

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

**ÖRGÜT YAPISININ İNOVASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: İLBANK  
A.Ş. ARAŞTIRMASI**

**ÖZGE ARIKAN**

**UZMANLIK TEZİ**

**HAZİRAN 2018**



**İLBANK**  
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

**ÖRGÜT YAPISININ İNOVASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: İLBANK  
A.Ş. ARAŞTIRMASI**

**ÖZGE ARIKAN**

**UZMANLIK TEZİ**

**Tez Danışmanı (Kurum)**

**Murat ŞENGÜL**

**Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)**

**Prof. Dr. Akın KOÇAK**

Özge ARIKAN tarafından hazırlanan “Örgüt Yapısının İnovasyon Ve Örgüt Kültürüne Etkisi: İlbank A.Ş. Araştırması” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

|        | Unvanı                 | Adı ve Soyadı           | İmzası |
|--------|------------------------|-------------------------|--------|
| Başkan | Genel Müdür Yardımcısı | Salih YILMAZ            |        |
| Üye    | Daire Başkanı          | Hüseyin TÖREN           |        |
| Üye    | Daire Başkanı          | Hakkı ÇIRAK             |        |
| Üye    | Daire Başkanı          | Orhan IŞIK              |        |
| Üye    | Daire Başkanı          | Doç. Dr. Birol KAYRANLI |        |

Tez Savunma Tarihi: 20.06.2018

## **ETİK BEYANI**

“İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Özge ARIKAN

20.06.2018

# Örgüt Yapısının İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi: İlbank Örneği

(Uzmanlık Tezi)

Özge ARIKAN

## İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

Haziran 2018

### ÖZET

21. yüzyılda değişen dünya şartları ile globalleşen dünyada bireysellikten kurumsallığa geçiş ön plana çıkmış; bireylerin başarılarından çok örgütlerin başarıları bahsedilmeye başlanmıştır. Bu durum örgütlerin bu yüzyılda geçmiş yıllara göre daha fazla önem kazanmasına ve günden güne haklarında daha fazla araştırma yapılmasına neden olmuştur. Bu tez çalışmasının amacı, örgüt yapısının, inovasyon ve örgüt kültürüne olan etkilerini incelemeye yöneliktir. Bu amaçla, İlbank A.Ş.'nin Türkiye genelinde 18 bölge ve 1 genel müdürlükten oluşan yaklaşık 1856 personeli (müdür, teknik/idari uzman ve uzman yardımcıları) üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek örgüt yapısının, inovasyon ve örgüt kültürüne olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Tez çalışması üç bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde; örgüt kavramı, örgüt kültürü kavramı, literatürde geçen başlıca örgüt türü modelleri, örgüt yapısı kavramları ve örgütün yapısal durumunu etkileyen faktörlere ilişkin açıklamalar yapılmıştır. İkinci bölümde inovasyon kavramı, inovasyonun önemi, inovasyon türleri, inovasyon süreci ile örgüt yapısının inovasyon ve örgüt kültürü ile olan etkileşimi incelenmiştir. Araştırmanın son bölümde ise araştırmaya yönelik bilgiler hakkında açıklamalar yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Genel Müdürlük ve Yurtiçi hizmet birimlerinde çalışan personele yönelik olarak yapılan anket çalışmasına 118 personel katılmıştır. Araştırma da kullanılan anket formu üç bölümden oluşturulmuştur. Elde edilen veriler SPSS programında frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri ile birlikte bulgular bölümünde özetlenmiştir

Anahtar Kelimeler : Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı, İnovasyon Kapsamı, İnovasyon Süreci  
Sayfa Adedi : 134 sayfa  
Tez Danışmanı : Murat ŞENGÜL (Kurum)  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Akın KOÇAK (Ankara Üniversitesi)

The Effect of Organizational Structure an Innovation and Organizational Culture: Ilbank  
Example

(Expertise Thesis)

Özge ARIKAN

**ILLER BANKASI ANONIM SİRKETİ**

June 2018

**ABSTRACT**

The globalized world of 21st century as a result of changed indicators, transilience from individualism to institutionalism has come in to prominence, and it has started to be spoken of organizational success rather than individual-ones. This situation has cause institutions get more value in this century than recent years and more research done day to day. The focal point of this thesis aims to analyze the effects of organizational structure on innovation and organizational culture. For that purpose, it was conducted a research on approximately 1856 employee (director, technical/executive specialist and assistants) working in 18 different regions and 1 head office in Ilbank Inc. Thesis research includes three chapters. First chapter explains; organization, organizational culture, facts and types of organizational structures. Chapter two discourses about definition and importance of innovation, process of innovation, types of innovation in literature also includes the interaction between innovation and organization culture with organizational structure has been examined. In the last part of the research, it explains research methods. Survey method was used for data collection. 118 staff members participated in the survey study conducted The working in the Head Office and Domestic service units. The questionnaire used in the research is composed of three parts. The obtained data were summarized in the findings with frequency distributions, mean and standard deviation in the SPSS program.

|             |                                                                                                 |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Key Words   | : Organizational Culture, Organizational Structure,<br>Innovation Coverage, Innovation Process. |
| Page Number | : 134 pages                                                                                     |
| Supervisor  | : Murat ŞENGÜL (Corporate)                                                                      |
| Supervisor  | : Prof. Dr. Akın KOÇAK (Ankara University)                                                      |

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca bilgi ve tecrübelerini paylaşarak yardımlarını esirgemeyen kurum danışmanım Uzman Murat ŞENGÜL ile Üniversite Danışmanım Sayın Prof. Dr. Akın KOÇAK'a, İller Bankasındaki çalışma sürem boyunca her anlamda bana destek veren çok değerli Müdürüm Sayın İshak CAYMAZ'a, her zaman yanımda olan ve beni cesaretlendiren eşim Deniz ARIKAN'a, manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen canım Aileme ve araştırmama katkı sağlayan tüm İller Bankası Anonim Şirketi çalışanlarına, teşekkürlerimi borç bilirim.



# İÇİNDEKİLER

Sayfa

|                                                                         |      |
|-------------------------------------------------------------------------|------|
| ÖZET .....                                                              | i    |
| ABSTRACT.....                                                           | ii   |
| TEŞEKKÜR.....                                                           | iii  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                       | iv   |
| ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....                                               | vi   |
| ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....                                                | vii  |
| SİMGELER VE KISALTMALAR.....                                            | viii |
| GİRİŞ .....                                                             | 1    |
| 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT YAPISI KAVRAMLARI.....                        | 5    |
| 1.1. Örgüt Kültürü Kavramı .....                                        | 6    |
| 1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....                                 | 9    |
| 1.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler .....                             | 10   |
| 1.3.1. Artifaktlar (Örgüt Kültürünün Görünür ve Simgesel Öğeleri) ..... | 11   |
| 1.3.2. Örgütsel Kültürün Görünmeyen Öğeleri.....                        | 13   |
| 1.4. Örgüt Kültürü Modelleri .....                                      | 15   |
| 1.4.1. Parsons AGİL Modeli .....                                        | 17   |
| 1.4.2. Deal ve Kennedy Modeli .....                                     | 18   |
| 1.4.3. Kilmann Modeli .....                                             | 20   |
| 1.4.4. Handy ve Harrison Modeli.....                                    | 21   |
| 1.4.5. Quin ve Cameron Modeli.....                                      | 23   |
| 1.4.6. Schein Örgüt Kültürü Modeli.....                                 | 24   |
| 1.5. Örgüt Yapısı Kavramı .....                                         | 25   |
| 1.5.1. Örgüt Yapısının Unsurları.....                                   | 27   |
| 1.6. Örgütün Yapısal Durumunu Etkileyen Faktörler .....                 | 31   |
| 1.6.1. Örgüt Yapısı ve Örgüt Yaşı/Ölçeği.....                           | 32   |
| 1.6.2. Örgüt Yapısı ve Çevre.....                                       | 33   |
| 1.6.3. Örgüt Yapısı ve Teknik Sistem .....                              | 35   |
| 1.6.4. Örgüt Yapısı ve Güç.....                                         | 35   |
| 1.6.5. Örgüt Yapısı ve Teknoloji.....                                   | 37   |
| 1.6.6. Örgüt Yapısı ve Strateji.....                                    | 37   |
| 1.7. Örgüt Yapıları .....                                               | 38   |
| 1.7.1. Basit (Girişimci) Yapı .....                                     | 38   |
| 1.7.2. Mekanik Yapı.....                                                | 38   |
| 1.7.3. Profesyonel Yapı.....                                            | 39   |
| 1.7.4. Çok Boyutlu (Bölümlendirilmiş) Yapı .....                        | 40   |
| 1.7.5. Özel Yapılar (Adhokrasi Yapı) .....                              | 40   |
| 2. ÖRGÜT YAPISININ İNOVASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ETKİLEŞİMİ .....      | 43   |
| 2.1. İnovasyonun Tanımı.....                                            | 43   |
| 2.2. İnovasyon ile İlgili Temel Kavramlar .....                         | 44   |
| 2.2.1. Yaratıcılık.....                                                 | 44   |
| 2.2.2. Buluş (İcat).....                                                | 45   |
| 2.2.3. Teknoloji .....                                                  | 45   |
| 2.2.4. Girişimcilik .....                                               | 46   |
| 2.2.5. Patent.....                                                      | 47   |
| 2.2.6. Yayılma .....                                                    | 49   |

|                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.2.7. Değişim .....                                                                     | 49         |
| 2.2.8. Taklit .....                                                                      | 50         |
| 2.3. İnovasyonun Önemi .....                                                             | 51         |
| 2.3.1. İnovasyonun Örgütler (İşletmeler) İçin Önemi.....                                 | 52         |
| 2.3.2. İnovasyonun Ülkeler İçin Önemi .....                                              | 54         |
| 2.4. İnovasyonun Kapsamı ve Kaynakları .....                                             | 55         |
| 2.4.1. İçsel Kaynaklar.....                                                              | 56         |
| 2.4.2. Dışsal Kaynaklar .....                                                            | 59         |
| 2.4.2.1. Demografik Yapıdaki Değişiklikler .....                                         | 59         |
| 2.4.2.2. Algılamadaki Değişiklikler.....                                                 | 59         |
| 2.4.2.3. Yeni Bilgi .....                                                                | 60         |
| 2.5. İnovasyonun Türleri .....                                                           | 60         |
| 2.5.1. Ürün İnovasyonu.....                                                              | 61         |
| 2.5.2. Hizmet İnovasyonu .....                                                           | 62         |
| 2.5.3. Süreç İnovasyonu .....                                                            | 62         |
| 2.5.4. Organizasyonel İnovasyon .....                                                    | 63         |
| 2.5.5. Pazarlama İnovasyonu .....                                                        | 64         |
| 2.5.6. Radikal (Kökten) İnovasyon .....                                                  | 66         |
| 2.5.7. Kademeli (Artırımsal) İnovasyon .....                                             | 66         |
| 2.6. İnovasyon Süreci .....                                                              | 66         |
| 2.7. İnovasyona Karşı Engeller .....                                                     | 68         |
| 2.7.1. Örgütsel Engeller .....                                                           | 68         |
| 2.7.2. Bireysel Engeller.....                                                            | 70         |
| 2.7.3. İnovasyona Karşı Engellerin Giderilmesi .....                                     | 71         |
| 2.8. Örgüt Yapısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki .....                              | 72         |
| 2.9. Örgüt Yapısı ile İnovasyon Arasındaki İlişki.....                                   | 74         |
| 2.10. Örgüt Kültürü ile İnovasyon Arasındaki İlişki.....                                 | 75         |
| 2.11. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....                                                | 77         |
| <b>3. ÖRGÜT YAPISININ, İNOVASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ .....</b> | <b>79</b>  |
| 3.1. Araştırmanın Konusu .....                                                           | 79         |
| 3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                                                   | 79         |
| 3.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Varsayımları.....                                | 80         |
| 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....                                              | 80         |
| 3.5. Araştırmanın Verilerinin Elde Etme Yöntemi ve Değerlendirilmesi.....                | 80         |
| 3.6. Araştırma Verilerinin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Metotlar .....            | 82         |
| 3.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....                                             | 82         |
| 3.8. Araştırma Verilerinin Analizi .....                                                 | 83         |
| 3.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....                    | 83         |
| 3.8.2. Araştırma Kapsamında Yer Alan Ölçek Sorularına İlişkin Bulgular.....              | 84         |
| 3.8.3. Araştırma Kapsamında Belirlenen Hipotezlere İlişkin Bulgular .....                | 93         |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                            | <b>99</b>  |
| <b>KAYNAKLAR .....</b>                                                                   | <b>107</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                        | <b>114</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                                    | <b>134</b> |

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

| Çizelge                                                                                                                                                                            | Sayfa |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Çizelge 1.1. Güçlü kültür ile zayıf kültür özelliklerinin karşılaştırılması .....                                                                                                  | 16    |
| Çizelge 1.2. Çevre-stratejik kararlar ve dört değişik tip kültür .....                                                                                                             | 19    |
| Çizelge 1.3. Mintzberg'in organizasyon konfigürasyon çeşitleri.....                                                                                                                | 36    |
| Çizelge 3.1. Değişkenlere ait ölçeklerin güvenirlik değerleri .....                                                                                                                | 82    |
| Çizelge 3.2. Katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular.....                                                                                                             | 83    |
| Çizelge 3.3. Örgüt kültürüne ilişkin katılımcıların frekans dağılımlarına ilişkin bulgular.....                                                                                    | 84    |
| Çizelge 3.4. Yenilikçilik ölçeğine ilişkin katılımcıların frekans dağılımları .....                                                                                                | 90    |
| Çizelge 3.5. Cinsiyet değişkeni ile örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçeklerinin t-testi analizine ilişkin bulgular .....                                                            | 93    |
| Çizelge 3.6. Medeni durum değişkeni ile örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçeklerinin t-testi analizine ilişkin bulgular .....                                                        | 93    |
| Çizelge 3.7. Eğitim düzeyi ile örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçeklerinin anova analizine ilişkin bulgular .....                                                                   | 94    |
| Çizelge 3.8. Kurum içerisinde çalıştıkları süre ile örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçeklerinin anova analizine ilişkin bulgular .....                                              | 95    |
| Çizelge 3.9. Yenilikçilik ölçeği ile kurum içerisinde çalışma süresi değişkenleri arasındaki farkın kaynağını belirlemek için uygulanan post-hoc testlerine ilişkin bulgular ..... | 96    |
| Çizelge 3.10. Kurumdaki pozisyon değişkenleri ile örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçeklerinin anova analizine ilişkin bulgular .....                                                | 96    |
| Çizelge 3.11. Yenilikçilik ölçeği ile kurumdaki pozisyon değişkenleri arasındaki farkın kaynağını belirlemek için uygulanan post-hoc testlerine ilişkin bulgular.....              | 97    |
| Çizelge 3.12. Örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçekleri arasındaki ilişkin korelasyon bulguları .....                                                                                | 98    |

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

| Şekil                                                                 | Sayfa |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|
| Şekil 1.1. Parsons AGIL modeli .....                                  | 17    |
| Şekil 1.2. Örgütsel büyüklük ve yapı arasındaki ilişki .....          | 33    |
| Şekil 2.1. Fikir aşamasından patent alınmasına kadar olan süreç ..... | 48    |
| Şekil 2.2. İnovasyon süreci modeli .....                              | 68    |
| Şekil 2.3. Araştırma modeli .....                                     | 77    |

## SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

| Kısaltmalar        | Açıklamalar                  |
|--------------------|------------------------------|
| <b>ANOVA</b>       | Analysis of Variance         |
| <b>Ar-Ge</b>       | Araştırma Geliştirme         |
| <b>F</b>           | F Testi Değeri               |
| <b>İLBANK A.Ş.</b> | İller Bankası Anonim Şirketi |
| <b>N</b>           | Sayı                         |
| <b>ORT</b>         | Ortalama                     |
| <b>P</b>           | Anlamlılık Düzeyi            |
| <b>R</b>           | Korelasyon Katsayısı         |
| <b>STD</b>         | Standart                     |
| <b>T</b>           | T Testi Değeri               |
| <b>TDK</b>         | Türk Dil Kurumu              |
| <b>VD</b>          | ve diğerleri                 |

## GİRİŞ

Toplum, birtakım kural ve kaideler çevresinde, belirli insan gruplarının bir araya geldiği canlı ve sosyal bir sistemdir. Bireyler arasındaki bu sistemi bir arada tutan birçok faktör vardır. Bu faktörlerin en önemlisi kültürdür.

Kültür, bir toplumun yaşama, türünü sürdürme, örgütlerini düzenleme, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi, inanç ve insanlarla oluşan tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinimlerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimi olarak tanımlanmaktadır (Türk, 2007:1). Kültür kavramı insanların olduğu her yerde var olan bir olgudur.

Her toplumun farklı yapıları ve sistemleri nedeniyle kendine özgü kültürü vardır. Kültür özellikleri milletler arası farklılık gösterebileceği gibi aynı şehir içinde farklı köylerde hatta değişik mahallelerde bile değişiklik gösterebilir. Kültür ve toplum iç içedir.

Toplumlar kendi ihtiyaçlarını gidermek için zamanla kendi içlerinde farklı gruplar oluşturmuştur. Bunlardan en önemlisi örgütlerdir. İçinde bulunduğu toplumun ve kültürün özelliklerini taşıyan örgütler çeşitlilik ve farklılık gösterir.

Örgüt kavramı insanlık tarihiyle başlamaktadır. İnsan var olduğu sürece de devam edecektir. Örgütler özel sektör ve kamu sektörü alanlarında çok önemli işlevleri yerine getiren mekanizmalardır. Bu kadar önemli olan mekanizmaların topluma ve çalışanlarına karşı belli sorumlulukları vardır. Örgüt kültürü ise bu sorumlulukları belirleyen en önemli faktörlerin başında gelir.

Örgüt kültürü, bir kuruluştaki çalışanlar, yöneticiler ve müşteriler arasındaki ilişkilerin nasıl yürütüldüğünü ve kararlar alınırken hangi kriterlere göre alındığını belirleyen bir kavramdır (Yaşlı, 2015:5). Bir örgütte insana dair her şey örgüt kültürüdür. Kültür her işletme ve organizasyonun ayrı bir kimliğini yansıtır. Örgütlerin hâkim oldukları değerlerin neler olduğu, nasıl ortaya çıktığı, nasıl yaşatıldıkları ve hangi koşullarda değiştirildikleri bilinirse onların değer yargılarını anlamak ve iç dünyalarını açıklamak o denli kolay olur. Örgüt kültürü ile koordinasyon ve bütünleşme kolay sağlanır, çalışanlar örgütsel işleyişi daha kolay anlarlar. Kültür sayesinde çalışanlar, örgüt içerisinde nerede ve nasıl hareket edeceklerini bilirler. Bu sayede çalıştıkları kurumun verimliliğini ve karını en üst düzeye çıkarırlar. Yönetici ile çalışan, çalışan ve çalışan ilişkisi açısından

bütünleştirici ve kaynaştırıcı rol oynaması, bölümler ve kişiler arasında güç savaşlarını da önlenmiş olur.

Değişimin belirleyici unsur olduğu günümüz dünyasında, örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri, birbirleriyle rekabet edebilmeleri ve pazarda kalabilmeleri için üst düzey performans sergilemeleri, yeni yöntemler ve uygulamalar denemeleri gerekmektedir. Örgütler öncelikle çevresel değişimleri algılayabilmeli ve bu değişimlere uygun yenilikler geliştirebilmelidir. Daha sonra ürünlerinde, hizmetlerinde ve iş yapış yöntemlerinde geleneksellikten kurtulup bir takım değişiklikler ve yeniliklerle varlıklarını ettirmelidirler. İşte tam burada inovasyon kavramı devreye girmektedir.

Sanayileşme döneminden sonra hızlı üretim arzının yaşandığı günümüzde yenilik (inovasyon) kavramı işletmeler için önem kazanmıştır. İşletmelerin küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, varlıklarını koruyabilmeleri ve kar edebilmeleri için müşteri gereksinimlerini dikkate almaları gerekmektedir. Ayrıca tek başına müşteri ihtiyaçlarına göre sunulan ürün ve hizmet yeterli gelmemekte daha önce kimsenin düşünmediği bir ürünü, hizmeti veya iş modeli özelliklerini tasarlayıp, bunları hayata geçirebilmelidirler. Bir inovasyonun yenilik sayılabilmesi için yeniliği bulan kişi veya kuruma farklı alternatifler sunması gerekir. Ayrıca bulunan yeniliğin kurumda en üst düzeydeki çalışandan başlayarak sahiplenilmesi ve en alt kademeye kadar bu şekilde devam ettirilmesi gerekmektedir. Rekabetin uluslararası olduğu bu ortamda hem müşterileri memnun edebilecek hem örgütlerin maliyetlerini azaltabilecek hem de pazar payını arttırabilecek sürdürülebilir bir yapıya sahip olabilmek için çözüm inovasyondan geçmektedir. Bu yüzden inovasyon işletmeler için var olmanın yolu, ülkeler için ise ekonomik refahın ve kalkınmanın anahtarı olarak görülmektedir.

Örgütlerin kendine has benimsediği yapılar vardır. Bunlar örgütün iş yapma biçimlerini ve inovasyon yapabilme düzeylerini etkiler. Örneğin; Merkezîleşme ağır bastığında örgütte güç ve kontrol belirli bireyde toplanır. Bu da inovasyon üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Çünkü merkezîleşme girişimciliği ve inovasyonu azaltma, merkezi kontrol ve yaptırımı arttırma eğilimindedir. Biçimselleşme, örgüt çalışanlarının performansının kural ve prosedürlere uyma derecelerine göre belirlenmesini ifade eder. Kural ve prosedürlere aşırı bağlılık inovasyon konusunda örgüt üyeleri üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir. Çünkü aşırı bürokrasi çokça onaylamayı gerektirir ve bu durum ertelemelere neden olur. Bu yapılarda çalışanların yenilikçi davranışlarda bulunmalarından

çok kurallara göre davranmaları beklenir. Karmaşıklık ise uzmanlık gerektiren işlerde, hiyerarşik yapının farklılaşma derecesini ifade eder. Uzmanlaşma ile örgütte çalışanların belli bir konuda uzmanlaşmış olması ve eğitilmiş olması beklenir. Bu durum inovasyonu benimseme açısından olumlu etki yaratır.

Çalışmada, kamu sektörü veya özel sektör alanlarında faaliyet gösteren örgütlere ait, örgütün çalışma, düzen ve şeklini gösteren, örgüt içerisinde üst kademeden alt kademeye kadar herkesi kapsayan örgüt yapılarının etkileri, örgüt kültürünün önemi, rekabetin üst seviyelere çıktığı günümüz dünyasında örgütlerin hayatta kalabilmek adına yapacakları inovasyonların etkileri ve yapılacak bu inovasyonun benimsenebilirliği açıklanacaktır. Yatırım ve kalkınma bankacılığı sektöründe faaliyet gösteren İlbank A.Ş. çalışanlarının örgüt kültür düzeyi ve yenilikçilik kavramına olan bakış düzeylerinin belirlenerek, kurum içerisinde görev yapan çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği unsurların nedenlerine çözüm aranacaktır. Ayrıca örgüt kültürünü gözden geçirmek ve örgüt inovasyonu performansını arttırmak isteyen kurum yöneticilerine örgüt yapısı ve yönetimini bir araç olarak nasıl değerlendirmeleri gerektiği konusunda yol gösterici olmak amaçlanmaktadır.





## 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT YAPISI KAVRAMLARI

Kültür, 1871 yılında ilk kez antropolog Edward B. Taylor tarafından “bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün” olarak tanımlanmıştır.

Kültür kavramı, işletmecilik ve yönetim alanına ilk olarak 1951 yılında İngiltere’de Elliott Jaques tarafından yayımlanan “Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek” (The Changing Culture of a Factory) adlı kitap ile girmiştir (Eskiyörük, 2010: 67).

19. yy’da “kültür”, “yüksek kültür” söz öbeğiyle ilişkilendirilmiş “aklın, zevkin ve davranışların arınması ya da düzenlenmesi” anlamına gelmiştir. Bu anlam 20.yy’nin ortalarına kadar korunup sonunda bahsi geçen tarihte American Heritage English Sözlüğünde yer alan ve halen kullanılan tanımına kavuştu; “Sosyal yollarla geçen davranış şekilleri, sanat, inanış, kuruluşlar ve diğer bütün insan çalışma ve fikrinin ürünleri bütünüdür.”

Kültür, tarihin derinliklerinden süzülüp gelen zamanın ve ihtiyaçların doğurduğu şuurlu tercihlerle, manalı ve zengin bir sentez oluşturan; sistemli ve sistemsiz şekilde nesilden nesile aktarılan; bu suretle her insanda mensubiyet duygusu, kimlik şuru kazanılmasına yol açan; çevreyi ve şartları değiştirme gücü veren; nesillerin yaşadıkları zamana ve geleceğe bakışları sırasında geçmişe ait atıf düşüncesi geliştiren; inanışların, kabullenişlerin, yaşama şekillerinin bütünü olarak tanımlanır (Minaslı, 2012:23).

Kültür, yönetimin sahip olduğu ve yönlendirmeye açık olan, örgütün ortak bilincidir (Minaslı, 2012:23). Bu tanımla örgüt kültürü kavramı oluşturulmaktadır. Örgüt kültürü kavramı çok eskiye dayanmasına rağmen günümüzde insanlar tarafından daha çok ihtiyaç duyulup benimsenmektedir. Örgütlerin başarılı olmasındaki temel unsurlardan biri olan insan unsurunu bir arada tutmayı ve insanların birlikte uyumlu bir şekilde yaşamalarını sağlayan en önemli faktörlerden biri olan kültür olmadan bir toplumun var olması ve gelecek nesillerce devamının sağlanması mümkün değildir. Bu nedenden dolayı kültür, toplumun vazgeçilmez bir parçası olarak kabul edilmektedir.

Örgütler farklı kültürlere sahip bireylerden oluşmaktadır. Kültürün, örgütün amaçlarının, kararlarının, stratejilerinin, planlarının ve politikalarının oluşturulmasında ve

başarısında ayrıca çalışanların birbirleriyle bağlarının kuvvetlenmesinde çok önemli bir yeri vardır. Her örgüt belirli bir toplumda faaliyetini sürdürür. Örgütün mensup olduğu toplumun da kendine göre inançları, değerleri, normları, gelenekleri, görenekleri ve çeşitli durumlar karşısında belli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Bu durumu iş hayatından bir örnekle açıklayacak olursak, çoğu zaman işe alınan kişinin seçiminde o kişinin kültürel niteliklerini saptamak ve kurumla olan uyumunu belirleyebilmek için yardımcı testler uygulandığı görülmektedir. Çalışanlar ve yöneticilerin kültürel özellikleri bilinerek buna göre yönetsel ve örgütsel önlemler alınırsa, onlardan hem yüksek verim elde edilebilir, hem de mutluluklarını arttıran toplumsal ve manevi ortam yaratılabilir.

### **1.1. Örgüt Kültürü Kavramı**

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar 1940 lı yıllara dayanmakla beraber, işletme-kültür patlaması (corporate-culture boom) ile beraber artış göstermiştir. Özellikle 1980 sonrası yıkılan demir perde ile beraber globalleşen dünyada çok uluslu şirketler artış göstermiş ve ticaret hacimleri oldukça yüksek rakamlara çıkmıştır. İşte bu yapı içerisinde gelişim, bilgi edinimi ve paylaşımı gereksinimi örgüt kültürüne olan ilgiyi de attırmıştır. Elbette bu gelişim ve değişimin örgüt kültürünü de bizzat değiştirdiği düşünülebilir. Gelişmeler örgüt kültürünü ve onun içeriğini de etkileyecek ve haliyle de bu kavramın tanımlanması değişebilecektir. Örgüt kültürünün tanımlanması bir yana bu kavramın tek bir şekilde ele alınamayacağı ve birden fazla örgüt kültür olduğu ifade edilmektedir. Yazarların tanım yapmanın yanında fikirlerini güçlendirmek için kavramların bir takım özelliklerini ve yapısal kriterlerini ortaya koymaya çalıştıkları görülmektedir. Kültür ve örgüt kültürünün kimi temel öğeleri ortaya konulmaya çalışılmakta bu yolla örgüt, kültür ve örgüt kültürü gibi ifadelerin tanımlanmasına gayret edilmektedir.

Örgüt kültürü, literatürde yaygın olarak organizasyon kültürü, işletme kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü gibi kavramlarla ifade edilir. Bunun nedeni ise kültürün tanımlanmasının oldukça güç bir kavram olmasıdır (Berberoğlu ve diğerleri, 1998:31).

Örgüt kültürü ile ilgili literatürde yer alan tanımlardan bazıları şunlardır:

- “Sosyal sistemler olarak kabul edilen örgütlerin, toplumların sahip olduğu normlar, değerler, inançlar ve davranış kalıpları gibi kendilerine özgü davranış

kalıpları ve değerleri vardır. Tüm bu değerler bir araya gelerek örgüt kültürünü meydana getirir (Şahin, 2010:21).”

- “Örgüt kültürü, örgütlerin neden ve nasıl geliştiği, değiştiği ve bazen başarısızlığa uğradığı, herhangi bir anlam ve önemi olmayan işlerle uğraşıyor gibi görüldüğü soru ve sorunlara açıklık getirmeye çalışır (Schein, 1990:1-2).”
- “Örgüt kültürü, “örgütün kendine özgü davranış kalıpları, semboller, değerler, normlar ve fiziki yapıları gibi birçok unsurdan oluşan ve örgütteki tüm süreçlere yön veren bir olgudur” (Gezici, 2012:1).”
- “Örgüt kültürünü etkileyen çevresel etmenler; genel toplumsal koşullar (toplumsal kültür, ekonomik sistem vb.) ve sektörel koşullar (üretim süreci, teknoloji, rekabet vb.) olarak sınıflandırılabilir (Hofstede, 1994:9).”
- “Pettingrew’e (1979) göre; herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemidir.”
- “Schein’e (1985) göre; herhangi bir gruba ait ortak, benimsenmiş varsayımlar ve grubun algılama, düşünme ve çevresine tepki veriş biçimidir.”
- “Deal’a (1986) göre; dayanışma yaratarak örgüte bağlılığı ve verimliliği teşvik eden, örgüte anlam kazandıran insani bir buluştur.”
- “Mayo’ya (1994) göre; örgüt içindeki tüm inanç ve değerler, kabul edilen veya edilmeyen davranış normları, yazılı politikalar, tepe yönetimin baskısı ve beklentiler, formal ve informal sistem-süreç ve yöntemlerin bir birleşimidir.”
- “Balkaran’a (1995) göre; bir örgütün içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.”
- “Cameron ve Quinn’e (1999) göre; örgüt içinde neye değer verildiği, hangi yönetim ve liderlik biçimlerinin baskın olduğu, kullanılan dil ve semboller, prosedürler ve alışkanlıklar, başarının ne şekilde tanımlandığıdır.”

Örgüt kültürü ile ilgili olarak literatürde yapılmış olan yukarıdaki tanımların ortak noktası bu tanımlarda örgüt olarak bahsedilen kavramın neredeyse bütün organizasyon türlerine uygulanabilir olmasıdır. Örgüt kültürü şirketlerin belirledikleri hedeflere ulaşma ve başarı konusunda karlılığını ve başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisi haline gelmiştir.

Literatürde bu konu ile ilgili çalışmalarda, şirketlerin başarılı olmaları, benimsedikleri örgüt kültürüne ve örgüt kültürünün beraberinde getirdiği tüketici odaklı,

kararlı, güçlendirici ve insan odaklı anlayış biçimi ile doğru orantılıdır. Bir işletmenin benimsediği örgüt kültürü o işletmenin en değerli varlığı olduğu kadar o işletmenin sorumluluğunu taşıdığı en önemli varlığıdır. Bu sebepten dolayı işletmelerin kendi örgütsel yapılarına yönelik oluşturdıkları örgüt kültürü modellerinin taklit edilebilme ihtimallerinin düşük olması, o işletmeleri iş dünyasındaki rakiplerinin bir adım önünde iş dünyasında mücadelelerine devam etmeleri anlamına gelmektedir.

Örgüt kültürüne hakim olan öğelere bakacak olursak; örgüt kültürüne dahil olan çalışanların yeterlilikleri ve takım çalışması konularındaki başarıları örgüt başarısını olumlu yönde etkileyerek, verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Örgütün hedefi doğrultusunda oluşan ortak anlayış ve düşünce biçimleri, özel stratejiler, hedefler ve prensipler, çalışanların değer verdikleri düşünce ve davranışlar, örgüt kültürünün işletmeye kattığı ve öngörülen başarı hedefleri yönünde işletmeye etki eden en kritik öğelerdendir. Karar alma aşamasında ise ortak değerler ve çıkarımlar etkili olmaktadır. Örnek olarak; örgütün değerleri, kamuya veya basına yapılan açıklamalar ve faaliyetleri o örgütün aşağıda belirtilen değerleri kapsamında verimli ve başarılı olacaktır. Bu değerler:

- a) *Güvenlik*-Personelin fiziksel ve düşünsel olarak kendisini güvende hissetmesi.
- b) *Korunma*-İşletmeye ait değerli varlıkların ve bilgilerin koruma altında bulundurulması.
- c) *Uyumluluk*-İşletmenin sahip olduğu güvenilirlik, etik konusunda sahip olduğu yüksek standartlar, güvenilir çıkarımlar, hatasız teknik ve metotlar.
- d) *Süreklilik*-Yapılan hataların aslında öğrenilecek yeni şeylerin var olduğunu gösteriyor olması ve bu hatalardan ders alınması gerekliliği.
- e) *Devamlı eğitim*-Personele yönelik olarak yeni bilgi ve yetenekler kazanılmasına uygun ortamlar yaratılması.

Örgütün veya işletmenin idari kadrosunun davranış ve düşünceleri, altlarında bulunan çalışanların da davranış ve düşüncelerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışanların; yöneticileri, birbirleri ve müşteriler ile aralarındaki ilişkileri hakkında düşündükleri önemlidir. Bir işletmenin günlük işleyişi hakkında, o işletmenin benimsediği örgüt kültürü dikkate alındığında doğru çıkarımlara varılabilir. Çünkü örgüt kültürü, her işletme tarafından kendi yapısına uygun biçimde benimsenmektedir. İşletmenin genel işleyişi benimsemiş olduğu örgüt kültürüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Kararların alınış şekli, personelin sorumlulukları ve

örgütün günlük işleyişe yönelik esnekliği o işletmenin sahip olduğu örgüt kültürünün özellikleri ile paralellik taşımaktadır. Bütün bu verileri bir araya getirdiğimiz zaman örgüt kültürü hakkında ayırt edici bilgilere ulaşmamız mümkündür. Her örgütün kendine özgü bir ünü bulunmaktadır. Mesela bazı işletmeler bürokratik veya girişimci olarak, bazı işletmeler ise yenilikçi veya gelenekçi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürünün ortak değerler, inançlar, tavırlar ve çıkarımlar gibi parçaları herkes tarafından görünür değildir. Örgüt kültüründe köklü bir değişime gidilmeden önce kültürün bütün yanlarıyla tespit edilmesi ve değişiklik yapılacak olan unsurların doğru ve isabetli olarak araştırma yöntemleriyle anlaşılması gerekmektedir.

## 1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında ve devam ettirebilmelerinde, düşünce ve davranışlarını şekillendirmelerinden etkili araçtır, Çünkü örgüt kültürü, işletmelerin “doğru karar” olarak düşündüğü şeyleri, çalışanların uygun diye bildikleri şeyleri ve kurum içerisinde çalışanların birbirlerine nasıl davranacaklarını, bireylerin, çalışma gruplarının ve kurumun bir bütün olarak kendilerine verilen işle nasıl ilgileneceklerini, işlerin yapılma hızını ve verimliliğini, kurumun değişim kapasitesi ve bunu kabulünü, dışarıdaki hissedarların kuruma karşı tavırlarını şekillendirir.

Örgüt kültürü sonradan kazanılmış veya öğrenilmiş bir olgudur. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılabildir. Yazılı bir metin halinde değildir. Değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Antropolojiyle açıklanır. İnsan davranışlarından oluştuğu için duygu yüklüdür. İnanç ve değerler olarak bireylerin bilinçlerinde ve düşünce yapılarında yer alır. Örgüt kültürü davranışsal kalıplar halinde düzenli olarak tekrarlanır (Öztürk, 2015:12:66). Semboller aracılığıyla öğretilerek gelecek nesillere aktarılır, örgüt içi bireylerin davranışlarını şekillendirir.

Örgüt kültürü tanımları arasında hem ortak noktalar hem de farklılıklar mevcuttur. Bunlardan ilki çalışanların iyi ve kötü olan olgulara, istenilen veya istenilmeyen davranış biçimlerine dair ortak değerler sunmasıdır. İkincisi ise örgüt kültürünü meydana getiren değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Üçüncü ortak özellik, örgüt kültürüne ait değerlerin çalışanlar için taşıdığı sembolik anlamlardır. Örgüt içinde kurulan iletişim sayesinde çalışanlar bu anlamları öğrenir ve benimserler. Örgüt içinde anlatılan hikâyeler

veya kişilerin bulunmuş olduğu davranışlar nesilden nesile efsane olarak geçer. Çalışanlar bunlar sayesinde örgütün değerini öğrenirler.

### **1.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler**

Örgütler, hem diğer örgütlerden farklı olmak hem de örgüte yeni katılanlara örgüt kültürünün aktarılması için bazı unsurlardan faydalanırlar. Bu öğeler bize aynı zamanda örgüt kültürünün somutlaşmasının da göstergeleridir diyebiliriz.

Örgüt kültürü, örgütün çok katlı seviyeleri aracılığıyla görülebilir. Schein örgüt kültürünün seviyelerinin tam görülebilir, tam sözlü olarak ifade edilemeyenden ve görülemeyene doğru gittiğini ifade etmiştir. Yüzey seviye, giyim tarzı, davranış kalıpları, fiziksel semboller, örgüt seremoni (tören) ve ofis planı gibi şeyleri kapsayan görünen insani yapılarıdır. Görünen insani yapılar bir kişinin örgüt üyelerini izleyerek görebileceği, duyabileceği ve gözlemleyebileceği şeylerin tümüdür. Daha derin seviye, gözlemlenemeyen ama kişilerin yaptıkları işleri nasıl yaptıklarını açıklamalarından ve savunmalarından sezilen değerler ve inançlardır. Örgüt üyeleri bu değerlere bilinçli bir biçimde sahip olur ve devam ettirirler. Değerler, örgüt üyelerinin kendilerini ifade etmek için kullandıkları sembolere, dillere ve öykülere göre yorumlanabilir. Bazı değerler kültürün içine o kadar derin gömülmüştür ki örgüt üyeleri bilinçli olarak farkında değildir. Bu temel, öncelikli varsayım ve inançlar kültürün özüdür. Bilinçaltında davranış ve kararlara rehberlik ederler. Örgütün kültürünü karakterize eden temel değerler, sembollerin, öykülerin, kahramanların, sloganların ve seremonilerin dışavurumu aracılığıyla anlaşılabilir.

