

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

İŞLETMELERDE İNOVASYON VE İNOVASYONU
DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
BELİRLEYİCİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

İBRAHİM AKSEL

2502030200

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. HAYRİ ÜLGEN

İSTANBUL, 2010



TEZ ONAYI

Enstitümüz **İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON** Bilim Dalında **2502030200** numaralı **İBRAHİM AKSEL**'in hazırladığı "İŞLETMELERDE İNOVASYON ve İNOVASYONU DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BRLİRLEYİCİLERİ ve BİR ARAŞTIRMA" konulu **YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 28.Maddesi **12.01.2011 Çarşamba** günü saat: **11.00**'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin**Kabulü**.....'ne* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
PROF.DR. HAYRİ ÜLGEN	Kabul	
PROF.DR. IŞIL PEKDEMİR	Kabul	
PROF.DR. İBRAHİM PINAR	Kabul	
PROF.DR. UĞUR YOZGAT	Kabul	
DOÇ.DR. AYKUT BERBER	Kabul	

ÖZ

İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma

İbrahim Aksel

Son yıllarda inovasyon, literatürde daha fazla araştırma konusuna; iş dünyasında ise daha fazla yatırıma sebep oldu. Yaşanan teknolojik gelişmeler inovasyonu, iş dünyasının gündeminin ana maddelerinden biri haline getirdi.

Örgüt kültürü ise öteden beri ilgi çeken ve araştırılan bir kavram olma özelliğini devam ettiriyor. Bununla birlikte, örgüt kültürü ile ilgili son yılların literatürüne bakılınca, inovasyon ile ilişkilendirilen birçok çalışma bulunmaktadır.

Örgüt kültürü ve inovasyonun birbiriyle ilişkilendirildiği birçok çalışma bulunmakla birlikte, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri konusunda bir görüş birliği bulunmamaktadır.

Bu çalışma, çok farklı bakış açıları ile ortaya konulmaya çalışılan inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile ilgili bilgi havuzuna katkıda bulunmak ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktadır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, inovasyon; ikinci bölümde, örgüt kültürü ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ve son bölümde inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyona etkisini ortaya koymaya çalışan araştırma ele alınmıştır.

ABSTRACT

Innovation in Business and Determinants of Innovation Supportive Organizational Culture and Empirical Study

İbrahim Aksel

In recent years, business world is making more investment for bringing more innovation. This fact has also been acknowledged by current research literature on innovation.

Beforehand organizational culture has been continuing as an attracted and researched subject. Furthermore, there are lots of quantitative and qualitative researches relate to innovation in the organizational culture literature.

There have been notable efforts in the literature to formalize definitions of determinants of innovation supportive organizational culture. Although the topic of an innovation supportive organizational culture has attracted considerable research attention, there still is no clear consensus on its definition and on how to measure it.

Based on a review of relevant literature and theoretical conceptualizations, we will argue that among the determinants of innovation supportive organization culture are the constructs of innovation.

This study has been undertaking to formulate empirically that up to what extent determinants of innovation supportive organization culture impact on innovation.

The study consists of three main sections. In the first section, innovation, the second section, organizational culture and innovation supportive organizational culture and in the last section in shape of research tries to reveal the impact of the innovation supportive organizational culture on innovation is discussed.

ÖNSÖZ

Hiç şüphesiz her araştırmacıya göre araştırdığı konu görece fazla öneme sahiptir. İşletme literatüründe birçok derginin özel bir sayı çıkardığı veya tema olarak belirlediğı inovasyon kavramı ile işletme çıktıları ile en fazla ilişkilendirilen işletme içi bir faktör olan örgüt kültürü kavramı da bizim için o derece öneme sahip olarak görülmüş ve araştırmanın konusu olmuştur.

Söz konusu bu kavramların daha iyi anlaşılması ve örgüt kültürünün inovasyonu destekleyen örgüt kültürü olarak farklı bir bakış açısı ile ele alınması ve bu faktörün inovasyonu ne derece etkilediğinin ortaya konulması araştırmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda yapılan literatür taramasının üzerine inşa edilen araştırma modelinin test edilmesi için İstanbul'da bulunan beş tane KOSGEB Tekmer'den destek alan işletmeler üzerine bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, literatür temelli oluşturulan inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicilerinin inovasyonu etkilediğı belirlenmiştir.

Çalışmanın bu hale gelmesinde büyük emeğı olan kıymetli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Hayri ÜLGEN başta olmak üzere, araştırmanın çatısı oluşturulurken titiz katkılarından dolayı değerli hocam Sayın Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR'e, inovasyon konusunda inovatif bir şekilde ufkumu açan değerli hocam Sayın Doç. Dr. Aykut BERBER'e ve emeğı geçen tüm hocalarıma teşekkür ederim. Son olarak, bu süreçte desteğini hiç esirgemeyen kıymetli eşime ve sürecin uzamasının tatlı sebepleri minik kızlarıma teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
ŞEKİLLER	VII
TABLolar	VIII
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1 İNOVASYON	6
1.1 İNOVASYON VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	7
1.1.1 İnovasyon.....	7
1.1.2 Yaratıcılık ve İnovasyon.....	10
1.1.3 Araştırma-Geliştirme ve İnovasyon.....	11
1.1.4 Girişimcilik ve İnovasyon.....	13
1.2 İNOVASYON VE EKONOMİ.....	15
1.2.1 Joseph Alois Schumpeter ve İnovasyon	15
1.2.2 Bilgi Ekonomisi ve İnovasyon.....	18
1.2.3 Devletlerin İnovasyondaki Rolü ve Türkiye'nin Durumu	20
1.2.4 Türkiye'nin İnovasyon Performansı	24
1.2.5 Rekabet ve İnovasyon.....	28
1.2.6 Sınai ve Fikri Mülkiyet	31
1.3 İNOVASYON TÜRLERİ.....	34
1.3.1 Ürün İnovasyonu.....	36
1.3.2 Süreç İnovasyonu.....	38
1.3.3 Organizasyonel İnovasyon.....	40
1.4 İNOVASYONUN ÖLÇÜMÜ	43
BÖLÜM 2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYONU DESTEKLEYEN	
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	54

2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	54
2.1.1 KÜLTÜR ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	54
2.1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ	59
2.1.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI	62
2.1.4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE YARARLARI.....	63
2.1.5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	65
2.1.5.1 Parsons Modeli.....	65
2.1.5.2 Quinn ve Cameron Modeli.....	66
2.1.5.3 Peters ve Waterman Modeli.....	69
2.1.5.4 Goffee ve Jones Modeli	70
2.1.5.5 Harrison ve Stokes Modeli.....	72
2.1.5.6 Denison Modeli.....	73
2.2 İNOVASYONU DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	75
2.2.1 İNOVASYONU DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ.....	81
2.2.1.1 İletişim.....	87
2.2.1.2 Paylaşılan Vizyon.....	89
2.2.1.3 Yönetimin Desteği	90
2.2.1.4. Risk Alma.....	94
2.2.1.5 Müşteri Odaklılık	95
2.2.1.6 Rakip Odaklılık	97
2.2.2 İNOVASYONU DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖLÇÜMÜ	99
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA.....	113
3.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	113
3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	113
3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	115
3.4 ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ.....	117
3.5 ARAŞTIRMANIN MODELİ	122
3.6 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	123
3.7 ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	124

3.7.1 Katılımcıların Genel Özellikleri	124
3.7.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizleri....	126
3.7.2.1 İnovasyon Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	126
3.7.2.2 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	129
3.7.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlilik Analizleri	133
3.7.3.1 İnovasyon Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	134
3.7.3.2 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	135
3.7.4 Hipotez Testleri.....	140
3.7.4.1 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Temel Göstegeler.....	140
3.7.4.2 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü ile Ürün İnovasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testleri	146
3.7.4.3 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü ile Süreç İnovasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testleri	149
3.7.4.4 Hipotez Testleri Sonuçların Genel Değerlendirmesi	152
SONUÇ.....	154
KAYNAKLAR.....	159
EKLER.....	183
EK-1 ARAŞTIRMA ANKETİ	184
EK-2 KATILIMCILARA GÖNDERİLEN E-POSTA ÜST YAZISI	191
EK-3 ARAŞTIRMADA TEMEL ALINAN İNOVASYON ÖLÇEĞİ.....	192
ÖZGEÇMİŞ.....	196

ŞEKİLLER

Şekil-1 Rekabet Avantajı Faktörleri	2
Şekil-2 Yenilik Süreci.....	10
Şekil-3 Türkiye, AB ve Seçilmiş Ülkelerin Ar-Ge Harcamalarının Gayri Safi Yurt İçi Hasılaya Oranı.....	25
Şekil-4 AB ve bazı ülkelerde 2006 Yılı Özet İnovasyon İndeksi (SII) ve ortalama SII artış oranı.....	27
Şekil-5 Organizasyonel inovasyon alanı ve türü.....	43
Şekil-6 Parsons'ın AGIL Modeli.....	66
Şekil-7 Quinn – Cameron Örgüt Kültürü Modeli.....	67
Şekil-8 Goffe ve Jones'un Örgüt Kültürü Modeli.....	71
Şekil-9 Araştırmanın Basit Modeli.....	122
Şekil-10 Araştırmanın Modeli.....	123

TABLolar

Tablo-1 Türkiye, AB ve Seçilmiş Ülkelerin Ar-Ge Harcamalarının Gayri Safi Yurt İçi Hasılaya Oranı.....	26
Tablo-2 İnovasyon Seviyesi.....	34
Tablo-3 İnovasyon Türleri.....	36
Tablo-4 Topluluk İnovasyon Anketi (CIS)'nde kullanılan temel değişkenler.....	47
Tablo-5 İnovasyonun Teknolojik Göstergeleri.....	48
Tablo-6 Araştırmada Kullanılan İnovasyon Ölçeği Ve Ölçek Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar.....	52
Tablo-7 Denison'un Örgüt Kültürü Modeli'nin Boyutları.....	74
Tablo-8 Angel'a göre İnovasyon Kültürü Tayfı.....	78
Tablo-9 Tidd ve diğ. Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Unsurları.....	82
Tablo-10 İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri.....	85
Tablo-11 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Boyutları.....	101
Tablo-12 Örgüt Kültürü ve İnovasyon ile İlişkili Önceki Çalışmalar.....	104
Tablo-13 Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar	105
Tablo-14 Araştırmada Kullanılan İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği Ve Ölçek Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar.....	110
Tablo-15 Araştırmada Kullanılan İnovasyon Ölçeği Ve Ölçek Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar.....	118
Tablo-16 Araştırmada Kullanılan İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği Ve Ölçek Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar.....	120
Tablo-17 Katılımcıların Özellikleri.....	125
Tablo-18 İnovasyon Ölçeğinin Alfa Katsayısı ve Madde-Toplam Puan	128

Korelasyon Değerleri.....	
Tablo-19 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alfa Katsayısı ve Madde-Toplam Puan Korelasyon Değerleri.....	130
Tablo-20 Faktör analizi sonuç matrisinde inovasyon ölçeği faktörlerinin özdeğer ve varyansları.....	134
Tablo-21 İnovasyon Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi.....	135
Tablo-22 Faktör analizi sonuç matrisinde inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği faktörlerinin özdeğer ve varyansları.....	136
Tablo-23 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi.....	137
Tablo-24 Geçerlilik Analizi Sonrası Ölçeklerin Alfa (α - Cronbach's Alpha) Değerleri.....	139
Tablo-25 İnovasyon Ölçeğine İlişkin Temel Göstergeler.....	140
Tablo-26 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Temel Göstergeler.....	141
Tablo-27 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Boyutlarının Korelasyon Değerleri.....	145
Tablo-28 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Boyutları İle Ürün İnovasyonu Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	147
Tablo-29 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü İle Ürün İnovasyonu Arasındaki Arasındaki Regresyon Analizi Sonuç Tabloları.....	148
Tablo-29.a İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü İle Ürün İnovasyonu Arasındaki Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu.	148
Tablo-29.b İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü İle Ürün İnovasyonu Arasındaki Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu.....	148
Tablo-30 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Boyutları İle Süreç İnovasyonu Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	150
Tablo-31 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü İle Süreç İnovasyonu	151

Arasındaki Arasındaki Regresyon Analizi Sonuç Tabloları.....

Tablo-31.a İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü İle Süreç İnovasyonu
Arasındaki Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu. **151**

Tablo-31.b İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü İle Süreç İnovasyonu
Arasındaki Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç
Tablosu..... **151**

GİRİŞ

Sanayi devriminin başlangıcından 1960'lara kadar üretilen her mal satılabilirdi ve bu döneme kadar ölçek ekonomileri ve “*üretim hacmi*” işletmelere büyük bir rekabet avantajı sağlıyordu. Bu dönem ekonomisinde Jean Baptiste Say'ın (1767–1832) “her arz kendi talebini yaratır” (mahreçler) kanunu adeta piyasanın tek hâkimiydi. Öyle ki Ford'un “müşteriler, siyah olduğu sürece istedikleri renkte araba alabilirler” sözü hem bu dönemi çok iyi anlatıyor hem de piyasa koşullarını üreticilerin belirlediğini çok iyi bir şekilde resmediyordu.

Ne var ki; İkinci Dünya Savaşı'ndan büyük bir yenilgiyle ayrılan Japonya'nın, üzerindeki tozları silkeleyip pazara girmeye başladığı 1970'li yıllarda “*düşük maliyet*” pazarda rekabet avantajı sağlayan en önemli faktör olmuştu. Genel olarak Toplam Kalite Yönetimi gibi uygulamalarla Japonya'nın pazarda önemli bir aktör olarak görüldüğü 1980'li yıllar ise “*kalite*”nin rekabet için en önemli unsur olduğu yıllardı.

Bununla birlikte üretim hacmi, maliyet ve kalite faktörleri diğerleri karşısında önemli olduğu yıllarda onları sahneden atmıyor aksine onlarla birlikte oyuna devam ediyor fakat başrolü kendisi üstleniyordu. Bir başka ifadeyle, “kalite”nin önem kazandığı 80'li yıllarda “üretim hacmi” ve “düşük maliyet” tamamen önemsizleşmiyor fakat görece düşük bir önem alıyordu.

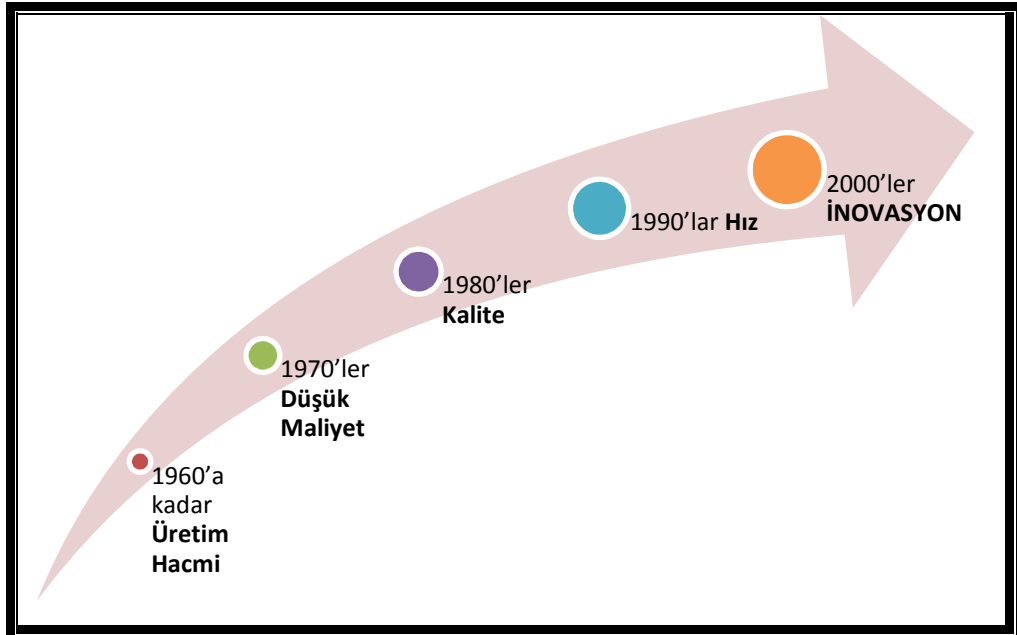
Sürecin diğer adımında ise Toplam Kalite Yönetimi'nin bir unsuru olan Tam Zamanında Üretim (JIT-Just in Time) gibi uygulamalar “*hız*” faktörünü diğer tüm faktörler nezdinde görece büyük öneme getirdi.

Nihayet bugünlere gelindiğine sürecin başındaki Ford ve Say'ın kanunları geçerliliğini yitirdi ve neredeyse kontrolün tamamı müşterinin eline geçti. Bugün müşteri üreticilere adeta “istediğim miktarda ürünü, istediğim fiyata, istediğim kalitede ve istediğim zamanda alırım” demekte ve bunu serbest piyasa koşulları vasıtasıyla da uygulatmaktadır. Çünkü eğer üreticiler bunu yapmazlarsa müşteri

hemen isteğini yerine getiren bir başka üretici/satıcıya gidebilmektedir. Sürecin başında Ford'un sözü, bugünün müşterilerinde "istediğim özelliklerde arabayı üretmezsen seni tercih etmem" şeklinde yankı buldu.

İşte bugün sürecin akış yönü başlangıçta olduğu gibi zincirin ilk halkası tarafından (üretici) değil son halkası (tüketici) tarafından belirlenmektedir. Bu durum, Şekil-1'de de görüldüğü gibi pazardaki mal ve/veya hizmetleri sadece miktar, maliyet, kalite ve hız faktörleri ile değil bunlarla birlikte inovatif yönleriyle tercih edilebilir hale getirdi. Çünkü bugün, sözü edilen bu dört faktör (miktar, maliyet, kalite ve hız) ekstra bir özellik değil adeta standart bir hâl aldı.

Dolayısıyla bugün, durumsallık yaklaşımları, toplam kalite yönetimi ve öğrenen organizasyonlar gibi modern/post-modern yönetim yaklaşımları inovasyonun birer argümanı olarak yer almaktadır.



Şekil-1 Rekabet Avantajı Faktörleri

Sanayi devrimiyle daha fazla üretim yapabilen daha güçlü hale gelmişti. Bunun için daha fazla üretim faktörlerine sahip olan ve bunları etkili kullanan

ekonomiler daha güçlü konumdaydı. Bugün ise, üretim faktörlerinin fiziki boyutundan çok fikri boyutu çok daha fazla önem kazandı.

Batı'da sanayi devrimi gerçekleştiğinde, çöken bir imparatorluğun üzerinde Türkiye Cumhuriyeti yeni kuruluyordu. Dolayısıyla Türkiye bu yarışa çok geriden başladı. Japonya, Güney Kore ve İrlanda gibi ülkeler de Türkiye gibi bu yarışa sonradan katılan ülkeler arasında yer aldılar. Hatta ABD ve Almanya da İngiltere'den sonra sanayileştiler. Fakat bugün AB, ABD ve Japonya'nın yakaladığı seviyeye ulaşmaya çalışıyor. Türkiye'nin söz konusu bu ülkelere ulaşması ise ancak inovasyonun ülke çapında yaygınlaşması ile mümkündür.

Son yıllarda inovasyon, literatürde daha fazla araştırma konusuna; iş dünyasında ise daha fazla yatırıma sebep oldu. Bir başka ifadeyle iş dünyası daha fazla inovatif olmaya gayret ederken, araştırmacılar da inovasyonu etkileyen faktörleri ortaya koymaya çalışmaktadır.

Öteden beri ilgi çeken ve sıklıkla araştırılan bir kavram olma özelliğini devam ettiren örgüt kültürü de bu kapsamda değerlendirildi. Bu bakış açısıyla, örgüt kültürü ile ilgili son yılların literatürüne bakılınca, inovasyon ile ilişkilendirilen birçok çalışma bulunmaktadır. Literatürde, inovasyon ile ilişkilendirilen örgüt kültürü, genellikle ya "inovasyon kültürü" veya "inovasyonu destekleyen örgüt kültürü" kavramlarıyla anılmaktadır.

Örgüt kültürü ve inovasyon ile ilişkilendirilen birçok çalışma bulunmakla birlikte, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri konusunda bir görüş birliği bulunmamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, çok farklı bakış açıları ile ortaya konulmaya çalışılan inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile ilgili bilgi havuzuna katkıda bulunmak ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktadır.

Söz konusu bu kavramların daha iyi anlaşılması ve örgüt kültürünün inovasyonu destekleyen örgüt kültürü olarak farklı bir bakış açısı ile ele alınması ve bu faktörün inovasyonu ne derece etkilediğinin ortaya konulması araştırmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda yapılan literatür taramasının üzerine inşa edilen araştırma modelinin test edilmesi için İstanbul'da bulunan beş tane KOSGEB Tekmer'den destek alan işletmeler üzerine bir araştırma yapılmıştır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, inovasyon; ikinci bölümde, örgüt kültürü ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ve son bölümde inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyona etkisini ortaya koymaya çalışan araştırma ele alınmıştır.

Bu doğrultuda öncelikle literatür araştırması yapılmıştır. *Birinci bölümde*, inovasyonun ilgili kavramlar olan yaratıcılık, araştırma-geliştirme ve girişimcilik ile ilişkisi; inovasyonun ortaya çıkışı, inovasyonun çıkışına zemin hazırlayan bilgi ekonomisi, devletlerin inovasyondaki rolü, ülkemizin inovasyon performansı, inovasyon ve rekabet arasındaki ilişki, inovasyonun devamını sağlayan en önemli faktör olan sınai ve fikri mülkiyet kavramları; inovasyonun türleri ile inovasyonun ile ilgili araştırmalarda kullanılan araştırma ölçekleri ele alınmıştır

İkinci bölümde, kültür ve örgüt kültürü kavramı; örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları; örgüt kültürünün unsurları; örgüt kültürünün önemi ve yararları ile örgüt kültürü modelleri; inovasyonu destekleyen örgüt kültürü kavramı; inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün ölçümü konuları ele alınmıştır.

Nihayet *son bölümde*, İstanbul'da bulunan beş tane Kosgeb Tekmer (Kosgeb İstanbul Üniversitesi Tekmer, Kosgeb Boğaziçi Üniversitesi Tekmer, Kosgeb İstanbul Teknik Üniversitesi Tekmer, Kosgeb Yıldız Teknik Üniversitesi Tekmer, Kosgeb Fatih Üniversitesi Tekmer)'den destek alan işletmelere yapılan ve

inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyona etkilerini ortaya koymaya çalışan araştırmaya yer verilmiştir.

BÖLÜM 1

İNOVASYON

Çalışmada “innovation” kavramının karşılığı olarak inovasyon terimi kullanılacaktır. Benzer kavramın varlığı durumunda, yabancı dilden bir kelimeyi dilimize ithal etmeme gibi bir hassasiyeti kabul etmekle birlikte bazı durumlarda bundan kaçınılamayacağı kanaatini taşıyoruz. Bu istisna, dilimizde kullanılan benzer kavramın söz konusu kavramı tam anlamıyla açıklayamadığı durumlarda kullanılabilir. Biz de bu haklı gerekçeye sığınarak çalışma boyunca “inovasyon” kavramını kullanacağız.

İnovasyon teriminin yerine Türkçe literatürde, yenilik, yenilik yönetimi, yenilikçilik vb. gibi terimler kullanılsa da bu kavramların tam anlamıyla inovasyon (innovation) terimini karşılamadığını düşünüyoruz.

Yaratıcılık, yeni fikir ve düşüncelerden oluşur. İnovasyon ise ortaya çıkan bu yeniliğe değer katma ile elde edilir (Levitt, 1963). Dolayısıyla inovasyon kavramı yenilik sürecini ifade eder. İnovasyona alternatif olarak kullanılan kavramlar ise bu sürecin tamamını değil sadece sonucunu ifade ederler.

İnovasyon kavramının yerine en çok kullanılan kavram olan yenilik (novelty) de inovasyonu (innovation) tam olarak açıklamaya yeterli değildir (Drucker, 1993).

Eğer, “dilimize hiçbir şekilde yabancı kelime giremez” şeklinde bir zorlamayla inovasyon kavramına alternatif kullanılacaksa bu kavram ya “yenilik süreci yönetimi” veya “teknoloji ve yenilik yönetimi” olurdu. Fakat bunlar birden fazla kelimedenden oluşan kavramlar olduğu için kullanımını oldukça zor olacaktır.

Bu bölümde, inovasyonun ilgili kavramlarla ilişkisi; inovasyonun çıkışına zemin hazırlayan bilgi ekonomisi, Schumpeter ve inovasyon, devletlerin inovasyondaki rolü, Türkiye'nin inovasyon performansı, inovasyon ve rekabet arasındaki ilişki, inovasyonun devamını sağlayan en önemli faktör olan sınai ve

fikri mülkiyet kavramları; inovasyonun türleri ile inovasyonun ölçümü konuları ele alınacaktır.

1.1 İNOVASYON VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde inovasyon kavramı ve inovasyon ile ilgili yaratıcılık, ar-ge ve girişimcilik kavramları ele alınacaktır.

1.1.1 İnovasyon

Bilimsel anlamda inovasyon kavramını ilk inceleyen çalışma, Schumpeter'in 1912 yılında yayımlanan "İktisadi Gelişme Teorisi" kitabıdır. İlk olarak iktisat literatüründe incelenen inovasyonun işletme literatürüne girmesi ise 1969 yılını bulmuştur. Söz konusu ilk çalışmada, Ar-Ge çalışmalarının ve yeni ürünlerin işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin başarısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Muse ve Kegerreis (1969)'in bu çalışmasında inovasyon kavramı "yeni ürün geliştirme" olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 2009, 259).

En geniş anlamıyla inovasyon, yaratıcılık ve uygulamanın birleşimidir (Lyons ve diğ., 2007). Bu tanımdan anlaşılacağı gibi inovasyon kavramı, yaratıcı fikrin ortaya çıktığı sürecin ilk aşamasından başlayıp ticarileştirilip son tüketiciye ulaştırılması, sürekliliğin sağlanması ve yayılmasına bir başka ifadeyle sürecin - son aşamasına kadar- tamamını kapsar.

İnovasyon (innovation), yenilikten (novelty) farklı olarak ticarileştirilebilir yeniliklerin meydana getirildiği süreci ifade eder (Drucker, 1993).

Myers ve Marquis (1969)'a göre inovasyon, sadece bir hareket, yeni bir fikir, buluş, araç veya sonuç değil birçok alt süreçten oluşan sürecin tamamıdır (Trott, 2005, 15).

Trott (2005, 15) inovasyonu, (inovasyon = teorik düşünce + teknik icat + ticarileştirme) şeklinde formüle etmektedir. Ona göre inovasyon, fikir üretme,

teknoloji geliştirme, yeni veya geliştirilmiş ürün, süreç veya malzeme oluşturmayı kapsayan tüm faaliyetleri yönetmektir.

Yine Freeman ve Engel (2007)'a göre inovasyon, yaratıcılık ile başlayıp ticarileşme ile son bulan sürecin tamamını kapsar.

O'Toole (1997)'ye göre inovasyon, uygulamaları değiştirme sürecidir.

Genel anlamıyla inovasyonu, mevcut veya yeni sorun ve ihtiyaçlara yeni ve farklı çözümler olarak tanımlamak mümkündür (Davis ve Devinney, 1997).

İnovasyon, girişimcinin, fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürme süreci olarak tanımlanabilir (Schroeder, 1990).

Porter'a (2000, 31) göre inovasyon, yeni bilgi kullanılarak bir ürün/hizmetin değeri ile maliyeti arasındaki farkın büyümesini sağlamaktır.

Keith ve Theodore (1984) inovasyonu, icatla başlayan sürecin geliştirilmesi ve pazara sunulması olarak tanımlamaktadır.

Berber (2008)'e göre inovasyon, eldeki kaynaklardan yararlanarak, yaratıcılığın yeni ve somut bir ürüne, hizmete, iş sürecine ya da iş modeline dönüştürüldüğü, sonucu ticarileştirilebilir faaliyetler dizisi olarak ifade edilebilir.

İnovasyonu, buluş-icat (invention) ile ilişkilendirerek tanımlayan Arıkan (2007)'na göre buluş her zaman değere dönüşmeyebilir, değere dönüşen buluşa veya fikre inovasyon denir.

İnovasyon, bilgi veya fikri pazarlanabilir bir ürün/hizmete, yeni veya geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine dönüştürme sürecini ifade etmektedir (Atik, 2005; 6).

Kısacası işletmeler için inovasyon, ürünlerini, hizmetlerini, üretim-dağıtım-ış-tasarım ve pazarlama yöntemlerini, başka bir ifadeyle işletmelerdeki her alanı kapsar (Elçi, 2006; 1-2).

İnovasyon denilince akla ilk gelen belgelerden olan Oslo Kılavuzu'nda* ise inovasyon, “*işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi*” olarak tanımlanmıştır (Oslo Kılavuzu, 2005, 50).

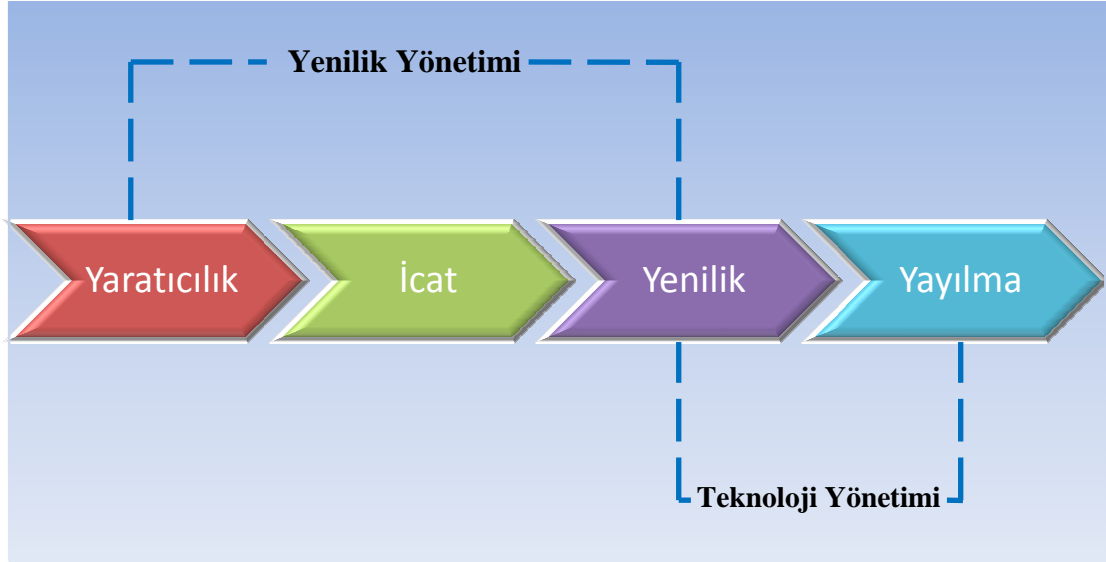
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin hazırlamış olduğu Yenilik Destekleri Rehberi'nde inovasyon, “*bir fikri; satılabilir, bir ürün ya da hizmete yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yönetimine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek*” olarak tanımlanmıştır (Çolakoglu ve Mecit, 2005, 23).

Noori (1990; 101)'nin yaptığı teknoloji ve yenilik yönetimi ayrımı Şekil-2'de görülmektedir. Teknolojinin yönetimi ve yeniliğin yönetimi arasındaki sınır net olarak ortaya konmasa bile aynı şeyleri ifade ettiklerini varsaymak yanlış olacaktır. Yenilik yönetimi, yeni fikirlerin yaratılması ve geliştirilmesi ile daha çok ilgilenirken teknoloji yönetimi mevcut yeniliklerin elde edilmesi ve uygulanmasına odaklanır (Güleş ve Bülbül, 2004; 128).

Yukarıdaki tanımların tümü göz önüne alındığında “innovation” kavramı yerine Türkçe literatürde sıklıkla kullanılan, yenilik, yenilikçilik ve yenilik yönetimi gibi kavramlar sürecin tamamını kapsamaz iken inovasyon kavramı bu sürecin tamamını ifade etmektedir. Bölümün başında ifade edildiği gibi bu kavrama alternatif Türkçe kavramlar tercih edilecekse kanaatimizce, “teknoloji ve

* **OECD** (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ve **Eurostat** (Avrupa Birliği İstatistik Ofisi) ortaklaşa geliştirilen Oslo Kılavuzu; inovasyon, yenilik faaliyetleri, inovatif işletme gibi temel inovasyon kavramlarına ilişkin verilerin ölçümü ve yorumlanmasına yönelik bir kılavuzdur. Bunun yanında Ar-Ge (Frascati Kılavuzu), küreselleşme göstergeleri, patentler, bilgi toplumu; Bilim ve Teknoloji'de insan kaynakları (Canberra Kılavuzu) ve biyoteknoloji istatistiklerini kapsayan kılavuzları, ilkeleri ve kitapçıklar bulunmaktadır.

yenilik yönetimi” (Şekil-2) veya “yenilik süreci yönetimi” kavramları kullanılmalıdır. Bu çalışmada ise, “innovation” kavramının Türkçesi olarak inovasyon kavramı tercih edilmiştir.



Şekil-2 Yenilik Süreci

Kaynak: Noori (1990; 101)'den aktaran Güleş ve Bülbül (2004; 128)

1.1.2 Yaratıcılık ve İnovasyon

Britannica'da yaratıcılık, yeni bir şey yapma veya varolan bir şeyi yenileştirme, bir soruna yeni bir çözüm getirme, yeni bir yöntem, aygıt, sanatsal nesne, biçim veya fikir ortaya koyma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Encyclopedia Britannica).

Barker (1995; 7)'a göre ise, yaratıcılık yeni fikirler yaratma yeteneği, inovasyon ise bir süreçtir ve yaratıcılık bu süreci mümkün kılan beceri veya doğal yetkinliklerdir. Yaratıcılık, inovasyonu başlatan zihinsel bir faaliyettir (Yıldırım, 2007).

Trott (2005, 15)'a göre yaratıcılık yeni bir fikir düşünmek, inovasyon ise bu fikirlerin organizasyonda başarılı bir şekilde uygulanmasıdır.

Yaratıcılık, yaratıcı fikirlerle yeniliği üretmektir. İnovasyon ise bu yeni fikirlerden en iyisini gerçekleştirmek ve değer katıp hayata geçirmektir. Yaratıcılık

daha çok bireysel iken inovasyon takım çalışmasının sonucunda ortaya çıkar. İnovasyon, ticarileştirilebilecek tetikleyici yaratıcı bir fikre ihtiyaç duyar (Tanner, 1994). Bununla birlikte yaratıcılık çoğu insanın düşündüğü gibi bilinç dışı düşüncelerden ortaya çıkmaz (Klemm, 2009)

Amabile ve diğ. (1996), inovasyonun yaratıcı fikirle başladığını ifade etmektedir. Bireysel ve takım halinde ortaya konulan yaratıcı fikir inovasyonun başlangıç noktasını oluşturur. Buna göre yaratıcılık gerekli bir adımdır fakat yeterli değildir.

Brown (1989, 3)'a göre, yaratıcılık dört unsur içerir. Bunlar, (1) yaratıcı süreç, (2) yaratıcı ürün, (3) yaratıcı kişi ve (4) yaratıcı ortamdır. İnovasyon bu unsurların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan yeni ürün, hizmet, iş yapış şekli vb. değerlendirip ticarileştirmesini kapsar.

Yaratıcılık, yeni fikir ve kavramları sosyal ve zihinsel olarak geliştirme, inovasyon ise geliştirilen bu yeni fikir, yaklaşım ve eylemleri uygulama sürecidir (Ürper ve diğ., 2004, 43).

Yaratıcılık, yeni bir şey ortaya çıkarmayı veya oluşturmayı, yenilik bu yeni şeyi uygulama alanına koymayı (Yıldırım,1998:121-122), inovasyon ise bu sürecin tamamını ifade eder.

1.1.3 Araştırma-Geliştirme ve İnovasyon

Türkiye'nin araştırma geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine aşağıdaki başlıklarda değinileceği için bu bölümde sadece kavram olarak Ar-Ge ele alınacaktır.

İnovasyonun olmazsa olmaz unsurlarının başında yer alan Ar-Ge, Yetiş'e göre (2009), insanlığın bilgi dağarcığının artırılmasına ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılmasına ilişkin sistematik ve yaratıcı çalışmalardır. İnovasyon ise yeni bir fikrin başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi

esasına dayanmaktadır. Esko Aho (Finlandiya eski Başbakanı), “*Ar-Ge’yi parayı bilgiye dönüştürmek, inovasyonu ise bilgiyi paraya dönüştürmek*” olarak özetlemektedir.

Ar-Ge faaliyetlerini, inovasyonun çeşitli aşamalarında gerçekleştirilebilecek faaliyetlerden biri olarak değerlendirmek gerekir. Ar-Ge bazen yaratıcı fikirlerin orijinal kaynağını oluştururken, bazen de ticarileştirmeye kadar uzanan süreçte bir tür sorun çözme aracı olarak etkili olabilmektedir (Yetiş, 2009).

OECD’nin üye ülkelerdeki ulusal Ar-Ge verilerini içeren Frascati Kılavuzu’nda, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), “*insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalar*” şeklinde tanımlanmaktadır. (Frascati, 2002, 30)

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nin hazırlamış olduğu Yenilik Destekleri Rehberi’nde Ar-Ge, “*bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalar*” olarak tanımlanmıştır (Çolakoğlu ve Mecit, 2005, 15). Başka bir ifadeyle Ar-Ge; işletmelerde inovasyona yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalardır.

Ar-Ge çalışmaları inovasyon sürecinin bir kısmıdır. Bu çalışmalar inovasyon ile desteklenmezse değer yaratmaz ve inovasyona dönüşmezler (Mahramanlıoğlu, 2009, 46).

Ar-Ge denilince sadece işletme içindeki Ar-Ge bölümünün yaptığı faaliyetler akla gelmemelidir. Bugün büyük işletmeler dahi işletme içi Ar-Ge faaliyetleri ile yetinmeyip, dış kaynaklardan da yararlanma yoluna gitmektedir. İşletme içi faaliyetleri ve işletme dışından satın alınan Ar-Ge faaliyetlerini aynı

anda kullanan işletmelerin inovasyon performanslarının daha yüksek olduğu savunulmaktadır (Cassiman ve Veugelers, 2006, 77).

Yüksek veya düşük teknoloji yoğunluklu sektörlerde, farklı oranlarda da olsa Ar-Ge ile inovasyon arasında pozitif korelasyon olduğu bir çok araştırmada ortaya konulmuştur (Mairesse ve Mohnen, 2005, 192).

Bununla birlikte Ar-Ge faaliyetleri içerdiği riskler dolayısıyla işletmelerin çoğu zaman çekindiği faaliyetler arasında yer almaktadır. Ar-Ge faaliyetleri başarıya ulaşip ticarileşebileceği gibi başarısız olarak kıt kaynakların verimsiz kullanılması sonucunu da doğurabilmektedir. Özellikle ekonomide parasal daralmaların yaşandığı dönemlerde işletmeler kısıtlı kaynaklarını risk içeren teknoloji araştırma geliştirme ve inovasyon faaliyetlerine harcamaktan kaçınmaktadır (Kaplan, 2009, 21).

1.1.4 Girişimcilik ve İnovasyon

Girişimcilik, yeni işletmenin doğmasında, mevcut işletmenin büyümesinde ve yeni iş alanları yaratmakta etkili ve önemli olduğu kadar inovasyon konusunda da son derece öneme sahiptir (Coulter, 2003, 13).

Knight (1997, 213)'a göre inovasyon açısından girişimcilik, işletmenin karşılaştığı sorunlar için yaratıcı ve yeni çözümlere yönelik çabalarıdır. Bu faaliyetler, ürün ve hizmet geliştirmeyi kapsadığı gibi işletmenin fonksiyonlarını geliştirmeye yönelik yeni yönetim tekniklerini ve teknolojilerini kapsamaktadır.

Girişimcilik, kurumlar ve eğitim ağının yardımıyla, bireysel, örgütsel, çevresel ve süreç boyutlarıyla inovasyon ve yeni bir teşebbüs sürecidir. *Girişimci*, amaca yönelik araştırma, dikkatli bir planlama ve güven veren adaleti kullanarak bu süreci hızlandıran kişidir. *İçgirişimcilik* ise, inovatif amaçlara ulaşmak için işletme sınırları içerisindeki girişimcilik faaliyetleridir (Kuratko ve Hodgetts, 1998, 47, 55).

İnovatif işletmeler, pazar değişimine uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı geliştirebilirler. Bir işletmenin inovatif olmasının motoru ise içgirişimciliktir. Girişimci faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ürün, süreç, sistem ve teknolojiler aracılığı ile yaratılan sürdürülebilir inovasyon, işletmeleri rakiplerinden avantajlı pozisyona getirebilir (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006).

İnovasyon, girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. İnovasyon, girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır (Drucker, 1998).

Girişimci, yeni iş fırsatlarını yakalamada, bu fırsatların gerektirdiği yeni iş süreç ve modellerini hayata geçirmede ve kaynaklarını inovatif faaliyetlere aktarmada son derece öneme sahiptir (Lordkipanidze, 2005).

Bu bakış açısıyla inovasyonun tanımı, girişimcinin, fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürme süreci olarak yapılabilir (Schroeder, 1990). Bir başka ifadeyle inovasyonun baş aktörü, inovasyonu hayata geçirmede hayati rol oynayan girişimcidir.

1.2 İNOVASYON VE EKONOMİ

İnovasyon kavramı her ne kadar akla ilk olarak işletmeleri getiriyorsa da genel ekonomiye etkileri de son derece büyüktür.

Ekonominin babası denilince akla nasıl ilk olarak Adam Smith (1723-1790) geliyorsa, inovasyonun babası denilince de Joseph Schumpeter (1883-1950) adı ifade edilir. Bunun için inovasyon ve ekonomi başlığı altında ilk olarak Schumpeter ve inovasyona katkılarını ele almanın uygun olacağını düşündük.

Bu başlık altında bunu takip eden konular ise, bilgi ekonomisi ve inovasyon arasındaki ilişki, devletlerin inovasyondaki rolü, Türkiye'nin inovasyon performansı, rekabet ve inovasyon ve son olarak inovasyonu ayakta tutan en önemli faktörlerden biri olan sınai ve fikri mülkiyet hakları olacaktır.

1.2.1 Joseph Alois Schumpeter ve İnovasyon

1980'lerin ortalarına dek iktisat literatüründeki egemenliğini sürdüren ve "devlet"e iktisadi yaşamda sınırlı bir rol bırakan neo-klasik büyüme kuramının niceliksel büyümeye önem veren yaklaşımının ardından, kökenleri Smith (1776), Schumpeter (1926), Kaldof (1957, 1961) ve Arrow (1962) gibi iktisatçılara dek dayandırılan yeni birtakım yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Özellikle Schumpeter'in icat (invention), inovasyon (innovation), yaratıcı yıkıcılık (creative destruction) ve girişimci (entrepreneur) kavramları yeni büyüme modelleri doğmasında etkili olmuştur (Kibritçioğlu, 1998).

Keynesyen refah devleti anlayışında, devlet bütçesinin sosyal harcamalar nedeniyle aşırı büyümesi ve gerekli reformların yapılamaması gibi olumsuz unsurlar nedeniyle ekonomi krize sürüklenince Avusturyalı bir liberal olan Joseph Schumpeter, Keynes'i, bazı görüşleri dışında eleştirmiştir (Wikipedia - Joseph Schumpeter, 2009). Schumpeter, Keynes'in savunduğu refah devleti anlayışının çalışma devleti olarak düzenlenmesi gerektiğini savunmuştur.

Devlet anlayışındaki bu değişimin üç temel nedeni bulunmaktadır. Bunlar; yeni teknolojilerin doğuşu, uluslararasılaşma ve Fordist paradigmadan Post-Fordist paradigmaya geçiştir (Jessop, 2009). Fordist paradigmada, ekonomideki ana ağırlığı kitlesel üretim yapan birimler taşımakta, diğer üretim birimleri ise bu sisteme uyumlu küçük sistemler durumunda kalmaktadırlar. Post-Fordist paradigmada ise, tüketim taleplerine göre farklılaştırılabilen ve yüksek teknolojinin kullanılabilirdiği bir üretim süreciyle çok sayıda küçük işletme tarafından yapılan küçük ölçekli üretim; ulusal değil uluslar arası kural ve standartlara göre faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin oluşturduğu ekonomik yapı söz konusudur.

Schumpeteryen devlet anlayışı; arz yönüne müdahale ederek ulusal ekonomilerin rekabet gücünü mümkün olduğunca artırmak için üretim, örgütlenme, piyasa inovasyonunu destekleme, uluslar arası rekabet şartları ve işgücü piyasasının esnekliği için ihtiyaç duyulan sosyal politikaları ikinci plana atma olarak ifade edilmektedir (Jessop, 2009).

Schumpeter, ekonomik yaklaşım olarak arzı önde tuttuğundan ve devletin arzı artırmaya yönelik müdahalesini öngördüğünden, sonraki talep ve para politikası öncelikli yaklaşımlardan ziyade Keynes'e yakındır. Bununla birlikte, devletin sosyal politikaları ikinci plana atması gerektiğini savunduğundan Keynes'den ayrılmıştır. Devletin tamamen ekonomiden çekilmesi yaklaşımlarının gündemde olmadığı bir dönemde, sosyal politikaları geri plana atmayı ve verimli çalışmayı savunması önemli olmuştur (Saklı, 2007).

Schumpeter, "ürünlerde ve süreçlerdeki girişimcilik güdümlü inovasyonun bir toplumda değişim sürecini hareket ettiren önemli bir motor" olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, girişimciliğin yeni işletmeler kurulmasına ve yeni istihdam yaratılmasına olumlu katkılarıyla ilgili olarak da pek çok görüş ileri sürmüştür (Kurt ve diğ., 2006).

Joseph Schumpeter (1934), ekonomik inovasyonu şöyle tanımlar (Baykal, 2007, 23);

- tüketicilerin daha önce alışkın olmadığı yeni bir ürünün ya da bir ürünün yeni bir halinin piyasaya tanıtımı,
- bilimsel bir buluşla ortaya çıkan ve bir malı ticari olarak yeni bir yolla pazara sunarak var olabilen yeni bir üretim metodunun tanıtımı,
- hiç girilmemiş ve daha önce var olmayan yeni bir piyasanın açılması,
- daha önce var olmayan yeni bir hammadde ya da yarı-ürün kaynağının piyasaya tanıtımı,
- yeni bir tekelci pozisyonunun yaratılması ya da bir tekelci pozisyonunun bozulmasıdır.

