



T.C
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON EĞİLİMİ ARASINDAKİ
İLİŞKİDE BİLGİ PAYLAŞIMININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Enes ÖZER

Danışman

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir

Temmuz, 2022



T.C
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON EĞİLİMİ ARASINDAKİ
İLİŞKİDE BİLGİ PAYLAŞIMININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Enes ÖZER

Danışman

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir
Temmuz, 2022

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Enes ÖZER

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Örgüt Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü: Bir Araştırma” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Enes ÖZER

Danışman
Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Suzan ÇOBAN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU danışmanlığında Enes ÖZER tarafından hazırlanan “**Örgüt Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü: Bir Araştırma**” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

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

JÜRİ

İMZA

Danışman : Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Üye :

Üye :

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

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

.....

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamın belirlenmesinden tamamlanmasına kadar geçen çalışma sürecim boyunca bana yol gösteren, üstün bilgi birikimini, desteğini ve ilgisini eksik etmeyen danıőmanım, değerli hocam Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU'ya teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitim sürecim boyunca bilgi ve birikimini eksik etmeyen değerli hocam Doç. Dr. Metin KAPLAN'a ve tez savunma sürecinde değerli katkılar sunan Doç. Dr. Halil zcan ÖZDEMİR'e teşekkür ederim.

Yüksek lisans yapmam konusunda beni cesaretlendiren, lisans ve yüksek lisans olmak üzere bütün eğitim sürecimde sonsuz destek gösteren, bütün çalıőmalarımın ilk okuyucusu ve eleőtirmeni olup, bilgi birikimiyle daha da ileriye taşıyan ve her an yanımda olan kıymetli arkadaőım Sıla KOZACIOğLU'na sonsuz inancı ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Son olarak eğitim hayatım süresince maddi ve manevi olarak desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bu uzun ve stresli yolda beni yalnız bırakmayan ve her zaman arkamda olduklarını hissettiren sevgili annem Emel Demet ÖZER'e ve sevgili babam mit Soner ÖZER'e sonsuz sevgi ve őükranlarımı sunarım.

Enes ÖZER

Nevşehir, Temmuz 2022

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE BİLGİ PAYLAŞIMININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

Enes ÖZER

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana
Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans, Temmuz 2022

Danışman: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

ÖZET

Örgüt kültürü, inovasyon ve bilgi paylaşımı kavramları işletme ve yönetim alanlarında önemli olup, üzerinde durulan ve her geçen gün daha fazla önem kazanan kavramlardır. Bununla birlikte günümüz küresel ekonomisinde ayakta kalmak isteyen işletmelerden devletlere kadar bütün kurumların ilgilenmesi, bilmesi ve öğrenmesi şiddetle tavsiye edilen kavramlardır. Bu kavramlar sağlıklı bir ortamda bir araya gelip etkili bir biçimde kullanılabilirse başarının ve devamlılığın kaçınılmaz olacağı literatürde yapılan çalışmalarla desteklenmektedir. Çalışmanın temel amacı Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bünyesinde faaliyet gösteren işletmelerin takım üyelerinin sahip olduğu inovasyon eğilimlerini, bilgi paylaşımını ve benimsenen örgüt kültürünü araştırarak; örgüt kültürü ve inovasyon eğilimi arasında anlamlı bir bağ olup olmadığı ve bilgi paylaşımının bu kavramlar üzerindeki düzenleyici rolünün etkisini ortaya koymaktır. Bu amaca yönelik olarak öncelikle literatürde kapsamlı bir çalışma yapılmış olup kavramlarla alakalı bütün çalışmalar gözden geçirilmiş ve genel kabul görmüş çalışmalara metin içerisinde yer verilmiştir. Aynı zamanda çalışmaya katılan işletmeler içerisinde bilimsel veriler toplanmış ve bu toplanan veriler ile istatistiki analizler yapılmıştır. Bu çerçevede tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “örgüt kültürü”, ikinci bölümde “inovasyon eğilimi”, üçüncü bölümde “bilgi paylaşımı”, dördüncü bölümde “araştırmanın amacı ve önemi” ve beşinci son bölümde de “araştırmanın analizi ve bulgularına” yer verilmektedir. Araştırma kapsamında Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerde çalışan 420 personelden, anket tekniği kullanılarak elde edilen bulgularla araştırmanın hipotezleri korelasyon ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre örgüt kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının anlamlı bir düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, İnovasyon, İnovasyon Eğilimi, Bilgi, Bilgi Paylaşımı

**THE REGULATORY ROLE OF KNOWLEDGE SHARING IN THE
RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND
INNOVATION TREND: A STUDY**

Enes ÖZER

**Neveşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences, Business
Administration, M.B.A, July 2022**

Supervisor: PHD. Hakan Vahit ERKUTLU

ABSTRACT

Organizational culture, innovation and knowledge sharing are the concepts that are emphasized in the fields of business and management. However, these are the concepts that are recommended to be dealt with by all institutions, from businesses to governments that want to survive in today's global economy. It is supported by studies that success and continuity will be inevitable if these concepts can be gathered and used effectively in a healthy environment. The aim of the study is to investigate the innovation tendencies, knowledge sharing and adopted organizational culture of the team members of the enterprises operating in the Kayseri Organized Industrial Zone; The aim of this study is to reveal whether there is a meaningful connection between organizational culture and innovation tendency and the effect of the regulatory role of knowledge sharing on these concepts. For this purpose, a comprehensive study has been carried out in the literature and all studies related to the concepts have been reviewed. At the same time, scientific data were collected within the enterprises participating in the study and statistical analyzes were made with this collected data. The study consists of five parts. In the first part, "organizational culture", in the second part "innovation tendency", in the third part "knowledge sharing", in the fourth part "the purpose and importance of the research" and in the last part of the fifth part "analysis and findings of the research" are given. Within the scope of the research, the hypotheses of the research were tested by correlation and regression analysis with the findings obtained by using the survey technique from 420 personnel working in the enterprises located in the Kayseri Organized Industrial Zone. According to the findings of the research, it was found that knowledge sharing has a significant moderator role in the relationship between organizational culture and innovation tendency.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Innovation, Innovation Tendency, Knowledge, Knowledge Sharing

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

| | |
|-------------------------------------|----------|
| BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK..... | iv |
| TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK | v |
| KABUL VE ONAY SAYFASI | vi |
| TEŞEKKÜR..... | vii |
| ÖZET..... | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| İÇİNDEKİLER | x |
| KISALTMALAR VE SİMGELER..... | xiv |
| GÖRSELLER LİSTESİ | xv |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xvi |
| TABLolar LİSTESİ..... | xvii |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

| | |
|--|----|
| 1.1. Örgüt | 4 |
| 1.2. Kültür | 9 |
| 1.2.1. Kültürün Özellikleri | 11 |
| 1.2.2. Kültürün Türleri | 12 |
| 1.2.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür | 12 |
| 1.2.2.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür | 12 |
| 1.2.2.3. Karşı Kültür..... | 13 |
| 1.2.2.4. Öğrenme Dönemine Göre Oluşan Kültür | 13 |
| 1.2.2.5. Yüksek Kültür ve Yaygın Kültür | 13 |

| | |
|---|----|
| 1.3. Kültürün Örgüt Açısından Önemi ve Kültür ile Örgüt Kavramının Ortak Noktaları..... | 14 |
| 1.4. Örgüt Kültürü..... | 15 |
| 1.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri..... | 19 |
| 1.6. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları / Öğeleri..... | 21 |
| 1.6.1. Değerler..... | 23 |
| 1.6.2. Temel Varsayımlar / İnançlar..... | 24 |
| 1.6.3. Normlar | 26 |
| 1.6.4. Semboller / Simgeler..... | 27 |
| 1.6.5. Mitler ve Kahramanlar | 27 |
| 1.6.6. Dil..... | 28 |
| 1.6.7. Seremoni ve Törenler..... | 28 |
| 1.7. Örgüt Kültürünün Tipleri / Modelleri | 29 |
| 1.7.1. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli..... | 30 |
| 1.7.2. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli (Rekabetçi Değerler Çerçevesi) | 34 |
| 1.7.3. Handy Modeli..... | 37 |
| 1.7.4. Deal ve Kennedy Modeli | 40 |
| 1.7.5. Peters ve Waterman Modeli..... | 42 |
| 1.7.6. William Ouchi Modeli (Teori Z)..... | 44 |

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON EĞİLİMİ

| | |
|---|----|
| 2.1. İnovasyon | 47 |
| 2.2. İnovasyon Türleri..... | 52 |
| 2.2.1. Ürün ve Hizmet İnovasyonu / Yeniliği | 54 |
| 2.2.2. Süreç İnovasyonu / Yeniliği..... | 58 |
| 2.2.3. Pazarlama İnovasyonu / Yeniliği | 60 |
| 2.2.4. Organizasyonel İnovasyon / Yenilik..... | 62 |
| 2.3. İnovasyon ile İlgili Kavramlar | 64 |
| 2.3.1. Araştırma – Geliştirme (ARGE) | 64 |

| | |
|---|----|
| 2.3.2. Girişimcilik | 65 |
| 2.3.3. İcat..... | 66 |
| 2.4. İnovasyonun Önemi ve Gerekliği | 66 |
| 2.4.1. İnovasyonun Örgüt/İşletme Açısından Önemi..... | 66 |
| 2.4.2. İnovasyonun Ekonomi ve Toplum Açısından Önemi..... | 67 |
| 2.4.3. İnovasyonun Gerekliği/Nedenleri..... | 68 |
| 2.5. İnovasyon Süreci..... | 70 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ PAYLAŞIMI

| | |
|--|----|
| 3.1. Bilgi..... | 72 |
| 3.2. Bilgi Çeşitleri | 74 |
| 3.2.1. Açık Bilgi | 74 |
| 3.2.2. Kapalı (Örtük) Bilgi | 74 |
| 3.3. Bilgi Paylaşımı | 75 |
| 3.4. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Unsurlar..... | 77 |
| 3.5. Bilgi Paylaşımının Önemi | 79 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

| | |
|---|----|
| 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi | 81 |
| 4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri | 82 |
| 4.3. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi: | 85 |
| 4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler | 86 |
| 4.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği..... | 87 |
| 4.4.1.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirliği: | 87 |
| 4.4.1.2. İnovasyon Eğilimi Ölçeğinin Güvenilirliği..... | 87 |
| 4.4.1.3. Bilgi Paylaşım Ölçeği Güvenilirliği..... | 88 |
| 4.4.2. Ölçeklerin Faktör Analizi:..... | 88 |
| 4.4.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi | 88 |

| | |
|---|----|
| 4.4.2.2. Bilgi Paylaşım Ölçeğinin Faktör Analizi | 89 |
| 4.4.2.3. İnovasyon Eğilimi Ölçeğinin Faktör Analizi | 89 |

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

| | |
|---|------------|
| 5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Tanımlayıcı İstatistikler | 90 |
| 5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçklere İlişkin Temel Göstergeler | 90 |
| 5.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Temel Göstergeleri | 90 |
| 5.2.2. İnovasyon Eğilimi Ölçeği Temel Göstergeleri | 91 |
| 5.2.3. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Temel Göstergeleri | 91 |
| 5.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Sınanması | 91 |
| TARTIŞMA & SONUÇ | 108 |
| KAYNAKÇA | 113 |
| EKLER..... | 123 |

KISALTMALAR VE SİMGELER

| | |
|-----------------|--|
| ANOVA | : Tek Yönlü Varyans Analizi |
| AR-GE | : Araştırma Geliştirme |
| ark. | : Arkadaşları |
| Covid-19 | : Yeni Koronavirüs Hastalığı |
| çev. | : Çeviren |
| EUROSTAT | : Avrupa İstatistik Ofisi |
| H | : Hipotez |
| IBM | : International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri) |
| KMO | : Kaiser-Meyer-Olkin Testi |
| OECD | : İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı |
| SPSS | : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı |
| TDK | : Türk Dil Kurumu |
| TÜBİTAK | : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu |
| QR | : Quick Response (Karekod) |
| www | : Uluslararası İnternet Ağı |

GÖRSELLER LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Görsel 2.1. Sony Walkman | 55 |
| Görsel 2.2. Apple iPod | 56 |
| Görsel 2.3. Fordist Üretim Bant Sistemi | 59 |
| Görsel 2.4. Balparmak Katla Balla | 61 |
| Görsel 2.5. Balparmak Katla Balla | 61 |
| Görsel 2.6. Kaizen Çemberi | 63 |



ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1.1. Schein Örgüt Kültürünün Öğeleri | 21 |
| Şekil 1.2. Hofstede Örgüt Kültürünün Öğeleri | 22 |
| Şekil 1.3. Cameron ve Quinn Kültür Tipleri | 35 |
| Şekil 1.4. Handy Güç Kültürü | 37 |
| Şekil 1.5. Handy Rol Kültürü | 38 |
| Şekil 1.6. Handy Görev Kültürü | 39 |
| Şekil 1.7. Handy Birey / Destek Kültürü | 40 |
| Şekil 2.1. İnovasyon Çemberi | 70 |
| Şekil 4.1. Örgüt Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü | 84 |
| Şekil 4.2. Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü | 84 |
| Şekil 4.3. Örgüt Kültürünün Alt Boyutları ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Alt Boyutlarının Düzenleyici Rolü | 85 |

TABLULAR LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 1.1. Örgüt ve Kültür Kavramlarının Ortak Noktaları | 15 |
| Tablo 1.2. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli Belirsizlikten Kaçınma | 30 |
| Tablo 1.3. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli Güç Mesafesi | 31 |
| Tablo 1.4. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli Bireysellik ve Toplumculuk | 32 |
| Tablo 1.5. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli Erillik ve Dişillik | 33 |
| Tablo 1.6. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli | 41 |
| Tablo 1.7. Ouchi Örgüt Kültürü Modeli Japon ve Amerikan Kültür Değerleri ve Değerlerin Karşılaştırılması | 45 |
| Tablo 2.1. "İnovasyon Türleri" | 52 |
| Tablo 3.1. "Bilgi Paylaşımını Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Unsurlar" | 78 |
| Tablo 4.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları | 87 |
| Tablo 4.2. İnovasyon Eğilimi Güvenilirlik Analizi Sonuçları | 87 |
| Tablo 4.3. İnovasyon Eğilim Ölçeğinin Puanlandırılmış Tablo Bilgileri | 87 |
| Tablo 4.4. Bilgi Paylaşım Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları | 88 |
| Tablo 4.5. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi | 89 |
| Tablo 4.6. Bilgi Paylaşım Ölçeğinin Faktör Analizi | 89 |
| Tablo 4.7. İnovasyon Eğilimi Ölçeğinin Faktör Analizi | 89 |
| Tablo 5.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Temel Göstergeleri | 90 |
| Tablo 5.2. İnovasyon Eğilimi Ölçeği Temel Göstergeleri | 91 |
| Tablo 5.3. İnovasyon Ölçeği Toplam Puanı | 91 |
| Tablo 5.4. Bilgi Paylaşım Ölçeği Temel Göstergeleri | 91 |
| Tablo 5.5. Örgüt Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu | 92 |
| Tablo 5.6. Örgüt Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu | 92 |
| Tablo 5.7. Örgüt Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu | 92 |
| Tablo 5.8. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu | 93 |
| Tablo 5.9. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu | 93 |

| | |
|--|----|
| Tablo 5.10. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi | |
| Paylaşımının Katsayılar Tablosu | 93 |
| Tablo 5.11. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi | |
| Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu | 94 |
| Tablo 5.12. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi | |
| Paylaşımının Anova Tablosu | 94 |
| Tablo 5.13. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi | |
| Paylaşımının Katsayılar Tablosu | 94 |
| Tablo 5.14. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi | |
| Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu | 95 |
| Tablo 5.15. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi | |
| Paylaşımının Anova Tablosu | 95 |
| Tablo 5.16. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi | |
| Paylaşımının Katsayılar Tablosu | 96 |
| Tablo 5.17. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi | |
| Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu | 96 |
| Tablo 5.18. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi | |
| Paylaşımının Anova Tablosu | 96 |
| Tablo 5.19. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi | |
| Paylaşımının Katsayılar Tablosu | 97 |
| Tablo 5.20. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi | |
| Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu | 97 |
| Tablo 5.21. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi | |
| Paylaşımının Anova Tablosu | 98 |
| Tablo 5.22. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi | |
| Paylaşımının Katsayılar Tablosu | 98 |
| Tablo 5.23. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtülü Bilgi | |
| Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu | 99 |
| Tablo 5.24. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtülü Bilgi | |
| Paylaşımının Anova Tablosu | 99 |
| Tablo 5.25. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtülü Bilgi | |
| Paylaşımının Katsayılar Tablosu | 99 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 5.26. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu | 100 |
| Tablo 5.27. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu | 100 |
| Tablo 5.28. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu | 100 |
| Tablo 5.29. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu | 101 |
| Tablo 5.30. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu | 101 |
| Tablo 5.31. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu | 101 |
| Tablo 5.32. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu | 102 |
| Tablo 5.33. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu | 102 |
| Tablo 5.34. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu | 103 |
| Tablo 5.35. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu | 103 |
| Tablo 5.36. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu | 104 |
| Tablo 5.37. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu | 104 |
| Tablo 5.38. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu | 105 |
| Tablo 5.39. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu | 105 |
| Tablo 5.40. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu | 105 |
| Tablo 5.41. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu | 106 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 5.42. Pazar Kùltürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu | 106 |
| Tablo 5.43. Pazar Kùltürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu | 106 |



GİRİŞ

İçerisinde bulunduğumuz modern dünya ve küresel ekonomi bağlamında teknoloji, “moore yasası”nda belirtildiği gibi ortalama olarak her 18 ayda bir kendisini ikiye katlayarak büyümekte (www.tr.wikipedia.org, 2021) ve bu gelişmeyle doğru orantıda insan ihtiyaçları ve tüketimleri de değişim göstermektedir. Bu kadar hızlı gelişim ve değişim gösteren küresel ekonomi içerisinde bilgi, teknoloji ve sağlam kurum kültürü geçmişe oranla günümüzde daha fazla ilgi ve öneme ihtiyaç duymaktadır.

Küresel pazardaki rekabet hiç olmadığı kadar ezici bir hal alırken; oturmuş bir kurum kültürüne sahip olan örgütler her zaman bir adım daha önde olmakla birlikte, bünyesinde inovasyonu destekleyen, inovatif örgüt kültürüne sahip olan örgütler ise pazardaki konumlarını korumakla yetinmeyip büyüme gösterebilmektedir. İnovatif örgüt kültürü faktörünün yanı sıra yapısında bilgi paylaşımını destekleyici tutuma sahip kurumlar, kuruldukları günden bu yana yeni teknoloji ve hizmetlere imza atarak istikrarlı bir şekilde büyümekle kalmayıp pazarı şekillendirebilmektedirler. Bu örgütlere örnek olarak ise; 3M, Apple, IBM, Tesla ve Space X gibi yenilikçi, küresel pazarı sürekli olarak değiştiren, yapılmamış deneyen / teşvik eden örgütleri verebiliriz.

Bilgi paylaşımını sağlayan ve inovasyonu oluşturan ana temel taşı örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü ve inovasyon, ayrı kavramlar olmakla beraber bir arada uygun ortam koşulları sağlandığı ölçüde en verimli halini almaktadır. İnovasyonun da tam anlamıyla kurum içerisinde var olabilmesinin yolu da bu uyumdan geçmektedir. Bu durumun fark edilmesi üzerine; örgüt kültürüne olan yoğun ilgi 1980’li yıllarda kendini göstermeye başlamış ve bu çerçevede birçok çalışma yapılmıştır. Literatürde Ouchi’nin “*Teori Z*” (Ouchi, 1989), ve Peters & Waterman’ın “*Yönetme ve Yükselme Sanatı “Mükemmeli Arayış”*” (Peters ve Waterman, 1987) kitapları bu dönem içerisinde yazılmış örgüt kültürünün önemini vurgulayan eserlerdendir.

Porter’in 1990 yılında yaptığı “*Şirketler, inovasyon ile rekabet avantajı yakalar. İnovasyona, yeni teknolojilerle beraber yeni iş yapış biçimlerini barındıracak şekilde*

kapsamlı bir açıdan yaklaşırlar.” (Elçi, 2007) tanımı ve Sakaryalı’nın “Varlığını ve konumunu devam ettirmek isteyen organizasyonların yönetim biçimi /yaşam tarzı olan inovasyon makro düzeyde ekonominin büyüme hızını arttırmakla beraber mikro düzeyde ise firmaların kârlarını ve pazar paylarını arttırmaktadır. Bunun yanı sıra bireylerin yaşamlarını kolaylaştırmakta ve toplumun refah düzeyini yükseltmektedir.” (Dinler Sakaryalı, 2016) tanımı, inovasyon kavramının işletmelerin artan rekabet şartlarında faaliyetlerini sürdürmeyi devam ettirebilmeleri, rekabet avantajı sağlayarak pazar paylarını arttırabilmelerinin yanı sıra faaliyette bulunulan ve artı değer katılan toplum için de büyük önem taşıdığını vurgulamaktadır.

Bilgi paylaşımının etkilerine bakacak olursak da Derin’in literatürdeki değerlendirmesine göre:

“Wang ve Wang 2012 yılında yaptıkları araştırmada açık ve örtülü bilgi paylaşımının inovasyon hızını ve inovasyon kalitesini olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Lundvall ve Niesl 2007 yılında yaptıkları araştırmada bilgi paylaşımı uygulamalarının örgütlerde yeni iş alanları ve yenilik aktivitelerini olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Sher ve Lee ise 2004 yılında bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri üzerine yaptığı araştırmada çalışanlar arasında bilgi paylaşımının, değişim yeteneğini artırması sayesinde müşteri ilişkilerine hızlı yanıt verebilmeyi getirdiğini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Jiang ve Li 2009 yılında yaptıkları çalışmada hem dışarıdan alınan bilginin hem de örgüt üyelerinin kendi arasında paylaştığı bilginin yaratıcılığı ve yenilik performansını arttırdığını tespit etmişlerdir.” (Derin, 2019, 4)

Çalışmada; örgüt kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü incelenmiştir. Literatürde kapsamlı bir araştırma yapılarak elde edilen bulgularla Kayseri ili Organize Sanayi Bölgesi bünyesinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda çalışma beş bölümden oluşmakta olup; birinci bölümde “örgüt kültürü”, ikinci bölümde “inovasyon eğilimi”, üçüncü bölümde “bilgi paylaşımı” başlıkları altında kapsamlı literatür taramasına yer verilirken dördüncü bölümde “araştırmanın amacı ve önemi” ve son olarak da beşinci bölümde “araştırmanın bulguları ve analizi” başlığı altında

araştırmanın amacı, konusu, modeli, hipotezleri, kapsamı, sınırlılıkları, bilgi toplama yöntemi ve aracı ile toplanan verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırmada anket sonuçlarından elde edilen veriler istatistik uygulamalarına göre değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Tezin birinci bölümü olan “Örgüt Kültürü” kısmında örgüt kültürü ile ilgili kavramlar, kapsamlı bir literatür taraması şeklinde ele alınarak tanımlanacak ve detaylı bir şekilde incelenecektir. Bu kavramlardan yola çıkılarak hazırlanan başlıklar, örgüt, kültür, kültürün özellikleri, kültürün türleri, kültürün örgüt açısından önemi, örgüt kültürü, örgüt kültürünün özellikleri, örgüt kültürünün öğeleri ve örgüt kültürünün tipleri şeklindedir.

1.1. Örgüt

Örgüt kavramına genel bir çerçeveye baktığımız zaman Yunanca’da organon (*organ*) kelimesinden türetilmiş olan örgüt kavramı, Şimşek ve Çelik’e göre bireylerin tek gerçekleştiremeyecekleri/gerçekleştirmede zorlanacakları amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri ile gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi, düzen veya yapı şeklinde ifade edilebilir. (Şimşek ve Çelik, 2015, 23)

Örgüt kavramının tarihsel gelişim süreci şu başlıklar altında ifade edilmektedir; (Tiryaki, 2005, 11)

- Klasik Örgüt Kuramı (1910 – 1935)
- İnsan İlişkileri Akımı (1935 – 1950)
- Örgütsel Davranış Akımı (1950 – 1975)
- İnsan Kaynaklarının Yönetimi (1975 ve günümüz).

TDK Genel Türkçe Sözlükteki tanımı, “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” şeklindedir (sozluk.gov, 2021). Benzer bir tanımı Wikipedia Özgür Ansiklopedide de görmekteyiz, “Kuruluş, kurum, organizasyon veya teşkilat; ortak bir amaç çerçevesinde kurulmuş, ortak bir çalışma düzenine sahip, kendi verimini yönetebilen toplumsal bir düzendir” (wikipedia.org, 2021). Aynı zamanda örgütler/organizasyonlar işletme, iktisat, siyaset, sosyoloji ve psikoloji gibi bir çok bilim dalının araştırma konusudur. Bu nedenle literatürde örgüt kavramının birden çok tanımı bulunmaktadır.

Bu tanımlardan önce örgüt kavramına bireysel bir çerçeveden bakmak gerekirse, insanlar sosyal varlıklardır, hayatlarını sağlıklı ve verimli bir şekilde idame ettirebilmeleri için başka bireylere ihtiyaç duydukları söylenebilir. İnsanlık tarihinden bu yana bireylerin tek başına yapacaklarının sınırlı olması ve ilk başlarda hayatta kalma iç güdüsünün de etkisiyle topluluk halinde yaşayan ve birlikte avlanan insanlar tek başlarına yapamayacakları, üstesinden gelemeyecekleri bütün işleri bilinçsiz veya bilinçli olarak oluşturdukları birliktelikler/örgütler ile yapmışlardır ve bu günümüz modern toplumlarında da aynı şekilde işlemektedir. Örnek verecek olursak, güvenliğimiz için oluşturulan güvenlik kuruluşları, sağlığımız için oluşan hastaneler, eğitimimiz için oluşan okullar, üniversiteler ve bünyesinde bu kuruluşlara hizmet etmek için bir araya gelen insan topluluklarını hatta en çekirdek şeklinde dünyaya geldiğimiz ailemizi ve kendi kuracağımız ailemizi belirtebiliriz.

Örgüt kavramının literatürde yer alan tanımlarına bakacak olursak; Hicks örgütü, bireylerin amaçlara ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal süreç olarak tanımlarken, Barnard’da benzer bir şekilde örgüt, müşterek insan faaliyetlerinin bir sistemidir şeklinde tanımlamıştır (Akın Gürdal, 2013, 3). Bakan ve arkadaşları ise örgütleri, bireylerin ortak amaçlarını gerçekleştirmek için belirli kurallar çerçevesinde bir araya gelen ve ellerindeki kaynakları bilinçli şekilde yönlendiren dinamik ve açık bir sistem (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, 7) şeklinde tanımlamaktadırlar. Hatch’in 1997 yılında yaptığı tanımda ise örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş sosyal bir yapı, kültür, fiziksel yapılar, çevrenin bir alt sistemi ve benzeri şeklindedir (Doğan, 2018, 81).

Schein “örgütsel psikoloji” isimli kitabında örgütü; “Örgüt, iş bölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetki ve sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla, açıkça belirlenmiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belirli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir biçimde koordine edilmesini ifade eder.” (Schein, 1980, 10) şeklinde tanımlamıştır ve örgütleri formel, sosyal ve informal örgütler olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır. Formel örgüt tanımını yukarıda vermiş olduğumuz örgüt türü iken sosyal ve informal örgütler şu şekildedir;(Schein, 1980, 10-11)

- **Sosyal Örgüt;** netleştirilmiş ortak hedefler olmadan ve bunlara ulaşmak için akılcı bir koordinasyon yapılmaksızın kişilerin ilişkilerinden belirgin veya örtük bir şekilde kendiliğinden ortaya çıkan koordinasyon şekilleridir. Örnek vermek gerekirse, bir arkadaş grubu faaliyetlerini iyi şekilde koordine edebilir ve güzel vakit geçirmek gibi sınırları kapalı bir biçimde belirlenmemiş ortak bir hedef saptayabilir.
- **İnformel Örgüt;** resmi bir örgüt içerisinde üyeler arasında meydana gelen ve önceden belirlenmemiş koordinasyon şekillerini ifade etmektedir. İnformel örgütlere de örnek vermek gerekirse, montaj hattındaki takım üyeleri, yalnızca kendilerinden istenilen işleri yerine getirmekle sorumludurlar. Fakat birbiriyle konuşmak, birlikte yemek yemek, işleri ve yöneticileriyle ilgili şikayetlerinden söz etmek ve dolayısıyla istenilen iş ilişkisinin ötesinde çeşitli ilişkiler kurmak isteyeceklerdir. Bu tür ilişkiler, hemen hemen bütün formel örgütlerde görülür ve bunlar informal (doğal) bir örgütlenme olarak kabul edilir.

Yeniçeri ve Demirel, örgüt kavramının genellikle dinamik ve statik olmak üzere 2 biçimde kabul gördüğünü belirtmektedirler. Birinci biçimi bir süreci, ikinci biçimi ise bir sürecin sonucunu anlatmaktadır. Bu anlamlara bakacak olursak eğer; “Bir süreç olarak dinamik yönüyle örgüt, amaçların gerçekleştirilmesi için zorunlu olan faaliyetlerin belirlenmesi, sınıflandırılması, işlerin yürütülmesi için gerekli organizmaların ve bu organizmalarda çalışacak bireyler arasındaki yetki ve sorumluluğun belirlenmesi sürecidir. Bir sürecin sonucu olarak örgüt ise, örgütlenme faaliyeti sonucunda meydana gelen yapı, bina, vücut ve iskelettir (Yeniçeri ve Demirel, 2021, 56).

