, elde edilen yüksek pazar payı ile pazar liderliğine erişmek ve böylece uzun vadede önemli bir rekabet avantajı sağlayabilmektir.” şeklinde ifade etmiştir. (Uzkurt, 2008: 173).

Saldırgan strateji de getiri beklentisi, oldukça yüksektir, bu stratejiyi benimseyen örgütlerin sürece dair aldığı risk de aynı oranda fazladır (Taşkın ve Adalı, 2003: 103). Örgütler, bu stratejiyi benimsediklerinde, uygulama esnasında ortaya çıkan yüksek maliyeti hesaba katmalılardır. İnovasyon sürecinde gereken yüksek maliyet, sürecin başarılı olması durumunda, elde edilen yüksek kâr marjı, sahip olunan büyük pazar payı ve edinilen pazar liderliği vasfı ile, iyi bir yatırım aracı olmuş olur (Sandberg, 2002: 194). Webb (1973), Saldırgan stratejiyi benimseyen örgütlerin karşılaşabileceği riskleri şu şekilde ifade etmiştir: “Ar-Ge çalışmaları için karşılanması gereken maliyetin yüksek olmasının yanı sıra, piyasaya sunulmak için, üzerinde çalışılan ürün, hizmet ya da üretim süreci, pazar konumlandırma noktasında sıkıntı yaşayabilir. Şöyle ki, inovasyon sürecinde, üzerinde çalışılan inovatif ürün, hizmet ya da üretim sürecine dair, şekillenen tüketici istek ve gereksinimleri değişmiş olabilir. Ayrıca, piyasaya sürüldükten sonra, ortaya çıkabilecek bir hata, örgüte oldukça ciddi problemler silsilesi olarak geri dönebilir.”

İnovasyon çalışmalarına önem verip, inovasyon yaparak rekabet avantajı sağlayan örgütlerin benimseyecekleri inovasyon stratejileri, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek adına oldukça önem arz etmektedir. Agresif, hücum ve lider inovasyon stratejileri gibi çeşitli adlarla literatürde yer alan, saldırgan inovasyon stratejileri, rakiplerden önce davranarak, tüketici istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, yeni bir ürün, hizmet ya da üretim süreci ortaya koymak veya var olanı geliştirerek piyasaya sunmak, elde edilen pazar payı avantajı, teknik donanım üstünlüğü ve pazar liderliği ile rekabet üstünlüğü sağlayabilmek üzerine kurulmuştur.

2.8.2. Savunmacı – Hızlı Takipçi Stratejisi

Savunmacı ve takipçi gibi kelimeler ile ifade edilmeye çalışılan bu stratejiyi benimseyen örgütler, pazara yeni bir ürün, hizmet ya da üretim sürecini sunmanın sağlayacağı pazar liderliği ve yüksek pazar payı gibi birçok avantaj ve prestijin yanı sıra sahip olduğu riskler sebebi ile piyasada “ilk” olmanın getireceği yüksek maliyet, belirsiz ve meşakkatli süreç gibi risklerden kaçınıp, saldırgan stratejinin getirilerinden de vazgeçerler. Öte yandan, gelişen teknoloji ve değişen piyasa dinamiklerinden uzak kalıp, pazardan kopmak istemezler ve takipte kalırlar. Diğer bir ifade ile, “Savunmacı inovasyon stratejisi, pazar lideri olmanın beraberinde getirdiği ağır sorumluluk ve riskler ile yüzleşmek yerine, saldırgan inovasyon stratejisini benimseyen örgütlerin izinden giderek, öncü örgütlerin yaptıkları doğru ve yanlış hamleleri inceleyip, analiz edip, ürün, hizmet ve süreç geliştirmek adına, gerekli adımları atarak, açılan yeni pazarda var olmak ve başarılı olmak isteyen örgütlerin tercih ettiği bir stratejidir (Örücü vd., 2011: 63).

“Savunmacı stratejiyi izleyen örgütler, pazara yeni sunulan inovatif ürün, hizmet ya da üretim süreci üzerinde, yeni özellikler eklemek, tasarımı farklılaştırmak ya da maliyeti düşürmek suretiyle, değişiklik yapmakta ve piyasaya sürmektedir. Bu yolla, sürece dair karşılaşılabilecek olumsuzluk ve alınacak riskleri minimuma indirgeyerek, öncü örgütlerin süreç boyunca yaşadığı zorluklar ve yaptıkları hatalardan ders çıkararak, tüketici istek ve ihtiyaçlarından hareketle, var olan üründeki eksikleri gidererek, ürünü geliştirebilmektedirler (Budak, 1998: 150). Savunmacı inovasyon stratejisini benimseyen bir örgüt, başarılı olmak için öncelikle iyi bir takipçi olmalıdır. Teknolojik gelişmeler, pazardaki yenilikler, tüketici istek ve ihtiyaçları gibi konulardan haberdar olmalı ve bütün bunlardan hareketle, hali hazırda sunulmuş olan ürün üzerinde farklılık oluşturabilecek bilgi, beceri ve donanıma sahip olmalıdır. Öncü firmaların, pazara sunduğu ürünü, herhangi bir değişiklik yapmadan, tüketiciler tarafından tercih sebebi olabilecek bir özellik ile geliştirmeden piyasaya tekrar sürmek, başarılı olma yolunda bir fayda sağlamayacaktır. Bu noktada, daha yüksek performansa sahip geliştirilmiş ürün, maliyet avantajı ile piyasaya sürüldüğü takdirde, ciddi bir rekabet üstünlüğü elde edilir (Gökçek, 2007: 74).

Günümüzde, çetin rekabet koşulları altında, pazarda kendine yer edinebilmek ve başarılı olabilmek adına örgütlerin üzerinde durması, mesai harcaması gereken konuların en başında inovasyon gelmektedir. İnovasyon sürecini belirleyen, izlenilecek inovasyon stratejileri de aynı şekilde önem arz etmektedir. Savunmacı inovasyon stratejisi de inovasyon sürecinin içerdiği yatırım ve maliyet odaklı riski minimize etmek isteyen, güçlü teknolojik altyapı ve donanımına sahip olan, üretim ve tasarım faaliyetlerinde çevik olan örgütler tarafından başvurulmuş önemli stratejilerden bir tanesidir.

2.8.3. Taklitçi – Maliyet Minimasyonu İnovasyon Stratejisi

Taklitçi ve maliyet minimasyonu gibi kelimeler ile ifade edilmeye çalışılan bu stratejiyi benimseyen örgütler, pazara sunulan yeni ürünlerin, benzerlerini daha düşük maliyet ile üretebilmeyi hedeflerler. Taklitçi İnovasyon Stratejisi, Ar-Ge çalışmaları için çok fazla kaynak ayırmayan, yatırım, enerji, malzeme ve iş gücü gibi giderleri olabildiğince düşük tutan, özetle minimum maliyet ile faaliyet göstererek varlığını sürdürmek isteyen örgütlerin izlediği stratejidir. Bu strateji ile, pazarın öncü örgütlerinin sunduğu inovatif ürün, hizmet ya da süreçler izlenir, sunulan yeniliklerden hareketle, maliyet odaklı çalışılarak, ürün geliştirilir diğer bir ifade ile taklit edilir. Daha az maliyet ile tüketici beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama hedefi güden bu stratejiyi benimseyen örgütlerin başarıya ulaşması, örgütlerin üretim ve süreç mühendisliği alanında sahip olduğu beceri ve yetkinliklerine ek olarak iyi yönetilen bir ölçek ekonomisi ile olur. Pazarda “ilk” olma çabası olmaması ve öncü örgütlerin izinden gitmesi noktasında, Savunmacı- Hızlı Takipçi Strateji ile benzerlik gösteren Taklitçi- Maliyet Minimasyonu Stratejisi, çok gelişmiş bir teknolojik alt yapıya sahip olmama özelliği ile farklılık gösterir. Bu stratejiyi benimseyen örgütlerin en belirgin özellikleri, düşük maliyetli üretim yapmaları ve sınırlı teknoloji alt yapısına sahip olmalarıdır.

Gelişen teknoloji ve değişen ekonomik koşullar üzerine kurulu pazarda, talebi yaratan nihai tüketiciler de arzı yaratan üreticiler de karar aşamasında maliyet odaklı hareket edebilmektedirler. Çoğu zaman, istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek isteyen tüketici, bunu olabilecek en düşük maliyet ile yapmak ister. Aynı şekilde, tüketici arzu ve beklentilerini tatmin etmek için çalışan üreticiler, bunu düşük maliyet ile

sağlayarak, rakipleri arasından tercih edilmek isterler. Maliyet Minimasyonu – Taklitçi İnovasyon Stratejisi, mevcut inovatif ürünleri, daha düşük maliyet ile üreterek piyasaya sürmeyi hedefleyen, üretim sürecinde sahip olduklarını mühendislik yetenekleri ve sınırlı teknoloji alt yapısı ile bunu gerçekleştiren örgütlerin izlediği, genellikle teknolojinin hızla değişip, geliştiği pazarlarda tercih edilen bir inovasyon stratejisidir.

2.8.4. Bağımlı İnovasyon Stratejisi

Bağımlı inovasyon stratejisini benimseyen örgütler, bağımlı kelimesi ile de ifade edilmeye çalışıldığı üzere inovasyon ve teknoloji bakımından kendinden daha büyük, güçlü ve gelişmiş örgütleri tabir-i caizse uydu gibi takip edip, bu örgütlere bağımlı olmayı kabul ederler. Bu stratejiyi benimseyen örgütler, bağımlı oldukları örgütten ya da müşterilerden herhangi bir talep gelmediği sürece, ürün özelliklerinde ve donanımında değişiklik yapmayı tercih etmezler, ürünler üzerinde inovatif çalışmalar yapmazlar. Talep geldiği takdirde ise beklenti ve istekleri doğrultusunda teknik değişiklikler yaparak, tüketici arzu ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışırlar (Mesci, 2011: 62).

Bağımlı stratejiyi benimseyen örgütlere, genellikle sanayisi gelişmiş ülkelerde rastlarız. Öyle ki gelişmiş sanayiye sahip ülkelerde, büyük ve güçlü örgütler, üretim sürecinde ihtiyaç hasıl olan malzemeleri üreten ve ara mal sağlayan, birtakım hizmetler sunan, kendilerine bağımlı uydu örgütlere sahiptir (Durna, 2002: 140). Bağımlı örgütler, bağlı oldukları örgütün bir bölümü ya da atölyesi gibi çalışırlar. Bu örgütlerin Ar-Ge ve tasarım birimleri olmadığı gibi bu konularda söz hakları ya da inisiyatifleri de yoktur. Talep edilenleri birebir gerçekleştirip, teslim etme gayesindedirler (Barutcugil, 1981: 38-39).

Günümüzde, gelişen teknoloji ve sanayileşme ile birlikte, örgütler için; üretim sürecinde girdi olarak kullanılan malzemeler ve ara mallar, teknik destek, bakım-onarım ve işleyişin sağlıklı yürütülebilmesi için alınması gereken hizmetler oldukça önem kazanmıştır. Bağımlı inovasyon stratejisi, büyük pazar payına sahip, gelişmiş ve güçlü örgütlerin bu ihtiyaçlarını karşılayarak, kar elde etme ve var olma amacı güden örgütlerin benimsediği bir stratejidir. Bağımlı inovasyon stratejisi, bağlı olunan örgütün beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda, Ar-Ge ve tasarım konularında zaman ve

para harcamadan, talep edilen çerçevede, ürün ile alakalı gerekli değişiklikleri yapıp, bağlı olunan örgütün bir birimi gibi çalışıp, malzeme, ara mal ya da hizmeti, istenilen ölçüde geliştirilmesi üzerine kurulmuştur.

2.8.5. Geleneksel – Pazar Bölümleme Stratejisi

Geleneksel ve pazar bölümleme kelimeleri ile ifade edilmeye çalışılan bu stratejiyi benimseyen örgütler, maliyet ve kalite üzerinde çalışarak verimi artırmak sureti ile inovatif bir ürün elde ederek, pazarda rekabet gücü elde edip var olmak adına, mevcut ürün ya da hizmet üzerinde, bölümlendirdikleri pazarda, belirledikleri tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket ederek, yalnızca niş pazardaki, küçük, belirli bir kesime hitap etmeyi tercih ederler. Diğer bir ifade ile geleneksel strateji, belirli bir pazar bölümünün arzu ve beklentilerini karşılama esasına dayanır (Uzkurt, 2017: 244).

Geleneksel stratejiyi benimseyen örgütler, hedef pazarda değişim ve yenilik üzerine herhangi bir talep bulunmuyorsa, rekabet değişim ve yeniliğe zorlamıyorsa, inovasyon yapmaya kalkışmazlar. İnovasyon sürecinde ise tasarım üzerinde değişim ve yenilik çalışmaları yaparlar, teknolojik inovasyonlar gerçekleştirmezler. Bu stratejide, bilim ve teknolojinin getirdiği yeni uygulamalardan ziyade mesleki yetenek ve beceriler ön plandadır.

Günümüzde, gelişen teknoloji ve globalleşen dünya ile birlikte her sektörde, örgütler yer aldıkları pazarda, dünya üzerindeki tüm tüketicilere ulaşma ve hitap edebilme olanağına sahipler. Öyle ki dünya kocaman bir pazar olarak ifade edilebilir. Fakat örgütler, pazarın bütününe değil de yalnızca özellikle belirlenmiş bir kısmına hizmet götürmek isteyebilir, çalışmalarını bu yönde yapabilirler. Bu örgütler, Geleneksel – Pazar Bölümleme şeklinde adlandırılan stratejiyi benimseyerek, mevcut ürünlerde, hedef pazardaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda, bazı değişiklikler yaparak, belirledikleri niş pazardaki tüketicilerin arzu ve beklentilerini tatmin etmeye yönelirler.

2.9. İNOVASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

“Örgüt kültürü, bir örgütte uzun bir zaman dilimi süresince edinilen tecrübe ve öğretiler ile meydana gelmiş ve geçmişten günümüze süregelen, örgüt içinde egemen

olan, üyelerce sorgusuzca kabul gören, hem örgüt bünyesindeki bireylerin kendi aralarında ve örgütsel fonksiyonlarda göstermesi gereken hal ve hareketleri, hem de örgütün yer aldığı çevrede işlevselliğini ve faaliyetlerini belirleyen norm, kural, değer, inanç, istek, beklenti ve davranışlardır (Neagu ve Nicula, 2012: 421'den aktaran: Özkan ve Turunç, 2015: 340).” Örgüt kültürü, bireylerin bilinç, hareket ve davranışlarına yön verdiği gibi, örgütün de yönetsel faaliyetlerini ve çalışma stratejilerini de şekillendirir. Örgüt kültürü, bireyleri ortak bir amaç etrafında toplar ve kültür, bu amaca ulaşmak adına bireylerin sahip olduğu inanç, örgütün sahip olduğu güçtür. Şöyle ki, örgütü bir tekne ve içindeki mürettebat olarak tasvir edersek, örgüt kültürü, mürettebata kürek çektiren içsel güç ve onları harekete geçiren kamçı, aynı zamanda da tekneye yön veren, rotasını, nereye gideceğini belirleyen dümandır. İnovasyon ise örgütlerin başlıca amacı var olabilmek ve varlığını sürdürebilmek noktasında başvurmaları gereken en önemli unsurdur. Angel (2006), bu anlayışı destekler bir biçimde, bir örgütün başarısının, önemli bir kısmının, iyi uygulanan, eksiksiz ve taklit edilemez bir inovasyona bağlı olduğunu ifade etmiştir (Angel, 2006: 1). Örgüt kültüründen bahsederken, tekne örneği vermiştik. İnovasyonu da bu örneğe iliştiirmek istersek, teknenin azgın dalgalar karşısında batmasını önleyen sağlam gövdesi, gövdenin suya dayanıklı olmasını sağlayan, çürümeyi önleyen su geçirmez boya ve başarı ile yol almasını sağlayan itici güç, motordur, diyebiliriz.

İnovasyon ve örgüt kültürü arasında birbirini besleyen, iki yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. Hem örgüt kültürü, inovasyona tesir etmekte hem de inovasyonlar örgüt kültürünü etkilemektedir. Örgüt kültürü, inovasyonu teşvik etme durumunda en önemli etken iken, inovasyon da örgütlerin yegâne amacı hayatta kalabilmek, rekabet gücü elde edip, üstünlük kurabilmek ve faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmek noktasında oldukça önemli, kilit bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün inovasyon yapma kabiliyetini, inovasyon düzeyini etkilemekle birlikte inovasyonun nasıl yapılacağı, hangi tür inovasyona odaklanılacağı gibi hususlarda da belirleyici olur (Kelley,2010: 90).

Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireylerin davranış ve sorumluluklarını belirlerken aynı zamanda da örgütün faaliyetlerini yönlendirir ve yönetir. İnovasyon da örgüt kültürünün tesiri altında olan unsurlardan bir tanesidir. Bireylerin inovasyona

bakış açısı, örgütlerin inovasyon uygulamaları ile alakalı girişimleri ve toplumun inovasyon performansı üzerinde örgüt kültürü oldukça önemli ve etkin bir role sahiptir. Bu güçlü etki olumlu olup, inovatif girişimlere olanak sağlayabilir ya da olumsuz olup, inovatif girişimleri engelleyebilir. Şöyle ki; örgüt kültürü, inovasyon uygulamaları için uygun ortamı sağlayabilir, inovasyona teşvik edebilir. Öte yandan, inovasyon sürecinin başlaması ve yürütülmesini sağlayacak temel koşulları sağlayamaz ve örgütün inovasyon çalışmalarına kendini kapatmasına sebep olabilir. Baskıcı, üyelerine inisiyatif tanımayan, istikrar odaklı, yenilik ve değişimi hoş karşılamayan, risk almaktan kaçınan bir kültürün hâkim olduğu bir örgütte, yeni fikirlerin gelişmesi, bu yönde yüksek bütçe ayırıp, zaman ve mesai harcayıp çalışmaların yapılması, inovasyon uygulamalarına zemin hazırlanıp, bu sürecin desteklenmesi beklenemez. Diğer taraftan, örgüt kültürü, yönetim anlayışı, temel değer, inanç ve varsayımlar gibi boyutları ile örgüt içerisinde yeni fikirlerin gelişmesine katkı sağlayabilir, değişime, inovasyon çalışmalarına, uygun zemini hazırlayabilir. İnovasyonu destekleyen bir örgüt kültüründe, yaratıcılık, risk alma, bağımsızlık, takım çalışması, çözüm odaklılık, iletişim, yüksek güven ve saygı ortamı, hızlı karar mekanizması gibi olgu ve durumlar inovasyona sebebiyet verecek şekildedir (Dobni,2008: 548).

Sürekli değişen, dinamik ve zorlu piyasa şartları karşısında, rekabet gücü elde ederek varlığını sürdürebilmenin yolunun inovasyondan geçtiği inanç ve anlayışının egemen olduğu bir örgüt kültürü, üyelerini yenilik, değişim ve gelişim gibi kavramlar üzerinde düşünmeye sevk ederek, onlara özgür bir örgüt ortamı sağlayıp, inisiyatif verip yaratıcılıklarını kullanmaya teşvik ederek, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Örgütün faaliyetlerini, bu fikirler doğrultusunda, inovasyon uygulamaları başlatacak, sağlıklı bir şekilde yürütecek şekilde yönlendirebilir.