Son zamanlardaki araştırmalarda Edgar Schein'nin örgüt kültürü üzerine 1980'den itibaren 2000'li yıllara kadar süren araştırmasına geniş şekilde referans verilmektedir. Schein tarafından tanımlanan kültürün üç seviyesi; Varsayımlar veya bilinçsiz inançlar ve değerler, benimsenen inançlar ve değerler ve yapılar, süreçler ve gözlemlenen davranışlardan oluşan artifaktlar olduğunu belirtmiştir. Corrigan, bilinçsiz inançlar ve değerleri kültürün en dip seviyesi olarak tanımlamıştır. Bu seviyede örgüt kültüründeki değişimlerin daha zor olacağı iddia edilebilir. Benimsenen inançlar ve değerler kültürün orta seviyesi olarak göz önüne alınabilir. İnsani yapılar kültürün en görülebilir seviyesi olarak sınıflandırılabilir. Ama aynı zamanda belirsiz olarak da göz önüne alınabilir.

Yapılan araştırmada, birçok araştırmacının genellikle Schein'nin örgüt kültürü öğeleri ile ilgili sınıflandırmasını referans aldıkları görülmüştür.

### **1.3.1. Artifaktlar (rgt Kültürünün Görünür ve Simgesel ğeleri)**

Kavramın tam karşılığı Türkçe' de bulunamadığından Türkçe literatüre “artifakt” olarak geçmiş ve bazı araştırmalarda bu şekilde kullanılmıştır (Aksay, 2011:61). Farklı rgtler işleri farklıca yaparlar. Örgüt içinde en kolay seviyede gözlenebilen, duyulan ve hissedilen şeylerdir (Schein, 2009:22). Artifaktlar sayesinde örgüt kültürü çok açıktır. Artifaktlara ilişkin öğeler aşağıda açıklanmıştır.

#### Hikyeler, Mitler ve Kahramanlar

*“Hikyeler*, geçmişte örgüt içinde yaşanmış, gerçekleşen olaylara dayalı ve çalışanlar arasında paylaşılan, yeni çalışanların örgüt hakkında bilgi sahibi olması için anlatılanlardır. Örgütler başarı ve başarısızlık hikyeleriyle doludur. Anlatılan bu hikâyeler, örgüt üyelerine, rolleri tanımada ve kimin nasıl hareket etmesi konusunda da rehberlik yapmakta; ilerinde açıklanan çeşitli değerler aracılığıyla bir takım örgütsel sorunların çözümüne ışık tutabilmektedir.

Örgüt kültürünün önemli öğelerinden biri olan hikâyeler özellikle çalışanların uyum süreçlerinde daha da önemli hale gelmekte ve verimliliği arttırmaktadır. Hikyeler örgütün geleceğe yönelik olarak motive olmasını sağlayan bir unsur olarak da karşımıza çıkmaktadır.

*“Mit*, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlam taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşmektedir. Mitler, rgt çalışanlarının yaratıcı olmasını sağlayan, çalışanlarda güven duygusu yaratan, girişimlerde bulunmaya sevk eden ve bu aşamada akla gelebilecek kuşkuları gideren bir işleve sahiptir.

*“Kahramanlar* nemlidir. Çünkü değer verilen sosyal düşünceleri, davranış biçimlerini ve kişisel niteliklerini simgeleştirirler. Bir kahraman, güçlü bir kültürün öz nitelik, karakter ve işlerini örneklerle gösteren bir fiğrdr. Kahramanlar kendisini izleyen örgüt üyelerine rol modelidir. Güçlü kültüre sahip örgütler, örgüt kültürünün anahtar



değerlerini muhafaza edip, sürdüren kahramanların anlatılan başarılarını kullanırlar.” (Daft, 2009:78). Kahramanlar, yaşayan veya hayatta olmayan, gerçek veya hayali örgüte göre ideal özelliklere sahip kişilerdir. Kahramanlar, örgüt içinde değer verilen düşünceleri, davranışları ve kişisel nitelikleri simgeleştirdikleri için önemlidir.

Örgütsel kahramanlar ulaşılabilen kişilerdir. Bu nedenle her örgüt çalışanı bu kahramanların pozisyonuna gelebilmek için çalışır. Bu da örgütte gelişme ve ilerleme sağlar. Çünkü kahramanlar rol modeldirler ve örgütsel kültürün benimsenmesinde kolaylaştırıcı bir rol oynarlar. Kahramanlar, kültürel değerleri çalışanlara benimseterek örnek davranış modelleri oluştururlar. Kahramanlar; örgütün kurucuları, başarılı yöneticiler, yatırımcılar, üst düzey araştırmacılar, istisnai satış elemanları veya yaratıcı bireylerden herhangi biri olabilir.

### Dil

Dil, öncelikle bir iletişim ve anlaşma aracı olmasının yanında kültürün de temel bir ögesidir. Bireysel ve toplumsal değerler, yaşantılar dil aracılığıyla kuşaktan kuşağa aktarılır. Dolayısıyla dil, kültürün yansıtıcı bir aynası olup kültürün öğrenilmesine, anlamlandırılmasına yardımcı olur. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır (Güçlü, 2015:154). Dil, örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında rol oynayan araçtır (Dolunay, 2007, 3:7). Dil, bu işlevler sayesinde kültürün devamlılığını sağlar.

### Semboller

Semboller, örgütün işaretleridir. Objeler, desenler, sloganlar, şarkılar, davranış veya olaylar bu işaretlere örnektir. Semboller örgüt üyelerinin nasıl çevre ile etkileşime girecekleri ve birbirleri ile bağlantı kuracakları ile ilgili örgütün önemli değerlerini canlı bir biçimde aktaran zengin ve sözsüz bir dil olarak düşünülebilir (Prat, 2001:93). Şirket logoları, bayrakları, arabaların logoları ilk akla gelebilecek örneklerdir. Semboller örgüt kültürünü açıklayan ve örgüt kültürünün temelini oluşturan öz değerleri oluştururlar. Semboller, örgütün varlığının ve örgüt yaşamının görünen yüzünü temsil ederler (Rafalei ve Worline, 2000:73) Sembollerin, örgütsel yapının korunmasında, devamlılığı ve birimler arasındaki dengeyi sağlamasında önemli rolü vardır. Semboller, bireylere kendini örgütün bir parçası olduğu duygusunu vererek özel bir anlam ifade etmektedir. Örgüt kültüründe,

sembolleri gerekli kılan şey sembollerin karmaşık mesajları etkin ve ekonomik bir şekilde verme yeteneğinin olmasıdır. Sloganlar ise, kültür değerini kısa ve öz bir biçimde ifade eden bir deyim veya cümledir. Birçok örgüt, örgüt üyelerine özel amacı iletmek için slogan veya özdeyiş kullanır. Örgüt misyon ifadeleri veya örgütün çekirdek değerlerini ifade eden diğer resmi ifadelerde olduğu gibi, kültürel değerler de yazılı basın açıklamalarında algılanabilir (Daft, 2009:78). Sloganlar, örgüt içinde paylaşılan değerleri göstermede önemli görevler gören kelime veya cümlelerdir (Daft, 2000:89).

### Törenler

Törenler, özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için biçimsel, simgesel ve sürekli olarak yapılan seremonik aktivitelerdir. Törenler örgüt kültürünün bir kutlama aracı olup örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı artırmayı hedefler (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:60).

Örgütsel törenler zaman, mekân, eylem, sorumluluk gibi öğeleri de paylaşmaktadır. Bu durumda örgütün diğer kültürel özellikleri de (dil, jest, mimik, törensel davranışlar, özel giysiler vb.)yansıtıldığı için diğer örgüt üyeleri arasında paylaşılan değer ve inançlar daha çok vurgulanır.

### Örgütsel Uygulamalar

Örgütsel yapı, örgüt tasarımı ile ortaya çıkar. Bu yapı, değişen çevre koşullarına ve gereksinimlere ayak uydurabilmeli, örgütün çeşitli hedefleri ile de uyum içinde olmalıdır. Örgütün ekonomik, ideolojik ve düzen odaklı çeşitli hedeflerinin yarattığı gereksinimler örgüt yapısının sınırlarını belirler. Bu haliyle örgüt tasarımı, örgüt kültürünün belirleyicilerindendir. Bir örgüt kültürünün mevcut durumunun, birtakım yönetsel, örgütsel uygulamaların, ödün, ödöl-ceza, performans değlerlendirme, denetleme, ödeme sistemleri ve eğitim programları gibi uygulamalar da örgüt kültürünün oluşumunda önemli rol oynamaktadır.

#### **1.3.2. Örgütsel Kültürün Görünmeyen Öğeleri**

Bu kavram örgüt elemanlarınca paylaşılan değlerler, inanç, norm, strateji ve felsefi görüşlerden oluşur.

## Temel Değerler, İnançlar, Varsayımlar

Örgüt kültürünün temelini temel değerler, inançlar ve varsayımlar oluşturur. Bunlar değiştirilemez kişiye özgü doğrular ve gerçeklerdir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır (Güçlü, 2003:151). Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır (Güçlü, 2003:151). Örgüt içinde çalışanlara yaptıkları işin veya sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle davranışlarını yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, “açık kapı politikası”nın uygulandığı bir örgütte çalışanlar dilediklerinde üst yöneticileri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir. Paylaşılan değerler rutin faaliyetlerin kıymetli ve önemli hale gelmesine yardımcı olurlar, ayrıca örgütün toplumun önemli varsaydığı değerlerine bağlanmasını sağlar ve rekabet avantajı için ayrıcalıklı bir kaynak oluşturur (Özdemir, 2006:66).

Değerler, normların temelini oluşturur. Normlar, örgüt üyelerinin neyin doğru, neyin yanlış olduğuna ilişkin ortak düşünceleridir. Normlar, biçimsel bir şekilde yazılı yasalar şeklinde meydana gelebileceği gibi, biçimsel olmayan bir şekilde sosyal kontrol şeklinde de meydana gelebilir.

Schein’e göre, temel varsayımların/sayıltıların çekirdeği, kültürün özüdür. Bu çekirdek değerler, davranışsal normlar olarak açıkça gösterilir ve kültürün üyeleri tarafından tanınır, cevaplanır ve korunur (Hatch, 2006:185). Örgüt kültürünün bir unsuru olan temel varsayımlar/sayıltılar örgütteki üyelerce paylaşılan ve örgütteki insan ilişkileri ve eğilimi, örgütsel ve çevresel sorunlara ilişkin temel yorumlardan oluşur. Varsayımlar/sayıltıların en önemli özelliği tartışmasız ve sorgusuzca kabul edilmeleridir (Schein, 1988:21). Örgüt kültürünün temelinde varsayımlar/sayıltılar ve inançlar bulunmaktadır. Varsayımlar/sayıltıları fark etmek oldukça güçtür ve kolayca hissedilemez. Örgüt üyelerince bilinçaltında kabul edilmiş olan varsayımlar/sayıltılar ve inançlar, üyelerin olaylara bakışlarını, düşünce ve duygularını etkiler (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999:94). Varsayımlar/sayıltılar, örgüt üyelerinin algılarını, düşüncelerini, hislerini ve davranışlarına yön vererek, örgüt üyelerinin örgüt faaliyetlerine ilişkin bu doğru bu yanlış, bu anlamlı bu anlamsız ve bu olanaklı bu olanaksız gibi kabulleridir (Schein, 2009:25).

#### 1.4. Örgüt Kültürü Modelleri

Toplumların olduğu gibi her örgütünde kendine özgü bir örgüt kültürü vardır. Örgütlerin başarısındaki etkenlerinin en başında, kültürün ne kadar bilinçli yaratılıp, geliştirildiği ve temel hedeflere ulaşma açısından “işlevselliği” gelmektedir. Örgüt üyelerine farklı şartlar altında nasıl davranmaları gerektiği, amaç ve değerler doğrultusunda alacakları kararlar, örgütler tarafından benimsenen kültürel yapılar sayesinde aktarılır (Kozlu, 2013:104). Örgütlerdeki kültürel yapıyı anlayabilmek, karşılaştırabilmek, değişimin yönünü belirleyebilmek ve yöneticiler için pratik öneriler getirebilmek için çeşitli örgüt kültürü modelleri ortaya konulmuştur.

Örgüt kültürü kavramı 1960’lı yıllarda batı iş dünyasının içinde bulunduğu ekonomik sıkıntı ve krizden kurtulmak için önem verilen bir konu olmuştur. Bu nedenle 1960’lı yıllarda verimlilik, karlılık, performans gibi örgüt başarısızlıklarının nedenleri araştırılmış ve kültür mekanizmalarının sorunun kaynaklarından biri olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlardan sonra örgüt kültürü her örgütsel sorunu çözecek sihirli bir değnek olarak ele alınmaya başlanmıştır.

1980’li yıllara geldiğimizde ise örgüt kültürü, örgütsel davranış, yönetim biliminin en dikkat çeken ilgi alanlarından biri olmuş bu ilgi 1980’lerden sonra da devam ederek örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların boyutları geliştirilmiş ve kuramsal çerçeve giderek yaygınlaşmıştır.

Yukarıda örgüt kültürü tarihinin çok uzun bir geçmişe sahip olmadığını görmekteyiz. Ancak örgüt kültürü kavramının yönetim alanına girmesiyle birlikte örgüt kültürü ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmış, araştırmacılar örgüt kültürünü değişik şekillerde sınıflandırmışlardır.

Bu sınıflamalarda, her araştırmacının farklı bakış açılarıyla farklı sınıflamalar yaptığı görülse de daha çok “güçlü” ve “zayıf” kültür kavramları ön plana çıkmaktadır. Etkinlik düzeylerine göre yapılan kültürel sınıflandırmada yer alan güçlü kültür, örgütlerce açıkça düzenlenmiş ve üyelerince paylaşılmış değerlerin oluşturduğu kültürdür (Kavoğlu, 2009).

Güçlü kültüre karşılık zayıf kültür, örgütün hedeflerine hizmet etmeyen ve bilinçli bir düşünce sonucunda oluşmayan kültürlerdir. Modelleri, öyküleri, törenleri kısaca

kültürel öğeleri çalışanlara çelişkili mesajlar verdiğinden, anlaşılmayan ve paylaşılmayan kültürler olmaktadır. Özellikle yeni kurulan örgütlerin çoğunun kültürleri zayıf olarak nitelendirilmektedir. Çünkü bu örgütlerin çalışanları, ortak değerler oluşturup, paylaşacak bir arada bulunma ve deneyim yaşama fırsatı bulamamışlardır. Buna göre zayıf kültürlerin varlığı örgütün tarihiyle ilişkilendirilebilir. Köklü bir tarihe sahip örgütlerin çoğu güçlü kültürlere sahip olmaktadır. Bu nedenle güçlü kültür, zayıf kültürden daha etkili olmaktadır (Kavoğlu, 2009).

Çizelge 1.1. Güçlü kültür ile zayıf kültür özelliklerinin karşılaştırılması

| <b>Güçlü Kültürün Özellikleri</b> | <b>Zayıf Kültürün Özellikleri</b> |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Anlayış ve uzlaşma                | Uzlaşmaya kapalılık               |
| Gelişme fırsatı                   | Destek vermeme                    |
| Ortak karar verme                 | Bireysel karar verme              |
| Sorumluluk alma                   | Sorumluluktan kaçınma             |
| Dostluk ve güven                  | Güvensizlik                       |
| Sıkıcı olmayan kontrol            | Sıkı kontrol ve denetim           |
| Yardımlaşma ve işbirliği          | Yardımdan kaçınma                 |
| Başarının ödüllendirilmesi        | Nadiren ödüllendirme              |
| Hataları hoş görme                | Cezalandırma                      |
| Sosyal hayata ilgi                | Sadece iş hayatı ile ilgilenme    |

**Kaynak:** Karcioğlu, Yakupoğulları, 2000:251

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması performansı ile doğrudan ilişkilidir. Güçlü kültüre sahip örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirlenmiştir. Çünkü çalışanlar arasındaki işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı, yüksek performans olarak ortaya çıkmaktadır. Güçlü örgüt kültürlerinde, tüm çalışanlar; kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedirler. Bu yolla, çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır (Güçlü, 2003:4).

Örgüt kültürü kavramının yönetim alanına girmesiyle birlikte örgüt kültürü ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Literatürde örgüt kültürü ile ilgili modeller denilince akla genel olarak aşağıdaki örgüt kültürü modelleri gelmektedir.

- Parsons AGIL Modeli
- Deal ve Kennedy Modeli
- Kilmann Modeli

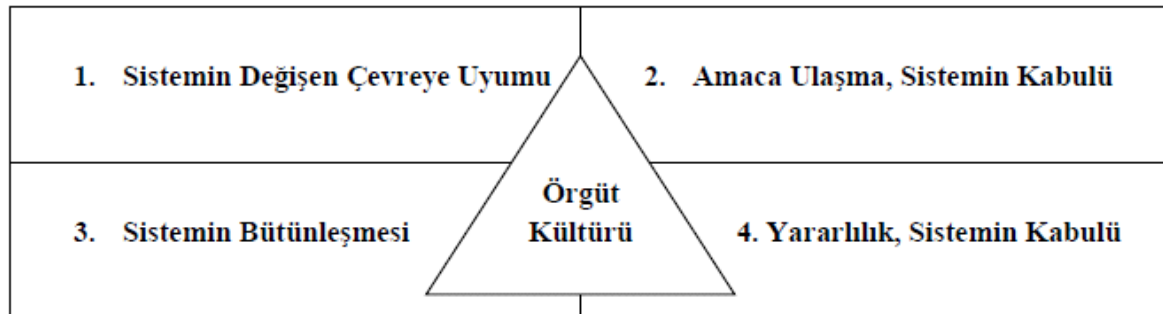
- Handy ve Harrison Modeli
- Cameron ve Quinn Rekabet Eden Değerler Modeli
- Schein Örgüt Kültürü Modeli

#### 1.4.1. Parsons AGIL Modeli

Amerikalı psikolog Talcott Parsons, örgüt kültürünün oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons modelinin dört fonksiyonu vardır. Bunlar; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallıktır (Kavoğlu, 2009:44).

- *Adaptation (Uyum)*: Bir şeye başarılı biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir.
- *Goal Attainment (Amaçlar)*: Amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanmadır.
- *Integration (Bütünleşme)*: Sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlamadır.
- *Legitimacy (Yasallık)*: İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturmaktır.

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olması gerektiğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle, sistemin varlığı AGIL' a bağlıdır. Bu sistemin varlığı; ortama uyum sağlanmasını, amaçlarına erişebilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerin yasal ya da meşru olarak varlığına inanmasını gerektirir (Erol, Beta Yayınları).



**Kaynak:** Özalp, 2000:582

Şekil 1.1. Parsons AGIL modeli

Şekil 1.1'e göre; uyum ve amaca ulaşma kavramları, diğer kavramlara göre daha açık ve anlaşılır fonksiyonlardır. Bir şeye başarılı bir biçimde uyum sağlamak için, sosyal sistem çevresini tanımalı, çevrenin nasıl değişeceğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir (Kavoğlu, 2009:54).

Amaca ulaşmak için sosyal sistem amaçları belirlenip sonrasında belirli stratejiler oluşturulmalıdır. Parsons'un diğer iki fonksiyonu olan bütünleşme ve yasallık kavramları daha az açık olan fonksiyonlardır.

Bütünleşme, sosyal sistemi oluşturan parçaların bir arada tutulması ihtiyacından kaynaklanır. Bu parçalar birbirleriyle ilişkili olmalı, birbirleriyle olan bağılıkları anlaşılıp organize olunmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunulmalıdır.

Yasallık, sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğar. Sosyal sistemin yasal olması demek, toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir (Kavoğlu,2009:54).

#### **1.4.2. Deal ve Kennedy Modeli**

Deal ve Kennedy geliştirdiği örgüt kültürü modelinde, kültürü elle tutulur bir hale getirebilmek için, görülebilir göstergelere odaklanmış, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri yüze yakın şirket ve onların yaptıkları çalışmalar sonrasında, iki boyutlu değişkenle dört değişik kültür biçimi oluşturarak açıklamaktadır. Bu kültür biçimlerinin oluşmasına, işletmelerin stratejik kararlar alırken göz önüne alması gereken çevresel belirsizlik derecesi ve atılan adımların başarısı kapsamında örgütün çevresinden aldığı geri bildirim hızı etki etmektedir (Eren, 2004).

#### **Yüksek Risk-Hızlı Geri Besleme Kültürü (Sert Adam/Maço Kültürü)**

Bu kültür tipi yüksek risk alan bunun yanında çabuk geri besleme yapan, alınan kararların doğruluğu veya yanlışlığı konusunda çok fazla değerlendirme zamanının bulunmadığı değişken yapılarda görülür. Bu yapılarda hızlı iniş-çıkışlar yaşanır; beklenmeyen durumlar ortaya çıkabilir. Bireyler ön plandadır. “Ya hep! ya hiç!”, “en iyi!”, “en büyük!” sloganları bu tür işletmelerin sloganı olarak kabul edilir. Bu kültüre örnek olarak asker veya polis örgüt yapısı verilebilir. Çünkü bu örgütlerde kararlar ölümle yaşam

arasında tercihler yapılarak verilmektedir. Alınan kararların doğru olup olmadığı ise genellikle faaliyetin bitiminde görevin başarılı veya başarısızlığı ile ortaya çıkar.

Çizelge 1.2. Çevre-stratejik kararlar ve dört değişik tip kültür

|                       | Hızlı                                                                                           | Yavaş                                                                                                                            |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yüksek risk kararları | <b>Sert erkek, Maço kültür</b><br>Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri                       | <b>Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü</b><br>Havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler |
| Düşük risk kararları  | <b>Çok çalış/Sert oyna kültürü</b><br>Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörleri | <b>Süreç Kültürü</b><br>Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler                                                    |

**Kaynak:** Eren, 2006:152

#### Düşük Risk-Hızlı Geri Besleme(Çok Çalış/ İyi Oyna)

Bu kültür tipinin temel özelliği, hızlı geri besleme ve düşük riskli kararlardır. Fakat düşük risk düşük getiri demektir. Bu yüzden bu tür işletmelerin devamlılığı sürekli olarak ekip halinde ve sıkı çalışmaya bağlıdır. Bireysellik bu kültürde kabul gören bir özellik değildir. Ana değeri, müşteriler ve onların istekleridir. Sloganı ise “ihtiyaç bul ve doldur”. Örneğin; bir restoran işletmecisi küçük bir sermaye ile tesisini kurmakta ve kısa sürede yaptığı işin ve ortaya koyduğu yeniliklerin sonuçlarını öğrenebilmektedir. Yapmış olduğu gözlemler veya başka yöntemlerle elde ettiği bilgiler ışığında müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla yapılan değişikliklerin sonuçları, uygulamadan kısa zaman sonra alınmaktadır. Bu yüzden, bu kültür tipinin rastlandığı örgütlerde, müşteri hizmetlerinin kalitesi yüksek olmaktadır. Düşük Risk-Hızlı Geri Besleme kültüründe çok çalışarak, müşterinin isteğini iyi analiz ederek ve rakiplerle mücadele ederek hedeflenen satış rakamlarına ulaşılır. Bu kültürde temel ilke yüksek satışa ulaşabilmektir. Bilgisayar üreten firmalarda, otomobil sektöründe ve işletmelerin pazarlama bölümlerinde bu kültür tipine daha çok rastlanır.

#### Yüksek Risk-Yavaş Geri Besleme (Kurumun İçin İddia Et)

Bu kültür tipi, büyük yatırımlar sonucu yüksek oranda riske giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında çok sonra bilgi sahibi olabilen işletmelerde yaygındır. Sektör itibarıyla çevresel başarı riski yüksek ancak çevreden gelecek geri beslemenin yavaş



olduğu işletmelerin söz konusu olan kültür çeşididir. Buradaki yavaşlık, örgüt ürünlerinin sonuçları hakkında örgüt üzerinde az baskı olduğu anlamında değil, yavaş damlayan su işkencesi kadar sürekli olduğu anlamındadır (Çelik, 2007:52) Bu sektörde kahraman olmanın sırrı teknik rekabetteki üstünlüktür. Fakat bu kahramanlar sonuçları görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermelidir. Ayrıca firmaların teknik alt yapı sistemlerinin güçlü olması gerekliliği başarının en önemli noktalarından biridir. Çalışma disiplini kimi örgütlerde yoktur. İnsanlar günün her saatinde iş yerinde bulunabilirler. Bu tür örgütlerde, sonucu tam olarak bilinmeyen bir yatırım için büyük kaynaklar harcanabilmektedir. Ağır makine sanayisinde, petrol şirketlerinde, uzay araştırmalarında ve işletmelerinin Ar-Ge bölümlerinde bu kültüre rastlanabilmektedir. Bu kültür tipinde faaliyetlerin tamamlanması için her ne kadar uzun zaman dilimine ihtiyaç duyulsa da önemli kaynaklar tahsis edilen Ar-Ge çalışmalarının yapıldığı bölümlerde, tüm insanlığın hayatını şekillendirecek buluşlar yapılabilmektedir.

#### Düşük Risk-Yavaş Geri Besleme (Süreç Kültürü)

Düşük riskli kararlarda, kararların etkinliği hakkındaki geri beslemenin yavaş olduğu çevrelerde ortaya çıkmaktadır. Bu kültür tipinde, çalışanların başarı seviyesini ölçmek için geri besleme elde edilememekte veya çok düşük seviyede elde edilmektedir. Ne yapıldığından ziyade, nasıl yapıldığı önem kazanmaktadır. Çalışanların performanslarını ve işin sonuçlarını ölçmek işlerin rutinliğinden dolayı zordur. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar, unvanlar, hiyerarşik seviyeler arası yapılacak işlerle ilgili olarak, yönetimin inandığı ve uygulamasını istediği süreçler takip edilir. Bu kültüre sahip işletmeler bürokratik kültür ağırlıklıdır ve modern dünyaya uyum sağlamakta zorlanabilmektedir. Kamu kurumları, sigorta şirketleri, bankalar ve işletmelerin muhasebe bölümleri gibi düşük riskin hâkim olduğu örgütlerde görülür.

#### **1.4.3. Kilmann Modeli**

Kilmann, örgüt kültürünü her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlamaktadır. Kültürün görevi temelinde inançların olduğu günlük işlerde görülebilir. Çünkü örgüt kültürü, örgütte egemen olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlarda görülmesidir. Bununla birlikte, örgüt kültürünün yazılı olarak açıklananlar ile fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurduğunu ifade etmektedir. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi de yorumlar. Böylece örgüt kültürü tüm karar sistem ve mekanizmaları ile

Çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü rgt kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımasıdır (Leblebici ve Karasoy,2009:6).

Örgüt kültürüne ait tüm karar, sistem ve mekanizmalar, üyelerin işe yönelik motivasyonlarını ve verimli iş yapmalarını etkilemektedir. Bu erevede Kilmann, iyi veya kötü kültür tiplerinden hareketle örgüt kültürünü ikiye ayırmıştır.

#### Bürokratik Kültürler

Geçmişte birçok işletmede hâkim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen işletmelerdeki kültür biçimidir. Bürokratik kültürü benimseyen işletmeler, belli bir büyüklüğe ulaşmış ve olgunlaşmış işletmelerdir. Bundan dolayı bu işletmelerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır ve geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek oldukça zordur. Merkezi yönetimin yanında iş tanımları, çalışanların yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmiştir. Çalışanlar sık sık kontrol edilirler.

#### Yenilikçi Kültürler

Günümüzde birçok örgütün sahip olduğu ve sürekli değişen evre koşullarına uyum sağlamış olan kültürlerdir. Değişen dünya karşısında örgütlerin mevcut yerini koruyabilmesi ve daha iyi yerlere gelebilmesi için değişimi takip etmesi, bunun için de hareketli bir örgüt yapısına sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle bürokratik kültür yerine, değişimlere ayak uydurulabilecek yeniliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kültürün liderleri yenilikçi, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Bu kültürde çalışanlar, işleri esnasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Böyle bir kültüre sahip işletme değişen koşullarda örgüte rekabet etme gücü veren sosyal bir enerji oluşturur.

#### **1.4.4. Handy ve Harrison Modeli**

Örgüt kültürünün sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmalardan bir tanesi de, 1978 yılında Handy tarafından yapılmıştır. Handy tarafından yapılan alışmalar, Amerikalı sosyal psikolog Harrison'un 1972 yıllarındaki Yunan Mitolojisinden faydalanarak yapmış olduğu çalışmalarına dayanmaktadır. Bu model; örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin davranışlarını, çalışma şekillerini ve düşüncelerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele

almaktadır. Handy ve Harrison modeli örgüt kültürünü 4'lü sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Bunlar:

- Güç Kültürü: Hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün ya tek kişide ya da belli bir grupta toplandığı örgüt kültürü tipidir. En temel özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetim uygulanan bu örgütlerde güç, statü, itaat ve denetim gibi kavramlara vurgu vardır. Kararlar tepedeki bir kişi veya grup tarafından alınır. Alt kademedeki çalışanlar kararlara katılmak yerine uygularlar. Bu kültürdeki anahtar kişilerden üst kademedeki bir tanesi örgütten herhangi bir şekilde ayrılırsa örgüt çöküntüye uğrayacaktır. Çünkü örgütte yatay iletişimden çok dikey iletişim esastır. Genellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde hâkim olan bu kültür tipinde tüm uygulama ve işlemler merkezi otoritenin bilgisi ve izni dâhilinde gerçekleşir. Değişen çevre koşullarına uyum diğer tiplere göre daha hızlıdır (Özdevecioğlu ve Çelik,2009:100).
- Görev Kültürü: Proje merkezli bir kültür tipidir. Bu kültürde önemli olan iştir ve çalışanlar kendilerini disipline eden çalışma yollarını benimserler. Tüm dikkatler çalışanların yeteneklerine yöneltilmiştir ve verilen görevlerin en iyi şekilde yerine getirmesi için doğru insanların doğru yerlerde çalışması esası alınır. Bu kültürde esnek ve duyarlı çevreye uygunluk esastır. Görev kültürü sonuç odaklıdır, dolayısıyla yaratıcılık, rekabet ve hız gereklidir. Bu kültür, görev gruplarına ve proje takımlarına uyarlanabilen bir özelliğe sahiptir. Yapılan günlük kontrollerin azlığı, kültürel normları es geçmeden, prosedürler ve çalışma yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir. Esas kontrol insan, kaynak ve proje tahsisi anlamında tepe yöneticilerinin elinde bulunur (Yılmaz, 2010:38). Önemli projeler zaman ve materyal kısıtlamasıyla bu projeyi yürütebilecek en iyi kişilere verilir Reklam şirketleri, bilgisayar programlama şirketleri bu kültüre örnek olarak gösterilebilir (Özdevecioğlu ve Çelik,2009:100).
- Rol Kültürü: Bu kültürde detaylandırılmış iş ve işlemler, iletişim kuralları ve problemleri çözme konusunda belirlenmiş yazılı kurallar ön plandadır. Roller, o pozisyonda bulunan çalışanlardan daha önemlidir ve örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Diğer kültür tiplerine oranla daha katı ve formeldir. Roller, iş tanımları, kurallar ve yapılması gerekenler önceden ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:101). Örgütte birimler arasındaki çalışmalarda yetki ve rol tanımları

belirlenmiştir. Her çalışan yapması gereken işi bilir ve sadece tanımlanan işi yapar. Bu kültürün etkililiği çalışanların kişiliklerinden ziyade sorumluluklarıdır. Rol kültürünün hâkim olduğu örnek işletmeler tipik kamu kurumlarıdır.

- **Birey Kültürü:** Bu kültür birey merkezli olup, bireysel çalışmalar ve bireysel başarılar ön plandadır. Bireylerin bilgileri ve tecrübeleri önemlidir. İşletme, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve onları desteklemek için vardır. Görev merkezli örgütlerde çalışanlar örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir (Uzkurt ve Şen, 2012:29). Aslında örgüt içindeki pozisyonunu kaybetmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan çalışanlar, örgütü kendi kariyerleri ve özel istekleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görürler. Avukatlık büroları veya üniversiteler bu yapıya örnektir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:101).

#### 1.4.5. Quin ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron örgüt içinde oluşan kültür ile örgütsel başarı arasındaki ilişkileri inceleyerek “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Quinn ve Cameron’a göre kültür; değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar ortak bazı hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model oluşturulabilir (Yılmaz, 2010:40). Düşünürler stratejinin, örgütün finansal başarısı ile birlikte çalışanların beklediği motive edici ücrette, uygun personel yönetiminde de etkili olduğunu açıklamışlardır. Quinn ve Cameron’un “Rekabetçi Değerler” modelinde; Klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve piyasa (pazar) kültürü olmak üzere dört kültür tipi tanımlanmıştır. Her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önem olmak üzere yine dört başlık altında toplanmıştır.

- **Klan Kültürü:** Klan kültüründe insan ilişkileri ve gelişimi ön plana çıkar. Örgüt üyeleri birbirine fazlasıyla bağlı olduğu için “örgüt” bir klan olarak tanımlanır. Klan kültüründe takım çalışması, çalışanları kararlara dâhil etme veya kurumsal aidiyet gibi kavramlar oldukça önemlidir (Şeşen, 2013:562). Liderler katılımcı, gözetici, destekleyici ve takım çalışmasına önem veren özellikler taşırlar (Erkmen, 2010:76). Ayrıca örgütler, “sadakat” ve “güven” ile bir arada

tutulduğundan dolayı örgüte bağlılık ve güven oldukça önemlidir (Ergün, 2007:268).

- Hiyerarşi Kültürü: Bürokratik kültür olarak adlandırılan bu örgüt tipinde “yeterlilik” örgütsel performansın en önemli ölçüttür. Mantıksal ve yasal çerçeve üzerinde durulur (Cameron ve Whetten, 1996:271). Mantık ve rasyonellikle çalışan hiyerarşik yapılanmadır. Örgüt içindeki roller, bireylerden daha önemlidir ve örgüt üyeleri belirlenen bu roller ile tanımlanır. Hiyerarşik kültürün egemen olduğu örgütlerde örgüt üyelerinin gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra itaat etmeleri beklenir. Örgüte, tanımlanan rollere uygun olarak çalışacak bireyler alınır. Bireyden sadece kendisine tanımlanmış olan görevleri yerine getirmesi beklenir (Ergün, 2007:268).
- Pazar Kültürü: Pazar kültürü modeline göre, her bir örgüt kültürü modeli, örgütün içinde bulunduğu gelişme ve değişim düzeyini ortaya koyar. Bu düzey aynı zamanda, içinde bulunduğu endüstrinin yapısı, teknolojik değişim ve rekabet koşullarının etkisi altındadır (Erdem ve diğerleri,2010:80).Çalışanlar arasında amaca ulaşmada sıkı bir rekabet ortamı vardır. Liderler ise üretici ve rekabetçi bir rol üstlenir. Örgütü bir arada tutan unsur ise kazanmaya verilen önemdir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır (Erdem ve diğerleri, 2010:80).
- Adhokrasi Kültürü: Bu kültürel yapı, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma kombinasyonunu tarif eder. Çalışanlar ve liderler risk alır. Örgütün temel felsefesi deneyselliğe ve yenilikçiliğe olan bağlılığın önemidir. Dış çevreye uyum kültürü olarak da bilinen “adhokrasi kültürü” yeni şartlar oluştuğunda kendini hızlı bir şekilde yenileyebilen dinamik ve uzmanlaşmış örgütsel birimler olarak ifade edilir (Erdem ve diğerleri, 2010:79).

#### **1.4.6. Schein Örgüt Kültürü Modeli**

Schein’e göre örgüt kültürü, örgüt tarafından çevreye uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sırasında ortaya çıkan, keşfedilmiş veya öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan, örgüt üyelerine öğretilmek istenen, doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıplarıdır (Durmaz,2010:18). Bu modele göre kültür; kurumun ürün, hizmet, kurucular, liderlik ve diğer fiziksel özelliklerinin ötesinde en zor değiştirilebilir olanıdır. Schein’in örgütsel kültür modeli görünüşte doğru

olan örgütsel davranışları anlamaya vesile olur. Örneğin, bir örgüt kültürü yüksek estetik ve ahlaki değerleri teşvik ederken kültürün en derin seviyesinde karşı çıkan davranış ortaya çıkabilir. Kuruma yeni girenin neden örgütsel kültürü idrak etmekte zorlandığını ve ortama alışmanın zaman aldığını açıklar. Schein'e göre örgüt kültürü göstergeler, paylaşılan değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç katmandan oluşur. Bu katmalar:

- **Göstergeler:** Örgüt kültüründe gözle görülen fonksiyonlardır. Çalışanlar arasında oluşan ilişki boyutu, işletmenin mimari yapısı, yerleşim şekli, logo ve amblemler, çalışanların giyim tarzı, örgütsel yapının genel görünümü gibi örgüt içindeki tüm somut veya sözlü olarak aktarılabilen bileşenleri içerir.
- **Paylaşılan Değerler:** Örgütün stratejisi, hedefler, operasyon yöntemi, karar verme yöntemleri, yönetimin çalışma tarzı gibi değerler örgütün dile getirilen ve arzu edilen kültür bileşenleridir. Değerler sayesinde, örgütsel davranışı ile ilgili kurum çalışanlarıyla diyalog halinde olunur. Çalışanların tutumları hakkında anketler düzenlenerek bu konular incelenebilir.
- **Temel Varsayımlar:** Bilinçaltı dünyası ve temel değerler sistemi ile açıklanır. Örgütün, örtük (kapalı) varsayımları kültürün temsil ettiği gerçek değerlerdir. Bu kültürel bileşenler zihinsel olarak günlük iletişim esnasında tespit edilemezler. Çoğunu örgüt içinde tartışmak tabu olarak görülür. Yeterince tecrübesi olan çalışanlar bu yazılı olmayan kurallara ve özelliklere zamanla alışmış olurlar. Böylelikle varlıklarının görünmezliği devam eder. Bunların yanı sıra Schein'e göre örgüt kültürünün, kendi dış çevresi ile uyum ve bütünleşme sorununu çözme, çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme olmak üzere üç temel işlevi vardır. Tüm bu işlevler örgütün çevresi ile olan etkileşimini önemli bir düzeyde etkilemektedir.

### 1.5. Örgüt Yapısı Kavramı

Örgüt yapısı kavramını açıklamadan önce **örgüt** kavramını açıklamakta fayda vardır. Kurumsallaşmanın ön plana çıktığı 21. yüzyılda bireylerin başarılarından çok örgütlerin başarıları daha çok tartışılmaya başlanmıştır. Bu durum örgütler hakkında daha fazla çalışmalar ve araştırmalar yapılmasına neden olmuştur.

İnsanlar bireysel olarak başarı sağlayamayacakları durumlarda amaçlarına ulaşabilmek için işbirliği içine girerler. Bu yüzden işbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın

olamayacağı bireysel bir şeylerin aşılamayacağı artık anlaşılmıştır. Yani insanın bireysel olarak yapabileceklerinin sınırlı oluşu insanları organize hale getirmiş ve iş birliği yapma ihtiyacını doğurmuştur ve böylece insanlığın varoluşundan bugüne kadar insanlar belirli amaçlar için bilinçli ya da bilinçsiz olarak örgütlerin etrafında toplanmışlardır. Bu noktada örgüt kavramının, insanların işbirliği kavramından doğduğunu söylemek ve örgütle uygarlığın eş anlamlı kelimeler olduğunu ve örgüt olmaksızın uygarlık olmayacağını söylemek mümkündür (Minaslı, 2012:6).