Çelebi'ye göre; örgüt, rutin hale gelmiş, kalıplaşmış, standardize olmuş davranışlar ve kurallar bütünüdür. Belirli bir çerçeveye göre uyarlanmış, merkezi bir şekilde uyum sağlamış, üstüne düşünölmüş ve belirli bir esasa göre tasarlanmış formlardır. Ayrıca örgütler önceden saptanmış ve ince şekilde düşünölerek belirlenmiş kolektif davranış örüntüleridir (Çelebi, 1983, 34).

Hasanoğlu'na göre örgüt; bireylerin bir ya da birden fazla ihtiyacını gidermek için, insan madde kaynakları ilişkisinin, düzeninin ve işleyişinin sürekli revize edilerek geliştirildiği doğal bir sistemdir ve örgütler belirli hedeflere erişmek amacıyla kurulmuş toplumsal sistemlerdir. Örgütlere asıl özlüklerini kazandıran da bu hedefleridir (Hasanoğlu, 2014, 44).

Yukarıda verdiğimiz tanımlar çerçevesinde örgütün birden farklı biçimde tanımlandığını söylemek mümkündür. Ancak Dinçer ve Fidan'a göre örgüt nasıl tanımlanırsa tanımlansın toplum hayatının önemli bir parçasını oluşturmakta olup, beş temel esasa dayanmaktadır: (Altan ve Özpehlivan, 2019, 4; Dinçer ve Fidan, 1996, 388-378)

- Örgütlerde mutlaka en az bir insan bulunmaktadır.
- Bu insanlar/bireyler karşılıklı etkileşim içerisindedir.
- Bu etkileşimler her zaman bir tür çerçeve içinde sınıflandırılabilir.
- Örgüt üyelerinin bireysel amaçları bulunmaktadır. Bireyler örgüte üye olurken kendi amaçlarına ulaşmak için örgütün yardımını beklemektedir. Bireyler genellikle örgütlere;
 - a. Genel olarak daha iyiye gitmek
 - b. İstek ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak ve
 - c. Daha başarılı olmak için girmektedir.
- Son olarak örgütteki bireylerin karşılıklı etkileşim ve davranışları, belki bireylerin kendi amaçlarından farklı olan ancak amaçlarıyla ilişkili ve birbirine uygun birleşik amaçlara ulaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Bakan ve arkadaşlarına göre ise örgütlerde bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Bunları sıralamak gerekirse: (Altan ve Özpehlivan, 2019, 4; Dinçer ve Fidan, 1996, 388-378)

- **Yönetici ya da Lider:** Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerçekleştirilecek tüm faaliyetlerin yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, kontrolünü ve koordinesini yapacak bir yönetici ya da lider bulunması gerekmektedir.
- **Kaynaklar:** Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gereken manevi ve maddi kaynakları nasıl ve nereden elde edeceğinin belirlenmesi gerekmektedir.
- **Plan:** Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bir plana ihtiyaç vardır. Planı olmayan örgütlerin hedeflerine ulaşması mümkün değildir.
- **Hedef ve Amaçlar:** Her örgütün gerçekleştirmek istediği bir amaç ve ulaşmak istediği bir hedefi bulunmaktadır. Aksi takdirde herhangi bir örgütün varlığı söz konusu olamaz. Her örgütün bu hedeflere ulaşmak ve amaçlarını gerçekleştirmek için bir yöntem ve programı bulunması gerekmektedir.

Yukarıda yaptığımız ve akademik literatürde yer alan tanımlamalara baktığımız zaman örgütler üyelerine şu faydaları sağlayabilmektedir: (Altan ve Özpehlivan, 2019, 5; Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, 10)

- Bilgi ve iletişim
- Yaratıcılıkla ilgili imkanlar
- Amaçları gerçekleştirmede yardım
- Anlayışlı dostlar
- Başkaları tarafından benimsenen davranış ve tutumlarla ilgili bilgi
- Tanınma ve ait olma duygusu
- Sosyal gereksinim tatmini
- Kültürel değerlerin yaşatılması ve korunması

Tüm bu bilgiler bağlamında örgüt kavramının insanlıkla birlikte var olan ve yine insanlık için vazgeçilmez bir olgu olduğunu; toplumlarda yaşamın verimli ve konforlu devam etmesinin doğru koordine ve optimize edilmiş örgütlerden geçtiğini söyleyebiliriz. Örgütün sosyal bir sistem olması ve toplumdaki bireylerin hayatlarını, yaşam şekillerini etkileyerek düzenleyen, toplumla etkileşim içinde bir kavram olması neticesiyle örgütlerin sahip olduğu kültürlerin büyük önem taşıdığı görülmektedir. Bu

çerçevede bir sonraki başlıkta kültürden bahsedilecek olup arından da örgüt kültürü kavramı incelenecektir.

1.2. Kültür

Kültür kavramına baktığımız zaman multidisipliner bir kavram olduğunu görmekteyiz. Günümüzde birden çok kullanım alanı olan kültür kavramı genel olarak toplumsal yaşayışı ve toplumları diğer toplumlardan ayıran özellikleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Köken olarak kültür, “*cultura*” sözcüğünden türetilmiş olup, *cultura* sözcüğü de Latince anlamı ekip biçmek olan “*colera*” sözcüğünden gelmektedir (Güvenç, 1991, 96).

Kültür kavramı çok faktörlü bir kavram olması neticesiyle kavramın ilk ortaya çıkışından günümüze gelene kadarki süreçte birçok kültür tanımı yapılmıştır. Günümüzdeki anlamıyla ise ilk olarak Voltaire tarafından “*insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi...*” şeklinde kullanılmıştır (Güvenç, 1991, 96). Bu çerçevede Erkutlu’ya göre kültür; en geniş anlamıyla bir toplumun yaşayış biçimidir (Erkutlu, 2018, 95). Marshall’ın “Sosyoloji Sözlüğü”ndeki tanımına göre; kültür belirli bir zaman süreci içinde ortaya çıkan yararlı değer, tutum ve davranışların alışkanlık haline getirilmesidir. Sosyal bilimlerde kültür, insan toplumunda biyolojik olmayan, toplumsal araçlarla aktarılıp iletilen her şeyi anlatır (Marshall, 2005, 442). Taylor’a göre de kültür; bir toplumun üyesi olarak insan oğlunun edindiği bilgi, sanat, gelenek, görenek, inanç ve benzeri şeyler ile beceri, yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür (Güvenç, 1991, 101).

Schein’in kültür tanımına da bakacak olursak, kültür; toplumun çevresiyle mücadele ve birlikte yaşamaktan ortaya çıkan sorunların çözümü sırasında öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle yeni katılan üyelere aktarılmak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek, değer ve inançların tümüdür (Doğan, 2018, 16). Hofstede ise kültürü: bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama şeklinde tanımlamaktadır. Hofstede’in tanımına göre programlama ailede başlayıp insanın içinde bulunduğu/yaşadığı toplumdan oluşmaktadır. Kültür, öğrenme sonunda oluşmakta ve kişinin genetik faktörlerinden değil de içinde bulunduğu sosyal ortamdan etkilenmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, 221).

Güçlü'nün aktarımına göre Erdoğan 1975 yılındaki “*Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi*” çalışmasında örgüt kavramını ülkemizde ilk sistemli bir şekilde tanımlayanın Ziya Gökalp olduğunu belirtmiştir. 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. Gökalp kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür (Güçlü, 2021, 148).

Aynı zamanda kültür tanımlanırken altı yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bu yaklaşımlar; betimsel, tarihsel, kuralcı, psikolojik, yapısalcı ve genetik şeklindedir. Smith, Kroeber ve Kluckhohn'un çalışmalarında yer alan altı yaklaşıma bakacak olursak bunlar şu şekildedir; (Oğuz, 2011, 131)

1. **Betimsel Tanımlar:** *Sosyal hayatı şekillendiren önemli bir olgu olarak görmekte ve kültürü oluşturan alanları nitelendirmektedir. Bu tanımda hem düşünceler (ahlak, sanat, kanunlar) hem de davranışlar (gelenekler, alışkanlıklar) yer almaktadır.*
2. **Tarihsel Tanımlar:** *Kültürü nesillerdir aktarılan miras şeklinde tanımlamaktadırlar.*
3. **Kuralcı Tanımlar:** *Bunlar iki biçimde karşımıza çıkmaktadırlar. Birincisi kültürü bireylerin davranış şekillerini yönlendiren bir kurallar bütünü olarak görmektedir; diğeri ise davranışlara bakmaksızın değer yargılarının rolü ve etkisi üzerinde durmaktadır.*
4. **Psikolojik Tanımlar:** *İnsanların iletişim kurmasında, öğrenmesinde ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamasında bir araç olduğunu ileri sürmektedir.*
5. **Yapısalcı Tanımlar:** *Kültürün kalıplaşmış davranışlardan/eylemlerden farklı bir soyutlama olduğunu ileri sürmektedir.*
6. **Genetik Tanımlar:** *Bu tanımlar kültürü bireyler arasındaki asırlardır var olan etkileşimin bir sonucu olarak görmektedir.*

Kültür hakkında yapılan farklı tanımları özetleyerek, genel kabul görmüş bir tanım çıkartmaya çalışırsak; kültür, insanların öğrendikleri, doğru ve gerçek kabul ederek

paylaştıkları, aynı değerleri kabul edip paylaşan insanlarla güçlü bağlar kurduğu ve bu paylaşımı gelecek nesillere taşımak istediği semboller, davranış ve inanç değerleri bütününden oluşan bir kavramdır.

1.2.1. Kültürün Özellikleri

Kültürün özelliklerinden genel bir çerçeveye, bireylerin yaşam biçimini içine alacak şekliyle bahsetmek gerekirse başlıca özellikler olarak; (Güvenç, 1991, 101; Doğan, 2018, 16-18)

- **Kültür hem genel hem de özeldir.** *Başka bir ifadeyle toplum halinde yaşayan bütün insanlar bir kültüre sahiptir. Buna karşılık, bir insan grubunun yaşam tarzı (kültürü) diğer insan gruplarının yaşam tarzlarından farklılık içerir.*
- **Kültür öğrenilir.** *Kültür içgüdüsel ya da kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonraki toplumsal yaşamı içerisinde öğrendiği bir içeriktir.*
- **Kültür simgeseldir.** *Her insan topluluğunun yaşama dair deneyimlerini simgeleştirme ve bu yolla bir kültür oluşturma kabiliyeti vardır.*
- **Kültür kolektif bir özelliğe sahiptir.** *Kültür bireylerin tek başlarına var ettiği bir şey değildir. Her ne kadar bireysel deneyimlerle üretilmiş olsa da toplum üyelerince paylaşılır hale geldiği ölçüde toplumsallaşır ve kültür haline gelir.*
- **Kültür, tarihi ve süreklidir.** *Toplumlar sorunların çözümüne ilişkin öğrenmiş olduğu çözümleri kendisinden sonraki kuşaklara aktararak sürekliliğini sağlar.*
- **Kültür toplumsal bir özellik taşır.** *Toplumda yer eden ve kuşaklar arası paylaşılan veya yeni katılan üyelere aktarılan öğretiler, bu topluluğun üyelerince paylaşılan öğretilerdir ve bu özelliğiyle birlikte üretilme biçimlerinden dolayı toplum üyelerince paylaşılırlar.*
- **Kültür, ihtiyaçları karşılayıcı bir özelliğe sahiptir.** *Kültür olarak tanımlanan alışkanlıklar, doğayla başa çıkma ve birlikte yaşamı mümkün kılan çözümler bütünüdür.*
- **Kültür dinamik bir özelliktedir ve bütünleştiricidir.**
- **Etnik merkezli özellikleri artırma özelliği vardır.** *Farklı kültürlerde farklı düzeylerde de olsa etnik eğilimleri artırıcı bir rol oynar.*

1.2.2. Kùltürün Türleri

Kùltür, tanımlarındaki farklılıklardan da anlaşılacağı üzere sahip olduğu öğeler yönüyle bazı türlere ayrılmaktadır. Bu türler; “*genel kùltür ve alt kùltür*”, “*maddi kùltür ve manevi kùltür*”, “*karşı kùltür*” ve “*öğrenme zamanına göre oluşan kùltür*” şeklinde sıralanabilir.

1.2.2.1. Genel Kùltür ve Alt Kùltür

Genel kùltür, toplumların her tabakasında / kesiminde ve her coğrafi konumunda kabul görmüş değer yargıları, hareketleri, tutumları, inançları gibi ağırlıkla kabul edilen, yaşanan ve toplumdaki bütün alanlarda karşımıza çıkabilecek olan kùltürdür. Genel kùltür bünyesinde birbirinden farklı özelliklere sahip alt kùltürlere de yer verir. Alt kùltürler, genel hâkim kùltür yapısından bazı ortak değerleri almalarına rağmen kendilerine has yaşam biçimleri, davranış şekilleri ve değerleri bulundurmaktadır. Yani başka bir değişle alt kùltürler genel kùltürden kopuk değil genel kùltür ile iç içe bir biçimdedir.

Örgütleri incelediğimiz zaman genel kùltürün bir alt birimi şeklinde görebilmekteyiz. Birer alt kùltür olarak nitelendirdiğimiz bu örgütlerin farklı coğrafya koşulları, farklı kùltür yapıları, değerleri gibi çeşitli etkenlerle, birbirlerine göre farklılık gösteren, kendilerine ait kùltürleri söz konusudur.

1.2.2.2. Maddi Kùltür ve Manevi Kùltür

Toplumların teknolojisi, eserleri, yolları, üretim yöntemleri ve araçları maddi kùltür öğeleri yani uygarlık seviyeleridir. Maddi kùltür, insan eliyle geliştirilen ve üretilen alet ve eserler gibi gözle görülebilen maddi değer taşıyan ve insan düşüncesinin, emeğinin ham maddeyi belirli bir biçimde dönüştürmesiyle oluşur. Örnek verecek olursak toplumların kendilerine özgü mimarisi, sanat eserleri, teknoloji seviyesi maddi kùltürünü meydana getirir. Manevi kùltür ise, toplumları birbirinden ayırt etmemizi sağlayan, toplumların içerisinde yerleşik olan dini inançlar, hukuk sistemi, kabul edilip konuşulan dil, ahlak anlayışı, yaşam tarzı, gelenekleri ve görenekleri şeklindedir.

Toplumların kendilerine özgü maddi ve manevi kültürleri vardır ve toplumun üyelerinin davranışlarının oluşum biçimlerini etkileyerek bireyleri sınırlandırır ve etkiler. Bunun yanı sıra da toplumların maddi ve manevi kültürlerini değiştirmeleri çok uzun zaman alabilmektedir.

1.2.2.3. Karşı Kültür

Karşı kültür; geleneksel davranışlara, değerlere, kısacası var olan kültüre karşı çıkıp, alternatif sunan yeni, ancak yeterli toplumsal temelden uzak olan kültür türüdür (turkcebilgi.com, 2021). Karşı kültürü oluşturmak isteyenler genel kültüre hâkim konumdadırlar ve bu genel kültürü zayıflatmak veya yok etmek için yapay bir kültür yaratmaya çalışırlar. Bunu gerçekleştirmenin yolu da genel kültürün içerisindeki alt kültür unsurlarından geçmektedir.

1.2.2.4. Öğrenme Dönemine Göre Oluşan Kültür

Erdoğan'a göre öğrenme dönemine göre oluşan kültür üç tiptir (Erdoğan, 1987, 124);

- Birincisi, sonradan öğrenilen kültürdür. Daha çok bireyin ya da çocuğun yaşça büyüklerinden zamanla öğrendiği bu kültüre post figüratif kültür (*son şekillendirme*) denir.
- İkincisi, birlikte oluşan kültürdür. Kişilerin deneyimlerinden öğrenerek oluşan bu kültüre configurative kültür (*ortak şekillendirme*) denir.
- Üçüncü ve son olarak, yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültüre de prefigüratif kültür (*önceden şekillendirme*) denir. Bu durum yerleşik kültürün önemli kısımlarının korunarak, yeni nesilin yeni kültürel değerleri oluşturması ve bunları önceki nesile benimsetmesi, eski kültürün yeni ile birleştirilmesi halidir.

1.2.2.5. Yüksek Kültür ve Yaygın Kültür

Yüksek kültür kısaca toplum içinde özel bir yaşam biçimi, zevkleri, alışkanlıkları olan küçük bir elit grubun sahip olduğu kültüre denir. Yüksek kültür insan yaratıcılığının estetik mükemmellik ile özdeş olan en üst düzey örneklerine işaret eder. Çeşitli sanat biçimleri, edebiyat, klasik müzik, opera yüksek kültüre örnek olarak sıralanabilir (yuksekkultur.ner.org, 2021). Yaygın kültür ise yüksek kültürün aksine geniş halk

kitlelerinin benimsediği ve genelde ticari amaçlarla yönetilen ve üretilen kültür türüdür.

1.3. Kültürün rgt Açısından nemi ve Kültür ile rgt Kavramının Ortak Noktaları

Örgüt kültürü kavramına geçmeden önce son olarak kültür kavramının örgüt içerisindeki yeri ve önemine dair literatürdeki bilgileri derlemenin, örgüt kültürünü incelerken ve analiz ederken faydalı olacağı düşünülmüştür.

Bu erevede Erdoğan'a göre; örgüt bir toplumda faaliyetlerini devam ettirir. Toplumun yelerinin kendine ait inançları, değerleri, belirli hadiseler karşısında belirli tutumları bulunmaktadır. Örgüt tarafından bu kültürel ögelerin bilinmesinin değerı büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde faaliyetlerini devam ettiren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi gibi faktörler de etki edecektir. Bunlar kapsamında örgüt açısından kültür, organizasyonun çalışma biçimini ve faaliyetlerinin çıktılarını etkileyen, belirli insan gruplarınca meydana getirilen, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer bireyler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan, 1987, 121).

Köse ve arkadaşlarına göre de hemen hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğine ihtiyaç duyar ve onların etkin bir şekilde katılımlarını ister. Bireylerin genele uyum sağlaması örgütle etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte genel kabul görmüş kültürel özellikleri benimseyerek kabul eden üyeler, örgütün ve yönetimin beklentilerine olumlu geri dönüşler sağlarlar. Bunun yanı sıra bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel habitus, örgütte geçerli olan kültürel habitus ile benzerlik taşırsa üyelerin uyum problemleri en aza indirilebilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, 222).

Terzi'ye göre; kültürel bir bakış açısıyla örgüt incelendiğinde, örgütün mekanik olarak çözümlenmeye tabi tutulmasının yanı sıra, sembolik ve bilişsel yönünün de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu bağlamda kültürel bir yaklaşımla, örgüt ve kültür kuramlarının ortak noktalarının belirlenmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Terzi,

2000, 14). Kùltür ve örgüt kavramlarının ortak temel noktalarını tablo halinde göstermek gerekirse, Tablo 1.1.'de şöyle ifade edebiliriz.

Tablo 1.1. Örgüt ve Kùltür Kavramlarının Ortak Noktaları (Terzi, 2000, 15)

| Örgüt ve Kùltür Kavramlarının Ortak Noktaları | | |
|--|--|--|
| Kùltür Kuramı | Örgüt ve Yönetim Araştırma Konuları | Örgüt Kuramı |
| Kùltür insanın biyolojik ve fiziksel taleplerini karşılayan bir araçtır. | Kùltürler arası veya Karşılaştırmalı Yönetim | Örgütler hedeflerin gerçekleştirilmesi için sosyal bir araçtır. |
| Kùltür uyarlayıcı ve bütünleştirici bir sistem olarak çalışır ve sosyal düzenler içinde bireyleri bütünleştirir. | Örgüt Kùltürü | Örgütler çevreleriyle etkileşerek var olan uyarlayıcı sistemlerdir. |
| Kùltür ortak bilinç sistemidir. Birey düşüncesi kùltürü belirli kurallar aracılığıyla meydana getirir. | Örgütsel Biliş | Örgütler, bilgi sistemleridir. |
| Kùltür, paylaşılan semboller ve anlamlar sistemidir. Sembolik hareketin algılanabilmesi için anlaşılması ve yorumlanması gereklidir. | Örgütsel Sembolizm | Örgütler sembolik bir konuşma örüntüsü olup, gerçekliklerin varoluşunu basitleştiren dil gibi sembolik biçimlerle devamlılığını korur. |
| Kùltür, birey zihninin evrensel bilinç dışı altyapısının bir çıktısıdır. | Bilinçdışı Süreçler ve Örgüt | Örgütsel biçimler ve uygulamalar bilinçdışı aşamaların ortaya çıkmasıdır. |

Bütün bu açıklamalardan ve tanımlamalardan sonra birinci bölümün asıl konusu olan örgüt kùltürü kavramına geçebiliriz.

1.4. Örgüt Kùltürü

Örgüt kùltürü için, yönetim biliminde önem kazanan ve geçmişi 40 yıllık yeni sayılabilecek bir kavramdır denilebilir. Son yıllarda örgütlerdeki ve toplumlardaki değişim ve gelişimle birlikte hem bunların etkileyeni hem de etkileneni olarak üzerine ilgiyle yaklaşmış ve çalışmalar yoğunlaşarak önem kazanmıştır. Kavram ilk olarak ortaya çıktığı zaman sosyal psikoloji, sosyoloji, etnografya ve antropoloji disiplinlerinin konusunu oluştururken, 1980'lerden başlayarak yönetim ve örgüt disiplinlerinde uygulama alanı bulmasıyla birlikte pek çok araştırmacının üzerinde durduğu bir kavram/konu haline gelmiştir.

Örgüt kültürü kavramının örgüt bilimine kazandırılmasında diğer sosyal disiplinlerin katkıları bulunmaktadır ve Erdem'in derlemesine göre;

“Ouchi ve Wilkins örgüt kültürünün temel olarak örgüt sosyolojisi alanındaki bilim insanlarının akademik çalışmalarını yansıttığını, bunun yanında antropoloji ve bilişsel psikoloji disiplinlerinin de bu kavrama önemli katkılar yaptığını ifade etmektedirler. Elliott Jaques tarafından yazılan ve 1951 yılında İngiltere’de basılan The Changing Cultura of a Factory isimli kitap, kültürün yönetim literatüründe kullanıldığı ilk çalışma olarak bilinmektedir. Hofstede örgüt kültürü tanımının akademik literatüre ilk kez Pettigrew’in Administrative Science Quarterly’de yazdığı “On Studying Organizational Cultures” adlı makalesi ile girdiğini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra Ouchi’nin “Teori Z (Theory Z)”, Peters ve Waterman’ın “Yönetme ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış (In Search of Excellence)”, Deal ve Kennedy’in “Örgüt Kültürü (Corporate Cultures)” ve Schein’in “Örgüt Kültürü ve Liderlik (Organizational Culture and Leadership)” eserleri ile geliştirilmiştir.” (Erdem, 2007, 63)

Örgüt kültürünün tanımına bakacağımız zaman akademik literatürde günümüze gelene kadar ki süreçte birçok farklı yazar ve farklı disiplinin örgüt kültürü kavramını farklı bakış açılarıyla tanımladıklarını rahatlıkla görebiliriz. Örgüt kültürü yöneticilerin içinde buldukları ortamı nasıl gördüklerini ve buradaki değişmelere nasıl karşılık verdiklerini belirleyen bir paylaşılan inançların toplamıdır. Schein’a göre örgüt kültürü ise “bir grubu dışa uyum sağlama ve içsel bütünleşme sorunlarını çözmek için geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” şeklindedir (Erkutlu, 2018, 95).

Doğan’a göre örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü ile bunların gerisinde yatan, normlar, inançlar ve temel varsayımlar olarak düşünülebilir (Doğan, 2018, 102). Deal ve Kennedy ise örgüt kültürünü “iş yapma ve yürütme biçimi” şeklinde tanımlamaktadır. Geniş bir anlam içeren tanım, işletmenin çalışma biçiminden, ücret biçimine ve takım üyelerine karşı olan tavırlarına kadar birçok kavramı içinde barındırmaktadır (Tiryaki, 2005, 24).

Literatürde yer alan bu birbirinden farklı örgüt kültürü tanımlamalarına kronolojik bir biçimde yer verecek olursak (Kurt, 2010,17; Terzi, 2000, 22-24);

- **Pettigrew (1979):** Örgüt kültürü toplumdaki gruplar tarafınca benimsenerek paylaşılan dil, sembol, ideoloji, inanış ve törenlerdir.
- **Peters ve Waterman (1982):** Genel olarak kabul görmüş normlar örgüt kültürünü oluşturur.
- **Deal ve Kennedy (1982):** Örgüt kültürü değerlerdir.
- **Uttal (1983):** Örgüt kültürü, iş akışı içerisinde hangi detayların önemli olduğuna yönelik paylaşılan değerler ve inanışlardır.
- **Ouchi ve Wilkins (1983):** Örgüt kültürü, antropolojiden sosyal psikoloji ve örgütsel sosyolojiye kadar uzanan çok disiplinli fikirler ve yaklaşımlar bütünüdür.
- **Joanne Martin (1984):** Örgütün benimsemiş ve genel kabul gören kuralları, davranış şekilleri, gelenek göreneklere gibi modelleri ve şekillerinin uygulanma biçimleri örgütün kültürüdür.
- **Kilmann, Saxton ve Serpa (1985):** Örgüt kültürü grupları bir bütün halinde tutan paylaşılmış değerler, felsefeler, varsayımlar, ideolojiler, inançlar, beklentiler, normlar ve tutumlardır.
- **Schein (1988):** Örgüt kültürü, örgütlerde sorunların çözümünde güvenilir çıktılar elde edilmiş olan ve bu nedenle örgüte yeni katılan üyelere sorunlarla alakalı öğretilmesi gereken varsayımlardır.
- **Hofstede (1991):** Örgüt kültürü, bir örgütün üyelerini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran niteliklerin bütünüdür.
- **Harrison Trice ve John Beyer (1993):** Örgüt kültürü belirsizlikler ve tecrübesizlikler karşısında oluşan kolektif bir fikirdir.
- **Campbell (2004):** Örgüt kültürü eşi bulunmaz örgüt tarihinin bir fonksiyonudur.

Literatürdeki farklı örgüt kültürü tanımlamalarına da bakacak olursak bunlardan bazıları şu şekildedir (Altan ve Özpehlivan, 2019, 9; Köse, Tetik ve Ercan, 2001, 227):

- Örgütü oluşturan bireylerin paylaştığı bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktivitelerdir.

- Bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlardır.
- Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi ve bir alt kültürdür.
- Genel anlamda örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etkisi bulunan ortak paylaşılan değerlerdir.
- Örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir.
- Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş yapıdır.

Örgüt kültürü bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü fiziksel özelliklerden başlayıp işe ilişkin alışkanlıklar, davranış biçimleri, insanlar arasındaki ilişkilere ilişkin oluşmuş kurallar, örgütün amaçlarına ilişkin öncelikler biçiminde uzayıp giden bir listede şekildedir (Doğan, 2018, 102). Schein'in sıralamasına göre bir örgütü diğerlerinden ayıran bu özellikler listesi şu şekildedir (Schein, 1997, 8; Doğan, 2018, 102):

- İnsanlar arası ilişkilere ilişkin alışkanlık, gelenek ve ritüelleri kapsayan davranışsal düzenlemeler,
- Çalışma gruplarına ilişkin normlar,
- Örgütün amaçlarına ilişkin örgüt üyelerince benimsenmiş olan kalite, müşteri odaklılık, fiyat liderliği gibi sloganlaşmış değerler,
- Örgütün toplum ve diğer katılanlarla olan ilişkilerine yönelik genel politikalar ve ideolojik ilkeleri de kapsayan felsefesi,
- Yeni katılan üyelere aktarılacak olan örgütün kendine özgü oyununun kuralları,
- Örgütte insanlar arası ilişkiler, örgüt dışı kişi ve gruplarla ilişkilerin niteliğini ve fiziksel yerleşimi kapsayan iklim,
- Belli görevlerin yerine getirilmesi için tercih edilen kişi veya grupların sahip olması gereken temel yetenekler,
- Düşünme alışkanlıkları, zihinsel modeller, örgüt üyelerince konuşulan dil,

- Örgüt üyelerince paylaşılan anlamlar,
- Örgütsel bütünleşmeyi sağlayan benzetimler veya semboller.

Yukarıda gördüğümüz gibi literatürde örgüt kültürüne ait birden çok farklı tanım bulunmaktadır. Tanımlar birbirinden farklı kelimelerle ve bakış açılarıyla anlatılmalarına rağmen ortak bir kavramı anlatmayı/açıklamayı çalıştıkları için benzer özellikler barındırmaktadırlar.

Luthans ve arkadaşlarına göre bu ortak noktalar şu şekildedir (Altan ve Özpehlivan, 2019, 10):

- Örgüt kültüründen bahsedilmesi için ortada bir örgüt/örgütlenme bulunmalıdır.
- Örgüt kültürünün temelinde, problemlerin nasıl çözüleceği yönündeki düşüncelerin ve problemleri çözme konusundaki önceliklerin işe yarayacağına dair yerleşmiş inançlar bulunmaktadır.
- Örgüt kültürü, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerin nasıl olacağını belirleyen sınırları çizmektedir.
- Yapılması gereken iş miktarını ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iş birliğinin sınırlarını belirten normları kapsamaktadır.
- Örgüt kültürüne ait değerler, örgüt çalışanları tarafından sorgulanmadan kabul edilmekte ve benimsenmektedir.
- Örgüt kültürü değerlerden oluşmakta ve bir bütün olarak üyelerce paylaşılmaktadır.

Bu ortak noktalar esas alındığında literatürde sıklıkla kullanılan bir tanım karşımıza çıkmaktadır. Schein'in bu tanımına göre örgüt kültürü; bir grup tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sürecinde icat edilmiş, keşfedilmiş veya öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan ve bu yüzden de grup üyelerine öğretilmesi istenen, doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıplarıdır (Doğan, 2018, 104).