2.10. İNOVASYON KÜLTÜRÜ

İnovasyon, mevcut ürünler, üretim süreçleri, pazarlama yöntemleri ve yönetsel faaliyetlerde yapılan ve ticari olarak bir değer taşıyan bir başka ifade ile ticarileştirilebilen yenilikler ya da önemli ölçüde değişim sağlayan mühim iyileştirmelerdir (Yiğit, 2014: 3). İnovasyon, geniş bir perspektif ile ele alındığında, bilim ve teknoloji esasına dayanılarak, ekonomik ve toplumsal fayda sağlayacak sonuçlar elde etmektir şeklinde ifade edilebilir. Daha detaylı açıklanacak olursa:

“Bilimsel ve teknolojik faaliyetler sonucunda, bir fikrin pazarlanabilir bir çıktıya, sonuç itibariyle bir yarara dönüştürülmesidir.” (Özdeviçoğlu ve Biçkes, 2011: 25)

İnovasyon, bütün dünyada, gelişme, değişme, farklılaşma ve yaratıcılık faaliyetlerini gerçekleştirmenin en etkili ve en önemli yollarından biri olarak kabul görmüştür. İnovasyon, yerel ve küresel rekabet arenasında hem örgütler hem de toplumlar için rekabet üstünlüğü elde edebilmenin en sağlıklı ve sürdürülebilir yoludur. Bunu sağlayabilen örgütler, güçlü bir şekilde var olmaya devam edecek ve geleceğe güvenle bakabilecektir (Kelley ve Littman, 2007: 16’dan aktaran: Yalçınkaya, 2010: 382).

Kültür kavramını, Kroeber (1985) “Bireyler tarafından öğrenilmiş, birbirleri ile olan etkileşimleri vesilesiyle de aktarılmış, eylem, alışkanlık, teknik, fikir, değer ve davranışlar bütünüdür.” olarak ele alınmıştır (Aktaran: Pado ve Tezcan, 2018: 277). Birey ve kültür arasındaki ilişkiyi, Şişman (2014), şu sözlerle ifade etmiştir: “Kültür, bireylerin etrafını sarmakta ve bireyleri bahsi geçen kültür doğrultusunda biçimlendirmektedir. Bununla birlikte, bireyler de kültürü oluşturmaktadır. Değinilen bu çift yönlü etkileşim ile kültür, hem sosyal davranışı oluşturan bir etken olurken hem de sosyal davranışın bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyler arasındaki sosyal etkileşim ile birlikte, kültür, oluşturulur, öğrenilir, paylaşılır, aktarılır, sürdürülür, yeniden üretilir ve yorumlanır (Şişman, 2014: 2-3).

İnsanların kişilikleri nasıl ki birini diğerinden ayırıyorsa örgüt kültürü de örgütleri birbirlerinden farklı kılan bir olgudur. “Örgüt Kültürü, her örgütü kendine has kılan ve birbirinden ayıran, örgüt üyesi bireylerde aidiyet duygusu oluşturan ve bireylerin düşünce, hal ve hareketlerini yönlendirerek, örgütü bir arada tutan bir araçtır (Simpson ve Cacioppe, 2001’den aktaran: Ersoy, 2016: 6).” Toplumlar ve örgütlerin inovasyon yapabilmeleri için, yalnızca finansal kaynaklar ve teknolojik olanaklara sahip olmaları yeterli değildir. Bunun ötesinde, bireylerin davranışlarını yönlendiren, bireyler vasıtasıyla örgütlerin bütün süreçlerine sirayet eden kültür, kültürel yapı da oldukça etkili ve önemlidir (Pado ve Tezcan, 2018: 277). Bireylerin sosyal davranışlarını yönlendiren, bireylerce paylaşılan değer, norm ve kabullerden oluşan örgüt kültürü, inovasyon için cesaretlendirici ya da tam tersine cesaret kırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkabilir (Büte, 2010: 129).

İnovasyon kültürü ya da farklı kaynaklarda yer alan adları ile yenilikçilik kültürü, yenilikçi kültür, yenilikçilik odaklı kültür, yenilikçiliği destekleyici kültür ve yenilikçiliği teşvik eden kültür, Gandotra (2010) tarafından, “İnovasyonu günlük bir iş haline getiren örgütsel yapılarla ve süreçlerle ilişkili bir kültür” olarak tanımlanmış ve “Yaratıcılığın, risk almanın, girişimciliğin, bilgi ve fikir paylaşımının nasıl teşvik edileceğini belirleyen kültürdür.” şeklinde açıklanmıştır (Gandotra, 2010: 56’dan aktaran: Yiğit, 2014: 4).

İnovasyon kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, bireylerce benimsenen inovasyon kültürünün içerdiği normlar, bireylerin inovasyon faaliyetlerini engelleyen değil destekleyen nitelikte davranışlar sergilemesine yol açar. Zangwill (1993), inovasyon kültürünü benimseyen örgütlerde kültürel ortamın sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Zangwill, 1993: 58-59’dan aktaran: Uzku, 2017: 180):

- Örgüt tepe yönetiminin inovasyon faaliyetlerini sahiplenmesi, inovasyon sürecini desteklemesi,
- Yaratıcılığın teşvik edilmesi,
- Örgüt içinde, cezalandırma ve ayıplamaya değil, hoşgörü ve desteğe dayalı ilişkilerin olması,
- Tüketici beklenti ve isteklerine değer verilmesi,
- Yeni fikirlerin dinlendiği, dikkate alındığı ve fikirlere değer verilen bir iletişim ortamının olması,

Yani, güçlü bir yönetim desteği, etkin bir iç ve dış iletişim, müşteri istek ve ihtiyaçlarına önem verme ve inovasyon sürecine dair ortaya konulan çabalardaki hataları mazur görme ve başarıları ödüllendirme gibi olgular, inovasyon kültürünün önemli özelliklerindendir şeklinde çıkarımda bulunabiliriz.

İnovasyon kültürü, en yalın hali ile Martins ve Terblanche (2003) tarafından, “Yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik eden kültürel değerler ve normlardır” olarak tanımlanmıştır (Aktaran: Aksay, 2011: 92). Benzer bir şekilde, Wallach (1983), İnovasyon kültürünü, “Yaratıcı alanlarda çalışmayı, risk almayı ve cesaret sahibi olmayı, girişimciliği ve istekliliği destekleyen, sonuç odaklı ve dinamik örgüt

kültürüdür” şeklinde ifade etmiştir (Büte, 2010: 130). Ayrıca, İnovasyon kültürü, “Temel  geleri arasında; yenilikçi vizyon ve misyon, demokratik iletişim, serbest alan, belirgin sınırlar, esneklik, teşvik sistemi, i  birliği ve liderlik yer alan örgütsel kültürdür (Dombrowski, 2007: 109’dan aktaran: Aksay, 2011: 92).” olarak açıklanmıştır.

Bütün bu tanımları destekler ve kapsar nitelikte olacak şekilde, AECA (İspanya Muhasebe ve İşletme Yönetimi Derneği) tarafından, İnovasyon Kültürü “Bir örgütün etkinliğini arttırmak ve faaliyetlerini iyileştirmek için gerekli olan değişimi ve fikir üretimini destekleyen, değer ve tutumları geliştiren, yaygınla tıran düşünce ve davranış tarzıdır” şeklinde tanımlanmıştır (Büte, 2010: 130). Yeni fikirlerin yaratılması ve uygulanmasını destekleyen bir inovasyon kültürüne sahip örgütler, yer aldıkları rekabetçi pazarda var olmaya, gelişmeye ve büyümeye devam ederler (Işık, 2018: 355).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TOPLUMSAL KÜLTÜRÜN İNOVASYON DÜZEYİNİ BELİRLEMEDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ETKİSİ: GİRESUN İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Bu bölümde, önceki bölümlerde literatür değerlendirmesi yapılan toplumsal kültür, örgüt kültürü ve inovasyon kavramları arasındaki ilişkiyi irdelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırma ile alakalı genel bilgiler vermek, araştırmada kullanılan yöntem ve tekniklere değinmek, araştırma sonucunda edinilen bulguları ortaya koymak, aynı zamanda kültürel değerler ve örgüt kültürünün, inovasyon düzeyine olan etkisini ve bu etkinin yönünü ölçmek amaçlanmaktadır. Böylece, toplumsal kültürün inovasyon düzeyini belirlemede örgüt kültürünün bir aracılık etkisi olup-olmadığı, şayet bir etki söz konusu ise bu etkinin yönü ve büyüklüğü ile alakalı, yapılan çalışma neticesinde edinilen bulgular doğrultusunda bir sonuca ulaşmak amaçlanmaktadır ve bu konu ile ilgili literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda, önceki bölümlerde literatür araştırmaları çerçevesinde değindiğimiz, toplumsal kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ana başlıkları altında incelediğimiz kavramların arasındaki ilişkiyi ele almak adına yaptığımız alan çalışması ile alakalı bilgiler verilmektedir. Çalışmanın amacı, önemi, sorunsalı ve hipotezleri, sınırları, evren ve örnekleme, ölçekleri, modeli ile veri analiz yöntem ve tekniklerinden bahsedilmektedir.

Giresun ili organize sanayi bölgelerinde (Merkez ve Bulancak Organize Sanayi Bölgeleri) bulunan tekstil, gıda, boya ve yapı kimyasalları gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren belirli işletmelerde, toplumsal kültürün inovasyon düzeyini belirlemede örgüt kültürünün aracılık etkisini belirlemek amacıyla, beşli Likert tipi ölçek ile hazırlanan anket uygulaması ile gerçekleştirilen alan çalışmasına, yapılan araştırmaya dair temel konular bu bölümde irdelenmektedir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Örgütler açısından, çetin koşullar altında başarılı olabilme ve varlıklarını sürdürebilme adına gün geçtikçe daha çok elzem hale gelen inovasyon kavramı ve

örgüt kültürü kavramı arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve iki kavramın birbirlerine olan etkisinin incelenmesi oldukça önem arz etmektedir.

Araştırmanın temel amacı, Kültürel Değerler ve Örgütsel Kültürün, İnovasyon düzeyi ile olan ilişkisini tayin etmek, toplumsal kültürün inovasyon düzeyini belirlemede örgüt kültürünün aracılık etkisi olup olmadığını, herhangi bir etkisi var ise bu etkinin boyutunu gözlemlemektir.

Bu kapsamda, çalışmanın genel amacı, “kültür ve inovasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek” olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırmanın genel amacına bağlı olarak, alt amaçlar şu şekilde oluşturulmuştur:

Bu araştırma ile, Giresun ilinde, Merkez ve Bulancak organize sanayi bölgelerinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler vasıtası ile, Kültürel Değerler ve alt boyutları; çoğulculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik ve uzun dönem odaklılık; Örgütsel Kültür ve alt boyutları; yenilikçi kültür, rekabetçi kültür ve bürokratik kültür ile İnovasyon düzeyi arasında bulunan ilişkileri analiz etmek ve bununla birlikte toplumsal kültürün inovasyon düzeyini belirlemede örgüt kültürünün aracılık etkisinin seviyesini belirlemek hedeflenmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Literatürde, gelişen teknoloji ve küreselleşme ile birlikte çetinleşen rekabet şartları, işletmeleri varlığını sürdürebilme, rekabet avantajı elde edebilme, büyüme ve başarılı olma gibi önemli konular üzerinde düşünmeye itmiştir. Rekabetin oldukça yüksek ve koşulların sürekli değiştiği günümüz iş ortamında, bir işletmenin varlığını başarı ile sürdürebilmesinin yolunun inovasyon ile mümkün olabileceği sonucuna varan birçok araştırma yapılmıştır. Bu da başarıya ulaşmak ve piyasada kalıcı olmak isteyen işletmeleri inovasyon konusunda ilgili olmaya ve inovasyon uygulamaları üzerinde çalışmaya sevk etmiştir (Angel, 2006:1’den aktaran: Altan ve Özpehlivan, 2019: 97).

Bununla birlikte, örgüt kültürü kavramı da literatürde çoğu kez inovasyon ile ilişkilendirilmiş, örgüt kültürü ve inovasyon arasındaki ilişki üzerine birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır. Öte yandan, inovasyon düzeyini belirlemede örgüt kültürünün aracılık etkisine dair bir görüş birliği sağlanamamıştır.

Bu çalışma, toplumsal kültürün inovasyon düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ölçmeyi planlaması ve bu doğrultuda oldukça önemli olduğu varsayılan bu kavramlar ile alakalı literatüre katkıda bulunmayı hedeflemesi açısından önem arz etmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Sorunsalı ve Hipotezleri

Hızla gelişen teknoloji ve değişen zaman şartları ile birlikte küreselleşen dünyada, örgütler her geçen gün daha sert ve yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Örgütlerin, pazarda kendilerine yer bulabilmeleri, sürdürülebilir başarı sağlayabilmeleri için rekabet gücüne sahip olmaları şarttır. Rekabet gücü elde etmenin ve dolayısı ile başarılı olmanın, en önemli ve etkili yolu ise inovasyondur. Higgins (1995) bu durumu, "... inovasyon yoluyla rekabet avantajı yaratmak, şimdi ve gelecekte başarının anahtarıdır." şeklinde ifade etmiştir.

Örgütler için varlığını sürdürme ve başarılı olabilme noktasında bu denli önem taşıyan inovasyon kavramı ile beraber örgütü bir arada tutan güç olarak ifade edebileceğimiz örgüt kültürü kavramı, literatürde pek çok çalışmada birlikte ele alınmakta ve aralarındaki ilişki incelenmektedir.

Literatürde, birçok çalışmada, inovasyon faaliyetleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiş. İnovasyon ve örgüt kültürü kavramlarının birbirini etkilediğine değinilmiştir. Benimsenen örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin inovasyon algısını belirleyici rol oynayacağı dolayısı ile örgütün inovasyon faaliyetlerini etkileyeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın soruları şu şekilde oluşturulmuştur:

- Araştırmada bağımsız değişken olan Kültürel Değerler boyutunun yine araştırmada bağımlı değişken olan İnovasyon Düzeyi üzerinde etkisi olup olmadığı? Eğer bir etki var ise bu etkinin yönü ve derecesi nedir?
- Araştırmada aracı değişken olan Örgüt Kültürü boyutunun yine araştırmada bağımlı değişken olan İnovasyon Düzeyi üzerinde etkisi olup olmadığı? Eğer bir etki var ise bu etkinin yönü ve derecesi nedir?

Yukarıda belirtilen problemler göz önünde bulundurulduğunda, araştırmanın temel tezi; “kültürel değerler ve örgüt kültürünün inovasyon düzeyini etkileyeceği” şeklinde kurgulanmıştır.

H_{1.1}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuk, Yenilikçi Kültür üzerinde etkilidir.

H_{1.2}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuk, Rekabetçi Kültür üzerinde etkilidir.

H_{1.3}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuk, Bürokratik Kültür üzerinde etkilidir.

H_{2.1}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Güç Mesafesi, Yenilikçi Kültür üzerinde etkilidir.

H_{2.2}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Güç Mesafesi, Rekabetçi Kültür üzerinde etkilidir.

H_{2.3}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Güç Mesafesi, Bürokratik Kültür üzerinde etkilidir.

H_{3.1}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Belirsizlikten Kaçınma, Yenilikçi Kültür üzerinde etkilidir.

H_{3.2}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Belirsizlikten Kaçınma, Rekabetçi Kültür üzerinde etkilidir.

H_{3.3}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Belirsizlikten Kaçınma, Bürokratik Kültür üzerinde etkilidir.

H_{4.1}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erillik, Yenilikçi Kültür boyutu üzerinde etkilidir.

H_{4.2}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erillik, Rekabetçi Kültür üzerinde etkilidir.

H_{4.3}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erillik, Bürokratik Kültür üzerinde etkilidir.

H_{5.1}: Kültürel Değerler alt boyutu olan Uzun Dönem Odaklılık, Yenilikçi Kültür üzerinde etkilidir.

H_{5.2}: Kültürel Değerler alt boyutu olan Uzun Dönem Odaklılık, Rekabetçi Kültür üzerinde etkilidir.

H_{5.3}: Kültürel Değerler alt boyutu olan Uzun Dönem Odaklılık, Bürokratik Kültür üzerinde etkilidir.

H_{6.1}: Örgüt Kültürünün alt boyutu olan Yenilikçi Kültür, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.

H_{6.2}: Örgüt Kültürünün alt boyutu olan Rekabetçi Kültür, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.

H_{6.3}: Örgüt Kültürünün alt boyutu olan Bürokratik Kültür, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.

H_{7.1}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuk, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.

H_{7.2}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Güç Mesafesi, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.

H_{7.3}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Belirsizlikten Kaçınma, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.

H_{7.4}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erillik, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.

H_{7.5}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Uzun Dönem Odaklılık, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.

H_{8.1}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuğun, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Yenilikçi Kültürün aracılık etkisi vardır.

H_{8.2}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuğun, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Rekabetçi Kültürün aracılık etkisi vardır.

H_{8.3}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuğun, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Bürokratik Kültürün aracılık etkisi vardır.

H_{8.4}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Güç Mesafesinin, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Yenilikçi Kültürün aracılık etkisi vardır.

H_{8.5}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Güç Mesafesinin, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Rekabetçi Kültürün aracılık etkisi vardır.

H_{8.6}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Güç Mesafesinin, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Bürokratik Kültürün aracılık etkisi vardır.

H_{8.7}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Belirsizlikten Kaçınmanın, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Yenilikçi Kültürün aracılık etkisi vardır.

H_{8.8}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Belirsizlikten Kaçınmanın, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Rekabetçi Kültürün aracılık etkisi vardır.

H_{8.9}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Belirsizlikten Kaçınmanın, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Bürokratik Kültürün aracılık etkisi vardır.

H_{8.10}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erilliğin, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Yenilikçi Kültürün aracılık etkisi vardır.

H_{8.11}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erilliğin, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Rekabetçi Kültürün aracılık etkisi vardır.

H_{8.12}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erilliğin, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Bürokratik Kültürün aracılık etkisi vardır.

H_{8.13}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Uzun Dönem Odaklılığın, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Yenilikçi Kültürün aracılık etkisi vardır.

H_{8.14}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Uzun Dönem Odaklılığın, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Rekabetçi Kültürün aracılık etkisi vardır.

H_{8.15}: Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Uzun Dönem Odaklılığın, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Bürokratik Kültürün aracılık etkisi vardır.

3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın konusu, kapsamı göz önünde bulundurulduğunda ve uygulama süreci yöntemsel açıdan incelendiğinde araştırmanın bazı sınırlılıklarının bulunduğu ifade edilebilir. Buna göre;

- Araştırma evreni Giresun ili Merkez ve Bulancak ilçelerinde yer alan Organize Sanayi Bölgeleri ile sınırlıdır.
- Araştırma; örneklem içerisinde yer alan belirli sektörlerde faaliyet gösteren (yapı kimyasalları, boya, tekstil ve gıda) işletmelerle sınırlıdır.
- Araştırmada elde edilen veriler, çalışmaya gönüllü olarak katılan beyaz ve mavi yakalı çalışanlar ile sınırlıdır.
- Araştırma, ülkemizi ve dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını sürecinde yapılmıştır. Dolayısı ile araştırma, pandemi koşulları ile sınırlıdır.