Toplumlar ihtiyaçlarını karşılayabilmek, sorunlarını çözebilmek, medeniyet açısında gelişebilmek, teknolojik olarak ilerleyebilmek ve refahını seviyelerini arttırabilmek için örgütlere ihtiyaç duyarlar. Kısacası ihtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir. Bu noktada örgüt kavramının, insanların işbirliği kavramından doğduğunu söylemek ve örgütle uygarlığın eş anlamlı kelimeler olduğunu ve örgüt olmaksızın uygarlık olmayacağını söylemek mümkündür (Minaslı, 2012:6).

Örgütler hayatımızın başladığı günden sonuna kadar hayatımızın vazgeçilmez parçalarıdır. Yaşamımızın her alanında önem arz eden ve zamanımızın çoğunu buralarda geçirdiğimiz örgütler; ticari örgütler, endüstriyel örgütler, okullar, devlet kuruluşları, hastaneler vb. şekilde isimlendirilmişlerdir.

İçinde bulunduğumuz çağda kişiler zamanlarının büyük bir bölümünü değişik amaçlar için kurulmuş çeşitli örgütlerde (şirket, ordu, hastane, hükümet, okul vb.) geçirirler ve çeşitli nedenlerle birçok örgütle ilişki kurarlar. Yine de örgütü oluşturan unsurları belirlemek kolay olmamaktadır. İnsan sosyal bir varlık olduğundan yalnız başına yaşamını sürdürmesi mümkün değildir. Yaşamını sürdürebilmesi için diğer insanlarla ortak bir yaşamın içine girmesi gerekmektedir. Bu da insanların örgütlenmesini yani örgütü meydana getirmektedir.

**Örgüt yapısı** ise, örgüt türüne bakılmaksızın, içinde bulunduğu durum ve tarihsel koşullardan bağımsız farklı bir kimlik ortaya çıkaramaz. Bu yapı zamana ve mekâna bağlı insanın tarihselliğinin bir ögesidir; insanlık tarihi de egemenlik ve mücadeleler tarihidir. Bu denklemden örgütsel yapılar doğar, şekillenir, değişir, yok olur yerine yenileri çıkar.

Bu kavram literatürde *örgüt* kavramı gibi farklı anlamlar ifade etmektedir. Yapılan tanımlamaların bazıları şunlardır.

Yapı, bir örgütün kısımlarının birbirleri ile ilişkilendirilmeleri ve konumlandırılmalarıdır. Bir örgütün yapısı, örgütün ilgi alanlarının bölümlendirilmesini farklı işlevlerinin nasıl bir araya getirilebileceğini ve bunların ne dereceye kadar uzmanlaşabileceğini gösterir.

Bu yapı, örgüt içinde görevlere ayrılan, kimin kime rapor vereceğini, resmi koordinasyon mekanizmalarını ve takip edilecek iletişim kalıplarını öngörmektedir.

Örgüt yapısı, örgüt içindeki iş akışının, iletişimin ve yetki ilişkilerinin düzenlenmesi olarak tanımlanır. Örneğin, bir firmanın formalizasyon ve merkezileşmesi, firmanın organik veya mekanik olma boyutu olarak yapısının göstergesidir. Yapı, aynı zamanda, fonksiyon, ürün matriks vb. esaslara göre oluşan örgütün bölümleri veya iş birimlerine göre de tanımlanmıştır (Erkocaoğlu,2005:50).

Örgüt yapısı, biçimsel görevlerin kişilere ve bölümlere tayin edildiği, biçimsel raporlama ilişkileri ile hat yetkisi ve karar verme sorumluluğunun belirlendiği, hiyerarşi kademelerinin sayısı ve yöneticinin kontrol alanının tanımlandığı ve bölümler ile çalışanlar arasında etkin koordinasyonun sağlanması için gerekli sistemlerin tasarlandığı bir yapıdır.

Örgüt yapısı örgütün biçim almasıyla ilgilidir. Bu anlamda örgüt, merkezi birim veya odak noktası olarak ele alınarak içyapısı ile birlikte kendisini etkileyen çevre incelenir.

Örgütün içyapısı ele alındığında ise örgütün nasıl bir iç yönetim yapısına sahip olduğu (otorite), iş konusunda nasıl örgütlenildiği (iş bölümü) ve örgütteki iletişimin karakterleri üzerinde durulur. Bununla birlikte örgüt kültürüne, örgütün personel kaynaklarına, teknolojik gücüne-kabiliyetine ve finans kaynaklarındaki bakılır.

Örgütte otorite konusu emir komuta zinciri ile iş bölümü ise işin nasıl dağıtıldığı üzerinde durularak anlamlandırılır. İletişimin karakteri ise iletişimin yönü ele alınarak betimlenir.

### **1.5.1. Örgüt Yapısının Unsurları**

Bir örgütün yapısı, amaçlara ulaşmak için gerekli etkinliklerin çalışanlar arasında nasıl bir iş bölümü ile dağıtıldığını göstermektedir. Bu yapı, örgütlenme süreci esnasında



planlanarak oluşturulur. Örgüt yapısı böylece önceden belirlenmiş yazılı kural ve kaidelere göre işleyen bir iletişim sisteminin ortaya çıkmasına yol açar. Bu sistem içerisinde örgüt üyeleri kendi kişisel isteklerine göre değil, planlanan ve öngörülen şekilde davranmak ve iletişim kurmak durumundadır (Örücü ve diğerleri, 2012:3).

Pugh ve arkadaşlarının 1968 yılında yaptıkları çalışma sonucunda örgüt yapısının unsurlarını genelde uzmanlaşma, standardizasyon, formalizasyon, merkezileşme ve yapılandırma olarak ele almışlardır. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalarda, literatürde genel kabul görmeye başlayan üç unsur öne çıkmaktadır. Bunlar:

- Merkezileşme
- Formalleşme
- Karmaşıklık

### Merkezileşme

Merkezcilik kavramı, örgütü etkileyen kararların örgütün en üst noktasında bulunan kişiler tarafından alınması anlamına gelmektedir. Yani yetkinin sistemli ve bilinçli bir şekilde üst kademelerde toplanmasıdır. Bir örgütte alınan kararların ne ölçüde merkezileştiği, alınan önemli kararların hiyerarşide hangi basamaktan alındığına bakılarak anlaşılır. Merkeziyetçilik, alt kademe ile üst kademe arasındaki güç ve iletişim mesafesinin açılmasına neden olur. Bu kademelerdeki mesafenin açılmasıyla merkeziyetçi yapı ile merkeziyetçi olmayan yapının birtakım avantajları ve dezavantajları ortaya çıkar. Merkezcilik kavramını benimseyen merkezcil örgütte etkin yürütülen bir haberleşme sistemi sayesinde işlerin, denetlenmesi ve koordinasyonunda etkinlik sağlar. Yöneticilerin daha çabuk karar vermesine olanak sağlayarak yapılan planların isabet derecesini ve güvenilirliğini artırır. Bu durum aynı zamanda yöneticilerin güç ve itibar sahibi olmalarını sağlar. Örgüt içindeki prosedürlerle ilgili gereksiz tekrarlar önlenir ve bu sayede örgütün genel amaçları daima göz önünde bulundurulur. Tüm bunların yanında örgütte astların yetişmesi engellenerek çalışanların sorumluluk ve inisiyatif almaları yok edilirse üst yönetim çalışanlarından biri işten ayrıldığında örgütte karar verme alanında büyük boşluk oluşabilir. Ayrıca çeşitli bölgelerde yapılan faaliyetlerle ilgili kararların merkezden alınması fırsatların kaçmasına sebep olabilir. Bu durumda büyüme sınırlı seviyede kalır. Merkezcil olmayan örgüt yapısında, karar alma ve haberleşme faaliyetleri daha çabuk ve esnek olarak yürütülür. Alt kademe yöneticilerinin yeteneklerinden

yararlanmayı sağlar. Bu durumda alt kademe yöneticilerinin yetişmesini sağlanmış olur. Ayrıca dış çevreye karşı uyum daha hızlı gerçekleşir. Sakıncaları olarak, örgütün birimleri arası koordinasyonsuzluğu olabilir. Bu durum da etkin olmayan kararların alınmasına yol açabilir. Örgüt içinde alt kademe yöneticilerinin sorumluluktan kaçması, karar almaktan kaçınmaları gibi davranışlarının olumsuz sonuçlar doğurmasına neden olabilir.

### Formalleşme (Biçimselleşme)

Formalleşme (Biçimselleşme) örgüt içindeki çalışanları belli kurallar doğrultusunda yönlendirmek ve kontrol etmek amacıyla kullanılan yazılı bir dokümantasyonu ifade eder. Yazılı dokümantasyon sistemi örgüt şemalarını, çalışanların görev ve sorumluluklarını ayrıca karar alma yetkilerini tanımlar. Formalleşmede örgüt içi yazılı kurallar fazladır. İşin kurallar ve süreçlere göre önceden belirlenmesinin derecesi formalleşmenin ölçüsü olarak belirlenir (<http://www.irfanerdogan.com/organisations/ch3yapi.html>). Örgütten söz ettiğimizde, genelde belli bir düzeni olan, açıkça belirlenmiş bölümler arasındaki düzenli ilişkilerden oluşan bir durum vardır. Çizilen tablo belli olmasa da bir dizi mekanik ilişki söz konusudur. Dolayısıyla her örgütün biçimsel bir yapısı olduğu söylenebilir. Çünkü sözünü ettiğimiz örgüt iş örgütleridir. Bu örgütlerde yazılı veya sözlü biçimsel ilişkiler, standartlar, prosedürler mevcuttur. Örgüt, bir örgütlenme sonucu ortaya çıkar ve belli bir süreç ve tasarım sonucunda biçimselleşme unsuru bir şekilde kendini belli eder. Ancak biçimselleşme derecesi her örgütte farklıdır. Örgütler yaptıkları işe uygun olarak bir biçimselleşme derecesi belirlemesine rağmen zaman içerisinde örgüt ile ilgili algıların, kişilerin düşünce ve yaşam tarzlarının değişmesiyle örgütün biçimselleşme derecesi farklılaşabilir. Formelleşme bir standartlaşma ölçüsüdür. Bir örgütte formalleşme yüksekse, yapılan işin ne olduğu ve o işin nasıl yapılacağı ile ilgili bu görevdeki kişiye verilen takdir yetkisi asgaridir. Formelleşmenin yüksek olduğu örgütlerde iş tanımları açıkça belirtilmiştir. Formalleşmenin düşük olduğu örgütlerde ise çalışanların davranışları programlanamamaktadır. Bu tür örgütlerde çalışanların işlerinde takdir yetkilerini kullanmaları için büyük bir özgürlük sunulmaktadır. Formalleşme, örgüt içindeki işlerin yetkinlik gerektirip gerektirmediğine, örgütteki birimlere ve departmanlara göre farklılık göstermektedir. Örgütte çalışanın yaptığı iş formalleşme derecesini etkiler. Üretim sektöründeki işler, satış ve araştırma işlerine göre daha çok formalize olmuştur. Çünkü üretim sabit ve birbirini tekrar eden faaliyetleri içerir. Bu tür işlerde standartlaşma da görülmektedir. Bunun aksine satış departmanı, müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap vermek, araştırma departmanı da yenilikçi olabilmek için esnek olmalıdır.

### Karmaşıklık Derecesi

Örgütsel karmaşıklık, hiyerarşi kademelerin sayısı, örgütte faaliyette bulunan bölümlerin sayısı, çalışanların doğrudan veya dolaylı olarak bağlı oldukları üstlerin sayısı gibi birçok kavramla ölçülmekte ve ifade edilmektedir. Karmaşıklık dikey, yatay ve mekânsal (coğrafi) olarak üç boyutta ölçülür. Dikey karmaşıklık, örgütteki hiyerarşi seviyesi sayısıdır. Yatay karmaşıklık, iş unvanları veya örgüt çapında mevcut yatay bölümlerin sayısıdır. Mekânsal karmaşıklık ise örgütün coğrafi olarak konumlarının sayısıdır. Bu üç boyuttaki faktörden herhangi birindeki artış örgütün karmaşıklığını arttıracaktır. Ayrıca örgütlerin faaliyetleri genişledikçe ve içinde bulundukları ortam (çevre) karmaşık hale geldikçe örgütün karmaşıklık derecesi artacaktır. Bu ise en başta haberleşme, koordinasyon ve kontrol sorunlarını ortaya çıkaracaktır.

- Dikey Farklılaşma: Dikey farklılaşma örgüt içindeki derinliği ifade eder. Örgütün alt birimlerini üst birimlerine karşı sorumlu tutar ve yetki hiyerarşisi kurarak raporlama oluşturur. Örgüt içindeki yüksek hiyerarşik seviyeye bağlı olarak dikey farklılaşma dolayısıyla da karmaşıklık artmaktadır. Çalışanlar arasında ne kadar çok hiyerarşik seviye olursa, iletişim kopukluğu ihtimali, üst yönetimin aldığı kararları uygulama zorluğu, üst yönetimin çalışanları denetleme zorluğu o kadar çok olur. Örgütlerdeki hiyerarşi katmanlarını belirleyen faktörler kontrol alanıdır. Kontrol alanı bir yöneticinin yönetebildiği astların sayısını belirtir. Eğer kontrol alanı genişse yöneticinin çok sayıda astı olduğunu, eğer kontrol alanı dar ise yöneticinin altında birkaç çalışan olduğunu gösterir. Örgüt içindeki dar kontrol alanları dikey farklılaşmanın yüksek olduğu bir örgüt yapısını ifade etmektedir. Örgütte geniş kontrol alanı mevcut ise bu daha az yönetici ve bu yöneticilere bağlı az çalışan olduğunu gösterir.
- Yatay Farklılaşma: Yatay farklılaşma örgütte yer alan birimler arasındaki ayrılma derecesini gösterir. Bir örgütte uzmanlaşmış bilgi ve beceri gerektiren faaliyet sayısı arttıkça yatay olarak karmaşıklık derecesi de artar (<http://slideplayer.biz.tr/slide/4868177/>). Çünkü farklı yönelimler hem iletişimi hem de koordinasyonu güçleştirmektedir. Yatay farklılaşma boyutunda yapısal birimler ya da bölümlerin ayrılmasında kullanılan bölümlenme veya fonksiyonel farklılaşma ile çalışanlar arasındaki iş bölümü ve uzmanlaşma kavramları bulunur. Uzmanlaşma, bir kişi tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin

gruplandırılmasıyla oluşmaktadır. Uzmanlaşma ikiye ayrılır. İlki, iş bölümü olarak da ifade edilen; çalışanlar arasında yüksek oranda ikame sağlamak ve yöneticilere çalışanların kolayca birimini değiştirebilmesine olanak sağlayanıdır. Eğer işlerden çok bireyler uzmanlaşmışsa bu durumda sosyal uzmanlaşma meydana gelir. Örnek olarak, inşaat mühendislerinin, nükleer fizikçilerin ve hemşirelerin yaptıkları işler uzmanlaşma istemekte ama yaptıkları faaliyetler duruma göre değişmektedir. Uzmanlaşmaların birinde bir artış olursa bu artış örgütteki karmaşıklığın artmasına yol açabilmektedir. Çünkü uzmanlaşmada görülen artış, düzen ve kontrol için daha yüksek düzeyde ve pahalı metotlar gerektirmektedir.

- **Mekânsal (Coğrafi) Farklılaşma:** Bir örgütte farklı yerlerde aynı derecede yatay farklılaşma ve hiyerarşik düzene sahip faaliyetler gerçekleşebilir. Ancak örgütün bu denli farklılaşmaya ve hiyerarşik düzene sahip olması karmaşıklığı artırır. Bu nedenle karmaşıklığın üçüncü ögesi olan mekânsal(coğrafi) farklılaşma ortaya çıkar. Mekânsal farklılaşma bir örgütün imalat, satış, servis gibi tesislerinin ve personelinin yerleşim alanı itibariyle coğrafi olarak dağılma derecesini ifade etmektedir. (<http://slideplayer.biz.tr/slide/4868177/>).Mekânsal farklılaşma yatay ve dikey farklılaşmanın geliştirilmiş bir boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün görevlerini ve güç merkezini mekânsal/coğrafi olarak ayırmak mümkündür.

## **1.6. Örgütün Yapısal Durumunu Etkileyen Faktörler**

Örgüt teorileri ile ilgili yapılan araştırmalara göre evrensel bir örgüt yapısı yoktur. Şartlar değişik örgüt yapılarının kullanılmasını gerektirmiştir. Bazı durumlarda yapılan örgüt iyi iken, başka durumlarda aynı örgüt kötü olabilmektedir. Bu durumda da örgüt yapısını etkileyen faktörler karşımıza çıkmaktadır.

Teknoloji, çevre ve örgüt büyüklüğü gibi bağımsız değişkenlerin etkisi organizasyonlarda bulunan uzmanlaşma derecesi, standardizasyon, formalizasyon ve merkezileşme gibi değişkenleri (bağımlı değişkenler) değiştirmektedir.

Henry Mintzberg'e göre örgüt yapısını etkileyen faktörler:

- Örgütün Yaşı ve Ölçeği

- Örgütün Çevresi
- Teknik Sistem
- Güç

Bununla birlikte örgütün yapısını belirleyen faktörlere günümüze hızla gelişen ve birçok örgütsel uygulamayı etkileyen teknolojiyi de eklememiz gerekmektedir. Çünkü meydana gelen her yeni teknolojik gelişme, toplumdaki değer yargılarından yaşam düzenine, toplumsal ilişkilerden kişilerin anlayışlarının değişmesine kadar birçok değişiklik yaratmaktadır. Bunun sonucunda ortaya insanı, doğal olarak örgütü etkileyen bir faktör olarak teknoloji karşımıza çıkmaktadır.

### 1.6.1. Örgüt Yapısı ve Örgüt Yaşı/Ölçeği

Tipik olarak büyüklük çalışan sayısı ile ilgilidir. Örgütsel tasarım yapıyı durumsal faktör olarak etkiler. Büyük işletmeler daha mekaniktir. İşletmeler büyüdükçe daha çok bürokratik olmakta ve çevresel değişime uyumları azalmaktadır. Örgütsel yaşam eğrisinde (life-cycle) bulundukları aşamaya göre farklı yapılaşmaya gidilecektir. Örgütün yaşı ve büyüklüğü (teknoyapı ve orta kademe aracılığı ile) davranışını formalize ederek ve idari yapının oluşmasını sağlayarak etkiler. Bunun nedeni zamanla yapılan tekrar işleri nedeniyle işlemlerin formalize edilmesine ön ayak olmasıdır. Örgütlerin yaşı arttıkça ve büyüdükçe farklı yapılaşmalara doğru kayarlar. Örneğin basit organik yapılardan bürokratik yapılara, fonksiyonel gruplardan pazar tabanlı gruplara dönüşürler (Mintzberg 1981:116). Ya da büyük örgütler, küçük örgütlerden daha fazla ihtisaslaşmış, merkezileşmiş, bölümlere ayrılmış ve daha fazla biçimselleşmişlerdir. Böyle işletmelerde bürokratik (mekanik) örgüt yapısı vardır. Kısaca örgütler büyüdükçe bürokrasi kaçınılmaz olmakta ve örgütler hantallaşmaktadır. Değişimlere çabuk cevap verememektedirler. Büyüklük, ilişkiler açısından da farklılık göstermektedir. Büyük örgütlerde iletişim de biçimsel olarak belirlenmiştir. Emirler yukardan aşağıya, raporlar aşağıdan yukarıya doğru gitmektedir. Küçük örgütlerde ilişkiler çok yönlüdür, büyük örgütlerde ise doğrusaldır.

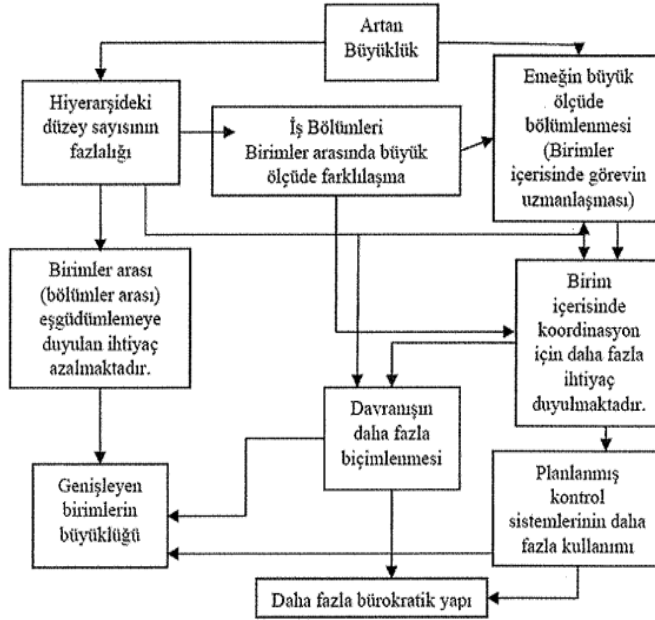
Mintzberg örgütün yapısını belirleyen faktörleri incelerken örgütün yaşı ve ölçeği (büyüklüğü) arasındaki ilişkileri aşağıdaki gibi belirtmiştir.

Örgütün yaşının örgüt yapısı üzerindeki etkileri;

- Örgüt yaşlandıkça davranışları daha da biçimselleşir.
- Örgüt yapısı, örgütün faaliyet gösterdiği sanayinin/sektörün yaşını yansıtır.

Örgütün büyüklüğünün örgüt yapısı üzerindeki etkileri de şu şekildedir;

- Örgüt büyüdükçe yapısı daha ayrıntılı hale gelir, işler ve bölümlerde uzmanlaşma artarak bunlar arasındaki koordinasyon önem kazanır.
- Örgüt büyüdükçe, oluşturulan birimlerin de büyüklüğü artar.
- Örgüt büyüdükçe davranışlar daha biçimselleşir.



**Kaynak:** Keçelioğlu, 2008:181.

Şekil 1.2. Örgütsel büyüklük ve yapı arasındaki ilişki

Şekil 1.2’de“Örgütsel Büyüklük ve Yapı Arasındaki İlişki” gösterilmiştir. Şekilden de görüldüğü gibi bir örgütte büyüklük artarsa örgütte biçimselleşme ve merkezileşmenin arttığı görülmektedir.

### 1.6.2. Örgüt Yapısı ve Çevre

Çevre koşulları yapıyı etkilemektedir. Politik etkiler, genel ekonomik durum, ekolojik değişimler, sosyal ve kültürel talepler, yasal düzenlemeler değiştikçe yapılar da

değişecektir. Bu, sistem yaklaşımındaki, örgütün açık sistem olması gereğidir. Ama yine de bunun derecesi vardır. Örgüt ne kadar dışarıyla iletişimi az ise o derece kapalı sistem özelliği gösterecektir, tersi durumda ise açık olacaktır. Bu örgütün çevresiyle girdiği girdi, çıktı ve bunun sonucunda geribildirimle ilgilidir. Eğer örgütün çevresinde belli bir yerine odaklanmışsa bu görev çevresi veya spesifik çevresi olmaktadır. Örneğin bu çevre ortaklar, sendikalar, müşteriler, tedarikçiler ve rakipler olabilir. Çevresel karmaşıklık ise örgütsel karar vermede çok fazla çevresel unsurun olmasından doğmaktadır. Bu da pazarının genişliği ile ilgilidir. Fazla karmaşık olan çevre, merkezi yönetimin durumları kontrol etmesini zorlaştırır ve merkezileşmeye ihtiyacı artırır. Herhangi bir zorlukta veya dışarıdan örgütün işleyişini etkileyebilecek bir gücün uygulanması organizasyonun geçici olarak güçlerin merkezileşmesine yol açar (Mintzberg 1981:116).

Mintzberg'e göre çevre; örgütün dışında kalan her şeyi büyük oranda kapsamaktadır. Mintzberg örgüt çevresinin, örgüt yapısı üzerine etkilerini:

- Örgütün çevresi ne kadar dinamik olursa, örgüt yapısı da o kadar organik olur.
- Örgütün çevresi karmaşıklaştıkça, örgüt yapısı daha fazla merkezileşir.
- Örgütün pazarları farklılaştıkça, örgütün birimleri pazar esasına dayalı birimlere/bölgümlere ayrılır.
- Çevreden gelen baskıların artması, örgüt yapısının geçici olarak merkezileşmesine neden olur, şeklinde açıklamıştır.

Çevrenin farklı bulunması, örgütün farklı iş takımları olarak merkezi bir yapı kurmasına sebep olur, şeklinde açıklamaktadır. Örgüt yapısını etkileyen çevre unsurunu da yapısı itibarıyla üç gruba ayırabiliriz. Bunlar; basit, durgun ve karmaşık çevredir.

### Basit Çevre

Bu tür çevrede ani ve büyük değişimler meydana gelmediğinden yöneticiler hızlı karar verme durumları ile karşılaşmazlar. Günümüzde bu tür bir çevre bulmak zordur. Örnek olarak bir çay işletmesinin ya da tuz işletmesinin çevresini verilebiliriz.

### Değişken Çevre

Basit çevrenin aksine sürekli değişiklikler göstermektedir. Dolayısıyla sürekli değişiklik gösteren bir çevre yapısı örgüt yapısını da etkileyecektir. Örnek olarak otobüs işletmelerinin çevresini verebiliriz.

### Karmaşık Çevre

Bu tür çevre sürekli ve büyük değişiklikler gösterir. Sürekli teknolojik yeniliklerin ortaya çıktığı, rekabetçi bir çevre yapısı örnek gösterilebilir. Bu sürekli ve büyük değişimler örgütün karar verme, uygulama mekanizmalarını adeta bir yarışa sokacak ve bu yarışa uygun bir yapıya sahip olmasını gerektirecektir. Bir bilgisayar işletmesinin çevresini örnek olarak verebiliriz.

#### **1.6.3. Örgüt Yapısı ve Teknik Sistem**

Örgüt yapısı üzerinde teknik sistemin de belirleyici rolü vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:

- İşler üzerindeki kontrolün arttırılmasını sağlamak amacıyla düzenlenen teknik sistem, örgütü biçimselleştirmiş olur. Bununla birlikte üretim personelinin de bürokratik niteliği artar.
- Karmaşık teknik sistem, daha ayrıntılı yönetsel yapı, daha fazla profesyonel çalışan gerektirir.
- Teknik sistem, yoğun kullanımıyla birlikte merkezi yapının otomasyonu, bürokratik yönetsel yapıyı, organik yapı haline gelir.

#### **1.6.4. Örgüt Yapısı ve Güç**

Mintzberg'in saydığı durum elemanlarından olan güç; dışsal kontrol, personelin güç isteği ve modayı içermektedir (Mintzberg, 1981:116). Dışarıdan çok fazla kontrol edilen organizasyon, daha çok merkezileşmeye ve bürokratik yapının doğmasına yol açar. Örneğin; en fazla güçlü karar verici durumundaki devlet; kurallar ve yönetmeliklerle örgütü etkiler. Bir de genel müdürün kişisel güç ihtiyacından dolayı merkezi yapının kurulması örnek olarak verilebilir. Son olarak moda yönetim tekniklerinden etkilenmesidir.



Ama kendine uygun olmayan teknikleri kullanması örgütün bir süre sonra krizle karşılaşmasına neden olacaktır.

Mintzberg örgüt yapısını belirleyebilen altı çeşit güç odağı saymıştır (Mintzberg, 1996:343-4). Bu altı güç odağı, beraberinde altı çeşit yapıyı getirecektir. Tepe yöneticiler yapıyı merkezileştirmeye, teknoyapıda bulunan personel formalizasyona, üretim veya hizmeti asıl yapan operatörler profesyonelleştirmeye, orta kademe yöneticiler birbirine muhalif ufak parçalara bölmeye (balkanlaştırma), destek (kurmay) personeli işbirliğine, ideoloji örgütü bir arada tutmaya ve politik unsurlar ise her unsur kendisine çekmeye uğraşırlar. Bunun sonucunda aşağıdaki çizelgedeki yapı çeşitleri ortaya çıkar ki Mintzberg buna konfigürasyon çeşitleri demiştir. Böylece örgüt içinde güç mücadeleleri ile örgüt yapıları da farklı şekil arz edecektir.

Kısaca:

- Örgütü kontrol eden kişiler ne kadar güçlü ise örgüt yapısında da o derecede merkezileşme ve biçimselleşme olur.
- Örgüt üyelerinin güç ihtiyaçları örgütün merkezileşme eğilimine sebep olur.

Çizelge 1.3. Mintzberg' in organizasyon konfigürasyon çeşitleri

| Konfigürasyon     | Ana Koordinasyon Mekanizması     | Organizasyonun Ana Bölümü | Merkezileşmeme Çeşidi         | Çekme Yönü                    |
|-------------------|----------------------------------|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Girişimci örgüt   | Direkt nezaret                   | Stratejik üst nokta       | Dikey ve yatay merkezileşmeme | Üst yönetim liderliğine çekme |
| Makine örgüt      | İş süreçlerinin standardizasyonu | Teknolyapı                | Sınırlı yatay merkezileşmeme  | Ussallaştırma                 |
| Profesyonel örgüt | Ustalıkların standardizasyonu    | Temel işlem yeri          | Yatay merkezileşmeme          | Profesyonelleştirme           |
| Çok boyutlu örgüt | Çıktıların standardizasyonu      | Orta hat                  | Sınırlı dikey merkezileşmeme  | Balkanlaştırma                |
| Yenilikçi örgüt   | Karşılıklı ayarlamalar           | Destek personeli          | Seçili merkezileşmeme         | İşbirliğine çekme             |
| Misyoner örgüt    | Normların standardizasyonu       | İdeoloji                  | Merkezileşmeme                | Birlikte tutma                |
| Politik örgüt     | Yok                              | Yok                       | Çeşitli                       | Ayrıştırma                    |

**Kaynak:** Mintzberg, 1996:343

### 1.6.5. Örgüt Yapısı ve Teknoloji

Pek çok araştırmacı 1950 yılından itibaren örgütlerin kullanmış olduğu teknolojinin örgüt yapılarını nasıl etkilediği ve teknolojinin değişen düzeyleri için ne tür örgüt yapı ve süreçlerinin kullanılmasının uygun olacağı konusu ile ilgilenmiştir. Bu konu hakkında yapılan ilk araştırmalar, teknoloji, yapı ve performans arasındaki ilişkilerin daha iyi kavramlaştırılmasını sağlamıştır (Demir ve Okan, 2009:61).

Kullanılan teknoloji, teknik sistem çıktıların üretimi için temel uygulamalarda kullanılan enstrümanları ifade eder ki organizasyondaki bilgiyi anlatan teknolojiden ayrılmalıdır. Bu yüzden bu faktöre Mintzberg teknoloji değil teknik sistem demıştır (Mintzberg, 1996:342). Teknoloji iş metotlarından oluşur ki işletmenin giriş kaynaklarını örgütsel çıkışlara çeviriler. Örgütün teknik sistemi özellikle şirketin ana faaliyet kısmını ve buradakilerle iş yapan destek birimlerini etkilemektedir.

Gelişen yeni teknolojiler ilk olarak görevleri ve uzmanlıkları değiştirmektedirler ve bu değişiklikler örgütsel yapıyı yeniden düzenlemek için beraberinde fırsatları ve tehditleri getirmektedir (Barley, 1990:63). Teknoloji; örgütte hangi işlerin yapılacağını, bunları yapanların sahip olacağı nitelikleri, üretimin kalitesini, grup ve haberleşme tarzlarını da etkilemektedir.

### 1.6.6. Örgüt Yapısı ve Strateji

Her örgütte farklı bir strateji uygulanır. Bu sebeple örgütlerde yapı ile strateji arasında oldukça güçlü bir bağ bulunmaktadır. Strateji, örgütün “ne ile” ve “nasıl” hareket edeceğini gösteren uzun vadeli planlardır. Önce örgütün hedefleri belirlenir, sonra bu hedefe nasıl ulaşılabileceğine karar verilir. Yapılacak faaliyetler belirlendikten sonra, bu faaliyetleri kimlerin nerede ve ne şekilde yapacağı belirlenir. Bu da örgüt yapısının belirlenmesi demektir.

Uygun olmayan bir yapı ile yürütülen strateji uygulamaları genellikle beklenen sonuçları vermemektedir. Günümüzdeki gelişmeler örgütlerde yeni stratejilere neden olmaktadır. Bu da yeni yönetim sorunları doğurmakta, bu durum da örgütün performansını etkileyebilmektedir. Bu evrede, örgütlerde yeni bir yapılanma başlatılmaktadır. Bu durum örgütün yaşamı boyunca değişik evrelerde tekrarlanabilmektedir.

## 1.7. Örgüt Yapıları

Örgüt yapısı üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından farklı örgüt yapıları tanımlanmıştır. Henry Mintzberg' e göre beş tür örgüt yapısı mevcuttur.

### 1.7.1. Basit (Girişimci) Yapı

İlk versiyonları 1800'lerde, şirket sahibi tarafından yönetilen, belli bir ürün hattıyla sınırlı olan ve bütün kararlar ve direktifler işletme sahibi tarafından verilen küçük bir örgüt yapısıdır. Mintzberg ise; sahip tarafından yönetildiği ve yenilikçi ve atik olduğu için bu organizasyonlara girişimci organizasyon demektedir (Mintzberg, 1996:344). Yönetici bütün faaliyetleri izler. Bugünkü örgütlerde olan fonksiyonel uzmanlaşma tam olarak belli değildir. Genellikle genç ve küçüktür. Bu yapılar girişimci bir özellik gösterirler. Hem fonksiyonel hem pazar temeline göre yapılanmaktadır. Ama iletişim fonksiyonel yapısı kadar katı olmadığından ve yapının küçük olması nedeniyle bilgi serbest akar. Genellikle teknik sistem üzerine kuruludur. Yani örgütün ürettiği mamul veya hizmetin yapıldığı yer söz sahibidir. Örgütteki güç, uzmanlığa dayanır. Standartlaşma ve formalleşme azdır. Planlama, eğitim ve formal koordinasyon sistemleri az kullanılır. Standartlaşmanın az olması analiste ihtiyacı azaltır. Üst yönetimin direkt nezareti dolayısıyla orta kademe yöneticileri azdır. Gücün bulunduğu bölge üst bölümdür. Destek birimlerinin az olması yapıyı yalın ve esnek hale getirir ve destek işlerini yapmak yerine satın alımı tercih ederler. Dinamik çevresi dolayısıyla esnek olmak zorundadır. Üst yönetim merkezi kontrolü tercih eder. Merkezi kontrol; yapıyı hızlı, esnek, yenilikçi hale getirir. Eğer uygun yönetici atanırsa örgüt tam yenilikçi olur. Böylece yenilik yığın üreticilerden değil, bu tür küçük girişimci şirketlerinden gelir. Ama kötü yanı; şirket büyüdükçe merkezileşmeyi kaldırmayacağı açıktır. Büyük örgütlerdeki, yöneticiler kriz dönemlerinde durumu kurtarmak için geçici olarak bu girişimci yapıya yönelirler.

### 1.7.2. Mekanik Yapı

Mintzberg'in belirttiği mekanik bürokrasi bir çeşit fonksiyonel ayrıma tutulmuş örgüt yapısıdır (Mintzberg, 1996:345). Sanayi devrimi, işlerin aşırı uzmanlaşması sonucunda doğmuştur. Tam bir formal örgüt yapısı olup mekanistiktir. Çevrede olan değişimin az olması durumunda bu örgütlenmelerin iyi hizmet ve ürün sunmasını sağlar.

Yığınsal üretim yapan işletmelerde sıkça görülür. Örgütün basit ve durgun olduğu, eski ve büyük yapılarda genellikle bu tür yapılanmalar görülür. Formalizasyon en uç noktada olup idari yapı kuvvetlidir. Bu formalizasyonun oluşturulması için teknoyapı güçlü tutulmuştur. Teknolopının güçlü konumu nedeniyle bilginin kendisine kayması ve bunun sonucunda sınırlı dikey merkezileşmeme oluşmaktadır. Bu da yapıyı ussallaştırmaya yönelmektedir. Üretim hattındaki aşırı uzmanlaşmayı kontrol etmek için orta kademe yöneticileri geniş tutulmuştur. Yalnız fonksiyonel temele göre değil pazara göre de bölümlere ayrılabilir. Örneğin; mamule, bölge temeline göre ayrılırsa bu durumda muhasebe, araştırma ve geliştirme bölümleri direkt üst yönetime destek merkezi olarak bağlanır.

### **1.7.3. Profosyonel Yapı**

Bölümlendirilmiş örgüt merkezi yarı bağımsız birimlerden oluşan bir yapı tarafından yönetilen merkezi ifade eder. Birimlere bölüm, merkezi yönetime ise ana merkez denir. Bölüm olarak isimlendirilen birimler daha önceden belirlenmiş pazarlara yönelik oluşturulur. Faaliyetlerinde yarı bağımsızdır. Ancak merkezin etkisi hala sürmekte, bu durum bölümlerdeki bağımsız yapılacak faaliyetleri etkilemektedir. Üniversite, hastane gibi örgütlerde görülen profesyonel örgüt formu daha çok uzmanlaşmaya dayanır (Mintzberg 1996:346). Kişiler güçlerini daha önceden almış oldukları eğitimin katkısı ile uzmanlıklarından alırlar. Diğer örgütlere nazaran biraz daha merkezileşmeme eğilimi vardır. Bu durumda temel işlerde fazlaca dikey merkezileşmeme eğilimi oluşmakta ve de demokratik bir ortam oluşturmaktadır. Teknolopıya ihtiyaçta kalmamaktadır. Ama kurmay personeline ihtiyaçları vardır ve genellikle bunu matriks örgütlenme biçimiyle halletmektedirler. Çevrenin durgun ama karmaşık olduğu durumlarda başarılı şekilde uygulanabilmektedir. İdari yapı ile profesyonel kadronun matriks şeklinde birleştirilmeleri beraberinde çatışmalara neden olmaktadır. Bunun sebebi Abernety ve Stoelwinder'in hastaneler üzerinde yaptıkları çalışmada görülmüştür (Mintzberg1990:18-33). Profesyonel kadro daha çok kontrol mekanizması olarak uzmanlık standartlarından gelen karşılıklı ayarlamaları kullanmakta ve informal ilişkiler ön plandayken idari kadroda ise bütçeleme, standart operasyon işlemleri, istatistiksel raporlar kullanımıyla formalize olmuş ilişkiler ön plandadır. Bunun sonucunda aynı bölümde ama farklı pozisyonlarda (idari ve profesyonel) olan kişiler arasında rol çatışmaları (hangi davranışı göstereceğini bilememe) olmaktadır.