1.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün tanımlarına baktıktan ve genel kabul gören tanımlarından bahsettikten sonra da örgüt kültürünün özelliklerine bakacak olursak literatürde farklı

yazarların başlıca özellikleri derlediklerini görebilmekteyiz. Örgüt kültürünün bu özelliklerini derlemek gerekirse (Erkutlu, 2018, 96; Altan ve Özpehlivan, 2019, 12):

- Örgüt kültürü, sürekliliği sağlanan ve geçmişten gelen davranışsal bütünlerden oluşmaktadır. Geçmişten gelip geleceğe aktarılır.
- Örgüt kültürü, onu var eden örgütü diğer örgütlerden ayırt edici özelliklere sahiptir. Örgütün kimliğini oluşturur ve ortaya koyar.
- Örgüt kültürü, örgütü oluşturan üst yönetimin yansıması olarak düşünülür. Örgütü oluşturmadaki amaç ve hedefler örgütün ilk kültürünü şekillendirmektedir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından kabul görmüştür.
- Örgüt kültürü, yazılı olmayan kurallardan oluşmaktadır ve örgüt üyeleri tarafından ifade edilmeden de anlaşılabilir.
- Örgüt kültürü sonradan öğrenilmiş ve sürekli değişen bir olgudur.

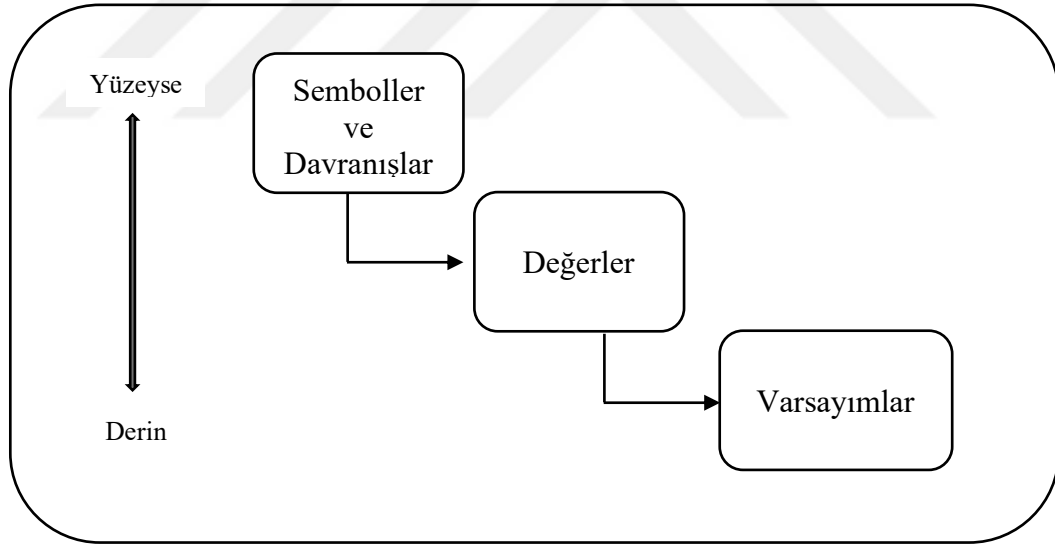
Bunların yanı sıra Altan ve Özpehlivan'ın aktarımına göre Robins ve Judge 2013 yılındaki çalışmalarında örgütlerin birbirinden farklı olmalarını yani kimlik kazanmalarını sağlayan ve var olan kültürü ortaya koyan yedi temel özellik olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler şu şekildedir (Altan ve Özpehlivan, 2019, 14):

1. **İstikrar–Durağanlık:** Örgütlerin aktif bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyümeleri için sağlam hedefler belirlemesidir.
2. **Ekip Odaklı Olmak:** Bireysel çalışmaların yanında grup/ekip olarak da çalışmanın önemli olduğu örgüt kültürlerinde bütünleşme ve hedefe ulaşma daha doğru ve hızlı olmaktadır.
3. **Saldırgan Tutum:** Örgüte üye bireylerin aktif bir rekabet içerisinde olmalarıdır.
4. **Çalışan Odaklı Olmak:** Örgüt yönetiminin vereceği kararların örgüt üyelerini hangi yönde (pozitif/negatif) etkileyeceğine önem verilerek, kararlar oluşturulurken etkileme düzey ve yönlerinin değerlendirilmesidir.
5. **Detaylara Önem Vermek:** Örgüt yönetiminin, örgüt üyelerinin beklentilerine ve isteklerine uygun şekilde detaylıca önem verilmesidir.
6. **Sonuç Odaklı Olmak:** Örgüt üst yönetiminin başarıyı işin hangi şekilde olursa olsun istenildiği gibi sonuçlanması şeklinde kabul etmesidir ve süreçten çok sonuç önemlidir.

7. **İnovatif Tutum ve Risk Alabilmek:** Örgütlerin üyelerini inovatif davranmaya ve risk almaya teşvik etmek düzeylerini ifade etmektedir.

1.6. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları / Öğeleri

Örgüt kültürü kavramını tanımlarken farklı birden çok tanım gördüğümüz gibi örgüt kültürünün unsurlarından/öğelerinden bahsederken de durum değişmemektedir. Farklı alandaki yazarlar örgüt kültürünün öğelerini farklı bakış açılarıyla tanımlamaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiği zaman, tanımlamalar ve öğeler farklılık gösterse dahi bazı temel örgüt kültürü unsurlarından bahsetmek mümkündür. Schein bu unsurları sosyal düzen, fiziksel çevre, temel varsayımlar ve benimsenmiş değer ve inançlardan oluşan üç katman olarak ele almaktadır. Schein'in örgüt kültürü modeline göre yüzeyselden derine doğru olacak şekilde (1) semboller ve davranışlar, (2) değerler ve (3) varsayımlar olarak üç ana katman bulunmaktadır (Altan ve Özpehlivan, 2019, 20).



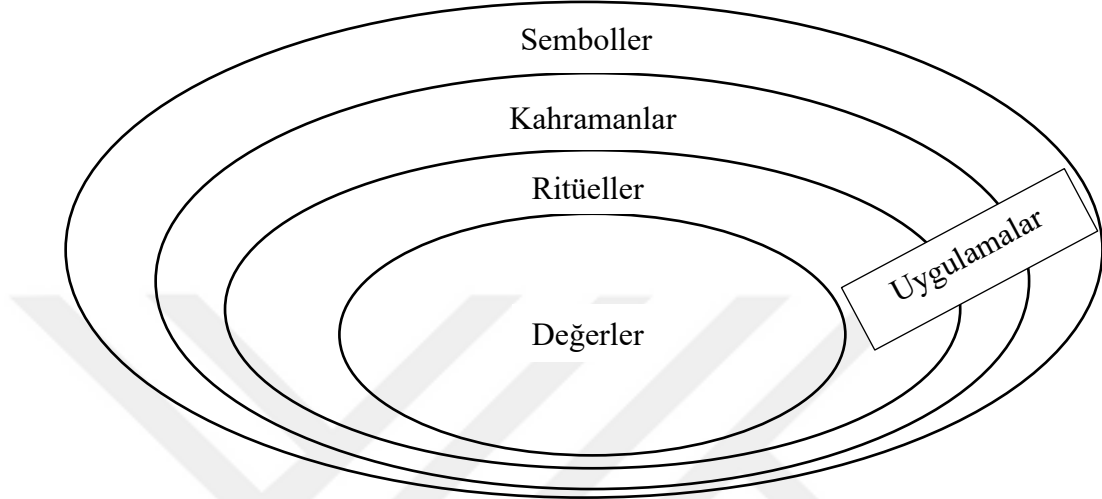
Şekil 1.1. Schein Örgüt Kültürünün Öğeleri (Schein, 1997)

Semboller ve Davranışlar: Dil, semboller, işaretler, törenler ve hikayeler gibi görünen süreç ve yapılar.

Değerler: Benimsenen hedefler, strateji ve toplumsal felsefe.

Varsayımlar: Bilinç dışı olduğu kabul edilen his, düşünce ve algılar.

Hofstede ise bu öğeleri iç içe geçmiş ve birbirini dıştan içe doğru kavrayan bir soğana benzeterek (1) semboller, (2) kahramanlıklar, (3) ritüeller ve (4) değerler şeklinde 4 katmanla açıklamıştır ve ilk üç katmanın/öğenin dışarıdan uygulamalar vasıtasıyla gözle görülebilen somut özellikler gösterdiğini belirtmiştir (Hofstede, 2021, 8).



Şekil 1.2. Hofstede Örgüt Kültürünün Öğeleri (Hofstede, 2021, 8)

Doğan'ın literatürdeki örgüt kültürünün öğeleri derlemesi ise şu şekildedir;

“Kültürel düzeyleri ve aralarındaki ilişkileri ele alan Hofstede’ye göre kültürün temel öğeleri kahramanlıklar, semboller, ritüeller ve bütün bunların temelinde olan değerlerden meydana gelmektedir. Meek, kültürün öğelerini dil, mimari tarz ve biçimsel düzenlemeleri kapsayan semboller, mitler ve ideoloji olarak ele almıştır. Sackman ise kültürel öğeler olarak gözlemlenebilir düzenlemeler, değerler, inançlar ve varsayımlar olarak saymaktadır. Kültürü bir bütün olarak ele aldığımızda kültürün başlıca öğeleri, yaşam biçiminin temel alanlarıyla bağlantılı olarak şu şekildedir. Teknoloji ve doğa ile mücadele yapıları, dil ahlak ve estetik, inançlar, tutumlar, kurallar, değerler, gelenekler, mitler ve sosyal kurumları sayabiliriz. Ancak insanların karşılaşmış oldukları durumları, nesnelere ve olayları değerlendirmelerinin ardında yatan kültürel etmenlerle sınırlı olarak ele aldığımızda başlıca kültürel öğelerin, değerler, inançlar, mitler ve ideoloji olduğu söylenebilir.”
(Doğan, 2018, 37).

Temel örgüt kültürü öğelerinden bahsetmek gerekirse bunlar, varsayımlar, normlar, değerler, inançlar, dil, semboller, törenler, ritüeller, mitler, hikayeler ve kahramanlar şeklindedir. Örgüt kültürünü anlayıp açıklayabilmemiz için bu kavramları detaylıca incelemek gerekmektedir.

1.6.1. Değerler

Değerler, genel olarak tutum, davranış ve inançların formüle edildiği genel standartlar, hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanır olduğunu belirten, toplum üyelerince paylaşılan ölçüt veya fikirler, bir sosyal yapının varlık birlik, işleyiş ve devamını sağlayan, tasvip ve teşvik gören, toplumca korunmaya çalışılan kabuller ve inanışlardır (Doğan, 2018, 38). Günümüzde değerler, felsefe (ahlak felsefesi, etik ve benzerleri), kültür, hukuk, psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji ve benzeri disiplinler tarafından ele alınmaktadır. Örgüt açısından baktığımız zaman ise değerler, örgüt üyeleri tarafından genel kabul gören uygulanan yol göstericileridir.

Yiğitceoğlu'na göre değerler kendi içerisinde neye yöneldiklerine ve ne anlatmak istediklerine göre sınıflandırılabilir (Yiğitceoğlu, 2013, 22-23).

- **Kutsal Değerler:** *Gerçek yaşama ait olmayan değerlerin incelenmesi ve yorumlanmasıyla alakalıdır.*
- **Siyasi Değerler:** *Örgütün faaliyette bulunduğu pazarda gelişmesi, büyümesi ve yetki alanının arttırılmasıyla alakalıdır.*
- **Sosyal Değerler:** *Takım üyelerinin birbirlerine karşı saygı duyması ve ödeşmeleriyle alakalı değerlerdir.*
- **Estetik Değerler:** *Örgüt içerisinde uyum ve birlikteliği arttırmayla alakalı değerlerdir.*
- **İktisadi Değerler:** *Örgüt içerisindeki işlerin kısa yoldan nasıl yapılacağı nasıl daha fazla yarar sağlayacağı gibi işleyişin nasıl yapılacağına dair verilen kararlar sonucunda ortaya çıkan değerlerdir.*
- **Örgüt ile Bütünleşmiş Değerler:** *Örgütün kendisine özgü olan doğruların belirlenmesi için gerçekçi ve önemli hipotezlerden yararlanılarak oluşturulan değerlerdir.*

Örgüt içerisinde değerlerin genel görevlerine bakacak olursak Bursalıoğlu'na göre şu şekildedir (Bursalıoğlu, 2012, 21):

1. Örgüt içerisindeki bireylere yön ve amaç vermek
2. Haklı–haksız, iyi–kötü, doğru–yanlış gibi kavramların oluşumunu ve devamlılığını sağlamak
3. Örgüt üyelerinin takım halinde çalışıp ortak eylemlerde bulunmasını teşvik etmek
4. Üyelerin örgüt içerisindeki diğer bireylerin hareketlerini/davranışlarını anlamasına/tahmin etmesine olanak sağlamak
5. Örgüt üyelerinin davranışlarını/hareketlerini belirlemede kılavuz görevi görmek

1.6.2. Temel Varsayımlar / İnançlar

Örgüt kültürünün soyut ve derin tarafını, unsurlarını/öğelerini temel varsayımlar/inançlar oluşturmaktadır. İnanç ögesi yazarlar arasında ikiye ayrılmış bir kavramdır. Bir taraf inançlar olarak adlandırırken diğer taraf temel varsayımlar olarak adlandırmaktadır. Ancak iki tarafında yaptığı tanımlar incelendiğinde içeriğin değişmediği yalnızca adlandırmanın değiştiği görüldüğü için bu çalışmada inanç kavramı olarak ele alınacaktır.

Her toplum tarihinde kuvvetle muhtemel bir dine/inanca sahip olmuştur. Din insanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemli bir toplumsal kurumdur. İnanç ise bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı organizasyonudur (Özkalp, 1995, 41). İnançların (temel varsayımlar) düşünsel planda ele alındığında, yeni bir şeyleri öğrenmek, olgu ve olayları düşünmek, incelemeyi ve yeniden canlandırmayı gerektirdiği söylenebilir. Bu da belirli bir istikrar içinde olan bilişsel yapının değişmesini gerektirmektedir. Eski bilişsel yapının yıkılarak yenisinin oluşturulması ise son derece zordur. Çünkü inançların yeniden gözden geçirilmesi, insanların başından beri çözüm buldukları kaygıların büyük ölçüde yeniden gündeme gelmesi anlamına gelmektedir (Doğan, 2018, 51). Bu yüzden değişimleri çok zordur ve toplumdaki inançlar arasında benzerlikler ne kadar çok olursa kültür de o derece kuvvetli olmaktadır.

İnançları örgüt kültürü boyutunda ele aldığımız zaman ise, bir örgütün üyelerinin yaşayış, algılayış ve dünyayı yorumlayış şekillerinin temel değerlendirmeleri sonucunda ulaştıkları doğruları kapsamaktadır. Bunun yanı sıra örgüt kültürünün en önemli unsurlarından birisi olan temel varsayımlar, örgütün hedef ve amaçlarının benimsenerek onlara inanılması anlamına gelmektedir (Altan ve Özpehlivan, 2019, 22). Erkmen inançları üç temel kategoride işlemektedir ve bunlar şu şekildedir (Altan ve Özpehlivan, 2019, 22-23):

1. Örgüt üyelerine nasıl davranılacağıyla ilgili temel varsayımlar ve bunları hayata geçirme olanakları
 - a. *Dürüstlük*
 - b. *Haberleşme*
 - c. *Ödüller*
 - d. *Gelişme*
 - e. *Saygı*
2. Uzmanlıkla alakalı temel varsayımlar ve işleri daha iyi yapmayı destekleyecek çabalar
 - a. *Zevk*
 - b. *Yenilik*
 - c. *Verim*
 - d. *Destek*
 - e. *Etki*
3. Örgütün hedeflerine/amaçlarına nasıl ulaşacağı ve çevresiyle nasıl karşılaşacağıyla ilişkili temel varsayımlar
 - a. *Yargı / Karar*
 - b. *Bütünlük*
 - c. *Rekabet*
 - d. *Kaynak*
 - e. *Başarı*

İnanç değer ayrımına bakmak gerekirse, birbirlerine yakın içerik göstermekle beraber önemli farklılıkları bulunmaktadır ve bunların bilinmesi gerekir. Bu farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Doğan, 2018, 52):

- Değerler, daha çok iyi ve kötü ayrımı ile ilgili olup belli davranışların arzu edilir olup olmadığına ilişkin ölçütlerdir. Buna karşılık inançlar ise daha çok doğru ve yanlış ayrımı ile ilgili ölçütlerdir.
- Değerler, kolaylıkla ulaşılması mümkün olanı değil, ulaşılma arzusu duyulan hedefi temsil eder. İnançlar ise arzu edileni değil, kesinliğe yönelik bilgilere ilişkin olduklarından görece kesin hedefleri işaret ederler.

1.6.3. Normlar

Genel olarak normlar, bir toplumun kendisi için ilke edindiği ve üyelerinin eylemlerine yön veren biçimsel olmayan düzenlemelerdir. Grup normları ise, grup üyelerinin gerek grup içi bireysel faaliyetlerinde ve gerekse birbirleriyle karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarıdır (Doğan, 2018, 54; Northcraft ve Neale, 1990, 82).

Normların başlıca özelliklerine bakacak olursak (Doğan, 2018, 54);

- Normlar grup üyelerinin davranışları ile ilgilidir.
- Normların odaklandığı davranışlar gözlemlenebilir davranışlardır. Bu iki özellik, grubun üyelerinin davranışlarını etkileme olanağı sağlar.
- Normlarda davranışı ödül ile güçlendirme ve ceza ile engelleme vardır.
- Normlar, hangi davranışların kabul edilebilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğu hakkında açıkça anlaşılabilir düşünceleri içerirler.
- Normlar, grup üyelerinin tamamı veya bir kısmı tarafından paylaşılan inanç ve düşüncelerden oluşurlar.

Son olarak normlar örf ve adetler olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Adetler ve örfler adını verdiğimiz toplum içinde bireylerin günlük tavır ve hareket biçimlerini ve yaşama yöntemlerini düzenleyen kurallardır. Örf ve adetler uzun zamandan beri yerleşmiş olup toplumların yaşama biçimlerinden oluşmaktadır. Bu kurallar toplumlardaki yavaş değişimle birlikte yine kendiliğinden yok olacaktadırlar ve yerine yenileri gelecektir.

- **Gelenekler (Örf):** Toplumdaki / örgütteki bireyler tarafından uyulan zorlayıcı kurallardır.

- **Görenekler (Adet):** Toplumdaki / örgütteki bireyler tarafından uyulması beklenen ama zorunlu olmayan, uyulmadığı zaman yaptırımları olmayan kurallardır.

1.6.4. Semboller / Simgeler

Semboller örgüt kültürünün en soyut unsuru olmakla birlikte Hofstede'ye göre; kültürün bir ögesi olarak semboller/simgeler, nesnelere, düşüncelerin, duyguların ve ilişkilerin yerini tutan sözcüklere, el, kol ve baş ile yapılan davranışlara ve biçimlere sembol / simge olarak tanımlanır. Semboller bir kültürel ortam içinde belli anlamları olan sözcükler, jestler, resimler, biçimler ve objelerden oluşur (Doğan, 2018, 55).

Sembolsüz toplum/örgüt yoktur. Dil aslında sesler ve işaretlerden oluşan bir semboller sistemidir ve örgütlerin unvanları, logoları, markaları onların sembollerini oluşturmaktadır ve oluşturulurken çok dikkat edilmesi gereken unsurlardır. Dinlerin yüzyıllar boyunca birliklerini koruyabilmeleri çok geniş semboller sistemine sahip olmaları sayesinde (Dönmezer, 1995, 99).

1.6.5. Mitler ve Kahramanlar

Mitler, temelde olayların özüne ve değişimine ilişkin olan ve sembolik kavramlarla ifade edilen saygıdeğer veya kutsallık özelliği bulunan uydurulmuş hikayelerdir. Ya da bir toplumun yaşadığı olayların veya toplumun düzen ve ilişkilerini temellendiren yapıların düşselleştirilerek anlatımıdır. Mitlerin, anlaşılmayan olaylara açıklık getirme, zıtlıkları uzlaştırma ve ikilemleri çözme işlevi vardır (Doğan, 2018, 55). Örgüt boyutuyla bakacak olduğumuz zaman ise mitler örgütteki ekiplerin veya takımların kültürünü yerleştirip pekiştiren ve daha önceden gerçekleşen veya hayali öğelerden oluşan önemli bir parçadır.

Kahramanlar, toplum veya grubun temel karakterini doğrudan oluşturabilme olanağına sahip olabilirler. Kahramanlar bir toplumda, bir grupta veya bir kurumda itibar edilen ve bu nedenle de davranışlar için model olarak alınan gerçek veya hayali, ölmüş veya yaşayan bireylerdir (Doğan, 2018, 55). Genellikle de kahramanlar; yaratıcı çalışanlar, üst düzey araştırmacılar, istisnai satış temsilcileri, başarılı yöneticiler ve örgütün kurucularıdır.

1.6.6. Dil

Dil kültürün bütün unsurlarının, nesilden nesile aktarılmasına, kişiler arası iletişime ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine aracılık etmektedir. Bu temel kavram, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur (Eroğlu, 1996, 115). Dil ögesine örgütsel boyutuyla baktığımız zaman ise, slogan, atasözü, metafor, söylenti, dedikodu, espri, mizah, şarkı, işaret, jest, argo ve jargonları içeren kültürel bir formu oluşturmaktadır. Örgüte ait / özel işaretler ve ortak ifadeleri kapsamaktadır (Altan ve Özpehlivan, 2019, 28).

1.6.7. Seremoni ve Törenler

Seremoniler örgüt için özel olaylardır. Seremoniler sırasında örgütün üyeleri ait oldukları örgütün parçaları olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler örgütün kültürel değerlerini sandığı ve sağladığı durumlara örnek teşkil etmektedir (Erkutlu, 2018, 98).

Törenler, bir toplum, bir grup veya bir kurumda ideal değerlere ilişkin düzenlemelerdir. Törenler, bir kültürde teknik olarak anlamsız, ancak sosyal olarak temel önemi olan ve arzulanan değerlerin paylaşımını sağlama işlevi gören kolektif eylemlerdir (Doğan, 2018, 55). Örgütsel törenlere baktığımız zaman ise en genel olanlarını Erkutlu şu şekilde açıklamaktadır (Erkutlu, 2018, 98-99):

- **Geçiş Töreni:** Örgüte yeni giren üyelere örgüt kültürünü aktarmak için düzenlenen bu törenlere askeri eğitim kamplarını verebiliriz.
- **Değer Düşürme Töreni:** Örgüt üyeleri içerisinde verimi düşenleri, örgüt değerlerine uyum gösteremeyenleri ve bireysel nedenlerden dolayı başka bölümlere veya daha alt pozisyonlara geçiş yapılmasına değer düşürme töreni adı verilir. Bu tören örgütün üyelerinin tutum ve davranışlarında kabul edeceği ve makul göreceği sınırı tüm üyelere göstermek açısından çok önemlidir.
- **Geliştirme / Yüceltme Töreni:** Bu tören örgütün başarıyı değerlendirme ve ödüllendirme gibi olumlu / kabul edilebilir limitlerini göstermeye yönelik özel etkinliklerdir.
- **Bütünleştirme Töreni:** Örgüt üyelerinin birbirlerini bireysel olarak tanıyabilmeleri, örgütsel bütünleştirmeyi sağlayabilmeleri ve ortak örgütsel

duygular besleyebilmeleri için ast üst ilişkilerinin göz ardı edildiği törenlerdir. Bu törenlere örnek olarak işletme gezileri, futbol ve basketbol maçları verilebilir.

1.7. Örgüt Kültürünün Tipleri / Modelleri

Örgüt kültürü kavramını incelediğimiz ve tanımlamalarını yaparken gördüğümüz üzere literatürde kavramla alakalı çok farklı görüş/tanım ve araştırma bulunmaktadır. Örgütler tek bir saf kültüre sahip olmayıp baskın bir örgüt kültürü türünün yanında birçok farklı kültür türünü bünyesinde barındırabilmektedir. Bunlar neticesinde örgüt kültürüyle ilgilenen belli başlı araştırmacılar kendi modellerini geliştirerek örgütlerin kültürlerini analiz etmeye çalışmışlardır.

Örgüt kültürü tiplerinin/türlerinin belirlenmesi örgütte aktif olarak baskın olan kültürel özelliklerin belirlenmesidir. Baskın olan kültür türünün belirlenmesi hangi örgüt kültürü unsurlarının/öğelerinin örgüte benimsendiği ya da üyelerce paylaşıldığının farklı şekillerle/yöntemlerle ölçülerek ortaya çıkartılmasıdır.

Doğan'a göre örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi için birtakım kabuller bulunmaktadır. Bunlar (Doğan, 2018, 124):

1. Örgüt kültürünün baskın özelliklerinin anlaşılması için örgüt içerisinde kabul görmüş değerler, normlar, inançlar ve temel varsayımların ölçülmesi gerekmektedir.
2. Bütün örgütler için ortak olan ama aynı zamanda birbirlerinden farklılaştıran ve aralarındaki farklılıkları belirlemeye yönelik kalıplar vardır. Bunlar değerler, normlar, inançlar ve temel varsayımlar şeklindedir ve her örgütte farklı derecelerde benimsenmektedir.
3. Örgütsel çıktılar ile örgüt kültürünün baskın özellikleri arasında bir bağ bulunmaktadır. Başarılı olan şirketler incelenip kültürel özellikleri belirlendiğinde, başarılarının ardında yatan kültürel özellikleri belirlenebilir.
4. Değerler, normlar, inançlar ve temel varsayım kalıpları genellikle ikilemler ya da benimseme derecesi biçiminde düşünülmektedir. Örneğin, örgütsel amaçların bireysel çaba ve rekabetle ya da iş birliği aracılığıyla sağlanacağına dair inanç ikilem biçiminde bir inançtır. Aynı şekilde bireylerin eylemlerinin normlara uygunluğu ya da özerk olmasının doğru davranış olduğu inanç da

ikilem biçiminde bir inançtır. Buna karşın bir örgütte, örgütsel normlara uygun davranmanın ne ölçüde benimsendiğinin ölçülmesi ise bir “derece belirlemesi” olacaktır.

Literatürde yer alan ve en çok kabul gören modelleri ise, Hofstede Modeli, Cameron ve Quinn Modeli, Handy Modeli, Deal ve Kennedy Modeli, Peters ve Waterman Modeli ve Ouchi Modeli (Teori Z) şeklindedir.

1.7.1. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede içinde Türkiye'nin de bulunduğu 40 farklı ülkede gerçekleştirdiği; ulusal kültürün örgütler yönünden sonuçlarını incelediği çalışmasında, örgüt kültüründeki farklılıkları dört boyutta incelemektedir. Bu boyutlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik – toplumculuk ve erillik – dişillik şeklindedir. Daha sonra ise Hofstede bunlara ek bir boyut daha (uzun dönemli planlama) kazandırmıştır.

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Kültürün belirsizlikten kaçınma düzeyi, toplumdaki/örgütteki bireylerin belirsizlikler ve karmaşık durumlar karşısında nasıl bir davranış gösterdiğiyle alakalıdır. Belirsizliğin tehdit olarak algılandığı toplumlarda/örgütlerde, kişiler hayatı kendileri için daha stabil ve güvenli hale getirmeye çalışacaklardır. Bunun için de yazılı ve biçimsel kurallara daha çok önem vereceklerdir. Bu tarz toplumlarda/örgütlerde belirleyici ana unsur örgüt kurallarıdır ve o kurallar çerçevesinde hareket edilmektedir. Tam tersi yani belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda/örgütlerde ise yeniliklere, değişikliklere ve farklılıklara kuşku ile bakılmamaktadır (Erkutlu, 2018, 110).

Tablo 1.2. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli Belirsizlikten Kaçınma (Şimdi Şeker, 2016, 17)

| Belirsizlikten Kaçınma Yüksek | Belirsizlikten Kaçınma Düşük |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Katı sert yapılaşma | Esnek toleranslı yapılaşma |
| Ağırlıklı olarak yazılı kurallaşma | Ağırlıklı olarak sözlü kurallaşma |
| Uzmanlaşmaya verilen önem fazla | Uzmanlaşmaya verilen önem az |
| Yönetim ayrıntılara önem verir | Yönetim çalışana önem verir |
| Yöneticiler risk almaya karşıdırlar | Yöneticiler risk alma taraftarıdır |

| | |
|--|---------------------------------------|
| Değişim hoş karşılanmaz | Değişim desteklenir |
| Önemli olan güvenlik ve fiziki imkanlardır | Önemli olan başarı ve aitlik hissidir |

Türk toplumunda ise belirsizlikten kaçınmanın oldukça yüksek olduğu ve risk almaya endişeli yaklaşıldığı görülmektedir.

- **Güç Mesafesi:** Güç mesafesi terimi genellikle bir topluluk içerisinde güçlü ve zayıf olanlar arasındaki ilişkiyi belirtmek için kullanılmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda/örgütlerde üyeler arası mesafe az olup ast üst mesafesi neredeyse yok denecek kadardır. Tam tersi yani güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda/örgütlerde ise yukarıdan aşağı yönlü bir iletişim söz konusudur ve ast üst ilişkileri çok net şekilde belirlenmiştir. Bundan hareketle yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu örgüt ve toplumlarda kademe sayılarındaki çokluk, merkezîyetçi yönetim anlayışı ve statü farklılıkları yüksektir (Kurt, 2010, 42).