3.1.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren bir araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2015: 80'den aktaran: Torun, 2016: 82). Bir başka kaynakta ise, evren (Population), ayrıntılı olarak tanımlanan örneklerin toplamı olarak ifade edilir (Churchill JR., 1996: 476'dan aktaran: Aksay, 2011: 155). Bu araştırmada, Giresun ilindeki Giresun ve Bulancak Organize Sanayi Bölgesindeki İşletmeler evreni oluşturmaktadır. Evren belirlenirken, Giresun ilindeki gelişmekte olan ve yeniden yapılanan sanayi bölgeleri ve çalışmanın Giresun Üniversitesi ve sanayi iş birliği oluşturması gibi hususlar göz önünde bulundurulmuştur.

Evreni temsil etmek üzere çeşitli tekniklerle evren elemanlarından seçilen ve üzerinde inceleme yapılan gruba örneklem denilmektedir (Büyüköztürk, 2006: 27'den aktaran: Torun, 2016: 83). Bir başka ifade ile, örneklem (Sample), var olan evrenden seçilen, araştırma problemini çözecek verilerin elde edilmesini sağlayan, evreni temsil eden evrenin alt parçası şeklinde tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 32'den aktaran: Aksay, 2011). Bu araştırmada örneklemimiz, Giresun ili, Giresun ve Bulancak Organize Sanayi Bölgelerinde yer alan, inovasyon uygulamalarına uygun tekstil, gıda, boya ve yapı kimyasalları gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdir ve araştırma birimini üretim işçileri, operatörler, üretim şefleri, idari personeller ve yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 4.1: Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	$\pm 0,03$ Örneklem Hatası			$\pm 0,05$ Örneklem Hatası			$\pm 0,10$ Örneklem Hatası		
	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q=0,7	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q=0,7	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q=0,7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 Milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

(Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50)

Giresun Organize Sanayi Bölgesinde, 2021 Nisan Ayı verilerine göre, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 36 firmada, toplam 2100 kişi istihdam edilmektedir. Bununla birlikte, Bulancak Organize Sanayi Bölgesi olarak da adlandırılan, Giresun 2. Organize Sanayi Bölgesi'nde şu anda 14 işletme aktif olarak çalışmalarını sürdürmektedir ve bu bölgede toplam 1250 kişi çalışmaktadır (Giresun Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü, Kişisel İletişim, 16.04.2021). Araştırmanın evrenini oluşturan, toplamda 3350 kişinin bulunduğu bu iki bölgeden, 350 kişiden oluşan bir örneklem seçilmiştir. Belirlenen örneklem, Tablo 4.1- Örneklem Büyüklüğü Tablosunda ifade edilen veriler çerçevesinde, evren büyüklüğü sayısı dikkate alındığında, %95 güven aralığında sonuç elde edebilmek için gereken örneklem büyüklüğü sayısını karşılamaktadır.

Araştırmanın ana kütlesini Giresun ili, Giresun ve Bulancak Organize Sanayi Bölgelerinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan personeller oluşturmaktadır. Anket uygulaması ile veri toplanmak istenilen topluluğu yani ana kütleyi oluşturan birimlerden, örneklem tespit edilirken, “kolayda örnekleme” yöntemi esas alınmıştır.

3.1.6. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmanın değişkenleri, katılımcılara ait demografik bilgiler, kültürel değerlere yönelik ifadeler (Toplumsal Kültür Ölçeği), örgüt kültürüne yönelik ifadeler (Örgüt Kültürü Ölçeği) ve inovasyona yönelik ifadeler (İnovasyon Ölçeği) olmak üzere dört ana başlıkta incelenebilir.

Kültürel Değerler Ölçeği

Çalışmada, Yoo ve Donthu (2002) tarafından geliştirilmiş, kültürel değerler ölçeğine yer verilmiştir. Bahsi geçen ölçek, çoğulculuk, belirsizlikten kaçınma, erillik, güç mesafesi ve uzun dönem odaklılık olmak üzere beş alt boyuttan oluşmakta ve alt boyutların güvenilirliği 0,67 ile 0,76 değerleri arasında değişmektedir. Bu da ölçeğin, güvenilirlik ve geçerlilik açısından yeterli psikometrik özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. (Yoo ve Donthu, 2002: 96'dan aktaran: Ertaş ve Unur, 2017). Buna ek olarak, ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği, Dört Yol (2012) tarafından yapılan araştırma ile de sağlanmıştır (Ertaş ve Unur, 2017). İlgili ölçekte, çoğulculuk alt boyutu altı, belirsizlikten kaçınma alt boyutu beş, erillik alt boyutu dört, güç mesafesi alt boyutu beş ve uzun dönem odaklılık alt boyutu beş ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır ve ölçek toplamda 25 maddeden oluşmaktadır.

Örgüt Kültürü Ölçeği

Çalışmada, Ogbonna ve Harris'in (2000) geliştirmiş olduğu, örgüt kültürü ölçeğine yer verilmiştir. Bahsi geçen Ölçek, Quinn'ın (1988) ve Campbell ve Freemann'ın (1991) çalışmalarına dayanmaktadır ve Deshpande vd.'nin (1993) çalışmasından uyarlanarak, Ogbonna ve Harris (2000) tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek, güvenilirlik ve geçerlilik değerleri incelendiğinde, 0,70 değerinin üzerinde sonuç vermiş ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Ogbonna ve Harris, 2000: 773-778'den aktaran Ertaş ve Unur, 2017). İlgili ölçek, bürokratik kültür, rekabetçi kültür, toplumcu kültür ve yenilikçi olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte, bürokratik kültür boyutu yedi, rekabetçi kültür boyutu beş, toplumcu kültür boyutu altı ve yenilikçi kültür boyutu beş ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır ve ölçek toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Öte yandan, orijinal ölçekte yer alan birinci soru "işletmemizde istikrar ve değişmezlik önemlidir" şeklindedir. Aynı manalara gelen,

“İstikrar” ve “Değişmezlik” ifadelerinin bir arada kullanılması, katılımcıları yanılgıya sürükleyebileceği düşüncesi ile, bahsi geçen ifadeye iki ayrı madde halinde ölçekte yer verilmiştir. Bununla birlikte, orijinal ölçekte yer alan 5 madde de ortak varyansın 0,50 değerinin altında olması (8. ve 13. Soru), bazı maddelerin binişik durumda olması (4. ve 5. Soru) ve bir ölçek maddesinin de olması gereken dışında farklı bir boyut altında yer alması sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır. Buna ek olarak, açıklayıcı faktör analizi doğrultusunda, orijinal ölçekten farklı olarak yenilikçi kültür ve toplumcu kültür alt boyutları bir boyut altında birleştirilmiş ve yenilikçi kültür boyutu çatısı altında toplanmıştır (Ertaş ve Unur, 2017).

Çalışmamızda son hali, Ertaş ve Uğur (2017) tarafından kullanılan ve geçerliliği ve güvenilirliği bir kez daha sağlanan, Ogbonna ve Harris’in (2000) geliştirmiş olduğu, Örgüt Kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, yenilikçi kültür, rekabetçi kültür ve bürokratik kültür olmak üzere üç alt boyuttan oluşmakta, yenilikçi kültür alt boyutu on madde, rekabetçi kültür alt boyutu dört madde ve bürokratik kültür alt boyutu ise dört madde ile ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçek toplamda 18 ifadeden oluşmaktadır.

İnovasyon Ölçeği

Çalışmada, Açıkgöz’ün (2015) geliştirmiş olduğu, İnovasyon ölçeğine yer verilmiştir. Açıkgöz (2015), He ve Wong’un (2004), Jansen ve diğerleri’nin (2006) ve Zhou ve Wu’nun (2010) çalışmalarını temel alarak hazırladığı ölçek, işleyici inovasyon ve keşfedici inovasyon olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. İşleyici inovasyon alt ölçeğinde, Jansen ve diğerleri’nin (2006) çalışmasından üç ve Zhou ve Wu’nun (2010) çalışmasından ise beş tane olmak üzere toplamda sekiz değişken ifadesi uyarlanmıştır. Benzer bir şekilde, keşfedici inovasyon alt ölçeğinde, Jansen ve diğerleri’nin (2006) çalışmasından dört ve Zhou ve Wu’nun (2010) çalışmasından beş olmak üzere toplamda dokuz değişken ifadesi uyarlanmıştır. Geliştirilen ölçek, güvenilirlik ve geçerlilik değerleri incelendiğinde, işleyici inovasyon ölçeği için 0,88; keşfedici inovasyon ölçeği için 0,90 değerlerinde sonuç vermiş ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Açıkgöz, 2015). Çalışmada kullanılan inovasyon ölçeği, işleyici inovasyon ve keşfedici inovasyon olmak üzere iki alt boyuttan oluşmakta ve işleyici

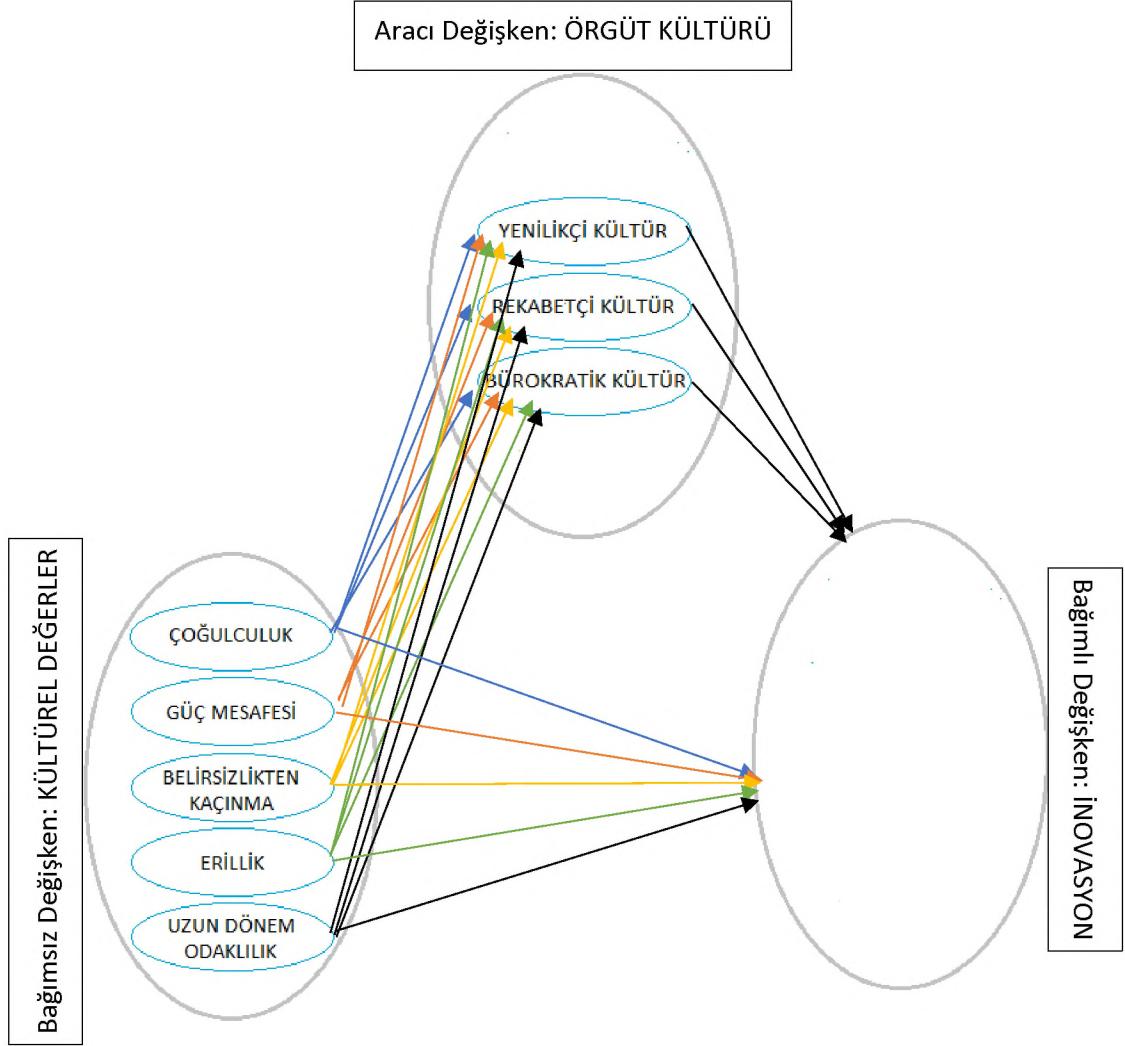
inovasyon ölçeği sekiz, keşfedici inovasyon ölçeği dokuz ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçek, toplamda 17 maddeden oluşmaktadır.

3.1.7. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmanın teorik modeli, araştırmanın sorularını cevaplamak ya da hipotezlerini test etmek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen bir plandır (Büyüköztürk vd., 2013). Başka bir ifade ile ise “Araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir” şeklinde tanımlanmıştır (Karasar, 2012). Toplumsal kültürün inovasyon düzeyini belirlemede örgüt kültürünün aracılık etkisini araştırmak için hazırlanan bu araştırma modelinde; kültürel değerler, örgüt kültürü ve inovasyon olmak üzere üç değişken vardır. Araştırma modelinde, İnovasyon, bir nedene bağlı olarak durumu değişen değişken olarak ifade edilen, bağımlı değişkendir. Kültürel Değerler ise belirli bir sonucun nedeni olan, diğer bir ifadeyle, sonucun durumu üzerinde, değişime neden olan değişken olarak açıklanan, bağımsız değişkendir. Dolaylı etkilerin söz konusu olduğu durumlarda, değişkenler arasındaki ilişkiyi sağlayan değişken olarak ifade edilen, aracı değişken ise Örgüt Kültürü değişkeni olarak belirtilmiştir.

Yapılan literatür çalışmasında, alt boyutları ile birlikte ilişkilendirilen bu üç değişkene ait teorik model, Şekil 4.1’de gösterilmektedir.

Şekil 4.1: Araştırmanın Teorik Modeli



3.1.8. Araştırmanın Veri Analizi Yöntemi ve Teknikleri

Araştırmanın yöntemi, çalışmanın amacı, hedef kitlesi, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi gibi birçok husus göz önünde bulundurularak belirlenmiş ve nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama tekniği olarak da anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket yöntemi ile birlikte, katılımcıların herhangi bir baskı altında kalmadan, çevresel etkiler en aza indirilerek, daha özgür ve objektif bir şekilde cevap vermeleri amaçlanmıştır.

Giresun ili Merkez ve Bulancak organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerden, inovasyon düzeyi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek adına, araştırmada kullanılmak üzere, anket metodu ile veri toplanmıştır.

Anket formunda bulunan sorular araştırma amacına uygun bir şekilde oluşturulmaya çalışılmış, soruların anlaşılabilir, kısa ve öz olmasına özen gösterilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu (Ek – 1), katılımcılara hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta ve 4 ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilki, katılımcıların kişisel bilgilerinin sorulduğu, demografik bilgiler kısmıdır. İkinci bölüm, kültürel değerlere yönelik 25 ifadeden oluşmakta ve çoğulculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçma, erillik ve uzun dönem odaklılık olmak üzere, beş ayrı alt boyutu ölçmeyi hedeflemektedir. Üçüncü bölüm, örgüt kültürüne yönelik 18 ifade içermekte ve yenilikçi kültür, rekabetçi kültür ve bürokratik kültür olarak, üç ayrı boyutu incelemeyi amaçlamaktadır. Dördüncü ve son bölümde ise inovasyona yönelik, 17 ifade bulunmakta ve işleyici inovasyon ve keşfedici inovasyon olmak üzere iki alt boyutu ölçmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmada kullanılan, üç ana ölçekte 5’li Likert tipi metrik ifadeler kullanılmıştır. Kültürel Değerler Ölçeği, Örgüt Kültürü Ölçeği ve İnovasyon Ölçeğinde verilen ifadelerin sıklık dereceleri; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Pek Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Biraz Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmanın ana kütlesini Giresun ili, Merkez ve Bulancak Organize Sanayi Bölgelerinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan personeller oluşturmaktadır. Anketin uygulaması için örneklem seçimi, hakkında bilgi edinilmek istenilen topluluğu yani ana kütleyi oluşturan birimler üzerinde, “kolayda örnekleme” yöntemi esas alınarak belirlenmiştir.

Bu doğrultuda bahsi geçen işletmelerde, 19 Ekim 2020 – 2 Kasım 2020 tarihleri arasında, anket formları dağıtılmıştır. Geri dönen anket sayısı 357’dir. Fakat anketlerden 7 tanesinin belirli kısımları boş, kimi kısımları rastgele karalama olduğundan dolayı değerlendirmeye tabii tutulmamıştır. Değerlendirilen anket sayısı

350'dir. Anket sayısı, ana kütlede çalışma ve araştırma yapabilmek için bilimsel olarak kabul edilebilir sayıdadır.

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla IBM SPSS 26.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve IBM SPSS AMOS (Analysis of Moment Structures) paket programından yararlanılmıştır.

Demografik özelliklere ilişkin veriler için frekans analizi,

Ortalama ve güvenilirlik için tanımlayıcı analizi,

Doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi olmak üzere, yapısal eşitlik modeli analizleri bahsi geçen programlar yardımı ile yapılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Bu bölümde, önceki bölümde hakkında temel bilgilere değindiğimiz araştırma doğrultusunda elde edilen verilerin, bahsedilen programlar vasıtasıyla yapılan analizleri sonucunda ortaya konulan bulgular ve bulgular ile alakalı yorumlara yer verilmiştir. Bu sebeple, çalışmanın bu kısmında, IBM SPSS 26.0 ve IBM SPSS AMOS paket programı aracılığıyla elde edilen veriler paylaşılacaktır. Bu bağlamda, ilk olarak, araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik özelliklerinin incelendiği istatistiklere ve yorumlara yer verilecektir. Takip eden kısımlarda ise geçerlilik ve güvenilirlik analizi ve yapısal eşitlik modeli analizlerinden bahsedilecektir.

3.2.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgular, herhangi bir şeye ait temel özellikleri ifade etmek için sunulmuş olan bilgilerdir. Araştırmada yer alan katılımcıların, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, aylık geliri ve görevi ile ilgili demografik bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

CİNSİYET		
	Sayı	Yüzde
Kadın	163	50,2
Erkek	162	49,8

YAŞ		
	Sayı	Yüzde
18-25	37	11,4
26-40	245	75,4
41-50	43	13,2
EĞİTİM DURUMU		
	Sayı	Yüzde
İlkokul	2	0,6
Ortaokul	17	5,2
Lise	172	52,9
Ön Lisans	73	22,5
Lisans	51	15,7
Yüksek Lisans	10	3,1
MEDENİ DURUM		
	Sayı	Yüzde
Evli	207	63,7
Bekar	118	36,3
AYLIK GELİR		
	Sayı	Yüzde
2000 TL'den az	3	0,9
2000 – 3000 TL	271	83,4
3000 – 5000 TL	43	13,2
5000 TL ve üzeri	8	2,5
GÖREV		
	Sayı	Yüzde
Üretim İşçisi	194	59,7
Operatör – Şef	35	10,8
İdari Personel	80	24,6
Yönetici	16	4,9

Tablo 4.2’de araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, gelir ve görev olmak üzere, demografik özellikleri belirtilmiştir. Buna

göre, bireylerin, cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %50,2'sini (163 kişi) kadınlar, %49,8'ini (162 kişi) ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Yaş gruplarına göre dağılımları irdelenen, katılımcıların %11,4'ü (37 kişi) 18-25 yaş aralığında, %75,4'ü (245 kişi) 26-40 yaş aralığında, %13,2'si (43 kişi) 41-50 yaş aralığında yer almaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre dağılımlarına göre de katılımcıların %0,6'sı (2 kişi) ilkokul mezunu, %5,2'si (17 kişi) ortaokul mezunu, %52,9'u (172 kişi) lise mezunu, %22,5'i (73 kişi) ön lisans mezunu, %15,7'si (51 kişi) lisans mezunu, %3,1'i (10 kişi) yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %63,7'sinin (207 kişi) evli, %36,3'ünün (118 kişi) ise bekar olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmaya katılan bireylerin aylık gelirlerine göre dağılımlarına da değinilmiştir. Buna göre katılımcıların %0,9'u (3 kişi) 2000 TL'den az gelire sahipken, %83,4'ü (271 kişi) 2000 TL – 3000 TL aralığında, %13,2'si (43 kişi) 3000 TL – 5000 TL aralığında ve %2,5'u (8 kişi) ise 5000 TL üzerinde gelire sahiptir. Son olarak, Tablo 4.2'de araştırmaya katılan bireylerin üstlendikleri görevlerine göre dağılımı da yer almaktadır. Buna göre, katılımcıların %59,7'si (194 kişi) üretim işçisi, %10,8'i (35 kişi) operatör-şef, %24,6'sı (80 kişi) idari personel ve %4,9'u (16 kişi) ise yönetici olarak görev almaktadır.