#### 1.7.4. Çok Boyutlu (Bölümlendirilmiş) Yapı

Bölümlendirilmiş yapı örgütün merkezi tarafından yönetilen yarı bağımsız birimlerdir. Yarı bağımsız birimler, orta kademede oluşan ve “bölüm” adı verilen birimlerdir. Özellikle ürün gruplarındaki çeşitlilik nedeniyle organizasyonlar bölümlenir. Bölümler genelde farklı pazarlara yönelik oluşturulurlar. Böylelikle pazarlar arasında risk yayılmış olur. Koordinasyon, çıktıların standartlaştırılması ile sağlandığından, ana merkez çok büyük olmamakla birlikte bir teknik yapı oluşturur. Küçük merkezi destek birimlerinin yanı sıra, her bölüm içinde ihtiyaçlara ve işlevlere göre destek birimleri olacağından, bölümlendirilmiş örgütlerde destek personeli fazladır (<http://www.1bilgi.com/iktisat/4659/orgutleme.html>).

#### 1.7.5. Özel Yapılar (Adhokrasi Yapı)

İçinde birkaç çeşit farklı yapı bulundurduğundan “Adhocracy” kelimesi özel yapı olarak kullanılmıştır. Adhocracy, kelime anlamıyla özel bir amaç veya ihtiyaç için planlanmamış durumu ifade etmektedir (Cambridge International Dictionary of English. 1995:16). Bu durumda olan yapıda adhocracy yapısıdır. Özel yapılar çok fazla karmaşık olan, çok sayıda ve tek türde olmayan uzmanların karşılıklı ayarlamalarla koordine edilen proje takımları (grupları) şeklinde yapılanıp, orta kademe ve destek grupları ve diğer elemanların azaldığı bir yapıdır. Bu yapılar, bürokratik yapının esneksizliği ve basit yapının merkezi olabilmesi dolayısıyla proje grupları şekline benzetilmeye çalışılmaktadır. Özel yapılarda yatay ilişkilere önem verilir, ama hiyerarşiye önem verilmez. Hat-kurmay ayırımı tamamen kaybolur. Otoriteden çok bilgi ve uzmanlığa dayanan ilişkiyle birlikte çalışma vardır. Fazlaca merkezileşmeme ile takım ve yatay yapılanma tercih edilmektedir. Çapraz fonksiyonlu gruplar kullanılır. Dinamik ve kompleks çevrede başarılı yeniliklerin oluşmasında iyidir. Özel yapılar bürokrasi olmadan en demokratik formdur. Mintzberg (Mintzberg, 1996:347-9) bu yapıları yenilikçi, politik ve misyon organizasyonlar şeklinde sınıflamıştır. Yenilikçi (innovative) organizasyonlar proje gruplarından oluşurlar. Tamamen informal ilişkiler hâkimdir. Profesyonel kadrolar uzmanlıkları ile iletişim kurarlar. Bu özel yapılar arasına uzay ajansları, petro-kimya şirketleri, danışman şirketler, film yapımcıları girerler (Mintzberg 1981:111). Eğer organizasyonda bir ideoloji hakim ise ve bu ideoloji sayesinde çalışanlar bir arada güçlü bir bağ oluşturuyorlarsa bu durumda örgüt misyon (missionary) organizasyon halini alacaktır (Mintzberg 1996:348). Bu tür

yapılarda iş bölümü kaybolmuştur, iş uzmanlıkları azdır. Ortak değer ve inançlar örgütün norm standardizasyonu olmaktadır ve bununla koordinasyon sağlanmaktadır. Planlama ve kontrol sistemleri az kullanıldığından teknoyapı gelişmiş değildir. Misyon örgütler çok genç olma eğilimindedirler ve büyüyemezler. Eğer bir örgütte merkezileşme ve merkezileşmeme, herhangi bir koordinasyon mekanizması ağırlığını koyamamış ise politik organizasyonlar oluşacaktır. Örgüt çeşitli iç ve dış güçlerin tesiri altındadır. İki durumda oluşmaktadır. Birinci durum çevresel unsurlarla, bazı örgütler geçici olarak, özellikle çatışmanın had safhada olduğu zaman bu duruma düşmektedirler. İkinci durum ise süreklilik arz etmesidir. Özellikle örgüt içinde iki departman arasında (örneğin pazarlama ve üretim) yaşanan içsel rekabet yüzünden birbirlerine karşı üstünlük kuramayışları ve bu durumun uzun süre devam etmesidir.



## **2. ÖRGÜT YAPISININ İNOVASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ETKİLEŞİMİ**

Örgüt yapısının inovasyon ve örgüt kültürüne olan etkisini incelemeden önce inovasyon kavramını, önemini, kaynaklarını açıklamak gerekmektedir.

### **2.1. İnovasyonun Tanımı**

İşletme bilimi, aynı teknolojik gelişmeler gibi yerinde duramayan, her geçen gün gelişen bilim dalı olmakla beraber diğer birçok bilim dalından bazı yönleriyle ayrıldığı söylenebilir. İşletme biliminde ortaya çıkan kavramlar ve tanımlar araştırma laboratuvarında, ar-ge faaliyetlerinde ya da klinik olaylarda ortaya çıkmamaktadır. İşletme biliminin kavram ve tanımları doğrudan sahada uygulanan çalışmalar olup, bu uygulama sonucuna göre başarı göstererek ortaya çıkan kavrama akademisyenler tarafından isim konmaktadır. Yani inovasyon kavramı sahada faaliyet gösteren örgütler tarafından yapılan uygulamaların disipline edilerek işletme literatürüne kazandırılan bir kavramdır.

İnovasyon kavramı, mevcutta var olan fakat gerektiği kadar sistemli ve organize edilmemiş politikalara belirli standartlar ve tanımlamalar getirerek, daha profesyonel bir bakış açısı kazanmasını sağlar.

İnovasyon kavramının tanımı üzerinde tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu nedenle kavram farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır.

Webster'e göre inovasyon 'yeni ve farklı bir sonuç' olarak tanımlanır. Bu, fikirde bir yenilik olabildiği gibi, bir ürün veya hizmette yenilik yine hizmetin farklı bir sunumu da olabilmektedir.

Avrupa Komisyonu'nun ifadesine göre inovasyon; üretimde, arz ve taleplerde yeni yöntemler geliştirerek, yönetimde farklılık yapılarak, iş yapısını değiştirerek veya iş gücü davranışlarında farklılığa gidilerek ürün, hizmet ve pazar yelpazesinde yenilenme ve daha geniş alanlara yayılmasıdır.



İnovasyon, girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. İnovasyon, girişimcinin yeni kaynaklar oluşturarak refah üretmesi veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah üretmesidir (Yüzbaşıoğlu ve Topsakal, 2017:566).

OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Manual Kılavuzunda inovasyon; Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni pazarlama yönteminin veya yeni örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması” şeklinde açıklanmıştır (Oecd, 2005).

İnovasyon başlı başına bir etkinlikten ziyade bilim ve teknoloji alanındaki süreçlerin tümünü kapsar. İnovasyondan beklenen, bilim ve teknoloji sürecinde bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından yarara dönüşmesi ve bu yararın pazarlanabilir, somut bir çıktı ile birlikte olmasıdır. Yani inovasyon basit anlamı bir yenilenme değil, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçtir (Kavak, 2009:618).

İnovasyon, yaratıcı bir fikri değer yaratabilecek ve pazarlanabilecek bir ürüne dönüştürme sürecidir. Yani inovasyon, bir buluş bulma ötesinde bir iş olanağı sağlamaktır. Bu nedenle tüm işletmeler için hayati önemi vardır.

Günümüz iş dünyasında işletmeler inovasyon kavramını dikkate almalıdır. Uygulanacak başarılı inovasyon politikaları işletmeye değer katarken başarısız inovasyon politikaları işletmeye maddi manevi kayıplar yaşatır. Çünkü inovasyonun işletmeler açısından çevredeki değişimlere cevap verebilme ve uyumlanma becerisi, bununla birlikte yeni ürün geliştirme faaliyeti olarak da ifade edilmektedir. Yani yeni fikir ve davranışların işletmelere entegre edilebilmesidir.

## **2.2. İnovasyon ile İlgili Temel Kavramlar**

### **2.2.1. Yaratıcılık**

Yaratıcılık, yeni fikirler geliştirmek, olayları ve olguları farklı bir bakış açısından görmek, sorunları özgün yöntemler kullanarak çözmek, belirsiz ve karmaşık problemlere duygularını katarak; açık, hızlı, meraklı ve araştırmacı bir düşünce sistemi ile konu üzerine eğilmek gibi kişisel beceriler şeklinde tanımlanabilmektedir. İnsan ve süreç kavramları yaratıcılığın ortaya çıkmasında önemlidir. Problemin çözümüne ulaşmak için tasarlanan

süreç hedef odaklıdır. İnsan ise çözüm üretir. Yenilik sürecinde yaratıcılığın rolünü tanımlamak önemlidir. Yaratıcılık, bir sistemin etkinliğinin ya da verimliliğinin artması ile sonuçlanabilecek fikirlerin üretilmesidir. Yaratıcılık, yeniliği ortaya çıkaran bir süreçtir. Yenilikler, yaratıcı faaliyetler neticesinde ortaya çıkmaktadır

Torrance'a göre yaratıcılık, problemlere, eksikliklere, bilgi eksikliğine, bulunmayan elemanlara ve uyumsuzluklara duyarlı olmak, zorlukları belirlemek, çözüm aramak, tahminler yapmak ve eksikliklere yönelik hipotezler kurmak veya hipotezleri değiştirmek, çözüm yöntemlerinden bir tanesini seçmek ve denemek, tekrar denemek ve sonrasında sonuçları ortaya koymaktır.

İnovasyon yukarıda da belirttiğimiz gibi sürekli olmalıdır. İnovasyonun sürekliliğinin sağlanması da inovatif özelliklerin devamlı keşfedilmesini gerektirir. Çünkü inovasyon, rekabet ortamında çok çabuk taklit edilebilir. Dolayısıyla yeniliğin devamlılık özelliğinin sağlanması açısından yaratıcı örgüte ve yaratıcı bireylere ihtiyaç vardır. Tesadüfi bulunan yeni fikirler yerine işletmeler yaratıcı iklim sağlayarak planlı bir şekilde yenilik yapmayı teşvik edebilirler.

### **2.2.2. Buluş (İcat)**

İcat, teknoloji alanındaki bilinen bir problemin çözülmesi için teknik özellik veya özellikleri olan fikir ürünleridir. Farklı her çözüm farklı bir icattır. Buluşun, teknik özelliklere sahip olması gerekmektedir. İcat; bazen yeni bir cihaz, ürün, metot veya süreç üretilmesi, bazen de var olan bir mal veya süreç üzerinde yapılan ilerlemeye dönük iyileştirmelerdir. İcatlar ancak ticari bir kimliğe taşındığında yenilik olarak adlandırılabilir. İcat, araştırma yapan kişinin uyarı ya da dürtü hissetmesiyle başlamakta ve kavramların oluşturulması ile öneri geliştirilmesi safhalarını kapsamaktadır. Bu safhalar sonucunda fikir somutlaşmakta ve model oluşmaktadır. Genelde bu safhaya gelebilen fikirler patent konusu olabilmektedir. Yenilik, bu safhada başlayan icadın benimsenmesini, üretilmesini ve satılmasını içeren bir süreçtir.

### **2.2.3. Teknoloji**

İşletmelerde inovasyon denildiğinde ilk akla gelen kavramlardan biri teknolojidir. Teknoloji kavramı sanat, beceri veya herhangi bir uygulama anlamlarına gelmekte olan

Yunanca “techne” ve bilim veya çalışma anlamlarına gelen “logia” kavramlarının birleşmesi ile oluşmuştur. Teknoloji; bilim, sanat, el sanatları, meslek, iş ve benzerleri ile alakalı bilgi anlamına gelmektedir. Teknoloji sözcüğünü bilimin uygulanması olarak da tanımlamak mümkündür. TDK sözlüğüne göre teknoloji; sanayi alanında kullanılan araçlar, gereçler ile aletleri ve bunların kullanımıyla alakalı uygulama bilgisini, uygulamayı bilimini, insanın maddi çevresini değiştirmek ve denetlemek amacıyla geliştirdiği araç ve gereçler ile yapım yöntemlerini ve bunlara ilişkin bilgilerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik gelişmelerin sağladığı faydanın işletmede ekonomik anlam ifade etmesi için işletmelerin kar zarar analizi yapması ve bu doğrultuda ilerlemeyi sağlaması gerekmektedir.

1980’li yıllardan bu yana bilgi ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmeler, dünyada mesafe kavramının ortadan kalkmasına neden olmuştur. Bu gelişme globalleşme kapsamında ilk etkisini para piyasalarında göstermiş, bu etki alanı günümüzde daha da genişlemiştir. Yalnızca teknoloji küreselleşme sürecinde yeterli değildir. Fakat etkili bir koşuldur. Günümüz dünyasında beklentinin de üstünde bir hızla ucuzlayarak etkinlik kazanan bilgi teknolojileri, uluslararası ticarete küresel dönüşümü etkilemekte ve hızlandırmaktadır. İletişim ve bilgi teknolojileri alanlarındaki gelişme, küresel finans piyasalarına ivme kazandırmıştır. Teknoloji, tüm endüstriyel çalışmalar için önemli ve gereklidir. Küresel ekonominin en önemli sektörlerinin başında gelen finansal hizmetler, elektronik sistemler aracılığı ile yürütülmektedir. Çağın değişimi yönünde, iş gücü ağırlıklı teknolojidenden bilgisayar ağırlıklı teknolojiye dönüşmüştür. Yeni ürünler üretebilmek için teknoloji gerekmektedir. Dünya hızla değişen ve oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Ürünlerde yapılan yenilikler teknolojiadaki yeniliklere bağlı olarak değişmektedir. Özellikle bilişim ve iletişim teknolojileri hem rekabet etmenin esaslarını hem de dünya genelinde bireylerin ve kurumların birbiriyle çalışma düzenini etkilemekte ve geliştirmektedir.

#### **2.2.4. Girişimcilik**

Girişimci, TDK sözlüğüne göre; üretmek maksadıyla bir işe kalkışan, girişen kişi, müteşebbis, ticaret, endüstri vb. alanlarında sermayesinden katarak girişimde bulunan kişi anlamlarını taşımaktadır. Girişimci; sermaye, emek, doğal kaynaklar gibi temel üretim faktörlerini bir araya getirerek, ekonomik mal ve hizmet üretmek maksadıyla gereken

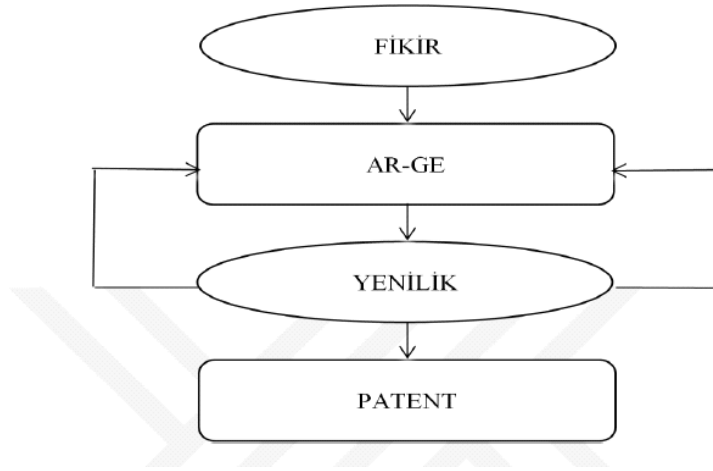
girişimleri başlatan, ayrıca üretmek için gerekli ekonomik kaynaklarının ve üretilen mal veya hizmetin değerlendirilebileceği pazarları bulan kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu temel üretim faktörleri yanında girişimcilik dördüncü bir üretim kaynağı olarak görülmektedir. Girişimci, kâr elde etme amacı ile hareket ederek risklere katlanmaktadır. Girişimciler, yaratıcı düşünerek işlerini başarıya ulaştıracak, yüksek gelir elde edecek yeni fikirler bulmaktadırlar ve yeni fırsatlar keşfetmektedirler. Yenilik yapabilmek, farklı ve orijinal düşünmeyi gerektirmektedir. Girişimci denildiğinde, yenilik yapan, arayan, fikir üreten, farklı düşünebilen, cesaretle yeni işler yapmak isteyen kişiler akla gelmektedir. Girişimciyi karakterize eden kabul görmüş özellikler; kontrol odağı, başarı ihtiyacı, bağımsızlık, risk üstlenebilme, özgüven, yenilik yapabilme, yaratıcı düşünebilme, yılmama, esneklik, iş deneyim ve becerileri vb. Alışılmış kalıpların dışına çıkmadan, yenilikçi olmadan başarılı işlerin yapılabilmesi mümkün değildir. Girişimciler, yenilik yapabilecek tarzda düşünmekte ve çalışmaktadırlar. Hayal güçlerini ve yaratıcılıklarını sistematik bir şekilde kullanmaktadırlar. Bu birleşim başarının anahtarıdır. Girişimciler, başkalarının problem olarak gördüklerini fırsata çevirebilme yeteneğine sahiptirler.

Girişimcilik ile inovasyon kavramları birbirine çok yakındır. Farklılaştıkları nokta ise inovasyonun, girişimcilere yeni kaynaklar sunmakta ve mevcut kaynakların daha efektif kullanımını nasıl yapabileceğini anlatmasıdır. Yani başarılı bir girişimcilik ancak inovasyon ile birlikte olmalıdır. Bu ilişki elbette tek taraflı değildir. Yeni fikirler girişimciler sayesinde ortaya konulabilir. Bu iki kavramın bir araya gelmesiyle birlikte ekonomik getiriler elde edilir. Şirketin içinde ya da dışında olsun, iş sezgilerini, karmaşıklığı para kazanmanın esaslarına indirgemek için kullanılan CEO' lar, girişimcileri ve girişimciliği destekleyen en iyi CEO' lardır. Bu yönleriyle de proaktif bir yaklaşım sergileyerek, algılarını kurum menfaatleri için açık tutarlar. Girişimciler, yeni şeyler üretmek ve sunmak için tutku duyarken, yönetim daha çok “iş bitirmek” ile ilgilenir. Bu nedenle de daha mekanik, lineer ve sayılarla ilgili bir yaklaşım ile süreç ve kontrolle yönlendirilen, net bir şekilde tanımlanan görevler ve ölçümlenebilen sonuçlara odaklanırlar. Daha planlı, organize, sonuç odaklı ve kontrollüdürler.

#### **2.2.5. Patent**

Patent, en yalın haliyle buluş belgesidir. Patent, endüstri alanına uygulanabilen yeni ve tekniğin bilinen durumunu aşmış icat için verilen ve söz konusu buluş üzerindeki

hakları koruma altına alan bir belgedir. Yani patent, üçüncü kişiler tarafından sınırlı bir yer ve zamanda icadın izin alınmadan üretilmesini, kullanılmasını ya da satılmasını engellemek amacıyla üreticisine tanınan tekel haklarıdır. Bu hakları ispatlayan belgeye ise patent belgesi denilmektedir. Aşağıdaki Şekil 2.1’de fikir aşamasından başlayarak patent alımına kadar uzanan süreç gösterilmiştir.



**Kaynak:** Ayhan, 2002:264

Şekil 2.1. Fikir aşamasından patent alımına kadar olan süreç

İş hayatında “rekabete dayanan istihbarat” ya da “sanayi casusluğu” diye bir gerçeklik bulunmaktadır. “Rekabet istihbaratı”, “karşıt mühendislik” ya da genel adıyla “piyasa araştırması” üzerinde uzmanlaşmış çok sayıda şirket piyasada boy göstermektedir. Bu iş kolları, küçük işletmeler hakkındaki her şeyi (işletme planı, teknolojisi, personeli vb.) ortaya çıkarmak için var olmuşlardır. Bu araştırma şirketleri genellikle kanuna uygun davranırlar. Zaten birçok şirket hakkında, gözlemleyerek, haklarında sorular sorarak ve dinleyerek kolaylıkla bilgi edindikleri için, kanun dışı bir eylemde bulunmaya ihtiyaçları da yoktur (Baştürk, 2015:23). Dürüst olmayan bazı işletmeler, rakip işletmeleri tanımak, onları etkisiz hale getirerek rekabette saf dışı bırakmak ya da piyasadaki konumunu yok etmek için çalışmaktadır. Yapılabilecek tek şey patent almaktır. Eğer ortaya çıkartılan buluşa, bir keşfe ya da bir fikre patent alınamıyorsa, bunun “ticari sır” haline getirilmesi ve gizli tutulması önerilmektedir. Şayet bir şey bir firma için bir değer ifade ediyorsa, rakipleri için de değerlidir. Bu nedenle keşiflerin ve icatların patent altına alınması, tüm markaların ve sloganların tescilli marka haline getirilmesi önerilmektedir (Baştürk, 2015:24).

### 2.2.6. Yayılma

Yayılma; yeniliklerin, ilk keşfedildiği ve uygulandığı halinden yasal veya yasal olmayan yollarla çeşitliliği ülkelere, bölgelere, sektörler, pazarlara, firmalara ve tüketicilere dağılma şeklidir. Yayılma olmadan yeniliğin ekonomik etkisi yoktur. Bir işletmenin ürün ya da fonksiyonlarındaki bir değişikliğin yenilik olarak değerlendirilebilmesi için minimum koşul, işletme için yeni olması ya da önemli derecede iyileştirilmesidir. Pazarlama yöneticisi tarafından yeni pazarlama bileşenleri ile pazara sunulan ürünlerin hedef tüketici tarafından benimsenip kabul edilmesi tek başına amaç değildir. Bu pazarlama bileşenlerinin hedeflenenin dışında diğer tüketici grupları arasında da yayılması gerekmektedir. Bunun için hedef tüketicinin bu bileşenleri benimseyip bu ürünleri tekrar satın alması ve diğer tüketiciler için olumlu referans (danışma) olması veya fikir lideri olmaları gerekir. Hedef tüketiciler tarafından gerçekleştirilen olumlu bir yayılma hali, yeniliğin yayılmasını ‘salgın’ hale getirebilir. Bu yayılmanın kabulden farkı tekrar satın alma ve zaman kavramlarının da sisteme eklenmesidir. Tekrar satın alma ve zaman öğeleri, kabul sonrası marka seçimini, marka bağlılığını; pazarlama yöneticisi açısından sosyal sistem içerisinde toplam hedef pazardaki her bir tüketiciye ilişkin yeni pazarlama bileşenlerinin kabulünü ve tekrar satın alma davranışlarının bütünleştirilmesi konusunu karşımıza çıkarmaktadır. Artan tüketim miktarları ile yayılma frekansı artar.

### 2.2.7. Değişim

Değişim, modern zamanların vazgeçilmez unsurudur. Mevcut durumun gelişen çevre koşulları karşısında etkisizleşmesiyle, yeniden tasarlanması ihtiyacı doğar ya da yapay ihtiyaçlar oluşturulur. Bu yüzden yeni fikirler geliştirilir. İnsan ve kurumlar, değişimi anladıkları ve kendilerini değişen koşullara uyarladıkları ölçüde varlıklarını sürdürebilmekte ve hayatta kalabilmektedir. Darwin, “*En güçlü olanlar değil, değişime en hızlı uyum sağlayanlar hayatta kalır.*” sözüyle değişimin önemini vurgulamıştır (<http://www.temelaksoy.com>). Örgüt üyelerinin üzerine düşen, zamanın ruhunu iyi anlayarak değişime ayak uydurmaktır. Fakat mevcut olanı bırakabilmek ve üyeler ile birlikte kurumu dönüştürmek kolay değildir. İnsanlar değişim taraftarı olarak gözükseler dahi gerçekte değişimle birlikte gelen dönüşümü yaşamlarına uyarlarken zorlanmaktadırlar. Değişimi gerçekleştirirken sosyal, kültürel, fiziksel ve psikolojik birçok engelle karşılaşmaktadır.

Değişim inovasyon kavramıyla zaman zaman aynı anlamda kullanılsa da her değişimi bir inovasyon olarak algılamak doğru değildir. Inovasyon, yapısı gereği gelişmekte olan pazar şartlarına bağlı olarak sürekli değişimi gerektirmektedir. Bu açıdan ferdi, sosyal ya da organizasyonel olsun yanında direnci getirmektedir. Organizasyonlarda, inovasyon sürecinin sağlıklı ve doğru işleyebilmesi için bu direncin uygun bir şekilde kırılması gerekmektedir. Başarılı değişim yönetimi için; bu süreçte oluşacak yeniden yapılanmanın koordinasyon içerisinde gerçekleştirilmesini sağlamak, psikolojik destek sağlamak, vizyonu oluşturarak kurumdaşlara yaymak, hızlı kazanımlar sağlamak, hatalardan öğrenmek ve yönetici yetkinliklerini artırmak gerekmektedir.

#### **2.2.8. Taklit**

Taklit; görselde kendinde olmayan bir örneğe benzetilmeye çalışılarak yapılmış şey, imitasyon demektir. Yani bir şeyin taklidi, orijinaline ne kadar çok benzese de, o şeyin sahtesidir.

Taklit ürün ise, bir ürünün veya nesnenin bilerek ve isteyerek bir insan eylemiyle oluşturulan benzeri, yani kopyasıdır. Ticari alanda “taklit” veya “taklitçilik” ihtiyaçların karşılanmasına matuf nesnelere ait kopyalarının insanların asıl nesne ile sahtesi arasındaki farkı anlamalarına imkân vermeyecek şekilde üretilmesi eylemidir (Baştürk, 2015:25). Markanın varlığını sürdürebilmesi için kendine has bir farka sahip olması gerekmektedir. Farklı olmak ve fark yaratmak hayatta kalabilmek için bir zorunluluk haline gelmektedir. Ama bu kural iş yaşamında çok fazla ihmal edilmekte olan bir kuraldır. Farklılaşmanın faydaları hemen herkes tarafından anlatılmakla birlikte, iş uygulamaya geldiğinde birçoğu hatta büyük bir çoğunluğu farklı olanı yapmak yerine başarılı olanı taklit etmektedir. Hâlbuki rakiplerin yaptıklarını taklit etmeden önce müşterilerimizin neden onlar yerine bizi seçmeleri gerektiğine başta bizim inanmamız gerekmektedir. Gerçekte iş stratejisinin özü bu soruya cevap vermekten geçmektedir. Çoğunluk yeni bir yol bulmak yerine başarılı bir uygulamayı taklit etmeyi tercih etmektedir. İnsanlara başarılı olmuş bir uygulamanın aynısını uygulamak garantili bir yol gibi gelmektedir. Başarılı uygulamaları taklit etmek çoğu zaman birçok alanda doğru bir stratejidir ve hedefe ulaştırmaktadır.

### 2.3. İnovasyonun Önemi

İnovasyon ve inovasyon süreci anlayışı esas olarak sosyal, bilimsel ve ekonomik değişim olarak görülür. İnovasyon; organizasyonların zihniyetleriyle alâkalı bir yaklaşım, anlayış ve yönetim şeklidir. İnovasyon, icadın ötesinde “yeni bir iş fırsatı” oluşturmaktır. İnovasyon; ülkelerin, toplumların ve işletmelerin başarısı ve verimli üretimi için temel olarak görülür ve bu yüzden büyük önem taşır (Green, Agarwall ve Logue,2015). Rekabetin uluslararası olduğu ve bu rekabet ortamında hem müşterileri memnun edebilecek hem de örgütlerin maliyetlerini azaltacak, pazar payını arttıracak sürdürülebilir bir yapıya sahip olabilmek için inovasyon 21. yüzyılda kurtuluş reçetesi olarak görülmektedir. İnovasyon; araştırma, geliştirme ve üretim teknolojileri yolu ile ekonomik sonuçları da bünyesinde barındırarak hem ülke ekonomisine hem işletme hayatının düzenine etki eden en önemli faktörler arasında sayılabilir (Bozkurt ve Kalkan, 2014). Başka bir deyişle inovasyon; ekonomik büyümeyi sağlayan yeni iş alanlarının yaratılmasına olanak sağlar. Yaratılan bu iş alanları, ister yeni iş alanları olsun ister mevcut işletme içerisinde bulunan yeni işletmeler olsun inovasyonun ortaya çıkardığı önemli ülke yatırımları olarak adlandırılır. Farklı ülkelerde farklı iş alanlarına yapılan çalışmalarda, üst düzey yöneticilerinin 9/10’u işletmelerin mevcut pazarda büyüyebilmeleri için inovasyonun şart olduğunu ifade etmişlerdir (Kelley, 2012:17-19). Çünkü hızla değişen süreç, aslında başarı sağlayabilecekken, rekabet tekniklerini de hızla değiştirmekte, bir öncekini demode hale getirmektedir. Yeniliğin gelişmenin vazgeçilmez bir kavramı olmasından hesapla ilk çağlardan beri insanlık bu sürecin içindedir. Günümüzdeki bilimsel çalışmaların sağlamış olduğu gelişmeler birbirlerini itmektedir. Bir dönem kullanılan arabaları daha sonra yerini arabaya terk etmiştir. Avrupa çoğunlukla inovatif ürün ve hizmetlerden etkilendiklerini açıklamaktadır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yenilik kabiliyeti, rekabetin vazgeçilmezi olmuştur. Bugün şirketlerin başarılı olmalarını sağlayacak olan birbirleriyle uyumlu olması gereken iki yol vardır; inovasyon ve pazarlama. Üstelik pazarlamanın bile yenilikçi olması şarttır. Girilen yeni pazarlar, genişletilen pazar payları ve artan rekabet gücü bu sayede gerçekleşir.

İnovasyon; gerek işletmelerde gerekse kamu kurumlarında verimliliğin artmasını, rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlanmasını, ödemelerdeki dengesizliğin giderilmesini, sosyal sorumluluk anlayışının gelişmesini, sadık müşteri bilinci oluşmasını, kurumsallaşmayı, markalaşmayı ve AR-GE’ ye yönelmeyi sağlamaktadır. Son zamanlarda



inovasyon, girişimcilik ile o kadar iç içe bir kavram halini almıştır ki mevcut işletme içerisinde bulunan yeni işletmeler iç girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. Her iki durumda da var olan işletmeler inovasyondan faydalanarak gelirlerini ve kar seviyelerini zaman içerisinde arttırarak hem ulusal hem de küresel ekonominin büyümesine fayda sağlarlar (Shah, Gao ve Mittal, 2015). Bu yüzden inovasyon işletmeler için var olmanın yolu, ülkeler için ise ekonomik refahın ve kalkınmanın anahtarı olarak görülmektedir.

### 2.3.1. İnovasyonun Örgütler (İşletmeler) İçin Önemi

Bilindiği üzere örgütlerin kuruluş amaçlarından en önemlisi yaşamlarını devam ettirebilmek için gelirlerinin giderlerinden fazla olmasıdır. Örgütlerin giderlerini düşündüğümüzde işletme maliyetleri/süreçleri karşımıza çıkmaktadır. İnovasyon uygulamaları ile bu işletme maliyetleri/süreçlerini en aza indirilerek örgütün hem kâra geçmesi sağlanacak hem de pazarda rekabet edebilecek yeni ürün, hizmet sunarak ömrünün uzun olması sağlanacaktır. Fakat günümüz dünyasında rekabet avantajının belirleyici ögesi yalnızca maliyetlerle kısıtlı değildir. *Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri* gibi pek çok öge rekabet avantajı için maliyetlerden daha çok önem kazanmıştır (Çeliktaş, 2008:10). Bütün bu faktörler inovasyon yapmayı zorunlu hale getirmiştir. Yeni pazarlar bulmanın, mevcut pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü artırmanın yolu da buradan geçmektedir (Işık ve Keskin, 2013:53). İşletmelerde inovasyon yapma yeteneği o işletmenin uzun yıllar sektörde hayatta kalmasını sağlar. İnovasyon uygulamaları bilgi üretimindeki hızlı değişimi destekler ve ayak uydurmaya çalışır. Bu nedendendir ki işletmelerin bilgi çağındaki teknolojileri takip edip, ayakta kalabilmeleri açısından inovasyon oldukça önemlidir (Bozkurt ve Kalkan, 2014). Bir işletmenin rakipleri arasında; rekabet avantajı elde edebilmesi, ürün, hizmet ve süreçte, bilgi ve gelişen teknolojiyi kullanarak elde ettiği farklılığa ve yeniliklere bağlıdır. Teknoloji ile rekabet üstünlüğü arasında inovasyonun temel bir bağlantı olduğunu fark eden işletmeler, inovasyona yatırım yaparak hem teknolojinin ve yeniliklerin gerisinde kalmaz hem de rakipleri ile rekabet edebilir düzeye gelir. Çünkü işletmelerin ayakta kalmasındaki en önemli etken yenilik yapabilme yeteneğidir. Bir işletme ne kadar fazla yenilik yapabilme yeteneğine sahipse o kadar rekabet edilebilirliğini, kalıcı olabilme kapasitesini arttırır. Bununla birlikte işletmeler yoğun rekabet ortamında, pazardaki rekabet güçlerini

kaybetmemek, müşteri memnuniyetini daha da arttırmak ve yeni müşteriler kazanabilmek adına inovatif ürün ve hizmetler ortaya koymak durumundadırlar. Ayrıca rakipler tarafından henüz keşfedilmemiş ve uygulanmayan ürün veya hizmetlerin üretim ve pazara sunuluş süreçlerinde yapılan yenilikler işletmelere güçlü bir rekabet avantajı sağlayarak, stratejik bir rol oynamaktadır.

İnovasyonun her sektöre etki ettiğini göstermek adına, inovasyona bankacılık sektörü açısından baktığımızda, bankalarda kriz sonrası yapılan regülasyonlar ve ekonomik iyileşmenin getirdiği faiz oranlarındaki düşüş, bankalar arasındaki rekabeti arttırmış ve bankaların, müşterilerine en iyi ürün ve hizmeti sunabilmek için kendi aralarında çeşitli çözümler üretmeye, farklı yenilikler getirmeye çalışmışlardır. Dolayısıyla inovasyon, bankaların son dönemlerdeki finansal performanslarını arttıran bir nitelik halini almış ve bankalar için önemli unsurlardan birisi haline gelmiştir (Demirel ve diğerleri,2013).

Tom Peters, rekabetin çok yoğun olduğu ortamda küçülerek büyümenin imkânsız olduğunu ifade ederek, uluslararası pazarlarda, inovasyonun kazanmak için tek çare olduğunu aksi halde kaybedileceğini dile getirmiştir. Hangi sektörde olunursa olunsun, inovasyonlar arasında olması gereken zamanın giderek azaldığını yani bir inovasyonu yaparken bir diğerinin çoktan düşünülmüş olması gerektiğini vurgulamıştır (Kelley, 2012:17-19). Küreselleşmeden dolayı benzer ürünleri üreten birçok işletme bulunmaktadır ve benzer ürünlerin üretilmesi pazarda aynılaşıma yaratmaktadır. Bu yaratılan aynılaşıma içerisinde tüketici kıyaslama yapmaya gider ve fiyat değerlendirmesi, ödeme kolaylığı, ulaşım gibi birçok etkeni göz önünde bulundurarak kendisine en uygun olan ürünü seçmeye çalışır. Aynılaştan ürünlerden dolayı tüketicinin fiyat değerlendirmesi yaptığını gören işletmeler, ucuz mal satma kısır döngüsünü meydana getirirler ve bu döngü içerisinde rekabet etmeye çalışırlar. Fakat işletmeleri bu kısır döngüden kurtarıp rakipleri arasında lider konuma getirecek olan en önemli faktör inovasyon yapmak tüketiciyi sıra dışı, çarpıcı uygulamalar ile ikna edip kendi ürünlerine çekmektir. Bu yüzden inovasyonun bir çıkış noktası olduğunu gören işletmeler için inovasyon önemli bir kavram halini almıştır ve gün geçtikçe önemini giderek arttırmaktadır (Soylu ve Göl, 2010).

Gelecekte var olmak isteyen örgütlerin inovasyon uygulamalarının etkisi ile birlikte yukarıda belirtilen hususlara uyması örgüt için kaçınılmaz olacaktır. Örgüt için sermaye olarak paradan çok bilginin önemi artacak olup örgüt için sürekli öğrenme rekabetin anahtarını oluşturacaktır.

### 2.3.2. İnovasyonun Ülkeler İçin Önemi

Günümüzde dünya; 21. yüzyıla girdiğinde çok önemli değişikliklerinde beraberinde geldiğinin farkına varmış, son 10-15 yıldır farklı bir dünya söz konusu olmuştur. Teknolojik gelişmeler, yeni icatlar, hem insan yaşamında hem de sosyal ve ekonomik yapıda değişiklikler yaşanmasına olanak sağlamıştır. Bu değişikliklerin ortaya çıkmasının en temel sebeplerinden birisi küreselleşmedir yani dünyanın tek bir pazar haline gelmesidir (Soylu ve Göl, 2010). Hem küreselleşmeden hem de bugünkü teknolojik gelişmelerden dolayı bir ülke tarafından yapılan bir ürün ya da sunulan hizmet kısa bir zaman diliminde dünyanın başka bir yerinde taklit olarak ya da benzeri şekilde ürün ve hizmet olarak hemen sunulabilmektedir. Şirketler bu aynılaşmaktan/taklitten kurtulmak için son yıllarda rekabet edilebilirliği arttıran en etkili yollardan birisi olan inovasyona başvurmuşlardır. İnovasyon; sadece işletmelerin gelir ve kar oranlarına etki etmekle kalmayıp, inovasyonun yoğun olduğu ülkeler içinde kalkınma aracı olarak görülmektedir. Dolayısıyla dünya ticaret pazarından pay kapmak isteyen ülkeler inovasyon sayesinde diğer ülkelerden ayrılarak yenilikçi uygulamaları ile rekabet edebilecektir.

Michael Porter'ın Amerika'da ülkelerin inovasyon yeteneği ile gayri safi milli hasıla arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, ülkelerin inovasyon yeteneği ne kadar artarsa refah düzeylerinin de o kadar arttığı sonucu ortaya çıkmıştır (İnovasyon Konferansı,2007:31). İnovasyon mikro düzeyde yapıldığında işletmelerin verimliliği ve karları artıp, maliyetleri düşmektedir. Bu da ülke açısından istihdam kapasitesini genişletmekte, daha çok iş arzı yaratmaktadır. Makro düzeyde değerlendirildiği zaman ise sürdürülebilir ekonomik büyümeye etki ederek; sosyal kalkınma, refah düzeyinde artış ve rekabet gücünün daha etkin hale gelmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu yüzden hem mikro hem de makro düzeyde olsun inovasyonun etkileri, ülke ekonomisi için inovasyonun ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Kılıç, Savrul ve Ustaoglu, 2011:227).

İnovasyon, ülke ekonomisi için yaptığı katkılarla önemli bir itici güç olarak değerlendirilebilir. Bu sayede yenilik; ekonomik kalkınmanın devamlılığını, sosyal kalkınma ve refah düzeyi ile rekabet gücünün temelini oluşturmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılabileceği gibi günümüzde inovasyon; bir ülkenin hem ekonomisinin hem de sosyal yapısının gelişebilmesi, korunabilmesi ya da var olabilmesi için gerekli olan kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 2.4. İnovasyonun Kapsamı ve Kaynakları

İnovasyonun, süreklilik gerektirmesi en temel özelliklerinden biridir. Süreklilik gerektiren bir faaliyet ise örgütün tüm birimlerini kapsamalıdır. Belirli departmanlar ya da kısımlar inovasyondan sorumlu olmayarak örgütün içinde inovasyona bütünsel bir bakış açısı getirilmelidir.