Tablo 1.3. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli Güç Mesafesi (Şimdi Şeker, 2016, 16)

| Yüksek Güç Mesafesi | Düşük Güç Mesafesi |
|---|--|
| Yüksek hiyerarşik düzen | Düşük hiyerarşik düzen |
| Yaygın merkezileşme | Merkezileşme pek görülmez |
| Denetleyici fazlalığı | Denetleyici azlığı |
| Ücretler arası farklılıklar yüksek | Ücretler arası farklılıklar az |
| Yöneticiler belirlenmiş kurallara göre hareket eder | Yöneticiler kendi deneyimlerine ve takım üyelerine göre hareket eder |
| Astlar işlerinin onlara belirtilmesini bekler | Astlar kendilerine danışılmasını bekler |
| İdeal yönetici babacan ve otokritiktir | İdeal yönetici demokrat ve beceriklidir |
| Ast üst arasındaki ilişki duyguyu temellidir | Ast üst ilişkileri pragmatiktir |
| Statüye ait semboller doğal karşılanır | Statü sembolleri onaylanmamaktadır |
| Beyaz yakalılar mavi yakalılardan değerlidir | Beyaz yakalılar ve mavi yakalılar aynı statüye sahiptirler |

Türk toplumunda ise güç mesafesinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

- **Bireysellik – Toplumculuk:** Hofstede’ye göre toplumlar/örgütler bireyci ve toplulukçu olmak üzere iki ayrı gruba ayrılmaktadır. Bireycilik düzeyinin yüksek olarak görüldüğü toplum ve örgütlerde üyeler öncelikli olarak kendilerinin ve yakınlarının çıkarlarını gözettiği görülmektedir. Toplumculuk düzeyinin yüksek olduğu toplum ve örgütlerde ise, ait olunan/hissedilen grubun başarı ve performansı, yüklediği sorumlulukları, amaçları gibi kolektif değerler öncelik kazanmaktadır. Yani toplum/örgüt içerisinde biz bilinci hakimdir (Erkutlu, 2018, 110-111).

Tablo 1.4 Hofstede Örgüt Kültürü Modeli Bireysellik & Toplumculuk (Şimdi Şeker, 2016, 18-19)

| Toplumculuk | Bireysellik |
|---|---|
| Çalışan ve işveren ilişkisi manevi temelli ve aile bağı biçimindedir. | Çalışan ve işveren ilişkisi iş sözleşmesi biçimindedir. |
| İşe alma ve terfi gibi konularda içsel yapı göz önündedir. | İşe alma ve terfi gibi konularda öncelik yetenek ve kurallardadır. |
| Çalışanlar kendi çıkarlarıyla keşiştiği sürece yöneticinin çıkarlarında hareket eder. | Çalışanlar iç grubun üyeleri olarak grubun çıkarlarını takip ederler. |
| Kurallar aile ilişkisine benzemektedir. | Kurallar iş sözleşmesinde belirtildiği biçimde uygulanır. |
| Mesleki hareketlilik yüksektir. | Mesleki hareketlilik yüksektir. |
| Yönetim grupların yönetimidir. | Yönetim bireylerin yönetimidir. |
| Astların doğrudan değerlendirmeleri uyumu bozmaktadır. | Duyguları doğru ve dürüst bir biçimde paylaşmak önemlidir. |
| Takım üyeleri / iç grubun müşterileri daha iyi muamele görmelidir. | Her müşteri aynı muameleyi görmelidir. |
| Görevler ilişkilerden sonra gelmektedir. | Görevler ilişkilerden önce gelmektedir. |

İngiltere, Amerika ve Kanada gibi Anglosakson ülkeler bireycilik özellikleri sergilerken, Türkiye toplumculuğun daha önemli olduğu ülkelerdendir.

- **Erillik – Dişillik:** Bu boyut toplum ve örgüt içerisinde var olan cinsiyetlere biçilen rollerle ilgilidir. Toplumda eğer materyalist eğilimler, para kazanma ve

saldırıcılık hâkim ve insanlara/bireylere verilen değer düşükse erillik kültürünün hâkim olduğunu söyleyebiliriz. Öte yandan eğer toplumda insana/bireye verilen önem yüksek, bireyler arası ilişkiler güçlü ise dişillik kültürünün hâkim olduğunu söyleyebiliriz. Erillik ve dişillik ile alakalı toplumsal kavramlar genel olarak şu şekildedir (Terzi, 2000, 74):

- **Geleneksel Dişillik Değerleri**
 - Çocuklara karşı sevgi dolu olmak
 - Sadık ve nazik olmak
 - Merhametli ve şefkatli olmak
 - Arkadaşlık ve grup birliği
 - Dayanışma ve paylaşma
 - İş güvenliği
- **Geleneksel Erillik Değerleri**
 - Tavır koruyucu ve bağımsız olmak
 - Baskıcı ve egemen bir tavır takınmak
 - Rekabetçi olmak
 - Yükselme tutkusu ve saldırıcılık
 - Güç ve para
 - Dayanıklılık ve başarı

Örgütsel açıdan erillik ve dişillik ise tablo 1.5. de görmekteyiz

Tablo 1.5. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli Erillik ve Dişillik (Şimdi Şeker, 2016, 20)

| Dişillik | Erillik |
|--|--|
| İşin insancillaştırılması iletişim ve iş birliği ile sağlanır. | İşin insancillaştırılması içeriğin zenginleştirilmesiyle sağlanır. |
| Yönetsel işlerde kadınların payı fazladır. | Yönetsel işlerde erkeklerin payı fazladır. |
| Kariyer yapmak cinsiyete bağlı değildir | Kariyer yapmak erkek için zorunlu, kadın için tercihe bağlıdır. |
| Boş zaman paraya tercih edilir. | Para boş zamana tercih edilir. |
| Yaşamak için çalışılır. | Çalışmak için yaşanır. |
| Küçük örgüt yapıları tercih edilir. | Büyük örgüt yapıları tercih edilir. |
| Ödüller eşitlik temellidir. | Ödüller hakkaniyet temellidir. |

| | |
|---|---|
| Çatışmalar karşılıklı müzakere ve anlaşmalarla çözülür. | Çatışmalar güçlünün kazanmasına izin verilerek çözülür. |
| Yönetim sezgisel ağırlıklıdır. | Yönetim agresif ve kararlı yapıdadır. |

- **Uzun Dönemli Planlama:** Hofstede'nin sonradan eklediği beşinci boyuttur. Bir toplumda uzun dönemli planlama pek görülüyorsa ve ağırlıklı olarak kısa dönemli planlama yapılıyorsa genellikle günü kurtarma o günün sorunlarını çözme ön planda olmaktadır. Fakat tam tersi yani, uzun dönemli planlamaya ağırlık veriliyorsa değerlerin kalıcılığına ve gücüne önem verildiği söylenebilir (Altan ve Özpehlivan, 2019, 36).

1.7.2. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli (Rekabetçi Değerler Çerçevesi)

Cameron ve Quinn tarafından 1983 yılında geliştirilen modele “rekabetçi değerler çerçevesi” denilmektedir ve örgüt kültürü alanında en çok bilinen ve tercih edilen modeldir. Model genel olarak örgüt kültürü ve örgüt başarısı arasındaki ilişkiyi/bağı ortaya koymaktadır (Eren, 2001, 147).

Robert E. Quinn ve Kim S. Cameron modellerinde “*klan kültürü (clan culture)*”, “*hiyerarşi kültürü (hierarchy culture)*”, “*pazar kültürü (market culture)*” ve “*adhokrasi kültürü (adhocracy culture)*” olmak üzere dört tür örgüt kültürü tanımlamaktadırlar. Bunlar şekil 1.3'te de görüldüğü üzere dikey ve yatay eksenle konumlandırılmış olup, dikey eksenle esneklik (flexibility) ve karşısında denetleme / durağanlık (control) konumlanırken yatay eksenle ise, içe yönelim (internal orientation) ve karşısında dış yönelim (external orientation) bulunmaktadır. Görselden anlaşılacağı üzere, çapraz köşelerde bulunan örgüt kültürü türleri birbirinin tam karşıt özelliklerini taşımaktadırlar (Quinn Derneği, 2021).



Şekil 1.3. Cameron ve Quinn Kültür Tipleri (Quinn Derneği, 2021)

Cameron ve Quinn'in örgüt tiplerini daha detaylı olarak inceleyecek olursak (Quinn Derneği, 2021);

- **Klan Kültürü (Clan Culture):** Bu kültür tipinde üyelerin pek çok ortak noktaları vardır ve geniş bir aileye benzeyen samimi bir çalışma ortamı hakimdir. Örgütün yöneticileri / kurucuları, örgüt üyeleri tarafından akıl hocası hatta birer baba figürü olarak kabul edilmektedir. Organizasyon temelini sadakat ve örgütün gelenekleri oluşturmaktadır. Örgüt üyeleri arasında yüksek düzeyde etkileşim olmasıyla birlikte uzun vadede üyelerin kendilerini geliştirmelerine, morallerine ve bireysel ilişkilerine büyük ölçüde önem verilmektedir. Başarıyı müşterinin ihtiyaçlarının karşılanması ve insanlara verilen önem / özen olarak tanımlamaktadır. Bunun yanı sıra ekip çalışmasına, örgütsel katılıma ve fikir birliğine büyük ölçüde önem verilmektedir. Bu kültür türüne endüstri firmalarını, üniversiteleri ve sağlık kuruluşlarını örnek olarak verebiliriz.
- **Hiyerarşi Kültürü (Hierarchy Culture):** Bu kültür tipinde fazlasıyla yapılandırılmış ve resmileştirilmiş bir çalışma ortamı hakimdir. Prosedürler

örgüt üyelerinin ne yapacağını açıkça belirlemektedir. Yöneticiler/liderler verimlilik odaklı bir organizatör olarak görülmekte ve bundan gurur duymaktadırlar. Liderler/yöneticiler için organizasyonu sorunsuz bir şekilde işletmek en önemli konudur. Bürokrasi örgütün tamamında görülmektedir. Bu tip örgütler genellikle uzun vadeli planlar yapıp, görevlerin verimli, sorunsuz bir şekilde yürütülmesine ve elde edilen sonuçlara odaklanmaktadır. Başarıyı güvenilir teslimat, sorunsuz planlama ve düşük maliyetler olarak tanımlıktadır. Bu kültür türüne fastfood şirketlerini, resmi, askeri ve dini örgütleri ve otomobil fabrikalarını örnek olarak verebiliriz.

- **Pazar Kültürü (Market Culture):** Bu kültür tipinde en büyük önem verilen konu işin tamamlanması ve elde edilen sonuçlardır. Yani tamamen sonuç odaklı bir kültür hakimdir. Örgüt üyeleri genellikle rekabetçi ve hedef odaklıdır. Liderler/yöneticiler aynı zamanda yönlendirici, üretici, rakip ve sert tiplerdir. Bu tip örgütleri bir arada tutan temel bağ kazanmaya yapılan vurgudur. İtibar ve başarı ortak önemli odak noktalarıdır. Başarıyı pazar payı olarak tanımlamaktadır. Rekabetçi fiyatlandırma ve pazar liderliği çok önemlidir. Bu kültür türüne Pfizer, General Elektrik gibi büyük ölçekli firmaları ve danışmanlık şirketlerini örnek olarak verebiliriz.
- **Adhokrasi Kültürü (Adhocracy Culture):** Bu kültür tipinde dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma ortamı hakimdir. Örgüt üyeleri risk almaya eğilimlidirler. Liderler/yöneticiler genellikle yenilikçi ve risk almayı seven kişiler olarak görülmektedirler. Organizasyonu bir arada tutan temel unsur deneme ve yeniliklere olan bağlılıktır. Uzun vadede örgütün amacı büyüme ve yeni kaynaklardan yararlanma üzerinedir. Başarıyı yeni ürün veya hizmetlere sahip olmak/geliştirmek olarak tanımlamaktadır. Yani pazarda öncü olmak çok önemlidir. Örgüt bireysel inisiyatif almayı ve özgürlüğü önemli ölçüde teşvik etmektedir. Bu kültür türüne yazılım şirketlerini ve danışmanlık şirketlerini örnek olarak verebiliriz.

Bu modele göre, örgüt kültürünün değiştirilmesi ve anlaşılması için üstünde durulması gereken altı öge bulunmaktadır. Bunlar, (1) hem nicel hem nitel olma, (2) kapsayıcılık,

(3) geçerli olma, (4) yönetebilir olma, (5) pratiklik ve (6) zamanlama şeklindedir (Altan ve Özpehlivan, 2019, 33).

1.7.3. Handy Modeli

Charles Handy, Harrison'un 1972 yılında geliştirmiş olduğu güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere dörde ayırdığı ve örgütün karakteri olarak adlandırılan örgüt kültürü modelinden yola çıkarak 1999 yılında benzer bir şekilde örgüt kültürünü dört ana türe ayırmıştır. Bunlar, (1) güç kültürü (*the power culture*), (2) rol kültürü (*the role culture*), (3) görev kültürü (*the task culture*) ve (4) kişi veya destek kültürü (*the person or support culture*) şeklindedir (open.edu, 2021). Handy'e göre bu dört ana kültür türü şu şekildedir (open.edu, 2021):

- **Güç Kültürü (The Power Culture):** Handy güç kültürünü bir örümcek ağı olarak tanımlamaktadır. Şekil 1.4.'te de görüldüğü üzere ağın ortasında örgüt için çok önemli olan bir örümcek oturmaktadır ve örgütün bütün anahtarı / yönetimi, kararları ağın ortasında oturan örümcek tarafından yönetilmektedir.

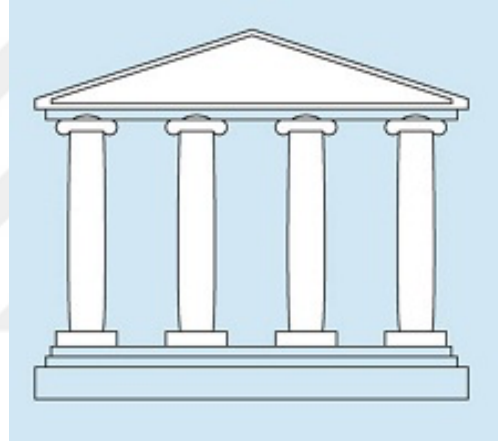


Şekil 1.4. Handy Güç Kültürü (open.edu, 2021)

Handy'e göre şekilde görünen örümceğe ne kadar yakın konumda yer alırsanız örgüt içerisinde o kadar fazla etkiniz ve yetkiniz olacağı söylenebilir. Bu örnekten de görüldüğü üzere güç kültürüne sahip örgütlerde yönetimin otokratik olduğunu söylemek mümkündür. Bu tür yönetime/kültüre sahip örgütler olaylara çok hızlı tepki verebilirler ancak devamlı bir başarı için

merkezde yer alan yöneticilerin/liderlerin yeteneklerine büyük ölçüde bağımlılık duyulur. Bunun yanı sıra örgütün büyümesi büyük sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu kültür tipinde üyeler başarılı olabilmek için güç yönelimli olmalıdırlar.

- **Rol Kültürü (The Role Culture):** Genellikle bürokrasi olarak bilinen rol kültürünü, Handy kolonlar ve kirişlerle desteklenen bir bina olarak tanımlamaktadır. Şekil 1.5.'te de görüldüğü üzere her kolon ve kirişin binayı ayakta tutmada önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgüt üyeleri rol işgalcileridir ancak üyeler değişse bile rol aynı kalır ve varlığını sürdürmeye devam eder.

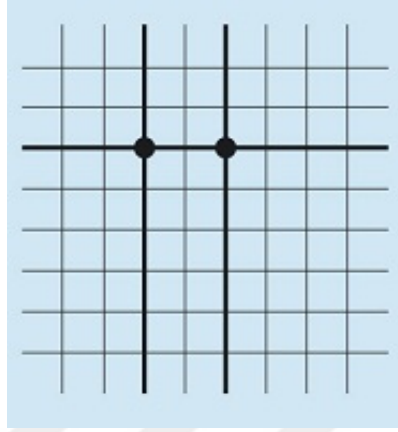


Şekil 1.5. Handy Rol Kültürü (open.edu, 2021)

Bu tür organizasyonlarda üstte dar bir yönetim grubu tarafından koordine edilen güçlü ve önemli departmanlar bulunmaktadır. Uzmanlaşma çok önemlidir ve prosedürler gücün kaynağını oluşturmaktadır. Ancak bu tip kültürün bir olumsuz yönü de yeniliklere ve dönüşüme uyum sağlayamaması ve var olan prosedürlerden kolayca ayrılmamasıdır. Güç kültürünün aksine burada sonuçlara odaklanan ve fazla hırs yapan takım üyeleri pek barınmamaktadır.

- **Görev Kültürü (The Task Culture):** Proje veya iş odaklı olan görev kültürünü Handy bir ağ olarak tanımlamaktadır. Şekil 1.6.'da da görüldüğü üzere ağın bazı telleri diğerlerinden daha kalın/güçlü bir biçimdedir ve gücün/etkinin çoğu ağın açıklıklarında, düğümlerinde bulunmaktadır. Görev

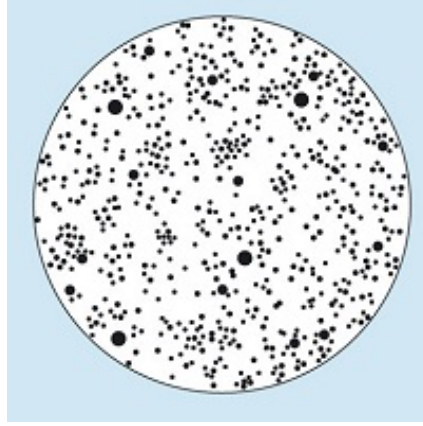
kültürü gelen olarak matris veya proje tabanlı yapısal tasarımları özümseyen örgütlerle ilişkilendirilir.



Şekil 1.6. Handy Görev Kültürü (open.edu, 2021)

Görev kültüründe temel vurgu işin yapılmasına yöneliktir ve kültür, belirli bir projenin tamamlanması için ihtiyaç duyulan kaynakları bir araya getirmek ve doğru insanları doğru düzeyde bir araya toplamayı amaçlamaktadır. Başka bir deyişle takımların ve proje gruplarının hâkim olduğu örgüt türüdür. Uzmanlık örgütün gücünün kaynağını oluşturmaktadır ve statü-kıdem farklılıklarından ziyade örgüt üyelerinin yetenekleriyle ön planda oldukları bir kültür türüdür. Bu tip organizasyonlarda kontrol zor olabilmekte birlikte kaynakların sınırlı olduğu durumlarda veya organizasyon başarısız olduğunda rol veya güç kültürüne dönüşme eğilimi bulunmaktadır.

- **Birey / Destek Kültürü (The Person or Support Culture):** Kişi kültürü alışılmış bir kültür türü değildir ve pek çok kuruluşta bulunmamaktadır. Handy birey / destek kültürünü gevşek bir küme veya bir yıldız takımı olarak tanımlamaktadır. Şekil 1.7.'de de görüldüğü üzere birey odak noktasıdır ve ortada bir örgüt varsa, sadece içindeki üyelerine hizmet etmek ve onlara yardımcı olmak için vardır.



Şekil 1.7. Handy Birey / Destek Kültürü (open.edu, 2021)

Doğaldır ki pek çok örgüt bu tip kültüre sahip olamazlar çünkü örgütler kendilerini oluşturan üyelerin kişisel hedeflerinin ötesinde bit tür kurumsal hedefe amaca sahip olmak eğilimindedir. Bu kültür türünde üyeler karşılıklı rıza dışında kontrol edilemezler ve hatta yönetimde hiyerarşik yapı imkânsız bir haldedir. Örgüt üyeleri istedikleri zaman kendi rızalarıyla örgütten ayrılabilirken, örgüt istediği üyeyi nadiren örgütten uzaklaştırabilmektedir.

1.7.4. Deal ve Kennedy Modeli

Örgüt kültürü modellerinin ilk örneklerinden olan Deal ve Kennedy modeli, 1982 yılında yayınlanmış olan “Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life” adlı kitapta ortaya konmuştur. Modelde dört farklı kültürel sınıflandırma olup, bu kültürel sınıflandırmaları iki farklı boyuta dayanarak oluşturulmuştur (Eren, 2001, 151).

Deal ve Kennedy'nin modelindeki örgüt kültürü sınıflandırması şu şekildedir;

- Sert Erkek, Maço Kültürü (*The Tough Guy, Macho Culture*)
- Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü (*The Work Hard – Play Hard Culture*)
- Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü (*The Bet Your Company Culture*)
- Süreç Kültürü (*The Process Culture*)

Tablo 1.6. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli (Erkutlu, 2018, 104)

| | | Çevreden Geri Besleme | |
|---------------------|--------|--|---|
| | | Hızlı | Yavaş |
| Belirsizlik ve Risk | Yüksek | Sert Erkek, Maço Kültürü <ul style="list-style-type: none">• Yapı Sektörü• Kozmetik Sektörü• Film Sektörü | Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü <ul style="list-style-type: none">• Havacılık Sektörü• Uzay Sektörü |
| | Düşük | Çok Çalış – Sert Oyna Kültürü <ul style="list-style-type: none">• Moda Sektörü• Pazarlama Sektörü• Elektronik Sektörü | Süreç Kültürü <ul style="list-style-type: none">• Kamu Hizmetleri• Sigorta Sektörü• Finans Sektörü |

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü modelinin boyutlarını inceleyecek olursak şu şekildedir (open.edu, 2021):

- **Sert Erkek, Maço Kültürü (*The Tough Guy, Macho Culture*):** Deal ve Kennedy'ye göre düzenli olarak yüksek riskler alan ve eylemlerinin doğru veya yanlış olduğu konusunda hızlı geri bildirimler alınan kültür türü şeklindedir. Belirsizliğin ve risklerin yüksek olduğu geri beslemenin ise hızlı olduğu durumlarda görülmektedir. Bu kültür türünde yöneticiler hızlı kararlar verebilmeli ve riski kabul edebilmelidirler. İşler ters gittiği zaman hayatta kalmak için dirençli olmaları şarttır. Bu da beraberinde agresif iç rekabeti getirmektedir. Son olarak da bu tip kültürler uzun vadeli planların aksine kısa vadeli planlar yapmaktadır ve yüksek risklerden yüksek kazançlar elde etmeye çalışmaktadırlar. Örnek vermek gerekirse, film sektörü, yapı sektörü ve sporcuları söyleyebiliriz.
- **Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü (*The Work Hard – Play Hard Culture*):** Deal ve Kennedy'ye göre eğlence ve eylem bu kültür türünde kuraldır ve çalışanlar hızlı geri bildirim aldıkları için birkaç riski aynı anda alır. Başarılı olmak için genellikle nispeten düşük riskli faaliyetlerde bulunmayı teşvik eder. Belirsizliğin düşük ve geri bildirimlerin hızlı olduğu durumlarda görülmektedir. Alınan risklerin tehlikesi az olduğu için getirileri de doğru orantılı bir şekilde düşüktür. Bundan dolayı da başarılı olabilmek için sebat edip sıkı ve çok çalışmak gerekmektedir. Bireysellikten ziyade takım çalışması

ve takımın yüksek satış adetlerini tamamlaması gerekmektedir. Bireyden ziyade takımlar / gruplar önemlidir. Monotonluk bu tip örgüt kültürü için sorun teşkil etmektedir ve bu nedenle sürekli olarak üyelerin morallerini yüksek tutmak için toplantılar, konvansiyonlar ve ofis partileri gibi etkinlikler düzenlenmektedir. Örnek vermek gerekirse, moda sektörü, fastfood işletmeleri, emlakçılık ve otomotiv sektörünü söyleyebiliriz.

- **Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü (*The Bet Your Company Culture*):** Deal ve Kennedy'ye göre çalışanların kararlarının işe yarayıp yaramadığını bilmeden yılların geçtiği, büyük riskli kararların verildiği kültürlerdir. Belirsizliğin ve risklerin yüksek olduğu geri beslemenin ise yavaş olduğu durumlarda görülmektedir. Bu tip kültür, büyük miktarda kaynak yatırımı isteyen ve gerçekleştirilmesi uzun süreler alan projeleri yöneten / gerçekleştiren örgütlerde görülür. Projelerin her biri çok risklidir ve kurucular başlangıçta doğru kararları almak için ellerinden gelen her şeyi yapmalıdır. Örnek vermek gerekirse, Space X, NASA, OpenAI gibi büyük yatırım gerektiren şirketlerin yanı sıra çok büyük çaplı inşaat şirketlerini de verebiliriz.
- **Süreç Kültürü (*The Process Culture*):** Deal ve Kennedy'ye göre belirsizliğin ve risklerin düşük olduğu bunun yanı sıra geri beslemenin de yavaş olduğu kültür tipidir. Düşük riskli ve yavaş geri bildirim ortamları, çalışanların işin ne olduğundan ziyade işin nasıl yapıldığına (sürece) odaklanması anlamına gelir. Bu tip kültürlerde örgüt üyeleri çok savunmacı olabilmekle beraber gerçeklikten uzak yapay ortamların gelişmesi de olası durumdadır. Örnek vermek gerekirse, bankalar, sigorta şirketleri, kamu hizmetleri ve eczacıları söyleyebiliriz.

1.7.5. Peters ve Waterman Modeli

Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman tarafından başarı ve örgüt kültürü kavramlarını, Amerika'da yer alan ve başarılı olan işletmeler üzerinden araştırdıkları "In Search of Excellence (*Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*)" adlı eserlerinde ortaya çıkmıştır. Peters ve Waterman araştırmaları sonucunda kurdukları modelde, örgütlerin başarılı olmalarını sağlayan sekiz kültürel değer bulunmaktadır (Peters ve Waterman, 1987, 46).

Peters ve Waterman'ın başarılı Amerikan şirketlerinde bulduğu bu sekiz temel kültürel değere detaylı bir biçimde bakacak olursak (Peters ve Waterman, 1987, 46-49);

- 1. Eylemden Yana Olmak:** Bu (araştırmada incelenen) şirketler kararlarını analitik bir biçimde almalarına rağmen söz konusu sürecin onları hareketsiz bırakmasına izin vermemektedirler. Standart olarak benimsedikleri çalışma düzeni “*yap – düzelt – dene*” biçimindedir. Önemli olan ve dikkati çeken kısım ise kusursuz şirketlerin her türlü işe hız kazandırmak ve büyüklükten kaynaklanan uyuşukluğun üstesinden gelebilmek için kullandıkları yöntemlerdir.
- 2. Müşteriye Yakın Olmak:** Bu şirketler hizmet ettikleri müşterilerinden çok şey öğrenmektedirler. Bu sayede diğer şirketlerin ulaşamadığı düzeyde kalite, hizmet ve güvenilirlik sunmaktadırlar ve bunu kalıcı bir biçimde yapabilmektedirler. Yenilikçi şirketlerin çoğu, en iyi ürünlerine kaynaklık eden yaratıcı fikirlerini müşterilerinin geri dönüşlerinden edinmişlerdir. Başarılarının nedeni, müşterilerini dikkatle ve düzenli olarak dinlemeleridir.
- 3. Özerklik ve Girişimcilik:** Yenilikçi şirketler örgüt çapında birçok yaratıcı lider ve yönetici yetiştirirler. Kusursuz şirketler bizim “şampiyon” olarak adlandırdığımız üyeleri arı kovanı misali bünyelerinde barındırmaktadırlar. Örgüt içerisindeki yaratıcılığı en üst düzeye çıkartarak bürokrasiyi minimum düzeye indirmektedirler. Kusursuz şirketler üyelerini yaratıcılıklarını yok edecek dar kalıplara sokmamaktadır, hatta risk alma konusunda üyelerini cesaretlendirerek girişimciliklerini desteklemektedirler.
- 4. İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik:** Kusursuz şirketler örgüt üyelerini kalite ve verimliliğin temel kaynağı olarak görmektedirler. İşveren – işçi tavrını takınmaktan olduğunca kaçınmaktadırlar. Sermaye yatırımlarını etkinliği geliştirmenin temel kaynağı olarak görmezler.
- 5. İşin İçinde Olmak, Değerlerle Yönetmek:** Bir örgütün temel felsefesi, teknolojik ve ekonomik kaynaklar, örgüt yapısı, yenilik ve zamanlamadan çok, başarıyla ilişkili olmalarıdır. Başarılı örgütlerin yöneticileri her bölümle ilgili bilgilere sahip olarak işin içinde olmalıdırlar.
- 6. En İyi Yapılan İşe Bağlı Kalmak:** Kusursuz şirketlerin çoğu en iyi bildikleri işten fazla uzaklaşmayanlardır.

7. **Yalın Biçim, Az Kurmay:** Araştırma kapsamında incelenen büyük şirketlerden hiçbiri biçimsel anlamda matris örgüt yapısıyla yönetilmemektedir. Bazı şirketler bu biçimi denemiş ama sonradan vazgeçmişlerdir. Kusursuz şirketlerin temel yapısını oluşturan biçim ve sistemler yalınlıktan kaynaklanan bir güzelliğe sahiptir. Üst düzey kurmayları yok denilecek kadar azdır.
8. **Gevşek ve Sıkı Yapı Özelliklerinin Bir Arada Bulunması:** Araştırma kapsamındaki kusursuz şirketler merkezileşmiş ve merkezileşmemiş yapı özelliklerini bir arada sergilemektedirler. Peters ve Waterman'ın son başarı değerinin diğerlerine oranla pek değer taşımadığı görülmektedir. İşletmeler hem gevşek hem de sıkı nasıl yönetilebilir? sorusu akıllarda canlanabilir. Erkutlu'ya göre bunun cevabı, işletmenin sıkı bir biçimde organize olması demek örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve işletmenin değerlerine inanmalarıdır. İşte bu bağ örgütü bir arada tutan ortak kültürü meydana getirir (Erkutlu, 2018, 103).