Demografik verilere göre, araştırmaya katılan personellerin cinsiyet dağılımlarının neredeyse eşit olduğu ve dengeli dağıldığı gözlemlenmiştir. Yaş dağılımı verilerine göz atıldığında ise katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 26 – 40 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu verilerine göre katılımcıların genel itibarıyla lise mezunu, medeni duruma göre dağılım incelendiğinde ise evli olduğu gözlemlenmiştir. Gelir dağılımı verilerine göre ise katılımcılar arasında, 2000 – 3000 TL arasında gelire sahip olanların çoğunlukta olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların, görevlerine göre dağılımı incelendiğinde ise çalışmaya dahil olan bireylerinin büyük bir kısmının üretim işçisi olduğu görülmektedir.

3.2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, önceden belirlenmiş bir ölçek ile hazırlanmış olan anketle edinilen yanıtların tutarlılığını ölçmek için kullanılır. Diğer bir ifade ile, güvenilirlik analizi ile araştırmanın iç tutarlılığının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte,

güvenilirlik analizi ile ankette yer alan soruların kendi aralarındaki tutarlılığı da ölçülmektedir (Yay, 2019).

Yukarıda değinildiği üzere, soruların birbiri ile yakınlık derecesini ortaya koymak için yapılan bu analiz ile elde edilen Cronbach's Alpha değeri, alfa iç güvenlik katsayıdır ve ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılığını ölçmek için kullanılır. Cronbach's Alpha değeri 0 ile 1 arasında olmaktadır. Ancak, sorular arasında ilişki gözlemlenemediği durumlarda negatif değer alabilmektedir. Cronbach's Alpha değerinin negatif çıktığı, bu gibi durumlar, sorulara verilen yanıtların tutarsız olduğunu ortaya koymaktadır (Vaske, Beaman & Sponarski, 2016: 5-7'den aktaran: Yay, 2019).

Tablo 4.3: Cronbach's Alpha Değer Aralıkları ve Anlamları

Cronbach's Alpha Değeri	Anlamı
$0 < \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir.
$0,40 < \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenilirliktedir.
$0,60 < \alpha < 0,80$	Ölçek oldukça güvenilirdir.
$0,80 < \alpha < 1$	Ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Kaynak: (Yıldız ve Uzunsakal, 2018)

Tablo 4.4: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi - Cronbach's Alpha Değerleri

Alt Boyutlar	Sorular	Cronbach's Alpha Değeri
ÇOĞULCULUK	KDYS 1-6	0,832
GÜÇ MESAFESİ	KDYS 7-11	0,465
BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA	KDYS 12-16	-0,173
ERİLLİK	KDYS 17-20	0,898
UZUN DÖNEM ODAKLILIK	KDYS 21-25	0,033
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN: KÜLTÜREL DEĞERLER		0,574
Alt Boyutlar	Sorular	Cronbach's Alpha Değeri
YENİLİKÇİ KÜLTÜR	ÖKYS 1-10	0,843

REKABETÇİ KÜLTÜR	ÖKYS 11-14	0,515
BÜROKRATİK KÜLTÜR	ÖKYS 15-18	-1,136
ARACI DEĞİŞKEN: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ		0,757
Boyut	Sorular	Cronbach's Alpha Değeri
BAĞIMLI DEĞİŞKEN: İNOVASYON	İYS 1- 17	0,906

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik analizi her bir ölçek için Cronbach's Alpha değeri hesaplanarak test edilmiştir. Buna göre Cronbach's Alpha değeri sırası ile Kültürel Değerler ölçeği için, 0,574, Örgüt Kültürü ölçeği için, 0,757 ve İnovasyon ölçeği için 0,906 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre Kültürel Değerler ölçeği, Cronbach's Alpha değeri 0,4 ve 0,6 arasında hesaplandığı için düşük güvenilirlikte çıkmıştır. Örgüt Kültürü ölçeği ise Cronbach's Alpha değeri 0,6 ve 0,8 arasında bulunduğu için oldukça güvenilir kabul edilmektedir. Son olarak, İnovasyon ölçeği, Cronbach Alpha değeri 0,8 ve 1,0 arasında ölçüldüğü için yüksek güvenilirlikte olarak bulunmuştur.

Bununla birlikte, Kültürel Değerler ölçeğinin 6 alt boyutu için de Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Yukarıda gösterilen Tablo 4.4'de belirtildiği üzere, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma ve Uzun Dönem Odaklılık olmak üzere bazı alt boyutların Cronbach's Alpha değerleri, istenilen değer olan 0,70'den düşük çıkmıştır. Bu sebeple, ilişkilendirme yapılırken, yeniden modelleme yapılmış ve bu modellemede, Cronbach's Alpha değeri, istenilen değer aralığında hesaplanan alt boyutlar olan, Çoğulculuk ve Erillik alt boyutları dikkate alınmış ve kullanılmıştır.

Örgüt Kültürü ölçeğinin, Yenilikçi Kültür, Rekabetçi Kültür ve Bürokratik Kültür olarak adlandırılmış, 3 alt boyutu için hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde, Rekabetçi Kültür ve Bürokratik Kültür alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerlerinin, istenilen değere uygun olmadığı gözlemlenmiştir. Cronbach's Alpha değeri 0,8 ve 1 arasında hesaplanan, Yenilikçi Kültür alt boyutu yüksek güvenilirlikte kabul edilmiştir. Güvenilirliği düşük çıkan iki alt boyut elimine edilmiş ve yeniden modelleme yapılmıştır. Modellemede, yalnızca Yenilikçi Kültür alt boyutu kullanılmıştır.

Son olarak, İnovasyon ölçeği alt boyutları için de Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. İşleyici İnovasyon ve Keşfedici İnovasyon olarak ifade edilen iki alt boyutun da Cronbach Alpha's değeri 0,8 ve 1 arasında hesaplanmıştır. İki alt boyut ölçeğinin de yüksek güvenilirlikte olduğu ortaya koyulmuştur.

Cronbach Alpha's değerlerinden hareketle, araştırmanın modeli yeniden oluşturulmuş, Cronbach Alpha değerine göre, güvenilir olmayan ve düşük güvenilirlikte çıkan alt boyutlar elimine edilmiş, yüksek güvenilirlik gösteren alt boyutlar kullanılmıştır. Model, Kültürel Değerler ölçeği alt boyutları Çoğulculuk ve Erillik ile birlikte Örgüt Kültürü ölçeği alt boyutu Yenilikçi Kültür ile İnovasyon ölçeği arasındaki ilişkiyi irdelemek üzerine kurulmuştur.

3.2.3. Yapısal Eşitlik Modeli Analizleri ve Sonuçları

Yapısal Eşitlik Modeli, bir teoriye dayanan ve ölçülebilen değişken anlamına gelen gözlenen – gözlemlenen değişkenler (observed variables) ile doğrudan ölçülemeyen fakat gözlenen – gözlemlenen değişkenler vasıtasıyla ölçülebilen yapıları ifade eden gizil – örtük değişkenler (latent variables) arasındaki sebep-sonuç ilişkisi kurmayı sağlayan ve kurulan modellerin bir bütün olarak test edilmesine imkân tanıyan istatistiksel bir yöntemdir. Yapısal Eşitlik Modeli ile teorik modelin veri ile desteklenip desteklenmediğini ortaya koymak diğer bir ifade ile modelin veriye uyup uymadığını belirlemektir (Alkış, 2016'dan aktaran: Şener vd., 2019: 270).

Gözlemlenen ve gizil – örtük değişkenleri aynı anda içinde bulunduran yapısı ile, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yol Analizinin birleşmesinden meydana gelen Yapısal Eşitlik Modeli'nin test edilmesi ile birlikte, edinilen uyum indeksleri değerleri çerçevesinde, model ile elde edilen veri arasındaki uyum değerlendirilmekte ve bu değerlendirme doğrultusunda, hipotezler kabul edilmekte ya da red edilmektedir (Yay, 2019).

Örneklemden elde edilen verilerin, ortaya atılan teorik modele uygun olup olmadığını tayin etmek amacıyla, güvenilir olarak kabul edilen ölçekler ve alt boyutları kullanılarak, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yol Analizi gerçekleştirilmiştir. Analizler yapılırken, AMOS programından faydalanılmıştır.

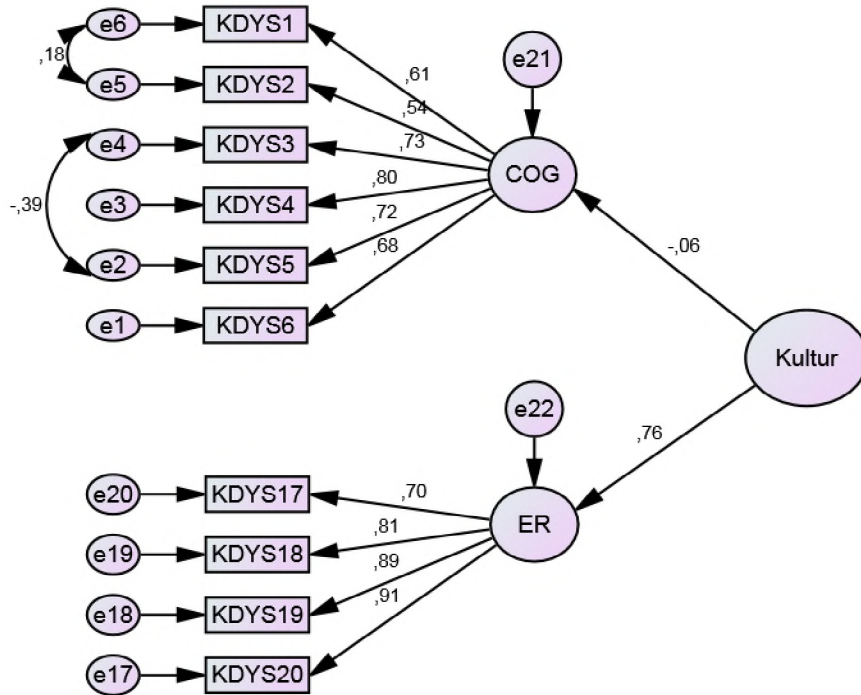
Çalışmanın bu bölümünde Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kapsamında yapılan, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yol Analizi sonuçları yer almaktadır.

3.2.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi, gizil – örtük ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmeyi hedeflemekte, gözlenen değişkenler ve gözlenen değişkenler vasıtasıyla ölçüldüğü kabul edilen gizil – örtük değişkenler olarak adlandırılan yapı ya da yapılar arasındaki ilişki test etmek için kullanılmaktadır (Wetson ve Gore, 2006’dan aktaran: Şener vd., 2019). Diğer bir ifade ile, Doğrulayıcı Faktör Analizi, gözlenen ve gizil – örtük değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen, faktör analizi üzerine kurulu hipotezleri test etmek maksadı ile kullanılan, Yapısal Eşitlik Modeline ait bir tekniktir.

3.2.3.1.1. Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.2: Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Daha önce değinildiği üzere, Cronbach’s Alpha değerlerine göre güvenilir kabul edilen, Kültürel Değerler Ölçeğinin, Çoğulculuk ve Erillik adı verilen alt boyutlarının maddelerinin, faktör yüklenimlerini ve yüklenimlerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi, yukarıda Şekil 4.2’de gösterilmektedir. Şekil 4.2’de gösterilen, ölçüm modeli

incelendiğinde, istenilen uyum iyiliği kriterlerini sağlayabilmek adına model modifikasyonlarına başvurulmuştur. Şekil 4.2 incelendiğinde, Modelde e2 ve e4 hata terimleri ve e5 ile e6 hata terimleri arasında model modifikasyonu yapıldığı görülmektedir.

Şekil 4.2’de tasvir edilen modelin veriler ile uyumlu olup olmadığı, Uyum iyiliği kriterleri göz önüne alınarak, değerlendirilmektedir. Şöyle ki; Yapısal Eşitlik Modelinde kurulan model ile toplanan verinin birbiri ile olan uyumu, modelin uyum iyiliği indeksi değerleri aracılığı ile belirlenmektedir. Başka bir ifade ile, uyum iyiliği indeksi değerleri, geliştirilen modelin, elde edilen veriyi hangi düzeyde açıkladığını ifade etmeye yardımcı olmaktadır (Sincer, 2017: 236’dan aktaran Yay, 2019). Aşağıda yer alan, Tablo 4.5’de Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları belirtilmiştir.

Tablo 4.5: Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum Ölçüleri	Araştırma Modeli
CMIN/DF	$\leq 4 - 5$	≤ 3	2,614
GFI	0,85 - 0,89	$\geq 0,90$	0,952
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,966
RMR	0,06 - 0,08	$\leq 0,05$	0,054
RMSEA	0,06 - 0,08	$\leq 0,05$	0,071

Tablo 4.5’de görüldüğü üzere, elde edilen uyum iyiliği kriterlerine göre çalıştırılan modelde, Kültürel Değer ölçeklerinden, Çoğulculuk ve Erillik alt boyutlarına ilişkin ölçüm modelinin verilerle iyi uyum sağladığı görülmektedir. Daha detaylı inceleyecek olursak, toplanan veri ile model arasında uyum olup olmadığını test eden, Ki-Kare Uyum İyiliği İndeksi olarak adlandırılan CMIN/DF değeri 3’ün altında elde edilmiş ve model ile verinin mükemmel uyum sağladığı görülmüştür. İyilik Uyum İndeksi olarak ifade edilen, mükemmel uyum gözlemlenebilmesi için 0,90 üzerinde çıkması gereken GFI değeri 0,952 olarak bulunmuş ve mükemmel uyum şartını sağlamıştır. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi adı verilen 0,90 üzeri kabul edilebilir, 0,97 üzeri ise mükemmel uyumu ifade eden CFI değeri, 0,97 değerine oldukça yakın

bir değerde elde edilmiş ve olumlu sonuç vermiştir. Ortalama Hataların Karekökü olarak isimlendirilmiş, 0,06 ve 0,08 arasında yer aldığı takdirde kabul edilebilir, 0,05'in altında bir değer aldığı koşullarda ise mükemmel uyumu ifade eden RMR değeri, mükemmel uyum değerine oldukça yakın bir sonuç ile kabul edilebilir bir uyum sağlamıştır. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü şeklinde ifade edilen RMSEA değeri ise kabul edilebilir uyum ölçüleri aralığında bir değer olarak olumlu sonuç vermiştir.

Tablo 4.6: Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Katsayıları

Gözlenen Değişken		Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
Çoğulculuk	<---	Kültürel Değerler	-,064
Erillik	<---	Kültürel Değerler	0,765
Ait olunan grubun huzuru, bireysel çıkarlardan daha önemlidir.	<---	Çoğulculuk	0,607
Bireyler zorluklara katlanma pahasına, gruplarına bağlı kalmalıdır.	<---	Çoğulculuk	0,537
Bireyler ait oldukları grup için kendi çıkarlarını feda etmelidir.	<---	Çoğulculuk	0,729
Bireyler öncelikle ait oldukları grubun refahını, daha sonra bireysel hedeflerini düşünmelidir.	<---	Çoğulculuk	0,801
Ait olunan grubun başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir.	<---	Çoğulculuk	0,722
Bireyin çıkarları zarar görse dahi, ait olunan gruba sadakat teşvik edilmelidir.	<---	Çoğulculuk	0,684
Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle çözer; kadınlar sorunları genellikle sezgilerini kullanarak çözer.	<---	Erillik	0,705
Zor sorunların çözümü, tipik olarak bir erkek özelliği olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirir.	<---	Erillik	0,807
Erkekler için profesyonel bir kariyer sahibi olmak, kadınlara kıyasla daha önemlidir.	<---	Erillik	0,890
Erkeklerin kadınlara kıyasla, her zaman daha iyi yaptıkları işler bulunmaktadır.	<---	Erillik	0,914

Yukarıda yer alan Tablo 4.6'de gözlenen değişkenler, gizil değişkenler ve bunlara ilişkin standart regresyon, diğer bir ifade ile ilişki katsayıları gösterilmektedir.

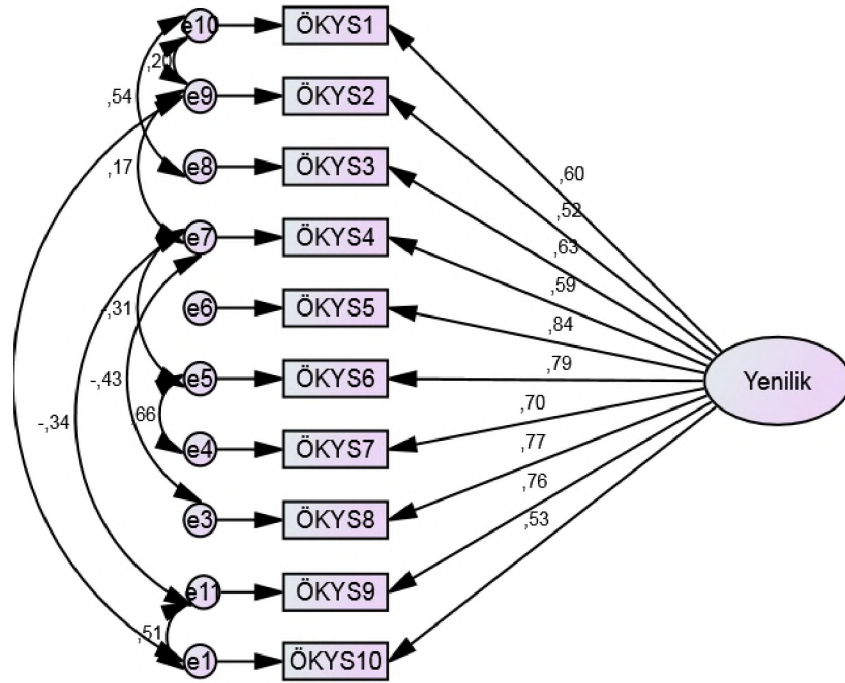
AMOS programının vasıtası ile çizilen diyagramda elde edilen standardize edilmiş değerlerden (faktörlerden) hiçbirinin 1'den büyük olmaması gerekmektedir. Aynı zamanda, Standardize edilmiş değerlerin 0,10'dan küçük olması durumunda, gözlemlenen değişkenin gizil değişken üzerinde etkisinin düşük olduğu sonucuna varılır. Bununla birlikte, Elde edilen standardize edilmiş değer 0,30 civarında olması gözlemlenen değişkenin gizil değişken üzerindeki etkisinin orta düzeyde olduğunu gösterirken; 0,50'den büyük olması ise etkisinin oldukça güçlü olduğunu ifade eder (Uçma, 2010: 180).