İşletmelerin, belirsiz ve sürekli değişen günümüz koşullarında başarılı olması için sadece ürün, hizmet, teknoloji değil aynı zamanda örgütsel süreç konularını da içeren yenilik ile ilgili uygulama geliştirmeleri gerekmektedir. Bugünün rekabet koşullarında başarılı olabilmeleri için parayı doğru yönetebilmeleri, iç müşteri (çalışanlar) memnuniyeti yaratabilmeleri, enerjilerini doğru kullanabilmeleri, ürün (mal, hizmet, fikir) üretiminden maksimum verimlilik sağlamaları, taklit edilemeyen örgüt yapısına kavuşmak için yenilik yapmaları gerekmektedir. Günümüz koşullarında rakamların büyümesi (arz ve talebin artması), müşteri beklentilerinin artması (müşteri hakları, bilinçli tüketici), pazarlara kolaylıkla erişilebilmesi (küreselleşme alıcılar, satıcılar, yeni oyuncular vb.), mükemmel derecede çalışan anlık haberleşme olanaklarının olması gibi birçok etken rekabeti, mevcut şartları, talep ve arzı etkilemektedir. Bu durum işletmeleri sürekli bilginin geldiği bir çağa adapte etmeye zorlamaktadır. Bu bakımdan inovasyon etkin rekabet ortamının oluşmasına, mevcut pazarın dışında yeni pazarlar yaratılmasına, teknolojik ilerlemelere, tüketim ile beraber sosyal standartların geliştirilmesine önemli etkiye sahip bir konuma gelmiştir. Hatta öyle ki, müşteri kendi ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması için gönüllü olarak geri bildirimlerde bulunmakta, böylelikle inovasyon kaynaklarından biri olmaktadır. İşletme için en büyük avantaj ise bir nevi satış garantisi gibi düşünülebilir. Bahsedilen bu inovasyon süreçlerinde faaliyetler ve araştırmalar işletmeler tarafından geçerli kaynaklara dayandırılmak zorundadır. Üstünkörü başlatılan inovasyon süreci faydadan çok zarar verir, kayıplar yaşatır. Bu açıdan inovasyonun alt gruplara ayrılması anlaşılabilirliğini arttıracak ve başarılı olmasını sağlayacaktır.

Drucker; 7 adet inovasyon kaynağı belirlemiştir. Bunlardan 4 tanesi içsel yani işletme ya da endüstri içindeki değişmelerle yakından ilgilidir. Diğer 3 tanesi ise dışsal yani işletme ya da endüstri dışı değişimlerle ilgilidir (Özgür, 2009:14).

### 2.4.1. İçsel Kaynaklar

Örgütün(işletmenin) yaptığı uygulamalar ya da iş süreçleri sırasında bir takım ihtiyaçlar, sorunlar meydana gelebilir. Ortaya çıkan bu ihtiyaçlar ve sorunlar inovatif bir yaklaşımla örgüt içinde çözüme kavuşturulabilir, yeniliğin ortaya çıkmasına kaynaklık edebilir.

Drucker'a göre örgüt içi inovasyon kaynakları şunlardır:

- Beklenmeyen Gelişmeler
- Uyumsuzluk Durumu
- Süreç Gereksinimleri
- Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler

#### Beklenmeyen Gelişmeler

Örgütler faaliyetlerini sürdürürken olmak istedikleri yerden, ulaşmak istedikleri hedeften veya elde etmek istedikleri kar noktasından uzak olabilirler. Çünkü risk faktörü her zaman geçerlidir. Beklenmeyen başarı veya başarısızlık inovasyon çabalarının başlamasına veya işletmeler için fırsatlara dönüşebilir. Bunun sonucunda çok önemli yenilik çalışmaları da ortaya çıkabilmektedir. Daha sonraki dönemlerde de yenilik kaynağı olabilirler. Bu beklenmedik olayları işletmelerin yakın takip etmeleri, fırsat planlarına dönüştürmeleri gerekmektedir. Beklenmedik bir zamanda elde edilen başarı, en kolay inovasyon kaynağıdır.

#### Uyumsuzluk Durumu

Uyumsuzluk, olması beklenen durum ile gerçekleşen durum arasındaki farka denir. Bu farkı herkes anlamayabilir. Uyumsuzluk durumunda ortaya çıkan fark aslında bir hatayı temsil eder. Doğru bir zamanda işletme stratejisiyle uyumsuzluk durumdan faydalanılabilir ve fırsatlar ve yenilikler ortaya çıkarılabilir. Başarılı veya başarısız uyumsuzluklar her an meydana gelebilecek bir olayın emaresidir. Ülkemizde petrol ürünlerinin pahalılığından söz edilirken örgütler ve bireyler kişisel araçlarına binmekten vazgeçmemektedirler. Bir yanda pahalı bir yakıt öte yanda rahat ve konforlu bir yolculuk isteği. Karşımıza çıkan bu bağdaşmazlıkta devreye hızla yayılan ve sorunu ortadan kaldıran bir yakıt türü ortaya

çıkılmaktadır. LPG'li araç diğer petrol ürünlerine göre daha ucuz olduğu için yeni bir çözüm yolu bir inovasyon olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uyumsuzluk türleri aşağıdaki gibidir:

- *Bir sektörün ekonomik gerçeklikleri arasındaki uyumsuzluk:* Bir ürün veya hizmete olan talep sürekli artıyorsa, ekonomik performansının da sürekli iyileşmesi gerekmektedir. Talebin sürekli arttığı bir iş dalında bu şansa tutunarak, kârlılığı kolayca yakalamak mümkündür. Böyle bir sektörde kârlılığa ulaşamamak, ekonomik gerçeklikler arasında bir bağdaşmazlık ifadesi olarak söylenebilir (Swaim, 2010). Bu tür uyumsuzluklar imalat ya da hizmet sektörünü tamamen içine alabilir ve küçük bir işletme için, yeni süreçler ya da yeni bir hizmete yönelik büyük bir inovasyon fırsatı yaratır. Ayrıca bu bağdaşmazlıktan yararlanan yenilikçi kişi, rakipleri karşısına yeni ve tehlikeli bir rakip çıktığını fark edene kadar uzunca bir zaman rekabet etmek zorunda kalmayabilir (Swaim, 2010).
- *Bir sektörün gerçekliği ile ona ilişkin varsayımlar arasındaki uyumsuzluk:* Bu tür uyumsuzluklar, bir yönetimin mevcut durumu yanlış kavradığı, bu yüzden de yanlış varsayımlardan hareketle hatalı girişimlerde bulunduğu ortaya çıkar. Bu durumdaki yönetimler, sonuç alınamayacak alanlara yoğunlaşarak, gerçek durumu algılayıp yararlanmasını bilen yenilikçilere fırsat yaratabilirler (Swaim, 2010).

### Süreç Gereksinimleri

Süreç gerekleri; var olan süreçteki zayıf veya eksik halkayı belirler. Var olan süreci iyileştirmek veya bir önceki sürecin yerine daha iyi bir süreç oluşturmak için yenilik yapmak gerekmektedir. Maliyetleri minimuma indirmek ve kalite ile birlikte verimliliği arttırmak da ticari başarıyı artırır. İşletmeler için oluşturulmuş süreç gereksinimleri bu yönüyle yoğun rekabet ortamında avantaj sağlar. İşletmelerde ürün veya hizmet üretme sürecinin gereksinimlerini karşılamak kadar bunları hızlı ve zamanında gerçekleştirmek de çok önemlidir. Zamanında yapılmamış bir hamle organizasyon açısından bir kayıptır.

Süreç gereklerine dayalı inovasyon kıstasları şu şekilde sıralanır (Kanbur, 2014:12):

- Kendi başına işleyen bir süreç,

- Zayıf ya da eksik bir halka,
- Net bir hedef tanımı,
- Çözüm öğelerinin açık seçik tanımlanması,
- ‘Bu işin daha iyi bir yolu olmalı’ algısının yaygınlık kazanmış olması (Swaim, 2010).

Süreç içerisinde meydana gelen ihtiyaçlar, yani süreç gereklilikleri, inovasyonu ateşlemekte, inovasyona öncülük etmekte ve inovasyon için büyük fırsatlar yaratmaktadır. Süreç gereklilikleri, mevcutta bulunan süreç zayıf ise daha iyi bir hale getirebilir ya da eski süreci keşfedilmiş yeni bilgiler sınırlarında yeniden dizayn edebilir.

İşletmelerde süreç gereklilikleri Ar-Ge alanında yürütülen inovasyon çalışmalar ile de karşılanabilir. Çünkü kullanılan bu süreç ihtiyaçları karşılamadığında ya da geliştirilmesi veya değiştirilmesi gerektiğinde Ar-Ge çalışmaları ile birlikte yeniliği doğurabilir. İşletmede hayata geçirilen Ar-Ge faaliyetleri ile yeni buluşların üretimi doğru orantılıdır. Ar-Ge faaliyetlerinin yeniliğe dönüştürülmesi, kullanıcılarla uyumun oluşmasını sağlayacak ve böylece ekonomiye dağılımı ile artan verimlilik, ekonomide olumlu etkiler yaratacaktır (Kanbur, 2014:12).

#### Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler

İşletmeler faaliyetleri esnasında doğrudan veya dolaylı olarak bulundukları pazarlarda farklı nedenlerden dolayı değişimlerle karşılaşmak durumunda kalabilirler. Bu değişimler pazarın dışında veya içinde gerçekleşen müşteri tercihlerinden, beğeni ve değerlerindeki değişimlerinden veya tedarikçilerin ve rakiplerin değişimlerinden kaynaklanabilir. Pazarın kar potansiyelini de arttırabilir ya da düşürebilir.

İşletmeler bu değişimler karşısında nasıl ve ne şekilde ayakta durabileceklerini, gerekli hamleleri nerede ve ne zaman yapacaklarını yeni politikalar geliştirerek öğrenmelidir. Tüm bunlarla birlikte işletmeler açısından sektör veya pazardaki değişiklikler avantajın yanında risk unsuru da barındırır. İşletmeler tarafından ciddiye alınmayan değişimlerin veya geç kalınmış bir hamlenin rekabet ortamında işletmeleri rakiplerine göre bir adım geriye atma riski her zaman vardır.

## 2.4.2. Dışsal Kaynaklar

Bu kaynaklar, örgütlerin müdahale edemediği ancak kendisini de etkileyecek olan kaynaklardır. Drucker'a göre örgüt dışı inovasyon kaynakları şunlardır:

- Demografik Yapıdaki Değişiklikler
- Algılamadaki Değişiklikler
- Yeni Bilgi

### 2.4.2.1. Demografik Yapıdaki Değişiklikler

İşletmeler tarafından üretilen mal veya hizmetler pazarlanacağı alandaki demografik yapı analizine ihtiyaç duyar. Yeni ürünü pazara sunma sürecinde veya hizmet üretme-geliştirme sürecinde hizmetin sunulacağı bölgenin nüfus dağılımı, nüfusun yaşlara göre dağılım oranı, okur-yazar oranı, doğum-ölüm hızı, göçler, işsizlik, eğitim gibi faktörler dikkate alınmalıdır. Japonların özellikle robot teknolojisi alanında öncü olmalarının nedeni demografik alanda yaptıkları yatırımlardır. 1970'lerde nüfus ve eğitim patlamasının yaşandığı gelişmiş devletlerde, liseyi okuyan genç nüfusun yarısından da fazlasının okumayı sürdürdüğü görülmüş, bunun neticesinde Japonlar ileride mavi yakalı iş gücünde yaşanabilecek azalmaya karşın dünyaya robot teknolojisini sunmuş ve bu alanda diğer ülkelere 10 yıl fark atmıştır.

### 2.4.2.2. Algılamadaki Değişiklikler

Algılamadaki değişiklikler, yani sosyokültürel yapıyı etkileyen yaşam biçimleri, tutumları ve değer yargıları ile kültürel alışkanlıklardaki değişiklikler, işletmeler için yenilik fırsatları yaratmaktadır. Toplumlar arasında oluşan hızlı bilgi ve iletişim transferi sayesinde farklı toplumsal olaylarda benzer değer yargıları ve inanışlar ortaya çıkabilir. İşletmeler de değişen çevre ve yaşam koşullarına bağlı olarak yeni stratejiler belirlemelidirler. İşletme sahipleri inovasyona dayalı stratejilerinin pratik olmadığını düşünseler bile uygulamayı tercih etmelidirler. Farklı bakış açısına sahip, yenilikçiliği seven yöneticiler veya işletme sahipleri, başkalarının göremediklerini görürler. Bu bakış açısına sahip yönetici veya işletme sahipleri, kendileri geliştirebilen ve gerekirse fikirlerini değiştirebilen bir girişimci olarak tanımlanabilir. Bu kişiler, karşılına çıkan fırsatları veya tehditleri çok hızlı algılayıp, iyi analiz edip hızlı aksiyon alabilirler.



### 2.4.2.3. Yeni Bilgi

İşletmeler için yeni bilgi, yenilik yapabilmeleri için başlangıç noktasıdır. Yeni bilgiler eşsiz fırsatlar sunabildiği için işletmelerin yenilik kapasiteleri için önemli bir değişken olarak kabul edilir. Bilimsel olsun veya olmasın bilgideki gelişmeler yeni bir pazar yaratabilir ve inovasyon kaynağı olabilir. Ancak bu kaynak, hayata geçirilme süresi en uzun olan kaynaktır.

Yeni bilgilerin ortaya çıkması sonrasında mevcut teknolojiye uyarlanması zaman alır. Araştırmalara göre, yeni bilgileri takip edip benimseyebilmek için insanlar her üç yılda bir üniversite eğitimi almak zorundadır. Kısacası bilgiyi takip edebilmek ve benimseyebilmek çok önemlidir.

### 2.5. İnovasyonun Türleri

İnovasyon ürünleri; hizmetleri, iş yapma yöntemlerini, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini kapsar (Toraman, vd.,2009). Kullanıcılar tarafından anlaşılması için sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bu sınıflandırma ile işletmenin inovasyon sürecindeki başarılı ve başarısız olduğu basamakları, başarısızlık nedenlerini, çözümlerini zaman ve mali kayıplara yol açmadan tespit etmiş olur. İnovasyon sınıflandırılması araştırmacıdan araştırmacıya şirketin hedeflerine bağlı olarak değişebilmektedir. İnovasyon, aşağıdaki unsurlar göz önünde bulundurularak sınıflandırılabilir:

- Sıklık
- Müşteri tercihi
- Yenilik derecesi
- Örgüt değeri
- Müşteri yararı

İnovasyona ve türlerine ilişkin birçok tanım mevcut olmasına rağmen 2005 yılında Oslo Kılavuzu olarak yayınlanan (OECD ile Avrupa Komisyonu'nun birlikte yayınladığı) kılavuzdaki tanım en çok kabul görmüş kaynaktır. Oslo Kılavuzunda inovasyon alanı ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel olarak beşe; derecesi ise artırımsal (kademeli) ve radikal olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

### 2.5.1. Ürün İnovasyonu

Bu inovasyon, mevcut özellikleri bakımından yenilenmiş veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün/hizmet alanında piyasaya sunulur. Bu yenilikler veya geliştirmeler ürünün teknik özelliklerinde, bileşenlerinde, yazılımında veya diğer fonksiyonel özelliklerinde gerçekleşebilir (Ventura ve Soyuer, 2016:42). Ancak bu değişimin inovasyon olabilmesi için en azından ürün ya da hizmetin firma için yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş olması gerekir.

Ürün inovasyonu; günümüz şirket veya kurumlarının hayatlarını devam ettirmeleri, gelişip büyümeleri, bulundukları pazardan pay alabilmeleri ve rekabet edebilir yapılarını korumaları için bir ihtiyaçtır.

Ürün inovasyonunun başarılı olabilmesi, kullanıcılar tarafından talep edilir olması, bu yeniliğin ürün üzerinde uygulanabilir olması ve geliştirilen yeni ürün veya hizmetin pazarlanabilir olması ile alakalıdır. Ürün inovasyonunda tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik farklılık yaratmak ve doğru stratejiler ile ürünün marka değerini arttırmak amaçlanır.

İnovasyonla özdeşleşmiş firmaların başında Sony gelmektedir. Sony şirketi 1946 yılında bir radyo tamir şirketi olarak kurulmuştur. 1950 yılına gelindiğinde ise artık üretim faaliyetleri göstermeye başlamış ve zamanla gelişmiş; radyo, televizyon, video gibi birçok ilke imza atmıştır. 1979 yılına gelindiğinde Sony firması “walkman”ı geliştirerek çok önemli bir yeniliğe imza atmıştır. Benzer manada CD’li Walkman, minidisc ve dvd gibi pek çok oynatıcı geliştiren Sony firması bu manada en çok inovasyon gerçekleştiren şirkettir denilebilir. Burada ürünlerin ticari değer kazandıkları göz ardı edilmemelidir.

Günümüzde ise dizüstü bilgisayarlarda kablosuz internet kullanımı, cep telefonları ile görüntülü konuşma, enerji tüketimini azaltan tasarruflu ampul gibi ürünler, otomobillerde ısıtılmalı koltuklar, nano-teknoloji ile üretilen boyalar, su geçirmeyen kumaşlar, mikrofiber mutfak bezleri, internet bankacılığı vb. ürün ve hizmetler ürün inovasyonuna örnek olarak verilebilir.

Ürün inovasyonlarının başarıyla sonuçlanabilmesi için yapılan Ar-Ge faaliyetleri çok önemlidir. Bu aşamadaki fikirlerin sadece %14’ünün ürün geliştirme sürecinde başarıya ulaştığı görülür.

Günümüz rekabet ortamında hayatta kalabilen işletmelerin en önemli başarısı gerçekten yeni olan ürünlere sahip olmasıdır. Yani ürün inovasyonu iyi yapılan AR-GE faaliyetleri ile birlikte müşterilerden de ilgi görmesi halinde olumlu sonuçlar verir. Ama yeni ürün geliştirme amacı işletmeler için pek çok risklerin de göğüslenmesi demektir.

### **2.5.2. Hizmet İnovasyonu**

Bir işletme tarafından pazara sunulan ve müşterilere sağlanan faydalar toplamıdır. Sunulan bu fayda sadece hizmet veya ürün de olabilir iken hem hizmet hem ürün de olabilir. Bir işletmenin yeni, farklı ve değişik bir hizmet geliştirip bunu müşterilerine sunması hizmet inovasyonu olmaktadır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojiler kullanılması hizmet inovasyonunu doğurur. Bu tarz inovasyonlar hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojik ve organizasyonel yeteneklerini göstermenin yanı sıra insan kaynakları becerilerini de artırmalarını ve şartlara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirir (Önal, 2009:31). Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hızlı değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için daha iyi veya daha önce tasarlanmamış bir hizmet sunacak teknolojiler geliştirmesi gerekir. Hizmet inovasyonuna örnek olaraksa kamu yönetiminin gerçekleştirdiği e-devlet uygulaması örnek olarak verilebilir.

### **2.5.3. Süreç İnovasyonu**

İnovasyon, hayata geçirilen yeni bir uygulamaya üretilen yeni bir “ürün-hizmet” e veya kurum içi veya kurumlar arası çalışmalara yeni bir yöntem uyarlama sürecidir. Yapılan bu tanımda kavram olarak “süreç” öne çıkmaktadır. Süreç kavramı ise anlam olarak bir olayın ya da olayların, işlemlerin belli bir sonuca doğru gidişi, düzenli olarak birbirini izleyen değişimlerle gelişip oluşması olarak ifade edilmektedir.

Süreç yeniliğine ilişkin tanımlarda kavramın içeriği hakkında tam bir fikir birliği yoktur. Bir işletmede “Tam Zamanında Üretim” (TZÜ) sisteminin uygulamaya konması şeklinde köklü bir makinenin hızını artırmak amacıyla değişikliğe gidilmesi gibi basit iyileştirmeler süreç inovasyonu içerisinde değerlendirilebilmektedir. Literatürde yapılan bazı tanımlara göre süreç inovasyonu; ürünün temininden, üretiminden, hizmetin sunulmasına kadar, işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm faaliyetlerin (işletme

politikalarına göre faaliyet alanları çeşitlendirilebilir; müşteriden geri gelen bildirimler de dâhil olabileceği gibi geniş anlamli, iş akışlarının, müşteriye ürünün üretilmesinden teslimine kadar ki işlemler gibi birçok alan örnek olarak verilebilir), yöntemlerinin değişimi, değer katılması, önemli ölçüde iyileştirilmesi olarak kabul edilebilir. Bu iyileştirilmiş ve yenilikçi sürecin uygulanması ile işletmelerde karşılaşılan sorunlara etkili, çözümleyici ve özgün yanıtlar veya eski sorunlara yeni çözüm yolları bulunmaya çalışılır (Aksoy, 2007).

Süreç inovasyonları yeni ekipmanların, yazılımların, belirli tekniklerin ve prosedürlerin uygulanmasıyla ilgilenir (Oğuztürk, 2011:49). Süreç inovasyonu; inovasyon türleri arasında uygulanması zor olan bir tür olmasına rağmen amacı günümüzde daha iyi anlaşılmaktadır. Kalite bilincinin yerleştirilmesini ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını içermektedir. Bu sayede işletmeci, zaman içerisinde, daha düşük maliyetle aynı performansa sahip ürünler tasarlayabileceğini görebilmektedir. Süreç inovasyonu işletmeye önemli avantajlar sağlar. Üretimde maliyetleri azalttığından ve verimliliği arttırdığından dolayı firmalar için stratejik bir öneme sahiptir. Fakat işletmeler, yalnızca Ar-Ge çalışanlarından gelecek fikirleri faaliyete geçirmenin dışında en alt kademedeki çalışandan en üst kademedeki çalışana kadar firmanın tedarikçileri ve müşterileri de dâhil bütün personelden gelebilecek fikirleri önemsemelidir.

#### **2.5.4. Organizasyonel İnovasyon**

Organizasyonel inovasyon, rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için yönetsel maliyetleri veya işlem maliyetlerini düşürerek performansını iyileştirmeyi, iş tatminini ve böylece emek verimliliğini arttırmayı veya arz etmenin maliyetini düşürmeyi amaçlayan işletmenin; “ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda, iş yapış yönteminde veya dış ilişkilerinde ileri yönetim teknikleri ve yeni veya büyük çapta değiştirilmiş kurumsal stratejileri uygulaması” olarak tanımlanır (Kanber, 2010:10). İşletmenin işyeri organizasyonundaki veya dış ilişkilerindeki iş yapış yöntemlerini yeni bir örgütsel yöntemle yürütmesi organizasyonel inovasyondur (Kalay ve Kızıldere, 2015:38).

İşletmeler yalnızca kendi ürün ve hizmetlerini yenileyip ürünlerine farklı özellikler katarak inovasyon yapmazlar. Diğer işletmelerle rekabet savaşına girip üstünlük sağlamak isteyen işletmenin çalışma ve faaliyet yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve

yenilemesi gerekir. Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti organizasyonel inovasyon olarak adlandırılır (Karamahmet, 2012:6).

Organizasyonel inovasyon ile firmanın bilgi kullanım düzeyini, mal ve hizmet kalitesini geliştirmesi için yeni veya önemli oranda değiştirilmiş firma yapıları ya da yönetsel metotların üretilmesi ve uygulanması beklenir.

Organizasyonel inovasyonlar, çoğunlukla maddi ve beşeri kaynakların en optimal şekilde bir araya getirilmesini sağlayacak yeni ve farklı yapılanmaları ifade eder (Yavuz, 2010:147).

1990 yıllarında Japonların geliştirdiği “sürekli iyileştirme” (kaizen) yöntemi organizasyonel inovasyon örneğidir. Bu yöntemde çalışan en alt kademedeki işçilerden en üst kademedeki yöneticilere kadar tüm çalışanlar sorumluluk alanları ile ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak işleri ile alakalı iyileştirme fikirleri üzerine çaba sarf ederler. Çalışanların buldukları yeni yöntemler yönetime teklif edilir. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun bulunanlar uygulamaya konulur. Bu yöntem Japon firmaları başta olmak üzere, dünyada lider pek çok firma tarafından kullanılır (<http://www.gelisenbeyin.net/inovasyon-cesitleri.html>). Bu firmalar düşük maliyet ve yüksek kalite ile üretim yapıp rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır. Bunun sonucunda da işletmeler sürekli büyüyüp istihdam oluşturarak ülke ekonomilerine ve toplumlarına büyük faydalar sağlamaktadırlar.

#### **2.5.5. Pazarlama İnovasyonu**

Ürün ve hizmetler hem kar etmek hem de tüketici ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretilir. Daha fazla ürün ve hizmet satılabilmesi için müşterilerin ilgisini ürüne veya hizmete çekebilmek gerekir. Bu da ürün veya hizmetlerin tasarımında farklılık, ambalajında yenilik, ürün içeriğinde değişiklik ve pazarlama yöntemlerinde yapılan geliştirme faaliyetleri ile gerçekleşir. Bu faaliyetlere pazarlama inovasyonu denir.

Penning ve Kim’e göre pazarlama inovasyonu (2009) ise ürünün satış hacmini arttırmak amacıyla satış ve pazarlama faaliyetlerinde önemli değişiklikleri içermektedir (Çoşkun vd., 2013:107).

Don Peppers’a göre pazarlama inovasyonu ürünü iyi lansman etmek, rakiplerden farklılaştırmak ve marka sadakati sağlamaktır (Karamehmet, 2012:6).

Pazarlama inovasyonu temelinde satış hacmini arttırmak ve müşterilerin dikkatini çekmek vardır. Ürünün özelliğinde veya içeriğinde bir değişiklik söz konusu değildir. Ürünün piyasaya sunuşu, satış ve pazarlama faaliyetlerinde kullanılan yöntemler, teknikler, sunulan olanaklar çerçevesinde önemli derecede rakiplerinden ayıracak yenilikler veya önemli derecede iyileştirmeler; ürün tasarımı veya paketlenmesinde, ürün konumlandırma ve tutundurmada veya fiyatlandırmasında, ürün promosyonunda, internet satışında, doğrudan satış gibi satış ve dağıtımında önemli değişiklikler, yeni pazarlara girme veya ürünün piyasada farklı olanaklarla lansman etme, firmanın daha önce kullanmadığı pazarlama taktiklerini, yöntemlerini kullanması söz konusudur (Oslo Manual, 2005:53; Satı, 2013:79 - 82).

Pazarlama inovasyonu üç aşamada incelenir. Bu aşamalar; keşfetme, geliştirme ve dağıtımdır. Keşfetme aşamasında iyi bir şekilde tespit edilen hedef kitleye sunulacak farklılıklar kararlaştırılır, geliştirme aşamasında mevcut sorunlara uygun çözümler ve araçlar geliştirilir, son olarak dağıtım aşamasında, dağıtımın anlık bir olay olmadığı, sürekliliğinin sağlanması gerektiği anlatılır.

Rekabete konu olan şey, bazen ürün ve hizmetin kendisinin dışında müşterilerin bunlara ulaşmasını sağlayan tamamlayıcı ve destekleyici sistemlerdir. Nice şirketler var ki ürettikleri ürün; kalite ve içerik olarak rakiplerinden hiç ayrılmasa da sağladıkları tamamlayıcı hizmetler, müşterileri için çok büyük bir değer ifade edebilir ve bu şirketler pazarda ciddi başarılarla ulaşabilir.

Şirketler geleceğe ayak uydurmaya çalışırken, yöneticilerin de değişime uyum sağlayabilmeleri ve değişime yönelik kararları alma cesareti olmalıdır. Her girişimci, yönetici, uzman “konumlandırma” adı verilen beceride ustalaşmalıdır. Bu; kitlenin ne istediğini, müşterisinin ve sektördeki diğer uzmanların gözünde, işletmenin saygın bir konuma gelmesi için gerekenleri anlamak demektir. Sektörde iyi konumlanmamak–her kariyer veya rolde olduğu gibi- geride kalmak anlamına gelir. Bu nedenle doğru kitleye seslenildiğinden emin olmak gerekir.

### **2.5.6. Radikal (Kökten) İnovasyon**

Radikal yenilikler yeni bir endüstri oluşturan ya da bir endüstride önemli değişikliklere sebep olan temel ürün ve süreç gelişimlerini ifade eder. (Güleş ve Bülbül: 131.). Radikal İnovasyon, müşteri veya endüstri için yeni olan, tüketicinin davranışlarında ciddi değişikliklere yol açan ‘tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin’ geliştirilmesiyle oluşturulan inovasyonlardır (Yorgancılar,2010:400).

Radikal inovasyon temel ve anlamlı değişim yaratır, genellikle yoğun geliştirme faaliyetleri sonucu meydana gelir. Mevcut ürün ve tasarım üzerine gelişimler yaratır. Endüstrideki işletmelerin haricinde girişimci bireyler veya işletmeler tarafından gerçekleştirilen ve o endüstride değişiklikler yaratabilen inovasyondur.

Radikal inovasyonlar tamamen yeni olmasına rağmen risk oranları ve araştırma maliyetleri oldukça yüksektir. Bu nedenle radikal inovasyon kararı alınırken işletmelerin oldukça dikkatli davranmaları gerekmektedir. Bu riskin ve maliyetin yanında sektörde ilk ve öncü olmak avantaj yaratacaktır.

### **2.5.7. Kademeli (Artırımsal) İnovasyon**

Kademeli inovasyon, mevcut olan teknolojileri, süreçleri, ürünleri ve hizmetleri kullanarak, mevcut olanın üzerine bir şeyler eklemek suretiyle değiştirilerek, geliştirerek veya yeniden yapılandırılarak inovasyon oluşturma çabasıdır. Kademeli inovasyon, genelde radikal inovasyon sonucunda piyasaya sürülen ürün, hizmet veya süreçlerin iyileştirilmesi ile tüketici grubuna fazladan yarar sağlayan her türlü yenilikleri kapsar. Kademeli inovasyon, tüketiciler açısından minimum çabayla maksimum tatmin sağlayan ve kolayca kullanabilecekleri son ürün veya süreçlerde küçük değişimleri ve iyileştirmeleri içermektedir. Tüketicilerine daha iyi ürün ve hizmetler sunarken işletmenin rekabet gücünü de artırmaktadır. Kısaca kademeli inovasyon, radikal inovasyonun tamamlayıcısı ve devamı niteliğindeki yenilik ya da yenileştirmelerdir.

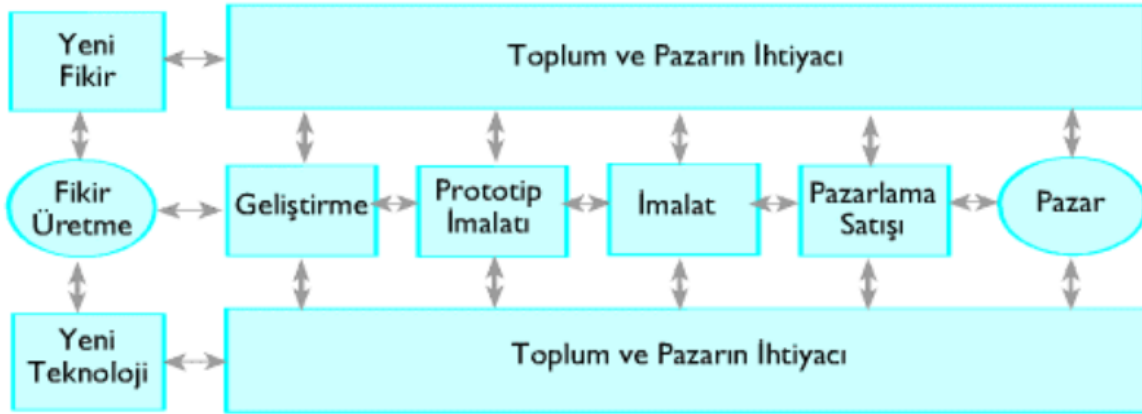
## **2.6. İnovasyon Süreci**

Bir işletmede inovasyonun başarılı olabilmesi için inovasyon stratejsinin kurumsal strateji ile bütünleşmiş olması gerekmektedir. İnovasyon tüm şirket çalışanlarını

ilgilendiren bir süreçtir. Bu nedenle, üst yönetimden alt kademeye kadar inovasyonun üretilmesinde katkısı olabilir. Sadece kurum içi girişimcilik veya sadece kurum içi uzmanlıklara dayanılarak inovasyon üretilemez, inovasyonun yaratılması bir süreç içerisinde gerçekleşir. Bu süreç, yaratıcı fikirlerin geliştirilmesinden değişim ihtiyaçlarının tespit edilmesine ve pazara ürün sunularak hayata geçirilmesine kadar devam eder. Bu süreçlerin hepsinin sonucu başarı veya başarısızlıktır. İşletme, başarılı olması durumunda inovasyon gerçekleşmiş olacaktır ya da yeniden bir öğrenme veya terk etme süreci yaşayacaktır.

İnovasyon sürecinin niteliklerinin neler olduğunu açıklamak için bugüne kadar pek çok çalışma yapılmıştır. Açıklanan tüm bu modelleri genel bir ifadeyle ele aldığımızda inovasyonu harekete geçiren ilk aşama ve bu süreci başlatan en önemli nokta fikirdir. Yaratıcı fikirler bu sürecin en temel ögesidir. İşletmede fikirler en alt kademeden en üst kademeye kadar her çalışandan gelebilir. Bu fikirlerin arasından en doğru ve uygulanabilir olanını seçmek önemlidir. Konsept aşaması sürecin en önemli parçasıdır. Bu aşamada inovasyon fikirleri oluşturularak teknik ve mali fizibilite çalışmaları yapılır. Yapılan bu çalışmalar çeşitli süzgeçlerden geçirilir ve bir çalışma kalana kadar bu işlem gerçekleştirilir. Seçilen fikir işletmenin imkânları dâhilinde projelendirilir. Yani seçilen fikir somut ürün, süreç veya hizmete dönüştürülür. Projelendirilen fikirler prototip aşamasında fiziksel hale getirilir. Çünkü ürünün iyi olup olmadığı ancak bu aşamada test edilerek öğrenilebilir. Ayrıca prototip aşamasında ürünün üretim süreci detaylandırılır. Prototipi başarılı bir şekilde yapılan ürünün seri üretimi kesin gerçekleşecek diye bir zorunluluk yoktur. Çünkü üretim aşamasında ürünün teknik veya maliyet bazlı özelliklerinden dolayı ürünün üretiminden vazgeçilebilir. İnovasyonun uygulanmaya başlandığı son aşamada ise ürünün pazara sunulması için plan yaparak stratejiler geliştirmek gerekir. Sürecin başarısı bu aşamada tespit edilir. İnovatif ürünlerde başarıyı yakalayabilmek için tüketicinin beğenisine doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyat ve doğru reklam ve tanıtım ile sunmak gerekir. Ürünün müşteriye tanıtılması da belli bir bütçe gerektirir.





**Kaynak:** Etkileşimli İnovasyon (Yenilik) Süreci Modeli, 2003:128

Şekil 2.2. İnovasyon süreci modeli

## 2.7. İnovasyona Karşı Engeller

Bugünün iş dünyasında, yönetim alanında, teknolojiye, üretimde kısaca yaşamın bütün alanlarında, üzerinde en çok konuşulan konuların başında inovasyon gelmektedir. İnovasyonun fark yarattığı mal ve hizmet sunumlarında etkinliği ve kaliteyi artırarak hem üreticiler (kar, rekabet avantajı), hem de tüketiciler (hizmet kalitesindeki ve memnuniyetindeki artış) için avantaj sağladığı bilinmektedir (<http://www.denetcinin.gunlugu.blogspot.com>, Erişim tarihi: 11.12.2017).

Başarı için önemli bir etken olan inovasyon; maalesef bazı kurumlarda hayat bulurken, diğerlerinde uygulanamamaktadır. Bazı firmalar inovatif olurken diğerlerinin olamaması, ya da bazı ülkeler inovasyon sayesinde avantajlar elde ederken, diğer ülkelerin bu başarıyı sağlayamamasının nedenleri farklıdır. İnovasyon konusunda başarı sağlayamayan yapıların inovasyonu engelleyen dinamikleri farklıdır. Ancak genel hatlarıyla inovasyonun önündeki ana engeller şu şekildedir:

### 2.7.1. Örgütsel Engeller

Örgütün kendine has bazı özellikleri yüzünden inovasyon ile ilgili bazı engellerle karşılaşılabilir. Mevcut örgütlerin çoğunda çalışanlara verilen işlerin yeterli düzeyde yapıldığı düşüncesi vardır. Bu mevcutla yetinme durumu yaratıcı düşüncüyü köreltir. Bazı örgütlerde ise çalışanların zorla ve baskıyla, motivasyon sağlamayan yöntemlerle yaratıcı fikirlere sahip olmaları beklenir. Yaratıcılığı engelleyen koşullar yerine daha insancıl

yöntemlerle inovatif bir çalışma ortamı yaratılabilir. Hem çalışanlar hem de yöneticiler olumlu bir motivasyon güdüsüyle inovatif çalışmalar yapabilirler. Örgütsel yapının inovasyonu etkilediği diğer bir nokta, yönetimin desteğidir. Yönetim tarafından beğenilmeyip desteklenmeyen ve belirli bir kaynak (bütçe ve zaman kaynağı) ayrılmayan projeler belki de harcanıp gitmektedir ([http://www.denetciningun\\_lugu.blogspot.com](http://www.denetciningun_lugu.blogspot.com), Erişim tarihi: 11.12.2017). Bu engellerin ortadan kaldırılması ve inovasyonun işletmelerde başarılı olması için yönetimin desteği şarttır. Ayrıca inovasyonun yüksek maliyeti, olması beklenen güçlü finansman yapısı, düşünülmüş bir pazarlama politikası, nitelikli çalışan sayısına duyulan ihtiyaç, örgütlerin yenilik yapma isteğini frenleyebilir. Örgütsel engelleri şu başlıklar altında toplayabiliriz:

#### Tepe Yönetiminin Tutumu

Tepe yönetimi yenilik fikirlerine karşıysa ya da yapılacak yeniliklerin bir işe yaramayacağını düşünüyorsa örgütün yerinde sayması kaçınılmaz olur. Çoğu tepe yöneticisi, yeniliğin uygulanmasının zor olduğunu, iyi bir fikrin zaten başkaları tarafından da düşünüldüğünü, dolayısıyla ilgili çalışmaya ayrılacak kaynağın israf olacağını düşünerek yenilik fikrine sıcak bakmaz. İyi bir pazar bilgisi, bu engelin ortadan kaldırılmasını sağlayabilir ([http://www.denetciningun\\_lugu.blogspot.com](http://www.denetciningun_lugu.blogspot.com), Erişim tarihi: 11.12.2017).

#### Farklılıklara Karşı Hoşgörüsüzlük

Örgüt içinde farklı düşünce ve fikirlere sahip olan çalışanların yönetime sunduğu yenilik faaliyetleri çalışanın farklılığında dolayı ret edilebilmektedir.

#### Kariyer, Statü ve Yeteneklerin Tehdit Edilişi

Yeniliğin, insanların yaşam alışkanlıklarını ve yönetsel alışkanlıklarını bozucu etkisi vardır. Yeni ürün ve süreçler örgüt içindeki kariyer ve statü sahiplerini endişelendirebilir. Bu endişe de çalışanların direnişe geçmesine neden olabilir.