1.7.6. William Ouchi Modeli (Teori Z)

Amerika'da eğitim görmüş Japon bir Profesör olan Ouchi'nin 1980'lerde kaleme aldığı "Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge" adlı eserinde ortaya koyduğu Z modeli, örgüt kültürünün etkinliğini açıklayan modellerden biri konumundadır. Türkçe çevirisi "Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?" olan eserde Ouchi batı ve doğu kültürleri arasındaki temel farklılıklardan yola çıkarak Z teorisi ismini verdiği kültür türünü ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle Ouchi Japon tarzı örgüt kültürünü Amerikan tarzı örgüt kültürüyle harmanlayarak en iyi ve en verimli olduğunu düşündüğü Amerikan tarzına uyarlanmış Japon kültürünü ortaya koymuştur. Buradaki temel amaç iki kültür arasındaki farklı yanları ortaya koymak olup; 1980'lerde Amerika büyük krizler geçirirken, kendini ve başarısını tüm dünyaya hızla kanıtlayan Japon şirketlerinin sahip olduğu farklılıklarla, Amerikan şirketlerinden üstün olmalarını sağlayan değerlerin Amerikan şirketlerine adapte edilmesidir.

Ouchi bu çalışma kapsamında Japon yönetim tarzını yedi bölümde incelemiş olup bu bölümler şu şekildedir (Ouchi, 1989, 21-59):

- Ömür boyu istihdam
- Yavaş değerlendirme ve terfi
- Uzmanlaşmamış mesleki gelişme
- Müşterek karar verme
- Ortaklaşa sorumluluk
- Üstü örtülü kontrol mekanizması
- Birlik ve bütünlüğün önemi

Özkalp ve Kirel'e göre Ouchi, odaklandığı bu yedi temel nokta üzerinde durarak üç farklı örgüt grubunu da bu unsurlara göre kıyaslamıştır. Ouchi'ye göre tipik Japon örgütlerinin ve Amerikan Z tipi örgütlerinin temel yapısı, tipik Amerikan örgütlerinden oldukça farklıdır. Dolayısıyla Japon ve Amerikan Z tipi örgütler, normal Amerikan örgütlerinden çok daha başarılı bir yapıya sahiptir (Kirel, 1998, 107).

Tablo 1.7. Ouchi Örgüt Kültürü Modeli Japon ve Amerikan Kültür Değerleri ve Değerlerin Karşılaştırılması (Altan ve Özpehlivan, 2019, 42)

| Amerikan Örgüt Değerleri | | Japon Örgüt Değerleri | |
|---|--|--|--|
| • Ben kültürü | • Kuralcı ve yasal toplum | • Heterojenlik | • Gence hürmet |
| • Bireysel maksimizasyon iyidir | • Yetenekler ve nitelik bireyden kaynaklanır | • Bireysellik | |
| • Biz kültürü | • Kapalı değerlendirme | • Homojenlik | • Yaşlıya hürmet |
| • Müştereklik | | • Bireysel maksimizasyon her zaman iyi değildir | • Yetenek ve nitelik toplumdan kaynaklanır |
| | | | |
| Tip A (Amerikan Tarzı Ö.K.) | Tip Z (Amerikan Tarzına Uyarlanmış Japon Tarzı) | Tip J (Japon Tarzı Ö.K.) | |
| • Aile hayatı ve birey örgüt hayatından ayrılmıştır | • Çalışanı ailesiyle ve tüm çevresiyle ele alma | • Çalışanı bağlı olduğu bütün sistemlerle ele alma | |
| • Uzmanlaştırılmış terfi ve mesleksi kariyer | • Orta ölçüde terfi ve uzmanlaştırılmış kariyer | • Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi | |
| • Biçimselleştirilmiş ve açık kontrol | • Biçimselleştirilmiş ve biçimselleştirilmemiş kontrolü bir arada uygulama | • Biçimsel olmayan ve kapalı kontrol | |
| • Hızlı terfi ve değerlendirme | • Yavaş terfi ve değerlendirme | • Yavaş terfi ve değerlendirme | |
| • Bireysel sorumluluk | • Bireysel sorumluluk | • Müşterek sorumluluk | |
| • Bireysel karar verme | | • Görüş ve fikir birliğine dayanan kararlar | |
| • Kısa dönem istihdam | | | |

-
- Görüş ve fikir birliğine dayanan kararlar alma
 - Uzun dönem istihdam
 - Hayat boyu istihdam
-



İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON EĞİLİMİ

Tezin ikinci bölümü olan “İnovasyon Eğilimi” kısmında inovasyon ile ilgili kavramlar, kapsamlı bir literatür taraması şeklinde ele alınarak tanımlanacak ve detaylı bir şekilde incelenecektir. Bu kavramlardan yola çıkılarak hazırlanan başlıklar, inovasyon, inovasyon türleri, inovasyon ile ilgili kavramlar, inovasyonun önemi ve gerekliliği, inovasyon süreci, inovasyona karşı engeller, başarılı bir inovasyon için yapılması gerekenler ve inovasyon eğilimi şeklindedir.

2.1. İnovasyon

İnovasyon kavramına baktığımız zaman, İngilizce “*innovation*” olan kelimenin Latince “*innovatus*” kelimesinden türediğini söyleyebiliriz. Latince “*in*” ve “*novatus*” kelimelerinden bir araya gelerek oluşmaktadır ve “*eşi olmayan, önceden bilinmeyen yıldız*” anlamına gelmektedir. İngilizce anlamı ise “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlaması” şeklindedir (Dinler Sakaryalı, 2016, 2).

İnovasyon Türkçe de “yenilik”, “yenileşme” ve “yenilikçilik” kelimeleriyle karşılanmaya çalışılsa bile, bu sözcüklerin anlamları/çağrışımları inovasyon kelimesinin gerçek anlamını yansıtamamaktadır. Öte yandan inovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir sistemi ifade eder (Elçi, 2007, 1). Bu konuda kapsamında Kavrakoğlu, inovasyon için en güzel karşılığın “*yaratıcılık kullanarak herhangi bir konuda yenilik meydana getirmek*” olduğunu söylemektedir (Kavrakoğlu, 2006). Ancak biraz önce de belirttiğimize paralel olarak Dinler Sakaryalı’da yeni olan her şeyin inovasyon olarak değerlendirilemeyeceğini belirtip, yeni olanın ancak ekonomik ve sosyal değere

dönüşürse inovasyon sayılacağını söylemektedir. Buna ek olarak da bu durumu göz önüne alarak inovasyon ve yenilik kavramları yerine “*ticarileştirilebilir yenilik*” ya da “*değer yaratan yenilik*” ifadelerinin daha doğru olacağını belirtmektedir (Dinler Sakaryalı, 2016, 2). Ancak İngilizceden dilimize alınarak kullanılan inovasyon kelimesi literatürde daha çok kabul görmekte ve kullanılmaktadır.

Bu nedenle bu çalışma kapsamında da yenilik, yenileşme gibi kavramlar yerine inovasyon olarak kullanılacaktır. İnovasyon kavramı günümüzdeki anlamıyla ilk defa ekonomist Joseph Schumpeter tarafından kullanılmış ve popüler hale getirilmiştir. Schumpeter inovasyon ekonomik girişimlerin temel gücü olarak tanımlanmıştır. Schumpeter’in teorisi inovasyon kavramına büyük bir önem atfeder ve inovasyonu/yeniliği iktisadi sistemin ana kuvveti olarak görür (Güney 2015, 23).

Schumpeter, bu anlamda inovasyon için beş olay tanımlamaktadır. Bu olaylar (Güney, 2015, 23):

1. Müşterilerin henüz bilmediği yeni bir ürünü ya da mevcutta var olan bir ürünün yeni kalitesini/özelliğini ortaya koyma,
2. Yeni bir üretim metodu/tekniki geliştirme,
3. Ülkedeki var olan herhangi bir üretim biriminin önceden girmediği yeni bir pazar bulma,
4. Yeni hammadde ve yarı-mamul kaynaklarının bulunması,
5. Herhangi bir endüstride yeni organizasyonların oluşturulması. (*Güney’e göre böylesine bir inovasyon, teknoloji, pazar ve ürüne ilişkin bilgilerin iyice kavrandığı düşüncesine dayanmaktadır.*)

İnovasyon kavramını daha net kavrayabilmemiz ve geçmişten bugüne gelene kadar ki süreç içerisinde yapılan farklı tanımlamaları görmemiz için Elçi’nin “*İnovasyon / Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*” adlı eserindeki ve Altan & Özpehlivan’ın “*Örgüt Kültürü ve İnovasyon*” adlı eserlerindeki derlemelerine bakabiliriz (Elçi, 2007, 24-26; Altan ve Özpehlivan, 2019, 51):

- **Schumpeter (1930):** İnovasyon, yeni bir ürün veya var olan bir üründe değişikliklerin yapılması, bir endüstri içerisinde yeni bir inovasyon süreci, yeni

bir pazarın keşfi, hammadde vasıtasıyla yeni tedarik kaynakları geliştirmek ve örgütteki diğer değişikliklerdir.

- **Drucker (1954):** İnovasyon, örgütün iki temel işlevinden birisidir.
- **Schmookler (1966):** İşletmeler teknik değişiklik (yeni ürün, yeni hizmet, yeni yöntem, yeni girdi) yaparsa ve bu teknik değişikliği ilk yapan işletme olursa inovasyon yapmış olur.
- **Becker ve Whisler (1967):** Yeni bir fikrin aynı veya benzer hedeflere sahip organizasyonlardan birinin ilk defa kullanması veya uygulamaya geçirmesidir.
- **Knight (1967):** İnovasyon, organizasyon ve çevresi için yeni olan değişikliğin hayata geçirilmesidir / uygulanmasıdır.
- **Howard ve Sheth (1969):** İnovasyon, organizasyon için yeni olsun veya olmasın müşterilere sunulan yeni farklılıklardır.
- **Downs ve Mohr (1976):** Organizasyonlardaki farklı uygulamadır.
- **Freeman (1982):** Endüstriyel inovasyon, yeni veya iyileştirilmiş, öncekine oranla gelişkin bir ürünün pazarlanması ya da yeni veya iyileştirilmiş, öncekine oranla gelişkin bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim yönetim ve ticaret faaliyetidir.
- **Moore ve Tushman (1982):** İnovasyon, organizasyonun rol aldığı pazardaki herhangi bir ihtiyacı sentezlemesi ve bu ihtiyaca yanıt veren ürünü üretmesidir.
- **Damanpour ve Evan (1984):** İnovasyon, özel bir ihtiyacı ve belli bir çalışmanın özelliğini belirtecek biçimde farklı biçimlerde tanımlanabilen geniş fayda kavramıdır.
- **Drucker (1985):** İnovasyon, girişimci bireylerin yeni/farklı bir iş veya hizmet ortaya çıkartmak için değişiklik/yenilik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme kabiliyeti, uygulama becerisi olarak gösterilme özelliğine sahiptir.
- **Rothwell ve Gardiner (1985):** İnovasyon yalnızca teknolojik açıdan önemli bir ilerlemenin ticarileştirilmesi anlamına gelmemektedir. Aynı zamanda teknolojik bilgi içerisinde küçük ölçekli değişikliklerin kullanımını da kapsamaktadır.

- **Rickards (1985):** İnovasyon, yeni düşüncelerin/fikirlerin uygulamaya geçmesidir. Sistemlerin sıkıntılarının veya ihtiyaçlarının yeni yaklaşımlar geliştirerek çözülmesidir.
- **Simmonds (1986):** İnovasyon yeni ürünler ve hizmetler, var olan ürünlerin yenilenmesi, var olan ürünler için yeni pazarlar veya yeni pazarlama yöntemlerinden oluşan yeni düşüncelerdir/fikirlerdir.
- **Roberts (1987):** İnovasyon = buluş + kullanım. Buluş, yeni fikirler/düşünceler yaratmak ve bunları kullanılabilir hale getirmek için ortaya konan bütün emekleri ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme uygulama ve transfer aşamalarını kapsar; belirli hedeflere yönelik düşüncelere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını yayılmasını ve yaygınlaşmasını da kapsamına almaktadır.
- **Porter (1990):** Organizasyonlar, inovasyon sayesinde rekabet avantajı yakalar. İnovasyona hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar.
- **Damanpour (1991):** İnovasyon organizasyon tarafından geliştirilen veya dışarıdan edinilen yeni fikirlerdir.
- **Davenport (1991):** İnovasyon görev geliştirmeyi tamamen yeni bir biçimde tamamlamaktır.
- **Evans (1991):** İnovasyon yeni bağlantıları keşfetme, bir şeyleri yeni bakış açılarından görme ve var olan konseptlerden yeni kombinasyonlar oluşturma yeteneğidir.
- **Business Council Australia (1993):** İnovasyon doğrudan veya dolaylı bir biçimde kuruma veya müşterilere katma değer yaratmak maksadıyla yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş/değiştirilmiş öğelerin benimsenmesidir.
- **Nohria ve Gulati (1996):** İnovasyon yeni olarak kabul edilen herhangi bir politika, yapı, yöntem, süreç, ürün veya pazar fırsatıdır.
- **Rogers (1998):** İnovasyon hem bilginin yaratılmasını hem de var olan bilginin yayılmasını içermektedir.
- **Knox (2002):** İnovasyon organizasyona, tedarikçilere ve müşterilere katma değer ve yenilik derecesi sağlayan, yeni prosedürler, çözümler, ürünler ve

hizmetler ve yeni pazarlama yöntemleri geliştiren bir süreç olarak tanımlanabilir.

- **Oslo Kılavuzu (OECD ve Eurostat 2005):** İnovasyon yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün mal ya da hizmet veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da şirket içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.
- **Elçi (2006):** İnovasyon, enformasyonun ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir.

Geçmişten günümüze gelene kadarki bütün bu süreçte yapılan ve akademik olarak kabul gören tanımlamalara baktığımız zaman, inovasyon kavramının çok farklı tanımlamalarının olmasının yanında genel olarak organizasyon içerisinde, yöntemlerinde veya ürünlerinde yeniliğin gerçekleşmesi ve bunların ekonomik değer kazanmasının çevresinde şekillendiğini rahatlıkla söyleyebiliriz.

Günümüzde inovasyon kavramı bütün örgütlerde, devlet politikalarında kendine yer edinmektedir. Küreselleşen hatta büyük bir köy halini alan dünyamızda her geçen gün yeni ürünler yeni hizmetler son tüketiciye sunuluyor. Yeni olandan veya farklı olandan uzak kalan ülkeler/örgütler ise küresel piyasada/pazarda kendine yer bulamıyor. Hali hazırda var olanlar ise tutunmakta, silinmemekte güçlükler çekiyor. Bu nedendendir ki yukarıdaki tanımlamalardan da anlayacağımız üzere inovasyon günümüz dünyasının olmazsa olmaz yapı taşı haline gelmiştir ve en küçük, ücra işletmede bile var olması üzerine düşünülmesi gereken bir kavram halindedir.

İçinde bulunduğumuz Covid-19 pandemi süreci ise inovasyonu bir gelişme aracı yenilik aracı olmaktan çıkarıp pazarda tutunmanın zorunluluğu haline getirdiğini net olmamakla birlikte söyleyebiliriz. Getir gibi şirketlerin çok hızlı büyümesi ve hızla dünyaya açılarak büyük yatırımları toplamaları bunun yanı sıra sadece market ürünleri getirmekle kalmayıp yemek işletmelerini de içerisine katan yeni inovasyonlar yapmasıyla birlikte pazarda faaliyet gösteren diğer firmalara sağlam bir rakip olması inovasyonun ne kadar önemli, yeni fikirlerin doğru tutundurma ve çalışmalarla çok büyük katma değerler elde ettiğini göstermektedir. Bununla da sınırlı kalmayan şirketin gelecek dönemde küçük esnafı da bünyesine dahil edeceği sistem sayesinde

her mahallede küçük çaplı işletmeler bile kendi içerilerinde inovasyonlar gerçekleştirerek küresel bir köy haline gelen dünyada yeni oyun şartlarına ayak uydurabilecekler. Bu tip örneklerin pandemi sürecinde çok hızlı bir biçimde hayatımıza girdiklerine şahit olduk ve şimdiye kadar görülmeyen, görülse bile tam anlamıyla bir çözüm üretilmeyen, üretilmeyen sorunlara inovatif yaklaşımla iyi düşünülerek nasıl bir inovasyon yapılabileceğini tüm dünya olarak görmüş bulunmaktayız.

2.2. İnovasyon Türleri

İnovasyonun tanımını yaparken de gördüğümüz üzere birçok farklı yazar tarafından inovasyon/yenilik tanımı yapılmaktadır ve bu da farklı inovasyon türlerini beraberinde getirmektedir. Bu noktada Dinler Sakaryalı'nın literatürde yer alan çalışmaları "inovasyon" adlı eserinde derlediği haliyle tablo 2.1. de bakacak olursak, farklı inovasyon türlerinin sınıflandırılması daha anlaşılır olacaktır.

Tablo 2.1. "İnovasyon Türleri" (Dinler Sakaryalı, 2016, 62)

| | |
|---|--|
| Alan ve Fonksiyonları Açısından İnovasyon Türleri | <ul style="list-style-type: none"> • Ürün / Hizmet İnovasyonu • Süreç İnovasyonu • Pazarlama İnovasyonu • Organizasyonel İnovasyon |
| Teknolojinin Yoğunluğu Açısından İnovasyon Türleri | <ul style="list-style-type: none"> • Radikal İnovasyonlar • Artımsal İnovasyonlar |
| Teknolojik Özellikler İçerip İçermemesi Bakımından İnovasyon Türleri | <ul style="list-style-type: none"> • Teknolojik İnovasyonlar • Teknolojik Olmayan İnovasyonlar |
| Neden Olduğu Değişim ve Farklılıklara Göre İnovasyon Türleri | <ul style="list-style-type: none"> • Yıkıcı İnovasyonlar • Düzen Bozucu İnovasyonlar • Destekleyici İnovasyonlar |
| İşletme İçinden veya Dışından Olmasına Göre İnovasyon Türleri | <ul style="list-style-type: none"> • Kapalı İnovasyonlar • Açık İnovasyonlar |
| Yeni İnovasyon Türleri | <ul style="list-style-type: none"> • Toplumsal İnovasyon • Çevresel İnovasyon • İş Modeli İnovasyonu • İnovasyon |

Tablo 2.1.'de de gördüğümüz üzere çok farklı ve inovasyon türü ve kendi içerilerinde maddeleri bulunmaktadır. Aslında bu farklı türler inovasyonu etkilememekte olup sadece inovasyonun ne tür inovasyon olduğunu ve ne gibi değişiklikler yarattığını analiz etmede, yorumlamada yardımcı olmaktadır. Uzku't'a göre bu farklı sınıflandırmalar, inovasyonun firmaların bütün faaliyet alanlarını ve kültürünü etkileyecek derecede, örgütle iç içe girmiş, sürükleyici bir kavram olduğunu göstermektedir.

Örnek vermek gerekirse, alanlarına göre ürün-hizmet, süreç, pazarlama ve örgütsel yenilik olarak sınıflandırılabilirken, meydana getirdiği değişikliklerin ve farklılıkların düzeyine göre de radikal, artımsal ve yapısal inovasyon olarak sınıflandırılmıştır. İnovasyonlar bazen teknolojik düzeylerine göre de teknolojik ve teknolojik olmayan şeklinde sınıflandırılmaktadır. Sonuç olarak yapılan inovasyonlar bu inovasyon türlerinden bazen sadece birinin özelliğini taşıyabilirken bazen de birkaçının özelliklerine sahip olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse yapılan bir ürün inovasyonu hem radikal hem de yıkıcı teknolojik özelliklere sahip olabilir (Uzku't, 2017, 18).

Bu doğrultuda inovasyonla alakalı sınıflandırmalar ve değerlendirmeler göz önünde buldurularak çalışma kapsamında, alan ve fonksiyonları açısından inovasyon türlerine genel olarak yer verilecek olup diğer inovasyon türlerden de önemli görülenler ilerleyen kısımda yer alacaktır. Bu neticede en geniş kabul gören OECD (*Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü*) ve Eurostat (*Avrupa İstatistik Ofisi*) tarafından ortak hazırlanan ve TÜBİTAK tarafından Türkçeye "*Oslo Kılavuzu / Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*" adıyla çevrilen kitapçıktan yararlanılacaktır. Bu kapsamda Oslo Kılavuzu incelendiği zaman kılavuzun 155. maddesinde dört tür inovasyon/yenilik ayrımı yapıldığı görülmektedir. Bunlar şu şekildedir (OECD ve EUROSTAT, 2006, 51):

- Ürün / Hizmet İnovasyonu
- Süreç İnovasyonu
- Pazarlama İnovasyonu
- Organizasyonel İnovasyon

2.2.1. Ürün ve Hizmet İnovasyonu / Yeniliği

Oslo Kılavuzuna göre ürün inovasyonu, üründe var olan özellikleri veya tahmin edilen kullanımlarına istinaden yeni ya da önemli ölçüde yenileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; ürünün teknik özelliklerinde, bileşenleri ve malzemelerinde, bütünleştirilmiş yazılımında, kullanıcıya sağladığı kolaylıklarında ya da diğer işlevsel özelliklerinde ciddi derecede yenileştirmeleri kapsamaktadır (OECD ve EUROSTAT, 2006, 52). Elçi de aynı doğrultuda ürün inovasyonunu, farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da mevcut bir üründe önemli değişiklikler, farklılaştırmalar ve yenileştirmeler yapılması ve ortaya çıkan yeni veya önemli ölçüde yenileştirilmiş ürünün pazara sunulması şeklinde tanımlamaktadır (Elçi, 2007, 3).

Vatan ve Zengin'e göre günümüzde organizasyonlar faaliyet gösterdikleri pazarlardaki konumlarını koruyabilmek için sürekli ürün inovasyonu yaparak pazara yeni veya yenileştirilmiş ürün sunma yarışı içerisindeyler. Ürün inovasyonundan istenilen sonucun alınabilmesi için, müşterilerden yeterli ilgiyi görmesi gerekmektedir. Ama yeni ürünler geliştirmek, daima organizasyon için büyük risk taşımaktadır. Çünkü günümüzde aynı hizmeti verebilecek, aynı faydayı sağlayacak birbirini ikame edebilecek ürün sayısı çok fazladır (Vatan ve Zengin, 2014, 515).

Rainey'e göre ürün inovasyonu şunları içermektedir (Altan ve Özpehlivan, 2019, 67):

- Yeni ürün, süreç ve hizmetlere duyulan ihtiyaçların analiz edilmesi,
- İnovasyonun yapılış şeklinin belirlenmesi,
- Yeni fikirlerin/ürünlerin geliştirilmesi ve ticarileşti değer kazandırılması için organizasyonun yönetim uygun strateji planları yapması ve uyumlaştırılması,
- Yatırım yapılacak yeni fikir/ürün fırsatlarının belirlenmesi,
- Başarı sağlayacak yeni ürünler ortaya çıkartmak için örgütün mevcut yeteneklerinin araştırılıp geliştirilmesi,
- Yeni ürün meydana getirme ve geliştirme/yenileştirme faaliyetlerinin yürütülmesi.

Hizmet inovasyonundan bahsetmeden önce ürün inovasyonuna örnek vermek gerekirse ilk başta Sony markası tarafından ilk prototipi 1978 yılında Akio Morita'nın (Sony kurucu ortağı) uzun pasifik uçuşlarında müzik dinlemesi için tasarlanan

Walkman kaset çalar, 1979 yılında piyasaya sürülmesiyle birlikte çok kısa bir sürede bütün dünyada müzik dinleme alışkanlıklarını kökten değiştiren bir ürün inovasyonunu olmuştur.



Görsel 2.1. Sony Walkman (presscentre.sony.com, 2021)

Akio Morita'nın uzun yolculuklarında sıkılmaması ve opera dinlemesi için geliştirilen çözüm bir anda tüm dünyada var olan müzik dinleme alışkanlığını daha kolay bir hale getirmesi ve küçük olmasıyla birlikte bireysel sunduğu faydalar sayesinde vazgeçilmez olarak Walkman ismini tarihe yazdırmıştır. Sony sadece Walkman'den ibaret değildir tabi ki, Playstation gibi dünyada video oyun anlayışını şekillendiren ve değiştiren konsolları gibi bir çok inovatif ürüne sahiplik yapmaktadır.

Aynı şekilde Apple şirketi de sıklıkla adını yaptığı inovasyonlarla duyuran firmadır. Örneğimizi devam ettirmek gerekirse Sony'nin geliştirip tüm müzik dinleme alışkanlıklarını değiştirdiği Walkman'in zamanla teknolojinin gerisinde kalan ve bütün ihtiyaçları karşılayamayan durumunu değerlendirerek, tamamen yeni bir ürün olan iPod'u piyasaya sunarak yıllar önce Sony'nin yaptığı gibi bütün müzik dinleme alışkanlıklarını ve pratiklerini değiştirmiştir. Sahip olduğu dokunmatik yüzey, renkli ve büyük ekranı sunduğu yüksek depolama alanı ve bilgisayar ara yüzleriyle uyumlu bir şekilde çalışıyor olması sayesinde Walkman'i tamamen geride bırakarak liderliği almıştır.



Görsel 2.2. Apple iPod (appleinsider.com, 2021)

Apple şirketi sadece iPod ile değil iPhone, iMac, iPad, AppleWatch gibi bir çok kullanıcı alışkanlıklarını değiştiren, pazarı şekillendiren ve en önemlisi insanların sorunlarına en sade şekilde çözümler üreten bir firma olmuştur. Kurulduğu günden bu yana hep pazarı şekillendiren ürün inovasyonları yapan Apple hala günümüzde bile liderliğini ve pazardaki şekillendirici/öncü rolünü korumaya devam etmektedir.

Hizmet inovasyonu ise, Oslo Kılavuzununun 161.maddesinde belirtildiği üzere hizmeti sağlama biçiminde gerçekleştirilen önemli derecede yenileştirmeleri ve iyileştirmeleri, var olan hizmetlere yeni eklemeler veya işlevler ilave edilmesini ya da tamamen yeni hizmetlerin pazara sunulmasını kapsamaktadır (OECD ve EUROSTAT, 2006, 52). Manevi ürün olarak da adlandırılan hizmet, elle tutulup gözle görülmese de onu tercih eden tüketicilere maddi ürün gibi fayda sağlamaktadır. Bu nedende dolayı Oslo Kılavuzu da Ürün ve Hizmet inovasyonu konularını tek bir başlık altında açıklamaktadır. Hizmet inovasyonunun daha net anlaşılması ve maddi ürün inovasyonu ile manevi ürün inovasyonu arasındaki farkın anlaşılması için örnek vermek daha yerinde olacaktır.

Ürün inovasyonu örneği olarak vermiş olduğumuz Walkman ve iPod müzik dinleme alışkanlığını ve pratiklerini tamamen değiştirmişlerdi. Ancak Walkman ve iPod içerisinde müzik dinlemek için ya müzik CD'leri alınması gerekiyordu ya da online

iTunes gibi platformlardan CD'lerin sanal versiyonlarının satın alınması gerekiyordu ve sadece satın almak iPod veya Walkman'de hemen müzik dinlemenizi sağlayamıyordu o müzikleri cihazların içine yüklemek gerekiyordu. Bu gibi zamanla sorun haline gelen hantallıklara ve verilen ücretin sadece bir müziğe/albüme gitmesi, sıkılınca veya yenileri çıkınca yeniden satın alınması gerekliliği bu cihazlarda müzik dinlemeyi zamanla masraflı ve teferruatlı bir hale getiriyordu.

Tam da bu gibi sorunlara/ihtiyaçlara çözüm olarak 2008 yılında Spotify sanal müzik servisi tüm dünyada kullanıma girmiştir. Hizmet inovasyonuna küresel çapta büyük bir örnek olan Spotify, yüklü olan mobil cihazlara aylık neredeyse bir albüm fiyatına hatta daha ucuza reklamsız, çevrimdışı (istenilen müzikleri cihaz hafızasına kaydederek) ve sınırsız üyelik hizmeti alınabilirken, eğer istenirse ücretsiz bir biçimde arada bir gelen reklamları dinleyerek ama çevrimdışı hizmetinden yararlanamayarak istenilen her yerde ve yeni çıkan bütün müzikleri çıktıkları andan itibaren hiçbir zahmete katlanmadan dinleme hizmeti sunarak müzik alanında Walkman ve iPod'un yaptıkları dönüşüm gibi bir dönüşüm yapmış ve bireylerdeki müzik satın alma ve dinleme pratiklerini yeniden şekillendirmiştir.