Tablo 4.6'da gösterilen, gözlenen değişkenler, gizil değişkenler ve bunlara ilişkin standart regresyon katsayıları incelendiğinde, elde edilen standardize edilmiş bütün değerler (faktörler) 1'den büyük olmama kuralına uyduğu gözlemlenmektedir. Çoğulculuk alt boyutu ve Kültürel Değerler boyutu arasındaki ilişkiyi ifade eden standart regresyon katsayısı haricinde ele alınan diğer boyutlara ilişkin gözlemlenen değişkenlerin standardize edilmiş regresyon değerlerinin, her bir değişken için 0,50'den büyük olması, gözlemlenen değişkenlerin, gizli değişkene etkisinin oldukça güçlü olduğunu göstermektedir. Şöyle ki; Tablo 4.6'ya göre, Kültürel Değerler boyutunu, açıklama gücü en yüksek olan alt boyut, 0,765 standart regresyon katsayısı değeri ile Erillik alt boyutu olmuştur. Erillik boyutu üzerinde en güçlü etkiye sahip madde ise 0,914 standart regresyon katsayısı değeri ile "Erkeklerin kadınlara kıyasla, her zaman daha iyi yaptıkları işler bulunmaktadır." ifadesi olmuştur. Gözlemlenen değişkenler arasında Erillik boyutuna etkisi güçlü fakat diğer maddelere nazaran daha az olan madde, 0,705, standart regresyon katsayısı değeri ile "Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle çözer; kadınlar sorunları genellikle sezgilerini kullanarak çözer." ibaresi olmuştur. Çoğulculuk boyutu için elde edilen standart regresyon katsayısı değerleri incelendiğinde ise, en güçlü etki, katsayısı değeri 0,801 olarak elde edilen, "Bireyler öncelikle ait oldukları grubun refahını, daha sonra bireysel hedeflerini düşünmelidir." ifadesi olurken, "Bireyler zorluklara katlanma pahasına, gruplarına bağlı kalmalıdır." ifadesi, bulunan 0,537 katsayısı değeri ile diğer ibarelere göre daha az etki sağladığı gözlemlenmiştir.

Son olarak, ölçüm modelinin, her bir maddesinin $p < 0,05$ değerine sahip olduğu ve istatistiki düzeyde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

3.2.3.1.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.3: Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Örgüt Kültürü Ölçeğinin, elde edilen Cronbach's Alpha değerlerine göre güvenilir kabul edilen, Yenilikçi Kültür alt boyutunun maddelerinin, faktör yüklenimlerini ve yüklenimlerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi, yukarıda Şekil 4.3'de gösterilmektedir. Şekil 4.3'de gösterilen, ölçüm modeli incelendiğinde, istenilen uyum iyiliği kriterlerini sağlayabilmek adına model modifikasyonlarına başvurulduğu görülmektedir.

Şekil 4.3'de tasvir edilen modelin veriler ile uyumlu olup olmadığı, Uyum iyiliği kriterleri göz önüne alınarak, değerlendirilmektedir. Aşağıda yer alan, Tablo 4.7'de Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları belirtilmiştir.

Tablo 4.7: Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum Ölçüleri	Araştırma Modeli
CMIN/DF	$\leq 4 - 5$	≤ 3	7,079
GFI	0,85 - 0,89	$\geq 0,90$	0,905
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,925
RMR	0,06 - 0,08	$\leq 0,05$	0,042
RMSEA	0,06 - 0,08	$\leq 0,05$	0,137

Buna göre, elde edilen uyum iyiliği kriterlerine göre çalıştırılan modelde, Örgüt Kültürü Ölçeklerinden, Yenilikçilik Kültürü alt boyutuna ilişkin ölçüm modelinin, bazı uyum indekslerine göre, verilerle iyi uyum sağlayamadığı gözlemlenmiştir. Şöyle ki; 3'ün altında olması mükemmel uyumu ifade eden, 4 ile 5 arasında olması halinde ise kabul edilebilir olan, Ki-Kare Uyum İyiliği İndeksi (CMIN/DF), araştırma modelinde 7,079 olarak, uyumsuz bulunmuştur. Bununla birlikte, 0'a yakın bir değer olması istenen Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) indeksi ise 0,137 olarak hesaplanmış ve kabul edilebilir değerler arasında yer almamıştır. Bu veriler doğrultusunda, toplanan veri ile model arasında uyum gözlenememiştir. Bu sebeple Örgüt Kültürü ölçeği, modellemeden çıkarılmış ve Yol Analizinde, modele uygun olmadığı gerekçesi ile kullanılmamıştır.

Tablo 4.8: Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Katsayıları

Gözlenen Değişken	Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
İşletmemiz, yenilikçidir.	<--- Yenilikçi Kültür	0,597
İşletmemizin yenilikçi olması, bizi bir arada tutmaktadır.	<--- Yenilikçi Kültür	0,522
İşletmemiz, dinamiktir.	<--- Yenilikçi Kültür	0,628
İşletmemizde, yenilikçi olan yöneticiler en iyi yöneticiler olarak kabul edilir.	<--- Yenilikçi Kültür	0,590
İşletmemiz, büyük bir aile gibidir.	<--- Yenilikçi Kültür	0,836
İşletmemizde, çalışanların moral seviyesinin yükseltilmesine önem verilir.	<--- Yenilikçi Kültür	0,789
İşletmemizde, yeni görüşlerin değerlendirilmesine önem verilir.	<--- Yenilikçi Kültür	0,702
İşletmemizde, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin artırılması önemlidir.	<--- Yenilikçi Kültür	0,768

Sadakat, işletmemizi bir arada tutan önemli değerler arasındadır.	<---	Yenilikçi Kültür	0,762
İşletmemizde, geleneklere uygun davranışlarda bulunmak önemlidir.	<---	Yenilikçi Kültür	0,527

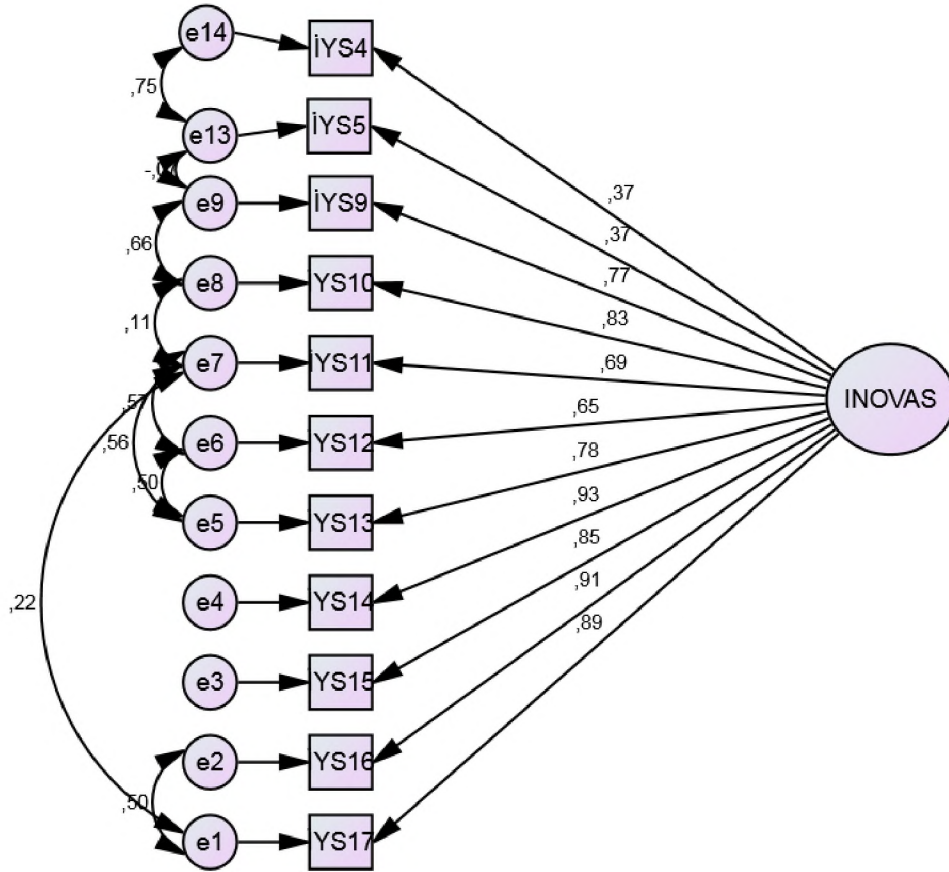
Yukarıda yer alan Tablo 4.8’de gözlenen değişkenler, gizil değişkenler ve bunlara ilişkin standart regresyon, diğer bir ifade ile ilişki katsayıları gösterilmektedir. Elde edilen standardize edilmiş değerler (faktörler) 1’den büyük olmama kuralına uymaktadır. Aynı zamanda, ele alınan boyuta ilişkin gözlemlenen değişkenlerin standardize edilmiş regresyon değerlerinin, her bir değişken için 0,50’den büyük olması, gözlemlenen değişkenlerin, gizli değişkene etkisinin oldukça güçlü olduğunu göstermektedir.

Daha detaylı ele alacak olursak, Yenilikçi Kültür düzeyini açıklama gücü en yüksek olan madde, 0,836 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “İşletmemiz, büyük bir aile gibidir.” ifadesi olurken, bunu 0,789 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “İşletmemizde, çalışanların moral seviyelerinin yükseltilmesine önem verilir.”, 0,768 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “İşletmemizde, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin artırılması önemlidir.”, 0,762 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “Sadakat, işletmemizi bir arada tutan önemli değerler arasındadır.”, 0,702 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “İşletmemizde, yeni görüşlerin değerlendirilmesine önem verilir.”, 0,628 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “İşletmemiz, dinamiktir.”, 0,597 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “İşletmemiz, yenilikçidir.”, 0,590 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “İşletmemizde, yenilikçi olan yöneticiler en iyi yöneticiler olarak kabul edilir.” 0,527 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “İşletmemizde, geleneklere uygun davranışlarda bulunmak önemlidir.” ibaresi takip ederken, maddeler arasında etkinliği en az bulunan ifade, 0,522 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “İşletmemizin yenilikçi olması, bizi bir arada tutmaktadır.” olmuştur.

Son olarak, ölçüm modelinin, her bir maddesinin $p < 0,05$ değerine sahip olduğu ve istatistiki düzeyde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

3.2.3.1.3. İnovasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4.4: İnovasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



İnovasyon Ölçeğinin, faktör yüklenimlerini ve yüklenimlerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren İnovasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi, yukarıda Şekil 4.4’de gösterilmektedir. Şekil 4.4’de gösterilen, ölçüm modeli incelendiğinde, istenilen uyum iyiliği kriterlerini sağlayabilmek adına, hata terimleri arasında kovaryans oluşturulduğu ve model modifikasyonlarına başvurulduğu görülmektedir.

Şekil 4.4’de tasvir edilen modelin veriler ile uyumlu olup olmadığı, Uyum iyiliği kriterleri göz önüne alınarak, değerlendirilmektedir. Aşağıda yer alan, Tablo 4.9’da İnovasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları belirtilmiştir.

Tablo 4.9: İnovasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Katsayıları

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum Ölçüleri	Araştırma Modeli
CMIN/DF	$\leq 4 - 5$	≤ 3	2,832
GFI	0,85 - 0,89	$\geq 0,90$	0,947
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,982
RMR	0,06 - 0,08	$\leq 0,05$	0,034
RMSEA	0,06 - 0,08	$\leq 0,05$	0,075

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere, elde edilen uyum iyiliği kriterlerine göre, İnovasyon ölçeği modelinin verilerle iyi uyum sağladığı görülmektedir. Buna göre, toplanan veri ile model arasında uyum olup olmadığını test eden, Ki-Kare Uyum İyiliği İndeksi olarak adlandırılan CMIN/DF değeri 3’ün altında elde edilmiş ve model ile verinin mükemmel uyum sağladığı görülmüştür. İyilik Uyum İndeksi olarak ifade edilen, mükemmel uyum gözlemlenebilmesi için 0,90 üzerinde çıkması gereken GFI değeri 0,947 olarak bulunmuş ve mükemmel uyum şartını sağlamıştır. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi adı verilen 0,90 üzeri kabul edilebilir, 0,97 üzeri ise mükemmel uyumu ifade eden CFI değeri, 0,982 olarak elde edilmiş ve mükemmel uyum ölçüleri arasında yer alarak olumlu sonuç vermiştir. Ortalama Hataların Karekökü olarak isimlendirilmiş, 0,06 ve 0,08 arasında yer aldığı takdirde kabul edilebilir, 0,05’in altında bir değer aldığı koşullarda ise mükemmel uyumu ifade eden RMR değeri, 0,034 ile mükemmel uyum değerini yakalamıştır. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü şeklinde ifade edilen RMSEA değeri ise 0,075 ile kabul edilebilir uyum ölçüleri olan 0,06 ile 0,08 değerleri aralığında bir değer alarak olumlu sonuç vermiştir.

Tablo 4.10: İnovasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Katsayıları

Gözlenen Değişken	Gizil Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
Takımımız, mevcut becerilerine benzer yeni beceriler geliştirerek müşteri sorunlarına çözümler üretir.	<--- İnovasyon	0,374
Takımımız, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini artırmak amacıyla bilgi tabanını güçlendirir.	<--- İnovasyon	0,372
Takımımız, işletme için tamamen yeni olan ürün geliştirme süreçleri geliştirir.	<--- İnovasyon	0,765
Takımımız, yenilikçiliğini güçlendirecek orijinal ürün geliştirme becerileri öğrenir.	<--- İnovasyon	0,828

Takımımız, işletme için tamamen yeni olan teknolojiler edinir.	<---	İnovasyon	0,692
Takımımız, işletme için tamamen yeni olan bilgiler edinir.	<---	İnovasyon	0,647
Takımımız, yeni teknolojilerin uygulanması hususunda orijinal beceriler öğrenir.	<---	İnovasyon	0,780
Takımımız, işletme için tamamen yeni olan ürünleri başarıyla geliştirir.	<---	İnovasyon	0,931
Takımımız, düzenli olarak yeni pazarlardaki yeni fırsatlardan istifade eder.	<---	İnovasyon	0,845
Takımımız, daha önce tecrübesinin olmadığı alanlarda, ürün geliştirmeye dönük becerilerini güçlendirir.	<---	İnovasyon	0,905
Takımımız, geçmiş/mevcut faaliyetlerinden farklı yeni görevler üstlenir.	<---	İnovasyon	0,888

Tablo 4.10’da gösterilen, gözlenen değişkenler, gizil değişkenler ve bunlara ilişkin standart regresyon katsayıları incelendiğinde, elde edilen standardize edilmiş bütün değerlerin (faktörler) 1’den büyük olmama kuralına uyduğu gözlemlenmektedir.

İnovasyon gizil değişkeni ve bu değişkenin gözlenen değişkenleri ile arasındaki ilişkiyi ifade eden standart regresyon katsayıları incelendiğinde, ilk iki ibare için elde edilen standardize edilmiş değerlerin 0,30 civarında olması gözlemlenen değişkenin gizil değişken üzerindeki etkisinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu ifadeler haricinde kalan diğer boyutlara ilişkin gözlemlenen değişkenlerin standardize edilmiş regresyon değerlerinin, her bir değişken için 0,50’den büyük olması, gözlemlenen değişkenlerin, gizli değişkene etkisinin oldukça güçlü olduğunu göstermektedir.

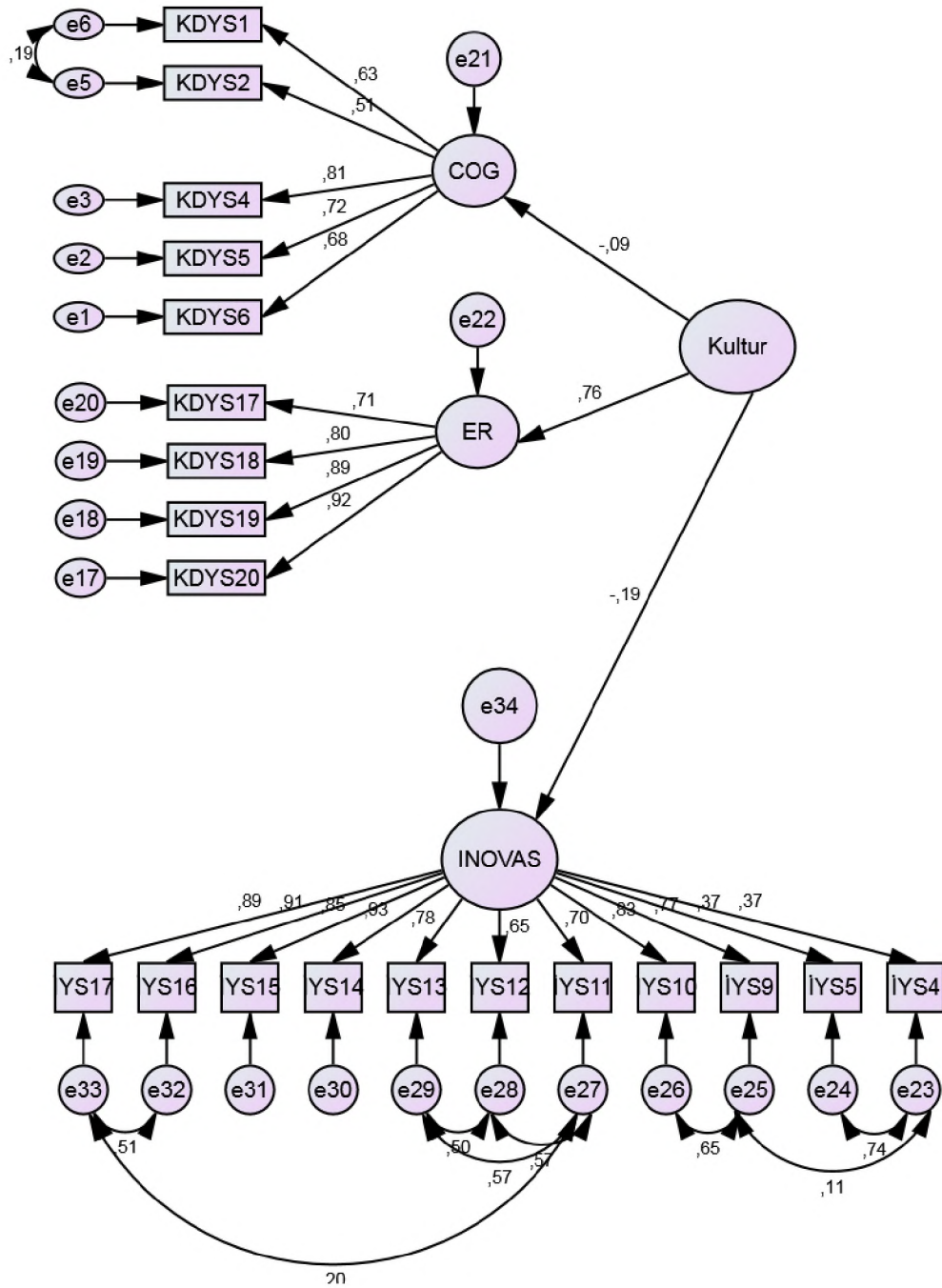
Daha detaylı ele alacak olursak, İnovasyon düzeyini açıklama gücü en yüksek olan madde, 0,931 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “Takımımız, işletme için tamamen yeni olan ürünleri başarıyla geliştirir.” ifadesi olurken, bunu 0,905 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “Takımımız, daha önce tecrübesinin olmadığı alanlarda, ürün geliştirmeye dönük becerilerini güçlendirir.”, 0,888 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “Takımımız, geçmiş/mevcut faaliyetlerinden farklı yeni görevler üstlenir.”, 0,845 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “Takımımız, düzenli olarak yeni pazarlardaki yeni fırsatlardan istifade eder.”, 0,828 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “Takımımız, yenilikçiliğini güçlendirecek orijinal ürün geliştirme becerileri öğrenir.”, 0,780 standardize edilmiş

faktör yükü değeri ile “Takımımız, yeni teknolojilerin uygulanması hususunda orijinal beceriler öğrenir.”, 0,765 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “Takımımız, işletme için tamamen yeni olan ürün geliştirme süreçleri geliştirir.”, 0,692 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “Takımımız, işletme için tamamen yeni olan teknolojiler edinir.” 0,647 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “Takımımız, işletme için tamamen yeni olan bilgiler edinir.” ibaresi takip ederken, maddeler arasında etkinliği en az bulunan, orta düzeyde etki sağlayan ifadeler, 0,374 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “Takımımız, mevcut becerilerine benzer yeni beceriler geliştirerek müşteri sorunlarına çözümler üretir.” ve 0,372 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “Takımımız, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini artırmak amacıyla bilgi tabanını güçlendirir.” izlemektedir.