#### Kısa Vadeli Ufuklar ve Riskten Kaçınma

Kısa vadeli kar beklentisi uzun dönem süreceken yenilik faaliyetlerinin askıya alınmasına sebep olabilmektedir. Riskten kaçınma tutum ve kültürü yeniliğe karşı en etkili engellerden biridir. Çünkü yenilik doğal olarak risktir.

### Aşırı Rasyonel Düşünce

Yöneticilerin sürekli rasyonel düşünce ile ilgilenmesi, yöneticiler tarafından yeniliği dışlamasına neden olmaktadır. İnovasyon, yeniliğin fark edilmesiyle ortaya çıkar. Bu da ancak yaratıcı düşünce ile söz konusu olmaktadır. Bu süreç sonunda hatalar da yapılabilir. Bu hataları tolere edebilme, yapılan hatalara karşın örgüt çalışanlarına ceza vermek yerine bu hataların nedenlerini araştırmak inovasyon sürecini olumlu etkileyecektir.

### Uygun Olmayan Özendirmeler

Örgüt içindeki ödül ve kontrol sistemleri sürprizleri en aza indirmek için tasarlanır. Ancak yeniliğin ne zaman geleceği belli olmadığından bu tür özendirmeler yenilikçi fikirleri engelleyebilir.

## **2.7.2. Bireysel Engeller**

### Ekonomik Engeller

İnovasyonun amacı, pazarda icari bir değeri olan bir mal veya hizmet üretimidir. Pazarın öncelikleri dikkate almayan, alıcı bulamayan bir yeniliğin inovasyon değeri kazanması zordur. Aynı zamanda, yapılacak inovasyonun pazarla birlikte geleceğin ihtiyaçlarına da cevap vermesi gerekir. Bu nedenle çalışmaların başarılı bir inovasyona dönüşmesi için ürünün bir pazar değerinin olması ve bunun geleceğe dönük olması gerekir (<http://www.denetciningunlugu.blogspot.com>, Erişim tarihi: 11.12.2017).

### Psikolojik Nedenler

Örgütte yeniliğin kabulüne yönelik olarak doğrudan ya da dolaylı baskılara karşı gösterilen tepkilerdir. Tepkilerin nedenleri:

- Çalışanların yenilik yapıldıktan sonra yeni gelişme gösteremeyecek olmalarına olmasına inanmaları.
- Yeniden bir şeyler öğrenmenin zor olacağı düşüncesinden hareketle değişime direnç göstermeleri.
- Değişimi benimseyen çalışanların grup baskıları ile karşı gelmeleri.

- Dogmatik kişiliğe sahip kimselerin yeni fikirlere karşı çıkacakları nedeniyle yapılmak istenen yeniliklere direniş göstermeleri (<http://www.onurunguncesi.blogspot.com>, Erişim tarihi: 14.12.2017).

### Sosyal Nedenler

Örgüt çalışanları arasında, yapılan yenilikten önce bir uyum ve ahenk varsa ve getirilen yenilik bu uyuma zarar vermişse yeniliğe karşı çıkılabilir.

### Belirsizlik ve Bilgi Eksikliği

Gelecekteki olaylarla ilgili bilgi eksikliğine belirsizlik denir ve içinde gelecek korkusu taşır. Belirsizlik, özellikle yeniliğe karşı çok az toleranslı olan çalışanları tehdit edebilir. Bu da yeniliğe karşı çıkmalarına sebep olabilir.

### Farklı Değerlendirmeler ve Hedefler

Yeniliğin yararları konusunda bireyler arası ya da bölümler arası biçimsel anlaşmazlıklar çıkar. Çeşitli bölüm yöneticileri farklı hedefler izlerler. Yenilik; bir bölümün performansını arttırıp hedefe ulaşmasını sağlarken, başka bir bölümün performansını ve hedefini olumsuz etkileyebilir. Bu durum yeniliğe karşı çıkma nedeni olarak gösterilebilir.

### Anlayış ve Güven Eksikliği

Çalışanların yönetime karşı olan güvensizliği o örgütte yenilik yapmaya engeldir. Yeniliklerin çalışanlara benimsetilmesinin koşulu karşılıklı güven ortamının sağlanmış olmasıdır. Çünkü güven ortamının olmadığı bir örgütte çalışanlar yenilik çalışmalarına kuşku ve tedirginlikle yaklaşırlar.

## **2.7.3. İnovasyona Karşı Engellerin Giderilmesi**

İnovasyona karşı engellerin giderilebilmesi için şunlar yapılabilir:

- Örgüt içi iletişimi açık hale getirerek çalışanlara ve yöneticilere neden inovasyon yapılması gerektiğini hakkında eğitim/bilgi vermek.
- Örgütsel faaliyet alanında yapılacak çalışmalarda çalışanların fikrini alarak, yeni fikirleri ve önerileri olanları sıra dışı bir şekilde takdir etmek.

- Örgüt içi inovasyon grubu kurarak, bu grubun belli çalışma saatlerinde inovatif faaliyetlerle ilgilenmesini sağlamak.
- Inovasyon uygulamaları için yıllık küçük bütçeler ayırmak ve bütçelerin kullanım yetkisini çalışanlara bırakmak.
- Örgütte karşılıklı güven ortamını sağlamak.
- Örgüt içinde çatışmayı karşılamak ve işbirliğini ile takım çalışmasını arttırmak.
- Tepe yöneticilerinin, örgütün rekabet etmesini ve pazardaki yerini korumak için çalışanlarına örgüt içinde inovasyon ortamını sağlaması.

## 2.8. Örgüt Yapısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Örgüt yapısı kavramı, örgüt içinde görevlere ayrılan, kimin kime rapor vereceğini, resmi koordinasyon mekanizmalarını ve takip edilecek iletişim kalıplarını öngörmektedir. Ayrıca fiziki olarak yapılması planlanan faaliyetlerin görevlere ve iş birimlerine bölünmesini ve bu iş birimlerinin bir kumanda zinciri etrafında bir araya getirilmesini sağlar. Kültür kavramı, örgüt yapısındaki bireyler açısından bürokrasiye alternatif örgütsel bir düzenleme biçimi ve içsel bir kontrol aracı olarak gelişmiştir. Örgüt kültürü, örgüte ait ortak değer ve normlardan oluşur. Örgüt yapısı ise hâkim örgüt kültürünü göz önünde bulunduran ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş stratejilerdir.

Üst kademedeki yöneticilerin kullanabileceği, içinde değişik faaliyetlerde bulunabileceği ve kendisinin de aynı oranda etkilenebileceği ortama örgüt yapısı denir. Bu ortam içinde örgütün yapısal unsurları kişisel özelliklerin ilişkisi örgüt içi olayları meydana getirmektedir. Dolayısıyla yönetimin öncelikle bu yapının özelliklerini ve sınırlarını tanıması gerekir.

Her kurucu örgüt içinde kendi yetiştiği ve benimsediği kültürel değerleri yansıtır. Bu yüzden örgüt kültürünün oluşumundaki önemli kişiler örgütün kurucularıdır. Yani bir örgütün kurucuları örgüt kültürünü başlatan kimselerdir. Kurucuların kişilik özellikleri örgüte yansır. Örgüte hâkim olan gelenekler, adetler, iş yapılış biçimleri örgütün kurucularının benimsediği ve daha önceden denenmiş ve örgütü başarıya götürmüş olan deneyimlerdir.

Örgüt yapısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye sistem yaklaşımı açısından baktığımızda ise, her sistemin alt ve üst sistemlerden meydana geldiğini bunun yanında bu

sistemlerin farklı işlevleri olmasına rağmen birbirlerinden ve çevreden etkilendiğini söylemek mümkündür. Örgütün yapısını da bir sistem olarak değerlendirirsek, onun da ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal, teknolojik vb. alanında bir çevresi olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle örgüt yapısının hem örgüt kültürü üzerinde hem de bir alt sistem olan örgüt kültürünün örgüt yapısı üzerindeki etkisinden söz edilebilir. Çünkü kültür, organizasyon yapısını kuşatan önemli çevre unsurlarından biridir.

Örgüt kültürünün temel değerleri, “üstünlük, istikrar, tahmin edebilirlik, kararlılık, yenilikçilik, ekonomi, ahlak ve kalite” olurken; yardımcı değerleri ise örgütte arzu edilen davranış tarzları olarak ifade edilen “çok çalışma, geleneklere ve otoriteye saygı, tedbirli ve ihtiyatlı, tutumlu, yaratıcı, cesaretli, dürüst olma, risk alma ve yüksek standartlar” dır (Şahin, 2010:27).

Bu değerler incelendiğinde, temel değerlerin örgüt yapısının hedeflerini yansıttığı görülür. Her örgüt yapısının uygulama biçimi farklı olsa da ana ilkeler tüm örgütler için geçerlidir. Örneğin, benzer alanda faaliyet gösterip aynı yasal düzenlemelere tabi olan örgütlerin yapılanış biçimleri birbirine benzese de uygulama alanları ve varılan noktaları çok farklıdır. Buna bazı gönüllü kuruluşlarda, özel sektör kuruluşlarında ve kamu kurumlarının bazılarında rastlamak mümkündür. Aynı alanda faaliyet gösteren iki örgütten biri etkin ve verimli çalışırken; diğeri arzu edilen hedeflere ulaşamayabilir. Kamu alanı veya özel sektör ayrımı yapılmadan örgütlerin başarısını ve etkinliğini örgüt yapısının etkinliğine ve yönetimin başarısına bağlayabiliriz. Bu da örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel değerleri başta olmak üzere, bireylerin kültürel yapıları ve o örgütün kültürü ile yönetim fonksiyonlarının uyumlu olmasına bağlıdır (Şahin, 2010:28).

Örgütün harekete geçme aşamasına yönetim dilinde “yürütme” denilmektedir. Örgütün harekete geçmesi, başlangıçta saptanan amaçlara ulaşma doğrultusunda faaliyet göstermesi, bazı emirlerin verilmesi ve bunların yerine getirilmesiyle mümkündür. Emirleri alan ve harekete geçen örgüt üyelerinin kişilikleri, kültürel yapıları, beklentileri ve amaçları farklılık gösterebilir. İşte bu noktada, bireylerin kendi kültürel sistemlerinin etkisinde olabilecekleri, diğer çalışanları etkiledikleri gibi onlardan da etkilenebilecekleri göz önünde tutulmalıdır. Çünkü insan davranışlarına yön veren temel etken, kültürdür. Bireylerin bu kültür kalıpları dışına çıkma olasılıkları çok zayıftır (Şahin, 2010:29).

Örgüt yapısı gereği kumanda zinciri etrafındaki üstler astlarını tanımalı, onların davranışlarına bir anlam vererek, hem bireysel hem de örgütsel amaçlara daha etkin ve verimli ulaşabilmek için bireyleri etkileyen kültürel değerleri iyi analiz etmelidir. Çünkü bireyler, örgüt ve toplum karmaşıktır. Kaosu ya da karmaşayı anlayabilmek ve yönetmek bir sanattır. Bu bağlamda, yürütme de sanatsal bir nitelik gerektiren yönetim fonksiyonudur (Şahin, 2010:29).

Kültürel değerler, örgüt içerisinde uyumlaşmayı kolaylaştırmaktadır. Çünkü paylaşılan kültürel değerler (örgüt kültürü) ortak bir dayanışma noktası sağlar. Böylece, örgüt çalışanları karşılıklı anlayış ve olayları farklı kavrayışların üstesinden gelebilmek için çok fazla zaman harcamaya ihtiyaç duymazlar. Örgütün kültürel değerleri üyeler arasında yumuşak, samimi bir etkileşim ortamı yaratmaktadır. Böyle bir ortamda, örgütün değerlerini paylaşan çalışanlar, kendilerini örgütle özdeşleştirirler (Şahin, 2010:30).

## **2.9. Örgüt Yapısı ile İnovasyon Arasındaki İlişki**

Örgüt yapısı, yenilikçilik üzerinde belirleyici faktördür. Hızlı değişen çevre koşullarında örgüt yapıları, yeni ürün ve süreçlerin oluşmasına yardım ederler. İnovasyonu destekleyen örgütsel yapının, değişimi ve ilerlemeyi kolaylaştıran ayrıca koordinasyonu, iletişimi ve bilgi paylaşımını sağlayan bir yapı olması beklenir. İnovatif işletmelerin yenilik için gereken bilgileri dışarıdan edinin, işletme içinde bu bilgileri inovasyona dönüştürebilecek esnek bir yapıya sahip olması gereklidir. Çünkü ortaya çıkarılan yeni inovatif fikirlerin çalışanlar tarafından benimsenebilmesi için bu fikirlerin kolayca tartışılabilirdiği esnek bir örgüt yapısına sahip olunması beklenir.

İnovasyon, örgütlere hayatta kalmanın, rekabetin ve sürdürülebilir olmanın önemini göstermektedir. Örgütler, hayatta kalabilmek için inovasyon fırsatlarını değerlendirmelidirler. Bir örgütün yenilikçi olarak değerlendirilebilmesi için o örgütte hem yaratıcı hem de yenilikçi uygulamaların kolayca içselleştirilebileceği ve uygulanabileceği bir yapı kurmak gerekmektedir. Örgütün yapısal faktörleri de aynı şekilde fikirlerin elenmesinde, ön uygulama geliştirilmesinde, ticarileştirilmesinde ve bunların uygulamasında kolaylaştırıcı bir şekilde düzenlenmelidir. Yani formelleşme ve uzmanlaşma azaltılarak hiyerarşiden kaçınılmalı, çalışanların inisiyatif alması kolaylaştırılmalı, örgütte çalışan sistemler arası ilişkiler arttırılmalı, daha fazla yerinden yönetim ile çalışanların güçlendirilmesi sağlanmalıdır. Aslında uzmanlaşma (örgütteki

Çalışanların bilgili, uzmanlaşmış ve eğitimi olması) inovasyonu benimseme açısından olumlu bir etkiye sahip olabilecektir. Ancak örgütte dikey hiyerarşının çok ve katı olması birimler arası iletişimi engellediğinden yeni fikirlerin ortaya çıkışını ve gelişmesini engelleyebilmektedir.

Örgütler, g ve kontrolün belirli bireylerde toplandığını merkezileşmiş yapıyı benimserlerse, otoritenin örgütün st yönetimindeki birkaç yöneticinin elinde toplanması ile örgütün inovasyon eğilimi üzerinde olumsuz bir takım etkilere neden olurlar. Çünkü merkezileşme, girişimci ve inovasyonu azaltma ve merkezi kontrol ve yaptırımını arttırma eğilimindedir. Merkezileşmiş yapılar insanların karar yetkisini sınırlandırır bu da inovasyonun nn tıkayabilir. Daha da kötüsü inovasyonun başarısız olması durumunda çok ağır şekilde cezalar verilebilmektedir.

Biçimselleşme, rgt üyelerinin performansının, önemli ölçüde kural ve prosedürlere uyma derecelerine göre belirlenmesini ifade etmektedir. Kurallara ve prosedürlere aşırı bağlılık, inovasyon konusunda örgüt yeleri üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir. Çünkü bu yapılar fazladan onaylama gerektirir ve bu onaylamalar ertelemelere neden olur. Bürokrasi, kural ve prosedür etkinliğine özel önem verir ve sürekli ertelemelerle, hayal kırıklıklarıyla inovasyonu savsaklar. Bu yapılar sıradanlığı, ataleti ve statükonun korunmasını teşvik etme eğilimindedir. İnovasyon bu tarz yapıların istikrarına bir tehdit olarak algılanabilir. Çünkü bu yapılardaki çalışanlardan beklenen yenilikçi davranışlarda bulunarak inovatif fikirler üretmeleri değil, kurallara göre hareket etmeleridir.

## **2.10. Örgüt Kültürü ile İnovasyon Arasındaki İlişki**

Yaratıcı fikirler yeniliğin temelidir. Yaratıcılık ise yaratıcı özelliklere sahip, kendisini zgr ve destekleyici bir çalışma ortamında hisseden bireyleri gerektirir. Yenilik aynı zamanda paylaşılan bir vizyona, bilgi çeşitliliğine, çaba ve becerilerin bütünleşmesine ve yenilik için pratik desteğe sahip grupları ve örgütleri gerektirir (İraz ve Altınışık, 2016). Örgütler uzun dönemde çevrelerinde yaşanan hızlı değişime ayak uydurabilmeli, sektörde elde ettikleri liderliği koruyarak devam ettirilebilir bir piyasa konumu elde edebilmeli ve bu anlamda yenilikleri ortaya çıkaracak örgütsel süreçlerin geliştirilmesi için uygun bir örgüt yapısı ve kültürü oluşturmalıdır.



Literatürde örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında inovatif davranışa en çok yönlendiren bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü iş gören davranışını etkilediğinden, iş görenlerin inovasyonu örgütün temel bir değeri olarak kabul etmesine ve işlere çok daha ilgili hissetmelerine yol açar. Inovasyon ise çok farklı iş koşulları, beceriler, yapı ve prosedürler gerektirdiği için örgüt kültürü inovasyon için çok önemli bir rol oynar (Atalay ve diğerleri, 2013:228).

Örgüt kültürü, örgütün inovasyon etkinliğini araştırmasındaki önemli bir araştırma konusu olmaktadır. Çok sayıdaki nicel araştırma, örgüt kültürünü, inovasyon kapasitesini etkileyen önemli bir faktör olarak belirtir. Yani örgüt kültürü, yenilikleri destekleyen bir unsur olarak görülür. Bu ilişkiyi konu alan çalışmada Hurley ve Hult (1998); yenilikçiliğin, bir işletmenin rakiplerinden önce eşi benzeri olmayan ürünleri piyasaya sürme amacına uygun yeni teknolojileri, süreçleri ve fikirleri kullanma isteğini artıran örgütsel değerlerin ve inançların bir sonucu olduğunu söylemektedir. Örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisi alanında yaptığı çalışmalarda örgüt kültürünün girdilerinin ve çıktılarının yenilikçi olan ve yenilikçi olmayan örgütler arasındaki ayırt edilebilirliği sağladığını savunmaktadırlar. Bu ayrımın bir sonucu olarak, sürdürülebilir yenilikler kritik önemde bir örgüt kültürü değişimini de gerekli kılmaktadırlar (Özgür ve Turunç, 2015:342).

Büschgensvd.'e göre bu anlamda örgüt kültürü genel olarak yenilikçiliği destekleyebilen bir kavram olarak kabul görmektedir (Özkan & Turunç, 2015:342).

Martins and Terblanche (2003) örgüt kültürünün, bir örgütte yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik etme derecesine göre bir etkiye sahip görüldüğünü ileri sürmüşlerdir. İnovatifliği teşvik eden ya da engelleyen, örgüt kültürüdür.

Lawsonve Samson ise 1990'lı yılları 1980'li yıllarla karşılaştırdıklarında, bugünün örgütlerinin sıklıkla ve ciddi başarı oranları ile inovasyon yapmak gibi ilave meydan okuma ve zorluklar ile yüzleştiklerini ileri sürmüşlerdir. Bu zorunluluk, yaratıcı ve inovatif olmak için örgütlerin yeni yöntemler araması konusunda baskı uygulamaktadır. Bu sayede, örgütlerde inovasyonu geliştirmek ve kullanabilmek, bugünün iş dünyasında her örgütün hayatta kalmak için cevabını araştırdığı çok önemli bir soru olmaktadır. Bu konuda örgütlerin önem verdiği en önemli kaynaklardan biri inovasyonun gelişebileceği çevreyi meydana getiren ve geliştiren örgüt kültürüdür (Yeşil ve Kaya; 2012:11).

Risk alma, fırsatları tespit etme ve çevresel kuvvetlere ve değişimlere hızlıca cevap verme ile ilgili değerleri, inançları ve davranışların örneklerini şekillendirdiğinden, kültür; bir örgütün inovasyon yapma yeteneğini etkileyebilir.

Sonuç olarak; sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen örgütler, örgüt kültürünün bu aşamada ne denli önemli olduğunu anlamış; örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki pozitif ilişki tezi bu anlayışla birlikte ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürü ile inovasyonun etkileşimi üzerine yukarıda yapılan tartışmalar ve açıklamalar çerçevesinde araştırma hipotezlerimiz ve araştırma modelimiz aşağıdaki gibidir.

### 2.11. Araştırma Modeli ve Hipotezler



Şekil 2.3. Araştırma modeli

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezler aşağıda verilmiştir.

H<sub>1</sub>: Cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik yaklaşımları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Medeni durum değişkenine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik yaklaşımları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Eğitim düzeyi değişkenine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik yaklaşımları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Kurum içerisinde çalıştıkları süre değişkenine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik yaklaşımları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Kurumdaki pozisyon değişkenine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik yaklaşımları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Örgüt kültürü ile yenilikçilik yaklaşımları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### **3. ÖRGÜT YAPISININ, İNOVASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

Araştırmanın bu bölümünde; yapılan araştırmanın konusu, amacı ve önemi, kapsamı, sınırları ve varsayımları, evreni ve örnekleme, araştırma yöntemi, verilerinin elde edilme yöntemi ve değerlendirilmesi, verilerinin analizinde kullanılan istatistiksel metotlar, geçerlilik ve güvenilirlik analizi ve verilerinin analizi yapılacaktır.

#### **3.1. Araştırmanın Konusu**

Yapılan araştırma İLBANK A.Ş. bünyesinde görev alan personelin örgüt kültürü ve yenilikçilik kavramlarına bakışlarının incelenmesi için yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kurum içerisinde çalıştıkları süre ve kurumdaki pozisyon değişkenlerine göre farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir.

#### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu tez çalışmasının amacı, toplumlarda ve literatürde sık sık tartışma konusu olan örgüt yapısının, inovasyon ve örgüt kültürüne olan etkilerinin var olup olmadığını incelemektir. Araştırmada İLBANK A.Ş. bünyesinde görev alan personelin örgüt kültürü ve yenilikçilik kavramlarına bakışının incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan İLBANK A.Ş. çalışanlarının örgüt kültür düzeyi ve yenilikçilik kavramına olan bakışlarının belirlenerek, kurum içerisinde görev yapan çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği unsurların nedenlerine çözüm üretilmesi açısından önemli bulunmuştur. Ayrıca örgüt kültürünü gözden geçirmek ve örgüt inovasyonu performansını arttırmak isteyen kurum yöneticilerine örgüt yapısı ve yönetimini bir araç olarak nasıl değerlendirmeleri gerektiği konusunda da yol gösterici olmak amaçlanmaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Varsayımları**

Araştırma, İlbank A.Ş. Bölge Müdürlükleri (18 Bölge) ve Genel Müdürlüğünde çalışan uzman yardımcısı, uzman, teknik uzman yardımcısı, teknik uzman ve müdür olmak üzere 118 personel ile sınırlandırılacaktır. Bankada görev yapmakta olan üst yönetim (müfettişler, daire başkan ve başkan yardımcıları, genel müdür yardımcıları, genel müdür, yönetim ve denetim kurulu üyeleri) ve büro personelleri ile teknikerler kapsam içine alınmamıştır.

Araştırma, kullanılan hipotezler ve araştırma amacı ile sınırlıdır. Araştırma, araştırmayı yapanın olanakları ile sınırlıdır. Araştırma, kullanılan istatistiksel analizler ile sınırlıdır.

Araştırmanın yapıldığı tarih içerisinde kurum bünyesinde var olan iş yoğunluğu nedeniyle araştırma kapsamında yer alan katılımcılara, araştırmada kullanılan anket ölçekleri e-posta hesaplarına bir defaya mahsus olmak üzere yollanmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Yapılan araştırmanın evrenini; İLBANK A.Ş. bünyesinde görev yapan Genel Müdürlük ve Yurtiçi hizmet birimlerinde çalışan 134'ü müdür, 587'si idari uzman, 67'si idari uzman yardımcısı ve 72'si teknik uzman yardımcısı statüsünde olmak üzere; toplam 860 personel oluşturmuştur. Araştırmanın örneklem grubunu ise araştırma bünyesinde katılımcılara gönderilen e-postalar üzerinden yanıt vermesi beklenen 860 personelden, araştırmaya katılmaya istekli olan ve bu doğrultuda anket formunu yanıtlayan 118 İLBANK A.Ş. personeli oluşturmuştur.

### **3.5. Araştırmanın Verilerinin Elde Etme Yöntemi ve Değerlendirilmesi**

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular elde edilebilmesi amacıyla cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurum içerisinde çalıştıkları toplam süre ve kurumdaki pozisyonlarının belirlenmesi amacıyla hazırlanan beş farklı soru yöneltilmiştir (Ek 1).

Yapılan araştırma bünyesinde ikinci bölümde yer alan “örgüt kültürü anket ölçeği formu” toplam 33 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan ölçek formu 1995 yılında Denison ve Mishra tarafından geliştirilen ve 2004 yılında Mehmet Y. Yahyagil tarafından Türkçeye çevrilen Denison Örgüt Kültürü ölçeği aracından faydalanılarak kullanılmıştır. Ölçek değerlendirmesinde 5’li Likert tipi yöntem kullanılarak; ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ 1 puan, ‘Katılıyorum’ 2 puan, ‘Kararsızım’ 3 puan, ‘Katılıyorum’ 4 puan, ‘Kesinlikle Katılıyorum’ 5 puan şeklinde değerlendirilmiştir (Ek 1).

Araştırmanın üçüncü bölümünde yer alan “Yenilikçilik ölçeği anket formu” 16 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan ölçek formu 2007 yılında Dr. James C. McCroskey tarafından geliştirilen ve 2013 yılında Ayşegül Sarioğlu tarafından Türkçeye çevrilen Yenilikçilik Ölçeği ölçeği aracından faydalanılarak kullanılmıştır. Ölçek değerlendirmesinde 5’li Likert tipi yöntem kullanılarak; ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ 1 puan, ‘Katılıyorum’ 2 puan, ‘Kararsızım’ 3 puan, ‘Katılıyorum’ 4 puan, ‘Kesinlikle Katılıyorum’ 5 puan şeklinde değerlendirilmiştir (Ek 1).

Araştırma toplanırken katılımcılara ulaşımın problem oluşturmamasından dolayı anket formunun internet ortamında yapılması kararlaştırılmıştır. Bu kapsamda araştırmacı tarafından araştırmaya ilişkin anket soruları üç bölüm oluşturularak yöneltilmiştir. Anket soruları oluşturulurken katılımcıların soru atlayamaması açısından Google Drive tarafından kullanıcılara sunulan imkânlar doğrultusunda birtakım kısıtlamalar getirilmiştir (anketi değiştirme ‘edit’ yapmamaları, soruyu işaretlemekten diğerine geçilmemesi, vb.). Ek 2’de Google Drive aracılığıyla oluşturulan anket formunun örneği gösterilmiştir.

Katılımcılar tarafından yanıtlanan anketler Google Drive tarafından toplanarak Microsoft Excel formatında bilgisayara depolanmıştır. Daha sonra ise SPSS 17.0 programında çözümlenmesi yapılmıştır.

Araştırma kapsamında uygulanması planlanan anket formu (83108800-774.01-E.54920 sayı ve ‘Anket Uygulama Talebi’ konulu) İller Bankası İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığına bir dilekçe ile başvurulmuştur. 17.11.2017 tarihinde İller Bankası Anonim Şirketi İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı bünyesinde anketin yapılmasına onay alınarak araştırmaya başlanmıştır.

### 3.6. Araştırma Verilerinin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Metotlar

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde toplanmak istenen veriler, önce veri kodlama formlarına işlenmiştir. Daha sonra bilgisayara aktarılan veriler üzerinde gerekli istatistiksel çözümler için SPSS 17.0 programından yararlanılmıştır. Yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar; frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri ile birlikte bulgular bölümünde özetlenmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerden ikili faktörlerin örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçekleri ile farklılıkların incelenilmesinde bağımsız gruplar t-testi analizi, diğer faktörlerin örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçekleri ile farklılık gösterip göstermediği konusunu belirleme adına tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Çalışma kapsamında kullanılan ölçekler arasındaki ilişkinin çözümlenmesinde ise korelasyon analizi (Spearman'srho) yöntemi kullanılmıştır.

### 3.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan örgüt kültürü ve yenilikçilik ile ilgili ölçek sorularına ilişkin Cronbach Alpha kat sayı değerleri aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 3.1. Değişkenlere ait ölçeklerin güvenirlik değerleri

| Ölçülen Değişkenler | Güvenirlik Değerleri (Cronbach Alpha) |
|---------------------|---------------------------------------|
| Örgüt Kültürü       | 0,894                                 |
| Yenilikçilik        | 0,851                                 |

Araştırma kapsamında kullanılan örgüt kültürü ve yenilikçilik ile ilgili ölçek sorularına ilişkin Cronbach Alpha kat sayı değerlerinin gösterildiği Çizelge 3.1'deki sonuçlara göre; örgüt kültürü ile ilişkili sorulara ait Cronbach Alpha kat sayı değerlerinin 0,894 olarak bulunduğu, yenilikçilik ölçeği ile ilişkili sorulara ait Cronbach Alpha kat sayı değerlerinin ise 0,851 olarak bulunduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı, 0,60-0,80 arasında ölçeğin oldukça güvenilir; 0,80-1,00 arasında ise; ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilir (Çiftçi ve Öneren, 2017, s.572). Çalışma kapsamında elde edilen bulgular ve yapılan analiz sonucunda ölçekte bulunan her bir boyutun güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

### 3.8. Araştırma Verilerinin Analizi

Bu bölümde; araştırma kapsamında elde edilen, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara araştırma kapsamında yer alan ölçek soruları ve araştırma kapsamında belirlenen hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 3.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Çizelge 3.2’de özetlenmiştir.

Çizelge 3.2. Katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular

| Değişkenler                               |                                                                                        | n   | %     |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Cinsiyet                                  | Kadın                                                                                  | 27  | 22,9  |
|                                           | Erkek                                                                                  | 91  | 77,1  |
| Medeni durum                              | Evli                                                                                   | 93  | 78,8  |
|                                           | Bekar                                                                                  | 25  | 21,2  |
| Eğitim durumu                             | Lise                                                                                   | 1   | 0,8   |
|                                           | Yüksekokul                                                                             | 2   | 1,7   |
|                                           | Üniversite                                                                             | 73  | 61,9  |
|                                           | Master veya doktora                                                                    | 42  | 35,6  |
| Kurum içerisinde çalıştıkları toplam süre | 1 – 3 yıl arası                                                                        | 18  | 15,3  |
|                                           | 4 – 6 yıl arası                                                                        | 19  | 16,1  |
|                                           | 7 – 9 yıl arası                                                                        | 22  | 18,6  |
|                                           | 10 yıl ve üzeri                                                                        | 59  | 50,0  |
| Kurumdaki pozisyon                        | Teknisyen tekniker, büro personeli vb. (uzman yardımcısı ve mühendis altı pozisyonlar) | 2   | 1,7   |
|                                           | Uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, grup sorumlusu                       | 91  | 77,1  |
|                                           | Müdür ve üstü                                                                          | 17  | 14,4  |
|                                           | Teknik uzman                                                                           | 8   | 6,8   |
| Toplam                                    |                                                                                        | 118 | 100,0 |

Çizelge 3.2 incelendiğinde; araştırma kapsamında yer alan katılımcıların % 22,9 (27)’unun kadın, % 77,1 (91)’inin erkek olduğu gözlenirken, % 78,8 (93)’inin evli, % 21,2 (25)’sinin ise bekâr olduğu saptanmıştır. Eğitim durumu değişkeni açısından katılımcıların % 0,8 (1)’inin lise, % 1,7 (2)’sinin yüksekokul, % 61,9 (73)’unun üniversite, % 35,6 (42)’sinin ise master veya doktora mezunu oldukları tespit edilmiştir.

Katılımcıların kurum içerisindeki çalıştıkları toplam süre bakımından % 15,3 (18)’ünün 1 ila 3 yıl arası, % 16,1 (19)’inin 4 ila 6 yıl arası, % 18,6 (22)’sinin 7 ila 9 yıl arası, % 50,0 (59)’sinin ise 10 yıl ve üzeridir kurum içerisinde görev aldıkları gözlenirken,



katılımcıların % 1,7 (2)'sinin teknisyen tekniker, büro personeli vb. (uzman yardımcısı ve mühendis altı pozisyonlar), % 77,1 (91)'inin uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, grup sorumlusu, % 14,4 (17)'ünün müdür ve üstü, % 6,8 (8)'inin ise kurum içerisinde teknik uzman olarak görev aldıkları saptanmıştır.

### 3.8.2. Araştırma Kapsamında Yer Alan Ölçek Sorularına İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışma kapsamında yer alan katılımcılara yöneltilen örgüt kültürü ve yenilikçilik kavramları ile ilgili ölçek sorularının frekans dağılımları Çizelge 3.3. ve 3.4.'de özetlenmiştir.

Çizelge 3.3. Örgüt kültürüne ilişkin katılımcıların frekans dağılımlarına ilişkin bulgular

| Değişkenler                                                                                                                                         | Kesinlikle Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------|--------------|------|--------------------------------|------|-------------|------|------------------------|------|
|                                                                                                                                                     | n                       | %    | N            | %    | n                              | %    | n           | %    | N                      | %    |
| 1 Kurumumuzda, çoğu çalışan kendileriyle oldukça ilgilidir.                                                                                         | 70                      | 59,3 | 20           | 16,9 | 22                             | 18,6 | -           | -    | 6                      | 5,1  |
| 2 Kurumumuzda, çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.               | 7                       | 5,9  | 21           | 17,8 | 30                             | 25,4 | 55          | 46,6 | 5                      | 4,2  |
| 3 Kurumumuzda, iş planlaması sürekli devam eden bir süreç olup, herkesin bu süreçte bir ölçüde katılmasını gerektirir.                              | 7                       | 5,9  | 9            | 7,6  | 16                             | 13,6 | 68          | 57,6 | 18                     | 15,3 |
| 4 Kurumumuzun, farklı bölümler arasında işbirliği aktif olarak yapılamamaktadır.                                                                    | 3                       | 2,5  | 47           | 39,8 | 20                             | 16,9 | 41          | 34,7 | 7                      | 5,9  |
| 5 Kurumumuzda, insanlar büyük tek bir takımın parçası gibi çalışırlar.                                                                              | 10                      | 8,5  | 34           | 28,8 | 30                             | 25,4 | 40          | 33,9 | 4                      | 3,4  |
| 6 Kurumumuzda, iş organizasyonu bu sebeple her kişi işi ile örgütün genel amaçları arasındaki ilişkiyi görebilmektedir.                             | 9                       | 7,6  | 23           | 19,5 | 25                             | 21,2 | 58          | 49,2 | 3                      | 2,5  |
| 7 Kurumumuzda, çalışanlara kendi işlerini özgürce yapabilecekleri düzeyde yetki devredilmektedir.                                                   | 13                      | 11,0 | 37           | 31,4 | 21                             | 17,8 | 44          | 37,3 | 3                      | 2,5  |
| 8 Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.                                                                        | 10                      | 8,5  | 31           | 26,3 | 34                             | 28,8 | 40          | 33,9 | 3                      | 2,5  |
| 9 Kurumumuzda çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken yatırım yapılmaktadır.                                                      | 20                      | 16,9 | 37           | 31,4 | 33                             | 28,0 | 27          | 22,9 | 1                      | 0,8  |
| 10 Kurumumuzda, iş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.                                                 | 11                      | 9,3  | 29           | 24,6 | 33                             | 28,0 | 42          | 35,6 | 3                      | 2,5  |
| 11 Kurumumuzda, işlerin yürütülmesinde davranışlarımızı rehberlik eden ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini bize söyleyen (etik) değerler yoktur. | 9                       | 7,6  | 67           | 56,8 | 22                             | 18,6 | 15          | 12,7 | 5                      | 4,2  |
| 12 Kurumumuzda, iş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, tüm tarafları tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret gösterilir.      | 3                       | 2,5  | 19           | 16,1 | 41                             | 34,7 | 52          | 44,1 | 3                      | 2,5  |
| 13 Kurumumuzda, güçlü bir örgüt kültürü vardır.                                                                                                     | 5                       | 4,2  | 25           | 21,2 | 24                             | 20,3 | 56          | 47,5 | 8                      | 6,8  |
| 14 Kurumumuzda, tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliğine sağlanabilmektedir.                                                           | 9                       | 7,6  | 39           | 33,1 | 33                             | 28,0 | 34          | 28,8 | 3                      | 2,5  |

Çizelge 3.3'ün devamı

|    |                                                                                                                                            |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|
| 15 | Kurumumuzda çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir. | 6  | 5,1  | 23 | 19,5 | 38 | 32,2 | 47 | 39,8 | 4  | 3,4  |
| 16 | Kurumumuzun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilebilmektedir.                                              | 8  | 6,8  | 21 | 17,8 | 35 | 29,7 | 52 | 44,1 | 2  | 1,7  |
| 17 | Kurumumuzun farklı bölümünde görev yapan birisiyle çalışmak, başka bir kuruluştaki görev yapan birisiyle çalışmak gibidir.                 | 7  | 5,9  | 64 | 54,2 | 26 | 22,0 | 17 | 14,4 | 4  | 3,4  |
| 18 | Kurumumuzda, iş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.                                                                          | 12 | 10,2 | 34 | 28,8 | 38 | 32,2 | 33 | 28,0 | 1  | 0,8  |
| 19 | Kurumumuzda, işletme yönetimimiz, rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere karşı iyi cevap verebilmektedir.              | 7  | 5,9  | 26 | 22,0 | 44 | 37,3 | 39 | 33,1 | 2  | 1,7  |
| 20 | Kurumumuzda, yeni ve gelişmiş yöntemler iş yapmak için sürekli benimsenmektedir.                                                           | 9  | 7,6  | 31 | 26,3 | 34 | 28,8 | 41 | 34,7 | 3  | 2,5  |
| 21 | Kurumumuzda, müşterilerin istek ve önerileri, dikkate alınarak iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmaktadır.                    | 5  | 4,2  | 38 | 32,2 | 43 | 36,4 | 31 | 26,3 | 1  | 0,8  |
| 22 | Kurumumuzda, tüm çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayan derin bir bakış açısına sahiptir.                                 | 11 | 9,3  | 25 | 21,2 | 43 | 36,4 | 36 | 30,5 | 3  | 2,5  |
| 23 | Kurumumuzda, müşteri istekleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.                                                     | -  | -    | 59 | 50,0 | 35 | 29,7 | 22 | 18,6 | 2  | 1,7  |
| 24 | Kurumumuzda, ilerlemek ve öğrenmek için başarısızlıkları bir fırsat olarak görüyoruz.                                                      | 12 | 10,2 | 46 | 39,0 | 35 | 29,7 | 24 | 20,3 | 1  | 0,8  |
| 25 | Kurumumuzda, yenilik ve risk alma teşvik edilip, ödüllendirilir.                                                                           | 30 | 25,4 | 51 | 43,2 | 26 | 22,0 | 11 | 9,3  | -  | -    |
| 26 | Kurumumuzda, çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.                                 | 10 | 8,5  | 25 | 21,2 | 28 | 23,7 | 47 | 39,8 | 8  | 6,8  |
| 27 | Kurumumuzda, stratejimiz diğer kurumların endüstrideki rekabet etme biçimlerini değiştirmelerine önderlik etmektedir.                      | 10 | 8,5  | 42 | 35,6 | 37 | 31,4 | 25 | 21,2 | 4  | 3,4  |
| 28 | Kurumumuzda çalışanların yaptıkları işlere yön veren ve anlam katan net, açık bir işletme misyonumuz vardır.                               | 6  | 5,1  | 24 | 20,3 | 26 | 22,0 | 54 | 45,8 | 8  | 6,8  |
| 29 | Kurumumuzun, gelecek için net ve açık bir stratejisi yoktur.                                                                               | 15 | 12,7 | 48 | 40,7 | 25 | 21,2 | 18 | 15,3 | 12 | 10,2 |
| 30 | Kurumumuzun, faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.                                                | 7  | 5,9  | 35 | 29,7 | 34 | 28,8 | 39 | 33,1 | 3  | 2,5  |
| 31 | Kurumumuzda, çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.                               | 8  | 6,8  | 22 | 18,6 | 37 | 31,4 | 48 | 40,7 | 3  | 2,5  |
| 32 | Kurumumuz çalışanlarının, firmanın gelecekte ne olacağı konusunda ortak bir görüşü yoktur.                                                 | 8  | 6,8  | 20 | 16,9 | 28 | 23,7 | 36 | 30,5 | 26 | 22,0 |
| 33 | Kurumumuzda, kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.                                                  | 8  | 6,8  | 11 | 9,3  | 48 | 40,7 | 50 | 42,4 | 1  | 0,8  |