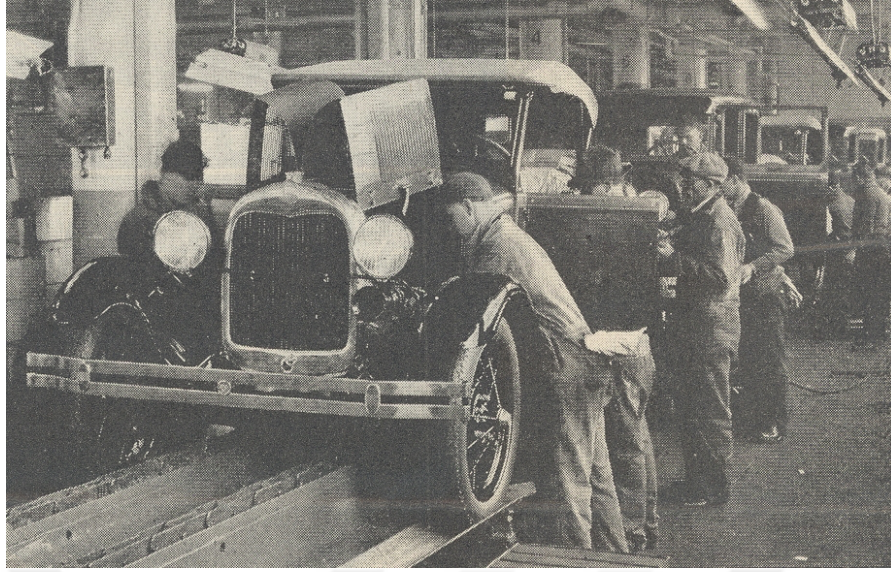
Hizmet inovasyonuna bir diğer örnek ise Spotify'nın müzik sektöründe yaptığı sert değişimi film/dizi satın alma ve kiralama sektöründe yapan Netflix şirketidir. Netflix ilk başta DVD film/dizi kiralama şirketi olarak kurulmasına rağmen çağdaki değişimi fark edip aynı müzik satın almada olduğu gibi sadece birkaç kez izlenecek filmlere yüksek miktarda paraların verilmesi ve kapladıkları fiili yerler gibi hantallıklara çözüm üreterek Spotify modeli gibi aylık çevrimiçi film/dizi izleme imkânı tanımaktadır. Belirli bir aylık ücret karşılığında bu hizmeti sunan şirket sinemaya gitmek ya da film satın almaktan daha uygun bir fiyatla kullanıcılarına her gün her saat ne zaman talep ederlerse arzuladıkları içerikleri sunmaktadır.

İçinde bulunduğumuz Covid-19 pandemi sürecinde ise sinemaların kapalı olması Netflix şirketine olan talebi iyice arttırmıştır ve bütün dünyada benzer hizmet sağlayıcıları faaliyet göstermeye başlamıştır. Netflix hizmetinin yaygın olarak kullanılması ve yaptığı hizmet inovasyonu sonucunda dünya genelinde film ve dizilerin satın alınma alışkanlığı tamamen değişmiştir.

Hizmet inovasyonuna ülkemizde doğmuş ve günümüzde dünyanın büyük kentlerinde hizmet gösteren Getir’de örnek olarak verilebilir. En olmadık zamanlarda ortaya çıkan veya pandemi gibi dışarı çıkılamayan süreçlerde insanların hayati ihtiyaçlarını kısa süre içerisinde kapılarına kadar götüren kurye hizmeti, market alışverişine ve pratiklerine yeni bir bakış açısı alternatif getirerek çok güzel bir hizmet inovasyonu örneğidir. Getir’e ek olarak Yemeksepeti’ni de verebiliriz. Yemeksepeti o an açık olan ve sisteme üye olan bütün restoranlarla müşterilerini buluşturan, müşterilerin restoranla aralarında muhatap olan, müşterilerin aldıkları hizmeti puanlayarak diğer müşterilere bilgi veren ve güven sağlayan bir hizmet örneğidir.

2.2.2. Süreç İnovasyonu / Yeniliği

Oslo Kılavuzuna göre süreç inovasyonu, genel olarak a) kullanımda olan teknik yazılımlarda, ekipmanlarda ve kullanım tekniklerinde önemli yenileştirmeler, b) karşı tarafa sunulan hizmetlerin oluşturulması ve dağıtılmasında yeni veya yenileştirilmiş yöntemler, c) hizmetleri sunmak için kullanılmakta olan yöntemlerde önemli yenileştirmeler, d) yardımcı ve destek işlemlerde kullanılan uygulamaların yeni veya önemli derecede yenileştirilmiş olması şeklinde tanımlanmaktadır (OECD ve EUROSTAT, 2006, 52). Altan ve Özpehlivan’a göre ise, üretim ve hizmet bakımından süreç, bilgi, hammadde ve enerji gibi bilgilerin girdi olarak toplanması ve hizmet/ürün biçiminde çıktılar haline dönüştürülmesi için gerçekleştirilen faaliyetler şeklinde tanımlamaktadırlar (Altan ve Özpehlivan, 2019, 69).



Görsel 2.3. Fordist Üretim Bant Sistemi (wikipedia.org, 2021)

Süreç inovasyonuna örnek vermek gerekirse, günümüzdeki seri üretimin temellerini atan Henry Ford'un geliştirdiği Fordist Üretim Sistemi'nden (Fordizm) bahsetmek yerinde olacaktır. Mezbahalarda hayvan kesimi ve taşımada kullanılan bant sisteminden esinlenerek seri üretim modelinin ve hareketli üretim bandının oluşturulmasını sağlayan Ford, yaptığı süreç inovasyonu sayesinde (emek yoğun üretim modelinden seri üretim sistemine geçiş) ikinci sanayi devriminin önemli bir ismi haline gelmiş ve günümüzdeki seri üretimin temellerini oluşturmuştur.

Ford geliştirmiş olduğu bu üretim bandı sayesinde, otomobil üretiminde yeni bir süreç inovasyonu yaparak otomobilleri bir bant üzerinde, oluşturulan kalıplar yardımıyla ve vasıfsız işçilerle seri bir şekilde Model T isimli otomobilini üretmiştir. Sadece bununla da kalmayıp, üretim modeli sayesinde maliyetleri önemli ölçüde azaltmayı başardığı için işçilerine yüksek ödemeler yapmış ve üretilen otomobilleri satın alma imkânı tanımıştır. Üretim modeli sayesinde maliyetler azalmış, üretim standartlaşmış, üretim hızı artmış ve satış fiyatları düşürülmüştür (Kozacıoğlu, 2022).

Fordist üretim modelinden sonra da süreç inovasyonuna örnek olarak, Toyota Modeli olarak da bilinen ve stoksuz bir biçimde tam zamanında üretim yapmayı esas alan Tam Zamanında Üretim (Just in Time – JIT) modelini verebiliriz. Üretim süreçlerinde benimseyen firmalar için çok büyük bir inovasyon olan tam zamanında üretim modeli,

çeşitli yazarlarca “gerekli ürünleri gerekli miktarlarda ve gerektiği zaman üretme” şeklinde tanımlanmasının yanı sıra “bir üretim işletmesinde verimsizliklerin sürekli azaltılması sayesinde mükemmelliğe ulaşma yaklaşımıdır” şeklinde tanımlanmaktadır. Dinler Sakaryalı’ya göre tam zamanında üretim yalnızca stokların minimuma indirilmesiyle alakalı olamadığı gibi sadece bir üretim süreci de değildir. Hammadde temininden depolamaya, bakım hizmetlerinden, mühendislik çalışmalarına, satıştan üst yönetime kadar üretim sisteminin bütün diğer alanlarında da masrafları en aza indirmeyi hedeflemektedir. Kısacası tam zamanında üretim felsefesi, üretim sürecinin her aşamasında tüm departmanların katılımıyla en az maliyetle birlikte maksimum müşteri memnuniyeti ve sürekli yenileştirmeleri/iyileştirmeleri öngörmektedir (Dinler Sakaryalı, 2016, 69-70).

2.2.3. Pazarlama İnovasyonu / Yeniliği

Oslo Kılavuzuna göre pazarlama inovasyonu, ürün tasarımında ya da paketlemesinde (*ürünün işlevini veya kullanım amacını değiştirmeyen, biçimsel ve görünüş değişiklikleri*), ürünün pazar içinde konumlandırılmasında, ürünün reklamlarında ya da fiyatlandırılmasında önemli ölçüde değişiklikleri kapsayan yeni veya yenileştirilmiş pazarlama yöntemi şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı zamanda pazarlama inovasyonu, organizasyonun satış rakamlarını yükseltmek amacıyla, müşteri taleplerine daha başarılı ve yerinde cevap vermeyi, var olan bir ürünü pazarda yeni bir konuma getirmeyi veya farklı bir biçimde konumlandırmayı amaçlamaktadır. Ama unutulmamalıdır ki pazarlama yöntemlerindeki dönemsel/mevsimler düzenli veya rutin değişiklikler pazarlama inovasyonu sayılmamaktadır. Bu tip yeniliklerin pazarlama inovasyonu sayılabilmesi için organizasyon için daha önce hiç kullanılmamış pazarlama yöntemlerinin olması gerekmektedir (OECD ve EUROSTAT, 2006, 53-55).

Pazarlama inovasyonuna örnek vermek gerekirse, Balparmak firmasının bal kavanozlarının üzerlerine koydukları, Dünya’da bir ilk olan QR kod, kolay sıkılabilir bal paketlemesi ve Apitera isimli tek kullanımlık bal ve diğer arı ürünleri kapsülleri verilebilir. Balparmak şirketi yaptığı inovasyonlarla pazardaki konumunu sürekli üst sıralarda tutmaya çalışmaktadır. Paketlerin üzerine QR kod koyarak tüketicilerin satın almış oldukları balların hangi tarihlerde ve ne tür çiçeklerden elde edildiğini, balın

toplandığı yükseklik değerlerini ve analiz raporlarını tek bir kod üzerinden hızlıca inceleyebilme imkânı sunmaktadır.



Sizin balınız hangi çiçeklerden?

Sofranca kaykayınuz balın içinde hangi çiçekleri içti ve hiç düşündünüz mü? Marmarın dört bir yanından gelen balın, Bal Bilen Markası'nda BİB ayrı olduğu, nezdiler geçireni süzme süzme Balparmak, dünyada bir ilk: Balın sarıyağı Balın hangi çiçeklerden geçtiği anında gösteren bir uygulama geliştirdi. İste balın sarıyağı hangi çiçekleri içtiğini öğrenmeye yoldu.

- 1. Telefonunuza uygun bir QR kodu uygulamayı indirin.
- 2. Uygulamayı açıp Balparmak etiketindeki kodu tarayın.
- 3. Etiketdeki kod, etiketinizdeki sarıyağı "Kısa" veya "uzun" olarak gösterir.
- 4. Bu şekilde Analiz Raporu'na ve de Bal Bilen Markası'na ulaşabilirsiniz.
- 5. Bili Çiçek Kampanyası balın sarıyağı çiçekleri ve sarıyağı uygulamaları gösterir.
- 6. Analiz Raporu'nda Bal Bilen Markası'nın hazırladığı sonuçları görebilir, malzeme gönderebilirsiniz.

Balparmak'tan BİR İLK DAHA:

Balınızda hangi çiçeklerin özü olduğunu, Priospot uygulamasıyla, hemen öğrenebileceksiniz!

Bir de uygulamayı indirin, balın sarıyağı çiçekleri öğrenin.

Görsel 2.4. Balparmak Katla Balla (balparmak.com.tr, 2021)

Firmanın internet sayfalarında yer alan QR kod ile ilgili açıklamaya bakacak olursak, *“Doğal balın kaynağı sadece doğadır. Balda hile olup olmadığını kokusuna, tadına, kıvamına ya da görüntüsüne bakarak anlamak mümkün değildir. Balın doğal olduğunun anlaşılabilmesi için analiz edilmesi gerekmektedir ve bu analizlerin güvenilir alanında uzman laboratuvarlarda gerçekleştirilmesi gerekmektedir.”* (balparmak.com.tr, 2021) Bu hem hizmet/ürün inovasyonu hem de pazarlama inovasyonuna örnek teşkil etmektedir.



Görsel 2.5. Balparmak Katla Balla (balparmak.com.tr, 2021)

Yine aynı firmanın kullanmış olduğu kolay sıkılır bal paketleri sayesinde tüketiciler istedikleri kadar balı, istedikleri kadar sıkıp tüketebilmektedirler. Sadece bal üzerinde ve paketlemesinde çeşitlemelere giden şirket temel bir gıda ürünüyle ne kadar da farklı ve güzel yeniliklerin yapılabileceğini gözler önüne sermektedir. Firmanın geliştirmiş olduğu “katla balla” paketleme şekli sayesinde balı küçük ebatlarda ve tek kullanımlık şekilde paketleyen firma, istenilen anda çaya veya başka bir ürüne dökerek tüketme imkânı sağlamaktadır. Ayrıca Türkiye’de ilk ve tek olan bu paketleme inovasyonu Görsel 2.4.’te de görüldüğü üzere Balparmak firmasına 2014 yılında dünya paketleme ödülünü kazandırmıştır.

2.2.4. Organizasyonel İnovasyon / Yenilik

Oslo Kılavuzuna göre organizasyonel inovasyon, organizasyonların/işletmelerin bünyelerindeki ticari, iş yeri veya dış ilişkilerinde yeni veya organizasyon için yeni yöntemlerin uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yeniliklerin işletmenin idari ve işlemsel giderlerini azaltmak, memnuniyeti yükseltme yoluyla üretim kalitesini arttırmak ve kullanılacak araç gereç kalabalığının önüne geçerek giderlerin azalmasını sağlaması öngörülebilir (OECD ve EUROSTAT, 2006, 55-56). Bu doğrultuda organizasyonel inovasyonu Atik şu şekilde tanımlamaktadır; işletme/örgüt düzeyinde organizasyonların daha verimli/etkin biçime getirilmesidir. Satış adetlerinin ve verimlilik kat sayısının iyileştirilmesi gibi yenilikleri/inovasyonları kapsamaktadır (Atik, 2005, 7).

Organizasyonel inovasyona örnek olarak, kaizen felsefesinden bahsetmek ve uygulama örneği vermek organizasyonel inovasyonun anlaşılmasında faydalı olacaktır. Wikipedia’daki tanımına göre kaizen (*kai = değişim, zen = daha iyi*), belirlenmiş bir zaman aralığında müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi ve rekabet avantajı sağlanması amacıyla organizasyondaki süreçlere yönelik, çalışan, süreç, teknoloji ve zamanda yavaş yavaş fakat sürekli bir biçimde gelişme sağlamayı ve giderlerde azalmayı ifade etmektedir (wikipedia.org, 2021). Ersöz’e göre kaizen felsefesini organizasyona uygulamanın birtakım şartları bulunmaktadır. Bunlar (Ersöz, 2021);

- Mevcut durumu her zaman tamamlanmamış olarak düşünmek ve sürekli iyileştirilebilecek/yenileştirilebilecek bir şeyler vardır bakış açısıyla bakmak.

- İnsan kaynaklarına önem vererek, eğitimler verip kişisel eğitimlerini açığa çıkartmaya yönelik iyileştirme çalışmaları yapmak ve bütün takım üyelerinin kaizen faaliyetlerine dahil olmasını sağlamak.
- Problem çözme tekniklerini/yöntemlerini en etkin ve objektif bir şekilde kullanmak ve takım üyelerince kullanmayı teşvik etmek.

Kaizen felsefesinin uygulandığı organizasyonlara sağladığı faydalara bakacak olursak, a) organizasyona artı değeri bulunmayan bütün faaliyetleri ortadan kaldırır, b) israf oluşumunun önüne geçer, çevre kirliliğini minimize eder, c) enerji tüketimini en verimli hale getirir, hammadde tasarrufu sağlar, d) organizasyondaki işleyişi daha verimli hale getirir, e) takım üyelerinin bireysel gelişimlerine destek olarak ekip çalışmasını destekler, örgüt içerisinde kaliteli bilgi paylaşımına katkıda bulunur, f) organizasyonun üst yöneticilerinin çalışma şekillerini ve görevlerini düzenler ve g) maliyet odaklı düşünmeyi sağlayarak sorunları çözme kabiliyeti kazandırır (yonetsel.com, 2021).



Görsel 2.6. Kaizen Çemberi (mottokampus.com, 2019)

Ersöz'ün aktarımına göre 250 personelin çalıştığı bir organizasyonda 2012 yılında üç farklı konu üzerinde (*çevre – malzeme tasarrufu, iş güvenliği, çevre – verim*) kaizen uygulaması yapılmıştır. Bu uygulamalar sonucunda çevre ve malzeme konusunda

gerçekleştirilen kaizen uygulaması sayesinde önceki organizasyon yapısı nedeniyle ortaya çıkan çevre kirliliği ortadan kaldırılmış ve yıllık 43 bin Türk lirası değerinde 5 ton ürün tasarrufu sağlandığı görülmüştür.

İş güvenliği alanında gerçekleştirilen kaizen çalışmasında ise, risk puanı 26 olarak yüksek riskli ve güvenliği tehlikeye atan üretim ekipmanlarının küçük değişimlere tabi tutularak risk puanının 21'e düşürüldüğü ve orta riskli hale getirildiği görülmüştür. Son olarak da çevre ve verim konusunda gerçekleştirilen kaizen uygulamasında işlevsel olmayan makinanın tespiti yapılmış ve üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda makinanın günlük temizlik süresi 50 dakikadan 16 dakikaya indirilmiş, çevre kirliliği azaltılmış ve yıllık 25 bin Türk lirası tasarruf sağladığı görülmüştür. Ersöz sonuç olarak da kaizen çalışmasının yapıldığı işletme için; kaizen uygulamasının ilk başta gereksiz ve yeni bir maliyet olarak görüldüğü ama uygulamalar sonucunda elde edilen verim ve maliyet tasarrufu sonucunda yeni kaizen uygulamalarına da sıcak baktığını belirtmektedir. Çalışma ve örnekler hakkında daha detaylı bilgi almak istenirse kaynak detaylı olarak incelenebilir (Ersöz, 2021).

Türkiye ve diğer tüm ülkelerde az maliyetle birlikte yüksek verimliliklerin elde edilmesi, işleyişin hızlanması, var olan işleri organizasyon yapısındaki küçük veya köklü değişimlerle, yavaş ama sürekli şekilde iyileştirmenin en verimli ve en güzel yolu, organizasyon inovasyonu olarak uygulanabilecek kaizen felsefesidir diyebiliriz.

2.3. İnovasyon ile İlgili Kavramlar

İnovasyon ile ilgili kavramlar kapsamında; 1) araştırma geliştirme (ARGE), 2) girişimcilik ve 3) icat kavramlarına yer verilecektir.

2.3.1. Araştırma – Geliştirme (ARGE)

Araştırma ve geliştirme kavramı inovasyon için önemli bir kavramdır. Genel olarak birbirleriyle karıştırılsa da farklı anlamlara gelmektedirler. Bu çerçevede OECD araştırma geliştirmeyi (Ar-Ge); bilgi birikimini arttırmak amacıyla sistemli bir biçimde yürütülen kreatif çalışma ve bu bilginin yeni uygulama alanları oluşturmak için kullanılması şeklinde tanımlamıştır ve a) temel araştırma, b) uygulamalı araştırma ve c) deneysel geliştirme olmak üzere üç farklı uygulamaya/bölüme ayırmıştır

(wikipedia.org, 2021). Uzkurt bu uygulamaları/bölgümleri Şu Şekilde açıklamaktadır (Uzkurt, 2017, 37);

- **Temel Araştırma (Basic Research):** Kararlaştırılmış, orijinal bir uygulama veya kullanım dūřünölmeden, kuramsal/deneysel uygulamalarla izlenebilir durumların ve olguların altında yatana yönelik yeni bilgi edinmeye denir.
- **Uygulamalı Araştırma (Applied Research):** Orijinal enformasyon üretmeye yöneliktir. Temel hedef doğrudan orijinal ve pratik bir amaç içerir.
- **Deneysel Geliştirme (Experimental Development):** Araştırma ve pratik deneyimden kazanılmış ve var olan enformasyonun üzerinde yükselen ama yeni maliyetler, devreler, ürünler üretmeye; yeni süreçler, sistemler ve hizmetler oluşturmaya veya üretilmiş/ oluşturulmuş olanları büyük ölçüde yenileştirmeye yönelik sistemli çalışmalardır.

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi hakkındaki kanunun ikinci maddesine göre de Ar-Ge faaliyeti; kültür, insan ve toplumun bilgi birikiminden oluşan bilgi dağarcığının zenginleştirilmesi ve bunun yeni süreç, sistem ve uygulamalar nedeniyle kullanılması için sistematik bir temelde yürütölen yaratıcı uygulamaları, çevre dostu ürün tasarımı veya yazılım faaliyetleri ile alanında teknolojik ve bilimsel gelişme/ilerleme sağlayan, bilimsel ve teknolojik bir bilinmezliğe odaklanan, orijinal çıktılara sahip, deneysel, bilimsel ve teknik faaliyetlerdir (resmigazete.gov.tr, 2008).

2.3.2. Girişimcilik

Uzkurt girişimciliğin, çevrede var olan ve inovasyon ile oluşturulan fırsatlardan değer yaratmak için faydalanma sürecini ifade ettiğini ve girişimciliğin iki temel dinamiğinden birinin inovasyon olduğunu belirtmektedir (Uzkurt, 2017, 43). Güney'e göre girişimci, fırsatları değerlendirmeyi bilen, inovatif ve kreatif bir kişi olmanın yanı sıra fırsatları pazarlanabilir bir ürüne/fikre dönüştürebilen; zaman, para, çaba veya beceri ile değer oluşturan fikirleri hayata geçirmek için rekabetçi pazar risklerini üstlenen ve bunları maddi değere dönüştüren kişilerdir. Güney son olarak da inovasyonun girişimciliğin temel bir öğesi ve değişim ile yakından ilgili bir kavram olduğunu söylemektedir (Güney, 2015, 57-70). Şimdi Şeker'e göre inovasyon/yenilik, girişimcinin yeni fırsatlar/kaynaklar ortaya koyarak ya da mevcut kaynakların

potansiyelini arttırarak refah düzeyini yükseltmesidir. Yeni bir girişim belirli bir inovatif süreç sonunda ortaya çıkmaktadır (Şimdi Şeker, 2016, 40).

2.3.3. İcat

İcat ve inovasyon kavramları sürekli birbirleriyle karıştırılmaktadır. Şimdi Şeker'in bu karışıklığın önüne geçmek biçimde açıklamasına bakacak olursak; inovasyon/yenilik bir icat değildir. İnovasyon icatların çıktılarında faydalanabilir ancak çoğu icat inovasyon/yenilik noktasına gelememektedir. Önceden yapılmış bir icada ekonomik değer kazandırarak, farklı kullanım alanları geliştirerek veya artı değer katacak faaliyetlerde bulunarak da inovasyon yapılabilir. Son olarak da bir icadın başarılı bir inovasyona nadir olarak dönüştüğünü eklemektedir (Şimdi Şeker, 2016, 37).

Uzkurt da paralel bir biçimde açıklamaktadır; icat kavramı, keşfedilmemiş veya bilinmeyen şeyi ortaya çıkartmayı, ticari bir özelliğe sahip olmayan ama teknik yönü ön planda olan şeyi ifade etmektedir. Genelde icat sadece icat edildiği aşamada kalır, ekonomik ve sosyal faydayı/başarıyı beraberinde getiremez. Bu aşamada icadın inovasyona dönüşmesi için fayda yaratacak bir değere dönüştürülmesi gerekmektedir (Uzkurt, 2017, 33).

2.4. İnovasyonun Önemi ve Gerekliliği

İnovasyonun önemi literatürde genel olarak iki başlık altında incelenmiştir. Bu başlıklar a) örgüt/işletme açısından inovasyonun önemi ve b) ekonomi ve toplum açısından inovasyonun önemi şeklindedir.

2.4.1. İnovasyonun Örgüt/İşletme Açısından Önemi

Güleş ve Bülbül'e göre, içinde bulunduğumuz ve her geçen gün hızla artan küreselleşme içerisinde kızışan rekabet ortamı sebebiyle örgütler/işletmeler sürekli dönüşen, canlı ve yoğun pazarlarda faaliyetlerini devam ettirebilmekte zorlanmaktadırlar. Bu durum organizasyonların faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için inovasyonu/yeniliği zorunlu hale getirmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004, 115). Buna paralel olarak Işık ve Keskin'de organizasyonların/işletmelerin günümüz

şartlarında yalnızca inovasyon yaparak tüketicilerin sürekli değişen ve farklılaşan taleplerini karşılayabileceklerini söylemektedirler (Işık ve Keskin, 2013, 44).

İnovasyonun örgütlere katkılarına/faydalarına bakacak olursak (Uzkurt, 2010, 38):

- Kalitede artış.
- Bilginin ekonomik değere dönüştürülmesi.
- Uygulamalarda (pazarlama, tedarik ve üretim) esneklik kazanılması.
- Ürün çeşitliliğinin ve üretim hattının genişletilmesi.
- Bilgi paylaşımının (tedarikçi, müşteri ve aracılar ile) sağlanması.
- Çalışma şartlarının iyileştirilmesi.
- Ürünlerdeki hata sayısının azaltılması ve üretim sürelerinin azaltılması.
- Pazar payının artması.
- Verimlilikte artış.
- Rekabet üstünlüğü elde edilmesi.
- Maliyet kalemlerinde azalma.
- Yeni pazarlar oluşturma.
- Müşteri tatmin ve memnuniyetinin en üst düzeye çıkartılması.

2.4.2. İnovasyonun Ekonomi ve Toplum Açısından Önemi

Toplumlarda hayat kalitesi ve yaşam standardı, rekabet üstünlüğü sağlandığı ölçüde yükselmektedir. Rekabet üstünlüğü elde etmek için de üretkenlik düzeyinin artması gerekmektedir. Üretkenlik düzeyini arttıran en önemli şey ise inovasyondur. Bu sebeple inovasyon/yenilik ülkelerin ekonomik gelişmesinin/büyümesinin, istihdamının artmasının ve yaşam standartlarında iyileşmenin temel taşıdır. İnovasyon sayesinde toplumlar, kullanmakta oldukları aynı kaynaklara yeni bakış açıları ve yöntemler geliştirerek çok daha büyük getiriler elde edebilmektedirler. Bu yüzden, inovasyon sadece ekonomik değil, toplumsal bir sistemdir (Elçi, 2007, 31).

İnovasyonun ekonomilere ve toplumlara katkılarına/faydalarına bakacak olursak (Uzkurt, 2010, 38-39):

- Kaynakların/hammaddelerin etkin ve verimli bir biçimde kullanılması.

- Geçici ekonomik büyüme yerine sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanması.
- Bölgesel kalkınmaya olumlu derecede etkilemesi.
- İhracat oranında artış sağlanması.
- İthalatın ve dışa bağımlılığın azaltılması.
- Enerji kaynaklarının verimli ve etkin bir biçimde kullanılması.
- Yeni emtia kaynaklarının ortaya çıkarılması.
- Refahın toplumsal ölçüde artması.
- İstihdam seviyesinde artış.
- Yaşam kalitesinin yükselmesi.
- Patent sayılarının artması.
- Girişimciliğin önem kazanması ve artması.

2.4.3. İnovasyonun Gerekliliği/Nedenleri

Günümüz küresel dünyasındaki sert rekabet ortamında varlığını sürdürme ve yanı sıra kar elde etme amacı içerisinde olan organizasyonlar/işletmeler, ancak ve ancak inovasyon yaparak ayakta kalabileceklerinin farkındadırlar (Dinler Sakaryalı, 2016, 4). Bu nedenle organizasyonlar için inovasyon olmazsa olmaz bir gereklilik kazanmaktadır. Göker'in bu konudaki ayrıntılı açıklamasına bakacak olursak (Göker, 2009, 31):

- Organizasyonun/örgütün varlığını sürdürdüğü çevreye uygun hareket etmesini sağlamak.
- Değişime uyum sağlamak.
- Maliyetlerin azalmasıyla birlikte verimliliğin ve karlılığın artırılması arzusu.
- Oluşabilecek (siyasi, toplumsal, sosyal ve ekonomik) belirsizliklere ve risklere karşı alternatifler oluşturmak.
- Üretim ve üretim unsurlarının geliştirilmesini sağlamak.
- Etik, sosyal sorumluluk ve çevre sorunlarına karşı duyarlı olmak.
- Rekabette aktif rol alabilmek ve rakiplerin gerisinde kalmamak isteği.
- Öncü ve sürükleyici bir rol üstlenerek toplumda ve sosyal çevrede yeniliklere önderlik yapmak.
- Organizasyonun her açıdan büyümesini ve gelişmesini sağlamak.

- Değişime öncülük etmek.
- Yeni pazarları ve pazar fırsatlarını değerlendirmek.
- Organizasyonel devamlılığı sağlamak.
- Toplumun ihtiyaçlarına, beklentilerine ve isteklerine hazırlıklı olmak/cevap vermek.

Bunların yanı sıra organizasyonlar/örgütler hedeflerine ve arzuladıkları rekabet avantajına ulaşabilmek gibi temel amaçlar için de inovasyona başvurumaktadırlar. Bu amaçları Uzokurt şu şekilde gruplandırıp (a- ürün ile ilgili, b- üretim tedarik ve dağıtımla ilgili ve c- müşterilerle ve pazarla ilgili amaçlar) sıralamaktadır (Uzokurt, 2017, 114-115):

- **Ürünle İlgili Amaçlar**

- Ürün portföyünü çeşitlendirme,
- Çevre dostu ürünler üretme, zararı minimize etme,
- Ürün ve hizmetlere yenilerini ekleme,
- Var olan ürün ve hizmetlerin kalitelerinde artış sağlama,
- Var olan ürün ve hizmetleri yenileme / önemli ölçüde iyileştirme,
- Var olan ürün ve hizmetleri farklılaştırma,
- Ürünlerin ve hizmetlerin çekiciliğini artırma.

- **Üretim, Tedarik ve Dağıtımla İlgili Amaçlar**

- Zamanı verimli kullanma ve tasarruf sağlama,
- Dağıtım ve işlem maliyetlerini minimize etme,
- İş gücü maliyetlerini düşürme,
- Üretim maliyetlerini düşürme,
- Hammadde israfını önleme ve verimliliği artırma,
- Üretim aşamalarını geliştirme,
- Tedarik kapasitelerini artırma ve esnekleştirme,
- İmalat aşamalarını iyileştirme,
- Enerji verimliliği sağlama ve tasarruf yapma,
- Yasalara ve yeni düzenlemelere uygun hale gelme.