3.2.3.2. Yol Analizi

Çalışmanın bu kısmında, kültürel değerlerin inovasyon düzeyini etkilediği hipotezini doğrulamak için gerçekleştirilen Yol Analizi ile çalışmadaki temel değişkenlerin (Kültürel Değerler – İnovasyon) birbirleri üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

Şekil 4.5: Kültürel Değerler Ölçeği ve İnovasyon Ölçeği Yol Analizi



Şekil 4.5’de görüldüğü üzere, hata terimleri arasında model modifikasyonlarına başvurulmuştur. Aşağıda, Tablo 4.11’de ise yapılan Yol Analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri gösterilmiştir.

Tablo 4.11: Kültürel Değerler Ölçeği ve İnovasyon Ölçeği Yol Analizi Uyum İyiliği Katsayıları

Tablo 4.11: Kültürel Değerler Ölçeği ve İnovasyon Ölçeği Yol Analizi Uyum İyiliği Katsayıları

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum Ölçüleri	Araştırma Modeli
CMIN/DF	$\leq 4 - 5$	≤ 3	2,986
GFI	0,85 - 0,89	$\geq 0,90$	0,878
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$	0,938
RMR	0,06 - 0,08	$\leq 0,05$	0,098
RMSEA	0,06 - 0,08	$\leq 0,05$	0,078

Tablo 4.11’de gösterilen değerler incelendiğinde, Yol Analizine tabii tutulmuş modelin Ortalama Hataların Karekökünü ifade eden RMR değeri dışında istenilen değeri yakaladığı görülmekte, dolayısıyla da modelin iyi uyuma sahip olduğu çıkarımında bulunmaktadır. RMR değeri 0,098 olup, 0,08’in üstünde fakat referans değere yakın olması sebebiyle modelin iyi uyum sergilemesine engel teşkil etmemektedir (Schumaker & Lomax, 2004). Dolayısıyla, Tablo 4.11’de yer alan, uyum iyiliği indeks değerlerinden hareketle, bahsi geçen modelin veriler ile uyumlu olduğu sonucuna ulaşmak mümkün gözükmemektedir.

Tablo 4.12: Kültürel Değerler Alt Boyutları ve İnovasyon Yol Analizi Katsayıları

Dışsal Değişken	İçsel Değişken	Standardize Edilmiş Regresyon
Çoğulculuk	<--- Kültürel Değerler	-,088
Erillik	<--- Kültürel Değerler	0,759
İnovasyon	<--- Kültürel Değerler	-,189

Tablo 4.12’de belirtilen içsel ve dışsal değerlerin standart regresyon katsayı değerlerine bakıldığında, İnovasyon düzeyinin, Kültürel Değerler ölçeği alt boyutlarından Erillik ile İnovasyon arasında 0,759 faktör yükü ile açıklanabilen negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu Yapısal Eşitlik Modeli çerçevesinde yapılan analizler doğrultusunda elde edilmiştir.

Yol Analizinde gösterilen tüm ilişkilerin $p < 0,05$ istatistiki düzeyde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, çalışmanın önceki iki bölümünde, literatür araştırmasının yaptığımız, irdelediğimiz kavramlar, kültür ve inovasyon arasındaki ilişki, çalışmanın üçüncü bölümünde, yapılan alan çalışması sonucunda elde edilen veriler ve analizler doğrultusunda açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde, ifade edildiği üzere, Kültürel Değerlerin, İnovasyon üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüş ve bu etkinin Kültürel Değerler ölçeği alt boyutu Erillik boyutundan kaynaklandığı gözlemlenmiştir. Bu durum, “Erillik”deki bir birim artışın, İnovasyon üzerinde 0,759 birimlik negatif ve anlamlı bir değişimin ya da azalışın olacağı yorumuna ulaşmamızı sağlamaktadır.

3.2.3.3. Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları

Tablo 4.13: Başlangıç Hipotezlerinin Kabul Durumları

Hipotez		Kabul- Red
H_{1.1}	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuk, Yenilikçi Kültür üzerinde etkilidir.	RED
H_{1.2}	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuk, Rekabetçi Kültür üzerinde etkilidir.	RED
H_{1.3}	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuk, Bürokratik Kültür üzerinde etkilidir.	RED
H_{2.1}	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Güç Mesafesi, Yenilikçi Kültür üzerinde etkilidir.	RED
H_{2.2}	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Güç Mesafesi, Rekabetçi Kültür üzerinde etkilidir.	RED
H_{2.3}	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Güç Mesafesi, Bürokratik Kültür üzerinde etkilidir.	RED
H_{3.1}	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Belirsizlikten Kaçınma, Yenilikçi Kültür üzerinde etkilidir.	RED
H_{3.2}	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Belirsizlikten Kaçınma, Rekabetçi Kültür üzerinde etkilidir.	RED
H_{3.3}	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Belirsizlikten Kaçınma, Bürokratik Kültür üzerinde etkilidir.	RED

H4.1	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erillik, Yenilikçi Kültür boyutu üzerinde etkilidir.	RED
H4.2	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erillik, Rekabetçi Kültür üzerinde etkilidir.	RED
H4.3	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erillik, Bürokratik Kültür üzerinde etkilidir.	RED
H5.1	Kültürel Değerler alt boyutu olan Uzun Dönem Odaklılık, Yenilikçi Kültür üzerinde etkilidir.	RED
H5.2	Kültürel Değerler alt boyutu olan Uzun Dönem Odaklılık, Rekabetçi Kültür üzerinde etkilidir.	RED
H5.3	Kültürel Değerler alt boyutu olan Uzun Dönem Odaklılık, Bürokratik Kültür üzerinde etkilidir.	RED
H6.1	Örgüt Kültürünün alt boyutu olan Yenilikçi Kültür, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.	RED
H6.2	Örgüt Kültürünün alt boyutu olan Rekabetçi Kültür, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.	RED
H6.3	Örgüt Kültürünün alt boyutu olan Bürokratik Kültür, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.	RED
H7.1	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuk, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.	KABUL
H7.2	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Güç Mesafesi, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.	RED
H7.3	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Belirsizlikten Kaçınma, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.	RED
H7.4	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erillik, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.	KABUL
H7.5	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Uzun Dönem Odaklılık, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.	RED
H8.1	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuğun, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Yenilikçi Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED

H8.2	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuğun, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Rekabetçi Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED
H8.3	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuğun, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Bürokratik Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED
H8.4	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Güç Mesafesinin, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Yenilikçi Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED
H8.5	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Güç Mesafesinin, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Rekabetçi Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED
H8.6	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Güç Mesafesinin, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Bürokratik Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED
H8.7	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Belirsizlikten Kaçınmanın, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Yenilikçi Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED
H8.8	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Belirsizlikten Kaçınmanın, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Rekabetçi Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED
H8.9	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Belirsizlikten Kaçınmanın, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Bürokratik Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED
H8.10	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erilliğin, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Yenilikçi Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED
H8.11	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erilliğin, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Rekabetçi Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED
H8.12	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erilliğin, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Bürokratik Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED

H_{8.13}	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Uzun Dönem Odaklılığın, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Yenilikçi Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED
H_{8.14}	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Uzun Dönem Odaklılığın, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Rekabetçi Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED
H_{8.15}	Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Uzun Dönem Odaklılığın, İnovasyon düzeyi üzerindeki etkisinde, Bürokratik Kültürün aracılık etkisi vardır.	RED

Çalışma başlangıcında kurulan, yukarıda listelenen hipotezlerin toplam sayısı 38’dir. Araştırma neticesinde, bu hipotezlerden yalnızca 2 tanesi kabul edilmiştir. H_{7.1} ile gösterilen “Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Çoğulculuk, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.” ve H_{7.4} ile gösterilen “Kültürel Değerlerin alt boyutu olan Erillik, İnovasyon düzeyi üzerinde etkilidir.” hipotezleri, kabul edilen hipotezlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler, bir araya gelme sebepleri olan hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda var olmak ve varlıklarını başarı ile sürdürebilmek durumundadırlar. Sürekli değişen zaman koşulları ve gelişen teknoloji ile birlikte meydana gelen küreselleşme, dünya pazarını tek bir bütün haline getirmiş, rekabeti son derece artırmış ve daha yoğun hale getirmiştir. Bu da örgütlerin var olma savaşını daha sert ve çetin hale getirmiştir. Bu koşullar altında, örgütler, nihai hedefleri olan başarılı bir şekilde var olmak ve sürdürülebilir başarı elde etmek için rekabet avantajı sağlayabilmelilerdir. Daha açık bir ifade ile faaliyetlerini sürdürebilmek, pazar paylarını ve kârlarını artırmak, büyüme ve gelişme sağlayabilmek adına rekabet gücü elde etmek durumundadırlar. Rekabet gücü elde etme ve dolayısı ile sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürme yolunda inovasyon, örgütler için oldukça etkili ve hayati önem taşıyan bir olgudur.

Belirttiğimiz üzere, içinde bulunduğumuz bilgi çağının getirdiği hız ve teknoloji, sınırları kaldırmış ve dünyayı tek bir pazar haline getirmiştir. Küreselleşme ile artan ve yoğunlaşan rekabet ortamında, işletmeler eskisinden daha zor ve sert koşullar altında faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte, sürekli değişen güç dengeleri, dinamik çevre koşulları da mevcut rekabeti başka bir boyuta taşımış, bu durum örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilme noktasında oldukça çetin bir mücadele içine çekmiştir. Sürdürülebilir başarı edebilmenin zorluğu, en büyük gayesi varlığını devam ettirebilmek olan örgütleri, bu uğurda yeni teknik ve yöntemlere başvurmaya dolayısı ile inovasyon yapmaya mecbur bırakmıştır. İnovasyon, pazarda var olabilme, varlığını başarı ile sürdürebilme noktasında, rekabet avantajı elde edebilmek için çalışan işletmelerin, değişken ve zor koşullar altında rekabet gücüne sahip olup, daha çok pazar payı elde etme amacını gerçekleştirebilmeleri için bir anahtar vazifesi görmektedir. Bu durum işletmeleri, rakiplerinden ayrılma, farklılık yaratabilme ve bunun sonucunda rekabet gücü elde etme doğrultusunda inovasyon yapmaya itmiştir. İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin, ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır” (Oslo Kılavuzu, 2015).

İnovasyon ile örgütler, yeni bir ürün, hizmet, süreç ya da yöntem geliştirerek bir değer yaratırlar ve rekabet gücü kazanıp, avantaj elde ederler. İnovasyon süreci sonunda elde edilen, yeni teknoloji ve iş modelleri, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlama adına yardımcı olur. İnovasyon sürecinde, bilgi ya da fikir, pazarlanabilir bir ürün, hizmet veya süreç teknolojisine, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine dönüşür.

Örgütler için varlığını sürdürme ve başarılı olabilme noktasında bu denli önem taşıyan inovasyon kavramı ile beraber örgütü bir arada tutan güç olarak ifade edebileceğimiz örgüt kültürü kavramı ve bu iki kavram arasındaki ilişki de büyük önem teşkil etmektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyesi olan bireylerin birbirleri, örgüt ve çevre ile olan ilişkilerini düzenleyen, davranışlarını yönlendiren aynı zamanda örgütün yönetsel adımlarını ve stratejileri şekillendiren norm, değer ve alışkanlıklar bütünü olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin, inovasyona olan bakışı, inovasyon yetenekleri ve düzeyleri üzerinde toplumda ve örgütte hâkim olan kültürün etkili olduğu düşünülmektedir. Şöyle ki; inovasyon çalışmalarına uygun ortamı ve koşulları sağlayan, inovasyon uygulamalarını teşvik eden, yeniliklere açık, yenilikçi bir kültürün hâkim olduğu bir örgütte, örgüt üyeleri tarafından benimsenen güçlü bir kültürün olması, inovasyon yapmaya imkân tanırken, başarılı bir şekilde yürütülen inovasyon faaliyetleri sonucunda ise rekabet gücü ve dolayısı ile sürdürülebilir başarı elde etmeyi sağlar. Örgüt kültürünün, bireylerin anlayış ve davranışları ile birlikte örgütün işleyişini, karar mekanizmasını ve stratejik hamlelerini etkilemesi sebebiyle, örgüt için son derece önemli bir olgu olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Toplumsal kültürün inovasyon düzeyi, bireyler ve toplumdaki örgütler aracılığı ile ölçülebilir, fiziksel bir boyuta kavuşabilmektedir. Örgütleri canlı birer organizasyon haline getiren üyeleridir ve bu bireyler yaşadıkları toplumun kültürünü örgüte taşırlar. Toplumsal kültür, bireyler aracılığı ile örgütteki birçok sürece sirayet eder aynı şekilde örgüt kültürü de üyeler vasıtası ile toplumla etkileşim halindedir. Karşılıklı kültürel bir alışveriş söz konusudur ve örgüt kültürü elbette içinde bulunduğu toplumun kültürünün bir alt kümesi olarak ele alınır. Toplumu oluşturan bireyler ile toplumdaki sosyal ve ekonomik sürecin temelini oluşturan örgütlerin değişimi ve gelişimi konusunda en etkili ve önemli olgu kültürdür.

Bu çalışmada, Toplumsal kültürün inovasyon düzeyini belirlemede örgüt kültürünün aracılık etkisi irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın, ilk iki bölümünde çalışma teorik çerçevede ele alınmış, çalışmada irdelenen hususlar ile alakalı literatür araştırmalarına yer verilmiştir. Bu bölümlerde, Toplumsal Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon ana başlıklar halinde ele alınmış, bu kavramlar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise ilk iki bölümde detaylıca ele aldığımız, araştırmamızın ana konusunu oluşturan olgulara, özetlemek mahiyetinde tekrar değinilmiş. Kültür ve İnovasyon arasında bulunan ilişki teorik çerçevede incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümü olan uygulama kısmında, ilk üç bölümde literatür değerlendirilmesi yapılan kültür ve inovasyon ilişkisi; inovasyon düzeyine örgüt kültürünün aracılık etkisi yön ve büyüklük açısından incelenmiştir.

Giresun ili, Giresun ve Bulancak Organize Sanayi Bölgelerinde, yapı kimyasalları, boya, tekstil ve gıda gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilen uygulamanın verileri SPSS ve Yapısal Eşitlik Modeli uygulaması olan AMOS programı vasıtası ile analiz edilmiştir. Betimleyici istatistikler ve oluşturulan hipotezlere yönelik sonuçlara bu yolla ulaşılmıştır. Söz konusu sonuçlara nasıl ulaşıldığı ve sonuçların değerlendirilmesine dair bilgi ve bulgulara çalışmanın dördüncü kısmında detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Fakat özetlemek adına, genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; toplumsal kültürün inovasyon düzeyini belirlemede örgüt kültürünün aracılık etkisini incelemek amacıyla üç ana ölçekten meydana gelen, 5’li Likert tipi anket uygulamasına başvurulmuştur. Araştırmada, Yoo ve Donthu (2002) tarafından geliştirilmiş, çoğulculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik ve uzun dönem odaklılık olmak üzere beş alt boyuttan oluşan kültürel değerler ölçeğine, Ogbonna ve Harris’in (2000) geliştirmiş olduğu, yenilikçi kültür, rekabetçi kültür ve bürokratik kültür olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelen örgüt kültürü ölçeğine ve Açıkgöz’ün (2015) geliştirmiş olduğu, işyici inovasyon ve keşfedici inovasyon olmak üzere iki alt boyuttan oluşan İnovasyon ölçeğine yer verilmiştir. Kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının, birbirlerine olan etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Öncelikle, SPSS programı ile geçerlilik ve güvenilirlik analizi, Cronbach’s Alpha değerleri vasıtası ile yapılmıştır. Cronbach’s Alpha değerlerine göre, 0,8’in

üzerinde olan, geçerlilik ve güvenilirlik analizine göre yüksek güvenilir çıkan alt boyutlar ile birlikte yeniden modelleme yapılmıştır. Cronbach's Alpha değerine göre, düşük güvenilirlikte olan ve güvenilir olmayan alt boyutlar, daha güvenilir ve doğru sonuç elde etmek adına yapısal eşitlik modeli analizlerinde kullanılmamıştır. Kültürel Değerler ana ölçeğinde; 0,832 ve 0,898 değerleri ile 0,8'in üstünde bulunan ve yüksek güvenilir kabul edilen Çoğulculuk ve Erillik alt boyutu yeni modellemeye yer alırken; Örgüt kültürü ana ölçeğinde ise 0,843 değeri ile Yenilikçi Kültür alt boyutu, yüksek güvenilir olarak ele alınmış ve modellemeye dahil edilmiştir. Son olarak İnovasyon ana ölçeğinin, işleyici inovasyon ve keşfedici inovasyon olarak adlandırılan iki alt boyutu da 0,877 ve 0,953 değerleri ile yüksek güvenilirlik değerleri aralığında yer almış ve modelde kullanılmıştır. Öte yandan; bulunan Cronbach's Alpha değerlerine göre, Kültürel Değerler ana ölçeği alt boyutlarından, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve uzun dönem odaklılık; Örgüt Kültürü ana ölçeği alt boyutlarından, rekabetçi kültür ve bürokratik kültürü ölçmeye yönelik ifadelerden elde edilen yanıtlar tutarsız bulunmuş ve alt ölçekler güvenilir olmadığı gerekçesi ile modelden çıkarılmıştır. Böylece, Kültürel Değerler ana ölçeği, Çoğulculuk ve Erillik alt boyutları ile Örgüt Kültürü ana ölçeği de Yenilikçi Kültür alt boyutu aracılığı ile İnovasyon ana ölçeği ile ilişkilendirilmiş ve incelenmiştir.