Çizelge 3.3'de örgüt kültürüne ilişkin katılımcıların frekans dağılımlarına ilişkin bulgular aşağıda özetlenmiştir. Buna göre çalışmaya katılanların:

- "Kurumumuzda, çoğu çalışan kendisiyle oldukça ilgilidir." değişkenine % 59,3 (70)'ünün kesinlikle katılmadığı, % 16,9 (20)'unun katılmadığı, % 18,6 (22)'sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 5,1 (6)'inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.” değişkenine % 5,9 (7)’unun kesinlikle katılmadığı, % 17,8 (21)’inin katılmadığı, % 25,4 (30)’ünün ne katılmadığı ne katıldığı, % 46,6 (55)’sının katıldıkları, % 4,2 (5)’sinin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, iş planlaması sürekli devam eden bir süreç olup, herkesin bu sürece bir ölçüde katılmasını gerektirir” değişkenine % 5,9 (7)’unun kesinlikle katılmadığı, % 7,6 (9)’sının katılmadığı, % 13,6 (16)’sının ne katılmadığı ne katıldığı, % 57,6 (68)’sının katıldıkları, % 15,3 (18)’ünün ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzun, farklı bölümler arasında işbirliği aktif olarak yapılamamaktadır.” değişkenine % 2,5 (3)’inin kesinlikle katılmadığı, % 39,8 (47)’inin katılmadığı, % 16,9 (20)’unun ne katılmadığı ne katıldığı, % 34,7 (41)’sinin katıldıkları, % 5,9 (7)’unun ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, insanlar büyük tek bir takımın parçası gibi çalışırlar.” değişkenine % 8,5 (10)’inin kesinlikle katılmadığı, % 28,8 (34)’inin katılmadığı, % 25,4 (30)’ünün ne katılmadığı ne katıldığı, % 33,9 (40)’unun katıldıkları, % 3,4 (4)’ünün ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, iş organizedir bu sebeple her kişi işi ile örgütün genel amaçları arasındaki ilişkiyi görebilmektedir.” değişkenine % 7,6 (9)’sının kesinlikle katılmadığı, % 19,5 (23)’inin katılmadığı, % 21,2 (25)’sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 49,2 (58)’sinin katıldıkları, % 2,5 (3)’inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, çalışanlara kendilerini özgürce yapabilecekleri düzeyde yetki devredilmektedir.” değişkenine % 11,0 (13)’inin kesinlikle katılmadığı, % 31,4 (37)’ünün katılmadığı, % 17,8 (21)’inin ne katılmadığı ne katıldığı, % 37,3 (44)’ünün katıldıkları, % 2,5 (3)’inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.” değişkenine % 8,5 (7)’unun kesinlikle katılmadığı, % 26,3 (31)’ünün katılmadığı, % 28,8 (34)’inin ne katılmadığı ne katıldığı, % 33,9 (40)’unun katıldıkları, % 2,5 (3)’inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken yatırım yapılmaktadır.” değişkenine % 16,9 (20)’unun kesinlikle katılmadığı, % 31,4 (37)’ünün

katılmadığı, % 28,0 (33)'inin ne katılmadığı ne katıldığı, % 22,9 (27)'unun katıldıkları, % 0,8 (1)'inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, iş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.” değişkenine % 9,3 (11)'ünün kesinlikle katılmadığı, % 24,6 (29)'sının katılmadığı, % 28,0 (33)'inin ne katılmadığı ne katıldığı, % 35,6 (42)'sının katıldıkları, % 2,5 (3)'inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, işlerin yürütülmesinde davranışlarımızı rehberlik eden ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini bize söyleyen (etik) değerler yoktur.” değişkenine % 7,6 (9)'sının kesinlikle katılmadığı, % 56,8 (67)'inin katılmadığı, % 18,6 (22)'sının ne katılmadığı ne katıldığı, % 12,7 (15)'sinin katıldıkları, % 4,2 (5)'sinin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, iş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, tüm tarafları tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret gösterilir.” değişkenine % 2,5 (3)'inin kesinlikle katılmadığı, % 16,1 (19)'inin katılmadığı, % 34,7 (41)'sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 44,1 (52)'inin katıldıkları, % 2,5 (3)'inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, güçlü bir örgüt kültürü vardır.” değişkenine % 4,2 (5)'sinin kesinlikle katılmadığı, % 21,2 (25)'sinin katılmadığı, % 20,3 (24)'ünün ne katılmadığı ne katıldığı, % 47,5 (56)'inin katıldıkları, % 6,8 (8)'inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.” değişkenine % 7,6 (9)'sının kesinlikle katılmadığı, % 33,1 (39)'inin katılmadığı, % 28,0 (33)'inin ne katılmadığı ne katıldığı, % 28,8 (34)'inin katıldıkları, % 2,5 (3)'inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.” değişkenine % 5,1 (6)'inin kesinlikle katılmadığı, % 19,5 (23)'inin katılmadığı, % 32,2 (38)'sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 39,8 (47)'inin katıldıkları, % 3,4 (4)'ünün ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilebilmektedir.” değişkenine % 6,8 (8)'inin kesinlikle katılmadığı, % 17,8 (21)'inin

katılmadığı, % 29,7 (35)'sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 44,1 (52)'inin katıldıkları, % 1,7 (2)'sinin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzun farklı bölümünde görev yapan birisiyle çalışmak, başka bir kuruluştaki görev yapan birisiyle çalışmak gibidir.” değişkenine % 5,9 (7)'unun kesinlikle katılmadığı, % 54,2 (64)'sinin katılmadığı, % 22,0 (26)'sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 14,4 (17)'ünün katıldıkları, % 3,4 (4)'ünün ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, iş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.” değişkenine % 10,2 (12)'sinin kesinlikle katılmadığı, % 28,8 (34)'inin katılmadığı, % 32,2 (38)'sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 28,0 (33)'inin katıldıkları, % 0,8 (1)'inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, işletme yönetimimiz, rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere karşı iyi cevap verebilmektedir.” değişkenine % 5,9 (7)'unun kesinlikle katılmadığı, % 22,0 (26)'sinin katılmadığı, % 37,3 (44)'ünün ne katılmadığı ne katıldığı, % 33,1 (39)'inin katıldıkları, % 1,7 (2)'sinin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, yeni ve gelişmiş yöntemler iş yapmak için sürekli benimsenmektedir.” değişkenine % 7,6 (9)'sının kesinlikle katılmadığı, % 26,3 (31)'ünün katılmadığı, % 28,8 (34)'inin ne katılmadığı ne katıldığı, % 34,7 (41)'sinin katıldıkları, % 2,5 (3)'inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, müşterilerin istek ve önerileri, dikkate alınarak iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmaktadır.” değişkenine % 4,2 (5)'sinin kesinlikle katılmadığı, % 32,2 (38)'sinin katılmadığı, % 36,4 (43)'ünün ne katılmadığı ne katıldığı, % 26,3 (31)'ünün katıldıkları, % 0,8 (1)'inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, tüm çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayan derin bir bakış açısına sahiptir.” değişkenine % 9,3 (11)'ünün kesinlikle katılmadığı, % 21,2 (25)'sinin katılmadığı, % 36,4 (43)'ünün ne katılmadığı ne katıldığı, % 30,5 (36)'inin katıldıkları, % 2,5 (3)'inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, müşteri istekleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.” değişkenine % 50,0 (59)'sinin katılmadığı, % 29,7 (35)'sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 18,6 (22)'sının katıldıkları, % 1,7 (2)'sinin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, ilerlemek ve öğrenmek için başarısızlıkları bir fırsat olarak görüyoruz.” değişkenine % 10,2 (12)’sinin kesinlikle katılmadığı, % 39,0 (46)’unun katılmadığı, % 29,7 (35)’sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 20,3 (24)’ünün katıldıkları, % 0,8 (1)’inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, yenilik ve risk alma teşvik edilip, ödüllendirilir.” değişkenine % 25,4 (30)’ünün kesinlikle katılmadığı, % 43,2 (51)’sinin katılmadığı, % 22,0 (26)’sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 9,3 (11)’ünün katıldıkları,

- “Kurumumuzda, çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.” değişkenine % 8,5 (10)’inin kesinlikle katılmadığı, % 21,2 (25)’sinin katılmadığı, % 23,7 (28)’sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 39,8 (47)’inin katıldıkları, % 6,8 (8)’inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumda, stratejimiz diğer kurumların endüstrideki rekabet etme biçimlerini değiştirmelerine önderlik etmektedir.” değişkenine % 8,5 (10)’inin kesinlikle katılmadığı, % 35,6 (42)’sinin katılmadığı, % 31,4 (37)’ünün ne katılmadığı ne katıldığı, % 21,2 (25)’sinin katıldıkları, % 3,4 (4)’ünün ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda çalışanların yaptıkları işlere yön veren ve anlam katan net, açık bir işletme misyonumuz vardır.” değişkenine % 5,1 (6)’inin kesinlikle katılmadığı, % 20,3 (24)’ünün katılmadığı, % 22,0 (26)’sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 45,8 (54)’inin katıldıkları, % 6,8 (8)’inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzun, gelecek için net ve açık bir stratejisi yoktur.” değişkenine % 12,7 (15)’sinin kesinlikle katılmadığı, % 40,8 (48)’inin katılmadığı, % 21,2 (25)’sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 15,3 (18)’ünün katıldıkları, % 10,2 (12)’sinin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzun, faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.” değişkenine % 5,9 (7)’unun kesinlikle katılmadığı, % 29,7 (35)’sinin katılmadığı, % 28,8 (34)’inin ne katılmadığı ne katıldığı, % 33,1 (39)’inin katıldıkları, % 2,5 (3)’inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.” değişkenine % 6,8 (8)’inin kesinlikle katılmadığı, %

18,6 (22)'sinin katılmadığı, % 31,4 (37)'ünün ne katılmadığı ne katıldığı, % 40,7 (48)'sinin katıldıkları, % 2,5 (3)'inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuz çalışanlarının, firmanın gelecekte ne olacağı konusunda ortak birgörüşü yoktur.” değişkenine % 6,8 (8)'inin kesinlikle katılmadığı, % 16,9 (20)'unun katılmadığı, % 23,7 (28)'sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 30,5 (36)'inin katıldıkları, % 22,0 (2)'sinin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda, kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.” değişkenine % 6,8 (8)'inin kesinlikle katılmadığı, % 9,3 (11)'ünün katılmadığı, % 40,7 (48)'sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 42,4 (50)'ünün katıldıkları, % 0,8 (1)'inin ise kesinlikle katıldıkları, saptanmıştır.

Çizelge 3.4. Yenilikçilik ölçeğine ilişkin katılımcıların frekans dağılımları

| Değişkenler                                                                               | Kesinlikle Katılmıyor |      | Katılmıyor |      | Ne Katılmıyor<br>Ne Katılıyor |      | Katılıyor |      | Kesinlikle Katılıyor |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------|------------|------|-------------------------------|------|-----------|------|----------------------|------|
|                                                                                           | n                     | %    | n          | %    | n                             | %    | N         | %    | n                    | %    |
| 1 Kurumumuz sık sık yeni fikirleri dener.                                                 | 15                    | 12,7 | 47         | 39,8 | 36                            | 30,5 | 20        | 16,9 | -                    | -    |
| 2 Kurumumuz mevcut işleri yapmak için yeni yöntemler/yollar araştırır.                    | 14                    | 11,9 | 31         | 26,3 | 32                            | 27,1 | 40        | 33,9 | 1                    | 0,8  |
| 3 Kurumumuz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.                                            | 12                    | 10,2 | 39         | 33,1 | 42                            | 35,6 | 24        | 20,3 | 1                    | 0,8  |
| 4 Kurumumuz yeni ürün ve servisler ile pazarda çoğunlukla ilktir.                         | 14                    | 11,9 | 41         | 34,7 | 42                            | 35,6 | 18        | 15,3 | 3                    | 2,5  |
| 5 Kurumumuzda yenilikçilik oldukça riskli olarak algılanır ve direnç gösterilir.          | 3                     | 2,5  | 31         | 26,3 | 32                            | 27,1 | 41        | 34,7 | 11                   | 9,3  |
| 6 Kurumumuzun yeni ürün tanıtımları son 5 yıl içinde artmaktadır.                         | 4                     | 3,4  | 36         | 30,5 | 41                            | 34,7 | 36        | 30,5 | 1                    | 0,8  |
| 7 Bir çalışan olarak fikir yaratabildiğimi hissediyorum.                                  | 9                     | 7,6  | 27         | 22,9 | 28                            | 23,7 | 44        | 37,3 | 10                   | 8,5  |
| 8 Öğrenme kurumumuzdaki herkesi kapsar.                                                   | 13                    | 11,0 | 30         | 25,4 | 17                            | 14,4 | 45        | 38,1 | 13                   | 11,0 |
| 9 Kendimde yeniliği desteklemek için hangi eğitim/öğrenmeye ihtiyacım olduğunu biliyorum. | 3                     | 2,5  | 5          | 4,2  | 11                            | 9,3  | 74        | 62,7 | 25                   | 21,2 |
| 10 Ne öğrendiğimizi uygulamak için yetkilendirildim.(güçlendirildim)                      | 2                     | 1,7  | 4          | 3,4  | 11                            | 9,3  | 76        | 64,4 | 25                   | 21,2 |
| 11 Hangi rakip ve müşteri kitlesine odaklanmamız gerektiği konusunda fikir sahibiyiz.     | 2                     | 1,7  | 19         | 16,1 | 34                            | 28,8 | 51        | 43,2 | 12                   | 10,2 |
| 12 Yenilik sadece bir kelime değil, altta yatan bir kültürdür.                            | 2                     | 1,7  | 2          | 1,7  | 8                             | 6,8  | 67        | 56,8 | 39                   | 33,1 |
| 13 Kurumum kendi yararına yaratıcılığımı iyi yönde kullanır.                              | 10                    | 8,5  | 33         | 28,0 | 37                            | 31,4 | 34        | 28,8 | 4                    | 3,4  |
| 14 Yaratıcı potansiyelimizi geliştirmek için zaman/fırsat verilmiştir.                    | 15                    | 12,7 | 33         | 28,0 | 40                            | 33,9 | 28        | 23,7 | 2                    | 1,7  |
| 15 Eğer şans verilirse farklı şeyler yapmaya hazırım.                                     | -                     | -    | 3          | 2,5  | 12                            | 10,2 | 70        | 59,3 | 33                   | 28,0 |
| 16 Projeler, tasarımlar veya teşebbüsler ile uyumlu bir yenilik vizyonuna sahibiz.        | 11                    | 9,3  | 23         | 19,5 | 37                            | 31,4 | 36        | 30,5 | 11                   | 9,3  |

Çizelge 3.4.'de yenilikçilik ölçeğine ilişkin katılımcıların frekans dağılımlarına ilişkin bulgular aşağıda özetlenmiştir. Buna göre çalışmaya katılanların:

- “Kurumumuz sık sık yeni fikirleri dener.” değişkenine % 12,7 (15)’sinin kesinlikle katılmadığı, % 39,8 (47)’inin katılmadığı, % 30,5 (36)’inin ne katılmadığı ne katıldığı, % 16,9 (20)’unun katıldıkları,

- “Kurumumuz mevcut işleri yapmak için yeni yöntemler/yollar araştırır.” değişkenine % 11,9 (14)’ünün kesinlikle katılmadığı, % 26,3 (31)’ünün katılmadığı, % 27,1 (32)’inin ne katılmadığı ne katıldığı, % 33,9 (40)’ünün katıldıkları, % 0,8 (1)’inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.” değişkenine % 10,2 (12)’sinin kesinlikle katılmadığı, % 33,1 (39)’inin katılmadığı, % 35,6 (42)’sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 20,3 (24)’ünün katıldıkları, % 0,8 (1)’inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuz yeni ürün ve servisler ile pazarda çoğunlukla ilktir.” değişkenine % 11,9 (14)’ünün kesinlikle katılmadığı, % 34,7 (41)’sinin katılmadığı, % 35,6 (42)’sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 15,3 (18)’ünün katıldıkları, % 2,5 (3)’inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzda yenilikçilik oldukça riskli olarak algılanır ve direnç gösterilir.” değişkenine % 2,5 (3)’inin kesinlikle katılmadığı, % 26,3 (31)’ünün katılmadığı, % 27,1 (32)’inin ne katılmadığı ne katıldığı, % 34,7 (41)’sinin katıldıkları, % 9,3 (11)’ünün ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumumuzun yeni ürün tanıtımları son 5 yıl içinde artmaktadır.” değişkenine % 3,4 (4)’ünün kesinlikle katılmadığı, % 30,5 (36)’inin katılmadığı, % 34,7 (41)’sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 30,5 (36)’inin katıldıkları, % 0,8 (1)’inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Bir çalışan olarak fikir yaratabildiğimi hissediyorum.” değişkenine % 7,6 (9)’sinin kesinlikle katılmadığı, % 22,9 (27)’ünün katılmadığı, % 23,7 (28)’sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 37,3 (44)’ünün katıldıkları, % 8,5 (10)’inin ise kesinlikle katıldıkları,



- “Öğrenme kurumumuzdaki herkesi kapsar.” değişkenine % 11,0 (13)’inin kesinlikle katılmadığı, % 25,4 (30)’ünün katılmadığı, % 14,4 (17)’ünün ne katılmadığı ne katıldığı, % 38,1 (45)’inin katıldıkları, % 11,0 (13)’inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kendimde yeniliği desteklemek için hangi eğitim/öğrenmeye ihtiyacımın olduğunu biliyorum.” değişkenine % 2,5 (3)’inin kesinlikle katılmadığı, % 4,2 (5)’sinin katılmadığı, % 9,3 (11)’ünün ne katılmadığı ne katıldığı, % 62,7 (74)’sinin katıldıkları, % 21,2 (25)’sinin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Ne öğrendiğimizi uygulamak için yetkilendirildim.(güçlendirildim)” değişkenine % 1,7 (2)’inin kesinlikle katılmadığı, % 3,4 (4)’ünün katılmadığı, % 9,3 (11)’ünün ne katılmadığı ne katıldığı, % 64,4 (76)’ünün katıldıkları, % 21,2 (25)’sinin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Hangi rakip ve müşteri kitlesine odaklanmamız gerektiği konusunda fikir sahibiyiz.” değişkenine % 1,7 (2)’inin kesinlikle katılmadığı, % 16,1 (19)’inin katılmadığı, % 28,8 (34)’inin ne katılmadığı ne katıldığı, % 43,2 (51)’sinin katıldıkları, % 10,2 (12)’sinin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Yenilik sadece bir kelime değil, altta yatan bir kültürdür.” değişkenine % 1,7 (2)’sinin kesinlikle katılmadığı, % 1,7 (2)’sinin katılmadığı, % 6,8 (8)’inin ne katılmadığı ne katıldığı, % 56,8 (67)’inin katıldıkları, % 33,1 (39)’inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Kurumum kendi yararına yaratıcılığımı iyi yönde kullanır.” değişkenine % 8,5 (10)’inin kesinlikle katılmadığı, % 28,0 (33)’inin katılmadığı, % 31,4 (37)’ünün ne katılmadığı ne katıldığı, % 28,8 (34)’inin katıldıkları, % 3,4 (4)’ünün ise kesinlikle katıldıkları,

- “Yaratıcı potansiyelimizi geliştirmek için zaman/fırsat verilmiştir.” değişkenine % 12,7 (15)’sinin kesinlikle katılmadığı, % 28,0 (33)’inin katılmadığı, % 33,9 (40)’unun ne katılmadığı ne katıldığı, % 23,7 (28)’sinin katıldıkları, % 1,7 (2)’sinin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Eğer şans verilirse farklı şeyler yapmaya hazırım.” değişkenine % 2,5 (3)’inin katılmadığı, % 10,2 (12)’sinin ne katılmadığı ne katıldığı, % 59,3 (70)’ünün katıldıkları, % 28,0 (33)’inin ise kesinlikle katıldıkları,

- “Projeler, tasarımlar veya teşebbüsler ile uyumlu bir yenilik vizyonuna sahibiz.” değişkenine % 9,3 (11)’ünün kesinlikle katılmadığı, % 19,5 (23)’ünün katılmadığı, % 31,4 (37)’ünün ne katılmadığı ne katıldığı, % 30,5 (36)’inin katıldıkları, % 9,3 (11)’ünün ise kesinlikle katıldıkları, tespit edilmiştir.

### 3.8.3. Araştırma Kapsamında Belirlenen Hipotezlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırma kapsamında belirlenen hipotezlere ilişkin bulgular özetlenmiştir.

Çizelge 3.5. Cinsiyet değişkeni ile örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçeklerinin t-testi analizine ilişkin bulgular

| Değişkenler   |       | n  | Ort+ss    | T      | p*    |
|---------------|-------|----|-----------|--------|-------|
| Örgüt Kültürü | Kadın | 27 | 95,4±13,3 | -,533  | 0,052 |
|               | Erkek | 91 | 97,2±16,4 |        |       |
| Yenilikçilik  | Kadın | 27 | 49,4±8,1  | -1,515 | 0,789 |
|               | Erkek | 91 | 52,2±8,6  |        |       |

\* p < 0,05

Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile örgüt kültürü arasında; kadın katılımcıların ölçek skorlarının ( $X = 95,4 \pm 13,3$ ), erkek katılımcıların ölçek skorlarına göre ( $X = 97,2 \pm 16,4$ ) daha yüksek oldukları ancak aralarında istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı gözlenmiştir ( $p=0,052$ ,  $p>0,05$ ). Cinsiyet değişkeni ile yenilikçilik ölçeği skorlarına bakıldığında; kadın katılımcıların ölçek skorlarının, erkek katılımcıların ölçek skorlarına göre daha düşük olduğu, buna karşın aralarında istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı saptanmıştır ( $p=0,789$ ,  $p>0,05$ ). Böylelikle araştırma kapsamında belirlenen çalışmanın birinci hipotezi “Cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik yaklaşımları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” görüşünün reddedildiği gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuçla birlikte araştırma kapsamında yer alan katılımcılar arasındaki cinsiyet değişkeninin, örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçek skorlarına herhangi bir etkisi olmadığı ifade edilebilir.

Çizelge 3.6. Medeni durum değişkeni ile örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçeklerinin t-testi analizine ilişkin bulgular

| Değişkenler   |       | n  | Ort+ss    | T    | p*    |
|---------------|-------|----|-----------|------|-------|
| Örgüt Kültürü | Evli  | 93 | 97,3±15,2 | ,623 | 0,279 |
|               | Bekâr | 25 | 95,1±18,0 |      |       |
| Yenilikçilik  | Evli  | 93 | 51,9±8,2  | ,808 | 0,331 |
|               | Bekâr | 25 | 50,3±9,7  |      |       |

\* p < 0,05

Katılımcıların medeni durum değişkenleri ile örgüt kültürü arasında; evli olan katılımcıların ölçek skorlarının ( $X = 97,3 \pm 15,2$ ), bekâr olan katılımcıların ölçek skorlarına göre ( $X = 95,1 \pm 18,0$ ) daha yüksek oldukları ancak aralarında istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı gözlenmiştir ( $p=0,279$ ,  $p>0,05$ ). Medeni durum değişkeni ile yenilikçilik ölçeği skorlarına bakıldığında; evli katılımcıların, bekâr katılımcıların ölçek skorlarına göre daha yüksek olduğu, buna karşın aralarında istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı saptanmıştır ( $p=0,331$ ,  $p>0,05$ ). Böylelikle araştırma kapsamında belirlenen çalışmanın ikinci hipotezi “Medeni durum değişkenine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik yaklaşımları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” cümlesinin reddedildiği gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuçla birlikte araştırma kapsamında yer alan katılımcıların medeni durum değişkenlerinin örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçek skorlarına herhangi bir etkisi olmadığı söylenebilir.

Çizelge 3.7. Eğitim düzeyi ile örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçeklerinin anova analizine ilişkin bulgular

| Değişkenler   | n                   | Ort+ss | F         | p*   |       |
|---------------|---------------------|--------|-----------|------|-------|
| Örgüt Kültürü | Lise                | 1      | 106,0+0,0 | ,427 | 0,734 |
|               | Yüksekokul          | 2      | 98,5+16,2 |      |       |
|               | Üniversite          | 73     | 97,8+15,1 |      |       |
|               | Master veya doktora | 42     | 94,8+17,2 |      |       |
| Yenilikçilik  | Lise                | 1      | 45,0+0,0  | ,704 | 0,552 |
|               | Yüksekokul          | 2      | 50,0+12,7 |      |       |
|               | Üniversite          | 73     | 52,4+7,8  |      |       |
|               | Master veya doktora | 42     | 50,4+9,6  |      |       |

\*  $p < 0,05$

Katılımcıların eğitim durum değişkeni ile örgüt kültürü arasında; lise mezunu ( $X=106,0 \pm 0,0$ ), yüksekokul mezunu ( $X=98,5 \pm 16,2$ ), üniversite mezunu ( $X=97,8 \pm 15,1$ ) olan katılımcıların aritmetik skorlarının; master veya doktora yapan katılımcıların ( $X=94,8 \pm 17,2$ ) ölçek skorlarından daha yüksek olduğu, buna karşın aralarında istatistiksel olarak herhangi bir farklılık olmadığı saptanmıştır ( $p=0,734$ ,  $p>0,05$ ). Eğitim durum değişkeni ile yenilikçilik arasında lise mezunu ( $X=45,0 \pm 0,0$ ), yüksekokul mezunu ( $X=50,0 \pm 12,7$ ), üniversite mezunu ( $X=52,4 \pm 7,8$ ) olan katılımcıların aritmetik skorlarının ölçek skorları; master veya doktora yapan katılımcıların ( $X=50,4 \pm 9,6$ ) ölçek skorlarından daha düşük olduğu, buna karşın aralarında istatistiksel olarak herhangi bir farklılık olmadığı saptanmıştır ( $p=0,552$ ,  $p>0,05$ ). Böylelikle araştırma kapsamında belirlenen çalışmanın üçüncü hipotezi “Eğitim düzeyi değişkenine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik yaklaşımları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” önermesinin reddedildiği gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuçla birlikte araştırma kapsamında yer alan katılımcıların eğitim durumu

değişkenlerinin örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçek skorlarına herhangi bir etkisi olmadığı söylenebilir.

Çizelge 3.8. Çalışanların veya Katılımcıların Kurum İçerisinde Çalıştıkları Süre ile Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik Ölçeklerinin Anova Analizine İlişkin Bulgular

| Değişkenler   |                 | n  | Ort+ss     | F     | p*             |
|---------------|-----------------|----|------------|-------|----------------|
| Örgüt Kültürü | 1-3 yıl arası   | 18 | 90,5+16,0  | 3,182 | <b>0,027*</b>  |
|               | 4-6 yıl arası   | 19 | 91,1+14,0  |       |                |
|               | 7-9 yıl arası   | 22 | 96,6+16,1  |       |                |
|               | 10 yıl ve üzeri | 59 | 100,7+15,2 |       |                |
| Yenilikçilik  | 1-3 yıl arası   | 18 | 46,8+9,0   | 4,662 | <b>0,004**</b> |
|               | 4-6 yıl arası   | 19 | 48,8+7,1   |       |                |
|               | 7-9 yıl arası   | 22 | 50,9+8,4   |       |                |
|               | 10 yıl ve üzeri | 59 | 54,1+8,1   |       |                |

\*:  $p < 0,05$ , \*\*:  $p < 0,01$

Katılımcıların kurum içerisinde çalıştıkları süre değişkeni ile örgüt kültürü arasında; 10 yıl ve üzerinde görev yapan katılımcıların ölçek skorlarının ( $X=100,7\pm15,2$ ), 1 ila 3 yıldır görev yapanlar ( $X=90,5\pm16,0$ ), 4 ila 6 yıldır görev yapanlar ( $X=91,1\pm14,0$ ) ve 7 ila 9 yıldır görev yapan katılımcılara ( $X=96,6\pm16,1$ ) göre daha yüksek olduğu ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır ( $p=0,027$ ,  $p<0,05$ ). Kurum içerisinde çalıştıkları süre değişkeni ile yenilikçilik arasında 10 yıl ve üzerinde görev yapan katılımcıların aritmetik skorlarının ( $X=54,1\pm8,1$ ), 1 ila 3 yıldır görev yapanlara ( $X=46,8\pm9,0$ ), 4 ila 6 yıldır görev yapanlara ( $X=48,8\pm7,1$ ) ve 7 ila 9 yıldır görev yapan katılımcıların ( $X=50,9\pm8,4$ ) daha yüksek olduğu ve aralarında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır ( $p=0,004$ ,  $p<0,05$ ). Böylelikle araştırma kapsamında belirlenen çalışmanın “Kurum içerisinde çalıştıkları süre değişkenine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik yaklaşımları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” dördüncü hipotezinin kabul edildiği gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuçla birlikte araştırma kapsamında yer alan katılımcıların kurum içerisinde çalıştıkları süre değişkenlerinin örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçek skorlarına etki ettiği gözlenmiştir.

Çizelge 3.9. Yenilikçilik ölçeği ile kurum içerisinde çalışma süresi değişkenleri arasındaki farkın kaynağını belirlemek için uygulanan post-hoc testlerine ilişkin bulgular

| Değişkenler  |                   | Ortalama Farklılıkları |          | P              |
|--------------|-------------------|------------------------|----------|----------------|
| Yenilikçilik | 1 ila 3 yıl arası | 4 ila 6 yıl arası      | -2,06140 | 0,900          |
|              |                   | 7 ila 9 yıl arası      | -4,12121 | 0,479          |
|              |                   | 10 yıl ve üzeri        | -7,31921 | <b>0,015**</b> |
|              | 4 ila 6 yıl arası | 1 ila 3 yıl arası      | 2,06140  | 0,900          |
|              |                   | 7 ila 9 yıl arası      | -2,05981 | 0,886          |
|              |                   | 10 yıl ve üzeri        | -5,25781 | 0,123          |
|              | 7 ila 9 yıl arası | 1 ila 3 yıl arası      | 4,12121  | 0,479          |
|              |                   | 4 ila 6 yıl arası      | 2,05981  | 0,886          |
|              |                   | 10 yıl ve üzeri        | -3,19800 | 0,490          |
|              | 10 yıl ve üzeri   | 1 ila 3 yıl arası      | 7,31921  | <b>0,015**</b> |
|              |                   | 4 ila 6 yıl arası      | 5,25781  | 0,123          |
|              |                   | 7 ila 9 yıl arası      | 3,19800  | 0,490          |

\*: p<0,01, \*\*: p<0,05

Çizelge 3.9’da; yenilikçilik ölçeği ile katılımcıların kurum içerisinde çalışma süresi değişkeni ile arasındaki farkın kaynağını belirlemek için uygulanan Tukey HSD testlerine ilişkin bulgular özetlenmiştir. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testine göre; 1 ila 3 yıl arası görev yapan katılımcıların, 10 yıl ve üzeri görev yapan katılımcılar ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır (p<0,015). Elde edilen bu sonuç itibariyle katılımcılardan daha tecrübeli olanların, göreve yeni başlayanlara göre yenilikçilik ölçeği sorularına daha fazla olumlu baktıkları ifade edilebilir.

Çizelge 3.10. Kurumdaki pozisyon değişkenleri ile örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçeklerinin anova analizine ilişkin bulgular

| Değişkenler   | N                                                                                       | Ort <sub>ss</sub> | F                      | p*    |              |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|-------|--------------|
| Örgüt Kültürü | Teknisyen, tekniker, büro personeli vb. (uzman yardımcısı ve mühendis altı pozisyonlar) | 2                 | 96,5 <sub>±13,4</sub>  | ,525  | 0,666        |
|               | Uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, grup sorumlusu                        | 91                | 95,9 <sub>±16,0</sub>  |       |              |
|               | Müdür ve üstü                                                                           | 17                | 100,1 <sub>±12,7</sub> |       |              |
|               | Teknik uzman                                                                            | 8                 | 100,8 <sub>±20,1</sub> |       |              |
| Yenilikçilik  | Teknisyen tekniker, büro personeli vb. (uzman yardımcısı ve mühendis altı pozisyonlar)  | 2                 | 43,0 <sub>±2,8</sub>   | 3,197 | <b>0,026</b> |
|               | Uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, grup sorumlusu                        | 91                | 50,6 <sub>±8,5</sub>   |       |              |
|               | Müdür ve üstü                                                                           | 17                | 56,3 <sub>±6,3</sub>   |       |              |
|               | Teknik uzman                                                                            | 8                 | 54,2 <sub>±10,6</sub>  |       |              |

\* p < 0,05

Katılımcıların kurumdaki pozisyon değişkeni ile örgüt kültürü arasında müdür ve üstü (X=100,1±12,7) olanlar ile teknik uzman pozisyonunda olanların (X=100,8±20,1)

ölçek skorlarının; teknisyen, tekniker, büro personeli vb. (uzman yardımcısı ve mühendis altı pozisyonlar) ( $X=96,5 \pm 13,4$ ) ile uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, grup sorumlusu ( $X=100,8 \pm 20,1$ ) olanların ölçek skorlarından daha yüksek oldukları, buna karşın aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir ( $p=0,666$ ,  $p>0,05$ ). Yenilikçilik ölçeği ve kurumdaki pozisyon değişkeni arasında müdür ve üstü ( $X=56,3 \pm 6,3$ ) olanlar ile teknik uzman pozisyonunda olanların ( $X=54,2 \pm 10,6$ ) ölçek skorlarının, teknisyen tekniker, büro personeli vb. (uzman yardımcısı ve mühendis altı pozisyonlar) ( $X=43,0 \pm 2,8$ ) ile uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, grup sorumlusu ( $X=50,6 \pm 8,5$ ) olanların ölçek skorlarından daha yüksek oldukları ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır ( $p=0,026$ ,  $p<0,05$ ). Araştırma kapsamında belirlenen çalışmanın “Kurumdaki pozisyon değişkenine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik yaklaşımları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” beşinci hipotezinin kabul edildiği gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuçla birlikte araştırma kapsamında yer alan katılımcıların kurumdaki pozisyon değişkenlerinin katılımcıların yenilikçilik ölçek skorlarına etki ettiği saptanmıştır.

Çizelge 3.11. Yenilikçilik ölçeği ile kurumdaki pozisyon değişkenleri arasındaki farkın kaynağını belirlemek için uygulanan post-hoc testlerine ilişkin bulgular

| Değişkenler  |                                                                                         | Ortalama Farklılıkları                                                                  | P          |                |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|
| Yenilikçilik | Teknisyen, tekniker, büro personeli vb. (uzman yardımcısı ve mühendis altı pozisyonlar) | Uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, grup sorumlusu                        | -7,65934   | 0,575          |
|              |                                                                                         | Müdür ve üstü                                                                           | -13,35294  | 0,147          |
|              |                                                                                         | Teknik uzman                                                                            | -11,250000 | 0,326          |
|              | Uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, grup sorumlusu                        | Teknisyen, tekniker, büro personeli vb. (uzman yardımcısı ve mühendis altı pozisyonlar) | 7,65934    | 0,575          |
|              |                                                                                         | Müdür ve üstü                                                                           | -5,69360   | <b>0,043**</b> |
|              |                                                                                         | Teknik uzman                                                                            | -3,59066   | 0,649          |
|              | Müdür ve üstü                                                                           | Teknisyen, tekniker, büro personeli vb. (uzman yardımcısı ve mühendis altı pozisyonlar) | 13,35294   | 0,147          |
|              |                                                                                         | Uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, grup sorumlusu                        | 5,69360    | <b>0,043**</b> |
|              |                                                                                         | Teknik uzman                                                                            | 2,10294    | 0,936          |
|              | Teknik uzman                                                                            | Teknisyen, tekniker, büro personeli vb. (uzman yardımcısı ve mühendis altı pozisyonlar) | 11,25000   | 0,326          |
|              |                                                                                         | Uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, grup sorumlusu                        | 3,59066    | 0,649          |
|              |                                                                                         | Müdür ve üstü                                                                           | -2,10294   | 0,936          |

\*:  $p<0,01$ , \*\*:  $p<0,05$

Çizelge 3.11.'de yenilikçilik ölçeği ile katılımcıların kurumdaki pozisyon değişkeni arasındaki farkın kaynağını belirlemek için uygulanan Tukey HSD testlerine ilişkin bulgular özetlenmiştir. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testine göre; müdür ve üstü pozisyonunda görev yapan katılımcıların uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, grup sorumlusu katılımcılar ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır ( $p<0,043$ ). Elde edilen bu sonuç itibarıyla müdür ve üstü pozisyonunda görev yapanların; uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, grup sorumlusu pozisyonunda görev yapan katılımcılara göre daha fazla yenilikçilik ölçeği sorularına olumlu baktıkları ifade edilebilir.

Çizelge 3.12. Örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçekleri arasındaki ilişkin korelasyon bulguları

| Değişkenler   | Örgüt kültürü | Kurum imajı |
|---------------|---------------|-------------|
| Örgüt kültürü | 1,000         | 0,768*      |
| Yenilikçilik  | 0,768*        | 1,000       |

Örgüt kültürü ile yenilikçilik ölçeği arasındaki ilişki analiz sonuçları çizelge 3.12.'de gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre; örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçeği arasındaki Spearman Korelasyon kat sayısı  $r = 0,768$  olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre örgüt kültürü ile yenilikçilik ölçeği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir ( $p<0,01$ ). Böylelikle araştırma kapsamında belirlenen çalışmanın altıncı hipotezi olan “Örgüt kültürü ile yenilikçilik yaklaşımları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” ın kabul edildiği gözlenmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yenilikçilik konusu, son yıllarda üzerinde en çok durulan konuların başında gelmektedir. Bunun temel sebebi, piyasadaki ürün ve hizmetlerin birbirlerine olan benzerliği nedeniyle tüketicilerin özellik ve kalite bakımından benzer ürünler arasında karar vermeleri gerektiğinde, marka alışkanlıkları ve fiyat kıyaslaması içine girmeleri, düşük fiyatlı ürün ve hizmetleri tercih etmeleridir. Özellikle hizmetler konusunda tüketici açısından değişen çok fazla bir şey olmamaktadır ve tüketici düşük fiyatlı hizmetlere yönelmektedir. Böyle bir durumda, yenilikçilik kavramı önem kazanmaktadır. Yenilikçiliği tam anlamıyla kavrayabilen ve uygulayabilen işletmeler, sert rekabetin yaşandığı günümüz piyasalarında rekabette avantaj sağlayarak, yaşamlarını sürdürebileceklerdir.