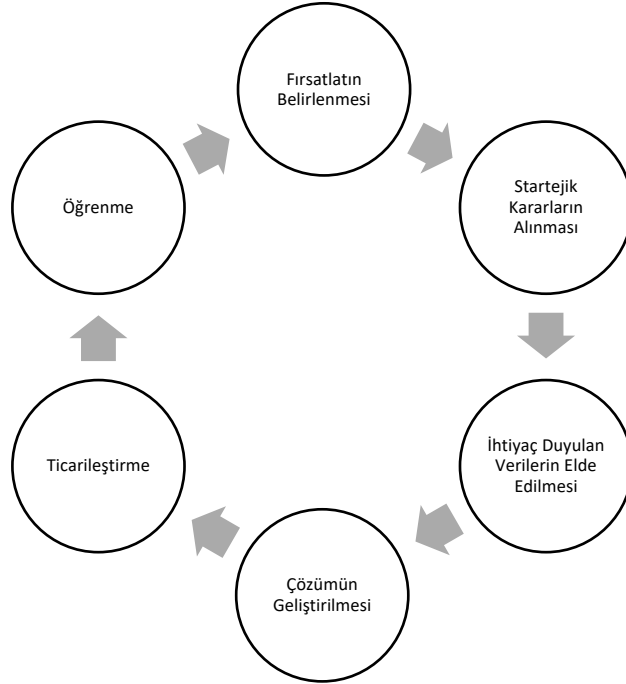
- **Müşterilerle ve Pazarla İlgili Amaçlar**

- Müşterilere geri dönüş hızının artırılması ve ihtiyaçlarının minimum sürede yanıtlanması,

- Çevresel faktörleri en minimuma indirme,
- Rekabet üstünlüğü oluşturma,
- Yeni pazarlara girme ve yeni pazarlar oluşturma,
- Müşteri ilişkilerine ağırlık verme,
- Mevcut pazar payını korumanın yanı sıra arttırma,
- Talebi arttırma,
- Stratejik ortaklıklarla bilgi paylaşımını arttırarak yeni bilgileri organizasyona kazandırma.

2.5. İnovasyon Süreci

Çalışmanın inovasyon ile ilgili diğer başlıkları altında da incelenen toplumlar ve işletmeler açısından yadsınamaz derecedeki konumunun, literatürdeki alan kaynakları temel alınarak nasıl bir süreç/döngü içerisinde var olduğu “İnovasyon Süreci” başlığı içerisinde irdelenecektir. Literatürde genel kabul gören kaynakları incelediğimiz zaman, inovasyon süreci/döngüsü aşağıda şekilde gösterildiği gibi karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 2.1. İnovasyon Çemberi (Elçi, 2007, 152)

Şekil 2.1’de de gördüğümüz üzere inovasyon fikrinin oluşması, inovasyonun gerçekleşmesi için ilk olarak örgütün içerisinde bulunduğu ortamı/konumu değerlendirmesi ve doğru fırsatlar arasından en faydalı/karlı olanı seçerek potansiyel inovasyon fırsatlarını belirlemesi gerekir. Unutulmamalıdır ki aynı anda bir çok potansiyel inovasyon fırsatı bulunsa dahi örgütler en iyi yapabileceklerine ve uzman olduklarına yönelmelidir. Çünkü inovasyon süreci doğru ve düzenli yönetilmediği zaman büyük bütçe ve zaman kayıplarına yol açabilmektedir. Bu da inovasyon çemberimizin ikinci basamağı olan “stratejik kararların alınması” adımına denk gelmektedir. Bu aşamada verilen kararlar çok önemli olmakla birlikte örgütün hitap ettiği kesime veya yapılmak istenen inovasyonun artılarına büyük önem verilerek artı değer yaratılmak istenilen alanda büyük memnuniyet ve rekabet avantajı sağlayacak olan inovasyona yönelmek gerçek başarıyı beraberinde getirebilmektedir.

Bir sonraki basamağımız olan “ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi” aşaması ise rekabet avantajı elde edebilmek, istenilen çıktılara ulaşabilmek ve başarılı bir inovasyon ortaya koyabilmek için yapılmak istenen inovasyon konusunda uzmanlarla görüşülerek, üniversitelerden ve ilgili alan yazınından, yazılı ve yazılı olmayan bütün bilgilerin bir araya getirilerek hatta yazılı olmayan bilgilerin olabildiğince yazılı kaynaklar haline getirilip, örgüt içerisinde kaydının tutulmasını ve bu alanda uzman personellerin örgüt içerisine dahil edilmesini ifade etmektedir.

Bu aşamadan sonra da “çözümün geliştirilmesi” ve “ticarileştirme” basamaklarında bir önceki basamaklarda elde edilen verilerin analiz edilerek yorumlanması ve öğrenilmesiyle ortaya çıkartılan çözümün ticarileştirilmesi/artı değere dönüştürülmesi aşamaları bulunmaktadır. Son olarak da inovasyon çemberinin/sürecinin olmazsa olmaz basamağı da “öğrenme” aşamasıdır. Bu aşamada önceki aşamalarda kaydedilen başarılı ve başarısız bütün geri dönüşlerin incelenip değerlendirilmesiyle birlikte, bir sonraki inovasyon sürecinde veya aynı inovasyonun geliştirilmesi aşamalarında elde edilen bilgilerin kullanılmasına imkân sağlamaktadır. Unutulmamalıdır ki başarılı bir inovasyon süreci tek seferli bir süreç olmayıp sürekli bir döngü şeklinde devam etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ PAYLAŞIMI

Tezin üçüncü bölümü olan “Bilgi Paylaşımı” kısmında bilgi ve bilgi paylaşımı ile ilgili kavramlar, kapsamlı bir literatür taraması şeklinde ele alınarak tanımlanacak ve detaylı bir şekilde incelenecektir. Bu kavramlardan yola çıkılarak hazırlanan başlıklar, bilgi, bilgi çeşitleri, bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımına etki eden unsurlar ve bilgi paylaşımının önemi şeklindedir.

3.1. Bilgi

Bilgi, Platon’un idealar üzerine geliştirdiği kuramdan, modern entelektüel kapital olarak kabul edilmesine, yaşamın temel dinamiği olmaya devam etmektedir (Külcü, 2018, 13). Bilgi kavramının geçmişten günümüze, özellikle de içinde bulunduğumuz dönemin ve modern insanın en önemli kavramlarından biri haline geldiği söylenebilir. Literatürü incelediğimiz zaman, yakın geçmişte en çok kabul görmüş kaynaklar arasında Michael Polanyi’nin “Personal Knowledge Towards a Post-Critical Philosophy” (Polanyi, 1962) ve “The Tacit Dimension” (Polanyi, 1966) eserlerini, Daniel Bell’in “The Coming of Post-Industrial Society” eserini (Bell, 1976), Alvin Toffler’in “Powershift Knowledge” (Toffler, 1990) eserini, Thomas Davenport ve Laurence Prusak’ın “Working Knowledge” (Davenport ve Prusak, 1998) eserleri ile bilgi yönetimi kavramının oluşmasında katkı sağlayan ve literatürü oluşturan akademisyenlerin yanı sıra bilgi üzerine bir çok yazın ve incelemenin yer aldığı farklı tanımlamalar olduğu görülmektedir.

Genel kabul görmüş tanımlamalara bakacak olursak, bilgi kavramı TDK Güncel Türkçe Sözlükte, öğrenme, gözlem veya araştırma biçimiyle kazanılan ve insan aklının erebileceği olgu, gerçek, malumat ve ilkelerin bütünü şeklinde tanımlanmaktadır

(sozluk.gov, 2022). Benzer bir tanımlama da Seçkin ve Demirel aktarımına göre Davenport ve Prusak tarafından “bir düzen içerisinde meydana gelen deneyimlerin, değerlerin, uzman kişi görüşlerine farklı ve yeni bir görüş kazandırarak yeni deneyimlerin ve enformasyonun değerlendirilerek anlamlı bir biçim kazandırılması sürecidir.” şeklinde yapılmıştır (Demirel ve Seçkin, 2008, 190).

Benzer bir tanımlama da Ritter ve Gammelgaard, yeni deneyim ve bilgilerin değerlendirilmesine ve birleştirilmesine yardımcı olan deneyim, değer, bağlamsal bilgi ve uzman görüşlerinin bir bütünü şeklinde yapmaktadırlar (Gammelgaard ve Ritter, 2000). Başka bir tanımla ise bilgi, temel olarak insanların hayatlarındaki belirsizliği azaltma gereksinimidir. Awad ve Ghaziri ise bilgiyi, çalışarak tecrübelerle kazanılmış bir anlayış olarak tanımlamaktadır. Onlara göre bilgi spesifik, bir sorun açısından diğerine transferi gerçekleştirilmez, belirli zamanlarda kullanılır ve sonrasında o bilgiye ihtiyaç duyulmayabilir. Aynı zamanda bilgi, inanca, güvene ve değere endekslidir. Bilgi, iyi edinilmiş tecrübelerle gelişerek bu tecrübelerin uzmanlığa dönüşmesinde rol oynamaktadır (Davarcı, 2021, 24).

Derin’in derlemesine göre; Sharratt ve Usuro 2003 yılındaki çalışmalarında bilgi kavramını bireyin zihninde var olan, çeşitli anlamlar türetebildiğimiz, verilerden anlam çıkararak yorumlayabildiğimiz bireyin bilgisi tarafından çerçevelenen fiziksel varlığı mevcut olmayan kaynak olarak tanımlamıştır. Fong ve Chu ise 2006 yılındaki çalışmalarında bilgiyi, bireyin inançları, değerleri, becerileri, yargıları, teorik kuralları ve önceki deneyimlerinden oluştuğunu ifade etmiştir (Derin, 2019, 7).

Brakensiek’e göre bilgi, deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeve sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi, anlamlı bir hale getirilmesi sürecidir (Demirel ve Seçkin, 2008, 190). Nonaka’ya göre; küreselleşmenin etkisini artırdığı, teknolojinin baş döndürücü bir hızla ilerlediği, rakiplerin sayısının ve niteliğinin arttığı, ürün ve hizmetlerin göz açıp kapayıncaya kadar değiştiği günümüz iş dünyasında bilgi en önemli rekabet avantajlarından biri haline gelmiştir. Böyle bir ortamda sürekli olarak yeni bilgiler üreten ve bu bilgileri örgüt geneline yayabilen örgütler başarılı olmaktadır (Erendemir Ergün, 2021, 26).

3.2. Bilgi Çeşitleri

Alan literatüründe bilgi kavramının çeşitli şekillerde sınıflandırıldığını görmekteyiz. Çalışma kapsamında en yaygın şekliyle Açık Bilgi(nesnel) ve Kapalı Bilgi(öznel) olarak ele alınacaktır.

3.2.1. Açık Bilgi

Açık bilgi Atılgan'a göre, nesnel olan, kişinin kendi yorumuna dayanmayan, formül, rakam veya şekillerle ifade edilebilen, bilgidir. Açık bilginin aktarımı kolaydır. Açık bilgi nesneldir ve bir bireye özgü değildir (Atılgan, 2009, 205). Benzer bir tanıma göre, açık bilgi, kelimeler, sayılar ve benzer şekilde gösterilen resmi, biçimsel ve sistematik olarak ifade edilebilen bilgidir. Açık bilgi kolayca biçimlendirilebilir. Bilgisayar programları, patentler, veri tabanları, el kitapları ve formüller açık bilgiye birer örnektir ve her koşul altında geçerliliğini sürdürür. İfadedeki kolaylığı sebebiyle de aktarılması, paylaşılması, kopyalanıp taklit edilmesi daha kolaydır (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009).

Açık bilginin özellikleri (Yazıcıoğlu ve Borat, 2016, 11);

- Bilgi transferi ürünler, hizmetler ve belgelenmiş süreçlerle yapılır.
- Örgütlenme, sistematikleştirme; bir görüşü görev talimatına çevirme, operasyonel talimata çevirme.
- Örgütlenme ve eğitime.
- Tüm kuruma yayma, yeniden üretme, ulaşma ve yeniden uygulama.

3.2.2. Kapalı (Örtük) Bilgi

Kapalı bilgi Barutçugil'e göre insanın içerisinde, zihninde taşıdığı bilgidir. Bireyle o kadar özdeşleşmiştir ki ona sahip olduğu dahi bilinmeyebilir. Bazen de başkalarının da aynı bilgiye benzer düzeyde sahip olduğu zannedilerek hataya düşülür. Bu durum örtülü bilginin açığa çıkmasını çok güçleştirir. Kurumlarda da her çalışanın kendine ait örtük bilgileri vardır. Bu örtük bilgilerin toplamının meydana getirdiği kolektif güç, kurumlar için son derece önem arz eder (Barutçugil, 2002). Örtülü bilgiyi daha başka bir ifade ile tanımlayacak olursak; bireyin aklında olup, ifade edilmesi güç olan bilgi olarak ifade edilir. Örtülü bilgi kişinin zihninde, davranışında ve algısına yerleşmiş

bilgidir. Bu bilgiye örnek olarak, inanç ve değerler gösterilebilir. Örtülü bilginin yayılması insandan insana geçmesiyle sağlanır (Atılğan, 2009, 205).

Kapalı bilginin özellikleri (Yazıcıoğlu ve Borat, 2016, 10-11);

- Yüz yüze, teke tek esasına göre deneyim bilgisinin transferi çalıştırıcı veya akıl hocaları vesilesiyle paylaşılma özelliği.
- Birlikte çalışma, bir görüşü paylaşma, bir kültüre iletme özelliği.
- Uzmanlık, know-how, know-why, care-why özelliği.
- Yeni veya istisnai durumlara uyarlanabilme özelliği.

Diğer bir bakış açısıyla açık bilgi son ürünü temsil etme özelliği taşıırken kapalı bilgi ise son ürünü üretmek için gerekli olan bütün bilgileri kapsama özelliğini taşır.

3.3. Bilgi Paylaşımı

Enformasyon ve iletişim teknolojilerinde değişimler sonucunda ortaya çıkan küreselleşme, güncel ekonomik yaşamda olduğu kadar ekonomik teorilerde de değişmelere neden olmaktadır. Bu değişimler nedeniyle ortaya çıkan ekonomiye bilgi ekonomisi dahil çeşitli isimler verilmektedir. Bilgi ekonomisinde temel üretim faktörünün bilgi olması, kitle üretim sistemlerinin yerini esnek üretim sistemlerinin almasına neden olmaktadır. Ayrıca uluslararası ticaret büyümüş; finansal sistemde köklü değişimler meydana gelmiş, işletmeler ve ilkeler artan oranda AR-GE üzerine yatırım yapmaya başlamış; iş gücü piyasasında nitelikli olmayan iş gücünün önemi azalmış; iletmenin üretim maliyet yapıları değişmiş, piyasada araçlar önemlerini kaybetmiş yeni sektörler ortaya çıkmış, devletin ekonomideki yeri azalmış, ağlar azalmış ve ağ dışlıkları ortaya çıkmıştır (Dilek, 2016, 21-40).

Bilgi toplumu ile değişen ekonomik koşullar Tofler'in deyiimiyle 1. Dalga yani tarım ve tarımsal faaliyetleri olabildiğince azaltmıştır. Tarımın yerine amanla sanayi geçmiş, tarımın sektörel ağırlığı azalmış, sanayi toplumundaki iş gören de sanayileşmenin had safhaya ulaşması ile değerini kaybetmiş, bilgi üreten profesyonellerden oluşan bir mesleki ve teknik sınıf ortaya çıkmıştır. Yine çağımızın önemli yönetim bilimcilerinden Peter Drucker'in deyiimiyle bilgi işçileri denilen bir sınıf meydana gelmiştir (Baydar ve Sakız, 2016).

Bilgi toplumu beraberinde getirdiği değişim ile sanayi toplumunda mavi yakalılar olarak bilinen iş görenler yerine beyaz yakalıların sayısı yani kol gücü ile çalışmayan iş görenlerin gereksinimini arttırmaktadır. Bu durum bilgi paylaşımı kavramının önemini arttırmaktadır (Baydar ve Sakız, 2016).

Bilgi ve örgüt kavramlarına yönelik literatürler incelendiğinde ele alınan kavramlar arasında olan bilgi paylaşımı, bilgilerin yönetilmesindeki bilginin aktarım süreçlerini kapsamaktadır (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009, 142). Örgütler, hedeflerini gerçekleştirmedeki en yoğun desteği bilgi paylaşımlarından almaktadırlar. Bilgi paylaşımı sistemlerinin kurulması ve bunun bir davranış olarak benimsenmesi çalışanların algıları ile bağlantılıdır. Çalışanlardaki yeni bir iş geliştirme ya da yaratma hedefi ile süreklilik gösteren öğrenme hevesleri bilgi paylaşımı becerilerini iyileştirmektedir (Taş, 2011, 120).

Örgütlerin sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için bilginin nasıl nerede kimlerle ve ne kadar paylaşılabilceği büyük bir öneme sahiptir. Paylaşmak kelimesinin çeşitli anlamları olduğu için öncelikle paylaşım kelimesini ele alınması gerekir. İlk akla gelen anlamıyla cömertlik anlamında bir şeyler paylaşmak içten bir şekilde kendimizde olan bir parçayı başkasına vermek olarak ifade edilir. Başka bir ifade de ise bir şeyleri ortak sahiplenmektir. Bilgi yönetiminde ve işletmelerde paylaşmak kavramı aktarmak, yaymak ve dağıtmak şeklinde kullanılmaktadır (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009, 143).

Bilgi paylaşımı, her işletmede bireyler ve bölümler arasında farklı seviyelerde farklı şekillerle gerçekleşir. Bilginin örgüt içi paylaşımında, işletme politikaları ve stratejilerinin yanı sıra çalışanların tutum ve davranışları belirleyici olmaktadır. Yönetim, bilgi paylaşımına teşkil eden bireysel ve örgütsel engelleri belirleyerek bu engellerin nedenlerini açıkça ortaya koymalıdır (Demirel ve Yeniçeri, 2007, 222).

Nelson ve Pack 1949 yılında bilgi paylaşımını, “örgüt üyelerinin örgüt içinde ve çevresiyle oluşturduğu dinamik öğrenme süreci” olarak tanımlamaktadır. Lee ise 2001

yılında, iş birliği kalitesinin bir belirleyicisi olarak bilgi paylaşımını, bilginin bireyden, gruptan veya örgütten diğerine aktarılması veya yayılması faaliyeti olarak nitelendirmektedir (Gümüşsoy, 2020).

Geçmişteki bilgi güçtür paradigması, günümüzde paylaşılan bilgi güçtür şekline dönüşmüştür. Bilgi artık paylaştıkça değerlenen bir olgu durumuna gelmiştir. Ancak insanların sahip olduğu bilgiyi paylaşımlarına etki eden birçok bireysel, örgütsel ve teknolojik etkenler bulunmaktadır. Bunlar; örgüt iklimi, yönetici desteği, ödül sistemi, çeşitlilik, sosyal ağlar, algılanan yarar ve zarar, bireyler arası güven ve adalet duygusu olarak gösterilmektedir (Işık, 2018).

3.4. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Unsurlar

Bilgi paylaşımını arttırmak için ilişkisel sosyal sermayeyi arttırmaya yönelik işletme içinde iş görenlerin bir araya gelebileceği bir ağ yapısı oluşturmak gerekmektedir. Ayrıca işletmeye ait olarak bir dil oluşturulması ve özel sembol, şekil ve dilin tüm iş görenler tarafından doğru bir biçimde anlaşılması doğrultusunda çalışmalar geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve özümsemiyle yenilikçi davranışlar gösterilmesi sağlanabilmektedir (Turgut ve Beğenirbaş, 2014).

İşletmelerde sağlanacak güvene dayalı bir işletme ortamında bilgi paylaşım ve iletişim teknolojileri daha fazla güven oluşturmakta, iletişim kanallarını açmakta, örgütsel öğrenmeyi arttırmakta ve bilgi paylaşımını cesaretlendirmektedir. Böylece birbirini takip eden ve destekleyen gelişme döngüleri oluşturulmaktadır. Bu döngülerde ancak bilgi paylaşımı ilkeleri ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu ilkeler (Barutçugil, 2002);

1. Bilgi uygulamalarını etkin olarak paylaşacak, kazanacak ve uygulayacak bir örgütsel yapının kurulması ve uygun süreçlerin oluşturulması,
2. Öğrenmeyi ve öğrenilenlerin uygulanmasını destekleyen bir kültür oluşturulması,
3. Etkili iletişim sağlamak için elden gelen her şeyin yapılması,
4. Bilgi iş görenlere, onları zorlayacak büyük bir resim sunulması, vizyon verilmesi,

5. İş görenlere yaptıkları iş üzerinde etkili olma hakkının tanınması,
6. Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam yaratılması,
7. Yöneticilerin, iş görenlere yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirilmesi,
8. Bilgiyi paylaşmayı, yakalamayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirip, kutlanması ve ödüllendirilmesi,
9. Teknolojiye değil insanlara odaklanması,
10. Değerlendirmeye ve düşünmeye zaman ayrılması,
11. Duygusal olarak olumlu bir ortam yaratılması olarak ifade edilmektedir.

Bilgi paylaşımını etkileyen unsurlar literatürde genel olarak bireysel ve örgütsel olarak iki faktörde incelenmektedir. Köseoğlu ve arkadaşlarının genel kabul gören ayrımına bakacak olursak bireysel ve örgütsel faktörler aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 3.1. “Bilgi Paylaşımını Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Unsurlar”

| Bireysel Unsurlar | Örgütsel Unsurlar |
|--|--|
| Bireylerin inanç, değer ve kültürlerindeki farklılıklar | Örgüt bölümünün büyüklüğü |
| Bilgilerin kaynağına karşı güven | Örgütsel hiyerarşi |
| Bilgilerin yanlış kullanımına karşı şüphe | Örgütsel rekabet |
| Yönetici ve iş arkadaşları tarafından kabul edilmeme düşüncesi nedenli entelektüel özelliklerin gizlenmesi | Çalışma ortamı ve yerleşimi |
| Eğitim düzeyindeki farklılıklar | Bilgi paylaşımının çeşitli formatlarla kısıtlanması |
| Sosyal çevre eksikliği | Örgüt içi rekabetin varlığı |
| Cinsiyet farklılığı | Bilgi paylaşımın örgütsel olarak desteklenmemesi |
| Yaş farklılığı | Bilgi paylaşım alt yapılarının eksikliği |
| Kişilerarası iletişim kabiliyeti | Becerikli ve tecrübeli örgüt üyelerinin bilgi paylaşım oranları |
| Tecrübe farklılığı | Bilgi paylaşımını teşvik edici uygulamalar |
| Sahip olunan bilgilerin değerinin bilinmemesi | Bilgi paylaşımının öneminin örgüt bünyesinde benimsenme derecesi |
| Zaman yetersizliği | Hedeflerin ve yaklaşımların ve bilgi yönetiminin farklılığı |

3.5. Bilgi Paylaşımının Önemi

Yaşadığımız çağa adını veren bilgi ve bilginin paylaşımı tüm yaşam alanlarımızda oldukça önemli bir unsurdur. İnsanlığın varoluşundan başlayarak bugünün imkanlarına gelmemiz bilginin paylaşılması ve transferi sonucunda olmuştur. Çünkü; insanlar, bilgi paylaşımı ile sahip oldukları bilgileri diğer insanlara aktarır, bu aktarılan bilgiler sonucunda yeni bilgiler ve gelişmeler elde edilebilir. Keskin ve arkadaşlarının tanımına göre bilgi paylaşımı; bilgilerin ya da tecrübelerin işlenmesi, düzenlenmesi, yaygınlaşması ve iletişime girilmesi süreçlerini ifade etmektedir. Bu süreçler örgütlerin verimliliklerini arttırarak rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardım etmektedir (Keskin, Şentürk ve Beydoğan, 2018).

Bilgi paylaşımı işletme içindeki kişiler tarafından etkin bir şekilde yapıldığında işletmenin rakabet gücünü artırır ve işletmenin başarısını büyük oranda etkiler (Taş, 2011). Bilgi paylaşımı bireyler arasında etkileşimi artırırken aynı zamanda küresel çalışmalara katkı sağlar. İşletmede bireyler olmadan bilgi üretilemez ve üretilen bilgi çalışan bireyler ve gruplar arasında yayılmadığı sürece işletme etkinliğini sürdürülemez (Öneren, Çiftçi ve Harman, 2016).

Örgütte bilgi paylaşımı hem çalışanlar arasındaki etkili iletişim ortamını sağladığı gibi hem de yapılan iş ve işlemlerde hata oranının en aza indirgenmesini sağlar. Yeni bilgilerin üretilmesi, üretilen hizmet ve ürünlerin yenilenmesi, geliştirilmesi bilginin doğru, zamanında ve doğru kişilerle yapılması açısından da önemlidir (Öneren, Çiftçi ve Harman, 2016, 131). Peltokorpi'ye göre bireyler ve işletmeler açısından bilgi paylaşımının önemine bakacak olursak, bilgi paylaşımının önemi şu şekilde sıralanabilir.

- Bilgi paylaşımı bireyler ile olan gizli bilgiyi örgüt için ekonomik ve rekabetçi değere dönüştürüldüğü örgütsel seviyeye taşır
- Bilgi paylaşımı, yaygın öğrenmeyi teşvik etmenin yanı sıra, aynı sorunu tekrar tekrar çözmek için kaynakların israf edilme olasılığını minimize eder
- Bilgi paylaşımı işletmedeki en iyi uygulamaların ayrıntılarını ve çalışanlar arasında örtülü bilgilerin paylaşılmasını sağlayarak işletmeleri hedeflerine ulaştırır

- Bilgi paylaşımı çalışanların iş tatmini vesosyal etkileşim yoluyla motivasyonlarını artırmaktadır
- Bilgi paylaşımı etkileşimi artırmakta, karma kültürel etkinliğe ve global faaliyetlere katkı sağlamaktadır.

Nonaka ve Takeuchi, bilgi üretme sürecinde çalışanların oldukça önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca “örgütlerin bireyler olmadan bilgiyi üretemeyeceklerini ve bilginin örgütteki çalışanlar ve gruplar arasında paylaşılmadığı sürece örgütsel etkinliğin” var olmayacağını belirtmişlerdir (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Tüm bunlar bağlamında örgüt kültürü ve inovasyon eğilimi ve bilgi paylaşımının literatür incelemelerine bağlı kalınarak incelenecek olan örgüt kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolünü Kayseri ili organize sanayi bölgesinde araştıran bu çalışmaya ışık tutan yöntem ve bulgular kısmı ile desteklenmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi ve gerekçesi, yöntemi, sınırlılıkları, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği, verilerin nasıl analiz edildiği ve araştırmanın hipotezleri yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küresel dünya içerisinde işletmeler faaliyetlerini sürdürüp kâr sağlayabilmek için sürekli yenilikçi olmak zorunda ve karşılıklarına çıkan fırsatları işletme faydasına çevirerek küresel pazarda pay kazanmak durumundadırlar. İnovatif ruha sahip ve bunu benimsemiş işletmelerin her zaman daha önde oldukları görülmektedir. Bunları yapmayan/yapamayan işletmeler ise her geçen gün geriye düşerek kâr oranlarını azaltmakta ve faaliyet gösterdikleri pazarlardan çıkmak durumunda kalmaktadır. Bu durumun engellenmesi ve faaliyetlerin sürekli devam edebilmesi için işletmelerin inovatif bir anlayış benimseyerek bu çerçevede yeni ürünler, hizmetler ve pazarlar geliştirmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, ilk olarak işletmelerin benimsediği örgüt kültürünün inovatif ruha/bakış açısına ihtiyaç duyduğu görülmektedir.

İçinde bulunduğumuz modern dünyada teknoloji hemen hemen her geçtiğimiz yıl kendini ikiye katlayarak gelişmekte ve insan ihtiyaçları da bu gelişme ve değişimle birlikte her geçen gün farklılaşmaktadır. Kar sağlayıp, sürdürülebilirliklerini devam ettirmek için kurulan işletmeler de bu gelişmelerden ve farklılaşmalardan etkilenmekte ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri için müşteri ve personel memnuniyetini sağlayabilmeleri gerekmektedir. İçerisinde buldukları pazarda büyük paya sahip olmak veya öncü olmak isteyen işletmeler ise sadece müşteri memnuniyetini sağlamak değil aynı zamanda değişen ve gelişen bu modern dünya içerisinde farklılaşan tüketim

isteklerine/alışkanlıklarına karşı yenilikçi, inovatif ve girişimci olmak durumundadırlar. İnovatif olmak isteyen işletmelerin ise benimsedikleri örgüt kültürünün bu özelliklere sahip olması ve takım üyelerinin bu konuda yetişmiş olması ve bu konular çerçevesinde yönetimin uygulanması gerekmektedir.

İşletmelerin içinde buldukları modern endüstri hatta post modern endüstri her geçen gün gelişmeye ve değişmeye devam edeceği için işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için en üst kademededen en alt kademeye kadar bütün takım üyelerinin inovasyon alanında bilgilendirilmeleri ve bilgi paylaşımı konusunda eğitilmeleri önemini her zaman koruyacak ve hatta gelecek yıllarda vazgeçilmez eğitimlerden birisi olacaktır.

Tüm bunlar bağlamında bu araştırmanın amacı ise Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin takım üyelerinin sahip olduğu inovasyon eğilimlerini, bilgi paylaşımını ve benimsenen örgüt kültürünü araştırarak; örgüt kültürü ve inovasyon eğilimi arasında anlamlı bir bağ olup olmadığı ve bilgi paylaşımının bu kavramlar üzerindeki düzenleyici rolünün etkisini ortaya koymaktır.