Schumpeter, piyasaya girecek bir ürünün geçirdiği süreci icat (invention), inovasyon (innovation) ve yayılma (diffusion) evreleri olmak üzere üç kısma ayırmaktadır (Smith, 1998)

İcat: bilim adamları tarafından yürütülen yeni bir teknik disiplinin keşfedilmesi süreci,

İnovasyon: girişimci tarafından yürütülen bir icadın ticarileştirilme süreci,

Yayılma: inovasyonun ticari kullanımda yayılmasıdır.

Bugün ise, inovasyon kavramı Schumpeter'in sözünü ettiği bu üç aşamalı sürecin tamamını ifade etmektedir

Schumpeter'e göre yeni pazarların açılması, yeni üretim kaynaklarının bulunması, çalışmanın Taylorizasyonu, maddelerin işlenme tarzındaki gelişmeler, yeni işletme yönetim ve organizasyonlarının kullanılması, kısaca 'şeylerin farklı yapılması' malların üretiminde teknolojik gelişmeye işaret eder ve bu gelişme inovasyon kavramıyla karşılanır. İcat ise yeni geliştirilmiş ürünler, üretim süreçleri, sistemlerle ilgili bir düşünce ya da modeldir. İcat mutlaka belirli bir pratik ihtiyacın sonucunda ortaya çıkmaz. İnovasyonda ise pratik bir ihtiyacın varlığı kendini gösterir. İcat ile inovasyon kavramları arasında yapılan ayırım, bu

kavramlar arasında bir etkileşim bulunmadığı anlamında yorumlanmamalıdır. İcat ekonomi açısından yatırıma ve yaygınlaştırılmaya elverişli bulunursa inovasyon haline gelir. Ancak icat yapma ile bunun inovasyon haline gelmesinin ekonomik ve sosyolojik açıdan farklı olgular olduğu göz önüne alınır; her icadın bir inovasyonu teşvik etmesinin zorunlu olmadığı ortaya çıkar (Gökten, 2006)

Yakın dönemde literatüre giren yeni bir yaklaşım “yeni Schumpeterci yaklaşım”dır. Özellikle teknolojik gelişmenin hızlı olduğu, inovasyonun sıkça ortaya çıktığı pazarlardaki gelişmelere paralel olarak ortaya atılan yeni Schumpeterci yaklaşıma göre, pazara giriş çıkışların yoğun olduğu sektörlerdeki dinamik yapı, işletmeleri inovasyon konusunda motive edici rol oynayacaktır. Pazara köklü inovasyon yaparak giriş yapan işletmenin ürünü pazarda tutunabilecek ve tekelci kârlar elde edebilecektir. Ürünü tutunamayan işletme ise pazardan silinip gidecektir. Bu yapı, pazarda faaliyet gösteren işletmeleri de etkileyecek ve pazarda inovasyona yönelik eğilim ve faaliyetler sürekli zinde kalacaktır (Ökten ve Acaravcı, 2004).

1.2.2 Bilgi Ekonomisi ve İnovasyon

Sanayi Devriminden sonra su ve buhar gücü yaygın olarak kullanılmış, demiryollarının yapımı ile ulaşım ve nakliye maliyetlerinde önemli düşüşler yaşanmış, tekstil ve demir-çelik sektörleri sanayileşmede önemli rol üstlenmiştir. İçten yanmalı motor ve elektrik gücüne dayanan ve çeşitli kimyasalların imalat sürecinde kullanıldığı dönem ise 20. yüzyılın başlangıcına dek sürmüştür. İki büyük savaşta, içten yanmalı motorlar, elektrik ve çeşitli kimyasal maddeler günlük yaşama girmiştir. Bu durum modern iktisadi ve sosyal yaşamın başlangıcını meydana getirmiştir. 1950’li yıllarda başlayan ve 1990’lı yıllarda olgunluk dönemine erişen ‘elektronik çağı’ yerini, yeni medya, dijital ağlar ve yeni temel teknolojilerin ürün ve üretim süreçlerinde esaslı bir role sahip olduğu ‘bilgi ekonomisi’ aşamasına bırakmıştır (Aktan ve Tunç, 1998, 118-20) .

Bugün bilginin belirleyici olduğu bir çağda yaşıyoruz. Ekonomilerin gücü artık, silah, para ya da insan kaynağı ile ölçülüyor. Güç artık bilgi ile ölçülüyor.

Demirin, ateşli silahların ya da buharın gücü belirlediği dönem sanayi devrimi ile birlikte kapandı. Bilgiye sahip olan, onu kullanan, kontrol eden ve en önemlisi ticarileştiren ekonomiler kısa sürede güçlü ekonomiler sınıfına terfi etmektedirler (Arslan, 2008).

Sadece Google'da bir ayda 76 milyar arama yapılıyor, 2006'da bu rakam 2,7 milyardı. Bir günde dünya nüfusundan daha fazla SMS gönderilip alınıyor. Bugün henüz ortada olmayan iş kolları 2015 yılında revaçta olacak (Valentine, 2009) yani bugünün öğrencileri yarının iş dünyasında henüz var olmayan meslekler için hazırlanıyor. Yarının işletmelerinin gelirlerinin ve kârlarının %75'ine yakını bugün varolmayan ürün ve hizmetlerden kazanacağı tahmin ediliyor (Glazer, 2007)

Yeni keşfedilen/ icadedilen teknik bilgi her yıl iki misli artmaktadır. Bir başka ifadeyle 4 yıllık teknik eğitim veren bir üniversitedeki öğrenci eğitiminin üçüncü yılına geldiğinde ilk yılda öğrendiklerinin yarısı çağın gereksinimlerini karşılamaya yetmemektedir (Arslan, 2008).

Radyo, 50 milyonluk bir pazar kitlesine 38 yılda; TV, 13 yılda; internet 4 yılda; iPod 3 yılda ve sosyal iletişim ağı olan Facebook sadece 2 yılda ulaştı. The New York Times gazetesinin bir haftalık yayınında yer alan bilgilerin toplamı 18. yüzyılda yaşayan birinin hayatı boyunca edindiği bilgilerin toplamına eşit miktardadır. 2009 yılı içerisinde toplam 4 eksabayt (4×10^{19}) büyüklüğünde bilgi aktarımı gerçekleştirildi. Bu, son 5.000 yılın tüm bilgi aktarımının toplamından daha fazlası anlamına geliyor (Caswell, 2009, 2).

NTT Japan iletişim laboratuvarları fiber-optik bir kablo ile yapılan denemede saniyede 14 trilyon bit hızında bilgi aktardığında yıl 2006'dıydı (Japan Corporate News Network, 2006). Başka bir ifadeyle, saniyede toplam 2.660 CD'lik bilgi aktarımı veya bir saniyede 210 milyon telefon konuşması sadece tek bir liften başarıldı. Bu rakam her altı ayda bir üç katına çıkıyor ve önümüzdeki 20 yıl da böyle devam etmesi bekleniyor.

İcraatı insan beyninin hesaplama kapasitesinin üzerinde olan tek bir süper bilgisayar 2013 yılına kadar üretilmiş olacak. 2049'a kadar 1.000 dolarlık, 2059'a kadar 1 dolarlık bir bilgisayarın bütün insanlığın hesap yapma kapasitesinin üzerine çıkacağı tahmin edilmektedir (Caswell, 2009, 2).

Sonuç olarak sanayi devriminden bu yana gerçekleşen tüm değişimin ve gelişmelerin temelinde inovasyon bulunmaktadır. Bununla birlikte sanayi devriminden bu yana toplumların gelişimi, devletlerin sanayiye ve inovasyona verdiği destekle paralellik arz etmektedir.

1.2.3 Devletlerin İnovasyondaki Rolü ve Türkiye'nin Durumu

İnovasyonun ülke genelinde ve dünya ölçeğinde yaygınlaşmasını sağlayan en önemli aktör hiç şüphesiz devletlerdir. Türkiye'de bilimsel ve teknolojik ilerlemenin ticarileştirilmesi girişimlerine ilk olarak 1960'lı yıllarda Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu'nun (TÜBİTAK) kurulmasıyla başlanmıştır. Bunu daha sonra 1983 yılında Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK)'nin kurulması izlemiştir. 1997 yılında BTYK, ulusal inovasyon sisteminin önemine, yaygınlaştırılmasının gerekliliğine, inovasyon faaliyetlerine hız verilmesi ihtiyacına ve sonuç olarak KOBİ'lerin inovasyon faaliyetlerine destek verilmesinin gerekliliğine dikkat çekmiştir (Dengiz ve Belgin, 2007, 269).

BTYK, 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın (2001-2005) hazırlanmasının yanı sıra, Bilim ve Teknoloji Uzman Komitesi 2003-2023 dönemini kapsayan "Vizyon 2023" adlı inovasyon politikalarının uygulanmasına yönelik çalışmalar yürütmüştür. BTYK'nın inovasyon alanındaki politikaları TÜBİTAK tarafından öneri şekline getirilmektedir. İnovasyon politikalarının uygulanmasını devlet kuruluşları mali destek, eğitim ve danışmanlık sağlayarak özendirilmektedir. Bu anlamda finansman desteği sağlayan devlet programlarından bazıları Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), TÜBİTAK Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı (TÜBİTAK-TİDEB), Devlet Planlama Teşkilatı, Sanayi Bakanlığı ve bazı üniversitelerdir (Dengiz ve Belgin, 2007, 269).

İnovasyon faaliyetlerinin ülke çapında sistemli bir şekilde yerine getirilmesinde “ulusal invasyon sistemi”nin önemi oldukça fazladır. 1990’larda OECD gibi bazı uluslararası kuruluşlar ve AB tarafından teknoloji ve inovasyon politikalarının geliştirilmesinde kullanılan “ulusal inovasyon sistemi” kavramı, Freeman (1987) ve Lundvall (1988, 1992) tarafından önerilmiş ve diğer araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir.

Freeman’a göre (1987) ulusal inovasyon sistemi, “etkinlikleri ve etkileşimleri ile yeni teknolojileri oluşturan, ithal eden, değiştiren ve yayan kamu ve özel kesim kuruluşlarının ağı”dır. Lundvall’a göre (1992) ulusal inovasyon sistemi farklı kapsamlarda tanımlanmakta ve kullanılmaktadır. Dar kapsamda Ar-Ge birimleri, teknoloji kurumları ve üniversiteler gibi araştırmaya yönelik kurumlar ulusal inovasyon sistemini oluşturmaktadır. Genel anlamda ise, inovasyon sürecini etkileyen kurumların tamamı, özellikle öğrenme ve finansman süreçlerine ilişkin kurumlar da sistemin alt-unsurları olarak ele alınmaktadır (Taymaz, 2001, 26).

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nin hazırlamış olduğu Yenilik Destekleri Rehberi’nde ulusal inovasyon sistemi;

- ürün ya da üretim yöntemlerine ilişkin yeni teknolojileri edinebilme, özümseyip kullanabilme, bu teknolojilerin ekonominin bütün etkinlik alanlarına yayılmasını sağlamak,
- ürün geliştirme veya yeni ürün tasarlayabilme,
- yeni ürün tasarımına paralel olarak yeni üretim yöntemi,
- geliştirilen veya yeni bulunan üretim yönteminin gerektirdiği üretim makinelerini tasarlayabilme ve üretebilme,
- tasarım ve üretim süreçlerini besleyen teknolojik Ar-Ge faaliyetini sürdürebilme, gereksinim duyulan teknolojileri bilimsel bulgulardan yola çıkarak üretebilme ve bu teknolojilerin kaynağını oluşturan bilimi üretebilme,

- araştırma, geliştirme, tasarım, üretim, pazarlama süreçlerinin hem kendi içlerinde hem de aralarında ilişkileri düzenleyen daha ileri düzeyde yeniden üreten organizasyon yöntemlerini geliştirebilme,

yeteneklerine sahip ulusal kuruluşların oluşturduğu bir sistemin unsurları arasındaki ilişkiler olarak ifade edilmektedir (Çolakoğlu ve Mecit, 2005, 15).

Ulusal inovasyon sistemi OECD tarafından da benzer bir şekilde tanımlanmaktadır; *“Bir ülkede inovasyon ve teknolojik yayılmanın hızını ve yönünü etkileyen piyasa ve piyasa-dışı kurumlar ‘ulusal inovasyon sistemi’ni oluşturur”* (OECD, 1998: 61).

Bu tanımlarda açıkça vurgulandığı gibi teknoloji ve inovasyon politikası sadece Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerini değil, buluştan yayılmaya kadar teknolojik gelişme sürecini etkileyen tüm unsurları içermektedir (Taymaz, 2001, 26).

Bu sürecin koordineli bir şekilde yerine getirilmesi için kullanılan üçlü sarmal modeli, bilgi sürecinin farklı noktalarda çok yönlü karşılıklı ilişkilerle sermayeye dönüştürüldüğü sarmal bir inovasyon modelidir. Modelin ilk aşaması sarmalın her üç kolunda stratejik ittifaklarla, firmalar arasında ikili ilişkiler veya üniversiteler tarafından ekonomik kalkınma varsayımının geliştirilmesi gibi iç değişimlerdir. İkinci aşaması bir sarmalın bir başkası üzerindeki etkisinin oluşmasıdır. Üçüncü ve son aşaması ise ileri teknoloji gelişimi için yeni fikir ve biçimlerle üçlü ağyapılar ve yaratıcı organizasyonların sarmalın üç kolunun etkileşiminden doğmasıdır. Üçlü sarmalda üniversite-sanayi-devlet ilişkileri nispeten eşit, birbirine bağlı ve sürekli etkileşim içinde, bir kurumun öbürünün rolünü alabildiği ve üstüne bindirebildiği kurumsal alanlar olarak tanımlanmaktadır. Üniversite, kuluçkacılarla firma kurucu; sanayi, üniversiteler için eğitici ve devlet küçük iş inovasyon araştırmaları ve başka programlarla risk sermayesi sağlayan bir rol üstlenmektedir (Koç ve Mente, 2007) .

İnovasyon temelli bir ekonomi için hükümetler tarafından "politika kararı" verilmesi gerekmektedir. Bu karar, inovasyonu destekleyici finansman ve eğitim gibi mekanizmalar içermelidir. Bunların yanı sıra stratejik kararları destekleyen teknoparklar, iş kuluçkaları (inkübatörler), finansman şirketleri oluşturulmalı ve girişim sermayesi şirketlerinin desteklenmesi gerekmektedir. Bu yapılanmalara destek olacak bilim ve teknolojinin yaratılması ve inovasyona dönüşmesi ile ilgili üniversite ve araştırma kurumlarının işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmaları sağlanmalıdır (Arıkan, 2007).

Dolayısıyla devletin bilgi toplumu oluşturma ve inovasyon anlayışını yaygınlaştırmak için icra edeceği ana görev alanları şunlardır (Ayhan, 1999, 12);

1- *İnovasyon Kültürünün Yerleştirilmesi*; inovasyon kültürü, inovatif bir sistemin temel dinamiğidir. Yeni şeyler keşfetme ve bunları pazarlanabilir bir ürün haline getirme isteğinin toplumsal düzeyde yaygın olması inovasyon kültürü olarak özetlenebilir.

2- *Yeni Teknolojilerin Yaygınlaştırılması*; Teknolojinin yayılmasını sağlayan mekanizmaların güçlendirilmesi ve tüm işletmelere teknolojinin yayılması konusunda öncelik verilmelidir.

3- *Şebekeleşme ve Kümeleşmenin Teşviki*; İşletmelerarası işbirliği, firma ittifakları ve şebekeleşmenin önündeki engeller kaldırılmalıdır. Kamu araştırma alt yapısını teşkil eden kurumların, iş sektörleri ile yakın işbirliği içinde olması sağlanmalıdır.

4- *AR-GE İmkân ve Harcamalarının Artırılması*; Finansal destek programlarının etkinliğinin artırılması, bunun için de programın etkilerini değerlendirmeye yönelik politikalar geliştirilmelidir.

5- *Ekonominin Kamusal Altyapısını Güçlendirmek*; Ulaşım, su, belediye hizmetleri, elektrik, eğitim, adalet, güvenlik, sağlık ve telekomünikasyon gibi alt yapı hizmetlerini kaliteli bir şekilde sunulması gerekmektedir.

1.2.4 Türkiye'nin İnovasyon Performansı

Türkiye'deki bilim, teknoloji, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri AB ve gelişmiş diğer ülkelerin performanslarından oldukça geride bulunmaktadır. Türkiye bu çalışmalara başlamada değil olumlu sonuçlar almada geç kalmıştır.

Nitekim, Türkiye'deki bilim ve teknoloji alanında ilk çalışma, 1967'de yayımlanan, Bilim ve Ekonomik Gelişme konulu Pilot Takımlar Projesi* olarak karşımıza çıkmaktadır.

AB'nin günümüzde izlediği ve orta vadede sürdürmeyi öngördüğü bilim ve teknoloji politikalarının ilki ise, Avrupa Konseyi'nin 23-24 Mart 2000 tarihlerinde, Lizbon'da yaptığı İlkbahar Toplantısı'nda aldığı kararlardır. Konsey, bu toplantısında, "2010 yılına kadar, Avrupa'yı, ekonomik büyümesini, istihdamı ve toplumsal birliğini sürdürmeye muktedir, dünyanın en dinamik ve rekabet gücü en yüksek, bilgiye dayalı ekonomisi hâline getirme ve buna yönelik bir strateji izleme" kararını almıştır. 'Lizbon stratejisi' olarak anılan bu stratejinin uygulanmasında, bilgi üretiminin ana kaynağı olan ve bilgi kullanımının yolunu açan araştırma faaliyetlerine her şeyin üzerinde bir değer biçilmiştir (Göker, 2006, 411).

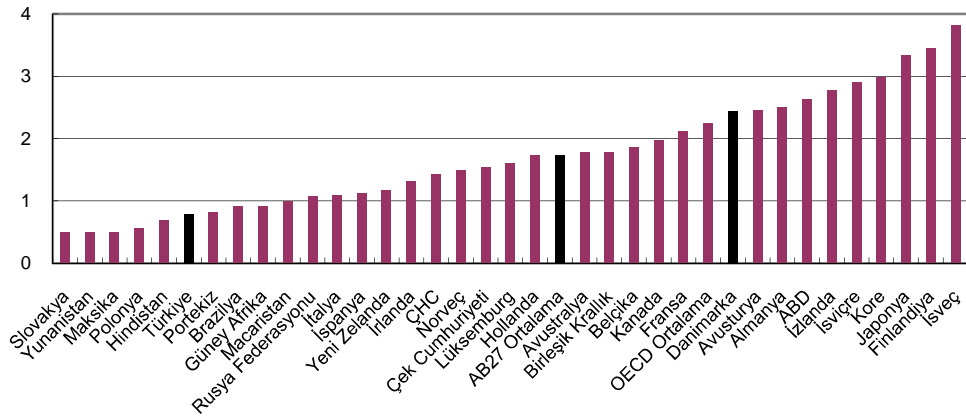
Lizbon Stratejisi'nin ana eksenini, rekabet gücünü artırmak için, araştırma geliştirme ve inovasyonu teşvik ederek ve insana yatırım yaparak bilgiye dayalı bir ekonomiye ve topluma geçişi hızlandırmaktır (Şahin, 2009, 38).

Lizbon 2000 stratejisi ile dünyanın en büyük bilgi temelli, rekabetçi ekonomisi haline gelmeyi hedefleyen AB, farklı tematik alanlarda AB'nin küresel rekabet gücünü yükseltecek Ar-Ge çalışmalarına fon sağlayan "Çerçeve Programları"ni hayata geçirmiştir. Bu programlar çok ortaklı ve sınır ötesi

* Dr. Attila Karaosmanoğlu, Dr. Necat Erder, Dr. A. Sönmez, Dr. Demir (Yorgi) Demirgil, Refet Erim, Cevdet Kösemen, Selçuk Özgediz ve Dr. Ergun Türkcan'dan oluşan Türk Takımı'nın OECD'nin himayesinde hazırladığı çalışma.

işbirliğini hedefleyen yapıları ile Ar-Ge ve inovasyonda dünyanın en gelişmiş bölgesel hibe fonu konumundadırlar (Kuyucu ve diğ, 2007).

OECD verilerinden yararlanılarak hazırlanan Şekil-3'den de anlaşılacağı gibi, Ar-Ge harcamaları/gayri safi yurt içi hâsıla oranında Türkiye gerek AB ortalamasından gerekse OECD ortalamasından oldukça geride bulunmaktadır.



Şekil-3 Türkiye, AB ve Seçilmiş Ülkelerin Ar-Ge Harcamalarının Gayri Safi Yurt İçi Hasılaya Oranı

Kaynak: OECD

Her ne kadar Avrupa Birliği Lizbon stratejisinde ortaya koyduğu ve 2010 yılında % 3 olmasını hedeflediği Ar-Ge harcamalarının GSMH'ya oranına henüz ulaşamamış olsa da hali hazırda Türkiye, AB ortalamasının oldukça altındadır. 2005 ve 2006 yılı rakamlarına göre AB'nin Ar-Ge harcamaları / GSMH ortalaması 1,74'tür. (Wilén, 2009)

Tablo-1'de ise bu oranların rakamsal ifadeleri verilmektedir. Buna göre Türkiye sadece Slovakya, Yunanistan, Meksika, Polonya ve Hindistan'dan daha iyi durumdadır. AB'nin Lizbon stratejisinde hedeflediği % 3 Ar-Ge Harcamaları/GSMH oranını İsveç'in (% 3,82) ve Finlandiya'nın (% 3,45) geçtiği görülmektedir. İsviçre (% 2,90) oran ile AB ortalamasının üzerinde olmasına rağmen Lizbon hedefinin altında bulunmakta daha sonra Almanya (% 2.51), Avusturya (% 2.45), Danimarka (% 2.43) ve Fransa (% 2.12) gelmektedir. Kıbrıs,

Romanya, Bulgaristan ve Slovakya GSMH'nin % 0,5'in altında harcama yapmaktadır.

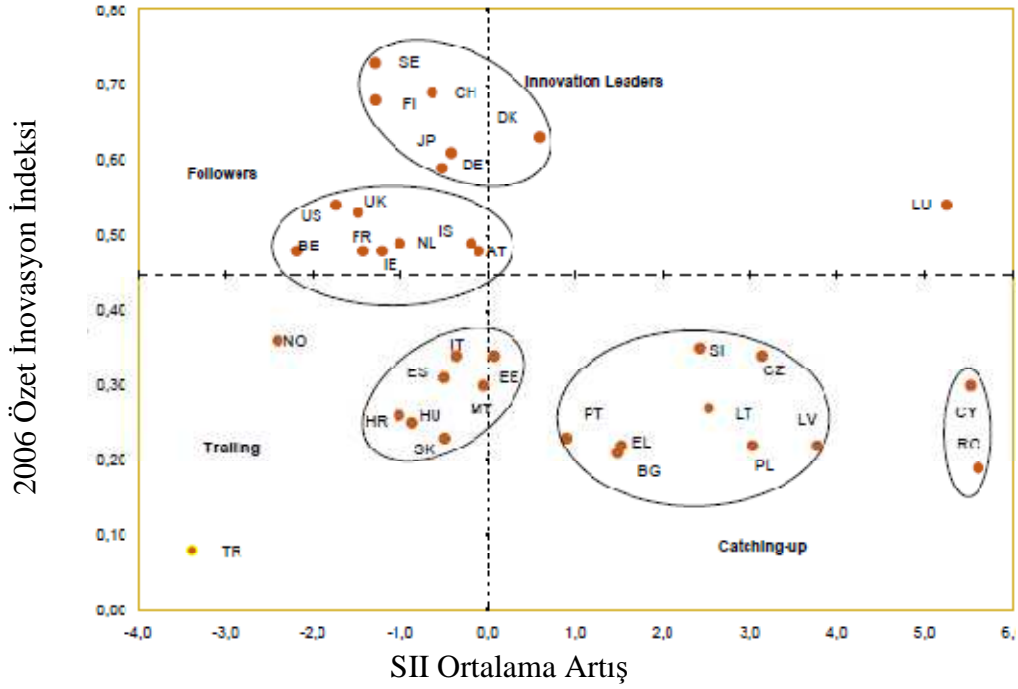
AB'nin ortalaması 1,74 iken ABD'nin oranı 2,62 Japonya'nın oranı ise 3,33'tür. Türkiye'nin Ar-Ge Harcamaları/GSMH oranı ise Tablo-5'de görüldüğü gibi 0,79'dur.

Tablo-1 Türkiye, AB ve Seçilmiş Ülkelerin Ar-Ge Harcamalarının Gayri Safi Yurt İçi Hasılaya Oranı

Ülke	Oran	Ülke	Oran	Ülke	Oran
Slovakya	0,49	Yeni Zelanda	1,17	OECD Ortalama	2,25
Yunanistan	0,50	İrlanda	1,32	Danimarka	2,43
Meksika	0,50	ÇHC	1,43	Avusturya	2,45
Polonya	0,56	Norveç	1,49	Almanya	2,51
Hindistan	0,69	Çek Cumhuriyeti	1,54	ABD	2,62
Türkiye	0,79	Lüksemburg	1,61	İzlanda	2,78
Portekiz	0,81	Hollanda	1,73	İsviçre	2,90
Brezilya	0,91	AB27 Ortalama	1,74	Kore	2,98
Güney Afrika	0,92	Avustralya	1,78	Japonya	3,33
Macaristan	1,00	Birleşik Krallık	1,78	Finlandiya	3,45
Rusya Federasyonu	1,08	Belçika	1,85	İsveç	3,82
İtalya	1,10	Kanada	1,97		
İspanya	1,12	Fransa	2,12		

EUROSTAT* verilerinde de Türkiye'nin Ar-Ge harcamalarının gayri safi yurt içi hâsıla içindeki payı % 0,79 oranında gerçekleştiği görülmektedir. Bir diğer gösterge olan Ar-Ge personeli istatistiklerine göre, Türkiye'de 2004 yılında tam zamanlı Ar-Ge personeli sayısı ise 40.000 kişi dolayındadır ve bu oran da AB ortalamasının oldukça altındadır (Eurostat, 2006; Dengiz ve Belgin, 2007, 269).

* Statistical Office of the European Communities



Şekil-4 AB ve bazı ülkelerde 2006 Yılı Özet İnovasyon İndeksi (SII) ve ortalama SII artış oranı

Kaynak: European Innovation Scoreboard 2006

Şekil-4'te tanımlanan 4 ana kategori: üst=öncü ülkeler, orta=ortalama performans, sağ alt=gelişen ülkeler, sol alt=geride kalan ülkeler

Avrupa Komisyonu tarafından AB üye ve aday ülkelerinin inovasyon performanslarını değerlendirmek ve karşılaştırmak amacıyla Avrupa İnovasyon Puan Tablosu geliştirilmiştir. Bu puan tablosu ülkelerin inovasyon performanslarını ölçmek amacıyla, inovasyon ortamı, bilgi üretimi, inovasyon, uygulamalar ve sınaî mülkiyet kategorileri esas alınarak 26 göstergeye bağlı olarak Özet İnovasyon İndeksi (SII) hesaplanmaktadır. SII indeksine karşılık bu indeksin ortalama artış oranı Şekil-4'de verilmektedir. Buna göre Türkiye Estonya, İtalya, Slovakya ve Macaristan ile birlikte geride kalan ülkeler kategorisinde yer almaktadır. (Parvan, 2007; EC, 2006; Tecimer ve Yalçın, 2007, 276)

Avrupa İnovasyon Puan Tablosu şu başlıklardan oluşmaktadır;

a. *İnovasyon ortamı*; inovasyon için ulusal ölçekte gerekli yapısal şart ve düzenlemeleri,

- b. *Bilgi üretimi*; Ar-Ge faaliyetleri için yatırım seviyesi,
- c. *İnovasyon*; firma ölçeğinde inovasyon performansı,
- d. *Uygulamalar*; inovatif sektörlerde işçilik performansı ve iş çıktılarının katma değeri,
- e. *Sinaî mülkiyet*; iş çıktılarının başarılı “know-how” a dönüşümü

Ülkemizde TÜBİTAK, KOSGEB, DPT gibi kuruluşlar bu tip riskleri paylaşarak işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerine destek olmaktadır. Bunun yanında Dokuzuncu Kalkınma Planında temel amaç, “Ar-Ge ve İnovasyonun Geliştirilmesi” olarak ele alınmıştır. Yine 2008 yılında 5746 sayılı Ar-Ge Faaliyetlerinin Desteklenmesine yönelik kanunla, işletmelere kapsamlı vergi teşvikleri ve girişimcilik destekleri sağlanırken, aynı zamanda Ar-Ge birimi oluşturmaları ve araştırmacı istihdam etmeleri teşvik edilmiştir.

21. yüzyılda ülke yönetimlerinin güçlük çektiği ekonomik alanlardan birisi, *duraklayan ekonomik büyüme hızı* ikincisi ise, *büyüyen işsizlik oranlarıdır*. Bu sorunların çözümleri ise gerek ABD’de gerek AB’de ve gerekse Uzak Doğu ülkelerinde “ulusal inovasyon politikaları” ve Ar-Ge yatırımlarında aranmaktadır. Makro ve mikro ölçekte etkili ve kapsamlı inovasyon dinamiklerinin yaratılması hiç şüphesiz ulusal kalkınmanın sürekliliğini güvence altında tutacak, dolayısıyla Türkiye’yi yukarıda sözü edilen yarışta istenilen seviyeye taşıyacaktır (Uçkan, 2008, 26).

1.2.5 Rekabet ve İnovasyon

Günümüzde ülkelerin dünya ölçeğinde ekonomik etkinliğini ölçmek için kullanılan en önemli kriterlerden biri uluslar arası rekabet güçleridir. Uluslararası rekabet gücü, ekonominin diğer ekonomiler karşısındaki davranışı ve ülkenin yaşam standartlarının uzun vadede artırılabilmesi anlamına gelmektedir (Karaata, 2006).

Halen dünyada ülkelerin rekabet edebilirlik (competitiveness) yönünden konumlarını ölçen iki tanınmış kuruluş bulunmaktadır. Bunlardan birincisi tüm

dünyada ünlü Davos toplantılarını organize eden Dünya Ekonomik Forumu'dur. İkincisi ise Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü adlı kuruluştur. Her iki kuruluşun da uluslararası rekabet gücü üzerine yayınladıkları araştırmaların bilimsel bir temele dayandığı genel olarak kabul edilmektedir (Aktan, 2009).

Dünya Ekonomik Forumu'nun rekabet gücü indeks sıralamasında 2008-2009 yılında ilk sırada ABD, ikinci sırada İsviçre yer alırken Türkiye ancak 63. sırada bulunmaktaydı. Kurumun 2009-2010 indeksine göre ise ilk iki sıra yer değiştirmiş, Türkiye ise 137 ülke arasında 61. sıraya yükselmiştir (WEF, 2009). Söz konusu rapora göre Türkiye'de iş yapmanın önündeki en önemli engeller, vergi düzenlemeleri, bürokrasi ve politik istikrarsızlık yer almaktadır (Schwab, 2009).

Merkezi İsviçre'nin Lozan kentinde bulunan Uluslararası Yönetim Geliştirme Merkezi (International Institute for Management Development-IMD) her yıl Dünya Rekabet Yıllığı (World Competitiveness Yearbook) adıyla bir rapor yayınlamaktadır. IMD'ye göre rekabet gücü büyük ölçüde bir ülkenin sürdürülebilir bir şekilde katma değer üretmesini sağlayan bir ortam oluşturması yeteneğine dayanır. IMD, rekabet gücünü 8 ana kriter ve toplam 250 alt kriter çerçevesinde belirlemektedir. Kullanılan kriterlerin bir kısmı GSYİH, enflasyon, patent sayısı v.b. gibi rekabet gücünün ölçülebilir boyutlarını belirleyen kriterler iken diğerleri dünya çapında yapılan bir araştırma sonucunda elde edilen eğitim, değer sistemleri ve bireylerin motivasyonu gibi rekabet gücünün gayri maddi niteliği ağır basan boyutlarını dikkate alır (Aktan, 2009).

IMD'nin 2009 yılı indeks sıralamasında ilk sırada ABD, ikinci sırada bir önceki yıl üçüncü sırada bulunan Singapur ile 2009'da yer değiştiren Hong Kong yer almaktadır. 57 ülkenin yer aldığı sıralamada Türkiye 2009'da bir sıra yükselerek 47. sırada bulunmaktadır (IMD, 2010).

“Uluslararası Rekabet Gücü”nü belirleyen unsurlar, işletme içi ve işletme dışı unsurlar olmak üzere iki kategoride değerlendirilmektedir. Uluslararası

rekabet gücünü belirleyen işletme içi unsurlar, üretilen mal veya hizmetin kalitesi, maliyeti (işgücü, hammadde, enerji, sermaye, ithalat, pazarlama, vergi, sosyal güvenlik maliyetleri), fiyatı, verimlilik düzeyi, kârı, işletmede kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı, inovasyon ve yaratıcılık olarak sıralanabilir. İşletme dışı etkenler ise devletin ekonomide yeri ve müdahaleleri, uluslararası ticaret sistemi, iç talep yapısı, işgücü piyasalarının esnekliği, ekonomik istikrar, kur ve faiz politikaları, yabancı sermaye, fiziki ve kurumsal altyapı, mali piyasaların yapısı ve rekabeti düzenleyici norm ve kurallar olarak ifade edilebilir (Aktan, 1998: 80-81).

Rekabet gücünü olumsuz etkileyen faktörler arasında ise, hammadde maliyeti, pazarlama, ürün standartları ve uluslararası geçerlilik, enerji maliyeti, enflasyon, sektörde kullanılan teknoloji, işgücü maliyeti, finansman maliyeti, siyasi istikrar ve Ar-Ge yer almaktadır (Tiryakioğlu, 2004).

İşletmeler, rekabet gücünü etkileyen bu olumsuz faktörleri minimize ederek kendine düşen işletme içi olumlu faktörleri maksimize etmeye çalışmalıdır. Bunun için işletmelerin sürekli olarak (a) yeni ürün/hizmetler geliştirme, (b) üretimde yeni yöntemleri araştırma ve geliştirme ve (c) yeni pazarlar bulma/ pazarlara açılma yoluyla kendilerini geliştirmelidir. Böylece sürdürülebilir inovasyon ve ulusal rekabet gücünü arttırmaya katkı sağlama imkânına erişilebilir (Papatya ve diğ., 2007, 427).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında ve sürdürülebilmesinde üç temel faktör vardır (Papatya ve diğ., 2007);

Esnek Olmak: işletmelerin tahmin edilemeyen değişim ve belirsizlikleri yönetebilmesi esnek olmalarına bağlıdır. Çevrenin yapısı, esnekliği ve hızı inovasyonu gerektirmektedir. İşletmelerin yeni rekabetçi alanda etkinlikle faaliyet göstermelerine en büyük katkı stratejik esnekliktir.

Hızlı Olmak: Rekabet ortamında işletmeler yeni ürünleri hızlı bir şekilde üretmeleri, rakiplerine karşı pro-aktif olmaları gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin karar verme sürecindeki hızı rekabet üstünlüğü açısından önemlidir.

İnovatif Olmak: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrenin dinamik ve karmaşık yapısı altında inovatif olmayı, iç işleyişini, yapısını ve sistemlerini yönetebilmeyi diğer yandan dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmeyi öğrenmesi gerekmektedir.

1.2.6 Sınai ve Fikri Mülkiyet

İnovasyonun doğması ve gelişmesi için sınai ve fikri mülkiyet olmazsa olmaz ana koşuldur. Sınai ve fikri bir inovasyonu korumanın ise iki boyutu vardır. Bunlardan birincisi, bu konudaki *kişisel ve kültürel bilincin* varlığı ikincisi ise, *hukuki düzenlemelerdir*. Bir başka deyişle, bir yandan toplumda kişisel ve kültürel olarak inovatif bir ürün/hizmet kullanırken, bunun sahibinin haklarını gözetme bilinci oluşmalı öte yandan inovatif bir ürün/hizmet hukuki düzenlemeler ile korunmalıdır.

Toplumun sınai ve fikri mülkiyetin korunmasını sağlaması, kendi faydalarına olan yaratıcılık ve icat mahsulü yeni ürünleri/hizmetleri ortaya çıkaran inovatif ve yaratıcı kişileri teşvik eder. İşletmeler inovasyon için oldukça yüksek miktarda finansal kaynak ve zaman harcayıp büyük riskler almaktadır. Fikri ve sınai haklar, inovatif kişileri ve bunların destekçilerinin çalışmalarının devamını sağlayan en önemli mekanizma niteliğindedir (Sebban, 2005).

Bir ülkedeki sınaî mülkiyet sisteminin temel elemanları; patent enstitüsü, hukukî ve idari düzenlemeler, patent vekilleri ve ihtisas mahkemeleridir (Yalçiner, 2000). Sınaî mülkiyet sistemi, bir ülkedeki inovasyon sisteminin alt sistemlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Sınaî mülkiyet sisteminin araçlarından olan sınaî mülkiyet hakları; patent, faydalı model, ticaret ve hizmet markaları, endüstriyel tasarım ve entegre devre topoğrafyaları konularını kapsamaktadır. (Tecimer ve Yalçiner, 2007, 276)

İnovasyonun çıktı parametrelerinden biri olarak değerlendirilen sınai mülkiyet hakları kapsamında, ülkemizde 2006 yılı itibariyle, başvurusu yapılan toplam patent sayısı 5.165, faydalı model sayısı 2.456, marka sayısı 66.855, tasarım sayısı 29.484' tür. Bu rakamlar içinde, yerli başvuruların oranı faydalı modellerde % 98.7, markalarda % 82, tasarımlarda % 95.8 ulaşmış olmasına rağmen patentlerde ise ancak % 21.1 seviyesindedir.

Yerli patent başvurularını diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında ülkemizdeki patent başvurularını oldukça düşüktür. Örneğin, milyon kişi başına, Japonya'da 2.884, G.Kore'de 2.189, ABD'de 645 ve Almanya'da 587 patent başvurusu vardır. Dünya ortalaması ise 148'dir. Türkiye'de ise bu rakam sadece 7'dir. Ülkemizde başvuru oranlarının düşük olması işletmelerin sınai mülkiyete tabi ürün geliştirme yeteneğine erişememiş olmaları, sınai mülkiyet sisteminin etkinliği hakkında bilgi sahibi olmamaları ve bu sistemi kullanmamaları ile açıklanabilir (Tecimer ve Yalçınar, 2007, 277-8).

Sınai mülkiyet kadar inovasyonu ortaya çıkaran fikrin de korunması son derece önemlidir. Bern ve Paris Anlaşması'na imza atan ülkeler başta olmak üzere, tüm dünyada fikri mülkiyetin korunmasını sağlamak amacıyla 14 Temmuz 1967 tarihinde Stockholm'de kurulan Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü'ne (WIPO) Türkiye 1976 yılında üye olmuştur. Bu örgütün ilk kuruluş tarihi ise 1883'e kadar dayanır. Endüstri devrimiyle birlikte böyle kurumlarda kurulmuş olmasaydı, bugün dünyanın gelişimi bu seviyede olamazdı. Yine de tüm dünyada 150 yıldan bu yana fikri mülkiyet hukuki sistemi çok yavaş ilerlemektedir. Fakat bu haliyle bile insanlığın yeni bilgi üretmesini, yeni keşiflerde bulunmasını, yaratıcı olmasını ve yeni ticari değerlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Fikri mülkiyet, işletmeler için en temel rolünü rekabet edebilirliği geliştirmekte oynar. Fikri mülkiyet işletmelerin satışlarını, Ar-Ge harcamalarını, inovasyon yatırımlarını ve stratejilerini doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilemektedir (Kalanje, 2009).

Bunun yanında ticari sırların fikri mülkiyet haklarından daha cazip olduğunu savunanlar da bulunmaktadır. Bir başka deyişle, fikri bir mülkiyeti korumak için sağlanacak haklar, işletmenin ticari sırrını ortaya çıkaracaksa (örn: coca-cola özü) cazibesini yitirmektedir (Granstrand, 2005, 280)

Fikri mülkiyetin birçok işletmenin kârlılığına etki ettiği savunulmaktadır (Amram, 2003, 25). Fikri mülkiyetin yeterince korunmaması inovasyonu ve ekonomik gelişmeyi engeller. Özetle sınai ve fikri mülkiyet haklarının korunması, ar-ge yatırımlarına ve inovasyona olumlu yönde etki edecektir.

1.3 İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyonu birçok şekilde sınıflandırmak mümkündür. İnovasyon, müşteri veya işletmeye sunduğu yenilik açısından sınıflandırılabilir gibi sıklığa göre, işletmenin değerine veya müşterinin faydasına ve etkisine göre de sınıflandırılabilir (Davis ve Devinney, 1997)

İnovasyon seviyesine göre farklı türden bahsetmek mümkündür (Hodgetts ve Kuratko 1995) (Bkz. Tablo-2);

- 1) *İcat*: yeni ve denenmemiş bir ürün, hizmet veya sürecin yaratılmasıdır. Söz konusu yeniliğin alanında devrim niteliği taşıması gerekir
- 2) *Geliştirme*: hâlihazırda varolan bir ürün, hizmet veya süreci geliştirmedir. Söz konusu geliştirme faaliyetinin mevcut fikirlerden daha iyi olması gerekir.
- 3) *Kopyalama*: hâlihazırda varolan bir ürün, hizmet veya süreci kopyalamayı ifade eder. Buradaki kopyalama salt bir kopyalama faaliyetinden farklı olarak girişimcinin rekabete değer katacak katkısını da içerir.
- 4) *Sentez*: var olan kavram ve faktörlerin yeni bir formülle birleştirilmesidir.

Tablo-2 İnovasyon Seviyesi

İNOVASYON SEVİYESİ		
Tür	Tanım	Örnek
İcat	Tamamen yeni ürün, hizmet veya süreç	Wright kardeşler - uçak Edison - ampul A. G. Bell - Telefon
Geliştirme	Hâlihazırda varılan bir ürün, hizmet veya süreci geliştirme	Ray Kroc – Mc Donald's Nolan Bushnell – Atari
Kopyalama	Var olan kavramı yaratıcı bir şekilde kopyalama	Wal-Mart – mağaza Pizza Hut – pizza
Sentez	Var olan kavram ve faktörlerin yeni bir formülle birleştirilmesi	Fred Smith – Federal Express Merrill Lynch – ev sermaye finansmanı

Arıkan (2003; 134) ise inovasyon düzeylerine göre işletmeleri şu şekilde sınıflandırmıştır;

Düzy 0-Kararlı İşletme: Pek az ya da hiç inovasyon yapmayan işletme,

Düzy 1-Yenilikçi İşletme: Rekabetçi ve teknolojik çerçevede, inovasyonu devam ettirme ve yönetme kapasitesine sahip işletme,

Düzy 2-Öğrenen İşletme: İnovasyon kapasitesine ek olarak değişen çevreye de uyum sağlayabilme yeteneği olan işletme

Düzy 3-Kendisi Yaratabilen İşletme: Temel teknolojik kapasitesini kullanarak farklı pazarlarda kendisine yer bulabilen ve/veya yeni pazarlar yaratabilen işletme (Tiryakioğlu, 2004).

Trott (2005, 17-8)'a göre inovasyonun yedi türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar, yeni veya geliştirilmiş ürünleri kapsayan *ürün inovasyonu*; ürünlerin sunumlarında ortaya çıkan *hizmet inovasyonu*; üretim sürecindeki inovasyonlar anlamında kullanılan *süreç inovasyonu*; bir işletmedeki organizasyon yapısı vb. gibi inovasyonlar anlamında *organizasyon inovasyonu*; toplam kalite yönetimi gibi yönetim uygulamalarını kapsayan *yönetim inovasyonu*; üretimdeki inovasyon faaliyetlerini kapsayan *üretim inovasyonu* ve nihayet ürün ve hizmetlerin satışındaki *pazarlama inovasyonu*dur (Bkz. Tablo-3).

Tablo-3 İnovasyon Türleri

İNOVASYON TÜRÜ	AÇIKLAMA
Ürün inovasyonu	Yeni veya geliştirilmiş ürün geliştirme
Hizmet inovasyonu	İnternet temelli finansal hizmetler vb.
Süreç inovasyonu	Üretim süreci geliştirme
Organizasyon inovasyonu	Yeni bir işletme içi iletişim sistemi vb.
Yönetim inovasyonu	Toplam kalite yönetimi, iş süreci yeniden yapılandırma (BRP-business process re-engineering)
Üretim inovasyonu	Kalite çemberleri, JIT vb.
Pazarlama inovasyonu	Yeni satış yaklaşımı (direkt pazarlama gibi)

Kaynak: Trott (2005, 15)

İnovasyon türleri genel olarak ürün, süreç ve organizasyonel olarak üçe ayrılır. Bunun yanında inovasyonun hızı ve sıklığı göz önüne alındığında kademeli inovasyon ve radikal inovasyon olarak ayırmak da mümkündür (Benner ve Tushman, 2003).

Bu çalışmada ise, ürün, süreç ve organizasyon inovasyonu ele alınacaktır. Bununla birlikte literatür incelendiğinde organizasyonel inovasyon örgüt kültürünü içeren ifadelerle ölçülmektedir. Çalışmanın literatür kısmında organizasyonel inovasyon ele alınacak fakat uygulama kısmında organizasyonel inovasyon, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicilerinde değerlendirilecektir.

1.3.1 Ürün İnovasyonu

Bu çalışmada ürün inovasyonu ifadesindeki ürün kavramı mal ve hizmetleri içerecek şekilde tanımlanmıştır. Bir başka ifadeyle yukarıda bahsedilen Trott (2005)'un ayrımında geçen ürün inovasyonu ve hizmet inovasyonu aynı başlık altında incelenecektir.

Oslo kılavuzunda ürün inovasyonu, “*mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya*

hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu durum, teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir” şeklinde tanımlanmıştır. Herhangi bir üründeki teknik özelliklere ilişkin küçük değişiklikler ürün inovasyonuna girmemektedir fakat bu değişiklik kullanım kolaylığı sağlıyorsa bu inovasyon olarak değerlendirilir (Oslo Kılavuzu, 2005, 50-52).

Ürün inovasyonu, yeni bir ürün piyasaya sürmek veya mevcut ürünleri geliştirerek yeni fonksiyon kazandırmaktır. Buradaki yeni kavramın anlamı, işletme, tüketici, kullanıcı, üretici, dağıtıcı ve ürün teknoloji için ve bunların kombinasyonu için yeni olmayı ifade eder. Başarılı bir ürün inovasyonu dört unsuru içerir. Bunlar, (1) pazar ihtiyaçları ile teknolojik potansiyeli birleştirmek (2) sorunlara üretilen yaratıcı çözümleri sürece dahil etmek (3) süreci iyi yönetmek ve (4) bu konuda çaba sarfetmede kararlı olmaktır (Dougherty, 1999, 175).

Ürün inovasyonundan söz ederken, dünya, sektör, bilim, pazar, işletme ve müşteri açısından ürünün tasarım, fayda ve özelliklerindeki inovasyon ifade edilmektedir. Ürün inovasyonu, işletme için ürünün özgünlüğünü, üstünlüğünü ve müşteri için yeniliğini kapsamaktadır (Garcia ve Calantone, 2002).