SPSS programı ile elde edilen demografik bulgulara değinildikten sonra Yapısal Eşitlik Modeli çerçevesinde yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yol Analizi bulgularına yer verilmiştir. Öncelikle, üç ana ölçek için de Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmış, Uyum İyiliği İndeksi Kat Sayıları ve Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları elde edilmiş ve yorumlanmıştır.

Kültürel Değerler ölçeği ve güvenilir kabul edilen iki alt boyutu Çoğulculuk ve Erillik için yapılan Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizinde elde edilen sonuçlara göre;

- Ölçüm modelinin her bir maddesi $p < 0,05$ istatistiki düzeyde anlamlıdır.
- Elde edilen Uyum İyiliği İndeksi Katsayıları neticesinde, Kültürel Değerler ölçeği, Çoğulculuk ve Erillik alt boyutlarına ilişkin ölçüm modelinin verilerle iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir.

- Standardize Edilmiş Regresyon Katsayılarına göre; Kültürel Değerler ölçeğinin, Çoğulculuk ve Erillik alt boyutlarına dair her bir maddesi, bahsi geçen alt boyutları pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- Çoğulculuk alt boyutunu açıklama gücü en yüksek olan ifade 0,801 standardize edilmiş regresyon katsayısı ile “Bireyler öncelikle ait oldukları grubun refahını, daha sonra bireysel hedeflerini düşünmelidir.” olurken; Erillik alt boyutunu açıklama gücü en yüksek olan ibare, 0,914 standardize edilmiş regresyon katsayı değeri ile “Erkeklerin kadınlara kıyasla, her zaman daha iyi yaptıkları işler bulunmaktadır.” olmuştur.
- Standardize Edilmiş Regresyon Katsayı değerleri doğrultusunda; Kültürel Değerler ölçeği üzerinde Çoğulculuk alt boyutunun etkisi oldukça az iken Erillik alt boyutunun etkisi ise çok güçlü olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgüt Kültürü ölçeği ve güvenilir kabul edilen alt boyutu Yenilikçi Kültür için yapılan Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizinde elde edilen sonuçlara göre;

- Ölçüm modelinin her bir maddesi $p < 0,05$ istatistiki düzeyde anlamlıdır.
- Elde edilen Uyum İyiliği İndeksi Katsayıları neticesinde, Örgüt Kültürü ölçeği, Yenilikçi Kültür alt boyutuna ilişkin ölçüm modelinin verilerle iyi uyum sağlamadığı tespit edilmiştir. 3’ün altında olması mükemmel uyumu ifade eden, 4 ile 5 arasında olması halinde ise kabul edilebilir olan, Ki-Kare Uyum İyiliği İndeksi (CMIN/DF), araştırma modelinde 7,079 olarak, uyumsuz bulunmuştur. Bununla birlikte, 0’a yakın bir değer olması istenen Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) indeksi ise 0,137 olarak hesaplanmış ve kabul edilebilir değerler arasında yer almamıştır. Bu veriler doğrultusunda, toplanan veri ile model arasında uyum gözlenememiştir. Bu sebeple, başlangıç modelinde, inovasyon düzeyini belirlemede aracılık etkisini incelemeyi amaçladığımız, Örgüt Kültürü ölçeği, modellemeden çıkarılmış ve Yol Analizinde, modele uygun olmadığı gerekçesi ile kullanılmamıştır.

Özetle, ilk olarak, geçerlilik ve güvenilirlik analizi çerçevesinde edinilen Cronbach’s Alpha değerlerine göre, Yenilikçi Kültür, Rekabetçi Kültür ve Bürokratik Kültür olmak üzere, üç alt boyutu ile birlikte ele aldığımız Örgüt Kültürü ölçeğinin, düşük güvenilirlik düzeyinde çıkan iki alt boyutu elimine edilmiştir. Ardından, yüksek

güvenilirlik düzeyine sahip olan tek alt boyut, Yenilik Kültür boyutu kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş, bu analiz neticesinde, elde edilen verilerin modelle uyum sağlamadığı sonucuna varılmış ve bu sebeple modelden çıkarılmıştır. Dolayısı ile teorik modelimizde, toplumsal kültürün inovasyon düzeyini belirlemede aracılık etkisini gözlemlemek istediğimiz, aracı değişken olarak ifade ettiğimiz, Örgüt Kültürü boyutunun, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında herhangi bir aracılık etkisi belirlenememiştir. Elde edilen bazı verilerin düşük güvenilirlikte çıkması, modelle uyum sağlayamaması sebebiyle, teorik modelde, bazı alt boyutlar ve değişkenler üzerinde eliminasyona başvurmak durumunda kalmamız, çalışmaya konu olan kavramların- ifadelerin katılımcılar tarafından yeterince anlaşılamaması, araştırmanın sektörel zenginliğe sahip olmayan, düşük kapasiteli sayılabilecek, Giresun ili organize sanayi bölgeleri ile sınırlı olması ve çalışmanın Covid-19 pandemi koşulları altında yapılması gibi durumlardan kaynaklı olabilir.

İnovasyon ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılırken, modelin daha iyi ve uygun uyum iyiliği indeksi değerleri vermesi için bazı modifikasyonlara başvurulmuştur, hata terimleri arasında kovaryanslar kurulmuş ve bazı maddeler modelden çıkarılmıştır. İnovasyon ölçeği, alt boyutları göz ardı edilerek tek bir boyut olarak incelenmiştir. İnovasyon ölçeği için yapılan Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi elde edilen sonuçlara göre;

- Ölçüm modelinin her bir maddesi $p < 0,05$ istatistiki düzeyde anlamlıdır.
- Elde edilen Uyum İyiliği İndeksi Katsayıları neticesinde, İnovasyon ölçeği, modelinin verilerle iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir.
- Standardize Edilmiş Regresyon Katsayılarına göre; İnovasyon ölçeğinde yer alan her bir madde, inovasyon boyutunu pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- İnovasyon düzeyini açıklama gücü en yüksek olan madde, 0,931 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “Takımımız, işletme için tamamen yeni olan ürünleri başarıyla geliştirir.” ifadesi olurken, maddeler arasında etkinliği en az bulunan, orta düzeyde etki sağlayan ifade, 0,372 standardize edilmiş faktör yükü değeri ile “Takımımız, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini artırmak amacıyla bilgi tabanını güçlendirir.” olmuştur.

Kültürel Değerler ölçeği alt boyutları olan Çoğulculuk ve Erillik'in İnovasyon düzeyini etkilediği hipotezini doğrulamak için gerçekleştirilen Yol Analizi ile çalışmadaki temel değişkenlerin (Kültürel Değerler – İnovasyon) birbirleri üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Yapılan Yol Analizi neticesinde, Uyum İyiliği İndeksi Kat Sayıları ve Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları elde edilmiş ve yorumlanmıştır. Yol Analizi ile elde edilen bulgular ise şu şekildedir:

- Ölçüm modelinin her bir maddesi $p < 0,05$ istatistiki düzeyde anlamlıdır.
- Elde edilen Uyum İyiliği İndeksi Katsayıları neticesinde, Yol Analizi yapılan modelinin verilerle iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir.
- Yol Analizi ile elde edilen Standardize Edilmiş Regresyon Katsayı değerleri doğrultusunda; $-0,088$ Standardize Edilmiş Regresyon Katsayı değeri ile $0,10$ değerinin altında elde edilen Çoğulculuk alt boyutunun İnovasyon düzeyi üzerinde etkisi oldukça düşük iken; Standardize Edilmiş Regresyon Katsayı değeri, $0,759$ olarak bulunan, Erillik alt boyutunun etkisinin ise çok güçlü olduğu sonucuna varılmıştır.
- Kültürel Değerler alt boyutlarından Çoğulculuğun İnovasyon düzeyi üzerinde, $0,088$ faktör yükü ile açıklanabilen, kısmi de olsa, pozitif yönlü bir etkisinin olduğu Yapısal Eşitlik Modeli çerçevesinde yapılan analizler doğrultusunda elde edilmiştir.
- Kültürel Değerler ölçeği alt boyutlarından Erillik ile İnovasyon düzeyi arasında $0,759$ faktör yükü ile açıklanabilen negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu Yapısal Eşitlik Modeli çerçevesinde yapılan analizler doğrultusunda elde edilmiştir.

Kültürel Değerler, Örgüt Kültürü ve İnovasyon arasındaki ilişkiyi irdeleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Demircan ve Ertürk (2010) “Comparing Innovation Capabiltiy of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İnovasyon Kapasitesini Karşılaştırılması: Organizasyon Kültürü ve Güçlendirmenin Etkilerinin İncelenmesi)” isimli çalışmalarında, Belirsizlikten Kaçınma, Çoğulculuk, Güç Mesafesi ve Erillik-Dişilik alt boyutları ile İnovasyon kapasitesi arasındaki ilişkiyi irdelemek üzere kurdukları hipotezlerinden, Çoğulculuk ve Belirsizlikten

kaçınma alt boyutlarının, inovasyon kapasitesini arasındaki ilişkiye dair kurulan hipotezler kabul edilmiş, Çalışmamızda anlamlı sonuç elde edemediğimiz iki boyut olan Çoğulculuk ve Belirsizlikten kaçınma alt boyutlarının, küçük ölçekli işletmelerde, inovasyon kapasitesini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Örgüt Kültürü Ölçeğinde, inovasyon düzeyi ile ilişkisini ölçmek üzere Yenilikçi Kültür, Rekabetçi Kültür ve Bürokratik Kültür alt boyutlarını kullandığımız, ilk etapta güvenilirlik katsayılarının düşük çıkması ve sonrasında modelle uyumlu sonuç vermemesi sebebiyle anlamlı sonuçlar elde edemediğimiz hipotezler ile alakalı, Gün (2019), “Örgüt Kültür Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi Örgüte Güvenin ve Örtülü Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü” adlı çalışmada, Bürokratik Kültür alt boyutu ile Yenilikçilik Eğilimi arasında pozitif yönlü zayıf ilişki; Destekleyici Kültür alt boyutu ile Yenilikçilik Eğilimi arasında, pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki ve Yenilikçi Kültür ile Yenilikçilik Eğilimi Arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulmuştur.

Giresun ili, Giresun ve Bulancak Organize Sanayi Bölgelerinde, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde yaptığımız uygulama neticesinde, Erillik’in işletmelerdeki İnovasyon düzeyi üzerinde oldukça güçlü bir negatif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak; bir işletmede Erillik ne kadar az ise İnovasyon düzeyinin o kadar yüksek olduğu sonucuna varabiliriz. Bu koşulu da eğitim ile, eğitim düzeyini artırarak sağlayabiliriz. Erilliğin egemen olduğu bir ortamda, süregelen otokratik ve baskıcı tavırların, inovasyon sürecini başlatabilecek, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engellediği ve dolayısıyla erilliğin inovasyon düzeyi üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğu yorumunda bulunabiliriz. Öte yandan, dışiliğin hâkim olduğu bir ortamda, daha açık bir idare ile, çalışanların katılımına olanak sağlayan, eşitlikçi ve dayanışmanın ön planda olduğu bir ortamın, inovasyon sürecine uygun bir zemin hazırladığı ve inovasyon düzeyi üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna varabiliriz. Elbette elde ettiğimiz bu sonuçta, araştırmanın Giresun ili – Giresun ve Bulancak organize sanayi bölgelerinde yapılması, bu sınırlılık dolayısı ile hem sektör çeşitliliğinin sağlanamaması hem de sayıca daha az nitelikli elemana ulaşılabilmesi etkili olmuştur. Benzer çalışmalar, inovasyon algısının ve inovatif faaliyetlerin daha yüksek olduğu elektronik ve otomotiv gibi sektörlerde,

sanayisi daha çok gelişmiş organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerde ve daha büyük ölçekte yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AÇIKGÖZ, A. (2015). İnovasyon Çiftustalığı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması*. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 2015, 4 (2), 1 – 26.
- AKDEMİR, B. ve ÇUKACI, Y. (2007). Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyinin Belirlenmesi, *KÜ İİBF Dergisi*, 0(50), 1173-1192.
- AKINCI VURAL, Z. B. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayıncılık A.Ş.
- AKSAY, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- AKSEL, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKYÜZ, A. ve ÖRÜCÜ, E. (2018). Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 20-36.
- ALTAN, S. ve ÖZPEHLİVAN, M. (2019). *Örgüt Kültürü ve İnovasyon*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- ALTUNIŞIK, R., ÖZDEMİR, Ş. ve TORLAK, Ö. (2016). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık
- ANGEL, R. (2006). Putting an Innovation Culture Into Practice. *Ivey Business Journal Online*, 1.
- APPELBAUM, S. H., NORMAND, S. H. ve W. GLAVAS. (1998). Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301.
- ARIKAN, C. (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi. Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*. İstanbul: TÜSİAD Yayını

ARSLAN, H., KURU, M. ve SATICI, A. (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44(44), 449-472.

ATASOY, Y. (2007). *Dinamik Dışsallıkların İnovasyon İle Büyüme Üzerinde Etkileri ve Türkiye'nin Mevcut Durumu*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

ATİK, H. (2005). *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*. Ankara: Detay Yayıncılık.

AVCI, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 10, ss.121-138

AZAR, G., ve CIABUSCHI, F. (2016). Organizational Innovation, Technological Innovation, and Export Performance: The Effects of Innovation Radicalness and Extensiveness. *International Business Review*. 26, 324-336.

AZİZOĞLU, R. O. (2011). *Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: İki Farklı Ülkede Faaliyet Gösteren İki İşletme Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

BANGER, G. (2007). *İnovasyon Üzerine: Kazandıran Yenilikçilik*. JCI VI. Girişimcilik Akademisi, 4-6 Mayıs 2007.

BARUTÇUGİL, İ. (1981). *Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi*. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi.

BAŞARAN, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

BAŞER, B.C., YILMAZ, A., İYİLER Z. (2013). *Kümeler İçin İnovasyon ve AR-GE Yönetimi Kılavuzu*. Ankara: T.C. Ekonomi Bakanlığı İhracat Müdürlüğü.

BAYAT, B. (2008). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Alter Yayıncılık.

BEACH, L. R. (1993). *Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision and Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 10-11.

- BERBEROĞLU, G., BESLER, S. ve TONUS, H. Z. (1998). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 14(1), 29-52.
- BIRCH, P. ve CLEGG, B. (1997). *İş Hayatında Yaratıcılık*. Çev: Tülay Savaşer, İstanbul: Rota Yayıncılık.
- BOWDITCH, J. L. ve BUONO, A. F. (1997). *A Primer On Organizational Behavior*, (4th ed.). NewYork: John Wiley & Sons, Inc.
- BOZKURT, T. (1996). *İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Editör: Suna Tevrüz, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- BROWN, A. (1998). *Organizational Culture*. London: FT Pitman Publishing.
- BUDAK, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey (3. Baskı)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BURSALIOĞLU, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (17. Basım)*. Ankara: Pegem Akademi.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., AKGÜN, Ö. E., KARADENİZ, Ş., DEMİREL, F. ve KILIÇ, E. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi
- BÜTE, M. (2018). *Örgüt Kültürü*. Yayınlanmış Ders Notu. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- CEVİZCİ, A. (2000). *Felsefe Terimleri Sözlüğü (1. Baskı)*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- CORMICAN, K. ve O'SULLİVAN, D. (2004). Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management. *Technovation*, Volume 24, Issue 10, October 2004, Pages 819-829
- ÇELEBİ, N. (1983). *Aydın'daki Küçük Sanayilerin Sosyolojik Açından İncelenmesi*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, No: 26.

ÇELİK, C. (2007). Niklas Luhmann'da Sosyal Sistem Olarak Toplum ve Modern Toplumun Karmaşıklığı Sorunu. *Bilimname*, 2007(1), 51-74.

DAMANPOUR, F. (1987). The Adaption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors, *Journal of Management*, (13.4): 675-688.

DAMANPOUR, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.

DEAL, T.E. ve A.A. KENNEDY. (1982). *Corporate Cultures*. Massachusetts: Wesley.

DEMİREL, Y. ve KARADAL, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 253-270.

DOBNİ, C. B. (2008). "Measuring innovation culture in organizations". *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 548.

DOĞAN, B. (2007). *Örgüt Kültürü (1. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım.

DÖNMEZER, S. (1982). *Sosyoloji. (8. Baskı)*. Ankara: Savaş Yayınları.

DRUCKER, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper&Row Publishers.

DRUCKER, P. F. (1999). *21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çeviren; İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbun, İstanbul: Epsilon Yayınevi.

DURNA, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.

DURSUN, Ö. O. (2017). İnovasyon Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *International Journal of Management and Administration*, 1(1), 12-17.

EHRHART, M.G. (2014). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research an Practice*. NewYork: Routledge.

ELÇİ, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Technopolis Group.

- ER, P. H. (2013). Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, (29), 75-85.
- ERASLAN, H., BULU, M. ve BAKAN, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Turizm Sektöründe Uygulamalar. *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 15-50.
- ERDEM, F. ve İŞBAŞI, J. Ö. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 1(1), 33-57.
- ERDEM, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Üniversite Yayını
- ERDOĞAN, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- ERDÖNMEZ, C. (1993). *Toplumsal Gelişim, Toplumsal Değişim ve Çevre Bilinci*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- EREN, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., s.86.
- ERKMEN, T. ve BOZKURT, S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İİBF Dergisi*, 31(2), 197-228.
- ERKMEN, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- ERSEN, H. (1997) *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. İstanbul: Sim Matbaacılık, ss.42.
- ERSOY, A. (2016). Örgüt Kültürü Analizi: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesine Yönelik Bir Araştırma. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 5(1), 4-29.
- ERSOY, B. ve ŞENGÜL, C. (2008). Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 59-74.

ERTAŞ, Ç. ve UNUR, K. (2017). The Impact of Cultural Values of Hotel Employees on Organizational Culture. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 2017, 7 (2), 229-256.

ERTÜRK, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

FAGERBERG, J., MOWERY, D. C. ve NELSON, R. (2006). *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press.

FINDIKOĞLU, Z. F. (1991). *Kültür – Eğitim – Dil Üzerine Görüşleri ile Ziyaeddin Fahri Fındıkoğlu*. Nevin Güngör (Editör). Ankara: Kültür Bakanlığı.

GARCIA, R., CALANTONE R. (2002). A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. *The Journal of Product Innovation Management*, (19), 110-132.

GENÇ, Ç. (2016). Kurum Kültürü ve Değerlerine Yönelik Çalışan Farkındalığı: Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulama Örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 9(2), 116-137.

GİZİR, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme, *M.Ü.E.F. Dergisi*, 4(2), 182-196.

GOLDHAR, J. (1980). “Some Modest Conclusion” *Management of Research and Innovation*. Amsterdam/New York/Oxford, 283-284.

GOROMONZI, W. O. (2016). Operational Culture, Strategy Implementation and Commercial Bank Performance in Zimbabwe. *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 307-316.

GÖKCEK, O. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

GÖKER, Ş. (2009). *Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi ve Türkiye'nin İnovasyon Kapasitesinin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

GÜÇLÜ, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.

GÜLEŞ, H. K., BÜLBÜL H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı. (1. Baskı)*, Ankara: Nobel Yayınları

GÜLKAN, A. B. (2010). *Pazarlama İletişimi Bileşenlerinden Halkla İlişkiler Çerçevesinde Uluslararası Alanda Kültürün Tutundurma Faaliyetleri Üzerine Etkisi L'OREAL ve BEKO Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

GÜMÜŞTEKİN EREN, G. ve EMET, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 0(17), 90-116.