Yenilikçilik, işletmelerde kendiliğinden ortaya çıkabilen bir kavram değildir. Yeniliklerin ortaya çıkabilmesi ve sürdürülebilir hale getirilmesi işletme içindeki uygun atmosferin yaratılabilmesiyle mümkündür. Örgüt kültürü yenilikçiliğin ortaya çıkabileceği ve devamının sağlanabileceği bir ortam yaratması açısından oldukça önemlidir. Her işletmenin kendine özgü bir kültür yapısı vardır. Ancak her örgüt kültürü tipi yenilikçiliği destekleyici değildir. Bu açıdan işletmeler için rekabetin en üst seviyede olduğu günümüz iş dünyasında, kuruluşların ayakta kalabilmesi gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler için farklılık yaratmak en önemli faaliyet haline gelmiştir. İnovasyon yapmak da farklılık yaratmanın temel taşlarından biridir. Bugün; karlılığını artırmak isteyen, rekabetçi olmak isteyen tüm işletmelerin gündemlerinde inovasyon olmalıdır.

İnovasyon oluşturabilmek için inovasyona uygun örgütsel faktörlerin var olmasının gerekliliği kaçınılmazdır. İşletmelerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, inovatif yapılara uyum gösterebilmeleriyle mümkün olabilecektir. Buna bağlı olarak örgütlerin, yapılarını yenilikçiliğe uygun olacak şekilde yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. İnovasyonların benimsenme ve uygulanmasında örgüt kültürünün önemi ve etkisi açıktır.

İnovatif bir organizasyonda ne tip bir tipolojinin bulunması ve yaratılması gerektiğinin bilinmesi ve bu etkileşimden doğacak olan verimlilik; firmalar açısından yadsınamaz bir avantaj sağlayacaktır. Bu açıdan inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü



tanımlayan genel bir açıklama yapmak yanlıştır. Her örgütün kültürel, sosyal, jeolojik yapıları gibi kendine has özelliklerine bağlı olarak, inovasyona uygun örgüt kültürü tanımlanabilir. Önemli olan inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün birtakım özelliklere sahip olmasıdır. Bu özelliklere müşteri odaklılık, takım çalışması, örgütsel iletişim, parazaman uyumu, doğru kararlar verebilme yeteneği, inovasyon ve yaratıcılığın teşvik edildiği, risk alabilen bir yapıda olabilmesi örnek verilebilir.

Önceden işletmeler için rekabet avantajı yaratan en önemli araçlar olarak işletmenin sahip olduğu değerler ve büyüklüğü kabul edilirdi. Ancak günümüzde bu araçların yerini ürün, hizmet ve süreçlerde yenilik yaratacak bilgi ve teknolojik yetenek ve deneyimler almaya başlamıştır. Başka bir ifade ile işletmelerin yenilik yapabilmeleri, çalışanlarını yeniliğe yönltebilmeleri ve bu konuda cesaretlendirebilmeleri için hiç şüphesiz yeniliği destekleyen bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerektirdiği söylenebilir.

Bu amaç doğrultusunda yürütülen araştırmada örgüt kültürü ve yenilikçilik kavramlarının belirlenmesi amacıyla iki anket uygulanmıştır. Uygulanan anket sonuçlarının güvenilirliği incelendiğinde; örgüt kültürü ölçeğinin Cronbach Alpha kat sayı değerinin 0,894 olduğu gözlenirken, yenilikçilik ölçeği Cronbach Alpha kat sayı değerinin 0,851 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçla birlikte araştırma kapsamında kullanılan ölçek sorularının güvenilirlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda yürütülen analiz sonuçları incelendiğinde aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile örgüt kültürü ( $p=0,052$ ) ve yenilikçilik ölçek ( $p=0,789$ ) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Bu kapsamda araştırmanın birinci hipotezi olan “Katılımcıların cinsiyet değişkenlerine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik ölçek skorları arasında anlamlı farklılık vardır” önermesi reddedilmiştir. Böylelikle cinsiyet değişkeninin İlbank çalışanlarının örgüt kültürü ve yenilikçilik kavramlarına olan bakışlarında herhangi bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır.

2. Medeni durum değişkeni ile örgüt kültürü ( $p=0,279$ ) ve yenilikçilik ölçek ( $p=0,331$ ) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı saptanmıştır. Bu kapsamda; araştırmanın ikinci hipotezi olan “Katılımcıların medeni durum değişkenlerine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik ölçek skorları arasında anlamlı farklılık

vardır” reddedilmiştir. Böylelikle cinsiyet değişkeninin, İlbank çalışanlarının örgüt kültürü ve yenilikçilik kavramlarına olan bakışlarında herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

3. Katılımcıların eğitim durumu değişkeni ile örgüt kültürü ( $p=0,734$ ) ve yenilikçilik ölçek ( $p=0,552$ ) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın üçüncü hipotezi olan “Katılımcıların eğitim durumu değişkenlerine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik ölçek skorları arasında anlamlı farklılık vardır” reddedilmiştir. Böylelikle eğitim durumu değişkeninin İlbank çalışanlarının örgüt kültürü ve yenilikçilik kavramlarına olan bakışlarında herhangi bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

4. Katılımcıların kurum içerisinde çalıştıkları süre değişkeni ile örgüt kültürü ( $p=0,027$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanırken, yenilikçilik ölçeği ile ( $p=0,004$ ) aralarında istatistiksel olarak ileri düzey anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın dördüncü hipotezi olan “Katılımcıların kurum içerisinde çalıştıkları süre değişkenlerine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik ölçek skorları arasında anlamlı farklılık vardır” kabul edilmiştir. Böylelikle İlbank A.Ş. ‘de çalışanların çalışma süreleri arttıkça örgüt kültürü ve yenilikçilik kavramlarına olan bakış düzeylerinde de artış meydana geldiği anlaşılmıştır.

5. Katılımcıların kurumdaki pozisyon değişkeni ile örgüt kültürü ( $p=0,666$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı saptanırken, yenilikçilik ölçeği ile ( $p=0,026$ ) aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın beşinci hipotezi olan “Katılımcıların kurumdaki pozisyon değişkenlerine göre örgüt kültürü ile yenilikçilik ölçek skorları arasında anlamlı farklılık vardır” kabul edilmiştir. Böylelikle İlbank A.Ş.’de çalışanların kurum içerisindeki pozisyonları bakımından örgüt kültürüne herhangi bir etkisi olmadığı gözlenirken, yenilikçilik kavramı açısından müdür ve üstü ile teknik uzman kadrolarında görev alanların teknisyen tekniker, büro personeli vb. ve uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, grup sorumlusu biriminde görev yapanlara göre daha yatkın oldukları anlaşılmıştır.

6. Katılımcılara yöneltilen örgüt kültürü ve yenilikçilik ölçekleri arasındaki ilişkinin incelendiği; “Örgüt kültürü ile yenilikçilik ölçek skorları arasında anlamlı farklılık vardır” altıncı hipotez sonuçlarına göre örgüt kültürü ile yenilikçilik ölçekleri arasında pozitif

yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu sonuca göre araştırma kapsamında belirlenen hipotez kabul edilmiştir.

Bunların yanında kurum çalışanlarının anket sorularına verdikleri cevapların bazıları dikkat çekmektedir. Örgüt kültürü ve yeniliğe dair sorulardan olan:

- “Kurumumuzda çalışanların iş görme becerilerini arttırmak için gereken yatırım yapılmaktadır” sorusuna **%37** oranında **katılmıyor** cevabı verilmiştir. Bu oranı düşürebilmek ve çalışanların iş görme becerilerini yükseltebilmek adına çalışanların bilgi ve becerilerine, beklentilerine, ilgi alanlarına ve ihtiyaçlarına uygun çeşitli hizmet içi eğitim ve seminerler düzenlenebilir.
- “Kurumumuzda tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir” sorusuna **%33** oranında **katılmıyor** cevabı verilmiştir. Bu oranı düşürebilmek adına en üst pozisyondaki çalışandan en alt pozisyondaki çalışana kadar herkesin fikirlerini rahatlıkla tartışabilecekleri güvenilir bir ortam yaratılabilmesi, bir konuda görüş birliği sağlanamasa dahi o anda değerlendirilmeyen farklı fikirlerin ileride işe yarayıp yeniliğe öncülük olabileceğini unutmamak gerekir. Tüm bu farklılıklar aslında inovasyonun olgunlaşmasını sağlar.
- “Kurumumuzda iş görme tarzı oldukça esnek ve değişime açıktır” sorusuna **%32** oranında **ne katılıyor ne katılmıyor** cevabı verilmiştir. Bu oran, çalışanların kurumdaki iş görme tarzlarının esnekliği ve yeniliğe açıklığı konusunda net bir kararlarının olmadığını göstermektedir. Her işletmenin kendine has örgüt kültürü vardır. İşletmenin genel işleyişi de benimsemiş olduğu örgüt kültürüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Kararların alınış şekli, personelin sorumlulukları ve örgütün günlük işleyişe yönelik esnekliği o işletmenin sahip olduğu örgüt kültürünün özellikleri ile paralellik taşımaktadır. Mesela; bazı işletmeler bürokratik veya girişimci olarak, bazı işletmeler ise yenilikçi veya gelenekçi olarak tanımlanmaktadırlar. Bankamız yenilikçi bir yapı olarak yoluna devam etmek isterse kurum içinde hem iş yapış biçimlerinde hem de alınacak kararlarda esnek olabilmelidir.
- “Kurumumuzda işletme yönetimimiz, rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere karşı iyi cevap verebilmektedir” sorusuna **%37** oranında **ne katılıyor ne katılmıyor** cevabı verilmiştir.

- “Kurumumuzdaki tüm çalışanlar müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlayan derin bir bakış açısına sahiptir” sorusuna **%36** oranında **ne katılıyor ne katılmıyor** cevabı verilmiştir.
- Diğer bir soru olan “Kurumumuzda müşteri istek ve önerileri dikkate alınarak iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmaktadır” sorusuna **%36** oranında **ne katılıyor ne katılmıyor** cevabı verilmiştir. Bu 3 soruda ortaya çıkan oranlar ile çalışanlarımızın ve işletme yönetimimizin müşterilerinin ve rakip firmaların faaliyetlerini yakından takip edip iyi bir karşılık verebildiği konusunda kararsızlığını göstermektedir. Günümüz dünyasında rekabet avantajının belirleyici ögesi artık yalnızca maliyetlerle kısıtlı değildir. Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok öge rekabet avantajı için maliyetlerden daha çok önem kazanmıştır. Çünkü bir işletmenin rakipleri arasında rekabet avantajı elde edebilmesi, onun ürün, hizmet ve süreçte, bilgi ve gelişen teknolojiyi kullanarak elde ettiği farklılık ve yeniliklere bağlıdır. Bankamız da yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüz dünyasında sektöründe öncü olabilmek, karını arttırabilmek, yeni pazarlara girebilmek adına çevreden veya rakiplerden gelen bu değişimleri iyi takip edebilmelidir.
- “Kurumumuzda yenilik ve risk alma teşvik edilip ödüllendirilir” sorusuna **%43** oranında **katılmıyor** cevabı verilmiştir. Çalışanlar kurumumuzun yenilik ve risk alma konusuna karamsar yaklaşmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken olmak istedikleri yerden, ulaşmak istedikleri hedeften veya elde etmek istedikleri kar noktasından uzak olabilirler. Çünkü risk faktörü her zaman geçerlidir. Beklenmeyen başarı veya başarısızlık inovasyon çabalarının başlamasına yardımcı olarak işletmeler için fırsatlara dönüşebilir ve bunun sonucunda çok önemli yenilik çalışmaları ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda daha sonraki dönemde de yenilik kaynağı olabil olabilmektedir. Bu beklenmedik olayları ve riskleri kurumumuz yakından takip etmeli ve fırsata çevirmelidir. Çünkü beklenmedik bir zamanda elde edilen başarı, en kolay inovasyon kaynağıdır. Riskten kaçınma tutum ve kültürü yeniliğe karşı en etkili engellerden biridir. Çünkü yenilik doğal olarak risktir.

- “Kurumumuzda çalışanların firmanın gelecekte ne olacağı konusunda ortak bir görüşü yoktur” sorusuna **%30** oranında **katılıyor** cevabı verilmiştir. Bu oran çalışanların kurumun geleceğine dair kaygı duyduğunu göstermektedir. Bu kaygıyı azaltabilmek için kurumumuzun rutin olarak stratejik planında açıkladığı 5'er yıllık orta vadeli planları ile birlikte sektörde uzun vadede neler yapabileceğine dair planlarını da çalışanlarıyla paylaşabilmelidir.
- “Kurumumuz sık sık yeni fikirler dener” sorusuna **%39** oranında **katılmıyor** cevabı verilmiştir.
- “Kurumum kendi yararına yaratıcılığını iyi yönde kullanır” sorusuna **%31** oranında **ne katılıyor ne katılmıyor** cevabı verilmiştir.
- “Yaratıcı potansiyelimizi geliştirmek için zaman/fırsat verilmiştir” sorusuna **%33** oranında **ne katılıyor ne katılmıyor** cevabı verilmiştir.
- “Kurumumuzda çalışma yöntemleri yaratıcıdır” sorusuna **%35** oranında **ne katılıyor ne katılmıyor** cevabı verilmiştir. Bu 4 soruya çalışanlar tarafından verilen cevaplar, kurumumuzda yeni fikirlerin denenmediğini, çalışanların yaratıcılıklarının kurumun yararına olacak şekilde kullanıldığı konusundaki kararsızlığını, çalışanlara yaratıcılıklarının geliştirilmesi için zaman/fırsat verildiği konusundaki kararsızlıklarını ve kurumdaki yaratıcı çalışma yöntemleri konusunda çalışanların kararsızlığını göstermektedir. Bir örgütün yenilikçi olarak değerlendirilebilmesi için o örgütte hem yaratıcı hem de *yenilikçi fikirlerin* ve uygulamaların kolayca içselleştirilebileceği ve uygulanabileceği bir yapı kurmak gerekmektedir. Örgütün yapısal faktörleri de aynı şekilde fikirlerin elenmesinde, ön uygulama geliştirilmesinde, ticarileştirmede ve bunların uygulamasında kolaylaştırıcı bir şekilde düzenlenmelidir. Formelleşme azaltılarak hiyerarşiden kaçınılmalı, çalışanların inisiyatif alması kolaylaştırılmalı, örgütte çalışan sistemler arası ilişkiler arttırılmalı, daha fazla yerinden yönetim ile çalışanların güçlendirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca inovasyon *kişisel yaratıcılığın* bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişisel yaratıcılığın faydaya dönüşmesi sürecinde işletmeler, ancak uygun ortamı, desteği ve araçları kullanarak iş görenlerine yardımcı olabilirler. Yaratıcılığın kendisini olmasa da yeniliğin meydana çıktığı ortamı yönetebilirler. Uygun araçlar ile donatılmış, açık iletişimin bulunduğu, yeni fikirlerin ödüllendirildiği bir ortamda doğal olarak yeni fikirlerde kendini gösterir ve bu inovasyon olarak

karşımıza çıkar. Bunun gerçekleşmesi için, kurumumuzun en üst pozisyonundan başlayarak bu işi sahiplenmesi bu sürecin temel basamağını oluşturmaktadır.

- “Kurumumuz yeni ürün ve servisler ile pazarda çoğunlukla ilktir” sorusuna **%35** oranında **ne katılıyor ne katılmıyor** cevabı verilmiştir.
- “Kurumumuz yeni ürün tanıtımı son 5 yıl içinde artmaktadır” sorusuna **%34** oranında **ne katılıyor ne katılmıyor** cevabı verilmiştir. Bu 2 soruya verilen cevaplar ile çalışanların kurumumuzun yeni ürün ve servislerinin tanıtımına ve pazarlanmasına dair kararsızlıkları mevcuttur. Bu oranı düşürebilmek için bankamızın pazarda sunmuş olduğu alt yapı, üst yapı, kentsel dönüşüm projelerinin, vermiş olduğu danışmanlık ve teknik hizmetlerin, her türlü taşıt, menkul ve gayrimenkul mallarının alım-satım-kiraya verme-rehin-ipotek-intifa-irtifa hakkı ve ortaklık tesisi işlerinin tanıtımını gerek sosyal platformda, gerek yazılı basında, gerekse radyo ve televizyonlarda arttırmamız gerekir. Günümüzde hala İlbank’ ın ne iş yaptığını bilmeyen maalesef birçok insan vardır. Bankamızın sunduğu hizmetlerin bilinirliğini arttırabilmek adına bu tarz pazarlama tekniklerinin uygulanmasında fayda vardır.
- “Kurumumuzda yenilikçilik oldukça riskli olarak algılanır ve direnç gösterir” sorusuna **%34** oranında **katılıyor** cevabı verilmiştir. Bu oran çalışanların kurumda yapılan yenilikçiliğin riskli olarak algılandığını ve direnç gösterildiğini ortaya koymaktadır. Kurumumuzda yenilikçiliğin riskli olduğu fikrini ortadan kaldırmak için sert rekabet yaşandığı günümüz piyasasında ayakta kalabilmek adına inovasyonun hatta ve hatta sektör fark etmeksizin inovasyonlar arasında olması gereken zamanın giderek azaldığından yani bir inovasyonu yaparken bir diğerrinin çoktan düşünülmüş olması gerektiğini unutmamak gerekir. Evet yenilik risk almayı gerektirir fakat risk almadan da kazanç sağlanamaz. Günümüzde küreselleşmeden dolayı İller bankasıyla tümünden olmasa da benzer hizmetleri üreten birçok işletme bulunmaktadır ve benzer ürünlerin üretilmesi pazarda aynılaşıma yaratmaktadır. Bu yaratılan aynılaşıma içerisinde tüketici kıyaslama yapmaya gider ve fiyat değerlendirmesi, ödeme kolaylığı gibi birçok etkeni göz önünde bulundurarak kendisine en uygun olan ürünü seçmeye çalışır. Aynılaştan ürünlerden dolayı tüketicinin fiyat değerlendirmesi yaptığını gören işletmeler, ucuz hizmet satma kısır döngüsünü meydana getirirler ve bu döngü içerisinde rekabet etmeye çalışırlar. Fakat işletmeleri bu kısır döngüden kurtarıp rakipleri arasında lider konuma getirecek olan en önemli faktör inovasyon

yapmak tüketiciiyi sıra dışı, çarpıcı uygulamalar ile ikna edip kendi hizmetlerine çekmektir.

Son olarak örgüt kültürü ile yenilikçilik kavramlarının birbirleri ile i içe geçmiş kavramlar olduğu, buna karşın katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyleri ile aralarında herhangi bir farklılık göstermediği, daha çok kurum içerisinde çalıştıkları süre ve kurum içerisindeki çalışma pozisyonları ile ilgili farklılıklar gösterdiği anlaşılmıştır. Bu bağlamda kurum içerisinde çalışanların çalışma süreleri ve pozisyonları ile oluşan farklılığın nedenlerinin araştırılması önerilebilir.

## KAYNAKLAR

- Aktemur, A. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Duygusal Zekâları ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Arıkan, B. (2015). Türk Bankacılığında İnovasyon ve Kreatif Bankacılık, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aslan, MF. (2014). İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Atar, A. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İnovasyonu ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ay Akdeniz, D. (2014). Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Aydın, K. (2016). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalar ve İnovasyon Performansı, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aydoğdu, A. (2013). Örgüt Yapısının İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, H.Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde-Örgüt Kültürü, Alfa Aktüel Yayınları.
- Baştürk, S. (2015). Kamu Kurumlarında İnovasyon ve Ptt Örneği, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bozkurt, İ. (2014). Örgütsel Değişim Sürecine Örgüt Kültürünün Etkisi ve Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Büyükkışlalı, B. (2015), Çalışanların Örgüt Kültürü Algısının Ağ (Şebeke) Tipi Organizasyonlarda İncelenmesi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Chang, K.and Lu, L. (2007). Characteristics of Organizational Culture, Stressors and Wellbeing, Journal of Managerial Psychology, Vol. 22, No. 6.
- Chatman, JA. and Jehn, KA. (1994). Assessing The Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?, Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3.



- Chen, WT. (2014). Takım Performansının Örgütsel Öğrenme Süreci İle Teknik İnovasyon Başarısı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.
- Çeliktaş, H. (2008). İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Çetinkaya, Ç. (2016). İnovasyonun Küçük Ölçekli Otel İşletmelerinin Performansına Etkisi: Sultan Ahmet Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Çokyaşar, E. (2014). Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü.
- Demir, S. (2014). İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamasında İnovasyonun Yeri ve Özellikle Tekstil Firmalarının Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi, Haliç Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Demirci, AE., Uzurt, C., Işık, N., Aluftekin, N., Göktepe, H., Akdere, E. (2013). Yenilik Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Marka İletişimi.
- Demirtaş Koç, F. (2014). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: Kargo İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Desson, K. and Clouthier, J. (2010). Organizational Culture – Why Does It Matter? Presented to the Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency, IAEA-CN-184/315.
- Dolunay, S. K. (2007). Okul Kültürü ve Türkçe Öğretimi, Gazi Üniversitesi, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl:11, Sayı:3, 9-22.
- Demir, H., Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı:10 (1), 57-72.
- Durmaz, O. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Duru, AU. (2014). Sağlık Tesislerindeki Yöneticilerin İnovasyon Algısı: Düzce Örneği, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Düzce.
- Egin, M. (2016). Örgüt Kültürünün Yönetici Karar Sürecine Etkisi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Erdem, R., Adıgüzel, O., Kaya, A. (2011). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı:36.

- Erkocaoğlu, E. (2005). Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Erol E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları.
- Eskiyörük, D. (2010). Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Rol Modellerinde Örgüt Kültürünün Etkisi ve Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana
- Fiş, AM. and Wasti, SA. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, ODTÜ Geliştirme Dergisi, 35 (Özel Sayı), 127-164.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, Sosyal Bilimler Dergisi, 147-159.
- Gülmez, Y. (2013). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri İle İlgili Bir Araştırma (Yamanlar Eğitim Kurumları Örneği), Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Gültekin, A. (2013). Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Gümüsoğlu, L. (2009). İnovasyon ve Liderlik, Savunma Sanayii Gündemi, 37-42.
- Gürdal Akın, S. (2013). Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Işık, C., Keskin, G. (2013). Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi, Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:27, Sayı:1.
- Işık, R. (2014). Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Unsurları ve Boyutları, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Iraz, R., Altınışik, İ. (2016). Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi, Sayı:1, 114-132.
- Işıklı, G. ve Ferec-Lade, A. ve Taşçıoğlu, H. Türk İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İnovatif Faaliyetler, Sakarya Üniversitesi, Journal of Azerbaijani Studies, 722-737.
- İnternet: İlbank A.Ş. Faaliyet Raporu 2017 URL:[www.ilbank.gov.tr](http://www.ilbank.gov.tr), Son Erişim Tarihi: 26.12.2017.
- İnternet: Yenilik Yönetimi URL: <http://www.nevoku.com/yenilik-yonetimi--e-kitap--yenilik-yonetimi/viewdeck/9e2fd37a-1680-4d12-b9c9-4d637c247b4d>, Son Erişim Tarihi: 20.12.2017.
- İnternet: Örgüt İç Yapısı URL: <http://www.irfanerdogan.com/organisations/ch3yapi.html>, Son Erişim Tarihi: 15.01.2018

İnternet: Örgütlenme URL: <http://www.1bilgi.com/iktisat/4659/orgutleme.html>, Son Erişim Tarihi: 18.11.2017

İnovasyon Çeşitleri, İnovasyon Türleri, İnovasyon Çeşitleri ve Örnekleri URL: <http://www.gelisenbeyin.net/inovasyon-cesitleri.html>, Son Erişim Tarihi: 10.01.2018

İnternet: Hem değişebilir hem de duyarlı olma özelliğini taşıyan bir kültürü nasıl oluşturabiliriz? URL: <http://ahmeterceri.blogspot.com.tr/2016/01/hem-degisebilir-hem-de-duyarli-olma.html>, Son Erişim Tarihi: 12.01.2018

İnternet: Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü URL: <https://prezi.com/rlroyjs-pauyl/yenilik-yonetimi-ve-yenilikci-orgut-kulturu/>, Son Erişim Tarihi: 18.11.2017.

İnternet: İnovasyon Yönetimi- Yönetim İnovasyonu URL: [http://aliozgenc.typepad.com/ali\\_ozgenc/y%C3%B6netim-i%CC%87novasyonu/](http://aliozgenc.typepad.com/ali_ozgenc/y%C3%B6netim-i%CC%87novasyonu/), Son Erişim Tarihi: 20.12.2017.

İnternet:YönetimİnovasyonuURL:<http://search.proquest.com/openview/549f21e5e4c91ed2ed9df0fb60435a30/1?pq-origsite=gscholar&cbl=55015>, Son Erişim Tarihi: 29.12.2017.

İnternet: Kültür Tanımı URL: <http://www.dilimiz.com>, Son Erişim Tarihi: 15.10.2017

Janicijevic, N. (2012). Organizatinal Culture And Strategy, Original Scientific Paper.

Kalay, F., Kızıldere, C. (2015). Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, Erciş İşletme Fakültesi, OUSBAD, 36-63.

Kanber, S. (2010). İmalat Sanayide İnovasyon: Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkilerin İncelenmesi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Karadeniz, O. (2016). Türkiye’ de İnovasyon ve Kamu Politikası, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kavak, Ç. (2009). Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri, Harran Üniversitesi, Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri.

Kavoğlu, S. (2009). Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi ve Örnek Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Kaya Yaprak, Ö. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürünün Çalışan performansı Üzerine Etkileri, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.

Koşar, A. (2014). Örgüt Kültürü ve İş Yerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesinde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

- Köse, O. (2014). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Çalışması, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
- Kuşakçı, Y. (2016). Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürünün Pazarlama Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Leblebici, E. (2016). Öğretmen Algılarına Göre Meslek Liselerinde Örgütsel imaj, Örgüt kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Leblebici, D. N., Karasoy, A. (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, H.Ü., İİBF Dergisi, Cilt:27, Sayı:1, 279-304.
- McShane, S.L. and Glinow, M.A.V. (2010). Organizational Behavior Emerging Knowledge and Practice For The Real World, McGraw-Hill Irwin, Fifth Edition.
- Minaslı, A.V. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Nasır, A.A.B.M. (2004). The impact of Service Quality And Corporate İmage On Customer Loyalty: A Study On Perodua Service Centre, Master Of Business Administration.
- Nukic, I.S. and Matotek, J. (2014). Importance and Trends of Organizational Culture In Construction In Eastern Croatia, Original Scientific Article.
- Oğuztürk, B. S. (2011). Güney Kore' nin Kalkınmasında İnovasyonun Rolü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, C: 3, P: 5, 48-53.
- Ovacı, C. (2015). Açık İnovasyon ve Tüketicilerin Birlikte Yaratma Davranışlarını Etkileyen Faktörler, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Önal, G. (2009). Yeniliğe Karşı Tüketici Tepkisi ve Tüketicilerin Yenilikleri Benimseme Düzeyleri ile İlgili Isparta İline Yönelik Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Örücü, E., Kılıç, R., Yıldız, H., Yıldız, B. (2012). Bıçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel iletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:32.
- Özdemir, F. (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.
- Özdevecioğlu, M., Çelik C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:23, Sayı:1.

- Özdemircioğlu, M., Biçkes, DM. (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı:39, 19-45.
- Özgenç, A. (2013). İş' in Geleceği, Yönetim İnovasyonu, Ali Özgenç ile İnovasyon, Strateji, Yönetim.
- Özkan, Ö. (2015). Örgüt Kültürü İle Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt: 20, Sayı:1, 339-363.
- Öztürk, T. (2016). Liderlik Davranışlarının Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkisi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Van.
- Öztürk, U. C. (2015). Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, Cilt: 6, Sayı:12, 62-86.
- Reiman, T. and Oedewals, P. and Rollenhagen, C. (2005). Characteristics of Organizational Culture at the Maintenance Units of Two Nordic Nuclear Power Plants, Reliability Engineering and System Safety, 89.
- Ruçlar, K. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Sakarya Üniversitesi Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Saçılık, T. (2014). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sendro, A. (2012). The Influence of Organizational Culture on Business Performance Of Enterprises, University of Sarajevo, Master's Thesis, Sarajevo.
- Swaim, R. (2010). Bir Strateji Ustası Peter Drucker, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, Maliye Dergisi, Sayı:159.
- Şekerdil, R. (2016), İç Girişimcilik Eğilimlerinin Sosyal İnovasyon Üzerine Etkisi: İzmir İlinde Özel Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Şurgul, Ö. (2015). Bilgi Yönetiminin İnovasyon Sürecine Etkileri, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Topsakal, Y., Yüzbaşıoğlu, N. (2017). Sosyal inovasyon Kavramsal Model Önerisi, Akdeniz Üniversitesi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt: 13, Sayı:3.
- Türkkan, L. (2015). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkileri, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Uçar, YS. (2015). Beeps 2012-2014 Dönemi Araştırmasına Ait Veriler Çerçevesinde Şirketlerin İnovasyon Yapmalarını Etkileyen Faktörler, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ulutürk, Ş. (2016). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Uysal, U. (2014). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Uzkurt, C. (2010). İnovasyon yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? , Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Temmuz-Ağustos.
- Uzkurt, C., Şen, R. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 27-50.
- Ventura, K., Soyuer, H. (2016). İşletmelerde Yenilik Yönetimi ve Araştırma Geliştirme-Pazarlama-Üretim Entegrasyonunda Bilgiye Dayalı Yenilik Yaklaşımı, Ege Akademik Bakış, Cilt:16, 41-50.
- Yahyagil, Y M. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik, Yeditepe Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Yönetim, Yıl 12, Sayı 38, 7-16.
- Yanar Bayram, B. (2016). Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarına Etkisi: Güres Group, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, Onsekiz Mart Üniversitesi, İşletme Bölümü, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5:2.
- Yıldırım, C. (2013). Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Yılmaz, P. (2010). Örgüt Kültürü ve Finans Sektöründe Bir Uygulama, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yorgancılar, F. N. (2010). Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği, Selçuk Üniversitesi, İİBF Fakültesi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.
- Yozgat, U. (1983). İşletme Yönetimi, 5. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın Yardım Vakfı Yayınları, 203.
- Yiğit, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında ‘İnovasyon Kültürü’, Ordu Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 16 (27): 1-7.

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

# Örgüt Kültürü ve İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi: İlbank A.Ş. Araştırması

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, İlbank A.Ş. Uzman Yardımcılığından Uzmanlığa geçiş içi hazırlanmakta olan "Örgüt Yapısının İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi: İlbank A.Ş. Araştırması" adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır ancak, bilimsel amaca yönelik olarak yapılan bu çalışmayla kurum içerisinde görev alan personelin inovasyon ve örgüt kültürüne bakış düzeylerinin belirlenmesine katkıda bulunmayı hedefliyoruz.

Çalışmadan elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacaktır ve üçüncü kişilere verilmeyecektir. Bu nedenle isim beyanına gerek yoktur. Sonuçların sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için bütün soruların cevaplamanız büyük önem taşımaktadır.

Çalışmaya katılmayı kabul ettiğiniz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Akın KOÇAK  
Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi

Tezi Hazırlayan  
Özge ARIKAN

\* Gerekli

E-posta adresi \*

E-posta adresiniz

Cinsiyetiniz? \*

☐ Bayan

☐ Erkek

Medeni haliniz? \*

☐ Evli

☐ Bekar

Eğitim durumunuz? \*

- ☐ Lise
- ☐ Yüksekokul
- ☐ Üniversite
- ☐ Master veya Doktora

Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız? \*

- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1 - 3 yıl arası
- ☐ 4 - 6 yıl arası
- ☐ 7 - 9 yıl arası
- ☐ 10 yıl ve üzeri

İşletmedeki pozisyonunuz? \*

- ☐ Teknisyen, Tekniker, Büro Personeli vb. (uzman yardımcısı ve mühendis altı pozisyonlar)
- ☐ Uzman yardımcısı, mühendis, uzman, kıdemli uzman, grup sorumlusu
- ☐ Müdür ve üstü
- ☐ Teknik uzman

**SONRAKI**



# Örgüt Kültürü ve İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi: İlbank A.Ş. Araştırması

\* Gerekli

## Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürü ile ilgili aşağıdaki ifadelere, yalnız çalıştığınız iş yerinin koşullarını düşünerek katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını X biçiminde işaretleyerek belirtiniz. (1=Hiç Katılmıyorum... ..5=Kesinlikle Katılıyorum)

1. Kurumumuzda, çoğu çalışan kendi işleriyle oldukça ilgilidir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

2. Kurumumuzda, çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

3. Kurumumuzda, iş planlaması sürekli devam eden bir süreç olup, herkesin bu sürece bir ölçüde katılmasını gerektirir \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

4. Kurumumuzun, farklı bölümler arasında işbirliği aktif olarak yapılamamaktadır. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

5. Kurumumuzda, insanlar büyük tek bir takımın parçası gibi çalışırlar. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

6. Kurumumuzda, iş organizedir bu sebeple her kişi işi ile örgütün genel amaçları arasındaki ilişkiyi görebilmektedir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

7. Kurumumuzda, çalışanlara kendi işlerini özgürce yapabilecekleri düzeyde yetki devredilmektedir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

9. Kurumumuzda çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken yatırım yapılmaktadır. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

10. Kurumumuzda, iş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

11. Kurumumuzda, işlerin yürütülmesinde davranışlarımızı rehberlik eden ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini bize söyleyen (etik) değerler yoktur. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

12. Kurumumuzda, iş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, tüm tarafları tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret gösterilir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

13. Kurumumuzda, güçlü bir örgüt kültürü vardır. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

14. Kurumumuzda, tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

15. Kurumumuzda çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

16. Kurumumuzun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilebilmektedir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

17. Kurumumuzun farklı bölümünde görev yapan birisiyle çalışmak, başka bir kuruluştaki görev yapan birisiyle çalışmak gibidir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

18. Kurumumuzda, iş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

19. Kurumumuzda, işletme yönetimimiz, rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere karşı iyi cevap verebilmektedir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

20. Kurumumuzda, yeni ve gelişmiş yöntemler iş yapmak için sürekli benimsenmektedir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

21. Kurumumuzda, müşterilerin istek ve önerileri, dikkate alınarak iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmaktadır. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

22. Kurumumuzda, tüm çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayan derin bir bakış açısına sahiptir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

23. Kurumumuzda, müşteri istekleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum



24. Kurumumuzda, ilerlemek ve öğrenmek için başarısızlıkları bir fırsat olarak görüyoruz. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

25. Kurumumuzda, yenilik ve risk alma teşvik edilip, ödüllendirilir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

26. Kurumumuzda, çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

27. Kurumda, stratejimiz diğer kurumların endüstrideki rekabet etme biçimlerini değiştirmelerine önderlik etmektedir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

28. Kurumumuzda çalışanların yaptıkları işlere yön veren ve anlam katan net, açık bir işletme misyonumuz vardır. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

29. Kurumumuzun, gelecek için net ve açık bir stratejisi yoktur. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

30. Kurumumuzun, faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

31. Kurumumuzda, çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

32. Kurumumuz çalışanlarının, firmanın gelecekte ne olacağı konusunda ortak bir görüşü yoktur. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

33. Kurumumuzda, kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

GERİ

SONRAKI

# Örgüt Kültürü ve İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi: İlbank A.Ş. Araştırması

\* Gerekli

## Yenilikçilik

Yenilikçilik ile ilgili aşağıdaki ifadelere, yalnız çalıştığınız iş yerinin koşullarını düşünerek katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını X biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

(1=Hiç

Katılmıyorum... ...5=Kesinlikle Katılıyorum)

1. Kurumumuz sık sık yeni fikirleri dener. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

2. Kurumumuz mevcut işleri yapmak için yeni yöntemler/yollar araştırır. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

3. Kurumumuz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

4. Kurumumuz yeni ürün ve servisler ile pazarda çoğunlukla ilktir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

5. Kurumumuzda yenilikçilik oldukça riskli olarak algılanır ve direnç gösterilir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

6. Kurumumuzun yeni ürün tanıtımları son 5 yıl içinde artmaktadır. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

7. Bir çalışan olarak fikir yaratabildiğimi hissediyorum. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

8. Öğrenme kurumumuzdaki herkesi kapsar. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

9. Kendimde yeniliği desteklemek için hangi eğitim/öğrenmeye ihtiyacımın olduğunu biliyorum. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

10. Kendimde yeniliği desteklemek için hangi eğitim/öğrenmeye ihtiyacımın olduğunu biliyorum. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

11. Hangi rakip ve müşteri kitlesine odaklanmamız gerektiği konusunda fikir sahibiyiz. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum



12. Yenilik sadece bir kelime değil, altta yatan bir kültürdür. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

13. Kurumum kendi yararına yaratıcılığımı iyi yönde kullanır. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

14. Yaratıcı potansiyelimizi geliştirmek için zaman/fırsat verilmiştir. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

15. Eğer şans verilirse farklı şeyler yapmaya hazırım. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

16. Projeler, tasarımlar veya teşebbüsler ile uyumlu bir yenilik vizyonuna sahibiz. \*

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Ne katılmıyorum Ne katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kesinlikle katılıyorum

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : ARIKAN, Özge  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Tarihi ve Yeri : 27.09.1987, Adana  
Medeni Hali : Evli  
Telefon Numarası : 0 (322) 235 06 91  
Faks Numarası : 0 (322) 235 06 67  
E-posta Adresi : [oarikan@ilbank.gov.tr](mailto:oarikan@ilbank.gov.tr)

### Eğitim

| Derece        | Eğitim Birimi                                           | Mezuniyet Tarihi |
|---------------|---------------------------------------------------------|------------------|
| Yüksek Lisans | Çukurova Üniversitesi-İşletme<br>(Yönetim Organizasyon) | Devam Ediyor     |
| Lisans        | Dokuz Eylül Üniversitesi (İngilizce)                    | İşletme 2010     |
| Lise          | Özel Çukurova Bilfen Okulları                           | 2004             |

### İş Deneyimi

#### Yıl Yer Görev

|       |                                                            |                                               |
|-------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 2011- | Türkiye İşbankası- (Adana Ticari Şubesi)                   | Satış Destek Sorumlusu                        |
| 2012- | Maliye Bakanlığı-Milli Emlak Müdürlüğü<br>(Adana Valiliği) | Memur                                         |
| 2014  | İller Bankası A.Ş.-Adana Bölge Müdürlüğü                   | Uzman Yardımcısı<br>(Halen devam etmektedir.) |

### Yabancı Dil

İngilizce

### Yayınlar

-

### Hobiler

Yüzme, Sinema, Gezi



**İLBANK**  
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