Ürün inovasyonu, yeni bir ürün veya hizmet ile ilgili ya da mevcut bir ürün veya hizmetin yaşam süresini ve rekabet değerini arttıran bir ilerlemedir (Durna, 2002, 66).

Ürün inovasyonu, işletmenin çevresindeki ihtiyaçlar ve fırsatların, tatmin edilmiş ihtiyaçlara ve faydalanılmış fırsatlara dönüştürülmesini sağlayan temel işletme süreçlerinden biridir. Ürün inovasyonu temel olarak, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ya da tamamen yeni ürün ve hizmetler oluşturacak biçimde yenilenmesini sağlayan ve işletmenin geleceğini güvence altına almak açısından önemli bir süreçtir (Güleş ve Bülbül, 2004; 135).

Mevcut ürünlere yapılan önemli derecede iyileştirmeler, malzemelerde, bileşenlerde ve performansı artıran diğer özelliklerdeki değişiklikler yoluyla ortaya

çıkılmaktadır. Otomobillerde ABS frenleme, GPS (Küresel Konumlandırma Sistemi) dolaşım sistemleri ve diğer alt-sistem iyileştirmeleri, bir dizi entegre teknik alt-sistemden birine yapılan kısmi değişiklikler veya ilaveler ürün inovasyonuna örnektir. Giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanımı ve ürün performansını iyileştiren yeni malzemeler kullanımı da bir ürün inovasyonuna örnektir (Oslo Kılavuzu, 2005, 52).

Hizmetlerde ürün inovasyonu, mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir. Buna örnek olarak, yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli inovasyonlar verilebilir (Oslo Kılavuzu, 2005, 52).

Müşterilere yeni kullanım alanları getiren (Mogollon, R. H. ve diğ., 2010; Kirner ve diğ., 2008) müşteriler tarafında yenilikçi bulunan (Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. 2004), sektördeki mevcut fikirlere meydan okuyan (Mogollon, R. H. ve diğ., 2010), sektöre yeni fikirler sağlayan (Mogollon, R. H. ve diğ., 2010; Theoharakis, V. ve Hooley, G., 2008), rakiplerinkinden daha yenilikçi (Wang, C.L. ve Ahmed, P.K., 2004; Nasution, H. N. ve diğ., 2010; Rogers, 1998; Pekovic ve Galia, 2009; Andrew ve diğ., 2007) ve rakiplerinkinden daha iyi (Wang, C.L. ve Ahmed, P.K., 2004) ürün ve hizmetler ürün inovasyonu olarak değerlendirilir.

1.3.2 Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, inovatif iş yapış şekillerini içerir (Papinniemi, 1999). Oslo kılavuzunda süreç inovasyonu, *“yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri kapsamaktadır”* şeklinde tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005, 53).

Gopalakrishnan ve diğ. (1999) süreç inovasyonunu, girdi ve çıktı arasında aracılık eden üretim teknolojisindeki yeni araçlar, usuller ve bilgiler olarak

tanımlamaktadır. Süreç inovasyonu ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi, kalite ve güvenilirliğin iyileştirilmesi sayesinde müşteriye sunulan değerin arttırılmasına katkı sağlamaktadır. Süreç inovasyonu, temel olarak işletmelerin bir şeyler üretme ve sunma yeteneğinin yenilenmesi ya da iyileştirilmesi ile ilgilidir. Bu yetenek, pazara daha çok seçeneğin sunulması ya da daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı olunması gibi birçok şekilde geliştirilebilir (Güleş ve Bülbül, 2004; 139-140).

Süreç inovasyonundan söz edilirken, teknoloji, ürün hattı, pazarlama, satış ve dağıtım becerileri açısından inovasyon ifade edilmektedir. Süreç inovasyonu, teknolojik yenilik ve teknoloji maliyetleri gibi konuları da kapsamaktadır (Garcia ve Calantone, 2002). Bir başka ifadeyle kullanılan teknolojinin geliştirilmesi veya mevcut teknolojinin maliyetlerinin düşürülmesi de süreç inovasyonuna girmektedir.

Süreç inovasyonu üç ayrı amaca hizmet etmektedir. Bunlar (1) maliyetleri azaltmak, (2) kaliteyi arttırmak ve (3) yeni ve önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmektir (Şahin, 2009).

Süreç inovasyonuna örnek olarak EasyJet örneği verilebilir. EasyJet, tek tip uçak kullanarak bakım ve onarım giderlerini azaltmış, noktadan-noktaya kısa mesafeli uçuşları tercih etmiş, uçakta yiyecek ve içecek servisini kaldırarak, iş süreçlerini daha az maliyetli ve daha verimli hale getirmiştir (Kırım, 2007, 18).

Bir başka ifadeyle süreç inovasyonu, bir ürünün yapılış veya sunum yöntemlerinde yapılan değişimlerdir. Ürünün kalite ve maliyeti ile ilgili olan süreç inovasyonları hariç diğerleri müşteriler tarafından fark edilemeyebilir. Süreç inovasyonu temelde, patent koruması sonucunda kullanılamaz hale gelen süreci kullanmak için, gelişen teknolojiyle birlikte farklı özellik ve kalitedeki hammaddenin kullanımı mümkün hale geldiğinde, maliyeti azaltma, kaliteyi arttırma ve rekabet avantajı sağlamak için yapılır (Durna, 2002, 67-9).

Süreç inovasyonu, ürün inovasyonunun bütünleştirici bir parçasıdır. Ürün inovasyonuna, ona paralel bir süreç inovasyonu olmadan ulaşılamaz. Bazen bir

ürün inovasyonu doğrudan süreç inovasyonu ile sonuçlanır. Süreç inovasyonu da ürün inovasyonunu daha etkin hale getirir (Durna, 2002, 70).

Bir üretim hattında yeni otomasyon teçhizatının uygulanması ya da ürün geliştirmek için bilgisayar destekli tasarım uygulamaları gibi yeni üretim yöntemleri süreç inovasyonu kapsamında değerlendirilmektedir. Süreç inovasyonu, barkotlu veya aktif RDT (Radyo Frekans Teşhisi) ile mal-izleme sistemi gibi yeni bir teslimat yöntemini de içermektedir (Oslo Kılavuzu, 2005, 53).

Geleneksel yollarla çözülemeyen sorunları yeni metodlarla çözüme (Wang, C.L. ve Ahmed, P.K., 2004; Nasution, H. N. ve diğ., 2010; Dobni, C. B., 2008; Kirner ve diğ., 2008; Rogers, 1998; Pekovic ve Galia, 2009), iş süreçlerini geliştirme (Wang, C.L. ve Ahmed, P.K., 2004; Nasution, H. N. ve diğ., 2010; Dobni, C. B., 2008; Kirner ve diğ., 2008; Rogers, 1998; Pekovic ve Galia, 2009; Santos-Vijandea, M. ve diğ., 2007; Ren, 2009; Andrew ve diğ., 2007), yönü yönetim sistemleri geliştirme (Wang, C.L. ve Ahmed, P.K., 2004; Dobni, C. B., 2008; Ren, 2009), üretim ve hizmet metodlarını rakiplerinkinden daha hızlı geliştirme (Wang, C.L. ve Ahmed, P.K., 2004; Nasution, H. N. ve diğ.; Ren, 2009), süreç inovasyonu olarak değerlendirilir.

1.3.3 Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, ürün ve hizmet yaratmanın ötesinde, iş modelleri, yönetim teknikleri ve yönetim stratejileri ile organizasyon yapılarını ve toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim biçimlerini ifade eder (Jamrog ve diğ., 2006; Rennings, 2000).

Wang ve Ahmed, (2004) organizasyonel inovasyonu, inovatif davranış ve süreç ile stratejik oryantasyonun birleştirilmesi yoluyla pazara yeni bir ürün sunmak veya yeni bir pazar açmak olarak tanımlamaktadır.

Suranyi ve Unger (1994) ise organizasyonel inovasyonu, işletmedeki yeni bir ürün, süreç ve sistemin başlangıcı olarak ifade etmektedirler (Sarros ve diğ., 2008).

Organizasyonel inovasyon işletmenin, ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır (Oslo Kılavuzu, 2005, 55).

Ticari uygulamalardaki organizasyonel inovasyon, çalışmanın yürütülmesi için rutinler ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Bunlar, örneğin, işletmenin içerisinde bilgi paylaşımı ve öğrenimi iyileştirmek amacıyla yeni uygulamaların gerçekleştirilmesini içerir. İşyeri organizasyonundaki organizasyonel inovasyona bir örnek, işletme çalışanlarına karar almada daha fazla özerklik veren ve onları fikirleriyle katkıda bulunmaya cesaretlendiren bir organizasyonel modelin ilk kez gerçekleştirilmesidir (Oslo Kılavuzu, 2005, 55).

İşletmenin dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler; araştırma organizasyonları ya da müşteriler ile yeni işbirliği türlerinin tesis edilmesi; tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri ve üretim, tedarik, dağıtım, işe alım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması veya taşeronla verilmesi gibi, diğer firmalar ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden organize edilme yollarının gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Diğer işletmelerle birleşmek veya bunları satın almak, organizasyonel inovasyon olarak değerlendirilmez. Bununla birlikte, işletmenin birleşme veya satın alma sürecinde yeni organizasyon yöntemleri geliştirmesi veya benimsemesi halinde, birleşme ve satın almalar da organizasyonel inovasyonu içerebilir (Oslo Kılavuzu, 2005, 55-6).

Son yıllarda işletmelerin hayatını devam ettirmeleri ve rekabet avantajı sağlamaları için organizasyonel inovasyon ilgi odağı olmuştur. İşletme stratejileri organizasyonel inovasyonda önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Goktan, 2005). İşletme içerisinde paylaşılan bireysel bilgiler zamanla

organizasyonel bilgi olmakta ve bu da organizasyonel inovasyonun kaynağını teşkil etmektedir. Bunun yanında ornganizasyonel inovasyonu benimsemede yöneticiler, kaynak tahsis etme gibi konularda önemli rol oynamaktadır. (Chen ve Lin, 2009).

Angle (1989), çevrelerindeki dinamik değişimlere uyum sağlayan organik organizasyonların, mekanik organizasyonlara kıyasla daha fazla organizasyonel inovasyona ulaştıklarını savunmuştur (McClean, 2005).

Literatürde organizasyonel inovasyon üç farklı bakış açısı ile incelenmiştir. Bunlar, (1) işletmelerin üretim ve teknik süreçlere etki eden yapısal karakteri, (2) organizasyonel değişim ve gelişim, (3) organizasyonel inovasyonun işletme içinde nasıl ortaya çıkıp geliştirildiği üzerinedir (Armbruster ve diğ., 2008).

Genel olarak organizasyonel inovasyon, yeni yönetim kavram ve uygulamaları olarak tanımlanabilir (Damanpour, 1987; Damanpour ve Evan, 1984). Başka bir ifadeyle, organizasyonel inovasyon farklı organizasyonel uygulamaların işletme içine yayılmasının göstergesi olarak yeni organizasyonel kavramların uygulanmasıdır.

		Organizasyonel İnovasyonun Alanı	
		İşletme İçi	İşletmeler Arası
Organizasyonel İnovasyon Türü	Yapısal İnovasyon	<ul style="list-style-type: none"> • Çapraz fonksiyon takımları • Planlama, operasyon ve kontrol faaliyetlerinin ademi merkezileşmesi • Üretim hücre ve segmentleri • Hiyerarşik basamakların sayısını azaltma 	<ul style="list-style-type: none"> • İşbirliği, şebekeler ve ittifaklar (Ar-Ge, üretim satış-servis) • Dış kaynak yapma-satın alma
	Prosedür İnovasyonu	<ul style="list-style-type: none"> • Üretimde takım çalışması • İş zenginleştirme, iş genişletme • Eş zamanlı mühendislik • Sürekli iyileştirme (Kaizen) • Kalite çemberleri • Kalite denetimleri/sertifikalar (ISO) • Sıfır hata (Kanban) • Önleyici koruma 	<ul style="list-style-type: none"> • JIT (müşteriler için tedarikçiler ile) • Yalnız ve ikili üretim • Tedarik zinciri yönetimi • Müşteri kalite denetlemeleri

Şekil-5 Organizasyonel inovasyon alanı ve türü
Kaynak: H. Armbruster ve diğ., (2008)

Organizasyonel inovasyon işletme içindeki bölümler arası inovasyon ve işletmeler arası inovasyon olarak farklı boyutlarda incelenebileceği gibi yapısal inovasyon ve prosedür inovasyonu boyutlarıyla da incelenebilir. Yapısal inovasyon; sorumlulukların, komuta hattının, bilgi akışının, hiyerarşik yapının değiştirilmesi ve geliştirilmesidir. Prosedür inovasyonu ise; işletme içindeki rutinleri, süreçleri ve uygulamaları etkiler. Böylece, eş zamanlı mühendislik ve sıfır hata gibi işletme içerisindeki metod ve süreçleri değiştirip iyileştirir. Söz konusu bu boyutların kombinasyonu Şekil-5’de gösterilmiştir. Buna göre örneğin, çapraz fonksiyon takımları işletme içi yapısal bir organizasyonel inovasyon iken JIT işletmeler arası prosedür inovasyonuna örnek olarak verilebilir (Armbruster ve diğ., 2008).

1.4 İNOVASYONUN ÖLÇÜMÜ

İnovasyonu ölçmek için farklı ölçek ve göstergeler kullanılmaktadır. Bu ölçeklerin bazıları ulusal bir nitelik arz etmekte ve bilimsel yayınlar, patentler ve Ar-Ge harcamalarına dayanmaktadır. İşletme seviyesinde yapılan araştırmalar ise

anketler ve vak'a çalışmaları temelli oluşturulmaktadır (Dodgson ve Hinze, 2001). Literatürde ulusal ve işletme seviyesinde yapılan araştırmalar ile sayısal göstergelere dayanan ve sayısal olmayan göstergelere dayanan araştırmaların entegre edilmesine duyulan ihtiyaç dile getirilse de bu konuda yapılan çok fazla çalışma bulunmamaktadır.

İnovasyon, yönetim bilimi, iktisat, çalışma psikolojisi ve sosyoloji gibi birçok disiplin tarafından incelendiği için belirli bir teorisi ve ölçme kriterleri bulunmamaktadır. İnovasyonun, teknolojik ve teknolojik olmayan yönlerinin olması ve etkilerinin direk olarak belirlenememesi inovasyonu ölçmeyi zorlaştıran etkenlerdir. İnovasyonu ölçmeyi güçleştiren diğer unsurlar ise işletme içinde farklı seviyeler için farklı karmaşıklık arzemesi, yaşam döngüsünün farklı olması ile işletme içi ve işletme dışı yayılımı arasındaki farklılıklardır (Kirner ve diğ., 2008).

İşletme seviyesinde kullanılan göstergeler, geliştirilen ürün-hizmet kalitesi, düşürülen maliyetler, müşteri ve tedarikçilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verme süresini azaltma, ürün-süreç esnekliğini artırma, verimliliği artırma ve ürün-hizmet inovasyonlarıdır. Çalışanlar açısından inovasyonun göstergeleri ise, çalışan tatmininin artması, iş hayatı dengesinin geliştirilmesi, arttırılan iş yeri özerkliği ve arttırılan motivasyondur (Kirner ve diğ., 2008).

Ren (2009), araştırmasında ürün inovasyonunu ölçmek için, ürünü değiştirme-geliştirme, ürünün kalitesini artırma, ürün gamını genişletme ve yeni pazarlar keşfetme değişkenlerini; süreç inovasyonunu ölçerken ise üretim esnekliğini artırma, çalışma maliyetlerini düşürme, malzeme ve enerji tüketimini azaltma değişkenlerini kullanmıştır.

Rogers (1998) ise, inovasyonun ölçümünü inovasyon girdileri ve inovasyon çıktıları olmak üzere iki ana boyuta ayırarak incelemiştir. Bu boyutlardan *inovasyon çıktıları*, yeni veya geliştirilmiş ürünler-süreçler, yeni veya geliştirilmiş ürünlerin gelirlerinin toplam gelirlerdeki oranı, fikri mülkiyet istatistikleri (patent, marka tescil vs.) ve işletme performansı göstergelerinden

oluşmaktadır. *İnovasyon girdileri* boyutu ise, Ar-Ge harcamaları, satın alınan teknolojiler (patent, lisans vs.), maddi olmayan varlıklar, satın alınan mühendislik uygulamaları ve yeni-geliştirilmiş ürün ile ilgili üretim uygulamaları, yeni ürünler için pazarlama harcamaları, inovasyon ile ilgili eğitim harcamaları ile yönetsel ve organizasyonel değişim göstergelerinden oluşmaktadır.

Antoncic ve Hisrich (2001) inovasyonu, işletmenin yeni ürün geliştirmeye verdiği önem, pazara sunulan yeni ürün miktarı, işletmenin yeni ürün geliştirmek için harcamaları, üretilen yeni ürün miktarı, patentli ürün geliştirmeye yapılan yatırım, patentli ürüne verilen önem, diğer işletme ve sektörlerin teknolojilerini uyarlama, teknolojik inovasyona verilen önem, sektörde teknolojik gelişmelerde öncü olma, son üç yıl içerisinde yeni ürünlerden elde edilen gelirlerin toplam gelirlere oranı gibi ifadelerle ölçmeye çalışmışlardır.

Pekovic ve Galia (2009), kalite yönetim sistemlerinin inovasyona etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, inovasyonun göstergeleri olarak; işletme için yeni veya geliştirilmiş ürünler, yeni veya geliştirilmiş ürünler nedeniyle gelirlerdeki artış, pazara sürülen yeni veya geliştirilmiş ürünler, pazardaki yeni ya da geliştirilmiş ürünlerdeki payı, işletme için yeni veya geliştirilmiş süreçler, yeni bir süreç (teknolojik ve teknolojik olmayan), toplam inovasyon harcaması ve inovasyon projesi sayısını kullanmışlardır.

Boston Consulting Group (BCG) işletmelerin inovasyon faaliyetlerini ölçmek için altı kriter kullanmaktadır. Bunlar; verimlilik, yeni ürünü pazara sunma zamanı, fikir seçme ve üretme, inovasyon portföyünün genel olarak sıhhati, Ar-Ge'nin etkililiği ve yaşam eğrisi performansıdır. Yine BCG'nin araştırmasına göre, aşağıdaki ölçüm kriterleri çalışanların inovasyona yönelik tutum ve davranışlarına etki etmektedir. Bu kriterler; gelirlerdeki artış, müşteri tatmini, yeni ürünlerden elde edilen satış oranı, yeni ürün satışı, maliyeti azaltma, pazara sunma zamanı, yeni ürün ve fikir sayısı, brüt kâr, projelendirmeye karşı gerçekleştirilen performans, tüketici benimseme oranı ve inovasyon harcamasının geri dönüş oranıdır (Andrew ve diğ., 2007).

Palmer ve Kaplan (2007), işletmelerin inovasyon bilincinin neresinde olduklarını ölçmek için yaptıkları araştırmalarında sekiz ana değişkenden oluşan ölçek kullanmışlardır. Bu değişkenler; (1) inovasyonu iyi yönetme, (2) stratejik işbirliği (alignment), (3) pazar öngörüsü, (4) tüketici ihtiyaçlarını öngörme, (5) yeni teknolojiye sahip olma, (6) organizasyonel atiklik, (7) disiplinli bir uygulama, (8) inovatif amaçların ve hedeflerin varlığıdır.

İşletmelerin inovatif faaliyetlerine ilişkin en kapsamlı kavramsal ve metodolojik veri OECD'nin hazırlamış olduğu "Oslo Klavuzu"nda bulunmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005). Yine EUROSTAT'ın* 1993 yılında 13 ülkedeki 41.000 Avrupalı işletmeye uyguladığı "Topluluk İnovasyon Anketi" (CIS)** (CIS, epp.eurostat.ec.europa.eu, 2008) de Oslo Klavuzu gibi bir içeriğe sahiptir (Evangelista ve diğ., 2001).

Avrupa Birliği'nde inovasyona ilişkin verilerin derlenmesi amacıyla tasarladığı "Topluluk İnovasyon Anketi" tüm AB üye ülkelerinde üç yılda bir (üçer yıllık dönemleri kapsayacak şekilde) düzenli olarak uygulanmaya başlanmıştır. Avrupa Birliği'nin Topluluk İnovasyon Araştırması'nda bir işletmenin inovasyon yapısı 11 ana değişkenle ölçülmektedir (Bkz. Tablo-4) (OECD, <http://www.oecd.org/dataoecd/52/35/40140021.pdf>):

* Statistical Office of the European Communities

** The Community Innovation Survey

Tablo-4 Topluluk İnovasyon Anketi (CIS)'nde kullanılan temel değişkenler

- 1. İşletme hakkında genel bilgiler**
 - 2. Ürün (mal ya da hizmet) inovasyonu**
 - işletmenin kendisinin yaptığı inovasyon / iş birliği ile yapılan inovasyon / dışarıdan alınan inovasyon
 - pazar için / işletme için inovatif olma
 - 3. Süreç inovasyonu**
 - yeni veya geliştirilmiş üretim metodu / dağıtım metodu / destek faaliyeti (satın alma, muhasebe, bilgi işlem)
 - işletme içi Ar-Ge, işletme dışı Ar-Ge / makine, malzeme, yazılım alma / dışarıdan diğer bilgiler satın alma
 - 4. Devam eden ya da terk edilen inovasyon faaliyetleri**
 - 5. İnovasyon faaliyetleri ve harcamaları**
 - 6. İnovasyonun bilgi kaynakları ve işbirliği faaliyetleri**
 - İşletme içi bilgi kaynakları / pazar kaynakları / kurumsal kaynaklar /
 - 7. İnovasyonun etkileri**
 - ürün inovasyonu etkileri (ürün-hizmet gamını genişletme / pazar payını arttırma veya yeni pazarlara girme / ürün-hizmet kalitesini arttırma)
 - süreç inovasyonu etkileri (üretim ve hizmet esnekliğini geliştirme / kapasiteyi arttırma / çıktı başına çalışma maliyetlerini düşürme / çıktı başına malzeme ve enerji harcamalarını azaltma)
 - diğer etkiler (dış çevreye olan etkileri azaltma / sağlık ve güvenliği arttırma / hukuki düzenlemeleri dah iyi yerine getirme)
 - 8. İnovasyonun engelleri**
 - 9. Fikri mülkiyet hakları**
 - 10. Organizasyonel ve pazarlama inovasyonu**
 - 11. Temel ekonomik bilgiler**
-

Evangelista ve diğ., (2001), ulusal inovasyon sistemi boyutuyla İtalya ölçeğindeki araştırmalarında inovasyonun teknolojik göstergelerini Tablo-5'te görülen dört ana boyutta incelemişlerdir.

Tablo-5 İnovasyonun Teknolojik Göstergeleri

	İnovasyon Boyutu	Tanım
İşletme stratejisi	İnovasyon faaliyeti	ar-ge harcaması tasarım harcaması pazarlama harcaması patent harcaması deneme ürün harcaması yatırım harcaması
	Ürün/süreç uygulaması	% olarak işletmenin başlattığı ürün inovasyonu süreç inovasyonu
	İnovasyon amaçları	% olarak işletmenin verdiği önem yeni pazar yaratma ürün gamını genişletme üretim esnekliğini geliştirme üretim maliyetlerini düşürme ürünleri yenileme
İşletmenin performansı	Girdi	çalışan başına inovasyon harcaması çalışan başına inovasyon yatırımı
	Çıktı	ürün ile ilgili toplam iş gücü devir oranı (işletme ve sektör için)
Sistem performansı	İnovasyonun yayılması	katılımcılardaki inovatif işletme oranı
	Bilgi kaynakları	% olarak işletmenin verdiği önem rakipler konferans ve sergiler danışmanlık firmaları müşteriler işletme içi bilgi kaynakları patantler tedarikçiler üniversiteler ve kamu araştırma kurumları
	İnovasyon engelleri	% olarak işletmenin verdiği önem ekonomik engeller taklit riski teknoloji ve pazar hakkında eksik bilgi yasal engeller müşterilerden gelecek tepkilerden korkma teknolojik imkan eksikliği işletme dışı teknoloji hizmeti eksikliği
	İnovasyon politikası	% olarak işletmenin verdiği önem avrupa komisyonundan alınan finansal teşvik kamu sektöründen alınan teşvik diğer finansal teşvikler kamu araştırma düzeni tedarikçi düzeni araştırma hizmetleri teknoloji hizmetleri
Endüstri yapısı	İşletme büyüklüğü Verimlilik	çalışan sayısı (diğer işletmelere oranla) çalışan başına satış bilim temelli endüstrilerde satış oranı tedarikçilerin uzmanlaştığı endüstrilerde satış oranı ölçek yoğun endüstrilerde satış oranı tedarikçilerin baskın olduğu endüstrilerde satış oranı

Kaynak: Evangelista ve diğ., 2001

Papatya ve diğ. (2006), çalışmalarında inovasyonu aşağıdaki boyut ve değişkenlerle ölçmüşlerdir. **İnovasyon** boyutunda; yeni teknikler, süreç ya da sistemleri yaratmada ilk olma, yeni ürünler ile yeni pazar alanlarına girme, var olan ürünler için yeni niş alanlar yaratma, çevresel belirsizlik durumunda karar almak için beklemek yerine cesur kararlar alma; **ürün-hizmet inovasyonu** boyutunda; ürünleri ve üretim süreçlerini farklılaştırma, destekleyici (reklam ve pazarlama gibi) faaliyetler ile mevcut ürünlere/hizmetlere yeni talepler yaratma, faaliyet gösterilen sektörde yeni iş kollarını takip etme, risk almaya meyilli olma ve **süreç inovasyonu** boyutunda; inovasyon ve yaratıcılığı teşvik etmede stratejik insan kaynakları programlarını kullanma ile yeni ürünler ve yeni teknolojiler geliştirmek için Ar-Ge'ye önem verme değişkenlerini kullanmışlardır.

Jamrog ve diğ. (2006), çalışmalarında inovasyonu ölçmek için; müşteri tatmini, pazar payı, üretilen yeni ürün-hizmet-üretim süreçleri, çalışanlar tarafından sunulan fikirlerin finansal etkisi, kâr ve gelirlerin yüzdesi olarak inovasyon, araştırma ve geliştirme harcamaları, yeni ürün temelli yeni faaliyetler ve fikri mülkiyet (patent sayısı vb.) değişkenlerini kullanmışlardır.

Tidd ve diğerleri (2005, 566-7) işletmelerin inovasyon yapısını ölçmek için 40 sorudan oluşan bir ölçek tavsiye etmektedirler. Bu ölçekteki sorular şu şekildedir;

1. Çalışanlar, inovasyonun rekabete nasıl yardımcı olacağına dair net düşüncelere sahiptir
2. **Fikir aşamasından piyasaya sürme aşamasına kadar etkili yeni ürün geliştirme sürecine sahibiz**
3. İşletmemizin organizasyon yapısı inovasyonu engellemeye değil önünü açmaya yardımcı olur
4. **İşletmemizde çalışanların eğitim ve gelişimi için güçlü bir kararlılığı bulunur**
5. Tedarikçilerimiz ile iyi bir “kazan-kazan” ilişkimiz vardır
6. **İnovasyon stratejimiz açık ve nettir herkes gelişme için amaçlarımızı bilir**
7. İnovasyon projelerimiz zaman ve bütçe dâhilinde tamamlanır
8. **İnsanlar departman sınırları dışında da iyi çalışırlar**

9. Daha sonraki projelerimizi ve performansımızı arttırmak için zaman harcarız
- 10. Müşterilerimizin ve son kullanıcılarımızın ihtiyaçlarını iyi anlarız**
11. Çalışanlarımız, farklı yeteneklerimizin bize nasıl bir rekabet avantajı sağladığının farkındalar.
- 12. Herkesin tüketici ihtiyaçlarını anlamaları için etkili mekanizmalarımız var**
13. Herkes ürün ya da süreçleri iyileştirmek için önerilerde bulunur
- 14. Bilgimizi geliştirmek için üniversite ve diğer araştırma merkezleri ile işbirliği yaparız**
15. Hatalarımızdan ders çıkarırız
- 16. Tahmin araç ve tekniklerini kullanarak gelecekteki tehdit ve fırsatları görmeye çalışırız**
17. Fikirleri başarılı uygulamalara dönüştürecek süreci etkili yönetecek mekanizmalara sahibiz
- 18. Organizasyon yapımız hızlı karar almamıza yardımcı olacak şekidedir.**
19. Yeni şeyler keşfetmek ve geliştirmek için müşterilerle yakın ilişkiler kurarız.
- 20. Ürünlerimizi ve süreçlerimizi sistematik olarak diğer firmaların ürün ve süreçleriyle karşılaştırırız**
21. Üst yönetimimiz, inovasyon sayesinde işletmemizin nasıl gelişeceğine dair vizyonu paylaşırlar
- 22. Sistematik olarak yeni ürün fikirlerini araştırırız**
23. İşletmemizdeki yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim etkili çalışır
- 24. Yeni ürün ve süreç geliştirmek için diğer işletmelerle işbirliği yaparız**
25. Öğrenmemize yardımcı olması için diğer işletmelerle toplantılar yapıp deneyimlerimizi paylaşıyoruz
- 26. Üst yönetimin inovasyon için kararlılığı ve desteği vardır**
27. Tüm bölümlerimizde yeni ürün ve süreç geliştirmek için erken hareket etmemizi sağlayan mekanizmalara sahibiz
- 28. İşletmemizdeki ödül ve motivasyon sistemimiz inovasyonu destekler niteliktedir**
29. Uzman bilgisi gibi işletme dışından gelen bilgiyi geliştirmeye çalışırız
- 30. İşletme içindeki diğerlerinin**
31. Yeni teknoloji ve pazar gelişmelerinin işletmemiz için ne anlama geldiğini dikkate alacak süreçlere sahibiz
- 32. İnovasyon projelerini seçmek için açık bir sisteme sahibiz**
33. Yeni fikirleri destekleyici bir örgüt iklimine sahibiz

34. Beceri ihtiyaçlarımız için bölgesel ve ulusal eğitim sistemiyle yakın iletişim halindeyiz

35. Diğer işletmelerden bir şeyler öğrenme konusunda iyiyiz

36. Stratejilerimiz ile gerçekleştirdiğimiz inovasyon projelerimiz arasında açık bir bağlantı vardır

37. Ürün geliştirme sistemimizin etkili esnekliği küçük hızlandırılmış projelerimizin gerçekleştirilmesini sağlar

38. İyi takım çalışmamız vardır

39. İnovatif yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için “lider kullanıcı” lar (ürünün özelliklerini geliştirebilen) ile yakın ilişkimiz vardır

40. İnovasyon yönetiminizi ne zaman ve nerede geliştirebildiğimizi ölçmeyi sağlayan araçlar kullanırız

Sonuç olarak, inovasyonu ölçmek için kullanılan birçok ölçekten söz edilse de temelde benzer parametreler kullanılmaktadır. Bunlar, mevcut ürünü/yeni ürün geliştirme, ürünün kalitesini arttırma, ürün gamını genişletme, yeni pazarlar keşfetme, yeni veya geliştirilmiş ürünlerin gelirlerinin toplam gelirlerdeki oranı, fikri mülkiyet istatistikleri (patent, marka tescil vs.), Ar-Ge harcamaları ile yeni veya geliştirilmiş ürünler-süreçler, üretim esnekliğini arttırma, çalışma maliyetlerini düşürme, malzeme ve enerji tüketimini azaltma parametreleridir.

Yukarıda sayılan birçok inovasyon ölçeğinin yanında bu çalışmada kullanılan inovasyon ölçeği oluşturulurken Wang ve Ahmed (2004)'in geliştirmiş olduğu ölçek temel alınmıştır. Wang ve Ahmed (2004), başlangıçta 29 ifadeden oluşan ölçeklerini sahada uyguladıktan sonra geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda geliştirilen ölçek 20 ifade olarak belirlenmiştir. Söz konusu bu ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; ürün, süreç, pazar, davranışsal ve stratejik inovasyon boyutlarıdır. Bununla birlikte araştırmada ele alınan davranışsal boyut, inovasyon kültüründeki ifadeleri içerdiği için inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeğinde değerlendirilmiştir.

Wang ve Ahmed (2004)'in bu çalışmasını, Ellonen ve diğ., (2008) uygulamış, söz konusu 20 ifade saha araştırmasından sonra geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonunda 16 ifade olarak analize tabi tutulmuştur.

Wang ve Ahmed (2004) ile Ellonen ve diğ., (2008)'nin çalışmalarının yanında literatürde kullanılan diğer inovasyon ölçekleri incelenmiş ve sadece ürün ve süreç inovasyonu boyutları dikkate alınarak Tablo-6'da çalışmada kullanılan inovasyon ölçeği, alt boyutları olan ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu ve ifadeler oluşturulurken yararlanılan kaynaklar belirtilmiştir.

Tablo-6 Araştırmada Kullanılan İnovasyon Ölçeği Ve Ölçek Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar

No	Madde	KAYNAK
ÜRÜN İNOVASYONU		
1.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimize yeni kullanım alanları getirdi.	<ul style="list-style-type: none"> • Mogollon, Ricardo Herná ndez ve diğ., (2010), • Kirner ve diğ., 2008
2.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından çok yenilikçi bulunur.	<ul style="list-style-type: none"> • Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2004),
3.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz sektördeki mevcut fikirlere meydan okur.	<ul style="list-style-type: none"> • Mogollon, Ricardo Herná ndez ve diğ., (2010),
4.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz sektöre yeni fikirler sağlar.	<ul style="list-style-type: none"> • Mogollon, Ricardo Herná ndez ve diğ., (2010), • Theoharakis, Vasilis ve Hooley, Graham, (2008),
5.	Son 3 yıl içerisinde, işletmemiz rakiplerinden daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	<ul style="list-style-type: none"> • Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2004), • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010), • Rogers (1998) • Pekovic ve Galia (2009), • Andrew ve diğ., 2007
6.	Son 3 yıl içerisinde patentli ürün - hizmet ürettik	<ul style="list-style-type: none"> • Antoncic ve Hisrich (2001)
7.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz rakiplerinkinden daha iyidir.	<ul style="list-style-type: none"> • Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2004),
SÜREÇ İNOVASYONU		
8.	İşletme faaliyetleriyle ilgili bir sorunu geleneksel yollarla çözemediğimizde yeni metotlar buluruz.	<ul style="list-style-type: none"> • Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2004), • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010), • Dobni, C. Brooke, (2008) • Kirner ve diğ., 2008 • Rogers (1998) • Pekovic ve Galia (2009), • Andrew ve diğ., 2007
9.	İş süreçlerimizi (işlerin yapılış şeklini) daima geliştiririz.	<ul style="list-style-type: none"> • Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2004), • Santos-Vijandea, Marı ´a Leticia ve diğ. (2007), • Ren (2009),

		<ul style="list-style-type: none"> • Kirner ve diğ., 2008 • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010), • Dobni, C. Brooke, (2008) • Rogers (1998) • Pekovic ve Galia (2009), • Andrew ve diğ., 2007
10.	İşletmemiz son 3 yıl içerisinde birçok yeni yönetim sistemi geliştirmiştir.	<ul style="list-style-type: none"> • Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2004), • Dobni, C. Brooke, (2008) • Ren (2009),
11.	Son 3 yıl içerisinde, iş süreçlerimizde (işlerin yapılış şeklinde) patentli teknolojiler ürettik	<ul style="list-style-type: none"> • Antoncic ve Hisrich (2001)
12.	Üretim metotlarımızı rakiplerimizden daha hızlı geliştiririz.	<ul style="list-style-type: none"> • Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2004), • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010), • Ren (2009),

BÖLÜM 2

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYONU DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde, kültür ve örgüt kültürü kavramları; örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları ve arasındaki ilişki; örgüt kültürün unsurları; örgüt kültürünün önemi ile örgüt kültürü modelleri ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü kavramı, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün ölçümü konuları ele alınacaktır.

2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu başlık altında, kültür ve örgüt kültürü kavramları; örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki ilişki; örgüt kültürün unsurları; örgüt kültürünün önemi ile örgüt kültürü modelleri ele alınacaktır.

2.1.1 KÜLTÜR ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Kültür, insanların sözlü ve sözlü olmayan anlamlı biyolojik ve teknik davranışlarının tamamını kapsayan bir iletişim sistemidir. Bir toplumun paylaştığı davranışlar, inançlar, değerler, dil ve yaşam biçimlerinin toplamıdır (Herbig ve Dunphy, 1998).

Kültür, topluluğu oluşturan bireylerce paylaşılan, nesilden nesile geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşan işletmeler, içerisinde bulunduğu toplumda birer alt kültürel alan oluşturmaktadırlar. İşletme örgütlerinin sahip olduğu kültür, bir üst evren olan ulusal kültürden öğeler taşımaktadır ve onunla etkileşim halindedir, fakat kendine özgü bir değer ve semboller sistemine sahiptir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; 30-33)

Kültür sözcüğünün oldukça uzun bir tarihçesi vardır. Sözcük, Latince'deki "culture" dan gelmektedir. Türk dil kurumu sözlüğü bu kelimeye "ekin" karşılığını

vermiştir. Ancak, bugünkü anlamda kültür kelimesini ilk kez Voltaire kullanmıştır. Voltaire'ye göre "culture", insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş ve 1973 tarihli bir Alman sözlüğünde "cultur" olarak kullanılmış daha sonra bu sözcük, diğer milletlerin sözlüklerine de geçerek "kültür" haline gelmiştir (Eroğlu, 1982:187).

Ülkemizde kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp (1973) olmuştur. Gökalp'e göre kültür, *"bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur."* Bu tanımda görüldüğü gibi Gökalp; kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür (Erdoğan, 2007, 228).

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkân veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bir paradigma kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır. Diğer bir deyişle bir örgütün paradigması, kişilere paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlar (Atay, 2001).

Elliott Jaques tarafından yazılan ve 1951 yılında İngiltere'de basılan *The Changing Culture of a Factory* adlı kitap, kültürün yönetim literatüründe kullanıldığı ilk çalışma olarak bilinmektedir (Hofstede, 2001).

Örgütün biçimsel olmayan yapısını analiz ederek kültür ve yönetimi üzerine odaklanan ilk önemli çalışma 1978 yılında T.J. Peters tarafından *"Symbols, Patterns and Settings"* adıyla yapılmıştır. Bunu 1979 yılında Pettigrew'in *"On Studying Organizational Cultures"* adlı araştırması izlemiştir. Bu çalışmada Pettigrew örgüt kültürünün çalışanların düşünme, değerlendirme ve karar verme

nedenlerini açıklayan bilişsel sistemlerden oluştuğunu söylemektedir. Kültür örgütün işleyişini tanımlayan karmaşık değerler, varsayımlar ve inançlar bütünüdür (Wallace ve diğ., 1999: 549; Hofstede, 2001; Erdem, 2007).

Malinowski (1990; 41) ise örgüt kültürünü, örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlamaktadır.

Örgüt içinde kullanılan dil, normlar, değerler, adetler, efsaneler, hikâyeler ve alışılmış günlük iş programları, örgüt üyeleri tarafından paylaşılıp neyi nasıl yapacaklarını biçimlendirerek onları bir bütün haline getirir. Böylece farklı kültürlerden gelmiş kişiler bir sistem olan örgüt içerisindeki farklı alt sistemlere ve dolayısıyla kültürlere sahip olmalarına rağmen örgüt içerisinde beraber faaliyet gösterir ve ortak amaç için çalışırlar (İrmiş, 1995)

Erdoğan (2007; 229)'a göre, örgüt kültürü, işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerini etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır.

Hampden-Turner (1990, 12)'e göre, bireyler örgüt kültürünü kendi inançlarıyla uyumlu olan fikirleri, duyguları ve bilgileri güçlendirmede kullanılmaktadırlar. Örgüt kültürü çalışanların istek ve ihtiyaçlarıyla şekillenmekte, tatmin ve motivasyon kaynağı olmaktadır. Bu nedenle çalışanların potansiyelini açığa çıkaran ve ödüllendiren bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü çalışanlarda güven ve kesinlik duygusunu pekiştirmekte, fikir ve anlam bütünlüğü sağlamaktadır. Güçlü örgüt kültürü sayesinde işletmeler süreklilik kazanmakta ve kimliklerini korumaktadırlar. Kültür sibernetik bir sistemdir, geri bildirim mekanizmalarından gelen bilgilere göre kendi kendini yönlendirmekte, değişen çevre ile birlikte zaman içinde değişebilmekte ve dengesini korumaktadır. Örgütün her kademesinde tekrar edilme ve korunma özelliğinden dolayı bir model oluşturmaktadır. Kültüre ilişkin bilgi ve tecrübe çalışanlar arasında iletişim yoluyla paylaşılmaktadır (Aydoğan, 2004).

Smircich (1983; 345)'e göre, "kültür çeşitli önemli fonksiyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar değer ve inanışlar olarak algılanabilir. İlk olarak örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır. İkinci olarak, bireyin kendisinden daha büyük bir şeye bağlı olmasını sağlar. Üçüncü olarak, kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Ve dördüncü olarak, davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme aracı olarak işler" (Yağmurlu, 2002).

Schein (2004, 17) örgüt kültürünü, grubun iç bütünleşme ve dış uyum ile ilgili ortaya çıkan problemlere üretilen çözümler yoluyla oluşan ve yeni üyelerin söz konusu bu problemlerle karşılaştıklarında algı, düşünce ve duygularına doğru yolu verecek varsayımlar olarak tanımlamaktadır.

Schein, örgüt kültürünü, üç boyutta açıklamıştır (Bilir ve diğ., 2003):

1. **Temel Varsayımlar:** Örgüt üyelerinin, çevreyle ilişkileri, gerçek, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlar,
2. **Temel Değerler:** Örgüt üyelerinin, olay, durum ve davranışları değerlendirmede ve yargılamada benimsemiş oldukları kıstaslar,
3. **Maddi Unsurlar:** Kültürün gözle görünen yönünü oluşturmakta, teknoloji, üyeler tarafından sergilenen sanat, semboller, hikâyeler, efsaneler ve görülebilen, işitilebilen davranış setlerini oluşturmaktadır.

Hofstede (1991), örgüt kültürünü, bir grup insanı diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlaması olarak tanımlamaktadır.

Örgütte bir dizi işlemi yerine getiren kültür, örgütün diğer örgütlerden farklı yönlerini belirtir, örgüt üyelerine kimlik duygusunu aktarır, çalışanların bir şeye bireysel çıkarılardan daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır, sosyal sistemin dengesini güçlendirir ve sosyal bir yapıştırıcı rolü oynar, çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam-yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür (Robbins, 1994).

Örgüt kültürünün genellikle, işletme kurucularının, yöneticilerinin ve çalışanlarının değerlerini yansıttığı ve örgüt kültürünün oluşumunda örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bu değer ve inançların etkili olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan kültürün örgüt içi bütünleşmeyi sağladığı kadar, örgüt dışı çevre ile uyumunu kolaylaştıran bir unsur olarak değerlendirilmesi, örgüt kültürünün oluşumunda, hem örgüt içi hem de örgüt dışı çevresel etkenlerin göz önünde bulundurulmasını zorunlu kılar (Massey, 2002: 181; Öcal ve Ağca, 2010).

Örgüt kültürü, bir grup insanın zaman içinde geliştirdikleri grup normları ya da geleneksel davranış şekilleriyle ilgilidir. Bu normlar bir grupta tekrar tekrar görülen davranış modelleri olmaktan öte, herkesin farkına varmadan teşvik ettiği eylemlerdir (Kotter, 1997: 148).

Örgüt kültürü, bir kurumun ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır (Goffee, Jones, 2000: 35).

Örgütsel kültürün özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 49):

- Örgüt kültürü, işletmenin birikim ve tecrübelerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır.
- Örgüt kültürü, öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü, bütüncül bir özellik taşır ve örgüt üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde bulunmamaktadır. Örgüt üyelerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.
- Örgüt kültürünün değiştirilmesi zordur ve uzun zaman alır.
- Örgüt kültürü değişkenleri, duygu yüklüdür.

2.1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları birbiriyle karıştırıldığı veya bazen aynı anlamda kullanıldığı için bu iki kavramı ayrı bir başlık altında incelemeyi düşündük.

Kültür ve iklimin yapısı birbirine paralel olarak geliştirilir fakat araştırmacılar bu iki kavramı farklı disiplinler altında ve farklı metodoloji ile incelemektedir. Literatürde bu iki kavramı aynı çatı altında inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. İklim ile ilgili araştırmalar, örgütün psikolojik yönüyle ve gizli kişisel değerlerle ilişkilendirilerek yapılmaktayken kültür ile ilgili araştırmalar, örgüt içerisindeki grubu anlama ve kavrama üzerine gerçekleştirilmektedir. Bir başka ifadeyle, iklim örgütteki bireyler ve kültür grupları ile ilgili araştırmalara konu olmaktadır (Sparrow ve Gaston, 1996).

Kültür ve iklim literatürde zaman zaman aynı anlamda kullanılsa da aynı anlama gelmemektedir. Denison (1996), iklimin, organizasyon üyelerinin düşünceleri, duyguları ve davranışlarıyla ilgili bir durum iken kültürün, iç içe geçmiş bu durumların yavaş yavaş gelişmesiyle ortaya çıkan bütün olduğunu ifade eder. İklim, kısa süreli, subjektif ve manipüle edilebilirken; kolektif meydana getirilen kültürün kökleri geçmişe dayanır ve manipüle edilmesi zordur.

İklim, kültürden farklıdır fakat örgüt kültürünün tanımlanması için önemli ipuçları sağlar. İklim ve kültür benzer unsurlarla gelişirler fakat iklim kültüre kıyasla hem daha kolay hem de daha çabuk değişebilir (Moran ve Wolkwein, 1992).

Örgüt kültürü, iletişim, davranış, grup normları, desteklenen değerler, biçimsel psikoloji, kurallar, iklim, beceriler, alışkanlıklar, paylaşılan anlamlar ve simgeler gibi unsurlardan oluşmaktadır (Schein, 2004).

Kültür kavramı ile iklim kavramının aynı olduğunu söyleyen görüşler ile bu kavramların farklı olduğunu ileri süren görüşler aynı zamanda farklı

yaklaşımlara işaret etmektedir. Örgüt iklimi kavramının ortaya çıkmasında daha çok sosyal psikoloji disiplinin etkileri görülmektedir. Örgüt iklimi kavramı personel tarafından algılanan ve bireyin davranışlarında etkide bulunan psikolojik çevreyi anlatmaktadır. Bir başka ifadeyle personelin çalışma çevresi ile ilgili algıları örgüt iklimi kavramının içeriğini oluşturmaktadır. Diğer yandan daha çok antropoloji disiplininin etkisiyle işletme uygulamalarında ortaya çıkan örgüt kültürünü, personel arasındaki etkileşimler sonucu oluşan ortak değerler, normlar, anlamlar ve sembolik ifadeler oluşturmaktadır (Arslan, 2004).