GÜRPINAR, K. ve SANDIKÇI, M. (2008). Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin Sonuçlarının Araştırılması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 105-125.

HALİM, H. A., AHMAD, N. H., RAMAYAH, T., HANİFAH, H., TAGHİZADEH, S. K., ve MOHAMAD, M. N. (2015). Towards an Innovation Culture: Enhancing Innovative Performance of Malaysian SMEs. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(2), 85-93.

HARRIS, P. R. ve R. T. MORAN (1996), *Managing Cultural Differences (4th Ed.)*. Houston: Gulf Publications.

HATCH, Mary Jo. (1997). *Organization Theory*, UK: Oxford University Press.

HIGGINS, James M. (1995). Innovate or Evaporate: Creative Techniques for Strategist, *Long Range Planning*, Volume: 29, No: 3, 1995, 370.

HITT, M. A., IRELAND, D. R. ve HOSKISSON E. H. (2001). Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, *Strategic Management Journal*, 22(67): 479-491.

- HITT, M. A., IRELAND, D. R. ve HOSKISSON E. H. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concept and Cases)*. Mason: Thomson South-Western.
- IŞIK, N. ve KILINÇ, E. (2012). İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, 7(1), 169-198.
- IŞIK, M. (2018). İnovasyon Kültürünün Hizmet İnovasyonu Performansına Etkisi: Bitlis İli Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 351-366.
- İPÇİOĞLU, İ. ve ŞAHİN, F. (2012). Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 153-165.
- İŞCAN, Ö. F. ve TİMÜROĞLU, M. K. (2010). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 21(1), 119-135.
- JAVİDAN, M., & HOUSE, R. J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289-305.
- KABAKÇI, H. (2007). *Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF ve AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KABAKÇI, H. (2014). Kamu Üniversitelerinde Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyo Ekonomi*, 2014 (1), 31-44.
- KARASAR, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri (24. baskı)*. Ankara: Nobel Yayınevi
- KAVAS, M. (2017). Bireysel Yenilikçi Kişilik Özelliği ve İnovatif Davranışa Etki Eden Faktörlere Yönelik Nicel ve Nitel Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(2), 137-156.
- KELLEY, B. (2010). *Stoking Your Innovation Bonfire*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- KESKİN, Z. (2016). Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 8(31), 27-42.
- KIRIM, A. (2006). *İnovasyon*. Birinci Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KNAPP, E. ve YU, D. (1999). Understanding Organizational Culture. *Knowledge Management Review*, 7, 16-21.
- KOÇEL, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- KONGAR, E. (2019). *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*. İstanbul: Remzi Kitabevi (22. Baskı).
- KÖSE, S. ve ÜNAL, A. (2000). *Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Uygulamaları*, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 3-15.
- KÖSE, S., TETİK, S. ve ERCAN, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- KULAKLI, A. (2005). Yeni ürün geliştirme sürecinde bilgi paylaşımının önemi ve bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4(8), 99-114.
- LEWIS, D. (1998). *How Useful a Concept is Organizational Culture*. Strategic Change, 7, 251-260.
- LUECKE, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. (Çev. Turan Parlak) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- LUKASOVA, R. (2004). Organizational Culture: Relationship Between Organizational Character and Behavior. *Organizacijuvadyba Sisteminai Tyrimai*, Vol:32, 95-103.
- LUND, D. B. (2003), Organizational Culture an Job Satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- LUTHANS, F. (1992). *Organizational Behaviour*. USA: McGraw Hill, Inc.

- MESÇİ, M. (2011). *Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- NARTGÜN, Ş. S. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Değerlere İlişkin Görüşleri: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4(12), 129-148.
- NEAGU, E.R. ve NICULA, V. (2012). “Influence of Organizational Culture on Company Performance”, *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 17(4): 420-424.
- NELSON, D. L. ve QUICK J. C. (1997). *Organizational Behavior*. West Publishing Company.
- NİŞANCI, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- ODEN, W.H. (1997). *Managing Corporate Culture, Inovation and Interpreneurship*. USA: Library of Logress Cataloging in Puplication Data.
- OECD (2005). *Yenilik Verilerin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler Oslo Kılavuzu*. Ankara: TÜBİTAK.
- OĞUZ, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), Aralık 2011, 123-139.
- OĞUZZTÜRK, B. S. ve TÜRKOĞLU, M. (2004). Yenilik ve Yenilik Modelleri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, (3), 14-21.
- Oslo Kılavuzu. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlaması İçin İlkeler*, Çev.: TÜBİTAK, Üçüncü Baskı, Ankara: TÜBİTAK Yayınları.
- OZAN, Ö. (2009). *İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- OZANKAYA, Ö. (1986). *Toplumbilim*. Ankara: Sevinç Matbaası.

- ÖKTEN, N. Z. ve ACARAVCI, A. (2004). Türkiye İmalat Sanayiinde Schumpeterci Yaklaşımın Test Edilmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 89-102.
- ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R., SAVAŞ, A. (2011). KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73.
- ÖZÇİFTÇİ, V. ve SARIÇAY, H. (2014). İşletmelerde Yenilikçilik Faaliyetlerinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 387-404.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve BİÇKES, D. M. (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (39), 19-45.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2009). *Örgütsel Davranış (6. Baskı)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ÖZKAN, Ö. ve TURUNÇ, Ö. (2015). Örgüt Kültürü ile Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 339-363.
- PADO, G. ve TEZCAN, L. (2018). Kültür ve Kültür Boyutlarının İnovasyon Kapasiteleri Üzerine Etkileri. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 275-292.
- POPA, I. L., PREDA, G., BOLDEA, M. (2010). *A Theoretical Approach of The Concept of Innovation. Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 151-156.
- PORTER, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12: 5-117
- ROBBINS S.P. JUDGE, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış (14. Baskı)* (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- ROGERS, E. M. (2003). *Diffusion of Innovation*. New York: The Free Press.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa/Aktüel Kitapevleri.

SANDBERG, B. (2002). “Creating The Market For Disruptive Innovation: Market Proactiveness At The Launch Stage”. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for marketing*, 11, (2), 184-196.

SARIBAY, A. Y. (2005). Hukuk ve Politika: Luhmann Sosyolojisi Bağlamında Bir Tartışma. Hayrettin Ökçesiz (Editör). *Hukuka Felsefi ve Sosyolojik Bakışlar – II*. İstanbul. İstanbul Barosu Yayınları, ss. 5-14

SARIOL, A. M., ve ABEBE, M. A. (2017). The Influence of CEO Power on explorative and Exploitative Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 73, 38-45.

SATİ, Z. E. ve IŞIK, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.

SAYLIK, A. (2019) Hofstede’nin Kültür Boyutları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması; Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(3), 1860-1881.

SCHEIN, E. (1984). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.

SCHEIN, E. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

SCHEIN, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

SCHUMACKER R.E. ve LOMAX R.G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

SERDAVAA, S. (2006). *Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Ticarileştirme Kararları ve Bireysel Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

SİĞRI, Ü. ve TIĞLI, M. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 327-342.

SILVA, G. M., STYLES, C., ve LAGES, L. F. (2016). Breakthrough Innovation in International Business: The Impact of Tech-innovation and Market-Innovation on Performance. *International Business Review*, 26(2), 391-404.

SUNGUR, O. (2009). *Antalya'da Faaliyet Gösteren İhracatçı Firmaların AR-GE, Teknoloji Geliştirme ve İnovasyon Faaliyetleri*. Uluslararası Davraz Kongresi: Küresel Dialog, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 938-953.

ŞAHİN, A. (2010). Örgüt Kültürü- Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, Temmuz- Aralık, 21-35.

ŞAHİNYAN, M. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ŞENER, M., ASLAN, Y. ve YİĞİT, V. (2019). Sağlık Göstergelerinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Test Edilmesi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (18), 268-276.

ŞİMŞEK, Ş. ve ÇELİK, A. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

ŞİŞMAN, M. (1994). *Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

ŞİŞMAN, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

ŞİŞMAN, M. (2007). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Pegem Yayınları.

TAŞKIN, H. ve ADALI, M.R. (2003). *Teknolojik Zekâ ve Rekabet Stratejileri*. İstanbul: Değişim Yayınları.

TDK Sözlüğü., 10 Haziran 2019 tarihinde, <http://tdk.gov.tr> adresinden erişildi.

THOMPSON, A. ve STRICKLAND, A.J. (2001). *Strategic Management*, Twelfth Edition, Thompson, Strickland, New York: McGraw Hill Companies.

THOMSETT, M. C. (1996). *Şirket Kültürü*. (Çev. Gülsen Şensoy). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

TİMUROĞLU, M. K. (2015). Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin Örgütsel Yenilik Üzerine Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 41-68.

TORAMAN, C., ABDİOĞLU, H. ve İŞGÜDEN, Burcu. (2009). İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 91-120.

TORUN, B. (2016). *İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları ve İşletmenin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: Düzce'deki KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

TOSI, H. L., J.R. RIZZO ve S. J. CARROLL (1994), *Managing Organizational Behavior*, Blackwell Business.

TROTT, P. (2002). *Innovation Management and New Product Development*, 2nd Ed., London: Prentice Hall, Pearson Education, England.

TROTT, P. (2008). *Innovation Management & New Product Development* (4th ed.). London: Financial Times Pearson Education Limited.

TUTAR, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.

TÜSİAD. (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, İstanbul: TÜSİAD Yayını, No: TÜSİAD-T/2003/10/362.

ULUSOY, G., ALPKANİ L, KILIÇ, K., ve ÖNER, M. A.; (2008), *İmalat Sanayinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi*. TÜBİTAK Proje No: SOBAG - 105K105, İstanbul: TÜBİTAK Yayınları.

UNESCO. (26 Temmuz – 6 Ağustos 1982). *Kültürel Politikalar Üzerine Dünya Konferansı*, Mexico City.

UNUTKAN, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Ankara: Tümken Kitabevi.

UZKURT, C. (2017). *İnovasyon Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

UZKURT, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

UZKURT, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.

UZKURT, C. (2010). *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır*. Ankara Sanayi Odası Yayın Organı (Dosya).

VAROL, M. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44(1), 195-222.

VATAN, A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

WAGNER, J. A. ve HOLLENBECK J.R. (1992). *Management of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

WAN, D., ONG, C. H. ve LEE, F. (2005). Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation*, 25(3), 261-268.

WANG, C. ve KAFOUROS, M. (2009). What Factors Determine Innovation Performance in Emerging Economies? Evidence from China, *International Business Review*, 6(6), 2009, 606-616.

WEBB, A. (1973). *Managing Innovative Projects*. London: Champion & Hall Pub.

WEST, A. (1992). *Innovation Strategy*. New York: Prentice Hall.

- WILKINS, A. L. ve QUICHI, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.
- YAĞMURLU, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52 (1-4), 717-724.
- YAHYAGİL, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. Yönetim: *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 47, Şubat 2004, 53-76.
- YALÇINKAYA, Y. (2010). Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(3), 373-403.
- YAVUZ, A., ALBENİ, M. ve Göze D. KAYA. (2009). Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), s.65-90.
- YAY, S. (2019). Mali Kurumlara Güven ve Sosyal Sermaye İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7 (19), 276-293.
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- YILDIRIM, Y. (2019). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekâ ile Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü ve Örgütsel İletişimin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YILDIZ, D. ve UZUNSAKAL, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018, Sayı: 1.
- YILMAZ, D. (2007). *Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türkiye’de Kurulmuş Alman Firmalarında Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

YİĞİT, S. (2014). Kùltür, Örgüt Kùltürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında “İnovasyon Kùltürü”. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 1-7.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Anket Formu	
Sayın ilgili, Bu araştırma, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan Cinel danışmanlığında yürütülmekte olan "Toplumsal Kültürün İnovasyon Düzeyini Belirlemede Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi Üzerine Bir İnceleme: Giresun İli Organize Sanayii Bölgesi Örneği" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı için bireylerin inovasyon algılarını belirlemeye yönelik bir araştırmadır. Bu amaçla, araştırmamız kapsamında, konuya ilişkin görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Siz değerli personellerin vereceği samimi cevaplar, araştırmanın etkinliğini artıracaktır. Anket aracılığı ile elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederiz Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan Cinel Danışman Cansu Özkul Yüksek Lisans Öğrencisi	

Demografik Bilgiler				
Cinsiyetiniz?	() Kadın		() Erkek	
Yaşınız?	() 18 - 25	() 26 - 40	() 41 - 50	() 51 ve üzeri
Eğitim Durumunuz?	() Okur Yazar	() İlkokul	() Ortaokul	() Lise
	() Ön Lisans	() Lisans	() Yüksek Lisans	() Doktora
Medeni Durumunuz?	() Evli		() Bekar	
Aylık Geliriniz?	() 2000 TL'den az	() 2000 – 4000 TL	() 4000 – 6000 TL	() 6000 TL üzeri

		Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Kültürel Değerlere Yönelik Sorular		1	2	3	4	5
KDYS 1	Ait olunan grubun huzuru, bireysel çıkarılardan daha önemlidir.					
KDYS 2	Bireyler zorluklara katlanma pahasına, gruplarına bağlı kalmalıdır.					
KDYS 3	Bireyler ait oldukları grup için kendi çıkarlarını feda etmelidir.					

KDYS 4	Bireyler öncelikle ait oldukları grubun refahını, daha sonra bireysel hedeflerini düşünmelidir.					
KDYS 5	Ait olunan grubun başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir.					
KDYS 6	Bireyin çıkarları zarar görse dahi, ait olunan gruba sadakat teşvik edilmelidir.					
KDYS 7	Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlarla sosyal etkileşime girmekten kaçınmalıdır.					
KDYS 8	Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlara önemli konularda yetki vermemelidir.					
KDYS 9	Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanların fikrini çok sık sormamalıdır.					
KDYS 10	Düşük konumdaki insanlar, yüksek konumdaki insanlar tarafından alınan kararlar konusunda hemfikir olmalıdır.					
KDYS 11	Yüksek konumdaki insanlar, kararlarının çoğunu düşük konumdaki insanlara danışmadan almalıdır.					
KDYS 12	Kurallar ve düzenlemeler kişinin kendisinden ne beklediği hakkında kişiye bilgi vermeleri nedeniyle önemlidir.					
KDYS 13	Yönergeleri ve prosedürleri yakından takip etmek önemlidir.					
KDYS 14	Uygulamalara yönelik talimatlar önemlidir.					
KDYS 15	Her zaman kişiden ne beklediğini bilmesine olanak sağlayan detayları açıklayan yönergelere sahip olmak önemlidir.					
KDYS 16	Standartlaştırılmış iş prosedürleri faydalıdır.					
KDYS 17	Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle çözer; kadınlar sorunları genellikle sezgilerini kullanarak çözer.					
KDYS 18	Zor sorunların çözümü, tipik olarak bir erkek özelliği olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirir.					
KDYS 19	Erkekler için profesyonel bir kariyer sahibi olmak, kadınlara kıyasla daha önemlidir.					
KDYS 20	Erkeklerin kadınlara kıyasla, her zaman daha iyi yaptıkları işler bulunmaktadır.					
KDYS 21	Tüm aksiliklere rağmen, tereddütsüz biçimde yola devam edilmelidir.					
KDYS 22	Uzun dönemli planlama, önemli bir unsurdur.					
KDYS 23	Kişisel kararlılık ve istikrar, önemlidir.					
KDYS 24	Gelecekteki başarı için, çok çalışılmalıdır.					

KDYS 25	Gelecekteki başarı için, bugünün eğlencesinden vazgeçilmelidir.					
------------	---	--	--	--	--	--

		Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular		1	2	3	4	5
ÖKYS 1	İşletmemiz, yenilikçidir.					
ÖKYS 2	İşletmemizin yenilikçi olması, bizi bir arada tutmaktadır.					
ÖKYS 3	İşletmemiz, dinamiktir.					
ÖKYS 4	İşletmemizde, yenilikçi olan yöneticiler en iyi yöneticiler olarak kabul edilir.					
ÖKYS 5	İşletmemiz, büyük bir aile gibidir.					
ÖKYS 6	İşletmemizde, çalışanların moral seviyesinin yükseltilmesine önem verilir.					
ÖKYS 7	İşletmemizde, yeni görüşlerin değerlendirilmesine önem verilir.					
ÖKYS 8	İşletmemizde, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin artırılması önemlidir.					
ÖKYS 9	Sadakat, işletmemizi bir arada tutan önemli değerler arasındadır.					
ÖKYS 10	İşletmemizde, geleneklere uygun davranışlarda bulunmak önemlidir.					
ÖKYS 11	İşletmemizde, kişisel ilişkilerden ziyade, rekabet avantajı kazandıracak işlere önem verilir.					
ÖKYS 12	İşletmemizin rekabet gücünü artıracak faaliyetler, bizi bir arada tutar.					
ÖKYS 13	İşletmemizde rekabet her zaman ön plandadır.					
ÖKYS 14	İşletmemizde, yoğun çalışmayı seven yöneticiler en iyi yöneticilerdir.					
ÖKYS 15	İşletmemizde, değişmezlik önemlidir.					
ÖKYS 16	İşletmemizde, istikrar önemlidir.					
ÖKYS 17	İşletmemizde, gelenekler bizleri bir arada tutan değerlerdir.					
ÖKYS 18	İşletmemizde, işlerin sorunsuz olarak sürdürülmesi önemlidir.					

		Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
İnovasyon Düzeyini Belirlemeye Yönelik Sorular		1	2	3	4	5
İYS 1	Takımımız, pazardaki talebi karşılamak için mevcut ürünlerde iyileştirmeler yapar.					
İYS 2	Takımımız, mevcut ürünler üzerinde düzenli olarak küçük çaplı değişiklikler yapar.					
İYS 3	Takımımız, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini artırmak amacıyla mevcut becerilerini güçlendirir.					
İYS 4	Takımımız, mevcut becerilerine benzer yeni beceriler geliştirerek müşteri sorunlarına çözümler üretir.					
İYS 5	Takımımız, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini artırmak amacıyla bilgi tabanını güçlendirir.					
İYS 6	Takımımız, sahip olduğu bilgi tabanını mevcut ürünlere yönelik sıklıkla geliştirir.					
İYS 7	Takımımız, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğini artırmak amacıyla mevcut teknolojilerden istifade eder.					
İYS 8	Yeni ürün geliştirme süreçlerinin maliyetlerini azaltmak işletmemizin önemli bir hedefidir.					
İYS 9	Takımımız, işletme için tamamen yeni olan ürün geliştirme süreçleri geliştirir.					
İYS 10	Takımımız, yenilikçiliğini güçlendirecek orijinal ürün geliştirme becerileri öğrenir.					
İYS 11	Takımımız, işletme için tamamen yeni olan teknolojiler edinir.					
İYS 12	Takımımız, işletme için tamamen yeni olan bilgiler edinir.					
İYS 13	Takımımız, yeni teknolojilerin uygulanması hususunda orijinal beceriler öğrenir.					
İYS 14	Takımımız, işletme için tamamen yeni olan ürünleri başarıyla geliştirir					
İYS 15	Takımımız, düzenli olarak yeni pazarlardaki yeni fırsatlardan istifade eder.					
İYS 16	Takımımız, daha önce tecrübesinin olmadığı alanlarda, ürün geliştirmeye dönük becerilerini güçlendirir.					
İYS 17	Takımımız, geçmiş/mevcut faaliyetlerinden farklı yeni görevler üstlenir.					

ÖZGEÇMİŞ