Kültür, örgütü açıklayan temel değerlerin ve inanç sistemlerinin bütünüdür, davranış gibi deneysel özelliklerden oluşan örgüt ikliminden daha kesin bir kavramdır (Aydoğan, 2004)

İklim kavramı, örgütlerde, yöneticiler ile astları arasında liderlik tarzına dayalı olarak oluşan çalışma-ortamı anlamında kullanılmakta ve bu ortamda örgüt çalışanlarının iş-görme biçimi, uygulanan kurallar ve sergilenen davranışların bir fonksiyonu olarak yorumlanmaktadır (Yahyagil, 2004).

Ahmed (1998), kültürün, iklimin bir yansıması olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte ona göre, kültür ve iklim örgüt içerisinde genel olarak aynı etkiye sahiptir.

İklim, örgütün politika ve faaliyetlerinde gözlenebilir. Kültürün bir parçası olan inançlar ve değerler görülmez fakat davranış ve faaliyetlere zihinsel bir şema verir. Kültürün iki ayrı parçadan meydana geldiği düşünülebilir. Açık davranış kalıpları ve insanların üretilip kullandıkları maddi unsurları temsil eder. Gizli davranış kalıplarının belirlediği değerler, inançlar ve kuralları temsil eder (Ahmed, 1998).

Cameron ve Quinn (1999, 147), kültür ve iklim kavramlarının birbirlerinden farklı olduğuna katılmaktadır. İklim kişisel geçici algılar, duygular ve tutumları gösterirken; kültür, örgütün öz niteliklerindeki yavaş değişimlere dayanıklıdır. İklimin temelindeki tutumlar çabuk değişebilir. Kültür, örgütün çoğu

zaman anlatılamaz ve gizli tarafını, iklim ise açık ve gözlemlenebilir taraflarını temsil eder. Kültür, temel değerler ve ortak algıları iklim ise yeni bilgi ve değişen durumlar karşısında sıklıkla değiştirilebilen kişisel algıları içerir.

İklim, örgüt üyelerinin algılarının varlığını ve örgüt içerisindeki hayatı karakterize eden duygular, davranışlar ve tutumlar kümesi olarak görülebilir (Ekvall, 1996). İklim, objektif his içerisindeki örgüt gerçeği olarak algılanabilir. Örgüt süreci kavramında iklim, örgüt faaliyetleri ile sonuçlar arasında ara değişken rolünü oynar.

İklim, problem çözme, karar verme, iletişim, koordinasyon, kontrol, öğrenme ile ilgili psikolojik süreçler, yaratıcılık, motivasyon ve bağlılık gibi örgüt süreçlerinden ılımlaştırıcı güç (moderating power)tür (Ekvall, 1996).

Ekvall (1996), bu iki kavram arasındaki farklılıkları şu şekilde anlatmaktadır. İklim, örgüt içerisindeki hayat ile ilgili duygu, düşünce, tutum ve davranışların gözlemlenebilir ve tekrar eden tarafını ifade etmektedir. Kültür ise bu davranışların kolay gözlenebilir, anlatılabilir ve değiştirilebilir tarafını tesis etmektedir. Schein'in modelinde iklim, insanların ürettiklerini yansıtır ve örgüt sürecinde görülebilir ve işitilebilir davranış kalıplarını gösterir. İklim, problem çözme, karar verme, iletişim, koordinasyon, motivasyon, bağlılık, yaratıcılık ve öğrenmenin psikolojik süreci gibi örgüt süreçlerine etkisi nedeniyle uyumlaştırıcı bir güce sahiptir.

Denison (1996: 644) örgütsel iklimin ve örgüt kültürünün yüzeysel bir bakış açısıyla farklı kavramlar olarak algılandığını belirtmektedir. Bu anlamda çalışanların davranış, duygu ve düşünceleriyle bağlantılı olan örgütsel iklim geçici ve subjektiftir, aynı zamanda güç ve etki sahibi kişilerce doğrudan değiştirilebilir bir durumu ifade etmektedir. Buna karşın kültür, daha köklü, örgütün geçmişine dayanan, karmaşık ve doğrudan değiştirilemeyen bir yapıyı oluşturmaktadır. Ancak bu konularda yapılmış araştırmalar daha derin bir bakış açısıyla karşılaştırıldığında kavramlar arasındaki ayırım giderek belirsizleşmektedir.

Denison (1996: 645) ayırımın olguların farklı olmalarından değil farklı yorumlanmalarından kaynaklandığını ifade etmektedir (Aydoğan, 2004).

2.1.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Deal ve Kennedy (1982) örgütsel kültürün unsurlarını değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar, prosedürler ve törenler ve daha çok informal iletişim kanallarıyla anlatılan hikâyeler olarak belirtmektedir.

Örgüt kültürünün iki temel unsurdan oluştuğu varsayılmaktadır. Birincisi, örgüt kültürünün açık unsurları olan; ikonlar, törenler, öyküler, efsaneler, törenler, işletmenin fiziki görünümü, örgüt şeması, vb...; ikincisi ise; örgüt aktörlerinin anlam kazandırdığı; inançlar, amaçlar, değerler, felsefeler, misyon, vizyon, normlar örgütün anlamı, vb unsurlardan oluşmaktadır (Mahler; 1997;526).

Örgütleri birbirinden ayıran bir unsur olan örgüt kültürünü oluşturan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 42–48; Özkalp ve Kirel, 2001: 208–215, Köse, Tetik ve Ercan, 2001);

Değerler: Değerler, iyi ile kötü arasındaki ayırımın temelini oluşturarak alternatifler arasından tercih ve yargılama yapılmasını sağlamaktadır. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bunların etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğrular oluşturmaktadır.

Varsayımlar: Varsayımlar, örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, örgütteki insan unsuru, örgütsel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğası ile ilgili yorumları içermektedir.

Normlar: Normlar doğru ile yanlış ayırımıyla ilgili davranış beklentileri olup örgüt kültürü içerisinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedir.

İnançlar: İnançlar, insanların gerçekleri nasıl anlamlandırdıklarını göstermektedir. Örgütü oluşturan insanların inançları, işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkilemektedir.

Semboller: Semboller, örgüt içerisinde anlam ifade eden obje, elbise, hareket vb. gibi örgüt kültürünün göstergesi olan her şeydir.

Kahramanlar: Kahramanlar, örgütün değer ve kültürünün kişiliklerinde somutlaştığı kişilerdir.

Dil: Her örgütün kendine has bir dili bulunmaktadır. Örgüt kültürünü yansıtan, örgüt üyeleri ile ortak paylaşılan kelimeler ve cümleler de örgüt kültürünün bir parçasıdır.

Seremoniler: Seremoniler, örgüt içerisinde terfi, ödül vb. özel günlerde gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

Törenler: Törenler, özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın iletilmesi için yapılan seremonik faaliyetlerdir.

Hikayeler ve Mitler: Örgüt üyelerinin dinlediği veya tanık olduğu, örgüt ile ilgili geçmişteki olaylar, hikaye olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel mitler ise içerisinde örgütle ilgili gerçekleri de barındıran, masallar olarak kabul edilmektedir.

2.1.4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE YARARLARI

Drucker (1992; 150)'a göre örgüt kültürü, inanç ve değerlere bağlılığı sağlar. Kültürün bir parçası olan fikirler örgüt içinde herhangi bir yerden ortaya çıkabilir. Örgüt kültürü, çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığında kurumsallaşır ve önder veya liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar (Çavuş ve Gürdoğan, 2008)

Varol (1989)'a göre örgüt kültürünün beş önemli faydasından söz etmek mümkündür. Bunlar, (a) örgütte paylaşılan değerlerin daha sonraki kuşaklara taşınmasını sağlar ve böylece örgütün sürekliliğine katkısı olur, (b) örgütün kimliğini tanımlar, (c) çalışanları motive eder, (d) çalışanlar, çoğu durumda ne yapmaları gerektiğini örgüt kültürü sayesinde bilebilirler ve (e) gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar.

Robbins (1996; 687)'e göre örgüt kültürünün beş temel fonksiyonu vardır. Bunlardan *birincisi*, kültürün bir örgütü, diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir rolünün olmasıdır. Yani her örgütün kültürü onu diğer örgütlerden farklı kılar. *İkincisi*, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur. Yani bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar. *Üçüncü* olarak, çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunabilirler. *Dördüncüsü* ise örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı arttırmasıdır. Örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapar. *Beşinci* ve sonuncu görevi örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak fonksiyon görmesidir. Yani, çalışanların tutum ve davranışlarını hem biçimlendirir, hem de onlara rehberlik eder (Özkalp, Kirel; 1996; 161-2).

Norman (1991:166-169)'a göre, örgüt kültürünün işlevleri şu şekilde sıralanabilir (Hasanoğlu, 2004); (a) örgütsel bir biçimlendirme aracıdır (b) örgütsel bir sosyalleşme süreci ve aracıdır (c) örgütsel sorunların çözüm yöntemidir (d) moral ve güdüleme aracıdır (e) örgüt ikliminin belirleyicisi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır (f) örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir (g) örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir.

Son olarak örgüt kültürünün yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yağmurlu, 1997, Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 50, Köse, Tetik ve Ercan, 2001):

- Örgüt kültürü, örgütte davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme işlevini yerine getirerek örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizması görevi görür.

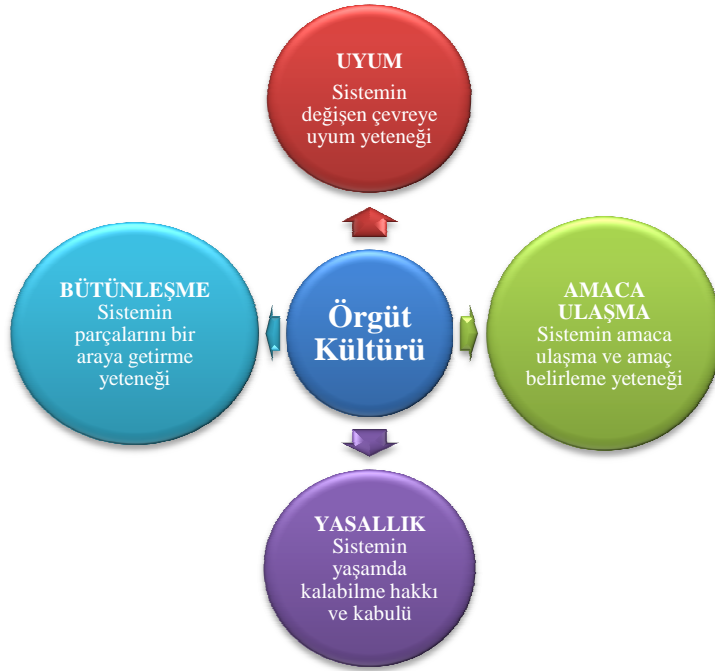
- Bireyin kendisinden büyük olan bir şeye bağlanmasını sağlar.
- Örgütteki sosyal sistemin dengesini güçlendirir.
- Örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır.
- Örgüt üyelerine moral verme ve güdüleme aracıdır.
- Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
- Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.
- Örgüt üyelerini bir arada tutan ortak değerler olup, sosyalleşme süreci ve aracıdır.
- Örgütsel sorunlarda bir çözüm yolu olabilir.

2.1.5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Literatürde örgüt kültürüyle ilgili bir çok model bulunmasına rağmen, bu çalışmada belli başlı örgüt kültürü modelleri ele alınacaktır.

2.1.5.1 Parsons Modeli

Parsons (1937), örgüt kültüründe değerler üzerinde ilk duran ve bu konuda bir model geliştiren sosyologlardan biridir. Parsons geliştirdiği "AGIL" modelinde her sosyal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürer. Bu fonksiyonların baş harflerinin alınması ile "AGIL" modeli oluşur.



Şekil-6 Parsons'ın AGIL Modeli

Şekil-6'da görülen bu model'de adı geçen dört fonksiyon: adaptasyon veya uyum (adaptation), amaç edinme ve amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adını taşır. Bu dört sözcüğün İngilizce baş harflerinin bir araya gelmesiyle "AGIL" modeli oluşmaktadır (Özkalp ve Kırel, 1996; 150).

Parson'a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt kısımları veya sistemi vardır. Sosyal olarak uyum ve çalışmayı sağlamak için sistem alt sistemleriyle bütünleşmeli, üst sistemle ya da sistemlerle de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır (Eren, 1998; 92-3)

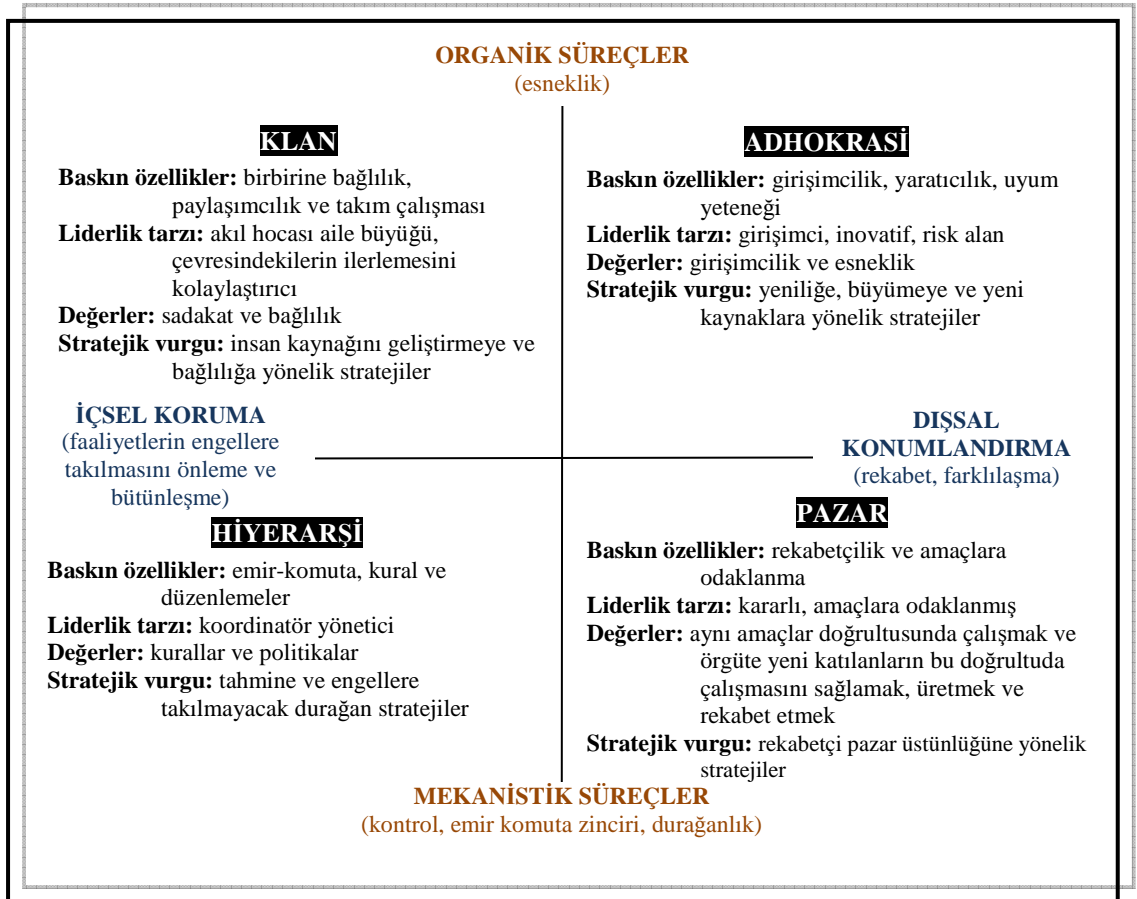
2.1.5.2 Quinn ve Cameron Modeli

Literatürde en çok başvurulan modellerden biri hiç şüphesiz Robert E. Quinn ve Kim S. Cameron'un modelidir.

Modelin temeli, Quinn'in, John Rohrbaug ile birlikte yazdığı "*A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to*

organizational analysis” isimli makaleye dayanmaktadır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983). Model, 1999 yılında Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn tarafından yeniden ele alınmış, yazarlar “*Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*” isimli çalışmalarında bir örgüt kültürü analizi modeli geliştirmişlerdir (Öcal ve Ağca, 2010).

Cameron ve Quinn’in “rekabetçi değerler modeli” (competing values framework) adını verdikleri yapıda, bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir tarafta esneklik ve dinamizmin, diğer tarafta durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksenin kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır (Erdem, 2007).



Şekil-7 Quinn – Cameron Örgüt Kültürü Modeli
Kaynak: Daulatram (2003)

Quinn – Cameron modeline göre örgüt kültürleri aşağıda belirtilen özellikleri taşımaktadır (Dani ve diğerleri, 2006; 953; Öcal ve Ağca, 2010; Erdem, 2007) (Şekil-7);

Klan Kültürü (Clan): Örgüt, insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aileye benzer. Liderlik genellikle yön vermek, kolaylaştırmak ve çalışanların yetiştirilmesi ile ilgilidir. Yönetim tarzı ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile nitelendirilir. Bağlılık ve karşılıklı güven, örgütsel başarının temelidir.

Klan tipi bir kültürde, ortak bir amaca yönelen toplum ruhu o kadar güçlü ve sistemin kişilerin katkılarını uzun dönemde değerlendirmesi o kadar adildir ki, bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar.

Adhokrasi Kültürü: Örgüt risk almaya istekli ve dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yer olarak tanımlanmaktadır. Liderlik ise, çalışanların girişimci yeteneklerini açığa çıkarmaya odaklanmış bir süreçtir. Yönetim tarzı, risk alma, yenilik yapma ve fark yaratma ile nitelendirilir. Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, örgütü bir arada tutan birleştiricilerdir. Yeni kaynaklar araştırmak, yeni faaliyet alanları yaratmak önemlidir. Yeni ürün ve yöntemlere sahip olmak örgütsel başarının ön koşullarıdır.

Bu örgüt tipi, organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürel ortamları ifade etmektedir. Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur. Örgütte merkezileşme eğilimlerine pek rastlanılmaz. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir.

Hiyerarşi Kültürü: Örgüt, bürokratik kuralların geçerli olduğu bir yerdir. Resmi kural ve politikalar, işletmeyi bir arada tutan birleştirici işlevini görür. Örgütün başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Düşük maliyet, önemli bir başarı kriteridir.

Bunlar mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Bu belirlenen standartların dışına çıkılması istenmez.

Pazar Merkezli Kültür: Örgüt genellikle sonuç odaklıdır. Ana eğilim işi başarmaktır. İnsanlar oldukça rekabetçi olup, başarıya odaklanmışlardır. Liderlik mücadeleciler ve sonuç odaklı bir süreçtir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır. Örgütün başarısı, rekabet üstünlüğü sağlamak ve kazanmak temeline dayanır.

Bu kültür, dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eder. Pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır.

Bu kültür tipinde rekabetçi avantaja ve pazar üstünlüğüne sahip olmak önemlidir. Örgütün başarısı pazar payının artışı, elde edilen kar ve somut çıktılar ile değerlendirilir. Örgüt çalışanları başarı odaklıdır, planlama, performans ve etkinlik üzerinde dururlar. Pazar kültürünün liderleri hızlı hareket ederler, üretici ve yarışmacı bir özellik gösterirler. Nam ve başarı bu kültürde önemlidir. Örgütü bir arada tutan güç kazanma vurgusudur.

2.1.5.3 Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman (1982), ünlü kitapları olan "In Search of Excellence" (Mükemmeli Arayış) adlı eserlerinde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Peters ve Waterman, Amerika'da başarılı olan şirketlerden seçtikleri örneklem üzerinde bu şirketlerin başarı nedenlerini araştırmışlardır. Bu iki araştırmacı, analizleri sırasında örgütü başarıya götüren temel kültürel değerleri sekiz faktöre bağlı olarak açıklamışlardır. Bu sekiz temel değer şunlardır (Özkalp ve Kirel, 1996, 157-59; Eren, 1998; 110-1);

1. Hareketi tercih etme

2. Müşterilerle sürekli ilişkiler
3. Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi
4. İnsana değer vererek verimliliğini artırmak
5. Basit yapı ve az kurmay
6. Bir ana işletme değerine önem verme
7. En iyi bilinen iş alanında kalma
8. Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma

Peters ve Waterman, kusursuz şirketlerin temel özelliklerinden birisinin, kültürün egemenliği ve bir arada tutucu özelliği olduğunu vurgulamaktadırlar. Yazarlar inceledikleri kusursuz şirketlerde, biçimsel olmayan ilişkilerin öne çıktığını, çalışanlar üzerinde odaklanıldığını, paylaşılan ortak kültürel değerlerin geliştirildiğini ve bu değerlerin yıllar boyu çalışanlara rehberlik ettiğini ortaya koymuşlardır (Erdem, 2007).

2.1.5.4 Goffee ve Jones Modeli

Goffee ve Jones (2000), örgüt kültürünü sosyalleşme ve dayanışma boyutlarıyla incelemişlerdir.

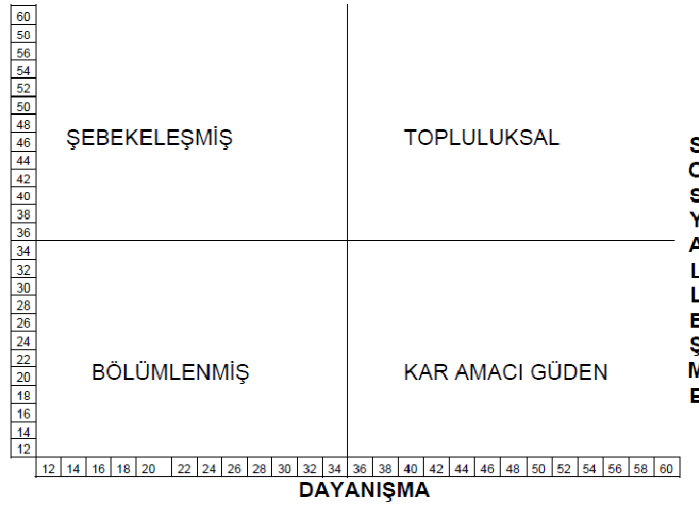
Sosyalleşme, bir gurubun üyelerinin arasındaki arkadaşlık ölçüsüdür. Yüksek sosyal iş çevresinde olan insanlar, zaman yönetimine nadir olarak sahiptirler. Arkadaşlarının zarar görmemesi için bir iş tamamlanana kadar çalışırlar. Bunun yanında düşük performanslı arkadaşlarını da tolere ederler (McLaughlin, 2006).

Geleneksel örgütlerde ilişkiler genellikle formal kurallar dahilinde gerçekleşir. Göreve yeni başlayan bir çalışana karşı ise yöneticisi genellikle daha formal bir tutum takınır. Ancak başarılı bir sosyalleşme süreci için yöneticilerin çalışanlarının sosyalleşmesini sağlamada gayri resmi ilişkileri artırması ve hiyerarşik farklılıkları sınırlamaları gerekli olduğu savunulmaktadır. Bu resmiyetten ve hiyerarşiden tamamen uzaklaşma anlamına gelmez. Resmiyet ve

hierarchy özenle ele alındığı zaman sosyalleşmeye olumlu etki yapabilir (Goffee ve Jones, 2000:236-240).

Öte yandan dayanışma ile ilgili ilişkiler, her bireyin yararına ortak görevler, karşılıklı ilgiler ve açıkça paylaşılan amaçlar temeline oturur. Dayanışma kalp ile ilgili olmaktan çok mantık ile ilgilidir. Sosyalleşmenin aksine yüksek dayanışma kültürü, vahşice “yap veya öl” tavrına sahip olabilir (McLaughlin, 2006).

Eğer modeldeki bu iki boyut yatay ve dikey olarak düşünülecek olursa, dört ayrı kültür ortaya çıkmaktadır (Goffee ve Jones, 2000: 135-). Şekil-8’de boyutların rakamlarla derecelendirilmesi ise, Goffee ve Jones’un söz konusu modellerine ilişkin geliştirdikleri ve her bir boyut için yer alan soruların 5’li Likert tipi ölçeklendirmede aldığı puanları ifade eder.



Şekil-8 Goffe ve Jones’un Örgüt Kültürü Modeli

1-Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü: Goffee ve Jones, bu kültür tipini yüksek düzeyde sağlıklı, sosyalliği ve nispeten düşük dayanışmayı vurgulayan kültür olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre, şebekeleşmiş örgüt kültürü, bir dostluk ve nezaket kültürüdür. Bu türdeki örgüt kültürünün üyeleri yüksek düzeyde duyarlılık örneği sergilerler, birbirlerine güvenirlir.

2-Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü: Goffee ve Jones bu kültürü, sosyalleşmenin düşük ancak dayanışmanın yüksek olduğu kültür olarak

tanımlamaktadır. Bu tür kültürlere sahip kurumlarda hedefler çerçevesinde güçlü hatta şiddetli bir fikir birliği, işleri hemen halletme isteği, kuvvetli ortak amaç paylaşımı, hedeflere son derece yoğun odaklanma, anlaşmazlıkların üstesinden gelme ve değişim gereksinimini kabullenme açısından çalışanlarda belirgin bir cesaret ve gözü peklik vardır

3-Bölümlenmiş Örgüt Kültürü: Bu kültürde hem dayanışma hem de sosyalleşme düşüktür. Çalışanlar arkadaş canlısı değildir. Bu kültüre sahip olan kurumlarda çalışanlar özgürdür ve çoğunlukla da tek başına çalışmak zorundadır. Bunun hem olumlu hem de olumsuz yönleri vardır. Çalışan, bir tarafta özgürlük için gereken ortamı bulmakta, diğer tarafta da yalnızlığından kaynaklanan işiyle ilgili sorunlar yaşamaktadır. Yalnızlığın avantajı çalışanın mahremiyet olgusunu koruyabilmesidir.

4-Topluluksal Örgüt Kültürü: Sosyalleşmenin ve dayanışmanın yüksekliğini vurgulayan kültür tipidir. Topluluksal yapıdaki örgüt kültürünü oluşturan sosyalleşme ve dayanışma öğeleri, kurumları son derece etkin, çalışanlarını ise oldukça tatminkâr kılar. Goffee ve Jones'a göre topluluksal kültür, şebekeleşmiş ve kar amacı güden kuruluşların bir araya gelmiş halidir. Örgütte, öncelikle dostluk ve bağlılık örnekleri, sonrasında ise, performansla yoğunlaşma ve enerji kavramları söz konusu olacaktır. Bu kültürlerde bireylerin her biri, bir bütün olarak algılanır.

2.1.5.5 Harrison ve Stokes Modeli

Harrison ve Stokes (1992) örgüt kültürünü, insanların diğerlerine nasıl davrandığına, hangi değerler ile yaşadığına, insanların üretim için nasıl motive edildiğine ve insanların örgüt içerisinde gücü nasıl kullandıklarına dair enstrümanlarla incelemeye çalışmışlardır. Örgüt kültürünü değerlendirmeyi, insanların gücü nasıl kullandıkları üzerine kurgulamışlardır.

Bunun için, güç, rol, başarı ve destek parametrelerinden yararlanırlar. Her örgüt, bu dört unsurun basit birleşimlerine sahiptir (McLaughlin, 2006);

Güç temelli örgüt; kaynaklara ulaşmada eşitsizlik üzerine kuruludur. İnsanlar ödül ve ceza ile motive olurlar ve güçlü lidere yakın olmayı arzu ederler. Bu örgütlerin en iyisi, liderin bir parçası olan güç, doğruluk, babacanlık ve yardımseverlik üzerine kurulu olanıdır. En kötüsü ise kuralların korku temelli oluşmasıdır.

Rol temelli örgüt; liderin yalın gücü için yapı ve süreçlerin sistem yedeğidir. Bu da astlara güven, örgüte istikrar verir. En iyi tarafı istikrar, adalet ve etkili performanstır. Kontrol etme çabasından dolayı ise inovasyona ket vurur.

Başarı temelli örgütte, esas tatmin ödül yapısının bir parçasıdır. Bu bazen planlı bazen de kasıtsız bir şekilde rolün parçası olabilir. Ortak vizyon ve amaçların arkasında dizilen insanlardan dolayı “sıralı örgüt” olarak da adlandırılır.

Destek temelli örgüt, örgütün ve bireylerin karşılıklı güveni üzerine kuruludur. İnsanlar, makinenin bir dişlisi gibi görülmez daha fazla değer verilir.

2.1.5.6 Denison Modeli

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak amacıyla öncelikle 2 ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel uyum sağlayabilme derecesi ikinci ana eksen ise dış koşullara uyum sağlayabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir (Yahyagil, 2004).

Denison Örgüt Kültürü Modeli, birçok yönüyle diğer örgüt kültürü modellerinden ayrılmaktadır. Model, örgüt kültürünün örgütsel performansı nasıl etkilediği sorusunu temel alarak kültürel özelliklerin işletme performansı konusunda verdiği ipuçları üzerine odaklanmıştır. Örgüt kültürünü tek bir tanım altında toplamak isteyen birçok çalışmanın aksine bu model, değerler kademesindeki genellemeleri karşılaştırmaktadır (Gökşen 2001: 46; Eroğlu ve Özkan, 2009).

Denison, söz konusu çalışmasında örgüt kültürünü 4 ana boyut ve bu boyutlara ilişkin 3'er (toplam 12) alt boyutta incelemiştir. Kullandığı ölçekte her bir boyuta ilişkin 5'er ifade (madde) ile modelini ölçmeye çalışmıştır (Denison ve Fey 2000: 7). Söz konusu boyutlar ve alt boyutları Tablo-7'de gösterilmiştir.

Tablo-7 Denison'un Örgüt Kültürü Modeli'nin Boyutları

Boyutlar	Alt Boyutlar
Katılım	yetkilendirme, takım çalışması, yetenek geliştirme
Tutarlılık	temel değerler, uzlaşma, koordinasyon
Uyarılama	değişim, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme
Misyon	stratejik yönetim, örgüt amaçları, vizyon

Çalışmada araştırma bölümüne konu olan ve literatürde örgüt kültürü kavramından farklı olarak değerlendirilen inovasyonu destekleyen örgüt kültürü kavramı, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün ölçümü konuları detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.2 İNOVASYONU DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü ile ilgili son yılların literatürüne bakılınca, inovasyon ile ilişkilendirilen birçok çalışma bulunmaktadır. Literatürde, inovasyon ile ilişkilendirilen örgüt kültürü, genellikle ya “inovasyon kültürü” veya “inovasyonu destekleyen örgüt kültürü” kavramlarıyla anılmaktadır. Bu çalışmada da, inovasyon ile ilişkilendirilen örgüt kültürü, “inovasyonu destekleyen örgüt kültürü” kavramıyla anılacaktır.

İşletmelerin hayatlarını devam ettirmeleri ve geleceklerini geliştirmeleri için inovasyonun anahtar unsur olduğu evrensel olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte inovatif işletmeler ile aynı çabayı gösteren rakipleri eşit düzeyde başarıya ulaşamamaktadır. Hatta yatırım aşamasında hedeflenen düzeye çıkamayan ve başarısızlıkla sonuçlanan inovasyonların oranının %90'ı geçmekte olduğu ifade edilmektedir (Tran, 2008). Söz konusu başarısızlığın sebebi için birçok sebep ve unsur ileri sürülse de bunlardan bir tanesinin işletmelerin sahip oldukları örgüt kültürü olduğunu düşünmekteyiz.

Örgüt kültürü inovatif bir ortamı teşvik etmek için en önemli faktördür. Örgüt kültürü işletmede faaliyetlerin yapılış sürecini gösterir. Örgüt kültürü temel elementtir fakat işletmenin organizasyon yapısı, liderlik davranışları ve stratejileri de örgüt kültürünü tamamlayan unsurlardır (Joseph ve Dai, 2009).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kurallara uygun tutum ve davranışları ile paylaşılan değerler sistemi olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü belirli kurallar ve bunlara uygun davranışlar anlamına gelirken, inovasyon ve yaratıcı çalışanlar için bu tanım biraz daha farklı ifade edilmelidir. Çünkü yaratıcı çalışanlar özgün kuralların olduğu örgütlerde daha inovatif olmaktadır. Başka bir ifadeyle güçlü ve katı bir örgüt kültürü, inovasyon için engel teşkil etmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü sosyal kontrol mekanizmasının daha iyi kullanılmasını sağlasa da üyeler arasındaki tekbiçimlik ve özdeşliğe neden olduğu için inovasyonu olumsuz yönde etkilemektedir (Lyons ve diğ., 2007).

O'Toole'ye (1997) göre, inovasyon, var olan uygulama ve amaçları değiştirme sürecidir. İnovasyon işletmede yeni politikalar oluşturmak için, yeni amaçlar veya farklı programlarla doğrudan ilgili olabilir. İnovasyon, yeni veya geliştirilmiş amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin bir parçasıdır. Dolayısıyla inovasyonu destekleyen örgüt kültüründen söz ederken işletmedeki topyekün değişikliğin önünü açan bir örgüt kültürü ifade edilmektedir.

İşletmeler "biz en iyiyiz" bilincine sahip olursa, bu onların hem yeni teknolojileri geliştirmelerine hem de öğrenme yollarına engel olacaktır. Dolayısıyla işletmelerin kültürleri, sürekli daha iyiyi arama yolunda örgüt üyelerini motive etme üzerine kurulmalıdır (Tidd ve diğ., 2005, 327).

Literatürde örgüt kültürünün, örgütsel inovasyonun önemli faktörleri arasında olduğunu savunan bir çok çalışma bulunmaktadır (Örn. Cravens ve diğ., 2003; Danes ve diğ., 2008; Merrill, 2008; Schlegelmilch ve diğ., 2003).

Örgüt kültürünün işletmelerin inovatif olmalarına etkilerinin olduğu ile ilgili kavramsal ve ampirik bir çok çalışma bulunmaktadır (Örn. McGourty, Tarshis ve Dominick, 1996; Ahmed, 1998; Tidd ve diğ., 2001; Andriopoulos, C., 2001).

Ahmed (1998, 31), örgüt kültürünün inovasyonu belirleyen birincil unsur olduğunu ileri sürmektedir. Bart (1996), işletmelerin misyonlarının inovatif uygulama ve davranışlarına güçlü etkisi olduğunu savunmaktadır.

Lyons ve diğ., (2007)'ne göre, inovatif işletmelerin örgüt kültürlerinde beş temel unsurun varlığından söz edilebilir. Bunlar, (a) inovasyonun işletme geneline yayılması, (b) devamlılık, (c) işe alım ve terfilerde inovasyon bilinci, (d) işletmede risk ve ödöl dengesini sağlamak ve (e) liderin desteğidir.

Pınar (1999)'a göre, inovasyon uygulamaları geliştirme açısından örgüt kültürünün içermesi gereken özellikler yedi temel unsur ile özetlenebilir. Bunlar, (a) inovasyon stratejilerinin düzenlenmesi ve uygulanması, (b) takım çalışmasına

dayalı bir çalışma düzeni, (c) inovatif ve yaratıcı fikirler ve uygulamalar geliştiren çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi (d) çalışanların risk almalarına ve iyi niyetli çabalarıyla hata yapabilmelerine izin veren bir iç iklimin yaratılması, (e) çalışanların yaratıcılığına yönelik eğitim ve yetiştirme uygulamalarına önem verilmesi, (f) dikkatli ve bilinçli yönetim anlayışı (g) işletme için yeni fırsatların aktif olarak değerlendirilmesine imkân sağlayacak ortamın yaratılmasıdır.

Palmer ve Kaplan (2007)'a göre, bir işletmenin inovatif olabilmesi için öncelikle üç unsurun varlığında söz etmek gerekir. Bunlar;

(1) *İnovatif Kültür*; işletmenin zihniyetinin ve normlarının bireysel ve ekip olarak hayal gücünü kullanmaya, risk almaya, yaratıcılığı aramaya ve inovatif çözüm yollarını,

(2) *İnovatif Süreç*; işletmenin genel iş süreçleri ve uygulamalarının fonksiyonel grupların etkili çalışmasına, ortak amaçlara işbirliği içinde ulaşmasına uygun olup gerekli araç ve metodların inovasyon eksenli tasarlanması,

(3) *İnovatif Yapı*; işletmenin insan ve finansal kaynaklarının esnek olarak tasarlanmasını; inovasyonu destekleyen teknolojiyi kullanmayı; proje takımlarının, uzman şebekelerinin, inovasyon komitelerinin birbiriyle senkronize bölümlerin varlığını ifade eder.

Yine Coffman (2009), inovasyon kültürünü tesis etmek ile ilgili çalışmasında güven parametresinden yola çıkmış ve işletmelerin inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü inşa etmeleri için altı unsurdan söz etmiştir. Bunlar;

(1) iş arkadaşlarının birbirine güveni,

(2) yöneticinin desteğine duyulan güven,

(3) çalışanın desteğine duyulan güven,

- (4) işletmeye yapılacak destek hakkında kendine duyulan güven,
- (5) örgütsel değişimin devamlılığını sağlamak için gerekli yeteneğe sahip olma konusunda kendine duyulan güven ve
- (6) kendi beceri ve yeteneklerinin değişimi yönlendirebilme seviyesine olan güvendir.

Angel (2006), inovasyon kültürünü işletme uygulamalarına aktarabilmek üzerine yaptığı çalışmasında, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü, üç aşama (temel, ileri ve atılımsal) ve beş boyut (yönetim, bilgi, faaliyetler, müşteriler ve strateji) üzerine kurulu bir tayfin üzerinde açıklamaya çalışmaktadır. Buna göre her bir işletme üçüncü aşamada yani atılımsal (breakthrough) aşamada inovasyon kültürüne ulaşmış olacaklardır. Örneğin, temel aşamada bulunan işletmelerin yönetim yapısı hiyerarşik emir-kontrol üzerine kurulu, bilgi sistemleri işlemlere dönük, faaliyetler maliyet ve risk azaltmaya odaklanmış durumdadır; daha fazla çalışıp hedef müşteri kitlesine daha çok ürün/hizmet satarak kısa vadede performanslarını arttırmaya çalışırlar (Tablo-8).

Tablo-8 Angel'a göre İnovasyon Kültürü Tayfı

	TEMEL	İLERİ	ATILIMSAL
YÖNETİM	Hiyerarşik emir ve kontrol	Bölgümlere ayrılmış	Kendini yöneten etkili takımlar
BİLGİ	İşlemlere dönük ve kümelenmiş	İşletme ile bütünleşmiş	Öğrenme ve hizmet dağıtım mimarisi
FAALİYETLER	Maliyet ve risk azaltma	Verimlilik artırma	İşbirlikçi gelişme
MÜŞTERİLER	Ürün	Bölgümlenmiş (fakat hala ürün temelli)	Müşterilerin bireysel ihtiyaç ve değerleri
STRATEJİ	Büyüme	Büyüme ve performans	İNOVASYON

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü; yaratıcılığın, yeniliğin ve değişimin amaçlanıp teşvik edildiği ve bunların gerektirdiği maliyetleri ödeme eğiliminin yüksek olduğu davranış ve yaklaşımları ifade etmektedir (Türkkan, 2009)

Schlegelmilch, Diamantopoulos ve Kreuz (2003), kültür, kaynaklar, insanlar ve süreçlerin inovasyonu teşvik eden temel faktörler olduğunu ifade etmektedir.

Likewise ve diğ. (2002), kalitatif çalışmalarında beş ana faktörün başarılı inovasyonun unsurları olduğunu ifade etmektedirler. Bu faktörler, (a) etkili geliştirme sürecini tesis etme, (b) inovasyon stratejisini doğru seçme, (c) yetenekleri teşvik etme, (d) kaynak tahsis etme ve (e) inovatif kültür yaratmadır. İnovatif kültür ise bu modelin merkezinde bulunmaktadır.

İnovasyon kültüründe sıra dışı veya az kullanılan ve az güvenilen becerileri harekete geçirmek, organizasyonda hiyerarşik kademe sayısını en aza indirmek, farklılaşmayı ve yeniden kurumlaşmayı her zaman gündemde tutmak, iç bilgiler ve sinyaller ile dış bilgilere ve sinyallere duyarlı olmak söz konusudur. İnovasyon kültüründe mevcut olabilecekler arasında en iyi olmak veya daha iyiye ulaşmak esastır (Işıklı ve diğ., 2010).

Türkkan (2009), inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün karşısında duran kültür tipini “statüko kültürü” kültürü olarak tanımlamakta ve bu iki kültür tipi arasında temelde beş farklılık olduğunu ifade etmektedir;

1. Statüko kültürünün temel amacı, mevcut durumun yani statükonun sürdürülmesi ve bunun yarattığı avantajlardan en üst düzeyde yararlanmaya çalışılmasıdır. İnovasyon kültüründe ise sürekli olarak yeniliklerin aranması veya bunu sağlayacak değişimlerin arayışı içinde olunması ve yeniliklerin sağlayacağı avantajlardan en üst düzeyde yararlanılması söz konusudur.
2. Statüko kültürünün ve inovasyon kültürünün esas aldığı üstünlük kazanma stratejileri farklıdır. Statüko kültüründe üstünlük kazanma

stratejisinin dayandığı temel değerler istikrar, devamlılık ve öngörülebilirliktir. İnovasyon kültüründe ise üstünlük kazanmak için belirsizliğin benimsenmesi, mevcut dengeleri ve istikrarı sarsacak dış etkilere ve sürprizlere açık olunması, hatta bunların teşvik edilmesi söz konusudur.

3. Statüko kültürü ile inovasyon kültürü arasındaki üçüncü önemli farklılık, kullanılan araç ve yöntemlerde kendisini göstermektedir. Statüko kültüründe temel becerilere yoğunlaşılması, inovasyon kültüründe ise marjinal veya az kullanılan ve az güvenilen becerilerin harekete geçirilmesi söz konusudur.
4. Statüko kültürü ile inovasyon kültürü arasındaki dördüncü fark, performans ölçümü ile ilgilidir. Statüko kültüründe temel performans ölçütü istikrardır. Gelişmede istikrar, yönetim modelinde istikrar, verimlilik artışında istikrar, kullanılan yöntemlerde istikrar esastır. Buna karşılık inovasyon kültüründe performans ölçütü, yapılabilen yeniliklerin sayısı ve kalitesidir. Verimliliğin ve başarının yenilikler yoluyla sağlanması esastır.
5. Statüko kültürü ile inovasyon kültürü arasındaki beşinci farklılık da, inovasyon kültürünün statüko kültürüne nazaran çok yüksek maliyetli bir kültür olmasıdır. Her şeyden önce inovasyon kültüründe başarısızlık oranı çok yüksek olabilir. Başarısızlıkların hem maddi, hem de beşeri kaynak israfına yol açması söz konusudur. Ayrıca belirsizliklerden kaynaklanan önemli maliyetler de söz konusu olabilir Buna karşılık statüko kültürü daima öngörülebilir ve yüksek başarıya odaklı olarak işlev yapar.

Bütün bunların yanında, işletmelerin uygun bir örgüt kültürüne sahip olmaları hiç bir zaman inovatif olmalarının bir garantisi değildir. Hatta uygun olmayan bir örgüt kültürü inovasyon için iyi bir zemin olabilmektedir. Bir başka ifadeyle yeterli kaynakların tahsis edildiği, iyi bir iletişim için tüm iletişim kaynaklarının uygun olduğu, inovasyonu gözden geçirip devam ettirmeyi veya bitirmeyi sağlayacak güçlü bir mekanizmanın varlığı, yeterli yeteneklerin

işletmede oluşu her zaman inovasyonu sağlayamayabilir. Bununla birlikte uygun bir örgüt kültürünün inovasyonu kolaylaştıracağı da oldukça açıktır (Cooper, 1999; Stringer, 2000).

2.2.1 İNOVASYONU DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BELİRLEYİCİLERİ

Wan ve diğ., (2005), inovasyonun belirleyicileri olarak, iletişim kanalları, adem-i merkeziyetçi yapı, örgütsel kaynakları inovasyon için sarfetme, inovasyonun önemine olan inanç, risk alma isteği, fikir alışverişinde bulunma isteği, örgütün büyüklüğü ve endüstri tipi değişkenlerini kullanmıştır. Bu değişkenlerden örgütün büyüklüğü ve endüstri tipi dışındaki tüm değişkenlerle inovasyon arasında olumlu bir ilişki olduğunu savunmuşlardır.

Subramaniam ve Ashkanasy (2001), inovasyona ihtiyaç duyan yöneticilerin, iyimser, çok fazla kural tarafından zorlanmayan, riski göze alan ve yeni fikirleri denemeye hevesli olan kişiler olması gerektiğini ifade etmektedir.

Carrell ve diğ., (1997), inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün, katılımcı liderlik tarzı, grubun uyumu, grubun uzun ömürlü olması, grubun farklı bakış açılarına sahip olan üyelerden oluşması ve grubun organik bir yapı arzemesi gibi unsurları içerdiğini ifade etmektedir.

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü, yenilikçiliğe, gelişmeye, risk almaya, yeni fikirlere açık olmaya, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya ve büyümeye önem veren değerler bütününden oluşmaktadır (Bakan, 2008)

Örgüt bağlılığının oluşmasını olumlu yönde etkileyen inovasyonu destekleyen örgüt kültürü değerleri risk alma, sonuca yönelik olma, yaratıcılık, iletişim, takım çalışması, karar alma sürecine katılım, teşvik etme, uyarıcı olma, girişimcilik ve yönlendirme olarak sıralanabilir (Aydoğan, 2004).

Tidd ve diğ. (2005, 468-512) inovatif bir işletmeyi tesis etmek için örgütsel olarak on temel unsurun yerine getirilmesinin gerektiğini savunmaktadır. Bunlar, (1) paylaşılan vizyon, liderlik ve inovasyonu amaç edinmek, (2) inovasyonu destekleyecek örgütsel yapı, (3) inovasyonda anahtar rol oynayan bireyler (4) etkin ekip çalışması (5) örgütte inovasyonu sağlayacak sürekli gelişime zemin hazırlamak (6) çok yönlü iletişim (7) örgüt genelinde inovasyona katılımın sağlanması (8) örgüt dışına odaklanma (9) örgütte yaratıcı örgüt iklimini oluşturma ve (10) örgütün öğrenen organizasyon seviyesine ulaşmasını sağlamaktır (Bkz. Tablo-9).

Tablo-9 Tidd ve diğ. Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Unsurları

UNSUR	AÇIKLAMA
Paylaşılan Vizyon, Liderlik ve İnovasyonu Amaç Edinmek	<ul style="list-style-type: none"> • Herkes tarafından açıkça bilinen amaçlar • İşletme geneline yayılmış stratejik amaçlar • Üst yönetimin kararlılığı • İşletmeyi bilinmeyen sulardan belirli stratejik yönlendirmelere taşıyan bir liderlik
Uygun Yapı	<ul style="list-style-type: none"> • Yaratıcılık, öğrenme ve etkileşimi sağlayan organizasyonel tasarım • Hiyerarşik olarak katı olmayan, bilginin organizasyon geneline yayılmasını sağlayan organizasyonel yapı
Anahtar Bireyler	<ul style="list-style-type: none"> • İnovasyonu sağlayıcı ve güç verici rol oynayanlar • Şampiyon girişimciler - destek ve sponsor olanlar • Bilgi rehberleri / teknik şampiyonlar – fikir sağlarlar ve işletmeyi ileriye götürecek enerjiye sahiptirler • Bekçiler - fikir ve bilgi akışına yardım edenler • İnovatörler – iş ve pazar perspektifini sağlarlar • İç girişimciler – inovasyonu yönlendiren işletme içindeki anahtar bireyler
Etkin Ekip Çalışması	<ul style="list-style-type: none"> • İyi bir ekip oluşturma, beyin fırtınası yapma, kuralları belirleme ve iyi bir performans sağlama • Organizasyonel sınırlar arasına köprüler kurup çatışmaları azaltma • Problem çözümleri için her seviyede (fonksiyonlar arası, işlemler arası vb.) oluşturulmuş etkin ekipler • Açıkça tanımlanmış görevler ve hedefler • Etkili takım liderliği • Dengeli takım rolleri ve bireysel davranış tarzı

	<ul style="list-style-type: none"> • Grup içinde etkili çatışma çözümü mekanizmaları • İşletmenin dışı ile sürekli iletişim
Sürekli Bireysel Gelişim	<ul style="list-style-type: none"> • Beceri ve yeteneklerini en üst seviyede kullanabilmeyi içeren uzun dönemli eğitimler • Yeni becerileri geliştirme yoluyla elde edilecek inovasyonu anlama ve katılımı kolaylaştıracak eğitimler • Bilgi paylaşımı alışkanlığını yaratacak sürekli eğitim ve gelişim
Kapsamlı İletişim	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmenin içini ve dışını kapsayacak iletişim • İşletme içinde yukarı-aşağı ve yatay iletişim • Problemleri çözmek ve inovasyonu paylaşmak için iç-dış müşterileri, tedarikçilerin, işbirlikçilerin, rakiplerin ve düzenleyici kurumların gelişmeye olan ihtiyaç ile ilgili farkındalıklarını artırma
İnovasyona Yüksek Katılım	<ul style="list-style-type: none"> • İşletme genelinde sürekli inovasyon faaliyetlerine katılım • Verimliliği ve rekabet avantajını sürekli kılacak bir örgüt kültürü
Dış odak	<ul style="list-style-type: none"> • İç-dış müşteri yönelimi • Geniş bir ağ kullanma
Yaratıcı Örgüt İklimi	<ul style="list-style-type: none"> • Yaratıcı fikirlere olumlu yaklaşım ve motive etme • inovasyonu destekleyici bir örgüt iklimi için, iyi iletişim politikası, ödül sistemi, eğitim politikası, ölçme ve değerlendirme sistemleri ve stratejilerin işletme geneline yayılmasını sağlama
Öğrenen Organizasyon	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim ve personel geliştirme • Problem çözme döngüsü temelli biçimsel öğrenme sürecini geliştirme • Mevcut uygulamalarla mücadele etme • Farklı bakış açılarını kullanma • Geçmişten öğrenme

Robbins (1990, 441-465), örgüt kültürünün inovasyonu destekleyen nitelikte olmasını sağlamak için, bir başka ifadeyle mevcut kültürün tanımlanabilmesi ve yeni kültürün oluşturulması sürecinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için yerine getirilmesi gerekli 10 kriterden söz etmektedir (Baş, 2010);

1- Kişisel inisiyatif kullanımı: Örgütteki bireylerin sahip oldukları sorumluluk, özgürlük ve bağımsızlık dereceleri,

- 2- **Risk toleransı:** Çalışanların agresif, yenilikçi ve risk almaya teşvik edilme dereceleri,
- 3- **Yönelim:** İşletmenin çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesi,
- 4- **Bütünleşme:** Bölümler arası işbirliği ve koordinasyonun teşvik edilme derecesi,
- 5- **Yönetmel destek:** Yöneticilerin astlarına destek olma, yardım etme ve açık iletişim içinde olma derecesi,
- 6- **Kontrol:** Kural ve düzenlemelerin sayısı, çalışanlar üzerindeki kontrol mekanizmalarının nitelik ve niceliği,
- 7- **Kimlik:** Örgütteki bireylerin kendi bölümleri veya uzmanlık grupları yerine bir bütün olarak örgütü sahiplenebilme dereceleri,
- 8- **Ödül sistemi:** Sistemin, adam kayırma, kıdemlilik v.b. gibi değerler yerine ne derece performans kriterlerine dayalı olduğu,
- 9- **Fikir farklılıklarındaki tolerans:** Örgütte, eleştirinin ve gerilimin açıkça ortaya konulmasına olan teşvik derecesi,
- 10- **İletişim kanalları:** Örgütte iletişimin ne derece formal ve hiyerarşiyle sınırlandırıldığıнын derecesidir.

Jaskyte, literatürde yer alan teorik ve ampirik çalışmalarda, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicilerinin hangi başlıklar altında incelendiğini yapmış olduğu meta analizde ortaya koymaktadır. Tablo-10'da görüleceği gibi yazarlar inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü çok farklı boyutlarda incelemektedir (2002; 107).

Tablo-10 İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri

TEORİK	AMPİRİK
<ul style="list-style-type: none">• Risk alma• Sonuç odaklılık• Yaratıcılık• Teşvik etme• Mücadele etme• Yönlendirme (Wallach, 1983)• Çevre kontrol edilebilir, değiştirilebilir ve yönetilebilir• Yeniliğe verilen olumlu değer• Riskli de olsa yeni şeyleri denemek• Gelecek yönelimli organizasyon• Yeni fikirleri geliştirme yeteneği olan çalışanlar• Katılımcı ilişkiler (Schein, 1994)• Ödül ve takdir• Değişime karşı yönetimin olumlu tepkisi• Statüko ile mücadele etme• Hataların işin bir parçası olduğunu kabul etme• Değişime izin verme• “Emin olmak özer dilemekten daha iyidir” yaklaşımını reddetme• Takım çalışması• Paylaşılan ortak amaçlar• Bilgiyi açıkça paylaşma• Hızlı karar verme• Esneklik• Otonomi (O’Reilly ve Tushman, 1997)	<ul style="list-style-type: none">• Yaratıcı davranışları keşfetme• Organizasyonun dışından yeni fikirler arama• İşletme içinde özgürce bilgi paylaşma• İnovasyonu önemli bir faaliyet olarak görme• Kaynaklar ne olursa olsun yeni fikirlere önem verme• Risk almayı destekleme• Fikir şampiyonlarını duygusal ve kaynak olarak destekleme• İlk uygulamayı destekleme (Russell, 1990)• Esneklik• Gelecek yönelimlilik (Kitchell, 1995)• Yaratıcılık ve inovasyon• Risk alma• Örgüt üyeleri arasında bir şeyi yapabilme ile ilgili heves• Örgüt üyeleri arasında övünç duygusu (Amabile, 1997)• Girişimcilik• Yaratıcılık• Dinamizm• Adapte olabilme• Uyumluluk• Katılımcılık• Takım çalışması• Aile ruhu• Esneklik• Risk alma• Moral• İnsan kaynaklarını geliştirme (Delanna ve Houser, 2000)

Kaynak : Jaskyte, (2002; 107)

Buraya kadar ele alınan literatürde görüldüğü gibi inovasyonu destekleyen örgüt kültürü çok farklı boyutlarla ele alınmış ve çok farklı ifadelerle ölçülmeye çalışılmıştır (Jaskyte, 2002; 107);

Örneğin inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü Wallach (1983), risk alma, sonuç odaklılık, yaratıcılık, teşvik etme, mücadele etme ve yönlendirme boyutlarıyla ele alırken; Schein, (1994), kontrol edilebilir, değiştirilebilir ve yönetilebilir çevre, yeniliğe verilen olumlu değer, riskli de olsa yeni şeyleri denemek, gelecek yönelimli organizasyon, yeni fikirleri geliştirme yeteneği olan çalışanlar ve katılımcı ilişkiler boyutlarını incelemiştir.

Yine literatürde sıkça başvurulan çalışmalarında O'Reilly ve Tushman (1997), ödül ve takdir, değişime karşı yönetimin olumlu tepkisi, statüko ile mücadele etme, hataların işin bir parçası olduğunu kabul etme, değişime izin verme, "emin olmak özür dilemekten daha iyidir" yaklaşımını reddetme, takım çalışması, paylaşılan ortak amaçlar, bilgiyi açıkça paylaşma, hızlı karar verme, esneklik ve otonomi faktörlerinden bahsetmişlerdir.

Russell (1990) ise çalışmasında inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri olarak, yaratıcı davranışları keşfetme, organizasyonun dışından yeni fikirler arama, işletme içinde özgürce bilgi paylaşma, inovasyonu önemli bir faaliyet olarak görme, kaynaklar ne olursa olsun yeni fikirlere önem verme, risk almayı destekleme, fikir şampiyonlarını duygusal ve kaynak olarak destekleme ve ilk uygulamayı destekleme unsurlarını dikkate almıştır.

Kitchell (1995), esneklik ve gelecek yönelimlilikten bahsederken; Amabile (1997), yaratıcılık, risk alma, örgüt üyeleri arasında bir şeyi yapabilme ile ilgili heves ve örgüt üyeleri arasında övünç duygusu unsurlarından bahsetmiştir.

Delanna ve Houser (2000) ise girişimcilik, yaratıcılık, dinamizm, adapte olabilme, uyumluluk, katılımcılık, takım çalışması, aile ruhu, esneklik, risk alma, moral ve insan kaynaklarını geliştirme unsurlarından inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün unsurları olarak bahsetmektedir.

Bu çalışmada ise inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile ilgili geniş boyutlar yelpazesinden altı tanesi ele alınmıştır. Bunlar; iletişim,

paylaşılan vizyon, yönetimin desteği, risk alma, müşteri odaklılık ve rakip odaklılıktır.

Bununla birlikte, müşterilere üstün değer yaratmak ve işletmenin üstün performansının devamlılığı için gerekli davranışı etkili bir şekilde sağlayan en önemli unsur olarak tanımlanan (Narver ve Slater, 1990) pazar odaklılığı literatürde, müşteri odaklılık ve rakip odaklılık kavramlarının bir bütünü olarak inceleyen çalışmalar bulunmaktadır (Örn., Kohli ve Jaworski, 1990; Lichtenthal ve Wilson, 1992; Narver ve Slater, 1990). Bunun yanında bu çalışmaların uygulanabilirliğini irdeleyen çalışmalara da rastlanmaktadır (Örn., Matsuno, K. ve diğ., 2005). Bu çalışmada ise pazar odaklılık kavramı iki ayrı boyut olarak, bir başka ifadeyle müşteri odaklılık ve rakip odaklılık olarak ele alınacaktır.

2.2.1.1 İletişim

Bireyler arasındaki iletişim inovasyon sürecinin temelini oluşturmaktadır. Bireyler ya da gruplar arasındaki iletişim çoğu zaman yeni fikirlerin ortaya çıkmasında önem taşımaktadır. Bunun için örgütsel yapı elde edilen veya yaratılan bilginin kullanılmasında çalışanları teşvik edecek şekilde tasarlanmalı (Gold, ve diğerleri 2001; Çakar ve Yıldız, 2010) ve pazar ile ilgili bilgilerin paylaşılması sağlanmalıdır (Nasution, Hanny N. ve diğ., 2010).

Lin (2007), örgüt kültürünün bir unsuru olan bilgi paylaşımının ve iletişimin, işletmenin hızlı problem çözme ve yeni bilgi geliştirme yeteneği kadar işletme inovasyonunu da etkilediğini savunmaktadır.

Tidd ve diğerleri (2005, 468-512), işletmenin içini ve dışını kapsayacak geniş çaplı bir iletişimin işletme içinde yukarı-aşağı ve yatay bir başka ifadeyle çok yönlü olması gerektiğini ifade etmektedir.

Çalışanlar ile yöneticiler arasında iş ile ilgili problemleri rahatlıkla konuşabilecek bir ortamın olması ve çalışanların yöneticilerine kolayca ulaşabilmeleri (Montes., F. J. L. ve diğ., 2004), etkili çift yönlü iletişim ile üst

yönetim çalışanları dinlemesi ve onların karar alma sürecinin bir parçası olmaları için teşvik etmesi inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün unsurları arasında yer alır (Santos-Vijandea, M. ve Alvarez-Gonzalez, L. 2007).

Dorabjee ve diğ. (1998), inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün unsurları olarak, örgütteki bölümler arasında iyi bir iletişim, bilginin “ihtiyacı olduğu kadar” değil açıkça paylaşılması ve iletişimin biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar yoluyla paylaşılmasından bahsetmektedir.

Kapsamlı iç ve dış iletişim ile bölümler arasında karşılıklı paylaşım perspektifi inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün oluşmasında etkili olmaktadır (Hurley ve Hult, 1998).

İletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgüt kültürü, yeni üyelerin biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimini sağlar. Biçimsel iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, biçimsel olmayan iletişim ise hikâye ve dedikodular gibi konuları kapsar. Örgüt kültürünün anlamlı kılınması ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bu nedenle örgüt kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Çelik, 1998;141).

Türkiye’de işletmelerin genelinde bilgi akışı ve paylaşımı konusunda ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Yöneticiler bilgiyi yönetsel güç olarak algılamakta ve çalışanlarıyla paylaşmaktan çekinmektedirler. Yeterli bilgiye erişemeyen çalışanlar ise işi sahiplenme, risk alma, yeni fikirler üretme noktasında pasif kalmaktadırlar. Oysa paylaşılan bilgi, diğer bireylerin bilgileriyle işlevsel değer kazanmaktadır. Bireysel çözümler önemli olmakla birlikte sürdürülebilir bir inovasyon takım çalışması gerektirir (Işıklı ve diğ., 2010).

2.2.1.2 Paylaşılan Vizyon

Wan ve diğ., (2005), inovasyonun belirleyicileri olarak, iletişim kanalları, adem-i merkeziyetçi yapı, örgütsel kaynakları inovasyon için sarfetme, inovasyonun önemine olan inanç, risk alma isteği, fikir alışverişinde bulunma isteği, örgütün büyüklüğü ve endüstri tipi değişkenlerini kullanmıştır. Bu değişkenlerden örgütün büyüklüğü ve endüstri tipi dışındaki tüm değişkenlerle inovasyon arasında olumlu bir ilişki olduğunu savunmuşlardır.

Tidd ve diğerleri (2005, 468-512), herkes tarafından bilinen ve işletme geneline yayılmış stratejik amaçlar ile açıkça tanımlanmış görevler ve hedeflerin inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün bir unsuru olarak paylaşılan vizyonun gerçekleşmesinde önemli rol oynadığını ifade etmektedir.

Örgüt içerisinde vizyonun paylaşılabilmesi için, örgütün iyi tanımlanmış bir vizyonun olması, örgütün amaç ve hedeflerinin tüm bölümler arasında koordine edilmesi, hedef pazarın ihtiyaçlarının karşılanması için tüm bölümlerin entegre olması, çalışanların neye ulaşılacak istendiğinin farkındalığına, örgütsel amaçlara bağlı kalınmasına, tüm bölümler arasında örgütsel vizyonun kabul görmesine, çalışanların örgütün amaçlarını yerine getirmek için birbirinin yardımcısı gibi davranmasına bağlıdır (Nasution, Hanny N. ve diğ., 2010).

Bir örgütte vizyonun paylaşıldığından söz etmek için; işletmenin yapmış olduğu işin ve uzun dönemli amaçlarının ne olduğunu anlamayı sağlayacak “bizim kimiz” bilincinin açıkça tanımlanması, çalışanların tamamında işletmenin amaçlarına ulaşmak için bir bağlılığın olması, çalışanlar kendilerini işletmenin gelecek yöneliminin tasarımının bir parçası olarak görmesi, üst yönetim işletmenin geleceği ile ilgili bakışını alt kademelerle paylaşmalı, bir başka ifadeyle işletmenin amaç ve vizyonu işletmenin tüm kademeleriyle paylaşılmalıdır (Santos-Vijande, M. L. ve diğ., 2005).

Vizyonun gerçekleşmesi için herkesin katkısını almak, önündeki engelleri kaldırmak kaçınılmazdır. Böylece, herkes örgüt vizyonuna sahip çıkacak “geleceği

etkileyen, değiştiren ve kuran” durumuna geçecektir. İnanđıęı her doğruyu sorgulayabilecek, yaratıcı kurumlar yarının belirleyicileri olacaklardır (etin, 2010).

Paylaşılan vizyon, tüm örgüt üyelerinin aynı vizyon altında birleşmeleri ve “ne yaratmak istiyoruz?” sorusuna verecekleri cevaptır. Paylaşılan vizyon, örgütün öğrenmesi için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Ancak gerçek şekilde paylaşılan bir vizyon kişilerin etkin bir şekilde öğrenmelerini sağlayabilir. Çünkü paylaşılan bir vizyon, birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur. O, kişilerin kendi kişisel vizyonlarını yansıtır. Paylaşılan vizyon sayesinde insanlar zorlamayla değil, kendi istedikleri için gerçekten inandıkları için öğrenirler (Yazıcı 2001).

Paylaşılan vizyon, örgüt bireyleri tarafından benimsenmiş bir mit, bir idealdir ve inovatif işletmeler için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü ğrenme için geçerli odaklanmayı ve enerjiyi sağlar. Ortak vizyon için çekirdek ideoloji oluşturulup, öngörülen geleceğe yönelik herkesin fikri alındığında; örgüt bireylerinin, kendilerine olan güvenleri artacak ve kendilerini örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak görebileceklerdir (şimşek, 2005).

2.2.1.3 Yönetimin Desteği

Örgüt kültüründe bazı unsurların varlığı işletmelerdeki inovasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu unsurlar, baskın olan dikey ilişkiler, zayıf yatay iletişim, sınırlı kaynak ve araçlar, yukarıdan aşağıya emir verme, biçimsel bir yapı, inovasyon daima dışarıdan gelir şeklinde bir anlayışın hkim olması, inovatif faaliyetlere odaklanmama ile lme ve hesap verme uygulamalarına destek vermemedir. Bunun yerine işletmeler yaratıcı örgüt yapısını, iletişim politika ve süreçlerini, ödül sistemlerini, eğitim politikasını, lme ve hesap verme sistemlerini işletmenin geneline yaymayı sistematik olarak geliştirme gibi genel anlamda yönetimin desteğini içeren bir kültüre sahip olmalıdırlar (Tidd ve diğ., 2005, 499).

İnovasyonun başarılı olabilmesi için yönetimin desteği son derece önemlidir. Bu çerçevede, kurulan ekiplerin yaratıcılığı ve inovasyon girişimlerini destekleyen çapraz fonksiyonel yapılara sahip olmaları, kurumun misyon ve vizyonunun net ve açık biçimde faaliyetlere yansıtılabilmesi ve projelerin birbirleri ile tutarlı olmaları, dolayısıyla stratejik devamlılığın sağlanması gibi konular öncelikli gelmektedir (Berber, 2007, 355).

McGourty ve diğ. (1996) çalışmasında, örgüt kültürünün işletmenin inovatif davranışını teşvik etmesi için, stratejik yönlendirme, çalışan seçimi, ödüllendirme, çalışanların görevlendirilmesi ve işletme içindeki çok fonksiyonlu takımları desteklemek gibi yönetim uygulamaları yoluyla düzeltilebileceğini ortaya koymaktadır.

Marcus (1998), inovasyon uygulamalarında, kurallarla sınırlandırılmış işletmeler ile özerk işletmeleri karşılaştırmaktadır. Kurallarla sınırlandırılmış işletmelerde merkezi bir otorite vardır ve çalışanların amaçlara ulaşırken belirlenen kurallara uymasını bekler. Öte yandan özerk işletmeleri, uygulama esnasında politikaları yeniden tanımlama yetkisine sahip çalışanların oluşturduğu az sayıda kademedeki oluşan bir yapı olarak tanımlar.

Chandler ve diğ., (2000), inovasyonu destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmak için yönetime güvenin son derece önemli olduğunu ifade etmektedirler. Başarısızlıklar için aşırı ceza korkusu olmadan risk alma ve yönetime güven duyma inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün gelişmesinin temelinde yer alır. İnovasyon sıklıkla sosyal ilişkilerin ürünü ve karmaşık sistemlerin etkileşimidir. Dolayısıyla güven her iş etkinliği sistemi için vazgeçilmezdir.

Montes., F. J. L. ve diğ. (2004), inovasyonu destekleyen örgüt kültüründen bahsetmek için, yöneticilerin, çalışanların yeni fikirler geliştirmesini, işin yapılaşık şeklinde yeni yollar ve metodlar denemesini, eski problemlere yeni çözüm yolları

bulmasını sağlayacak bir ortam oluşmasının ve çalışanların istedikleri zaman yöneticilerine ulaşabilmesi gerekliliğini fade etmektedir.

Sarros ve diğ. (2008), örgüt kültürünü, liderlik ile inovasyon arasında aracı değişken olarak ifade etmektedir. Ulijin ve diğ. (2000) de örgüt kültürünün işletmenin inovasyon stratejilerinde önemli bir yeri olduğunu savunmaktadır.

Chavda (2004), çalışmasında inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü etkileyen faktörleri, politik kontrol, yönetimin desteği ve güveni, işyükü baskısı, biçimsellik ve bürokrasi, performans ve ödül arasındaki ilişki, amaç belirsizliği, takım çalışması başlıkları altında incelemiştir.

Tidd ve diğerleri (2005, 468-512), üst yönetimin kararlılığının, işletmeyi bilinmeyen sulardan belirli stratejik yönlendirmelere taşıyan etkili takım liderliğinin inovasyonu destekleyen örgüt kültüründe önemli yeri olduğunu vurgulamaktadır.

İşletmelerin inovatif olabilmeleri için lider-yöneticilerin son derece önemli yeri vardır. Alışılmamış, geleneksel olmayan lider davranışları örgütlerde yaratıcılığı geliştirme ve etkinleştirmede önemli rol üstlenir. Bu liderler birer model gibi davranarak çalışanları da kendileri gibi farklı ve yaratıcı düşünmeye sevk ederek örgütlerin faydalarını ve kazançlarını birçok çıkar grubu açısından maksimize ederler. Liderler, inovasyonu örgüte yerleştirebilecek kişilerdir. Liderler, örgütte var olan yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarır ve bu konu için gerekli vizyonu oluştururlar (Acuner ve diğ., 2004)

Gabris ve diğ., (2001), amaçlarını yerine getirmek için etkili güce sahip, aktif olarak ödüllendirilen, takdir edilen, yüksek performansı değerlendirilen, organizasyonun misyonu ve vizyonu iletilen çalışanların başarılı bir inovasyon ile yüksek korelasyonu olduğunu ortaya koymuşlardır.

Çalışanlara düşündüklerini söyleme hakkı vermek, onların işleri ile özdeşleşmelerini olumlu etkiler. Çalışanların, işletmedeki görevleri ve yaptıkları

işe önem verilip takdir edilirlerse tatmin olurlar. İnsanların paraya gereksinimleri olduğu kadar, işlerinden gurur duymaya da gereksinimleri vardır (Varol, 1989)

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün karşında yer alan statüko kültüründe temel becerilere yoğunlaşılması, organizasyonda çok kademeli hiyerarşinin tercih edilmesi, standartlaşmaya ve detaylı kurumlaşmaya önem verilmesi, beraber yaşamı kolaylaştıracak davranış kalıplarının empoze edilmesi, içerden gelen bilgilere ve sinyallere yani iç dinamiklere öncelik vererek karar alınması söz konusudur. İnovasyonu destekleyen örgüt kültüründe ise marjinal veya az kullanılan ve az güvenilen becerileri harekete geçirmek, organizasyonda hiyerarşik kademe sayısını en aza indirmek, farklılaşmayı ve yeniden kurumlaşmayı her zaman gündemde tutmak, beraber yaşamı zorlaştıracak açılımlara izin vermek, iç bilgiler ve sinyaller yanında dış bilgilere ve sinyallere de duyarlı olmak söz konusudur. Böylece statüko kültüründe mevcutlar veya var olanlar arasında en iyi olmak esastır. İnovasyon kültüründe ise mevcut olabilecekler arasında en iyi olmak veya daha iyiye ulaşmak esastır (Türkkan, 2009).

Bir örgütte inovasyonun desteklenmesi için lider, kendisini takip edenlere yeni bir yapı vererek ekibin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirmelidir. Lider, denenmemiş olana ve bilinmeyene karşı insanları mobilize etme göreviyle de karşı karşıyadır. Bunu yapabilmek için ise hayal gücü ve güçlü bir inanca sahip olması gereklidir (Şimşek, 1997: 165; Arslantaş, 2008).

Yine bu türden liderliğin önem vermesi gereken konular arasında, insan hakları, bireysel yetkinleştirme, yaratıcılık, kendine güven sağlanması ve örgütsel yapıda olması gereken esneklik gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır (İncir, 2001: 44; Arslantaş, 2008).

Bozeman ve Kingsley (1998) ile Chandler ve diğ., (2000), çalışmalarında yönetimin desteği ve güvenini şu ifadelerle ölçmüşlerdir;

Üst yönetim çalışanlarına yüksek düzeyde güvenini göstermesi, işlerin nasıl yapılacağına işi yapan kişilere bırakılması ve çalışanların memnun olacağı şekilde işlerini yapmalarına izin verilmesi, bir işletmede yönetimin çalışanlara olan desteğini göstermektedir (Bozeman ve Kingsley, 1998).

Bununla birlikte, güvenilen, çalışanların huzuruyla ilgilenen, çalışanların problemlerini keşfetmesine yardımcı olan, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarına fırsat veren, yaratıcı girişimlerinin önünü açan ve çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlayan yöneticiler çalışanlarına destek veren yöneticiler olarak değerlendirilir (Chandler ve diğ., 2000).

2.2.1.4. Risk Alma

Bir örgütte risk almadan söz edebilmek için, üst yönetimin, yüksek getiri şansı olan yüksek riskli projelerde güçlü bir kararlılığının olması, işletmenin amaçlarına ulaşması için kapsamlı faaliyetlere cesurca girişimde bulunmaları ve belirsizlikle karşılaştıklarında potansiyel fırsatların getirilerini en üst düzeye çıkarabilecek agresif ve cesur kararlar almaları gerekmektedir (Rhee, J. ve diğ., 2010).

O'Reilly ve diğ. (1991), inovasyonun örgüt kültürü boyutunu, inovatif olma, yeni fikirler edinme isteği, fırsatçı olma, çok fazla kural ile yapılanmama ve risk alma isteği boyutlarıyla tanımlamaktadır.

Belirsizliğin yüksek düzeyde yaratıcı insanlar için bir tehdit olmadığı olgusu yaygındır. Öte yandan bu kişiler belirsizlik tarafından teşvik edilir. Bunun yanında kendine güveni yaratıcılığında az olan insanlar kendi potansiyellerini farkedebilmeleri için belirlenmiş amaçlara ve çalışma çerçevesine ihtiyaç duyarlar. Sonuç olarak işletmeler çalışanlarının bu yapılarını göz önünde bulundurarak bir kültürel zemin hazırlamak durumundadır (Ekvall, 1996; 121).

Subramaniam ve Ashkanasy (2001; 44), çalışmalarında inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü beş boyutta incelemiştir. Bunlar, (1) inovatif olma, (2)

fırsatları yakalama konusunda atik olma, (3) deneyim kazanma konusunda istekli olma, (4) risk alma ve (5) çok fazla kurallar ile yapılanmamadır (Chavda, 2004).

Montes., F. J. L. ve diğ. (2004), yöneticilerin, çalışanların hatalarından ders çıkarmalarına izin veren yapıya sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır.

Dorabjee ve diğ., (1998), inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün unsurları olarak, çalışanların belirsizlikle yüzyüze gelecek olsalar bile çalışmalarına devam edebilmeleri, sonuçlar belirsiz olsa da cesurca davranabilmeleri ile kesin olmayan ve belirsiz durumların tolere edilmesinden bahsetmektedir.

Risk almayı tolere etme, yeni fikirleri destekleme (Hurley ve Hult, 1998), çalışanların keşfedilmemiş alanlar üzerinde girişimde bulunmasını teşvik etme, yönetimin bazı önerilerin uygulandıktan sonra başarısızlıkla sonuçlanabileceğini kabul etmesi, başarı fırsatına başarısızlık riskinden daha fazla vurgu yapma, başarısızlıkla sonuçlanan yeni girişimlerin öğrenme ve tecrübe etme için birer araç olduğunu düşünme gibi unsurlar bir işletmenin risk alma odaklı olduğunu göstermektedir (Nasution, Hanny N. ve diğ., 2010).

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü üstünlük kazanmak için belirsizliğin benimsenmesi, mevcut dengeleri ve istikrarı sarsacak dış etkilere ve sürprizlere açık olma, hatta bunların teşvik edilmesi gibi unsurları içerir. Denenmemiş olana, başarılı olup olmayacağı bilinmeyene, sonuçları tam olarak öngörülemeyen mekanizmalara, kurallara, davranışlar ve ilişkilere prim verilmesi söz konusudur. Bu çerçevede farklılaşarak üstünlük kazanma stratejisi ön plana çıkmaktadır (Işıklı ve diğ., 2010).

2.2.1.5 Müşteri Odaklılık

İnovasyonu işletmenin geneline yayılan bir kültür halinde getirmek isteyen işletmeler yönetim yapısını, hiyerarşik emir-kontrol yapısından kurtarıp kendini yöneten takımlar haline, bilgi sistemlerini öğrenme temelli bir yapıya,

faaliyetlerini sürekli gelişmeye dönük olmaya, müşteriye bakış açısını değer temelli olmaya ve nihayet stratejilerini inovasyona dönüştürmelidir (Angel, 2006).

Tidd ve diğerleri (2005, 468-512), iç ve dış müşteri odaklı olmanın ve işletme stratejilerinde işletme çevresini kapsayan geniş bir ağ kullanmanın önemli olduğunu ifade etmektedir.

Müşteri odaklı bir örgüt kültürünün oluşması için, işletmenin politikaları ve stratejik planları müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde belirlenmeli, ürün ve hizmetlerin tasarımında müşterilerle karşılıklı ilişki içinde olmalı, işletmenin temel ilke ve misyonu uzun dönemli müşteri tatminine yönelik belirlenmelidir (Santos-Vijandea, M. ve Alvarez-Gonzalez, L. 2007).

Tedarikçilerle ve müşterilerle iletişim kurmak geniş bir ağ içerisinde ilişki içinde bulunmak inovasyonu kolaylaştıran faktörler arasında yer almaktadır (Hurley ve Hult, 1998).

Theoharakis, V. ve Hooley, G., (2008), işletmelerin müşteri odaklı olmaları için, işletmelerin amaçlarının ve stratejilerinin müşteri tatmini sağlamaya ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya ve ona göre hizmet vermeye yönelik olması gerektiğini ifade etmektedir.

Müşteri odaklılık için, satış sonrası hizmetlere önem verme, işletmenin amaçlarının müşteri tatminine yönelik olması, müşteri ihtiyaçlarını anlama ve verilen hizmetin sürekli değerlendirilmesi ile işleme stratejilerinin müşteri değerini arttırmaya yönelik olması unsurlarının yerine getirilmesi gerekmektedir (Rhee, J. ve diğ., 2010).

Bir örgütün müşteri odaklı olduğundan söz etmek için; ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşterilerin fikirlerinden faydalanmalı, müşterilerin gelecekte neye ihtiyaçları olacağına dair sürekli çalışmalar yapılmalı, işletmedeki tüm bölüm yöneticileri mevcut ve potansiyel müşterileri ziyaret etmeli, sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesiyle ilgili müşterilerle dönem dönem görüşülmeli, müşteri

tercihlerindeki ani değişiklikleri belirleyebilecek bir yapıya sahip olmalı, işletmenin işlerini daha iyi yapabilmesi için müşterilerin yorum ve eleştirileriyle katkıda bulunmaları teşvik edilmeli, müşterilerin tatmini ile bilgileri tüm departmanların bilmesi sağlanmalı, ürün ve hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi için müşterilerden edinilen geri bildirim kullanılmalı ve son olarak ürün gelişimi müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilerek rekabet avantajı sağlamaya çalışılmalıdır (Santos-Vijande, M. L. ve diğ., 2005).

Yukarıdakilere benzer bir şekilde işletmelerin, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün bir unsuru olan müşteri odaklılığa sahip olabilmeleri için çalışmalarında, ürün ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarıyla uyumunun sürekli gözden geçirilmesi, işletmelerin amaçlarının müşteri tatminine yönelik olarak belirlenmesi, rekabet avantajı sağlamanın temeline müşteri ihtiyaçlarını anlamayı alması, işletme stratejilerinin müşteri ihtiyaçlarını arttırmaya yönelik olarak belirlenmesi ve müşteri tatminin sürekli ölçülmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Radas, S. ve Bozđic, L., 2009; Narver, J.C., Slater, S., 1990)

Müşterileri dinlemek, onlar nezdinde güvenilir olmaya özen göstermek ve onların beklediği kaliteyi sürekli yüksek tutmak işletme başarısı için oldukça önemlidir (Varol, 1989)

2.2.1.6 Rakip Odaklılık

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün unsurları arasında rakip odaklı olmak son derece öneme sahiptir. Bu konuda yapılan çalışmalar sistemli olarak rakiplerin ürünleri, satışları vb. ile ilgili bilgilerin inovasyonu pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Cillo ve diğ., 2010).

Dobni (2008), inovasyon ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü, örgüt çevresi ve inovasyon eğilimi, örgütsel öğrenme, yaratıcılık ve güçlendirme, müşterileri ve rakipleri değerlendirmeyi içeren pazar uyumu, değer uyumu ve uygulama çevresi faktörleri altında incelemiştir.

Tidd ve diğ. (2005, 468-512), işletmenin dışı ile sürekli irtibat halinde olup rakiplerin faaliyetlerinden haberdar olmanın inovasyonu destekleyen örgüt kültürü açısından önemli olduğunu ifade etmektedir.

Rhee ve diğ., (2010), rakip odaklılık için, satış personelinin rakiplerle ilgili bilgileri sürekli paylaşması, üst yönetimin rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini sürekli tartışması unsurlarının gerekliliğinden bahsetmektedir.

Rakiplerin pazarlama programlarını düzenli bir şekilde analiz etme, örgüt içerisinde düzenli olarak rakiplerin stratejileri hakkındaki bilgilerin paylaşılması, örgüt için tehdit olabilecek rakip davranışlarına hemen cevap verilmesi, üst yönetimin rakiplerin stratejilerini sürekli tartışması, işletmelerin planlarını doğrudan etkileyecek rakip davranışlarıyla ilgili bilgilerin sıklıkla toplanması gibi unsurlar örgütlerin rakip odaklı olduklarını göstermektedir (Nasution, H. N. ve diğ., 2010).

Bir örgütün rakip odaklı olduğundan söz etmek için; rakiplerin girişimleri sürekli analiz edilmeli, pazar ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçları karar alma sürecinde kaynak olarak kullanılmalı, pazar verileri ürün geliştirme sürecinde kullanılmalı, rakiplerin pazar planları sürekli analiz edilmeli, bölümler arası toplantılarda pazar eğilimi ve gelecek değerlendirmeleri tartışılmalı, pazar ve gelecek eğilimleriyle ilgili rekabet şartları sürekli tüm bölümlerle paylaşılmalı, rakiplerin faaliyetleriyle ilgili bir gelişme olduğunda hemen tüm bölümlere iletilmeli, üst yönetim rakiplerin güçlü yönleri, zayıf yönleri ve stratejilerini sürekli değerlendirmeli, satış personeli rakiplerin stratejileri ile bilgileri sürekli paylaşmalıdır (Santos-Vijande, M. L. ve diğ., 2005).

İşletmelerin, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün bir unsuru olan rakip odaklılığa sahip olabilmeleri için çalışmalarında, işletme için rakiplerin tehdit oluşturacak faaliyetlerine hemen cevap verebilecek yapıda olmaları, özellikle satış personelinin rakiplerin rekabet stratejileri ile edindikleri bilgileri düzenli olarak paylaşmaları, üst yönetimin rakiplerin güçlü yönleri ve stratejileri

hakkında sürekli değerlendirme yapmaları ve işletmenin rekabet avantajı için fırsatlar sağlayacak müşterileri hedeflemeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Radas, S. ve Boz'ic, L., 2009; Narver, J.C., Slater, S., 1990).

Statükoya dayalı sistemlerde dışarıdan gelen baskılara karşı direnme ve varlığını sürdürme gücü çok yüksek olmaktadır. Ancak bu direnme gücünün yeterli olmadığı şoklar karşısında çökmenin de çok hızlı olması söz konusu olabilmektedir Buna karşılık inovasyon kültürünün benimsendiği örgütlerde dış şoklara karşı direnme yerine değişme ve o şokun etkisini avantaja dönüştürme refleksi ön planda olmaktadır. Bu durumda rakiplerden gelen güçlü bir rekabet baskısına güçlü bir karşı baskı yaratarak cevap verilmesi söz konusudur. Diğer bir ifade ile inovasyon kültürünün geliştiği örgütlerde dışarıdan gelen rekabet baskılarının yarattığı her dış tehdit bir fırsata dönüşebilecektir. Bu bağlamda rekabet sürecinden beklenen avantajlar da fazlasıyla gerçekleşmiş olacaktır (Türkkan, 2009).

2.2.2 İNOVASYONU DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖLÇÜMÜ

İnovasyon sayısal olan göstergeler ve sayısal olmayan göstergeler olmak üzere iki ana bakış açısıyla ölçülmektedir. Literatür incelendiğinde sayısal olmayan inovasyondan söz ederken inovasyon ile en fazla ilişkilendiren kavram olan “*inovasyon kültürü*”, “*inovasyonu destekleyen örgüt kültürü*” veya “*inovasyon ortamı*” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın hazırladığı çalışmada kavram “*kuruluşlarda inovasyon ortamı*”** olarak ele alınmaktadır.

Örgüt kültürünü ölçmek ve kültürleri karşılaştırmak oldukça zordur. Bu konuda yapılan ilk çalışmalarda araştırmacılar, hikâyeler, semboller ve törenler yoluyla örgüt kültürü hakkında ipuçlarına ulaşabileceklerine inanmaktaydılar. Daha sonra bazı araştırmacılar, çalışanların değerlerini ve inançlarını ölçmek için mülakat ve açık uçlu sorulardan oluşan anketlerle ölçmeye çalıştılar. Diğer bazı

** <http://anket1.sgb.gov.tr/> (erişim, 22 Şubat, 2010)

araştırmacılar ise, gözleme dayalı ölçüm yapmayı tercih ederken bazıları da oluşturdukları ölçekler yoluyla örgüt kültürünü ölçmeye çalıştılar (Newstrom ve Davis, 1998; 105)

Örgüt kültürü ile ilgili ölçekler, görülebilir şeyleri ölçmekten çok neyin nasıl yapıldığına dairdir (Sleezer ve Swanson, 1992).

Hofstede ve diğ., (1990), örgüt kültürü farklılıklarını ortaya koymak için yapılan araştırmaların anket ve mülakatın birlikte uygulanması gerektiğini savunmaktadırlar. Yaptıkları çalışmanın sonuçları, örgüt kültürünün 6 alt faktör ile açıklanabileceğini göstermektedir. Araştırmanın sonuçları, bir örgütte birden çok alt kültürün varlığını ortaya koymaktadır (Hofstede ve diğ., 1990; 289). Çalışmada geçen söz konusu altı boyut şunlardır;

- Süreç odaklılık / sonuç odaklılık
- İş odaklılık / çalışan odaklılık
- Profesyonellik / dar görüşlülük
- Açık sistem / kapalı sistem
- Sıkı kontrol / gevşek kontrol
- Pragmatik / normatif

Literatürde inovasyonu destekleyen örgüt kültürü çok farklı boyutlarda ele alınmıştır. Dobni (2008), çalışmasında inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü dört ana boyutlu ölçek ile ölçmeye çalışmış ve literatürdeki çalışmalarını bu dört boyuta göre tasnif etmiştir. Bunlar, (1) inovasyon niyeti, (2) inovasyonun alt yapısı, (3) inovasyon etkisi ve (4) inovasyon uygulamasıdır. Söz konusu boyutlara ilişkin literatürde yer alan çalışmalar Tablo-11'de gösterilmiştir.

Tablo-11 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Boyutları

BOYUTLAR	YAZARLAR
İnovasyon niyeti	Tesluk ve diğ. (1997), Christensen ve Raynor (2003), Martins ve Terblanche (2003), Dobni (2006, 2008)
İnovasyon altyapısı	Syrett ve Lammiman (1997), Tushman ve O'Reilly (1997), Hurley ve Hult (1998), Martins ve Terblanche (2003), Dobni ve Luffman (2003), Wang ve Ahmed (2004), Dobni (2006, 2008)
İnovasyon etkisi	Kohli ve Jaworski (1990), Narver ve Slater (1990), Jaworski ve Kohli (1993), Deng ve Dart (1994), Hurley ve Hult (1998), Hult ve Knight (2004), Aldas-Manzano ve diğ. (2005), O'Cass ve Ngo (2007)
İnovasyon uygulaması	Day (1990), Kohli ve Jaworski (1990), Bossidy ve Charan (2002), Dobni ve Luffman (2003), Marinova (2004), Wang ve Ahmed (2004)

Kaynak : Dobni, C. Brooke, (2008)

Örgüt kültürü farklı bakış açılarıyla tanımlanmaktadır. Birincisi, örgüt sahip olduğu diğer varlıklar gibi bir varlık; ikincisi, sosyal bir yapı olarak, işletmelerde kültürün bir türü ve son olarak, örgüt ve kültür kavramları dilbilim perspektifinden değerlendirilir ve bu iki kavram insanların düşünmelerine yardımcı olan sezgisel amaca hizmet eder. Bu tanım farklılıklarından hareketle literatürde örgüt kültürünü niteliksel olduğunu savunan araştırmacılar olduğu gibi niceliksel bir kavram olduğunu ileri sürenler ve her iki bakış açısı ile değerlendirilebileceğini öne sürenler de bulunmaktadır (McLaughlin, 2006).

Örgüt kültürü, örgüt iklimin görülebilir taraflarından farklı olarak, örgüt üyelerinin paylaştığı inançlar, ritüeller, efsaneler ve duyguları da kapsadığı için ölçümü oldukça zordur (McLaughlin, 2006).

Sleezer ve Swanson (1992), başarılı bir örgüt kültürü ölçeğinin spesifik bilgileri toplayabilecek şekilde dizayn edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ölçekteki her bir ifade örgüt içerisinde işlerin nasıl yapıldığını ölçmeye yönelik

olmalıdır. Örgüt kültürü ölçeklerinin genel amacı, örgütün performansındaki artışların sonuçlarını kullanmaktır (McLaughlin, 2006).

Reigle (2001), çalışmasında örgüt kültürünü 45 ifadeli Likert tipi “Örgüt Kültürü Ölçeği” (Organizational Culture Assessment-OCA) ile ölçmüştür. Söz konusu bu ölçek 5 ana boyuttan oluşmaktadır. Bunlar;

- Dil,
- Simgeler ve insanların ürettikleri (artifacts),
- Davranış kalıpları,
- Desteklenen değerler,
- İnançlar ve varsayımlardır.

Kültür ile ilgili yapılan çalışmalarda çok farklı veri toplama yöntemleri kullanılmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili ölçek geliştirmeye çalışan Kantek (2005; 2008), çalışmasında bu yöntemlerden, anket, katılımcı gözlem, yapılandırılmış görüşme, derinlemesine görüşme, grup tartışmaları, doküman analizleri ve işletme ziyaretleri yöntemlerinin bir bileşiminin uygulanabileceğini ifade etmektedir.

Chandler, Keller ve Lyon (2000) çalışmalarında inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü 10 ifadeli likert tipi ölçek ile ölçmüşlerdir. Bu ifadeler şunlardır;

- 1 Geliştirilen ürün kalitesi
- 2 Etkisiz çalışma uygulamalarını eleme
- 3 Yeni ürün fikri
- 4 Tasarruf için yeni yollar
- 5 Yeni pazar fikirleri
- 6 Yeni süreçler deneme
- 7 Takım etkinliğini geliştirme
- 8 Verimlilik ve kaliteyi geliştirmeye çalışma
- 9 İşin yapılış şekline yeni yollar deneme
- 10 İşin yapılış şeklinde hali hazırdaki yolları sorgulama

Subramaniam ve Ashkanasy (2001), inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarında 12 ifadeli ölçek kullanmışlardır. Bunlar;

- 1 İnovatif olma
- 2 Fırsatları yakalamada aceleci olma
- 3 Yeni deneyimler için hevesli olma
- 4 Risk alma
- 5 Çok fazla kural tarafından zorlanmama
- 6 Etkisiz çalışma uygulamalarını eleme
- 7 Tasarruf için yeni yollar bulma
- 8 Yeni süreçler deneme
- 9 Takım etkinliğini geliştirme
- 10 Verimlilik ve kaliteyi geliştirmeye çalışma
- 11 İşin yapılış şekline yeni yollar deneme
- 12 İşin yapılış şeklinde hali hazırdaki yolları sorgulama

Herbig ve Dunphy (1998)'nin düzenlemiş oldukları, örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan araştırmalar ve sonuçları Tablo-12'de verilmiştir.

Tablo-12 Örgüt Kültürü ve İnovasyon ile İlişkili Önceki Çalışmalar

ÇALIŞMA	KÜLTÜREL ÖZELLİK	İNOVASYONA ETKİSİ
Barnett (1953)	Yüksek bireysellik	Yüksek inovasyon kapasitesi
Rothwell ve Wissema (1986)	Risk alma isteği Değişime açık olma Uzun dönem uyumu	Yüksek inovasyon kapasitesi
Hofstede (1984); Shane (1992)	Yüksek bireysellik Düşük güç/statü/hiyerarşi	Yüksek inovasyon kapasitesi
Hofstede (1980)	Düşük belirsizlikten kaçınma	Yüksek girişimcilik İnovasyon farklılıkları
Haiss, 1990; Schneider, 1989; Hofstede, 1980	Erkek kültür dışı kültür	Yüksek girişimcilik İnovasyon farklılıkları
Mokyr (1991)	Yeni bilgiye açık olma Risk alma isteği Din Toplumda eğitimin değeri	Yüksek inovasyon kapasitesi
Herbig ve Miller (1992)	Bireysellik Düşük güç mesafesi Homojen toplum inovasyonlar	Yüksek radikal inovasyon
Twaalfhoven ve Hattori (1982)	Kolektivist	Yüksek süreç inovasyonu Düşük radikal inovasyon
Chol Lee (1990)	Yüksek eğitim düzeyi Düşük merkezi yönetim Bilime karşı olumlu tutum	Yüksek inovasyon kapasitesi

Kaynak: Herbig, Paul ve Dunphy, Steve, (1998)

Literatürde yer alan inovasyon ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ölçen çalışmalar tarafımızca Tablo-13’de özetlenmiştir. Söz konusu tabloda yer alan çalışmaların büyük çoğunluğu ampirik çalışmalardır. Buna göre, çalışmaların çoğunda inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün boyutları ile inovasyon arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo-13 Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

ÇALIŞMA	KONU	sig	r
Škerlavaj, M. ve diğ., (2010),	İnovatif örgüt kültürü teknolojik ve yönetsel inovasyonu (+) etkiler	p t= 3,7	
Donate, Mario J. ve Guadamillas, Fa´tima, (2010),	Örgüt kültürü, ürün ve süreç inovasyonunu (+) etkiler	p R ² = 0,22	
Demircan, Nigar Çakar ve Ertürk, Alper, (2010),	Örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma (küçük işletme / orta büyüklükteki işletme) kolektivizm (küçük işletme) inovasyonu (+) etkiler	P t= -6,86 / -5,95 p t= -3,01	
Valencia, J. C. N. ve diğ., (2010)	Örgüt kültürü, <u>hiyerarşik</u> tip örgüt kültürü inovasyonu (+) etkiler <u>adhokrasi</u> tip örgüt kültürü inovasyonu (+) etkiler	p t= 2,53 p t= 5,06	
Zheng (2009)	Örgüt kültürü inovasyon kapasitesini (+) etkiler <u>hiyerarşik</u> tip örgüt kültürü inovasyon kapasitesini (-) etkiler <u>pazar</u> tip örgüt kültürü inovasyon kapasitesini (+) etkiler <u>adhokrasi</u> tip örgüt kültürü inovasyon kapasitesini (+) etkiler <u>klan</u> tip örgüt kültürü inovasyon kapasitesini (-) etkiler	p n -0,81 p 0,42 p 0,31 n -0,30	
Johannessen, (2009),	Örgüt kültürü, inovasyonu (+) etkiler.	Kalitatif araştırma	
Sarros, J. C. ve diğ., (2008),	Örgüt kültürü, örgütsel inovasyon iklimini (+) etkiler [<i>Bu çalışmada örgüt kültürü mediatör değişken olarak kullanılmıştır</i>]	p 0,82	
Weihong, Xi ve diğ., (2008),	Örgüt kültürü, teknolojik inovasyonu (+) etkiler.	p R ² = 0,36	
Leskovar, G. ve Bastič, Š. M., (2006),	Örgüt kültürü, inovasyonu (+) etkiler.	p R ² = 0,65	

McLaughlin, (2006),	Örgüt kültürü radikal inovasyonu (+) etkiler	Kalitatif araştırma kapsamında gömülü teori uygulanmıştır.
Chavda (2005)	yönetimin destek ve güveni inovasyonu (+) etkiler, biçimselleşme inovasyonu (nr) etkiler, ödül-performans ilişkisi inovasyonu (+) etkiler, takım çalışması inovasyonu (+) etkiler bürokrasi inovasyonu (-) etkiler politik kontrol inovasyonu (-) etkiler, iş yükü inovasyonu (-) etkiler, amaç belirsizliği inovasyonu (-) etkiler,	p 0,18 to 0,41 p -0,22 n ns
Montes., F. J. L. ve diğ. (2004),	Örgüt kültürü (üst yönetimin desteği, üst yönetimin farkındalığı, takım ruhu) inovasyonu (+) etkiler	p R ² = 0,78
Dellana, S. A. ve Hauser, R. D., (2000),	Örgüt kültürü işletme performansını (+) etkiler	p F= 2,86
Hurley, Robert F. ve G. Hult, Tomas M. (1998),	Örgüt kültürü (kararlara katılma, gücü paylaşma, yönetimin destek ve işbirliği, öğrenme ve gelişme) inovasyonu (+) etkiler	p R ² = 0,58
Amabile ve diğ., (1996),	Örgüt kültürü (yaratıcılığı teşvik etme, özerklik, yeterli kaynak tahsis etme, düşük baskı) inovasyonu (+) etkiler	p 0,61
Kitchell, (1995),	Örgütsel kültür (uluslararası pazarlara yayılma, risk odaklı olma, uzun vadeli kurumsal hedefler, proaktif bilgi arama, esneklik, iletişimde açıklık, gelecek yönelimlilik) inovasyonu (+) etkiler	p R ² = 0,66
Nystrom, (1990)*	Örgüt kültürü (yeni fikirleri destekleme, tartışma risk alma gibi konularda özgürlüğü teşvik etme) inovasyonu (+) etkiler	p çalışmada r değerlerine ilişkin veri yoktur
Feldman, S., P., (1988)	Örgüt kültürü inovasyonu (+) etkiler	Kalitatif araştırma (vak'a çalışması)

Van Gundy, (1985)*	Örgüt kültürü (özerklik, kişisel performans ödül ilişkisi, örgütsel olarak risk alma eğilimi, kişisel farklılıkları tolere etme, örgütsel bağlılık, üst yönetimin desteği, yeni fikirler ortaya koyma sorumluluğu, iş güvenliği, orta düzeyde iş belirsizliği) inovasyonu (+) etkiler	p çalışmada r değerlerine ilişkin veri yoktur
-----------------------	--	---

Notlar:

p = anlam

ns= anlamlı etki yok

ps = kısmi anlamlı

n/a = veriler uygun değil

nr = ilişki yok

r = (Pearson korelasyon)

Sig = istatistiki anlam derecesi (p < .05);

(+) = anlamlı pozitif etki

(-) = anlamlı negatif etki

Şkerlavaj, M. ve diğ., (2010), inovatif örgüt kültürünün teknolojik ve yönetsel inovasyonu pozitif yönde etkilediğini; Donate ve diğ., (2010), örgüt kültürünün ürün ve süreç inovasyonunu pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Demircan, N. Ç. ve Ertürk, A. (2010), çalışmalarında örgüt kültürünün unsurları olarak belirsizlikten kaçınma ve kolektivizmin inovasyonu pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir.

Valencia ve diğ., (2010), hiyerarşik tip ve adhokrasi tip örgüt kültürünün inovasyonu pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedirler.

Zheng (2009) ise çalışmasında örgüt kültürünün inovasyon kapasitesini pozitif yönde etkilediğini ileri sürmekte; pazar tipi ve adhokrasi tipi örgüt kültürünün inovasyonu pozitif yönde etkilediğini; hiyerarşik tip ve klan tip örgüt kültürünün inovasyonu negatif yönde etkilediğini ileri sürmektedir.

Johannessen (2009), örgüt kültürünün inovasyonu pozitif yönde etkilediğini; Sarros, J. C. ve diğ., (2008), örgüt kültürünün mediatör değişken olarak kullandıkları çalışmalarında örgüt kültürünün örgütsel inovasyon iklimini pozitif yönde etkilediğini savunmaktadır.

Weihong ve diğ., (2008), örgüt kültürünün teknolojik inovasyonu McLaughlin, (2006), radikal inovasyonu ve Feldman, S., P., (1988) ile Leskovar ve diğ., (2006), inovasyonu pozitif yönde etkilediğini ileri sürmektedir.

Chavda (2005), inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün unsurları olarak yönetimin destek ve güveninin, takım çalışmasının ve ödül-performans ilişkisinin inovasyonu pozitif yönde etkilediğini; bürokrasinin, politik kontrolün ve iş yükünün inovasyonu negatif yönde etkilediğini ileri sürmektedir.

Montes., F. J. L. ve diğ., (2004), inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün unsurları olarak, üst yönetimin desteğinin, üst yönetimin farkındalığının ve takım ruhunun inovasyonu pozitif yönde etkilediğini savunmaktadır.

Hurley ve Gve diğ., (1998), inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün unsurları olarak, kararlara katılma, gücü paylaşma, yönetimin destek ve işbirliği, öğrenme ve gelişme unsurlarının inovasyonu pozitif yönde etkilediğini savunmaktadır.

Amabile ve diğ., (1996), inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün unsurları olarak, yaratıcılığı teşvik etme, özerklik, yeterli kaynak tahsis etme ve düşük baskı unsurlarının inovasyonu pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir.

Kitchell, (1995), inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün unsurları olarak, uluslararası pazarlara yayılma, risk odaklı olma, uzun vadeli kurumsal hedefler, proaktif bilgi arama, esneklik, iletişimde açıklık ve gelecek yönelimlilik unsurlarının inovasyonu pozitif yönde etkilediğini savunmaktadır.

Nystrom, (1990), yeni fikirleri destekleme, tartışma risk alma gibi konularda özgürlüğü teşvik etme unsurlarının inovasyonu pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Van Gundy (1985), özerklik, kişisel performans ödül ilişkisi, örgütsel olarak risk alma eğilimi, kişisel farklılıkları tolere etme, örgütsel bağlılık, üst

yönetimin desteği, yeni fikirler ortaya koyma sorumluluğu, iş güvenliği ve orta düzeyde iş belirsizliği unsurlarının inovasyonu pozitif yönde etkilediğini ileri sürmektedir.

Yukarıda ifade edildiği gibi örgüt kültürünün ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün farklı şekillerde ölçüleceği ileri sürülmüş ve bununla birlikte bu kavramı tam anlamıyla ölçmenin güçlüğu ifade edilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği oluşturulurken literatürde kullanılan ölçeklerde yer alan yaklaşık 300 ifade incelenmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeğin boyutları, ifadeler ve ölçek oluşturulurken yararlanılan kaynaklar Tablo-14 gösterilmektedir.

Tablo-14 Araştırmada Kullanılan İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği Ve Ölçek Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar

BOYUT		İFADE	KAYNAK
İLETİŞİM	1.	İşletmemizdeki iletişim, biçimsel (formel) kanalların yanı sıra biçimsel olmayan (informel) kanallardan kurulur	<ul style="list-style-type: none"> • Ekvall, G. (1996), • Dorabjee, S.; Lumley; C.E. ve Cartwright S., (1998), • Hurley ve Hult (1998) • Montes., F. J. L. ve diğ., (2004)
	2.	İşletmemizde yönetici - çalışan arasında karşılıklı iletişim vardır.	
	3.	Yeni ürün-hizmet geliştirirken tüm departmanlar birbiriyle iletişim halindedir.	
	4.	Yöneticilerimiz, çalışanları dinler ve onların karar alma mekanizmasının parçası olmaları için destekler.	
	5.	Yöneticilerle işletme ile ilgili sorunları kolaylıkla konuşabiliriz.	
PAYLAŞILAN VİZYON	6.	İşletmedeki herkes, “biz kimiz”, “işimiz ne” ve “uzun dönemli amaçlarımız nedir” gibi soruları cevaplayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> • Santos-Vijande, Marı’a Leticia ve diğ., (2005), • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010),
	7.	İşletmenin amaçlarına ulaşmak için çalışanlarda tam bir bağlılık vardır.	
	8.	İşletmenin tüm departmanları, işletmenin vizyonu hakkında ortak kanaate sahiptir.	
	9.	Yöneticilerimiz, çalışanlara işletmenin amaçları ve vizyonunu hakkında düzenli olarak bilgi verir.	
	10.	Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerine katılırlar ve önerileri uygulanır.	
MÜŞTERİ ODAKLILIK	11.	İşletmemize rekabet avantajı sağlayacak müşterilerimize odaklanıyoruz	<ul style="list-style-type: none"> • Nystrom, Paul C.ve diğ., (2002), • Rhee, Jaehoon; Park, Taekyung ve Lee DoHyung, (2010),
	12.	İşletmemizin stratejileri, ürün/hizmetlerimize müşteriler tarafından verilen değeri artırmaya yönelik belirlenir	

	13.	Müşterilerimizin şikâyetleri, yeni ürün-hizmet geliştirilirken dikkate alınır.	<ul style="list-style-type: none"> • Theoharakis, Vasilis ve Hooley, Graham, (2008), • Cillo, Paola; Luca Luigi M. De ve Troilo, Gabriele, (2010), • Radas, Sonja ve Božić, Ljiljana, (2009), • Tidd ve diğ., 2005, 566-7
	14.	Müşterilerimizin tatminini düzenli olarak ölçeriz.	
	15.	Müşterilerimizin ürünlerimizden şimdi ve gelecekte ne beklediklerini düzenli olarak araştırırız.	
	16.	İleride ihtiyaç duyulacak ürünler/hizmetler hakkında, müşterilerimizin fikirlerini alırız.	
	17.	Henüz ortaya çıkmamış müşteri ihtiyaçları için yeni ürün/hizmetler geliştiririz	
	18.	Müşterilerin yeni ihtiyaçlarını meydana çıkarmak için sürekli çalışırız	
RAKIP ODAKLILIK	19.	Rakiplerimizin, işletmemizi tehdit eden faaliyetlerine anında cevap veririz	<ul style="list-style-type: none"> • Nystrom, Paul C.ve diğ., (2002), • Rhee, Jaehoon; Park, Taekyung ve Lee DoHyung, (2010), • Radas, Sonja ve Božić, Ljiljana, (2009),
	20.	Üst yönetimimiz rakiplerimizin stratejilerini sürekli değerlendirir	
	21.	Rakiplerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve satışlarını sürekli izleriz	
RİSK ALMA	22.	İşletmemizde, belirsizliğin bir fırsat olabileceği düşünülür	<ul style="list-style-type: none"> • Santos-Vijandea, Mari'a Leticia ve Alvarez-Gonzalez, Luis Ignacio, (2007), • Nystrom, Paul C.ve diğ., (2002), • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010), • Ekvall, G (1996), • Rhee, Jaehoon; Park, Taekyung ve Lee DoHyung, (2010), • Tidd ve diğ., 2005, 566-7
	23.	Çalışanlar, keşfedilmemiş alanlara girişimde bulunmak için teşvik edilir.	
	24.	İşletmemizde, yeni girişimdeki başarısızlıklar öğrenme deneyimi olarak görülür.	
	25.	Çalışanlar, belirsizlik durumlarında bile cesurca davranabileceklerini hissederler.	
	26.	İşletmemizde, zaman zaman belirsiz bir ortamda çalışılabileceği kabul edilir	
	27.	Üst yönetim, yüksek getiri şansı olan riskli projeleri uygulamaya eğilimlidir	

YÖNETİMİN DESTEĞİ	28.	Yöneticilerimiz, örgütsel yenilik faaliyetlerini gözden geçirir, sonuçları denetler ve elde edilen bilgiyi paylaşır.	<ul style="list-style-type: none"> • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010), • Ekvall, G. (1996), • Rhee, Jaehoon; Park, Taekyung ve Lee DoHyung, (2010), • Santos-Vijandea, Marí a Leticia ve A lvarez-Gonza lez, Luis Ignacio, (2007), • Dorabjee, S.; Lumley; C.E. ve Cartwright S., (1998), • Montes., F. J. L. ve diğ., (2004), • Tidd ve diğ., 2005, 566-7
	29.	Yöneticilerimiz, hataları ders çıkarma yöntemi olarak görürler.	
	30.	Çalışanlar kendi iş planlarını büyük ölçüde kendileri belirleyebilirler	
	31.	Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinde sorumluluk alır	
	32.	Çalışanlar, işletmenin başarısını arttıracı olacak özgün fikirlerle katkıda bulunmaya teşvik edilir.	
	33.	Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinde özgürce karar verebilir.	

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA

Bu bölümde, önceki bölümlerde teorik olarak ve literatür temelli ortaya konulan inovasyon ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürü arasındaki ilişki bir saha araştırması ile incelenmeye çalışılmıştır.

3.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Son yıllarda inovasyon, literatürde daha fazla araştırma konusuna; iş dünyasında ise daha fazla yatırıma sebep olmaktadır. Bir başka ifadeyle iş dünyası daha fazla inovatif olmaya gayret ederken, araştırmacılar da inovasyonu etkileyen faktörleri ortaya koymaya çalışmaktadır.

Öteden beri ilgi çeken ve sıklıkla araştırılan bir kavram olma özelliğini devam ettiren örgüt kültürü de bu kapsamda değerlendirildi. Bu bakış açısıyla, örgüt kültürü ile ilgili son yılların literatürüne bakılınca, inovasyon ile ilişkilendirilen birçok çalışma bulunmaktadır. Literatürde, inovasyon ile ilişkilendirilen örgüt kültürü, genellikle ya “inovasyon kültürü” veya “inovasyonu destekleyen örgüt kültürü” kavramlarıyla anılmaktadır.

Örgüt kültürü ve inovasyon ile ilişkilendirilen birçok çalışma bulunmakla birlikte, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri konusunda bir görüş birliği bulunmamaktadır.

Çalışma, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicilerini ortaya koyma ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamaktadır.

3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırmanın ana kütesini, devlet tarafından desteklenerek, resmi olarak inovatif olduklarını belgeleyen işletmeler olmaları sebebiyle İstanbul’da bulunan

KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayileri Geliştirme Başkanlığı) TEKMER (Teknoloji Geliştirme Merkezleri)'lerden destek alan işletmeler oluşturmaktadır.

İstanbul'da bulunan beş tane Kosgeb Tekmer şunlardır; Kosgeb İstanbul Üniversitesi Tekmer, Kosgeb Boğaziçi Üniversitesi Tekmer, Kosgeb İTÜ Tekmer, Kosgeb YTÜ Tekmer, Kosgeb Fatih Üniversitesi Tekmer.

TEKMER (Teknoloji Geliştirme Merkezleri), KOSGEB'in (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayileri Geliştirme Başkanlığı) koordinasyonu altında üniversitelerle, KOBİ'lerin bir araya gelip, Ar-Ge çalışmalarında ortak bir platform oluşturmaları için kurulan müesseselerdir. Tekmer'ler ile üniversitelerin temsil ettiği beyin gücü, bilimsel çalışma ortamı, teknoloji kullanımı ve altyapısıyla, KOBİ'lerin temsil ettiği girişimci, yaratıcı ve yenilikçi üretim gücünün bütünleşerek KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu teknolojik imkânlardan yararlanmalarını sağlamak amaçlanmıştır (www.kobitek.com, 21 Ekim, 2010).

TEKMER'lerin amaç ve hedefleri kısaca şunlardır;

- Etkin teknoloji kullanımını tercih edecek yeni firmaların kurulması, mevcut firmaların teknoloji kullanımı konusunda desteklenmesi.
- KOBİ'lerin Ar-Ge projelerinin desteklenip, bu konuda teknik desteğin daha kolay ve etkin olarak KOBİ'lere sağlanması
- Üniversite ile sermaye arasında işbirliğinin sağlanması, bu işbirliğine başka kamu ve özel kurumların katılımıyla üretim, ihracat, kalite ve teknoloji yönetimi konularında bir sinerji yaratılması.
- Teknolojiye yönelimli girişimcilerle, üretim süreci teknoloji kullanımını gerektiren iş kurma ya da mevcut işlerini geliştirme fırsatı verilmesi
- Üniversitelerdeki teknolojik ve bilimsel birikimin, ekonomiye ve üretime yönlendirilmesi. Ayrıca teknolojik gelişme için üniversitelere deneysel bir çalışma alanı yaratılması

- KOBİ'lerin yüksek maliyet nedeniyle teknolojik Ar-Ge uygulamalarından finansal destek alarak yararlanmalarının sağlanmasıdır.

Araştırma ana kütesini tespit etmek için, önce KOSGEB Genel Merkezi (Ankara) ile iletişime geçilmiş ve söz konusu beş Tekmer'den destek alan işletmelerin iletişim bilgileri istenmiştir. Kosgeb Genel Merkezi, hizmet birimlerinin iletişim adreslerini tarafımıza ulaştırmış ve her bir Tekmer ile birebir iletişime geçmemiz gerektiğini belirtmiştir.

Daha sonra söz konusu beş Tekmer ile iletişime geçilmiş ve merkezlerinden destek alan işletmelerin listesine ve iletişim bilgilerine ulaşmamız konusunda yardımları talep edilmiştir.

Söz konusu Tekmer'lerden bir tanesi dışında diğerleri, merkezlerinden destek alan işletmelerin listesini tarafımıza iletmişlerdir. Söz konusu bu listelerde 113 işletme bulunmaktadır.

Araştırma aşamasında, TEKMER'lerden işlik desteği alan işletmelerle yüz yüze anket ve görüşme yapmak için TEKMER'lere gidildiğinde, ilan panolarında yer alan ve Ar-ge desteği almış ve projesini tamamlamış işletmelerin listesine de ulaşılmış ve bu listelerde yer alan 29 işletme de ana kütleyle eklenmiştir. Böylece ana kütlede yer alan işletme sayısı 142'ye ulaşmıştır.

Araştırma sonuçları yukarıda ifade edilen ana kütle ile ilgili çıkarımlar için kullanılabilir. Bir başka ifadeyle araştırma sonuçları ile ilgili ana kütlede öteye bir genelleme yapılamaz.

3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma modeli tanımlayıcı olduğu için, anket yöntemi bu modelin yapısına uygun bir veri toplama aracıdır (Baş, 2001). Anket formunda yer alan sorular araştırmada belirtilen hedeflere uygun şekilde oluşturulmaya çalışılmış, soruların

anlaşılabilir ve kısa olmasına özen gösterilmiştir. Katılımcıları etkilememek amacıyla yönlendirici soruların sorulmamasına dikkat edilmiştir.

Araştırmaya konu olan işletmelere, e-posta ve yüz yüze anket yöntemiyle ulaşılmaya çalışılmıştır.

Ana kütlede yer alan 142 işletmeye önce e-posta yoluyla araştırmanın anketi gönderilmiştir.

Araştırmaya geri dönüş oranını arttırmak amacıyla Dillman'ın (2000) cevap artırıcı teknik ve beş dalga postalama yöntemi (aktaran. Fiş ve Wasti, 2009) uygulanmaya çalışılmış fakat üçüncü dalgadan sonra araştırmaya katılım yeterli düzeye ulaşmasından ve katılımcılarının bir kısmının araştırmaya katılmayı reddetmesinden dolayı, tekrar anket gönderme dalgasına üçüncü gönderimden sonra son verilmiştir.

Üçüncü e-posta gönderiminden geri dönüşler ve yüzyüze yapılan anketlerden sonra toplam 90 tane anket değerlemeye alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu (Ek-1) katılımcılara hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta ve 4 ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar; (1) katılımcılara ait kişisel bilgiler, (2) işletmeye ait bilgiler (3) inovasyon ölçeği (bu ölçek ürün inovasyonunu ve süreç inovasyonunu ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır) ve (4) inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği (bu ölçek paylaşılan vizyon, iletişim, müşteri odaklılık, rakip odaklılık, risk alma ve yönetimin desteği boyutlarını ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır) bölümleridir.

Araştırmada kullanılan iki ana ölçekte 5'li Likert tipi metrik ifadeler kullanılmıştır. Hem *inovasyon ölçeği*'nde hem de *inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği*'nde verilen ifadelerin sıklık dereceleri (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Ölçeklerde ters yönlü ifade kullanılmamıştır.

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 16.0 paket programından yararlanılmıştır.

3.4 ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Araştırmanın değişkenleri 4 ana başlık altında incelenebilir;

(1) katılımcılara ait kişisel bilgiler,

(2) işletmeye ait bilgiler

(3) inovasyon ölçeği (ürün, süreç) ve

(4) inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği (paylaşılan vizyon, iletişim, müşteri odaklılık, rakip odaklılık, risk alma ve yönetimin desteği)

Araştırmada kullanılan ölçekler ve ölçeklerin oluşturulma aşaması literatür bölümünde detaylı olarak anlatılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler, ölçeklerde yer alan ifadeler ve ölçekler oluşturulurken yararlanılan kaynaklar Tablo-15 ve Tablo-16 da verilmiştir.

Yukarıda sayılan birçok inovasyon ölçeğinin yanında bu çalışmada kullanılan inovasyon ölçeği oluşturulurken Wang ve Ahmed (2004)'in geliştirmiş olduğu ölçek temel alınmıştır. Wang ve Ahmed (2004), başlangıçta 29 ifadeden oluşan ölçeklerini sahada uyguladıktan sonra geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda geliştirilen ölçek 20 ifade olarak belirlenmiştir. Söz konusu bu ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; ürün, süreç, pazar, davranışsal ve stratejik inovasyon boyutlarıdır. Bununla birlikte araştırmada ele alınan davranışsal boyut, inovasyon kültüründeki ifadeleri içerdiği için inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeğinde değerlendirilmiştir.

Wang ve Ahmed (2004)'in bu çalışmasını, Ellonen ve diğ., (2008) uygulamış, söz konusu 20 ifade saha araştırmasından sonra geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonunda 16 ifade olarak analize tabi tutulmuştur.

Wang ve Ahmed (2004) ile Ellonen ve diğ., (2008)'nin çalışmalarının yanında literatürde kullanılan diğer inovasyon ölçekleri incelenmiş ve sadece ürün ve süreç inovasyonu boyutları dikkate alınarak Tablo-15'de çalışmada kullanılan inovasyon ölçeği, alt boyutları olan ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu ve ifadeler oluşturulurken yararlanılan kaynaklar belirtilmiştir.

Tablo-15 Araştırmada Kullanılan İnovasyon Ölçeği Ve Ölçek Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar

No	Madde	KAYNAK
ÜRÜN İNOVASYONU		
1.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimize yeni kullanım alanları getirdi.	<ul style="list-style-type: none"> • Mogollon, Ricardo Herna ´ndez ve diğ., (2010), • Kirner ve diğ., 2008
2.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından çok yenilikçi bulunur.	<ul style="list-style-type: none"> • Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2004),
3.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz sektördeki mevcut fikirlere meydan okur.	<ul style="list-style-type: none"> • Mogollon, Ricardo Herna ´ndez ve diğ., (2010),
4.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz sektöre yeni fikirler sağlar.	<ul style="list-style-type: none"> • Mogollon, Ricardo Herna ´ndez ve diğ., (2010), • Theoharakis, Vasilis ve Hooley, Graham, (2008),
5.	Son 3 yıl içerisinde, işletmemiz rakiplerinden daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	<ul style="list-style-type: none"> • Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2004), • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010), • Rogers (1998) • Pekovic ve Galia (2009), • Andrew ve diğ., 2007
6.	Son 3 yıl içerisinde patentli ürün - hizmet ürettik	<ul style="list-style-type: none"> • Antoncic ve Hisrich (2001)
7.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz rakiplerinkinden daha iyidir.	<ul style="list-style-type: none"> • Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2004),

SÜREÇ İNOVASYONU	
8.	<p>İşletme faaliyetleriyle ilgili bir sorunu geleneksel yollarla çözemediğimizde yeni metotlar buluruz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2004), • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010), • Dobni, C. Brooke, (2008) • Kirner ve diğ., 2008 • Rogers (1998) • Pekovic ve Galia (2009), • Andrew ve diğ., 2007
9.	<p>İş süreçlerimizi (işlerin yapılış şeklini) daima geliştiririz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2004), • Santos-Vijandea, Mari´a Leticia ve A´lvarez-Gonza´lez, Luis Ignacio, (2007), • Ren (2009), • Kirner ve diğ., 2008 • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010), • Dobni, C. Brooke, (2008) • Rogers (1998) • Pekovic ve Galia (2009), • Andrew ve diğ., 2007
10.	<p>İşletmemiz son 3 yıl içerisinde birçok yeni yönetim sistemi geliştirmiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2004), • Dobni, C. Brooke, (2008) • Ren (2009),
11.	<p>Son 3 yıl içerisinde, iş süreçlerimizde (işlerin yapılış şeklinde) patentli teknolojiler ürettik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antoncic ve Hisrich (2001)
12.	<p>Üretim metotlarımızı rakiplerimizden daha hızlı geliştiririz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2004), • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010), • Ren (2009),

Yukarıda ifade edildiği gibi örgüt kültürünün ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün farklı şekillerde ölçüleceği ileri sürülmüş ve bununla birlikte bu kavramı tam anlamıyla ölçmenin güçlüğü ifade edilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği oluşturulurken literatürde kullanılan ölçeklerde yer alan yaklaşık 300 ifade

incelenmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeğin boyutları, ifadeler ve ölçek oluşturulurken yararlanılan kaynaklar Tablo-16 gösterilmektedir.

Tablo-16 Araştırmada Kullanılan İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği Ve Ölçek Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar

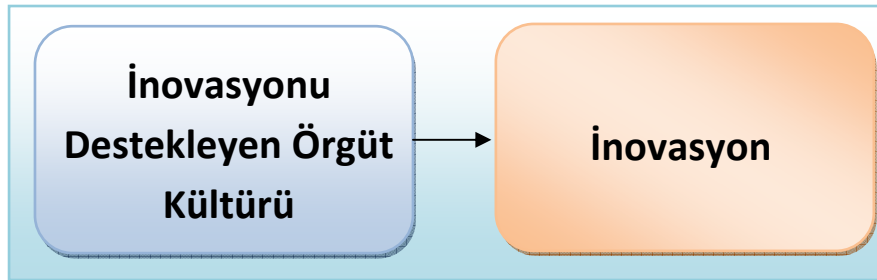
BOYUT		İFADE	KAYNAK
İLETİŞİM	1.	İşletmemizdeki iletişim, biçimsel (formel) kanalların yanı sıra biçimsel olmayan (informel) kanallardan kurulur	<ul style="list-style-type: none"> • Ekvall, G. (1996), • Dorabjee, S.; Lumley; C.E. ve Cartwright S., (1998), • Hurley ve Hult (1998) • Montes., F. J. L. ve diğ., (2004)
	2.	İşletmemizde yönetici - çalışan arasında karşılıklı iletişim vardır.	
	3.	Yeni ürün-hizmet geliştirirken tüm departmanlar birbiriyle iletişim halindedir.	
	4.	Yöneticilerimiz, çalışanları dinler ve onların karar alma mekanizmasının parçası olmaları için destekler.	
	5.	Yöneticilerle işletme ile ilgili sorunları kolaylıkla konuşabiliriz.	
PAYLAŞILAN VİZYON	6.	İşletmedeki herkes, “biz kimiz”, “işimiz ne” ve “uzun dönemli amaçlarımız nedir” gibi soruları cevaplayabilir.	<ul style="list-style-type: none"> • Santos-Vijande, Marı’a Leticia ve diğ., (2005), • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010),
	7.	İşletmenin amaçlarına ulaşmak için çalışanlarda tam bir bağlılık vardır.	
	8.	İşletmenin tüm departmanları, işletmenin vizyonu hakkında ortak kanaate sahiptir.	
	9.	Yöneticilerimiz, çalışanlara işletmenin amaçları ve vizyonunu hakkında düzenli olarak bilgi verir.	
	10.	Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerine katılırlar ve önerileri uygulanır.	
MÜŞTERİ ODAKLILIK	11.	İşletmemize rekabet avantajı sağlayacak müşterilerimize odaklanırsınız	<ul style="list-style-type: none"> • Nystrom, Paul C.ve diğ., (2002), • Rhee, Jaehoon; Park, Taekyung ve Lee
	12.	İşletmemizin stratejileri, ürün/hizmetlerimize müşteriler tarafından verilen değeri artırmaya	

		yönelik belirlenir	
	13.	Müşterilerimizin şikâyetleri, yeni ürün-hizmet geliştirilirken dikkate alınır.	<ul style="list-style-type: none"> DoHyung, (2010), Theoharakis, Vasilis ve Hooley, Graham, (2008), Cillo, Paola; Luca Luigi M. De ve Troilo, Gabriele, (2010), Radas, Sonja ve Bož'ic, Ljiljana, (2009), Tidd ve diğ., 2005, 566-7
	14.	Müşterilerimizin tatminini düzenli olarak ölçeriz.	
	15.	Müşterilerimizin ürünlerimizden şimdi ve gelecekte ne beklediklerini düzenli olarak araştırırız.	
	16.	İleride ihtiyaç duyulacak ürünler/hizmetler hakkında, müşterilerimizin fikirlerini alırız.	
	17.	Henüz ortaya çıkmamış müşteri ihtiyaçları için yeni ürün/hizmetler geliştiririz	
	18.	Müşterilerin yeni ihtiyaçlarını meydana çıkarmak için sürekli çalışırız	
RAKIP ODAKLILIK	19.	Rakiplerimizin, işletmemizi tehdit eden faaliyetlerine anında cevap veririz	<ul style="list-style-type: none"> Nystrom, Paul C.ve diğ., (2002), Rhee, Jaehoon; Park, Taekyung ve Lee DoHyung, (2010), Radas, Sonja ve Bož'ic, Ljiljana, (2009),
	20.	Üst yönetimimiz rakiplerimizin stratejilerini sürekli değerlendirir	
	21.	Rakiplerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve satışlarını sürekli izleriz	
RISK ALMA	22.	İşletmemizde, belirsizliğin bir fırsat olabileceği düşünülür	<ul style="list-style-type: none"> Santos-Vijandea, Mari'a Leticia ve Alvarez-González, Luis Ignacio, (2007), Nystrom, Paul C.ve diğ., (2002), Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010), Ekvall, G (1996), Rhee, Jaehoon; Park, Taekyung ve Lee DoHyung, (2010), Tidd ve diğ., 2005, 566-7
	23.	Çalışanlar, keşfedilmemiş alanlara girişimde bulunmak için teşvik edilir.	
	24.	İşletmemizde, yeni girişimdeki başarısızlıklar öğrenme deneyimi olarak görülür.	
	25.	Çalışanlar, belirsizlik durumlarında bile cesurca davranabileceklerini hissederler.	
	26.	İşletmemizde, zaman zaman belirsiz bir ortamda çalışılabileceği kabul edilir	
	27.	Üst yönetim, yüksek getiri şansı olan riskli projeleri uygulamaya eğilimlidir	

YÖNETİMİN DESTEĞİ	28.	Yöneticilerimiz, örgütsel yenilik faaliyetlerini gözden geçirir, sonuçları denetler ve elde edilen bilgiyi paylaşır.	<ul style="list-style-type: none"> • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010), • Ekvall, G. (1996), • Rhee, Jaehoon; Park, Taekyung ve Lee DoHyung, (2010), • Santos-Vijandea, Marı´a Leticia ve A´lvarez-Gonza´lez, Luis Ignacio, (2007), • Dorabjee, S.; Lumley; C.E. ve Cartwright S., (1998), • Montes., F. J. L. ve diğ., (2004), • Tidd ve diğ., 2005, 566-7
	29.	Yöneticilerimiz, hataları ders çıkarma yöntemi olarak görürler.	
	30.	Çalışanlar kendi iş planlarını büyük ölçüde kendileri belirleyebilirler	
	31.	Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinde sorumluluk alır	
	32.	Çalışanlar, işletmenin başarısını arttırabilecek özgün fikirlerle katkıda bulunmaya teşvik edilir.	
	33.	Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinde özgürce karar verebilir.	

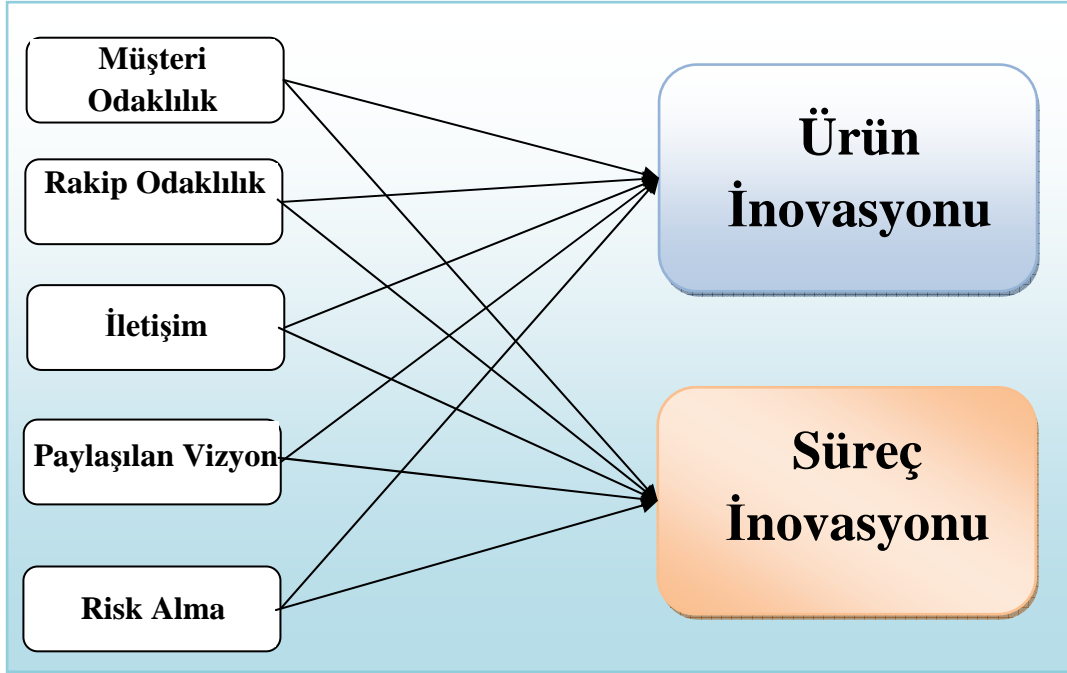
3.5 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışmanın modeli temel olarak inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyona etkileri üzerine kurulmuştur (Şekil-9).



Şekil-9 Araştırmanın Basit Modeli

Literatürde inovasyonu destekleyen örgüt kültürü kavramı altında çok farklı belirleyiciler (determinantlar, boyutlar) ele alınmaktadır. Çalışmada ise, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün müşteri odaklılık, rakip odaklılık, iletişim, paylaşılan vizyon ve risk alma belirleyicileri incelenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte çalışmanın başlangıcında modelde var olan fakat araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda ifadeleri diğer boyutların altında yer alan yönetimin desteği boyutu araştırma verilerinin analizinde kullanılmamıştır.



Şekil-10 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın basit modeline inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün boyutları ve inovasyon türleri ilave edilince araştırma modeli Şekil-10'da gösterilen yapıda ortaya çıkmıştır.

3.6 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

H_{1A}: İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile ürün inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1A_1}: Müşteri odaklılık ile ürün inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1A_2}: Rakip odaklılık ile ürün inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1A_3}: İletişim ile ürün inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1A_4}: Paylaşılan vizyon ile ürün inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1A_5}: Risk alma ile ürün inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B}: İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile süreç inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B_1}: Müşteri odaklılık ile süreç inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B_2}: Rakip odaklılık ile süreç inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B_3}: İletişim ile süreç inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B_4}: Paylaşılan vizyon ile süreç inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B_5}: Risk alma ile süreç inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.7 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde çalışmaya ilişkin uygulanan ampirik araştırma sonuçları ve bunlarla ilgili bulgulara yer verilecektir. Bu bölüm, katılımcıların genel özellikleri, kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ve hipotez testlerinin sonuçları alt başlıklarında incelenecektir.

3.7.1 Katılımcıların Genel Özellikleri

Araştırmaya katılan katılımcılara ilişkin özellikler aşağıdaki Tablo-17’de gösterilmektedir.

Tablo-17 Katılımcıların Özellikleri

KATILIMCI ÖZELLİKLERİ					
Cinsiyet			Medeni Hal		
	S	%		S	%
Bayan	24	26,7	Evli	58	64,4
Bay	66	73,3	Bekâr	32	35,6
Yaş			Eğitim		
	S	%		S	%
21-30	32	35,5	İlköğretim	1	1,1
31-40	43	47,8	Lise	4	4,4
41-50	13	14,4	Üniversite	49	54,4
50 üzeri	2	2,2	Lisansüstü	36	40
Hizmet Süresi			İşletmedeki Konum		
	S	%		S	%
1 yıldan az	19	21,1	Sahip	16	17,8
1-5 yıl	28	31,1	Üst düzey yönetici	20	22,2
6-10 yıl	20	22,2	Orta düzey yönetici	36	40
11 yıl ve üstü	23	25,6	Alt düzey yönetici	18	20
Çalışılan Bölüm					
Üretim	20	22,2			
Pazarlama	40	44,4			
Sahip/Üst düzey	12	13,3			
Diğer	18	20			
TOPLAM	90	100	TOPLAM	90	100

Buna göre, katılımcıların 24'ü (%26,7) bayan, 66'sı (%73,3) baydır. Katılımcıların medeni hale göre dağılımına bakıldığında ise, 58'inin (%64,4) evli 32'sinin (%35,6) bekâr olduğu görülür. Katılımcıların 32'si (%35,5) 21-30 yaş aralığında, 43'ü (%47,8) 31-40 yaş aralığında, 13'ü (%14,4) 41-50 yaş aralığında ve 2'si (%2,2) 50 yaşın üzerindedir.

Katılımcıların 5'i (%5,5) lise ve altı eğitim seviyesinde, 49'u (%54,4) üniversite mezunu, 36'sı (%40) lisansüstü eğitim seviyesindedir.

Katılımcıların hizmet süresine göre dağılımı ise, 19'u (%21,1) bir yıldan az, 28'i (%31,1) 1-5 yıl arası, 20'si (%22,2) 6-10 yıl arası ve 23'ü (%25,6) 11 yıldan fazla süredir mevcut işletmede hizmet vermektedir.

Katılımcıların 16'sı (%17,8) işletmenin sahibi konumunda, 20'si (%22,2) üst düzey yönetici, 36'sı (%40) orta düzey yönetici ve 18'i (%20) alt düzey yönetici konumundadır.

Katılımcıların 20'si (%22,2) üretim bölümünde, 40'ı (%44,4) pazarlama bölümünde, 12'si (%13,3) bölümler üstü yönetici/sahip, ve 18'i (%20) diğer bölümlerde çalışmaktadır.

3.7.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizleri

Ölçek güvenilirliği, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ve verilerin ne ölçüde tesadüfî hatalardan arındığını göstermektedir (Kurtuluş, 2006; 374).

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan anket formunda yer alan değişkenlerin güvenilirliğini belirlemeye ilişkin olarak Alfa Değeri (Cronbach Alpha) uygulanmıştır.

Güvenilirlik analizi, yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra yapılacak analizler için bir temel teşkil eder. Ölçek güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde alfa katsayısının bazı araştırmacılara göre 0,70'den büyük (Oakshott, 2001; Büyüköztürk, 2004, 165) bazı araştırmacılara göre ise sosyal bilimlerde 0,60 ve üstü (Kalaycı ve Diğerleri, 2006, 403) değer alması güvenilir derecesi yüksek ölçekleri ifade etmektedir.

3.7.2.1 İnovasyon Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

12 ifadeden oluşan "inovasyon ölçeği"nin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı kullanılmıştır. Analiz sonucunda tüm ölçeğin α değeri 0,705 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Ortaya çıkan alfa (α - Cronbach's Alpha) katsayısı yüksek bir güvenilirlik oranını ifade etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliği için alfa değerine ilave olarak **madde-toplam puan korelasyon** değerlerine bakılır (Şencan, 2005, 257-62; Büyüköztürk, 2004,165). Bu değer en az 0,30 olması beklenir.

Çalışmada kullanılan inovasyon ölçeğinin madde-toplam korelasyon değerlerine bakıldığında 0,30'dan küçük dört tane değer ortaya çıkmıştır. Ölçekten bu ifadeler çıkarılınca ölçeğin alfa değeri 0,714'e yükselmiştir. Ölçekten çıkarılan bu ifadeler şunlardır;

- (ÜRÜN) Son 3 yıl içerisinde patentli ürün - hizmet ürettik.
- (ÜRÜN) Son 3 yıl içerisinde, işletmemiz rakiplerinden daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur
- (ÜRÜN) Yeni ürün ve hizmetlerimiz rakiplerinkinden daha iyidir.
- (SÜREÇ) Son 3 yıl içerisinde, iş süreçlerimizde (işlerin yapılış şeklinde) patentli teknolojiler ürettik.

Söz konusu bu ifadeler çıkarıldıktan sonra ölçeğin yapısı ve madde-toplam korelasyon değerleri aşağıdaki gibi oluşmuştur (Tablo-18).

Tablo-18 İnovasyon Ölçeğinin Alfa Katsayısı ve Madde-Toplam Puan Korelasyon Değerleri

	Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında)	Ölçeğin Varyansı (madde çıkarıldığında)	Düzeltilmiş madde-toplam korelasyon	Alfa katsayısı (madde çıkarıldığında)
(ÜRÜN)Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimize yeni kullanım alanları getirdi.	25,78	14,871	,470	,673
(ÜRÜN)Yeni ürün ve hizmetlerimiz sektördeki mevcut fikirlere meydan okur.	25,92	14,747	,376	,694
(SÜREÇ)İşletmemiz son 3 yıl içerisinde birçok yeni yönetim sistemi geliştirmiştir.	25,96	14,897	,361	,697
(SÜREÇ)İşletme faaliyetleriyle ilgili bir sorunu geleneksel yollarla çözemediğimizde yeni metotlar buluruz.	25,72	15,843	,329	,701
(ÜRÜN)Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından çok yenilikçi bulunur.	25,84	14,470	,512	,663
(SÜREÇ)İş süreçlerimizi (işlerin yapılış şeklini) daima geliştiririz.	25,67	15,573	,351	,697
(SÜREÇ)Üretim metotlarımızı rakiplerimizden daha hızlı geliştiririz.	25,97	14,887	,445	,678
(ÜRÜN)Yeni ürün ve hizmetlerimiz sektöre yeni fikirler sağlar.	25,72	15,371	,412	,685

3.7.2.2 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

33 ifadeden oluşan “inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği”nin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı kullanılmıştır. Analiz sonucunda tüm ölçeğin α değeri 0.901 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Ortaya çıkan alfa (α - Cronbach's Alpha) katsayısı yüksek bir güvenilirlik oranını ifade etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliği için alfa değerine ilave olarak **madde-toplam puan korelasyon** değerlerine bakılır (Şencan, 2005, 257-62; Büyüköztürk, 2004,165). Bu değer en az 0,30 olması beklenir.

Çalışmada kullanılan inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeğinin madde-toplam korelasyon değerlerine bakıldığında 0,30'dan küçük dört tane değer ortaya çıkmıştır. Ölçekten bu ifadeler çıkarılınca ölçeğin alfa değeri 0,909'e yükselmiştir. Ölçekten çıkarılan bu ifadeler şunlardır;

- (Müşteri Odaklılık) İleride ihtiyaç duyulacak ürünler/hizmetler hakkında, müşterilerimizin fikirlerini alırsız (,233).
- (İletişim) İşletmemizdeki iletişim, biçimsel (formel) kanalların yanı sıra biçimsel olmayan (informel) kanallardan kurulur (,222)
- (Risk Alma) İşletmemizde, belirsizliğin bir fırsat olabileceği düşünülür (,226)
- (Risk Alma) İşletmemizde, zaman zaman belirsiz bir ortamda çalışılabileceği kabul edilir(,049)

Söz konusu bu ifadeler çıkarıldıktan sonra ölçeğin yapısı ve madde-toplam korelasyon değerleri aşağıdaki gibi oluşmuştur (Tablo-19).

Tablo-19 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alfa Katsayısı ve Madde-Toplam Puan Korelasyon Değerleri

	Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında)	Ölçeğin Varyansı (madde çıkarıldığında)	Düzeltilmiş madde-toplam korelasyon	Alfa katsayısı (madde çıkarıldığında)
(iletisim)Yöneticilerimiz, çalışanları dinler ve onların karar alma mekanizmasının parçası olmaları için destekler	105,60	166,288	,389	,907
(P Vizyon)İşletmenin tüm departmanları, işletmenin vizyonu hakkında ortak kanaate sahiptir	105,86	162,125	,548	,905
(Risk_Alma) Çalışanlar, belirsizlik durumlarında bile cesurca davranabileceklerini hissederler.	106,09	160,127	,655	,903
(iletisim)İşletmemizde yönetici - çalışan arasında karşılıklı iletişim vardır	105,38	168,170	,374	,907
(Must_Od)Müşterilerimizin şikâyetleri, yeni ürün-hizmet geliştirilirken dikkate alınır	105,22	168,422	,418	,907
(P Vizyon)İşletmedeki herkes, "biz kimiz", "işimiz ne" ve "uzun dönemli amaçlarımız nedir" gibi soruları cevaplayabilir	105,83	159,331	,658	,902
(Yon_Destegi)Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinde sorumluluk alır	105,67	168,449	,375	,907
(P Vizyon)Yöneticilerimiz, çalışanlara işletmenin amaçları ve vizyonunu hakkında düzenli olarak bilgi verir.	105,93	156,692	,689	,902

(Risk_Alma)Çalışanlar, keşfedilmemiş alanlara girişimde bulunmak için teşvik edilir	105,87	163,061	,548	,905
(iletisim)Yöneticilerle işletme ile ilgili sorunları kolaylıkla konuşabiliriz.	105,58	160,921	,611	,903
(Must_Od)Henüz ortaya çıkmamış müşteri ihtiyaçları için yeni ürün/hizmetler geliştiririz	105,93	162,085	,485	,906
(Yont_Destegi)Çalışanlar kendi iş planlarını büyük ölçüde kendileri belirleyebilirler	106,02	162,831	,477	,906
(Must_Od)İşletmemizin stratejileri, ürün/hizmetlerimize müşterilerden tarafından verilen değeri artırmaya yönelik belirlenir	105,50	166,680	,548	,905
(Yont_Destegi)Çalışanlar, işletmenin başarısını arttırabilecek özgün fikirlerle katkıda bulunmaya teşvik edilir	105,53	162,903	,610	,904
(Risk_Alma)Üst yönetim, yüksek getiri şansı olan riskli projeleri uygulamaya eğilimlidir	106,06	164,413	,371	,908
(Rakip_Od)Üst yönetimimiz rakiplerimizin stratejilerini sürekli değerlendirir	105,76	165,490	,434	,906
(Must_Od)İşletmemize rekabet avantajı sağlayacak müşterilerimize odaklanırsız	105,67	166,539	,356	,908
(Must_Od)Müşterilerin yeni ihtiyaçlarını meydana çıkarmak için sürekli çalışırız	105,82	163,653	,484	,906

(P_Vizyon)Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerine katılırlar ve önerileri uygulanır	105,64	164,029	,596	,904
(P_Vizyon)İşletmenin amaçlarına ulaşmak için çalışanlarda tam bir bağlılık vardır	105,77	164,451	,552	,905
(Must_Od)Müşterilerimizin tatminini düzenli olarak ölçeriz	105,66	162,745	,546	,905
(Must_Od)Müşterilerimizin ürünlerimizden şimdi ve gelecekte ne beklediklerini düzenli olarak araştırırız	105,74	163,204	,556	,904
(Rakip_Od)Rakiplerimizin, işletmemizi tehdit eden faaliyetlerine anında cevap veririz	105,83	166,635	,351	,908
(Yont_Destegi)Yöneticilerimiz, örgütsel yenilik faaliyetlerini gözden geçirir, sonuçları denetler ve elde edilen bilgiyi paylaşır	105,83	163,174	,579	,904
(Rakip_Od)Rakiplerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve satışlarını sürekli izleriz	105,59	166,919	,339	,908
(Yonet_Destegi)Yöneticilerimiz, hataları ders çıkarma yöntemi olarak görürler	105,69	166,599	,404	,907
(Risk_Alma)İşletmemizde, yeni girişimdeki başarısızlıklar öğrenme deneyimi olarak görülür	105,97	166,954	,363	,908
(iletisim)Yeni ürün-hizmet geliştirirken tüm departmanlar birbiriyle iletişim halindedir	105,78	166,107	,387	,907
(Yont_Destegi)Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinde özgürce karar verebilir	106,12	164,962	,385	,908

3.7.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlilik Analizleri

Bu bölümde, araştırmada yer alan ölçeklerin içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilikleri incelenmiştir. Ölçeklerin içerik geçerlilikleri uzman görüşleri ile yapısal geçerlilikleri ise faktör analizi ile değerlendirilmiştir.

İçerik geçerliliğinde araştırmacı başlıca iki noktaya dikkat eder. Birincisi ifadelerin ölçüm amacına uygun olması; ikincisi ise, ifadelerin aynı zamanda cevaplayıcıların eğitim, kültür ve bilgi seviyelerini zorlamamasıdır (Şencan, 2005:743).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin içerik geçerliliği için önce aynı disiplinde doktora tez aşamasındaki bir öğrenci tarafından anket sorularının uygunluğu, anlaşılabilirliği ve istenen şeyi ifade edip etmediği açılarından gözden geçirilmiş, gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra 2 akademisyen tarafından incelenmiştir. Bu ikinci aşamadaki gerekli değişiklikler de yapılıncı iş dünyasından 2 yönetici tarafından gözden geçirilmesi sağlanmış ve ölçeklerin son hali verilmiştir.

Elde edilen verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO oranının (0.5)'in üzerinde olması, Barlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya imkân vermesi durumunda, ölçeğin temel bileşenlerini tespit etmek için Component Faktör Analizi gerçekleştirilmektedir. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesinde ise, özdeğer (Eigenvalue) istatistiğinden yararlanılmaktadır. Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmektedir. Özdeğer istatistiği 1'den küçük olan faktörler dikkate alınmamaktadır (Kalaycı ve diğ., 2006:321-322). Diğer taraftan, faktörün tanımladığı maddeyi ölçmesi için o faktörle olan ilişkisini gösteren faktör yük değerinin 0.40 ve daha yüksek olması tercih edilmektedir (Büyüköztürk, 2004).

3.7.3.1 İnovasyon Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Faktör analizi sonucunda “İnovasyon Ölçeği”nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri **0,61** olarak çıkmıştır. KMO test değerinin 0,50’den büyük olması veri setinin faktör analizi için uygunluğunu gösterir. KMO test değeri 1’e yaklaştıkça veri setinin faktör analizi için iyi değerlere sahip olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2006, 327). Güvenilirlik analizi sonucunda çıkarılan dört ifade sadece test etmek amacıyla geçerlilik analizine dâhil edilmiş fakat söz konusu bu dört ifade çıkarıldıktan sonra yapılan geçerlilik analizi sonuçları daha anlamlı çıkmıştır.

Tablo-20 Faktör analizi sonuç matrisinde inovasyon ölçeği faktörlerinin özdeğer ve varyansları

Faktör No	Özdeğerler	Varyans	Birikimli Varyans
1	2,713	27,097	27,097
2	1,281	22,836	49,933

KMO test değeri: **0,61**
Barlett testi sig. Değeri: **,000**
 $\chi^2= 144,456$

Faktör analizinde ikinci bakılacak olan test Barlett testi’dir. Barlett test değerinin sig. değerinin anlamlı çıkması değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlı olduğunu gösterir (Kalaycı, 2006, 327). “İnovasyon Ölçeği”nin Barlett testi sig. değeri ($p = \mathbf{0,000} / \chi^2=144,456; p<0,01$) anlamlı çıkmıştır (Tablo-20).

Faktör analizinde faktör sayısına karar verilirken özdeğerinin (Eigen value) 1’den yüksek olmasına ve faktör yüklerinin 0,40 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir.

Tablo-21 İnovasyon Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi

DEĞİŞKEN	FAKTÖR	
	ÜRÜN	SÜREÇ
Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimize yeni kullanım alanları getirdi.	,756	
Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından çok yenilikçi bulunur.	,756	
Yeni ürün ve hizmetlerimiz sektöre yeni fikirler sağlar.	,746	
Yeni ürün ve hizmetlerimiz sektördeki mevcut fikirlere meydan okur.	,559	
İş süreçlerimizi (işlerin yapılış şeklini) daima geliştiririz.		,811
İşletme faaliyetleriyle ilgili bir sorunu geleneksel yollarla çözemediğimizde yeni metotlar buluruz.		,680
Üretim metotlarımızı rakiplerimizden daha hızlı geliştiririz.		,632
İşletmemiz son 3 yıl içerisinde birçok yeni yönetim sistemi geliştirmiştir.		,480

Güvenilirlik analizleri sonucunda dört değişkeni çıkarılan “inovasyon ölçeği”, faktör analizi sonucunda **iki faktör ve 8 değişkenden** olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu iki faktör toplam varyansın % 49,933’ünü açıklamaktadır (Tablo-21).

3.7.3.2 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Faktör analizi sonucunda “İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği”nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri **0,711** olarak çıkmıştır. “İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği”nin Barlett testi sig. değeri ($p = 0,000 / \chi^2=606,082; p<0,01$) anlamlı çıkmıştır. Faktör analizi sonucunda beş faktör ortaya çıkmıştır. İnovasyon ölçeğinde olduğu gibi inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeğinde de güvenilirlik analizi sonucunda çıkarılan dört ifade sadece test etmek amacıyla geçerlilik analizine dâhil edilmiş fakat söz konusu bu dört ifade çıkarıldıktan sonra yapılan geçerlilik analizi sonuçları daha anlamlı çıkmıştır.

Tablo-22 Faktör analizi sonuç matrisinde inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği faktörlerinin özdeğer ve varyansları

Faktör No	Özdeğerler	Varyans	Birikimli Varyans
1	5,200	28,891	28,891
2	1,974	10,965	39,856
3	1,628	9,046	48,902
4	1,385	7,696	56,598
5	1,217	6,761	63,359

KMO test değeri: **0,711**
Barlett testi sig. Değeri: **,000**
 $\chi^2 = 606,082$

Geçerlilik analizi öncesinde 33 ifadeden oluşan “İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği”, geçerlilik analizi sonunda **beş faktör ve 18 değişken** olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu yapı varyansın % 63,359’unu açıklamaktadır (Tablo-22). Daha önce ifade edildiği gibi, araştırmaya ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri öncesinde değerlendirmeye alınan “yönetimin desteği” boyutuna ilişkin ifadeler faktör analizi sonunda ya faktör yapısı içinde yer almamış veya ilişkili diğer faktörlerin (iletişim ve risk alma) altında yer almıştır. Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak uygulanan temel bileşenler faktör analizinin sonucunda 18 ifade ve beş faktörden oluşan “İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği” Tablo-23’te görülmektedir.

Tablo-23 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yükleri Sonuç Matrisi

İFADELER	FAKTÖR				
	Paylaşılan Vizyon	Müşteri Odaklılık	İletişim	Rakip Odaklılık	Risk Alma
İşletmedeki herkes, "biz kimiz", "işimiz ne" ve "uzun dönemli amaçlarımız nedir" gibi soruları cevaplayabilir	,760				
Yöneticilerimiz, çalışanlara işletmenin amaçları ve vizyonunu hakkında düzenli olarak bilgi verir.	,708				
Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerine katılırlar ve önerileri uygulanır	,693				
İşletmenin tüm departmanları, işletmenin vizyonu hakkında ortak kanaate sahiptir	,678				
Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinde özgürce karar verebilir	,661				
İşletmemize rekabet avantajı sağlayacak müşterilerimize odaklanırsınız		,780			
Müşterilerimizin tatminini düzenli olarak ölçeriz		,673			
İşletmemizin stratejileri, ürün/hizmetlerimize müşterilerden tarafından verilen değeri artırmaya yönelik belirlenir		,609			
Müşterilerimizin şikâyetleri, yeni ürün-hizmet geliştirilirken dikkate alınır		,477			
İşletmemizde yönetici - çalışan arasında karşılıklı iletişim vardır			,810		
Yöneticilerimiz, çalışanları dinler ve onların karar alma mekanizmasının parçası olmaları için destekler			,792		
Yöneticilerle işletme ile ilgili sorunları kolaylıkla konuşabiliriz.			,557		
Rakiplerimizin, işletmemizi tehdit eden faaliyetlerine anında cevap veririz				,852	

Rakiplerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve satışlarını sürekli izleriz	,811
Üst yönetimimiz rakiplerimizin stratejilerini sürekli değerlendirir	,588
Yöneticilerimiz, hataları ders çıkarma yöntemi olarak görürler	,801
İşletmemizde, belirsizliğin bir fırsat olabileceği düşünülür	,654
İşletmemizde, yeni girişimdeki başarısızlıklar öğrenme deneyimi olarak görülür	,645

Araştırmaya ilişkin geçerlilik analizinden sonra inovasyon ölçeği ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeğinin ve bu ölçeklerin boyutlarına ilişkin alfa (α - Cronbach's Alpha) değerleri Tablo-24'de verilmiştir.

Tablo-24 Geçerlilik Analizi Sonrası Ölçeklerin Alfa (α - Cronbach's Alpha) Değerleri

Ölçek	Madde Sayısı	Alfa (α - Cronbach's Alpha)
İnovasyon	8	0,714
Ürün	4	0,705
Süreç	4	0,698
İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü	18	0,837
İletişim	3	0,761
Paylaşılan Vizyon	5	0,800
Müşteri Odaklılık	4	0,680
Rakip Odaklılık	3	0,704
Risk Alma	3	0,676

3.7.4 Hipotez Testleri

Bu başlık altında öncelikle, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin temel göstergeler olan aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilecektir.

Daha sonra araştırmanın başında belirlenen hipotezler korelasyon ve regresyon analiz yöntemleri ile test edilecektir.

3.7.4.1 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Temel Göstergeler

Araştırmada kullanılan inovasyon ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonunda iki boyut (ürün-süreç inovasyonu) ve sekiz ifadeli bir yapı olarak ortaya çıktığı yukarıda belirtilmiştir. Söz konusu bu ölçeğe ilişkin temel göstergeler (aritmetik ortalama ve standart sapma) Tablo-25’de görülmektedir.

Tablo-25 İnovasyon Ölçeğine İlişkin Temel Göstergeler

	Ort.	SS
ÜRÜN İNOVASYONU	3,67	0,97
Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimize yeni kullanım alanları getirdi.	3,73	,897
Yeni ürün ve hizmetlerimiz sektördeki mevcut fikirlere meydan okur.	3,56	1,051
Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından çok yenilikçi bulunur.	3,59	1,059
Yeni ürün ve hizmetlerimiz sektöre yeni fikirler sağlar.	3,79	,880
SÜREÇ İNOVASYONU	3,71	0,91
İşletmemiz son 3 yıl içerisinde birçok yeni yönetim sistemi geliştirmiştir.	3,67	,924
İşletme faaliyetleriyle ilgili bir sorunu geleneksel yollarla çözemediğimizde yeni metotlar buluruz.	3,84	,911
İş süreçlerimizi (işlerin yapılış şeklini) daima geliştiririz.	3,54	,926
Üretim metotlarımızı rakiplerimizden daha hızlı geliştiririz.	3,79	,868
Genel Ortalama	3,68	0,94

Tablo-25’de görüldüğü gibi ürün inovasyonun aritmetik ortalaması (3,67), ortancanın (3) üzerindedir. Bu değer araştırmaya katılan işletmeleri ürün inovasyonu yaptıklarını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise 3,56 ile 3,79 değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler, ürün inovasyonu boyutunun altında yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Bunun yanında en düşük iki değer alan, “yeni ürün ve hizmetlerimiz sektördeki mevcut fikirlere meydan okur” (3,56) ve “yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından çok yenilikçi bulunur” (3,59) ifadelerinin standart sapmalarının 1’in üzerindedir.

Yine süreç inovasyonun aritmetik ortalaması (3,71), ortancanın (3) üzerindedir. Bu değer araştırmaya katılan işletmeleri süreç inovasyonu yaptıklarını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin ortalamalar ise 3,54 ile 3,84 değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler, süreç inovasyonu boyutunun altında yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonunda, iletişim, risk alma, paylaşılan vizyon, müşteri odaklılık ve rakip odaklılık olmak üzere, beş boyut ve onsekiz ifadeli bir yapı olarak ortaya çıktığını yukarıda belirtmiştir. Söz konusu bu ölçeğe ilişkin temel göstergeler (aritmetik ortalama ve standart sapma) Tablo-26’da görülmektedir.

Tablo-26 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Temel Göstergeler

	Ort.	SS
İLETİŞİM	4,02	0,83
Yöneticilerimiz, çalışanları dinler ve onların karar alma mekanizmasının parçası olmaları için destekler	3,93	,859
İşletmemizde yönetici - çalışan arasında karşılıklı iletişim vardır	4,16	,718

Yöneticilerle işletme ile ilgili sorunları kolaylıkla konuşabiliriz.	3,96	,898
RİSK ALMA	3,6	0,9
İşletmemizde, belirsizliğin bir fırsat olabileceği düşünülür	3,40	1,058
Yöneticilerimiz, hataları ders çıkarma yöntemi olarak görürler	3,84	,806
İşletmemizde, yeni girişimdeki başarısızlıklar öğrenme deneyimi olarak görülür	3,57	,849
PAYLAŞILAN VİZYON	3,66	0,92
İşletmenin tüm departmanları, işletmenin vizyonu hakkında ortak kanaate sahiptir	3,68	,910
İşletmedeki herkes, "biz kimiz", "işimiz ne" ve "uzun dönemli amaçlarımız nedir" gibi soruları cevaplayabilir	3,70	,930
Yöneticilerimiz, çalışanlara işletmenin amaçları ve vizyonunu hakkında düzenli olarak bilgi verir.	3,60	1,036
Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerine katılırlar ve önerileri uygulanır	3,89	,726
Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinde özgürce karar verebilir	3,41	,982
MÜŞTERİ ODAKLILIK	4,02	0,75
Müşterilerimizin şikâyetleri, yeni ürün-hizmet geliştirilirken dikkate alınır	4,31	,630
İşletmemizin stratejileri, ürün/hizmetlerimize müşterilerden tarafından verilen değeri artırmaya yönelik belirlenir	4,03	,608
İşletmemize rekabet avantajı sağlayacak müşterilerimize odaklanılır	3,87	,902
Müşterilerimizin tatminini düzenli olarak ölçeriz	3,88	,872
RAKİP ODAKLILIK	3,81	0,88
Üst yönetimimiz rakiplerimizin stratejilerini sürekli değerlendirir	3,78	,845
Rakiplerimizin, işletmemizi tehdit eden faaliyetlerine anında cevap veririz	3,70	,905
Rakiplerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve satışlarını sürekli izleriz	3,94	,904
GENEL TOPLAM	3,82	0,86

Tablo-26’da görüldüğü gibi inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün bir boyutu olarak “iletişim”in aritmetik ortalaması (4,02), ortancanın (3) üzerindedir.

Bu değer araştırmaya katılan işletmelerin söz konusu bu boyutu yerine getirdiklerini düşündüklerini ortaya koymaktadır. “iltişim” boyutuna ilişkin ortalamalar ise 3,93 ile 4,16 değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler, “iletişim” boyutunun altında yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Yine bu değerlerin standart sapmalarına bakıldığında tüm değerlerin 1’in altında olduğu görülmektedir.

Diğer bir boyut olan “risk alma”nın aritmetik ortalaması (3,6), ortancanın (3) zerindedir. Bu değer araştırmaya katılan işletmelerin söz konusu bu boyutu yerine getirdiklerini düşündüklerini ortaya koymaktadır. “Risk alma” boyutuna ilişkin ortalamalar ise 3,40 ile 3,84 değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler, “risk alma” boyutunun altında yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. “Risk alma” boyutunun altında yer alan “işletmemizde, belirsizliğin bir fırsat olabileceği düşünülür” ifadesinin standart sapması 1,06’dır.

“Paylaşılan vizyon” boyutunun aritmetik ortalaması (3,66), ortancanın (3) zerindedir. Bu değer araştırmaya katılan işletmelerin söz konusu bu boyutu yerine getirdiklerini düşündüklerini ortaya koymaktadır. “Paylaşılan vizyon” boyutuna ilişkin ortalamalar ise 3,41 ile 3,89 değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler, “risk alma” boyutunun altında yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. “Paylaşılan vizyon” boyutunun altında yer alan “yöneticilerimiz, çalışanlara işletmenin amaçları ve vizyonunu hakkında düzenli olarak bilgi verir” ifadesinin standart sapması 1’in üzerindedir.

“Müşteri odaklılık” boyutu “iletişim” boyutu ile birlikte, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü leğinin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip boyutlarıdır (4,02). Söz konusu bu değer araştırmaya katılan işletmelerin “müşteri odaklı” olduklarını düşündüklerini ortaya koymaktadır. “Müşteri odaklılık” boyutuna ilişkin ortalamalar ise 3,87 ile 4,31 değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler, “müşteri odaklılık” boyutunun altında yer alan ifadelerin ortalama

değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Yine bu değerlerin standart sapmalarına bakıldığında tüm değerlerin 1'in altında olduğu görülmektedir.

“Rakip odaklılık” boyutunun ortalama değeri (3,81) ortancanın (3) üzerindedir. Söz konusu bu değer araştırmaya katılan işletmelerin “rakip odaklı” olduklarını düşündüklerini ortaya koymaktadır. “Rakip odaklılık” boyutuna ilişkin ortalamalar ise 3,70 ile 3,94 değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler, “rakip odaklılık” boyutunun altında yer alan ifadelerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Yine bu değerlerin standart sapmalarına bakıldığında tüm değerlerin 1'in altında olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi, aralıklı ve rasyo seviyesinde ölçülen iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir (Altunışık ve diğ., 2004:197).

Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri 1 birim artarken y değeri de 1 birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğunu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu (x değeri artarken y değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir açık ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Altunışık ve Diğerleri, 2004:198). Bunun yanı sıra, hesaplanan korelasyon katsayıları $r < 40$ oranı zayıf, $r = 40$ ila 59 arasındaki oranlar orta, $r = 60$ ila 74 arasındaki oranlar iyi ve $r = 75$ 'den yüksek oranlar mükemmel olarak kabul edilmektedir (Şencan, 2005:279).

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiş ve ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo-27 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Boyutlarının Korelasyon Değerleri

		P_Vizyon	Must_Odak	iletisim	Rakip_Odak	Risk_Alma
P_Vizyon	r	1	,462**	,468**	,259*	,331**
	P		,000	,000	,014	,001
Must_Odak	r	,462**	1	,419**	,353**	,293**
	P	,000		,000	,001	,005
iletisim	r	,468**	,419**	1	,126	,204
	P	,000	,000		,236	,053
Rakip Odaklılık	r	,259*	,353**	,126	1	,109
	P	,014	,001	,236		,305
Risk Alma	r	,331**	,293**	,204	,109	1
	P	,001	,005	,053	,305	

N= 90

* 0,05 düzeyinde anlamlı

** 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo-27’de görüldüğü gibi paylaşılan vizyon ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün diğer boyutları olan müşteri odaklılık, iletişim, rakip odaklılık ve risk alma arasında pozitif yönde korelasyon vardır.

Müşteri odaklılık ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün diğer boyutları olan paylaşılan vizyon, iletişim, rakip odaklılık ve risk alma arasında pozitif yönde korelasyon vardır.

İletişim ile paylaşılan vizyon ve müşteri odaklılık arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Rakip odaklılık ile paylaşılan vizyon ve müşteri odaklılık arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Risk alma ile paylaşılan vizyon ve müşteri odaklılık arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Çalışmada bu noktadan sonra araştırmanın başında belirlenen hipotezler korelasyon ve regresyon analiz yöntemleri ile test edilecektir.

3.7.4.2 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü ile Ürün İnovasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testleri

Bu konuya ilişkin hipotez yukarıda da bahsedildiği gibi şu şekilde belirlenmiştir;

H_{1A}: İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile ürün inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1A_1}: Müşteri odaklılık ile ürün inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1A_2}: Rakip odaklılık ile ürün inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1A_3}: İletişim ile ürün inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1A_4}: Paylaşılan vizyon ile ürün inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1A_5}: Risk alma ile ürün inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezde belirtilen ilişki korelasyon ile test edilmiş ve ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkinin genel yapısını ortaya koymak için önce korelasyon analizi, ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için ise regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo-28 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Boyutları İle Ürün İnovasyonu Arasındaki Korelasyon Değerleri

		P_Vizyon	Must_Odak	iletisim	Rakip_Odak	Risk_Alma
Urun_INV	Pearson Korelasyon	,330**	,281**	,160	,350**	,215*
	Anlamlılık Düzeyi	,001	,007	,131	,001	,042

N= 90

* 0,05 düzeyinde anlamlı

** 0,01 düzeyinde anlamlı

Yukarıda bahsedildiği gibi hesaplanan korelasyon katsayıları $r < 40$ oranı zayıf, $r = 40$ ila 59 arasındaki oranlar orta, $r = 60$ ila 74 arasındaki oranlar yüksek ve $r = 75$ 'den yüksek oranlar mükemmel olarak kabul edilmektedir (Şencan, 2005:279).

Tablo-28'de görüldüğü gibi ürün inovasyonu ile paylaşılan vizyon, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve risk alma arasında pozitif yönde korelasyon vardır.

H_{1A} hipotezini test etmek için kullanılan korelasyon katsayısı söz konusu ilişkiyi genel düzeyde değerlendirmeyi sağlar. İleri düzeyde test etmek için kullanılan regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya birden fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan diğer bir istatistiksel yöntemdir. Tek bir bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi olarak, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi ise çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır. Regresyon analizi bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken(ler)ce açıklandığını ortaya koyar. (Altunışık ve diğ., 2004: 200).

Araştırmada, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile ürün inovasyonu arasındaki ilişki yönü ve derecesi doğrusal regresyon analizi ile ölçülmüştür. Bu analizde, "enter" yöntemi kullanılmıştır.

Tablo-29 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü İle Ürün İnovasyonu Arasındaki Arasındaki Regresyon Analizi Sonuç Tabloları

R	R²	Düzeltilmiş R²	Std. Hata
,446 ^a	,199	,151	,62325

Tablo-29.a İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü İle Ürün İnovasyonu Arasındaki Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Regresyon	8,093	5	1,619	4,167	,002*
Hata (Artık)	32,629	84	,388		
Toplam	40,722	89			

Tablo-29.b İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü İle Ürün İnovasyonu Arasındaki Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi (p)
	B	Std Hata	Beta		
Sabit	1,343	,605		2,221	,029*
P_Vizyon	,325	,099	,330	3,284	,001*
Must_Odak	,347	,127	,281	2,744	,007*
iletisim	,159	,104	,160	1,523	,131
Rakip_Odak	,338	,096	,350	3,508	,001*
Risk_Alma	,217	,105	,215	2,068	,042**

a Bağımsız değişken: Risk_Alma, Rakip_Odak, iletisim, Must_Odak, P_Vizyon

b Bağımlı değişken: Ürün İnovasyonu

* 0,05 düzeyinde anlamlı

** 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo-29'da görüldüğü gibi inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile ürün inovasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Modelin değerlerine bakıldığında (F=4,167, p<0,05) anlamlı olduğu söylenebilir.

Bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin (düzeltilmiş R²) %15,1'ini açıklamaktadır. Bu oran, ürün inovasyonundaki değişikliklerin bir bölümünün inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile açıklanabileceğini ifade etmektedir. Özetle, inovasyonu destekleyen örgüt

kültüründe 1 standart sapmalılık artış, ürün inovasyonunda 0,15 standart sapmalılık değişime sebep olmaktadır.

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri olan risk alma ($t=2,068$, $p<0,05$), rakip odaklılık ($t=3,508$ $p<0,01$), müşteri odaklılık ($t=2,744$, $p<0,01$) ve paylaşılan vizyon ($t=3,284$, $p<0,01$)un ürün inovasyonuna pozitif yönde etkisi vardır.

3.7.4.3 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü ile Süreç İnovasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testleri

Bu konuya ilişkin hipotez yukarıda da bahsedildiği gibi şu şekilde belirlenmiştir;

H_{1B}: İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile süreç inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B_1}: Müşteri odaklılık ile süreç inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B_2}: Rakip odaklılık ile süreç inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B_3}: İletişim ile süreç inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B_4}: Paylaşılan vizyon ile süreç inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B_5}: Risk alma ile süreç inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkinin genel yapısını ortaya koymak için önce korelasyon analizi, ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için ise regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo-30 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Boyutları İle Süreç İnovasyonu Arasındaki Korelasyon Değerleri

		P_Vizyon	Must_Odak	iletisim	Rakip_Odak	Risk_Alma
Surec_INV	Pearson Korelasyon	,498**	,538**	,324**	,170	,175
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,000	,002	,108	,100

Yukarıda bahsedildiği gibi hesaplanan korelasyon katsayıları $r < 40$ oranı zayıf, $r = 40$ ila 59 arasındaki oranlar orta, $r = 60$ ila 74 arasındaki oranlar yüksek ve $r = 75$ 'den yüksek oranlar mükemmel olarak kabul edilmektedir (Şencan, 2005:279).

Tablo-30'da görüldüğü gibi süreç inovasyonu ile, paylaşılan vizyon, müşteri odaklılık ve iletişim arasında pozitif yönde korelasyon vardır.

Araştırmada, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile ürün inovasyonu arasındaki ilişki yönü ve derecesi doğrusal regresyon analizi ile ölçülmüştür. Bu analizde, "enter" yöntemi kullanılmıştır.

Tablo-31 İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü İle Süreç İnovasyonu Arasındaki Arasındaki Regresyon Analizi Sonuç Tabloları

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata
,612*	,374	,337	,51773

Tablo-31.a İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü İle Süreç İnovasyonu Arasındaki Arasındaki Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Regresyon	13,460	5	2,692	10,043	,000*
Hata (Artık)	22,515	84	,268		
Toplam	35,975	89			

Tablo-31.b İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü İle Süreç İnovasyonu Arasındaki Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi (p)
	B	Std Hata	Beta		
Sabit	1,343	,605		2,221	,029
P_Vizyon	,461	,085	,498	5,390	,000*
Must_Odak	,626	,105	,538	5,986	,000*
iletisim	,303	,094	,324	3,217	,002*
Rakip_Odak	,154	,095	,170	1,622	,108
Risk_Alma	,166	,100	,175	1,664	,100

a Bağımsız değişken: Risk_Alma, Rakip_Odak, iletisim, Must_Odak, P_Vizyon

b Bağımlı değişken: Süreç İnovasyonu

* 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo-31'de görüldüğü gibi inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile süreç inovasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Modelin değerlerine bakıldığında (F=10,043, p<0,05) anlamlı olduğu söylenebilir.

Bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin (düzeltilmiş R²) %33,7'sini açıklamaktadır. Bu oran, süreç inovasyonundaki değişikliklerin bir bölümünün inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile açıklanabileceğini ifade

etmektedir. Özetle, inovasyonu destekleyen örgüt kültüründe 1 standart sapmalık artış, ürün inovasyonunda 0,34 standart sapmalık değişime sebep olmaktadır.

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri olan paylaşılan vizyon ($t=5,390$, $p<0,01$), müşteri odaklılık ($t=5,986$, $p<0,01$) ve iletişim ($t=3,217$, $p<0,01$)in süreç inovasyonuna pozitif yönde etkisi vardır.

3.7.4.4 Hipotez Testleri Sonuçların Genel Değerlendirmesi

Buraya kadar yapılan hipotez testlerinin sonucunda, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında farklı seviyelerde ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Araştırma öncesinde literatürde kullanılan inovasyon ölçekleri incelenmiş, ürün ve süreç inovasyonu boyutları dikkate alınarak çalışmada kullanılan inovasyon ölçeği, alt boyutları olan ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu iki boyut ve oniki ifade olarak belirlenmiştir. Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda dört değişkeni çıkarılan “inovasyon ölçeği”, iki faktör ve 8 değişkenden olarak ortaya çıkmıştır.

Yine çalışmada kullanılan diğer ölçek olan, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği oluşturulurken literatürde kullanılan ölçeklerde yer alan yaklaşık 300 ifade incelenmiş ve araştırma öncesinde altı boyut ve 33 ifade olarak oluşturulmuştur.

Literatürde inovasyonu destekleyen örgüt kültürü kavramı altında çok farklı belirleyiciler (determinantlar, boyutlar) ele alınmaktadır. Çalışmada ise, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün müşteri odaklılık, rakip odaklılık, iletişim, paylaşılan vizyon ve risk alma belirleyicileri incelenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte çalışmanın başlangıcında modelde var olan fakat araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda ifadeleri diğer boyutların altında yer alan yönetimin desteği boyutu araştırma verilerinin analizinde kullanılmamıştır.

Araştırmada kullanılan ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonunda, iletişim, risk alma, paylaşılan vizyon,

müşteri odaklılık ve rakip odaklılık olmak üzere, beş boyut ve onsekiz ifadeli bir yapı olarak ortaya çıktığını yukarıda belirtmiştir.

Araştırmaya ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Paylaşılan vizyon ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün diğer boyutları olan müşteri odaklılık, iletişim, rakip odaklılık ve risk alma arasında pozitif yönde korelasyon vardır.

Müşteri odaklılık ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün diğer boyutları olan paylaşılan vizyon, iletişim, rakip odaklılık ve risk alma arasında pozitif yönde korelasyon vardır.

İletişim ile paylaşılan vizyon ve müşteri odaklılık arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Rakip odaklılık ile paylaşılan vizyon ve müşteri odaklılık arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Risk alma ile paylaşılan vizyon ve müşteri odaklılık arasında pozitif yönde ilişki vardır.

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri olan risk alma, rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve paylaşılan vizyonun ürün inovasyonuna pozitif yönde etkisi vardır.

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri olan paylaşılan vizyon, müşteri odaklılık ve iletişimin süreç inovasyonuna pozitif yönde etkisi vardır.

SONUÇ

Gerek iş dünyasında gerekse yönetim literatürde son yılların en çok çalışılan konularından birisi hiç şüphesiz inovasyondur. İşletmeler, inovatif olarak rekabet avantajı sağlamak ve böylece pazar üstünlüğünü ele geçirmek istemekte; araştırmacılar ise bunun nasıl sağlanabileceği, yönetilebileceği ve yaygınlaştırılabileceğini araştırmaktadır. İnovasyonu etkileyen birçok belirleyici (determinant, unsur) olduğu çalışma boyunca ifade edilmiştir.

Her araştırmacı, böyle birçok unsurdan etkilenen kavramların belirleyicilerinden birine diğerlerine oranla görece fazla önem atfeder. Bize göre de inovasyonu etkileyen unsurların en önemlilerinden birisi örgüt kültürüdür. Bu konudaki literatürde yer alan inovasyon ve örgüt kültürünün birbiriyle ilişkilendirildiği çalışmaların çokluğu da bizim gibi düşünen araştırmacıların olduğunu göstermektedir.

Bunun yanında örgüt kültürü ile ilgili son yılların literatürüne bakılınca, inovasyon ile ilişkilendirilen birçok çalışma bulunmaktadır. Literatürde, inovasyon ile ilişkilendirilen örgüt kültürü, genellikle ya “inovasyon kültürü” veya “inovasyonu destekleyen örgüt kültürü” kavramlarıyla anılmaktadır.

Örgüt kültürü ve inovasyonun birbiriyle ilişkilendirildiği, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicilerini ortaya koymaya çalışan birçok çalışma bulunmakla birlikte, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicilerinin neler olduğu konusunda bir görüş birliği bulunmamaktadır.

Çalışmada çok farklı bakış açıları ile ortaya konulmaya çalışılan inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile ilgili bilgi havuzuna katkıda bulunmak ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Söz konusu bu kavramların daha iyi anlaşılması ve örgüt kültürünün inovasyonu destekleyen örgüt kültürü olarak farklı bir bakış açısı ile ele alınması

ve bu faktörün inovasyonu ne derece etkilediğinin ortaya konulması araştırmanın çıkış noktası olmuştur.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, inovasyon; ikinci bölümde, örgüt kültürü ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ve son bölümde inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyona etkisini ortaya koymaya çalışan araştırma ele alınmıştır.

Bu doğrultuda öncelikle literatür araştırması yapılmıştır. *Birinci bölümde*, inovasyonun ilgili kavramlar olan yaratıcılık, araştırma-geliştirme ve girişimcilik ile ilişkisi; inovasyonun ortaya çıkışı, inovasyonun çıkışına zemin hazırlayan bilgi ekonomisi, devletlerin inovasyondaki rolü, ülkemizin inovasyon performansı, inovasyon ve rekabet arasındaki ilişki, inovasyonun devamını sağlayan en önemli faktör olan sınai ve fikri mülkiyet kavramları; inovasyonun türleri ile inovasyonun ile ilgili araştırmalarda kullanılan araştırma ölçekleri ele alınmıştır

İkinci bölümde, kültür ve örgüt kültürü kavramı; örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları; örgüt kültürünün unsurları; örgüt kültürünün önemi ve yararları ile örgüt kültürü modelleri; inovasyonu destekleyen örgüt kültürü kavramı; inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün ölçümü konuları ele alınmıştır.

Nihayet *son bölümde*, İstanbul'da bulunan beş tane Kosgeb Tekmer (Kosgeb İstanbul Üniversitesi Tekmer, Kosgeb Boğaziçi Üniversitesi Tekmer, Kosgeb İstanbul Teknik Üniversitesi Tekmer, Kosgeb Yıldız Teknik Üniversitesi Tekmer, Kosgeb Fatih Üniversitesi Tekmer)'den destek alan işletmelere yapılan ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyona etkilerini ortaya koymaya çalışan araştırmaya yer verilmiştir.

Literatürde inovasyonu etkileyen unsurlar ile ilgili araştırmalar, inovasyonun niceliksel belirleyicileri ve niteliksel belirleyicileri olarak iki ana kategoriye ayrılabilir.

İnovasyonun niteliksel belirleyicilerinde en çok çalışılan konu, örgüt kültürü, literatürün bu alandaki anıldığı şekliyle inovasyonu destekleyen örgüt kültürüdür. Literatürde bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik birçok farklı model ortaya konmaktadır.

Bu çalışma söz konusu bu iki kavramın birbirleriyle ilişkilerini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu amaç doğrultusunda, literatür taraması ile, araştırma öncesinde 6 boyutlu inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon ve inovasyon türleri olan ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu arasındaki ilişkiyi ölçmek düşünölmüştür. Söz konusu bu sekiz boyut şunlardır;

1. Rakip odaklılık
2. Müşteri odaklılık
3. Yönetimin desteği
4. Paylaşılan vizyon
5. Risk alma
6. İletişim

Araştırmaya ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri öncesinde değerlendirmeye alınan “yönetimin desteği” boyutuna ilişkin ifadeler analizler sonunda ya faktör yapısı içinde yer almamış veya ilişkili diğer faktörlerin (iletişim ve risk alma) altında yer almıştır. Böylece 6 boyutlu olan yapı 5 boyut olarak belirlenmiştir. Söz konusu bu faktörler şunlardır;

1. Rakip odaklılık
2. Müşteri odaklılık
3. Paylaşılan vizyon
4. Risk alma
5. İletişim

Araştırmaya ilişkin analizler sonucunda, bağımlı değişken ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu ile bağımsız değişkenler olan inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri (risk alma, paylaşılan vizyon, iletişim, müşteri odaklılık ve pazar odaklılık) arasında farklı seviyelerde ilişkiler ortaya çıkmıştır. Araştırmaya ilişkin sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

1- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicisi olan paylaşılan vizyon ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün diğer belirleyicileri olan müşteri odaklılık, iletişim, rakip odaklılık ve risk alma arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu sonuç vizyonu paylaşan örgütlerin, iletişim, risk alma müşteri ve rakip odaklılık konularında da olumlu sonuçlar alabileceğini göstermektedir.

2- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicisi olan müşteri odaklılık ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün diğer belirleyicileri olan paylaşılan vizyon, iletişim, rakip odaklılık ve risk alma arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu sonuç müşteri odaklı olan örgütlerin, paylaşılan vizyon, iletişim, risk alma müşteri ve rakip odaklılık konularında da olumlu sonuçlar alabileceğini göstermektedir.

3- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicisi olan iletişim ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün diğer belirleyicileri olan paylaşılan vizyon ve müşteri odaklılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu sonuç iyi bir iletişim yapısına sahip olan örgütlerin, paylaşılan vizyon ve müşteri odaklılık konularında da olumlu sonuçlar alabileceğini göstermektedir.

4- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicisi olan rakip odaklılık ile paylaşılan vizyon ve müşteri odaklılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu sonuç rakip odaklı olan örgütlerin, paylaşılan vizyon ve müşteri odaklılık konularında da olumlu sonuçlar alabileceğini göstermektedir.

5- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicisi olan risk alma ile paylaşılan vizyon ve müşteri odaklılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu sonuç risk alan örgütlerin, paylaşılan vizyon ve müşteri odaklılık konularında da olumlu sonuçlar alabileceğini göstermektedir.

6- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri olan risk alma, rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve paylaşılan vizyonun ürün inovasyonuna

olumlu etkisi vardır. Bu sonuç risk alan, rakip ve müşteri odaklı olan ve vizyonunu paylaşan örgütlerin ürün inovasyonunda da olumlu sonuçlar alabileceğini göstermektedir.

7- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri olan paylaşılan vizyon, müşteri odaklılık ve iletişimin süreç inovasyonuna olumlu etkisi vardır. Bu sonuç iyi bir iletişim yapısına sahip olan, müşteri odaklı olan ve vizyonunu paylaşan örgütlerin süreç inovasyonunda da olumlu sonuçlar alabileceğini göstermektedir.

Literatür ve araştırmanın ışığı altında, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ve inovasyon ile ilgilenen araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir; inovasyonu destekleyen örgüt kültürü modeline farklı boyutlar ekleyerek tarafımızca kullanılan ölçek geliştirilebilir.

Bunun yanında özellikle saha araştırması sürecinde, ölçek sorularının farklı sektörlerce farklı algılandığı gözlenmiştir. Dolayısıyla bu konuda çalışmak isteyen araştırmacıların, belirli bir sektör üzerinde araştırma yapmalarının daha anlamlı sonuçlara ulaşmalarını sağlayacağını düşünmekteyiz. Literatürde spesifik bir sektör üzerinde (örn. konfeksiyon-giyim-moda) yapılan araştırma ölçeklerini kullanmak daha anlamlı sonuçlara ulaşmayı sağlayabilir.

Araştırma sürecinde, gerek konunun ilginçliği gerekse sonuçların uyandırdığı merak ile birçok katılımcı heyecan ve istekle araştırmaya katılmıştır. Konuyla ilgilenen işletme yöneticilerine ise, farklı düzeylerde inovasyonla ilişkisi ortaya çıkan risk alma, paylaşılan vizyon, iletişim, müşteri odaklılık ve pazar odaklılık konularına verdikleri önemin işletmelerine olumlu yönde geri dönüş yapacağını ifade etmek gerekir.

KAYNAKLAR

- Acuner, Taner; Baki, Birdoğan ve Cengiz, Ekrem, 2004, “Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 325-338
- Ahmed, P.K. 1998, “Culture And Climate For Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 11, No. 1, pp. 30-43
- Aktan, Coşkun Can ve Tunç Mehtap, 1998 “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Ocak-Şubat, s.118-134
- Aktan, Coşkun.C. 1998, **Türkiye Dünyanın Neresinde?**, Ege Genç İşadamları Derneği EGİAD, İzmir
- Aktan, Coşkun.C., 5 Şubat 2009 “Uluslararası Rekabet Gücü Karşılaştırmaları”, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet/uluslararasi.htm>
- Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin, 2004, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Geliştirilmiş 3. Baskı, Sakarya
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. 1996, “Assessing the work environment for creativity”, **Academy of Management Journal**, Vol. 39 No. 5, pp. 1154-84.
- Amabile, Teresa. M., 1998, “A Model of Creativity and Innovation in Organizations”, **Research in Organizational Behaviour**, Vol.10
- Amram, Martha, 2003 “Magnetic Intellectual Property:Accelerating Revenues From Innovations”, **Journal of Business Strategy**, May-June
- Andrew, James P. ve diğ., 2007 “Measuring Innovation 2007: A BCG Senior Management Survey”, BCG, www.bcg.com

- Andriopoulos, C. 2001, “Determinants of organisational creativity: a literature review”, **Management Decision**, Vol. 39, No. 10, pp. 834-840
- Angel, Robert 2006, “Putting an innovation culture into practice”, **Improving The Practice Of Management Business Journal**, January/February
- Antoncic, B. ve Hisrich R.,2001 “Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation”, **Journal of Business Venturing**, 16, 495–527
- Arıkan, C.; Akyos, M.; Durgut, M.; Göker, A. 2003, **Ulusal İnovasyon Sistemi**, TÜSİAD Yayınları, İstanbul
- Armbruster, Heidi, ve diğ., 2008, “Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys”, **Technovation**, 28, 644–657
- Arslan, Lütfü, 2008 Dersiad tanıtım filmi, www.dersiad.com.tr, (erişim 23 Eylül 2008)
- Arslan, Nagehan Talat, 2004, “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.9, S.1, s.203-228
- Arslantaş, Halis Adnan 2008, “Örgüt Kültürü”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 172-176
- Atay, K., 2001 “Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı: 26, 179-194
- Atik, H. 2005, **Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü**, Detay Yayıncılık, Ankara
- Aydoğan, Z. Ferhan 2004, “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2,

- Ayhan, Ahmet, 1999 **Yenilik İnovasyon: Teknoloji-Üniversite-KOBİ'ler**, GYTE Yayını No:5, Gebze
- Bakan, İsmail, 2008, “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl:10 Sayı:14 Haziran
- Bart, C.K. 1996, “The impact of mission on firm innovativeness”, **International Journal of Technology Management**, Vol. 11, No. 3/4, pp. 479-493.
- Baş, Türker, 2001, **Anket**, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Baykal Bilgehan 2007, “İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi: Türkiye”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi
- Benner, M. J., ve Tushman, M. L. 2003 “Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited”, **Academy of Management Review**, 282, ss. 238-256.
- Berber, Aykut 2007, “Endüstriyel Tasatım ve Değişen Küresel Koşullarda Çok Daha Farklı Olma Arayışları”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı**, Sakarya, ss. 354-361
- Berber, Aykut 2008, “İş Modellerinin Deger Yaratmadaki Yeni Rolü: Stratejik İnovasyon”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı**, Antalya, ss. 962-965
- Bilir Pervin; Ay, Ünal ve Çelik Gürbüz Tuğba, 2003 “Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü”, **Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 2003, I (2) 117-128
- Bozeman, B., ve Kingsley, G. 1998, “Risk Culture in Public and Private Organizations”, **Public Administration Review**, 58 (2), ss. 109-118
- Brown, Robert, T., 1989, “Creativity: What Are We to Measure?”, **Handbook of Creativity: Perspectives on Individual Differences**, Ed. Glover ve diğ., Plenum Press, New York
- Büyüköztürk, Şeref, **Veri Analizi El Kitabı**, 4. Baskı, Pegema Yayıncılık,

- 2004, Ankara
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. 1999, **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, Addison-Wesley, USA.
- Carrell, M. R. Ve diğ., 1997 **Fundamentals of Organizational Behavior**, Prentice Hall Int. Inc., London
- Cassiman Bruno ve Veugelers Reinhilde 2006, “In Search of Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition”, **Management Science**, Vol. 52, No. 1, pp. 68-82
- Caswell, Wayne, Erişim, 5 Eylül, 2009, “Beyond the PC”, www.cazitech.com/Beyond_the_PC_Notes.doc
- Chandler, G., Keller, C., ve Lyon, D. 2000, “Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 25 (1), ss. 43-58
- Chavda, Kmalkant, A., 2005, Determinants of An Innovation Supportive Organizational Culture in Local Governments, The State University of New Jersey, Doctorate Dissertation
- Chen, Hsiu-Ju ve Lin, Tung-Ching, 2009, “Exploring Source of The Variety In Organizational Innovation Adoption Issues – An Empirical Study Of Managers’ Label On Knowledge Management Project Issues in Taiwan”, **Expert Systems with Applications**, 36, ss. 1380–1390
- Cillo, Paola; Luca Luigi M. De ve Troilo, Gabriele, 2010, “Market information approaches, product innovativeness, and firm performance: An empirical study in the fashion industry”, **Research Policy**, 39, pp. 1242–1252
- Coffman, Bryan, Erişim 14 Mayıs 2009, “Building the Innovation Culture: Some Notes on Adaptation and Change in Network-Centric Organizations”, **Innovation Labs**, <http://www.innovationlabs.com/Building%20the%20Innovation%20Culture.pdf>

- Cooper, R.G. 1999, “From experience: The invisible success factors in product innovation’, **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 16, No. 2, March, pp. 115-133
- Coulter, Mary 2003, **Entrepreneurship in Action**, 2nd ed, New Jersey: Prentice-Hall
- Cravens, D. W., Piercy, N. F., & Low, G. S. 2003 “The Innovation Challenges Of Proactive Cannibalization And Discontinuous Technology”, **European Business Review**, 14(4). 257-267
- Çakar, Nigar Demircan ve Yıldız Sibel 2010, “Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri”, **Ege Akademik Bakış**, 10 (1), 71-93
- Çavus, Şenol ve Gürdoğan, Arzu, 2008, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, 18-34
- Çelik, V. 1998 **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Ankara:Pegem Yayıncılık
- Çetin, Sefa 2010, “Vizyon Yönetimi”, <http://www.sefacetin.com/SC2b.pdf>, 21 Kasım
- Çolakoğlu, M. H. ve Mecit, B., 2005, **Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleri Rehberi**, TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği), Ankara, Sayı 3
- Damanpour, F., 1987, “The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: impact of organizational factors”, **Journal of Management**, 13 4, ss. 675–688
- Damanpour, F., Evan, W.M., 1984, “Organizational innovation and performance: the problem of Organizational Lag”, **Administrative Science Quarterly**, 29, ss. 392–409
- Damanpour, Fariborz ve Wischnevsky, J. Daniel, 2006, “Research On Innovation In Organizations: Distinguishing Innovation-Generating From Innovation-Adopting Organizations”, **Journal of Engineering and Technology Management**, 23, ss. 269–291

- Danes, S. M., Lee, J., Stafford, K., & Heck, R. K. Z. 2008 “The Effects Of Ethnicity, Families And Culture On Entrepreneurial Experience: An Extension Of Sustainable Family Business Theory”, **Journal Of Developmental Entrepreneurship**, 13(3). 229- 268.
- Dani, S. ve diğeri 2006, “The Implications of Organizational Culture and Trust in the working of virtual teams”, **Engineering Manufacture** , 220(6), 951-960.
- Daulatram B. Lund 2003, “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 18(3): 221.
- Davis, J. ve Devinney, T., 1997, **The Essence of Corporate Strategy**, Allen & Unwin, Australia
- Deal T.E. ve Kennedy, A. A. 1982, **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Delenna, S. A., & Hauser, R.D. 2000, Corporate Culture's Impact on A Strategic Approach to Quality”, **Mid-American Journal of Business**, 15(1), 9-20
- Demircan, Nigar Çakar ve Ertürk, Alper, 2010, “Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment” **Journal of Small Business Management**, 48(3), pp. 325–359
- Dengiz, Berna ve Belgin, Önder, 2007 “Kobi’lerin İş Süreçlerinde İnovasyon: Benzetimin Rolü”, **4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 7-8 Aralık
- Denison D. R. ve Fey C. F. 2000 “Organizational Culture and Effectiveness: The Case Of Foreign Firms in Russia”, **SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration**, 4, 1-53
- Denison, D. R. ve Mishra, A.K. 1995, “Towards a theory of organizational culture and effectiveness”, **Organization Science**, Vol. 6, No.2,s.204-223
- Denison, D.R. 1996, “What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars”, **Academy**

- of Management Review**, Vol. 21, No. 3, July, pp. 619-654.
- Dillman, D. A. 2000, **Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method**, 2nd Edition, New York, John Wiley and Sons
- Dobni, C. Brooke, 2008, “Measuring Innovation Culture In Organizations: The Development Of A Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis”, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 11 No. 4, ss. 539-559
- Dobni, C.B. 2008, “The DNA of innovation”, **Journal of Business Strategy**, Vol. 29 No. 2, pp. 43-50.
- Dodgson, Mark ve Hinze, Sybille, 2001, “Measuring Innovation”, **International Conference on Measuring and Evaluating Industrial R&D and Innovation in the Knowledge-based Economy**, August 23-24, Taipei
- Donate, Mario J. ve Guadamillas, Fa´tima, 2010, “The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Practices and Innovation”, **Knowledge and Process Management**, Volume 17, Number 2, pp 82–94
- Dorabjee, S.; Lumley; C.E. ve Cartwright S., 1998, “Culture, innovation and successful development of new medicines – an exploratory study of the pharmaceutical industry”, **Leadership & Organization Development Journal**, 19/4, 199–210
- Dougherty, Deborah, 1999, “Organizing for Innovation”, **Managing Organizations: Current Issues**, Ed: Clegg G. Steward ve diğ., Sage Publications, London
- Drucker, F.P, 1992, **Managing for the Future**, Butterworth / Heinemann, London
- Drucker, P. F. 1993, **Managing for the Future: the 1990s and Beyond**, Truman Talley Books, New York
- Drucker, P.F. 2003 **Yenilikçilik**, Çev. Ahmet Kardam, İstanbul: MESS Yayınları, ss. 119–134.

- Drucker, P.F., 1998, "The Discipline of Innovation", **Harvard Business Review**, November- December,
- Durna, U. 2002, **Yenilik Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Ekvall, G. 1996, "Organizational Climate for Creativity and Innovation", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5, No. 1, pp. 105-123.
- Elçi, Şirin, 2006 **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Genişletilmiş Baskı, Nova Basın Yayın Dağıtım, Ankara
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. 2008 "The Role Of Trust In Organizational Innovativeness", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 11 No. 2, 2008 pp. 160-181
- Erdem, Ramazan, 2007, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Ekim, 2(2), 63-79
- Erdoğan, İlhan, 2007 **İşletmelerde Davranış**, 7. Baskı, MİAD Yayınları
- Eren, Erol, 1998 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Bas.Yay., İstanbul
- Eroğlu, Erhan ve Özkan, Gülden, 2009, "Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği", **Selçuk İletişim**, 5, 4, 50-61
- Eroğlu, Feyzullah, 1982 "Türk Kültüründe Motivasyon" **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, C. 5, Sayı: 3-4, Erzurum
- Eurostat,12 Haziran 2008 The Community Innovation Survey CIS, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1913,47567825,1913_57936852&_dad=portal&_schema=PORTA
- Eurostat,4 Şubat 2009 R&D statistics and OCDE-MSTI, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/K

- Evangelista, Rinaldo;
Iammarino, Simona;
Mastrostefano, Valeria
ve Silvani, Alberto,
2001, “Measuring the regional dimension of innovation. Lessons from the Innovation Survey”, **Technovation**, 21, ss.733-745
- Feldman, Steven P.,
1998, “How organizational culture can affect innovation”, **Organizational Dynamics**, Volume:17, Issue:1, ss. 57-68 (Hirschhorn, Larry (ed.), (1993), The Psychodynamics of organizations, kitabının içinde bölüm olarak tekrar basıldı)
- Fiş, A. M. ve Wasti S.
A., 2009, “Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi”, **ODTU Gelişme Dergisi**, 35 (Ozel Sayı), 127-164
- Frascati Kılavuzu 2002,
Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama, **OECD**, Türkçe Baskısı: TÜBİTAK
- Freeman, John ve Engel,
Jerome, S. 2007, “Models of Innovation: Startups and Mature Corporations”, **California Management Review**, Vol. 50, No. 1
- Gabris, G.
Golombiewski, R., ve
Ihrke, D. 2001, “Leadership Credibility, Board Relations and Administrative Innovation at the Local Government Level”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, 11 (1), ss. 89-108
- Garcia, Rosanna ve
Calantone, Roger 2002, “A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness terminology: A Literature Review”, **The Journal of Product Innovation Management**, 19, ss. 110-132
- Glazer, Rashi 2007, “Meta-Technologies and Innovation Leadership: Why There May Be Nothing New Under The Sun”, **California Management Review**, Vol. 50, No. 1
- Goffe R.ve Jones G.
2000, **Kurum Kültürü**, (Çev. Kıvanç Kutmandu),Media Cat Kitapları, Ankara.
- Goktan, Ayse Banu,
“The Role Of Strategy In The Innovation Process: A

- 2005 Stage Approach”, University Of North Texas, Doctorate Thesis
- Gold, H.A., Malhotra, A., ve Segars, A.H., 2001, “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective”, **Journal of Management Information Systems**, 18: 185-214.
- Göker, Aykut, 2006, **Avrupa Birliği Dersleri: Ekonomi-Politika-Teknoloji**, KALAYCI, İrfan, Ed., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss. 405-433
- Gökşen, U., 2001 Diagnosing Organizational Culture In The Army, Yüksek Lisans Tezi, Bilkent Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., Ankara
- Gökten, Kerem, 2006 “İktisatta Evrim Düşüncesi ve Evrimci İktisatın Teknolojiye Yaklaşımı”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 11, 24-44
- Granstrand, Ove, 2005 “Innovation and Intellectual Property”, **The Oxford Handbook of Innovation** kitabının içinde bölüm Editör: Fagerberg J. ve diğ., Oxford Press
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. 2004, **Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Güleş, Hasan K. ve Bülbül, Hasan 2004, “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, **GÜ İİBF Dergisi**, 6.Cilt1., Sayı 8
- Harrison, R. ve Stokes, H. 1992, **Diagnosing Organizational Culture**, Pfeiffer, San Diego, CA.
- Hasanoğlu, Mürteza, 2004, “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 52, Ocak-Mart
- Herbig, P. ve Dunphy, S., 1998, “Culture and Innovation”, **Cross Cultural Management**, Volume 5 Number 4, pp. 13-21
- Hızıroğlu, Ömer, 19 Haziran 2008 “Fikri Mülkiyet Diasporası”, <http://www.inovent.com.tr/page.aspx?nm=haberdetay&NEWSID=46#>,

- Hodgetts, R. M. ve Kuratko, D. F., 1995, **Effective Small Business Management**, 5th ed., The Dryden Press, USA
- Hofstede, G. 1991, **Cultures and Organizations**, London: McGraw-Hill Company
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. ve Sveers, G. 1990, “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, No. 2, June, pp. 286-316.
- Hofstede, Geert 2001, **Culture’s Consequences**, London: Sage Publications
- Hurley, R.F. ve Hult, G.T.M. 1998, “Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination”, **Journal of Marketing**, Vol. 62, July, pp. 42-54.
- International Institute for Management Development IMD, Erişim, Eylül 2009 “World Competitiveness Yearbook 2009”, <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>
- İşıklı, Güzide; Ferec-Zade, Ayna ve Taşçıoğlu Hümeýra 2010, “Türk İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İnovatif Faaliyetler”, **Journal of Azerbaijani Studies**, Vol. 13, No. 2
- İncir, G. 2001, “Motivasyonu Uyaran Belli Bir Lider Kişilik Yapısında ya da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir mi?” **Verimlilik Dergisi**, MPM, S: 1-2
- İrmiş, Ayşe, 1995 Örgüt yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- Jamrog, Jay; Vickers, Mark ve Bear Donna, 2006, “Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation”, **Human Resource Planning**, 29,3, ss. 9-19
- Japan Corporate News Network, 2006 “NTT Announces Successful Demonstration of World's Largest Capacity 14 Tbps Transmission Over Single Optical Fiber”, **Japan Corporate News Network**, 26 Eylül

- Jaskyte, Kristina 2002, Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations, The University of Alabama, Doctorate Dissertation
- Jessop, Bob, 08 Ocak 2009 “Post-Fordism and State”, http://www2.cddc.vt.edu/digitalfordism/fordism_materials/jessop3.htm
- Johannessen, Jon-Arild 2009, “A systemic approach to innovation: the interactive innovation model”, **Kybernetes**, Vol. 38 Nos 1/2, pp. 158-176
- Joseph, K. E. ve Dai, C., 2009, “The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity”, **International Journal of Business and Management**, Vol. 4, No. 9
- Kalanje, Christopher M., Erişim Eylül 2009 “Role of Intellectual Property in Innovation and New Product Development”, http://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/pdf/ip_innovation_development.pdf
- Kalaycı, şeref ve diğ, 2006, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım Ltd.şti. 2.Baskı, Ankara
- Kantek, Filiz 2005, Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeği Geliştirilmesi ve Uygulanması, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Kantek, Filiz ve Baykal, Ülkü, 2008, “Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi”, **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 11: 2, 29-37
- Kaplan, Mustafa, 2009, “Tasarım, Ar-Ge, İnovasyon ve KOSGEB Destekleri”, **Çerçeve**, Yıl:17, Sayı: 52, ss. 20-26
- Karaata, Selçuk, 2006 “Uluslararası Rekabet Gücü Nedir?”, **Rekabet Postası**, 24 Mart, <http://www.advancity.net/advNewsletter/customers/ref/neme2/docs/rekabet-gucu-nedir.htm>

- Keith, E.L.; Theodore, G.J. 1984, “Characterization of Innovations Introduced on the U.S: Market in 1982”, The Futures Group, U.S: Small Business Research Summary, No. 62
- Kırım, Arman 2007, **Kârlı Büyümenin Reçetesi: İnovasyon**, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Kibritçioğlu Aykut, 1998, “İktisadi Büyümenin Belirleyicileri ve Yeni Büyüme Modellerinde Beşeri Sermayenin Yeri”, **AÜSBF Dergisi**, 53/1-4: 207-230
- Kirner, Eva ve diğ., 2008, “Measuring organisational innovation: concepts, indicators and outcomes”, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI), 6 CP Workshop Non-Technical Innovations – Definitions, Measurement and Policy Implications, Karlsruhe, October 16-17
- Kitchell, Susan 1995, “Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation, Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 23, No. 3, pages 195.205
- Klemm, William R., Erişim, 11 Şubat 2009 “Leadership: Creativity and Innovation”, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/au24-401.htm>
- Knight, Gary A., 1997, “Cross-Cultural Reliability and Validity of A Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation”, **Journal of Business Venturing**, 12 3, ss. 213-225
- Koç, Kemal ve Mente, Ahmet, 22 Mart 2007 “İnovasyon Kavramı ve Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Üçlü Sarmal Modeli”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar e-dergisi**, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/kkahm.pdf>,
- Kohli AK, Jaworski BJ., 1990, “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”, **Journal of Marketing**, 54:1– 18.
- Kotter J., 1997, “Kültürler ve Koalisyonlar”, **Geleceği Yeniden Düşünmek** kitabının içinde bölüm, Derleyen Gibson

- Rowan, (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul
- Köse, Sevinç; Tetik, Semra ve Ercan, Cuma, 2001 “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi**, 7: 1, 219–242.
- Kuratko, D. F. ve Hodgetts, R. M., 1998, **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**, 4th ed., The Dryden Press, USA
- Kurt, Mustafa, Ağca, Veysel ve Erdoğan, Saffet, 2006, “Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri ile Analizi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VIII, S.2, ss.97-114
- Kurtuluş, Kemal, 2006, **Pazarlama Araştırmaları**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 8. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- Kuyucu, Aslı Deniz Helvacıoğlu, Karataş, Abdülmecit ve Eraslan, İ. Hakkı, 2007 “Avrupa Birliği’ ne Aday Ülke Perspektifinde Stratejik İşbirlikleri: Çerçeve Programları Kapsamında Kobi Destekleri”, **4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık
- Leskovar, Gabrijela ve Bastič, Špacapan Majda, 2006, “Culture, Entrepreneurship and Market Orientation as Determinants of Organizational Innovation Capability: the Case of Transition Economy “, Proceedings of the 6th WSEAS International Conference on Simulation, Modelling and Optimization, Lisbon, Portugal, September 22-24,
- Levitt, Theodore, 1963 “Creativity Is Not Enough”, **Harvard Business Review**, republished August 2002
- Lichtenthal JD. ve Wilson DT., 1992, “Becoming Market Oriented”, **Journal of Business Research**, 24:191– 207.
- Lin, Hsiu-Fen, 2007, “Knowledge Sharing And Firm Innovation Capability: An Empirical Study”, **International Journal of Manpower**, Vol. 28 No. 3/4, ss. 315-332
- Lordkipanidze, M., Brezet, H. ve Backman, M., 2005, “The Entrepreneurship Factor in Sustainable Tourism”, **Journal of Cleaner Production**, 13:8:787–799.
- Lyon, Douglas W. 2000, “Unraveling the Determinants and Consequences of an

- Innovation-Supportive Organizational Culture”,
Entrepreneurship: Theory and Practice, September
- Lyons, Richard, K.;
Chatman, Jennifer, A. ve
Joyce Caneel, K. 2007, “Innovation in Services: Corporate Culture and
Investment Banking”, **California Management
Review**, Vol. 50, No. 1
- Mahler Julianne 1997, “Influences of Organizational Culture on Learning”,
Journal of Public Administration, Vol. 7, No.4, pp.
519-541
- Mahramanlioğlu,
Mehmet, 2009 “Ar-Ge, İnovasyon ve Üniversiteler”, **Çerçeve**, Yıl:17,
Sayı: 52, ss. 46-50
- Mairesse, Jacques ve
Mohnen, Pierre, 2005, “The Importance of R&D for Innovation: A
Reassessment Using French Survey Data”, **Journal of
Technology Transfer**, 30 1/2, 183–197
- Malinowski, Bronislaw,
1990 **İnsan ve Kültür**, Çev. Fatih Gümüş, V Yayınları,
Ankara
- Marcus, A. 1998, “Implementing Externally Induced Innovations: A
Comparison of Rule-Bound and Autonomous
Approaches”, **Academy of Management Journal**, 31
(2), ss. 235
- Massey, Joseph,2002 “Cultural Management And Organizational Change”,
The Review of Communication, 2(2), 180-186.
- Matsuno, K. ve diğ.,
2005, “A Conceptual and Empirical Comparison of Three
Market Orientation Scales”, **Journal of Business
Research**, 58, pp. 1– 8
- McGourty, J., Tarshis,
L.A. ve Dominick, P.
1996, “Managing Innovation: Lessons from World Class
Organizations”, **International Journal of Technology
Management**, Vol. 11, No. 3/4, pp. 354-368.
- McLaughlin, Patrick,
2006, Exploring aspects of organizational culture that
facilitate radical product innovation in a small mature
company, Cranfield University, Doctorate Dissertation
- McLean, Laird D., 2005, “Organizational Culture’s Influence on Creativity and
Innovation: A Review of the Literature and

- Implications for Human Resource Development”, **Advances in Developing Human Resources**, 7, ss. 226-246
- Merrill, P. 2008 Innovation Generation: Creating An Innovation Process And An Innovative Culture, American Society for Quality, Quality Press
- Mogollon, Ricardo Herná'andez ve diğ., 2010, “The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 23, No. 4, pp. 360-376
- Montes., F. J. L. ve diğ., 2004, “Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation”, **International Journal of Manpower**, Vol. 25 No. 2, pp. 167-180
- Moran, E. T. ve Volkwein, J. F. 1992, “The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate”, **Human Relations**, 45 (1), 19-29
- Naktiyok, Atılhan ve Bayrak Kök, Sabahat, 2006, “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VIII, S.2, ss. 77-96
- Narver, J.C., Slater, S., 1990, “The Effect of A Market Orientation On Business Profitability”, **Journal of Marketing**, 62, pp. 20–35
- Nasution, Hanny N. ve diğ., 2010, “Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value”, **Industrial Marketing Management**, Article in press
- Newstrom J. W. ve Davis K., 1998; **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, Tata McGraw-Hill Publishing, New York
- Nystrom, H. 1990, “Organizational innovation”, in West, W.A. and Farr, J.L. (Eds), **Innovation and Creativity at Work**, Wiley, Chichester, pp. 143-61

- O'Reilly, A. A., & Tushman, M. L 1997, "Using Culture for Strategic Advantage: Promoting Innovation Through Social Control", In M. U. Tushman, & P, Andereon (Eds.). **Managing Strategic Innovation And Change: A Collection of Readings** (pp. New York, Oxford University Press
- O'Reilly, C.; Chatman, J. ve Caldwell, D. 1991, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", **Academy of Management Journal**, 34, ss. 487-516
- O'Toole, L. 1997, "Implemening Public Innovations in Network Settings", **Administratipn & Society**, 29(2), ss. 115-138
- OECD 1998, "Regulatory Reform and Small and Medium-Sized Enterprises SMEs: Interim Report", Paris: OECD
- OECD, 2009 "The Fourth Community Innovation Survey (CIS IV)", <http://www.oecd.org/dataoecd/52/35/40140021.pdf>, (Erişim 12 Mayıs 2009)
- OECD, 2009 www.oecd.org/dataoecd/01/01/40140021.xls 4 şubat
- Oslo Kılavuzu 2005, **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, 3. Baskı, OECD, Avrupa Komisyonu, Türkçe Baskısı: TÜBİTAK
- Öcal, Hülya ve Ağca, Veysel, 2010, "Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü Ve İşletme Performansı zerindeki Etkileri", **Ege Akademik Bakış**, 10 (1), 157-182
- Ökten, Nuriye Zeynep ve Acaravcı Ali 2004, "Türkiye İmalat Sanayiinde Schumpeterci Yaklaşımın Test Edilmesi", **Çukurova nv. SBE Dergisi**, Cilt: 13 / Sayı: 1
- Özkalp Enver ve Kırrel iğdem, 2001 **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma alışmaları Vakfı Yayın No: 149.

- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, 1996, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Palmer Derrick, ve Kaplan Soren 2007, “A Framework for Strategic Innovation”, Innovation Point, <http://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf>
- Papatya, Gürcan; Papatya, Nurhan ve Hamşioğlu, A.Buğra 2006, “Kobi’lerde İç-Girişimcilik Yönelimi: İç-Girişimciliği Destekleyecek Alt Yapı Çalışmaları Üzerine Uygulama”, **3. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongre Kitabı**, ss. 239-252
- Papatya, Nurhan, Papatya, Gürcan ve Hamşioğlu, A. Buğra, 2007 “KOBİ’lerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Sürdürülebilir Yenilik Ve Pazarlama Yeteneklerinin Yapılandırılması”, **4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi**, 7-8 Aralık, İstanbul
- Papinniemi, J. 1999, “Creating a model of process innovation for reengineering of business and manufacturing”, **International Journal of Production Economics**, Vol: 60-61, ss. 95-101.
- Parvan, Sergiu-Valentin, 2007 “Community Innovation Statistics”, **EUROSTAT: Statistics in Focus**, 116
- Pekovic, Sanja ve Galia, Fabrice, 2009, “From quality to innovation: Evidence from two French Employer Surveys”, **Technovation**, 29, ss. 829–842
- Pınar, İbrahim, 1999 “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. 28, 2: 37-78
- Porter, Michael, 2000, **Rekabet Stratejisi**, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Quinn E. R. ve Rohrbaugh, J. 1983, “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach to Organizational Analysis”, **Management Science**, 29(3), 363-376.

- Radas, Sonja ve Božić, Ljiljana, 2009, “The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy”, **Technovation**, 29, pp. 438–450
- Reigle, R.F. 2001, “Measuring Organic And Mechanistic Cultures”, **Engineering Management Journal**, Vol. 13, No. 4, December, pp. 3-8.
- Ren, Tao, 2009, “Barriers and drivers for process innovation in the petrochemical industry: A case study”, **Journal of Engineering and Technology Management**, 26, ss. 285–304
- Rennings, Klaus, 2000, “Redefining innovation — eco-innovation research and the contribution from ecological economics”, **Ecological Economics**, 32, ss. 319–332
- Rhee, Jaehoon; Park, Taekyung ve Lee DoHyung, 2010, “Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea:Mediation of learning orientation”, **Technovation**, 30, pp. 65–75
- Robbins, S.P., 1994 **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Ayşe Öztürk, Etam A.Ş.
- Rogers, Mark, 1998 “The Definition and Measurement of Innovation”, **Melbourne Institute Working Paper**, No. 10/98
- Russell, R. D. 1990, “Innovation In Organizations: Toward an Integrated Model”, **Review of Business**, 12(2), 19-47
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz Melek, 2003 **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Furkan Ofset
- Saklı, Ali Rıza, 2007, “Kapitalist Gelişim Sürecinde Fordizm ve Post-Fordizm”, <http://www.sakli.info/Fordizm.pdf> 08, erişim Ocak 2009
- Santos-Vijande, M. L. ve diğ., 2005 “Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance”, **Industrial Marketing Management**, 34, 187– 202

- Santos-Vijandea, Mari´a Leticia ve A ´lvarez-Gonza ´lez, Luis Ignacio, 2007, “Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence”, **Technovation**, 27, pp. 514–532
- Sarros, James C.; Cooper, Brian K. ve Santora, Joseph C. 2008, “Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15, ss. 145-158
- Schein, Edgar H., 2004 **Organizational Culture and Leadership**, 3rd Edition, John Wiley and Sons, USA
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A., ve Kreuz, P. 2003 “Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes”, **Journal Of Strategic Marketing**, Vol: 11, ss. 117-132.
- Schroeder, D. M. 1990, “A Dynamic Perspective on the Impact of Process Innovation upon Competitive Strategies”, **Strategic Management Journal**, Vol:11, ss. 25-41
- Schwab, Klaus, 2009 The Global Competitiveness Report, 2009–2010, **World Economic Forum**, Geneva, Switzerland
- Sebban, Guy, 2005 **Intellectual Property: Source of innovation, creativity, growth and progress**, International Chamber of Commerce Publications, Paris, France
- Škerlavaj, Miha; Song, Ji Hoon ve Lee, Youngmin, 2010, “Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms”, **Expert Systems with Applications**, 37, pp. 6390–6403
- Sleezer, C.M. ve Swanson, R.A. 1992, “Culture Surveys”, **Management Decision**, Vol. 30, No. 2, pp. 22-29.
- Smith, Keith, 1998 "Science, Technology and Innovation Indicators, A Guide For Policy Makers", **Idea Paper**, No 5, p. 15.
- Sparrow, P.R. ve Gaston, K. 1996, “Generic Climate Maps: A Strategic Application Of Climate Survey Data?”, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 17, No. 6, November, pp. 679-698.

- Stringer, R. 2000, “How To Manage Radical Innovation’, **California Management Review**, Vol. 42, No. 4, Summer, pp. 70-88
- Subramaniam, N. ve Ashkanasy, N. 2001, “The Effect of Organizational Culture Perceptions on the Relationship between Budgetary Participation and Managerial Job-Related Outcomes”, **Australian Journal of Management**, 26 (1), ss. 33-54
- Şahin, Ayşe, 2009, “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10 2, ss. 259-271
- Şahin, Muhammet, 2009, “Üniversitelerin Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon Alanlarındaki Rollerini”, **Çerçeve**, Yıl:17, Sayı: 52, ss. 36-40
- Şencan, Hüner 2005, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Şimşek, H. 1997, **Paradigmalar Savaşı: Kaostaki Türkiye**, Sistem Yayınları, İstanbul
- Şimşek, Şerif 2005, **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, 8. Baskı, Konya
- Tanner, David, 1994, “Creativity and Innovation in R&D”, **R&D Innovator**, Volume 3, Number 7
- Taymaz, Erol, 2001 **Ulusal Yenilik Sistemi: Türkiye İmalat Sanayinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri**, TÜBİTAK/TTGV/DİE, Ankara
- Tecimer, Murat ve Yalçın, Uğur, 2007 “KOBİ’lerde İnovasyon ve Sınai Mülkiyet Sisteminin Kullanımı”, **4. KOBİler ve Verimlilik Kongresi Kitabı**, ss. 275-286
- Teknoloji Geliştirme Merkezleri, 2010 , <http://www.kobitek.com/makale.php?id=38>, Erişim 21 Ekim

- Theoharakis, Vasilis ve Hooley, Graham, 2008, “Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe”, **International Journal of Research in Marketing**, 25, pp. 69–79
- Tidd, Joe, Bessant, John ve Pavitt, Keith, 2005, **Managing Innovation: Integrating Technological, Market & Organizational Change**, 3rd ed., John Wiley & Sons Ltd., New Jersey
- Tiryakioğlu, Murad, 2004 “Yenilikçi Rekabet Stratejileri Açısından Türk İmalat Sanayii ve Yenilikçilik”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 25-26 KASIM, Eskişehir
- Tran, T., 2008, “A Conceptual Model of Learning Culture And Innovation Schema”, **Competitiveness Review: An International Business Journal**, Vol. 18 No. 3, pp. 287-299
- Trott, Paul, 2005, **Innovation Management and New Product Development**, 3rd ed., Prentice Hall, New York
- Türkkan, Erdal, 2009, “İnovasyon Kültürü ve Rekabet”, **Rekabet Günlüğü**, 31 Mart 2009
- Uçkan, Özgür 2008, “Bilgi, Ekonomi, Politika”, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-5.pdf> , erişim 18 Aralık 2008
- Ürper Yılmaz ve diğ., 2004 **Girisimcilik**, Editör: Yavuz Odabası, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Valencia, J. C. N. ve diğ., 2010 “Organizational Culture As Determinant Of Product Innovation”, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 13 No. 4, pp. 466-480
- Valentine, Mike, 2009, “Google Gets 76 Billion Searches Per Month of 113 Billion Total”, <http://website101.com/press/google-76-billion-searches/> Erişim, 10 Ekim
- Van Gundy, A. 1985, “Organizational creativity and innovation”, in Isaksen, S.G. (Ed.), *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basic*, Bearly, Buffalo, NY, pp. 358-79.

- Varol, Muharrem, 1989, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XIV, Sayı: 1-2, 195-222
- Wallace, Joseph, Hunt J. ve Richards C. 1996, “The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values”, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 12, No. 7
- Wan, D., Ong, C. H. ve Lee, F., 2005, “Determinants of firm innovation in Singapore”, **Technovation**, 25, ss. 261–268
- Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. 2004, “The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis”, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 7 No. 4, pp. 303-13
- Weihong, Xie; Caitao, Shu ve Dan, Ye 2008, “A study on the relationships between organizational culture, organizational learning, technological innovation and sustainable competitive advantage”, **International Conference on Computer Science and Software Engineering**, China
- Wikipedia, 2009 “Joseph Schumpeter”, http://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter 08 Ocak
- Wikipedia-tr, 2009 Joseph Alois Schumpeter, http://tr.wikipedia.org/wiki/Joseph_Alois_Schumpeter 08 Ocak
- Wilén, Håkan, 2009 “R&D Expenditure and Personnel”, **Science and Technology- Eurostat: Statistics in Focus**, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-091/EN/KS-SF-08-091-EN.PDF 4 Şubat
- World Economic Forum, 2009 “The Global Competitiveness 2009-2010 Ranking List”, <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullrankings.pdf>, Erişim, Eylül
- Yağmurlu, Aslı, 1997 “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, **Ankara**

- Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 52 (1–4), 717–724.
- Yahyagil, Mehmet Y, 2004, “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 47, 53-76.
- Yazıcı, Selim 2001 **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul
- Yetiş, Nükhet 2004, “Vizyon 2023”, TÜBİTAK-Vizyon 2023: Bilim ve Teknoloji Stratejileri: Yönlendirme Kurulu Üçüncü Toplantısı Sunumu, 16 Temmuz
- Yetiş, Nükhet, 2009, “TÜBİTAK, Ar-Ge ve Yenilik”, **Çerçeve**, Yıl:17, Sayı: 52
- Yıldırım, Ebru, 2007 “Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 12 Yıl 9
- Yıldırım, Ramazan, 1998 **Yaratıcılık ve Yenilik**, Sistem Yayıncılık Geliştiren Kitaplar Dizisi, 1.Baskı, İstanbul
- Zheng, C., 2009, “A Correlational Study Of Organizational Innovation Capability And Two Factors: Innovation Drivers And Organizational Culture”, Dissertation, University Of Phoenix
- “5 Elements of Innovation”, 2009 http://www.innovation-award.ca/5_elements.html
- “Creativity”, 2009 Encyclopedia Britannica, <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/142249/creativity>, Erişim 22 Temmuz

EKLER

EK-1 Araştırma Anketi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, doktora tezi seviyesinde örgüt kültürünün işletmelerdeki inovasyonu ne derecede etkilediğini belirlemektir.

Araştırmada elde edilen bilgiler hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Anket sorularını cevaplandırırken sadece mevcut durumdaki uygulamaların dikkate alınması, arzulanan ve istenen durumların dikkatten uzak tutulması gerekmektedir.

Ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Arş. Grv. İbrahim AKSEL
İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakóltesi
iaksel@istanbul.edu.tr
(533) 624 45 71

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

Bayan Erkek

2- Medeni haliniz

Evli Bekar Dul

3-Yaşınız

20 ve altı 21-30 31-40 41-50 50 üzeri

4- Eğitim düzeyiniz

İlkokul Ortaokul Lise Üniversite
Lisansüstü

5- Kaç yıldır şu anda çalıştığınız işletmede görev yapıyorsunuz

1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-9 yıl arası 10 yıl ve üstü

6. İşletmedeki konumunuz (eğer sizin için birden fazla seçenek uygunsa, işaretleyiniz)

Sahip Üst düzey yönetici Orta düzey yönetici
 Yönetici konumunda değilim Diğer (Lütfen Açıklayınız):.....

7. İşletmede çalıştığınız bölüm

Üretim bölümü Pazarlama b Diğer (Lütfen
Açıklayınız):.....

İŞLETMENİZ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

9. İşletmenizde çalışan sayısı

1 - 49 50 – 199 200 den fazla

10. İşletmeniz kaç yılından bu yana faaliyet göstermektedir?

Lütfen Yazınız:.....

İNOVASYON

Ekonomik ve toplumsal fayda için ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde, organizasyonda ve ürünlerin/hizmetlerin pazarlanmasında değişiklik, farklılık ve yenilik yapma sürecidir.

İNOVASYON TÜRÜ

Aşağıdaki ifadeleri, işletmenizi düşünerek, yandaki derecelere göre cevaplayınız. Sizce uygun kutucuğa X işareti koyunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimize yeni kullanım alanları getirdi.					
2.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından çok yenilikçi bulunur.					
3.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz sektördeki mevcut fikirlere meydan okur.					
4.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz sektöre yeni fikirler sağlar.					
5.	Son 3 yıl içerisinde, işletmemiz rakiplerinden daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.					
6.	Son 3 yıl içerisinde patentli ürün - hizmet ürettik					
7.	Yeni ürün ve hizmetlerimiz rakiplerinkinden daha iyidir.					
8.	İşletme faaliyetleriyle ilgili bir sorunu geleneksel yollarla çözemediğimizde yeni metotlar buluruz.					
9.	İş süreçlerimizi (işlerin yapılış şeklini) daima geliştiririz.					
10.	İşletmemiz son 3 yıl içerisinde birçok yeni					

	yönetim sistemi geliştirmiştir.					
11.	Son 3 yıl içerisinde, iş süreçlerimizde (işlerin yapılış şeklinde) patentli teknolojiler ürettik					
12.	Üretim metotlarımızı rakiplerimizden daha hızlı geliştiririz.					

İNOVASYONU DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Aşağıdaki ifadeleri, işletmenizi düşünerek, yandaki derecelere göre cevaplayınız. Sizce uygun kutucuğa X işareti koyunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	İşletmemizdeki iletişim, biçimsel (formel) kanalların yanı sıra biçimsel olmayan (informel) kanallardan kurulur					
2.	İşletmemizde yönetici - çalışan arasında karşılıklı iletişim vardır.					
3.	Yeni ürün-hizmet geliştirirken tüm departmanlar birbiriyle iletişim halindedir.					
4.	Yöneticilerimiz, çalışanları dinler ve onların karar alma mekanizmasının parçası olmaları için destekler.					
5.	Yöneticilerle işletme ile ilgili sorunları kolaylıkla konuşabiliriz.					
6.	İşletmedeki herkes, “biz kimiz”, “işimiz ne” ve “uzun dönemli amaçlarımız nedir” gibi soruları cevaplayabilir.					
7.	İşletmenin amaçlarına ulaşmak için çalışanlarda tam bir bağlılık vardır.					
8.	İşletmenin tüm departmanları, işletmenin vizyonu hakkında ortak kanaate sahiptir.					
9.	Yöneticilerimiz, çalışanlara işletmenin amaçları ve vizyonunu hakkında düzenli olarak bilgi verir.					
10.	Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerine katılırlar ve önerileri					

	uygulanır.					
11.	İşletmemize rekabet avantajı sağlayacak müşterilerimize odaklanıyoruz					
12.	İşletmemizin stratejileri, ürün/hizmetlerimize müşteriler tarafından verilen değeri artırmaya yönelik belirlenir					
13.	Müşterilerimizin şikâyetleri, yeni ürün-hizmet geliştirilirken dikkate alınır.					
14.	Müşterilerimizin tatminini düzenli olarak ölçeriz.					
15.	Müşterilerimizin ürünlerimizden şimdi ve gelecekte ne beklediklerini düzenli olarak araştırırız.					
16.	İleride ihtiyaç duyulacak ürünler/hizmetler hakkında, müşterilerimizin fikirlerini alırız.					
17.	Henüz ortaya çıkmamış müşteri ihtiyaçları için yeni ürün/hizmetler geliştiririz					
18.	Müşterilerin yeni ihtiyaçlarını meydana çıkarmak için sürekli çalışırız					
19.	Rakiplerimizin, işletmemizi tehdit eden faaliyetlerine anında cevap veririz					
20.	Üst yönetimimiz rakiplerimizin stratejilerini sürekli değerlendirir					
21.	Rakiplerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve satışlarını sürekli izleriz					
22.	İşletmemizde, belirsizliğin bir fırsat olabileceği düşünülür					
23.	Çalışanlar, keşfedilmemiş alanlara					

	girişimde bulunmak için teşvik edilir.					
24.	İşletmemizde, yeni girişimdeki başarısızlıklar öğrenme deneyimi olarak görülür.					
25.	Çalışanlar, belirsizlik durumlarında bile cesurca davranabileceklerini hissederler.					
26.	İşletmemizde, zaman zaman belirsiz bir ortamda çalışılabileceği kabul edilir					
27.	Üst yönetim, yüksek getiri şansı olan riskli projeleri uygulamaya eğilimlidir					
28.	Yöneticilerimiz, örgütsel yenilik faaliyetlerini gözden geçirir, sonuçları denetler ve elde edilen bilgiyi paylaşır.					
29.	Yöneticilerimiz, hataları ders çıkarma yöntemi olarak görürler.					
30.	Çalışanlar kendi iş planlarını büyük ölçüde kendileri belirleyebilirler					
31.	Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinde sorumluluk alır					
32.	Çalışanlar, işletmenin başarısını arttırabilecek özgün fikirlerle katkıda bulunmaya teşvik edilir.					
33.	Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinde özgürce karar verebilir.					

EK-2 Katılımcılara Gönderilen E-Posta Üst Yazısı

Sayın *,**

Doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışmanın amacı, İstanbul'da bulunan **KOSGEB TEKMER'lerden Destek Alan Firmaların** örgüt kültürünün işletmelerdeki inovasyon faaliyetlerini ne derecede etkilediğini belirlemektir.

KOSGEB *** Üniversitesi TEKMER'den Destek Alan Firma** olarak *******'nin, üretim veya pazarlama departmanındaki yöneticinizin araştırmaya katılmasını sağlarsanız memnun olurum.

Söz konusu araştırmaya ilişkin anketin web anket olarak linki aşağıda verilmiştir.
(Ayrıca herhangi bir sorun olması durumunda ekteki doküman formatını da cevaplayabilirsiniz)

Veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak, tek işletme bazlı analiz yapılmayacaktır. Araştırmanın verileri hiçbir şahıs ve kurum ile paylaşılmayacaktır.

Anketin linki:

<http://www.arastirmax.com/anket/index.php?sid=959&lang=tr>

Ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Arş. Grv. İbrahim AKSEL

İstanbul Üniversitesi

İşletme Fakültesi

iaksel@istanbul.edu.tr

+90 (***) *** ** **

EK-3 Araştırmada Temel Alınan İnovasyon Ölçeği

No	Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2004) Faktör Analizi Öncesi	Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2004) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu	Ellonen, R., ve diğ., (2008). Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu	Item	Madde
IN01	(PRDCT)	(PRDCT)	(PRDCT)	In new product and service introductions, our company is often first-to-market	İşletmemiz pazara yeni ürün ve hizmet sunumunda pazarda birincidir.
IN02	(PRDCT)	(PRDCT)	(PRDCT)	Our new products and services are often perceived as very novel by customers	Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından çok yenilikçi bulunur.
IN03	(MARKT)	(MARKT)		Our recent new products and services are only minor changes from our previous products and services (R)	Yeni ürün ve hizmetlerimiz eskilerine kıyasla sadece küçük değişiklikler içerir. (R)
IN04	(MARKT)	(MARKT)	(PRDCT)	New products and services in our company often take us up against new competitors	Yeni ürün ve hizmetlerimiz çoğunlukla yeni rakiplerimizden üstün olmamızı sağlar.
IN05	(PRDCT)	(PRDCT)	(PRDCT)	In comparison with our competitors, our company has introduced more	Son beş yıl içerisinde, işletmemiz rakiplerinden daha yenilikçi ürün

				innovative products and services during the past five years	ve hizmetler sunmuştur.
IN07	(PRDCT)			In comparison with our competitors, our company has a lower success rate in new products and services launch(R)	Rakiplerimize kıyasla yeni ürün ve hizmet sunumunda daha az başarılıyız (R)
IN08	(MARKT)	(PRDCT)	(STRGC)	In comparison with our competitors, our products' most recent marketing programme is revolutionary in the market	Rakiplerle kıyaslandığında, en yeni ürün pazarlama programımız pazarda bir devrimdir.
IN10	(MARKT)	(MARKT)	(PRDCT)	In new product and service introductions, our company is often at the cutting edge of technology	İşletmemiz, yeni ürün ve hizmet tanıtımında genellikle teknolojinin zirvesindedir.
IN14	(STRGC)			Our firm's R&D or product development resources are not adequate to handle the development need of new products and services (R)	İşletmemizin Ar-Ge ve ürün geliştirme kaynakları, yeni ürün ve servis geliştirmek için yeterli değildir. (R)
IN16	(PROC)	(MARKT)	(PROC)	We are constantly improving our business processes	İş süreçlerimizi daima geliştiririz.
IN17	(PROC)		(PROC)	Our company changes production methods at a great speed in	Üretim metotlarımızı rakiplerimizden daha hızlı

				comparison with our competitors	değiştiririz.
IN19	(PROC)		(PROC)	During the past five years, our company has developed many new management approaches	İşletmemiz son beş yıl içerisinde birçok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir.
IN20	(BEHV)		(BEHV)	We get a lot of support from managers if we want to try new ways of doing things	Bir işi yaparken farklı yollar denemek istersek yöneticilerden büyük destek görürüz.
IN22	(STRGC)	(STRGC)	(STRGC)	Key executives of the firm are willing to take risks to seize and explore “chancy” growth opportunities	Yöneticilerimiz, “rizikolu” işlerden fırsatları geliştirme ve keşfetmeye isteklidirler.
IN24	(STRGC)		(STRGC)	Senior executives constantly seek unusual, novel solutions to problems via the use of “idea men”	Yöneticilerimiz, ‘Fikir Adamları’ vasıtasıyla problemlere daima alışılmadık, yeni çözümler ararlar.
IN25	(BEHV)	(PROC)	(BEHV)	In our company, we tolerate individuals who do things in a different way	İşletmemizde, işleri farklı yollarla yapanlar kabul edilir ve tolere edilir.
IN26	(BEHV)	(PROC)	(BEHV)	We are willing to try new ways of doing things and seek unusual, novel solutions	İşletmemizde, insanlar yeni yollar denemeye ve alışılmadık, yenilikçi çözümler aramaya isteklidirler.
IN27	(BEHV)		(BEHV)	We encourage people to think and	İşletmemizde, insanları original ve yenilikçi düşünmeye ve

				behave in original and novel ways	davranmaya cesaretlendiririz.
IN28	(STRGC)	(PROC)		When we see new ways of doing things, we are last at adopting them (R)	Bir işin yapılışının yeni yollarını işletmemize adapte etmede geç kalırız.(R)
IN29	(PROC)	(BEHV)	(BEHV)	When we cannot solve a problem using conventional methods, we improvise on new methods	Bir problemi geleneksel yollarla çözemediğimizde yeni metodlar buluruz.

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Söke'de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Söke'de tamamladı. 2000 yılında Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü (bölüm ikincisi olarak) bitirdi.

Aynı yıl Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'na araştırma görevlisi olarak atandı.

2003 yılında “Liderlik Davranışlarının İş Tatminine Etkileri” konulu teziyle "bilimde uzmanlık" derecesini aldı.

İbrahim AKSEL, evli ve iki kız babasıdır.