Bütün bu değişimler ve gelişmeler kapsamında Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve inovasyon yapan işletmeler üzerinde araştırma yapılarak, alınan çıktılar sayesinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolünü ve örgüt kültürüyle inovasyon eğilimi arasındaki ilişkisini ortaya koyacağı düşünülmektedir hem bölge araştırmalarına hem de bu alandaki Türkçe yazın eksikliğine katkıda bulunacağı ve bu bakımlardan dolayı önem arz edeceği söylenebilir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma, bir sorunu çözmek veya gerçekleri ortaya çıkarmak için belirli bir sistem dahilinde bilimsel yöntemler kullanılarak yapılan çalışmadır. Araştırma modeli ise araştırma sorularını cevaplamak ve hipotezleri test etmek için araştırmacının geliştirdiği şemadır. Araştırmanın amacına uygun verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gereken çerçevenin oluşturulmasıdır (Karasar, 2016). Bu koşulların düzenlenmesi için iki temel yaklaşım mevcuttur. Bunlar tarama ve deneme modelleridir. Tarama araştırmalarında araştırmacı belirlediği seçenekleri kullanarak

geniş bir kitleden veri toplar (Karasar, 2005). Örgütsel kültürü ile inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolünün incelendiği bu araştırma tarama modelinde tasarlanmıştır. Literatür taramasında bu üç değişkeni bir arada inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Çalışma kapsamındaki değişkenler incelendiğinde, bağımsız değişken örgütsel kültürü, bağımlı değişken inovasyon eğilimi, düzenleyici değişken ise bilgi paylaşımıdır. Düzenleyici değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen bir değişkendir.

H1: Örgüt kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

H2: Klan kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

H3: Adhokrasi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

H4: Hiyerarşi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

H5: Pazar kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

H6: Klan kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

H7: Klan kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

H8: Adhokrasi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

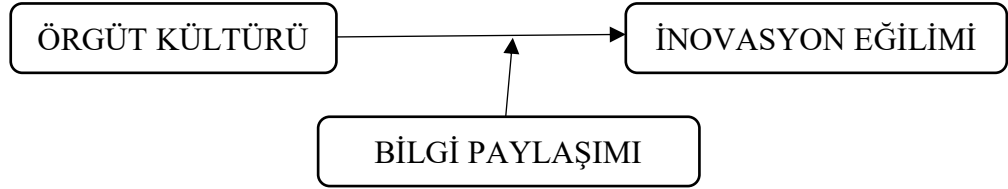
H9: Adhokrasi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

H10: Hiyerarşi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

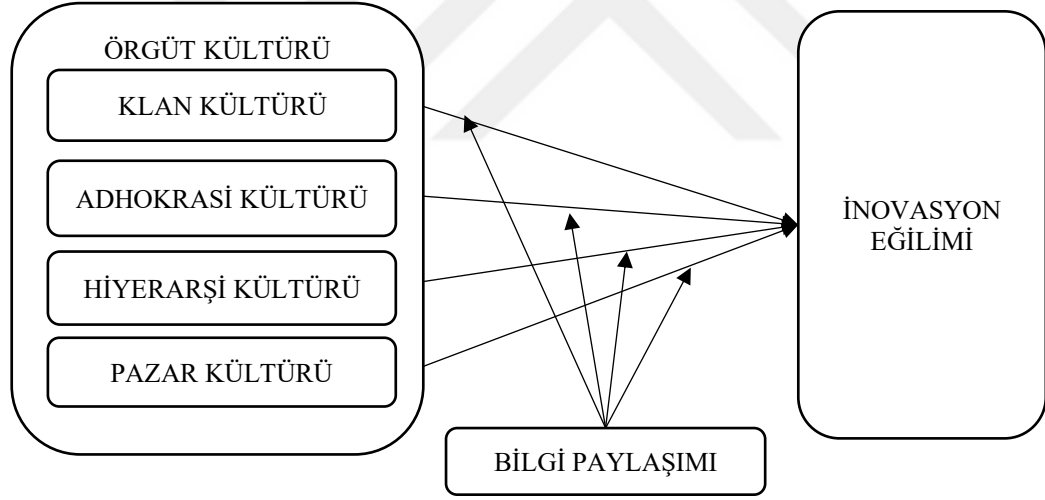
H11: Hiyerarşi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

H12: Pazar kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

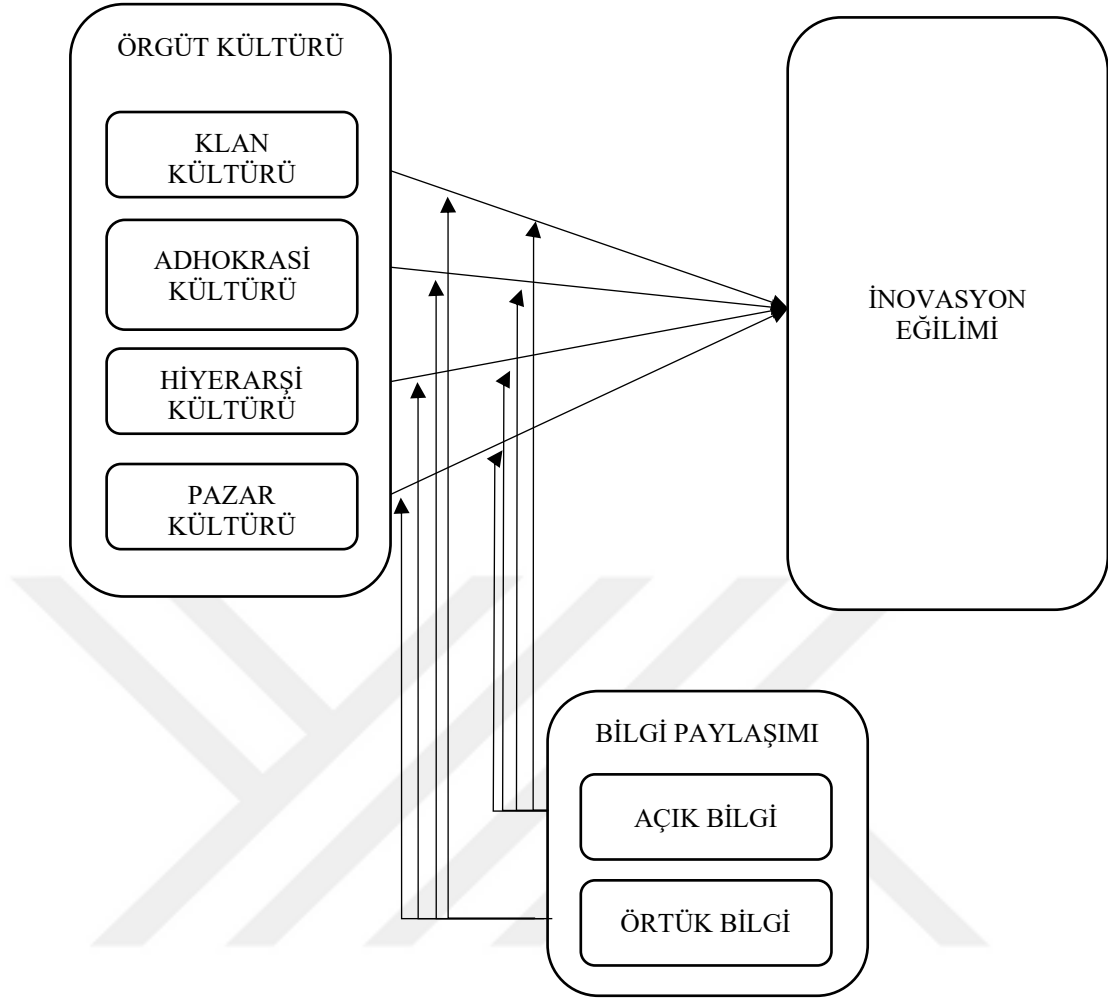
H13: Pazar kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.



Şekil 4.1. Örgüt Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü



Şekil 4.2. Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarının ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü



Şekil 4.3. Örgüt Kültürünün Alt Boyutları ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Alt Boyutlarının Düzenleyici Rolü

4.3. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi:

Bu çalışma uygulamalı bir çalışma olup teorik düzeyde oluşturulmuş bölümlerle desteklenmektedir. Çalışmanın teorik düzeydeki bölümleri için ikincil veriler üzerinden literatür taraması ve doküman analizi tekniklerinden faydalanılmıştır. Araştırmanın konusuna bağlı olarak kitap, dergi, sözlük ve rapor gibi yazılı ikincil veriler üzerinden alanyazın taraması ve doküman incelemesi yapılmıştır. Yazılı kaynakların yanı sıra elektronik akademik veri tabanı olan Ulakbim, DergiPark ve Google Akademik gibi arama kaynaklarından, çalışmanın anahtar kelimeleri çerçevesinde ilgili konuda yayımlanmış Türkçe-İngilizce olmak üzere tezlere ve makalelere erişilmiştir. Erişilen kaynaklar ise araştırmanın amacının desteklemesi açısından dokümantasyon tekniği çerçevesinde kategorize edilerek analiz edilmiştir. Araştırma süreci boyunca yararlanılan tüm kaynaklar karşılaştırmalı bir şekilde

incelenmiş olup, yararlanılan kaynaklardan elde edilen bilgiler, araştırmanın konusu ışığında analiz edilerek yorumlanmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında ise örneklem olarak seçilen Kayseri ilindeki Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin takım üyelerine anket uygulanmıştır. Anket çalışmasına toplam 420 kişi katılmıştır. Katılımcıların %59,7'si erkek bireylerden, %40,2'si kadın bireylerden oluşmaktadır.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında Örgüt kültürü türlerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn'in 1999 yılındaki çalışmalarında geliştirdikleri 24 ifadeden oluşan ölçek, 5'li likert ölçeği(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) esasına göre Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Kullanılan ölçek Türkçe olarak Karcıoğlu ve Timuroğlu'nun (2004) "Örgüt Kültürü ve Liderlik" adlı çalışmalarında da kullanılmıştır. Dört örgüt kültürü türü klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar şeklinde tanımlanmıştır.

"İnovasyon Eğilimi" ni ölçmek için ise, Hurt, Joseph ve Cook (Hurt, Joseph ve Cook, 1977) tarafından geliştirilen ve Sarıoğlu (Sarıoğlu, 2014) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Bireysel Yenilikçilik Ölçeği kullanılmıştır. Özgün ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki sorular 5'li Likert tipinde ("(5) Kesinlikle Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılmıyorum") düzenlenmiştir.

"Bilgi Paylaşımı" nı ölçmek için ise Zhining Wang ve Nianxin Wang tarafından 2012 yılında geliştirilen ve 2014 yılında Mehmet Fatih Aslan'ın (Aslan, 2014) Türkçeye geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yaptığı, İşletmelerde Bilgi paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep ilinde Bir Araştırma isimli yüksek lisans tezinden 14 soruluk anket kullanılmıştır. Ölçek iki boyutlu olup bunlar; (1) Örtük Bilgi Paylaşımı, (2) Açık Bilgi Paylaşımı şeklindedir. Açık bilgi paylaşımına ilişkin 7 ifade, örtülü bilgi paylaşımına ilişkin 7 ifade kullanılmıştır. Ölçekteki sorular 5'li Likert tipinde ("(5) Kesinlikle Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılmıyorum") düzenlenmiştir.

4.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği

Ölçek güvenilirliği, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ve verilerin ne ölçüde tesadüfi hatalardan arındığını göstermektedir (Kurtuluş, 2006; 374) Ölçek güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde alfa katsayısının bazı araştırmacılara göre 0,70'ten 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.

4.4.1.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirliği:

24 ifadeden oluşan örgüt kültürü ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenilirlik kat sayısı 0,918 olarak bulunmuş ve ölçek iyi derecede güvenilirliğe sahiptir.

Tablo 4.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,918 | ,921 | 24 |

4.4.1.2. İnovasyon Eğilimi Ölçeğinin Güvenilirliği

20 ifadeden oluşan inovasyon eğilimi ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenilirlik kat sayısı 0,694 olarak bulunmuş ve ölçek 0,6'dan büyük ve 0,7'ye oldukça yakın olduğu iyi derecede güvenilirlik koşullarına sahiptir.

Tablo 4.2. İnovasyon Eğilimi Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,694 | ,714 | 20 |

Ayrıca inovasyon eğilim ölçeğinin puanlama sistemine ilişkin veriler aşağıda verilmiştir;

Tablo 4.3. İnovasyon Eğilim Ölçeğinin Puanlandırılmış Tablo Bilgileri

| Gruplandırma | Sayı |
|---------------------|------|
| Erken Benimseyenler | 93 |
| Erken Çoğunluk | 191 |

| | |
|-------------------------|------------|
| Gecikenler/Gelenekçiler | 6 |
| Geç Çoğunluk | 76 |
| Yenilikçi | 54 |
| Toplam | 420 |

4.4.1.3. Bilgi Paylaşım Ölçeği Güvenilirliği

14 ifadeden oluşan bilgi paylaşım ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenilirlik kat sayısı 0,914 olarak bulunmuş ve ölçek iyi derecede güvenilirliğe sahiptir.

Tablo 4.4. Bilgi Paylaşım Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,914 | ,914 | 14 |

4.4.2. Ölçeklerin Faktör Analizi:

Ölçeklerin yapısı itibariyle geçerliliklerinin sınanması için faktör analizi yapılmaktadır. Elde edilen verilerin faktör çözümlenmesine 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, 2006:321-322)

4.4.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizinde KMO değerine 0,945 olarak ulaşılmış ve oldukça yeterli bir ölçüttedir.

Tablo 4.5. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

| Faktör No | Öz Değerler | Varyans | Birikimli Varyans |
|---|-------------|---------|-------------------|
| 1 | 8,765 | 36,523 | 36,523 |
| 2 | 1,889 | 7,872 | 44,395 |
| 3 | 1,210 | 5,042 | 49,437 |
| KMO test değeri: 0,945 | | | |
| Barlett testi sig. Değeri: ,000 , $\chi^2= 3878,15$ | | | |

Faktör yüklerinin yapı matrisinin incelenmesi sonucunda istatistiksel açıdan bir uygunsuzluk tespit edilmemiştir. Herhangi bir değişkende farklılığa gidilmemiştir

4.4.2.2. Bilgi Paylaşım Ölçeğinin Faktör Analizi

Tablo 4.6. Bilgi Paylaşım Ölçeğinin Faktör Analizi

| Faktör No | Öz Değerler | Varyans | Birikimli Varyans |
|---|-------------|---------|-------------------|
| 1 | 6,647 | 47,478 | 47,478 |
| 2 | 1,004 | 7,172 | 54,650 |
| KMO test değeri: 0,942 | | | |
| Barlett testi sig. Değeri: ,000 , $\chi^2= 2570,49$ | | | |

Faktör yüklerinin yapı matrisinin incelenmesi sonucunda istatistiksel açıdan bir uygunsuzluk tespit edilmemiştir. Herhangi bir değişkende farklılığa gidilmemiştir.

4.4.2.3. İnovasyon Eğilimi Ölçeğinin Faktör Analizi

Tablo 4.7. İnovasyon Eğilimi Ölçeğinin Faktör Analizi

| Faktör No | Öz Değerler | Varyans | Birikimli Varyans |
|---|-------------|---------|-------------------|
| 1 | 6,024 | 30,118 | 30,118 |
| 2 | 2,840 | 14,199 | 44,317 |
| 3 | 1,359 | 6,793 | 51,110 |
| KMO test değeri: 0,905 | | | |
| Barlett testi sig. Değeri: ,000 , $\chi^2= 2878,50$ | | | |

Faktör yüklerinin yapı matrisinin incelenmesi sonucunda istatistiksel açıdan bir uygunsuzluk tespit edilmemiştir. Herhangi bir değişkende farklılığa gidilmemiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Anket çalışmasına toplam 420 kişi katılmıştır. Katılımcıların %59,7'si erkek bireylerden, %40,2'si kadın bireylerden oluşmaktadır. Erkek katılımcıların %57'si evli iken kadın katılımcıların %50'si evlidir. Katılımcılar 33,7 ortalama yaşa sahiptir. Katılımcıların %80'si iş gören unvanında iken %20'si yönetici unvanındadır. İşletme sektörü dağılımları ise şu şekildedir: %23 tekstil, %18 mobilya, %17 metal sanayi, %13 gıda, %10 kâğıt, %8 otomotiv, %7 plastik-ambalaj %2 savunma sanayi şeklindedir. Eğitim durumları %36 lisans, %20 lise, %22 ön lisans ve %22 diğer olarak dağılmaktadır. Katılımcılar sektörlerinde 3,7 yıl ortalama ile çalışmaktadır.

5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Temel Göstergeler

5.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Temel Göstergeleri

Tablo 5.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Temel Göstergeleri

| Örgüt Kültürü Ölçeği | Ortalama | Standart Sapma |
|----------------------|--------------|------------------|
| Klan Kültürü | 3,767 | 0,695335 |
| Adhokrasi Kültürü | 3,738 | 0,685594 |
| Hiyerarşi Kültürü | 3,679 | 0,631865 |
| Pazar Kültürü | 3,819 | 0,629402 |
| Genel | 3,751 | 0,6654919 |

5.2.2. İnovasyon Eğilimi Ölçeği Temel Göstergeleri

Tablo 5.2. İnovasyon Eğilimi Ölçeği Temel Göstergeleri

| İnovasyon Ölçeği | Ortalama | Standart Sapma |
|-------------------------|-----------------|-----------------------|
| Erken Benimseyenler | 3,434409 | 1,1529 |
| Erken Çoğunluk | 3,374607 | 1,1508 |
| Gecikenler/Gelenekçiler | 3,333333 | 1,2309 |
| Geç Çoğunluk | 3,214474 | 1,1396 |
| Genel | 3,437963 | 1,1508 |

Ayrıca inovasyon ölçeğine ilişkin puanlama sistemine dair bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 5.3. İnovasyon Ölçeği Toplam Puanı

| Alt Kısımlar | Sayı |
|-------------------------|-------------|
| Erken Benimseyenler | 94 |
| Erken Çoğunluk | 192 |
| Gecikenler/Gelenekçiler | 7 |
| Geç Çoğunluk | 77 |
| Yenilikçi | 55 |
| Toplam | 425 |

5.2.3. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Temel Göstergeleri

Tablo 5.4. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Temel Göstergeleri

| Bilgi Ölçeği | Ortalama | Standart Sapma |
|------------------------|-----------------|-----------------------|
| Açık Bilgi Paylaşımı | 3,8008 | 0,98881 |
| Kapalı Bilgi Paylaşımı | 3,9117 | 0,958477 |
| Genel | 3,3589 | 0,657841 |

5.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Sınanması

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).

H1: Örgüt kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.5. Örgüt Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R Kare | Std. Hata |
|-------|------|----------------|--------------------|-----------|
| Model | ,718 | ,516 | ,514 | ,3975 |

Tablo 5.6. Örgüt Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu

| ANOVA | | | | | |
|-----------|-----------------|-----|--------------------|---------|-----------------------|
| Model | Kareler Toplamı | df | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi (p) |
| Regresyon | 70,214 | 2 | 35,107 | 222,177 | ,000 |
| Hata | 65,892 | 417 | ,158 | | |
| Toplam | 136,106 | 419 | | | |

Tablo 5.7. Örgüt Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|--------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|--------|-----------------------|
| | B | Std.Hata | Beta | | |
| Sabit | 1,027 | ,176 | | 5,822 | ,000 |
| İnovasyon | 1,52 | 0,54 | ,104 | 2,796 | ,005 |
| Bilgi Ölçeği | ,573 | 0,32 | ,671 | 18,088 | ,000 |

Tabloda görüldüğü gibi örgüt kültürü üzerinde inovasyon eğilimi ve bilgi paylaşım ölçeğinin etkisi incelenmiştir. Modelin anlamlılığına bakıldığında (F= 222,177, p<0.05) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Örgüt kültürü üzerinde inovasyon ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin açıklayıcı lığı %51,6 olarak bulunmuştur. Bilgi paylaşım ölçeğinin yalnız başına modele olan etkisi için katsayılar arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Bu ilişkide öncelikle katsayıların anlamlılığı incelenmesi

gerekmektedir ve tabloda görüldüğü üzere ($t=2,79$, $p<0.05$ ve $t=18.088$, $p<0.05$) katsayılar anlamlıdır.

İnovasyon ölçeğindeki bir birim değişiklik 1,52 pozitif yönlü artış sağlarken bilgi ölçeğindeki bir birimlik değişim 0,57 pozitif yönlü artış sağlamaktadır. 1 birimlik örgüt kültürü üzerindeki bilgi ölçeğinin etkisi %9'dur.

H2: Klan kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.8. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R Kare | Std. Hata |
|-------|------|----------------|--------------------|-----------|
| Model | ,666 | ,444 | ,441 | ,5204 |

Tablo 5.9. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu

| ANOVA | | | | | |
|-----------|-----------------|-----|--------------------|---------|-----------------------|
| Model | Kareler Toplamı | df | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi (p) |
| Regresyon | 90,120 | 2 | 45,060 | 166,362 | ,000 |
| Hata | 112,947 | 417 | ,271 | | |
| Toplam | 203,066 | 419 | | | |

Tablo 5.10. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|--------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|--------|-----------------------|
| | B | Std.Hata | Beta | | |
| Sabit | 0,671 | ,231 | | 2,905 | ,004 |
| İnovasyon | 0,177 | 0,071 | ,099 | 2,489 | ,013 |
| Bilgi Ölçeği | 0,647 | 0,041 | ,621 | 15,616 | ,000 |

Tabloda görüldüğü gibi klan kültürü üzerinde inovasyon eğilimi ve bilgi paylaşım ölçeğinin etkisi incelenmiştir. Modelin anlamlılığına bakıldığında ($F= 166,177$,

$p<0.05$) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Örgüt kültürü üzerinde inovasyon ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin açıklayıcı lığı %44,1 olarak bulunmuştur. Bilgi paylaşım ölçeğinin yalnız başına modele olan etkisi için katsayılar arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Bu ilişkide öncelikle katsayıların anlamlılığı incelenmesi gerekmektedir ve tabloda görüldüğü üzere ($t=2,48$, $p<0.05$ ve $t=15.61$ $p<0.05$) katsayılar anlamlıdır.

İnovasyon ölçeğindeki bir birim değişiklik 0,17 pozitif yönlü artış sağlarken bilgi ölçeğindeki bir birimlik değişim 0,64 pozitif yönlü artış sağlamaktadır. 1 birimlik örgüt kültürü üzerindeki değişimde **bilgi ölçeğinin etkisi %19'dur.**

H3: Adhokrasi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.11. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R Kare | Std. Hata |
|-------|------|----------------|--------------------|-----------|
| Model | ,651 | ,424 | ,421 | ,5225 |

Tablo 5.12. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu

| ANOVA | | | | | |
|-----------|-----------------|-----|--------------------|---------|-----------------------|
| Model | Kareler Toplamı | df | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi (p) |
| Regresyon | 83,627 | 2 | 41,813 | 153,232 | ,000 |
| Hata | 113,79 | 417 | ,273 | | |
| Toplam | 197,417 | 419 | | | |

Tablo 5.13. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|-------|----------------------------------|----------|--------------------------------|-------|-----------------------|
| | B | Std.Hata | Beta | | |
| Sabit | 0,797 | ,232 | | 3,437 | ,001 |

| | | | | | |
|--------------|-------|-------|------|--------|------|
| İnovasyon | 0,152 | 0,071 | ,086 | 2,127 | ,034 |
| Bilgi Ölçeği | 0,629 | 0,042 | ,612 | 15,122 | ,000 |

Tabloda görüldüğü gibi adhokrasi kültürü üzerinde inovasyon eğilimi ve bilgi paylaşım ölçeğinin etkisi incelenmiştir. Modelin anlamlılığına bakıldığında ($F=131,232$ $p<0.05$) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Adhokrasi kültürü üzerinde inovasyon ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin açıklayıcılığı %42,4 olarak bulunmuştur. Bilgi paylaşım ölçeğinin yalnız başına modele olan etkisi için katsayılar arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Bu ilişkide öncelikle katsayıların anlamlılığı incelenmesi gerekmektedir ve tabloda görüldüğü üzere ($t=2.12$, $p<0.05$ ve $t=15.12$, $p<0.05$) katsayılar anlamlıdır.

İnovasyon ölçeğindeki bir birim değişiklik 0,15 pozitif yönlü artış sağlarken bilgi ölçeğindeki bir birimlik değişim 0,62 pozitif yönlü artış sağlamaktadır. 1 birimlik adhokrasi kültürü üzerindeki değişimde **bilgi ölçeğinin etkisi %16,4'dür.**

H4: Hiyerarşi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.14. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R Kare | Std. Hata |
|-------|------|----------------|--------------------|-----------|
| Model | ,471 | ,222 | ,219 | ,52687 |

Tablo 5.15. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu

| ANOVA | | | | | |
|-----------|-----------------|-----|--------------------|--------|-----------------------|
| Model | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi (p) |
| Regresyon | 37,271 | 2 | 18,635 | 59,586 | ,000 ^b |
| Hata | 130,416 | 417 | 0,313 | | |
| Toplam | 167,686 | 419 | | | |

Tablo 5.16. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|--------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|-------|-----------------------|
| | B | Std.Hata | Beta | | |
| Sabit | 1,652 | 0,248 | | 6,656 | 0,000 |
| İnovasyon | 0,130 | 0,076 | 0,080 | 1,702 | 0,089 |
| Bilgi Ölçeği | 0,411 | 0,045 | 0,434 | 9,233 | 0,000 |

Tabloda görüldüğü gibi hiyerarşi kültürü üzerinde inovasyon eğilimi ve bilgi paylaşım ölçeğinin etkisi incelenmiştir. Modelin anlamlılığına bakıldığında ($F= 59.58$ $p<0.05$) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Hiyerarşi kültürü üzerinde inovasyon ve bilgi paylaşım ölçeklerinin açıklayıcılığı %22,2 olarak bulunmuştur. Bilgi paylaşım ölçeğinin yalnız başına modele olan etkisi için katsayılar arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Bu ilişkide öncelikle katsayıların anlamlılığı incelenmesi gerekmektedir ve tabloda görüldüğü üzere ($t=1.70$, $p<0.05$ ve $t=9.23$, $p>0.05$) katsayılar anlamlı olmamakla birlikte bu anlamsızlığı sağlayan değişken inovasyon ölçeğidir. Hiyerarşi kültürü ile inovasyon eğilimi arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilememektedir.

H5: Pazar kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.17. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R Kare | Std. Hata |
|-------|------|----------------|--------------------|-----------|
| Model | ,680 | ,463 | ,460 | ,4628 |

Tablo 5.18. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu

| ANOVA | | | | | |
|-----------|-----------------|-----|--------------------|---------|-----------------------|
| Model | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi (p) |
| Regresyon | 77,041 | 2 | 38,520 | 179,795 | ,000 ^b |
| Hata | 89,341 | 417 | 0,214 | | |

| | | | | | |
|--------|---------|-----|--|--|--|
| Toplam | 166,382 | 419 | | | |
|--------|---------|-----|--|--|--|

Tablo 5.19. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|--------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|--------|-----------------------|
| | B | Std.Hata | Beta | | |
| Sabit | 0,989 | 0,205 | | 4,813 | 0,000 |
| İnovasyon | 0,149 | 0,063 | 0,092 | 2,350 | 0,019 |
| Bilgi Ölçeği | 0,603 | 0,037 | 0,639 | 16,357 | 0,000 |

Tabloda görüldüğü gibi pazar kültürü üzerinde inovasyon eğilimi ve bilgi paylaşım ölçeğinin etkisi incelenmiştir. Modelin anlamlılığına bakıldığında ($F= 179,795$ $p<0.05$) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Pazar kültürü üzerinde inovasyon ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin açıklayıcılığı %46,3 olarak bulunmuştur. Bilgi paylaşım ölçeğinin yalnız başına modele olan etkisi için katsayılar arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Bu ilişkide öncelikle katsayıların anlamlılığı incelenmesi gerekmektedir ve tabloda görüldüğü üzere ($t=2.35$, $p<0.05$ ve $t=16.35$, $p<0.05$) katsayılar anlamlıdır.

İnovasyon ölçeğindeki bir birim değişiklik 0,14 pozitif yönlü artış sağlarken örtülü bilgi ölçeğindeki bir birimlik değişim 0,60 pozitif yönlü artış sağlamaktadır. 1 birimlik pazar kültürü üzerindeki değişimde **bilgi ölçeğinin etkisi %20'dir.**

H6: Klan kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.20. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R Kare | Std. Hata |
|-------|------|----------------|--------------------|-----------|
| Model | ,625 | ,390 | ,387 | ,5450 |

Tablo 5.21. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu

| ANOVA | | | | | |
|-----------|-----------------|-----|--------------------|---------|-----------------------|
| Model | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi (p) |
| Regresyon | 79,202 | 2 | 39,601 | 133,320 | ,000 ^b |
| Hata | 123,865 | 417 | 0,297 | | |
| Toplam | 203,066 | 419 | | | |

Tablo 5.22. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|----------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|--------|-----------------------|
| | B | Std.Hata | Beta | | |
| Sabit | 0,796 | 0,241 | | 3,300 | 0,001 |
| İnovasyon Ortalaması | 0,269 | 0,073 | 0,150 | 3,684 | 0,000 |
| Açık Bilgi Paylaşımı | 0,542 | 0,040 | 0,556 | 13,624 | 0,000 |

Tabloda görüldüğü gibi klan kültürü üzerinde inovasyon eğilimi ve açık bilgi paylaşım ölçeğinin etkisi incelenmiştir. Modelin anlamlılığına bakıldığında (F= 133,320 p<0.05) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Klan kültürü üzerinde inovasyon ve açık bilgi paylaşımı ölçeklerinin açıklayıcılığı %39,0 olarak bulunmuştur. Açık Bilgi paylaşım ölçeğinin yalnız başına modele olan etkisi için katsayılar arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Bu ilişkide öncelikle katsayıların anlamlılığı incelenmesi gerekmektedir ve tabloda görüldüğü üzere (t=3,68, p<0.05 ve t=13.62, p<0.05) katsayılar anlamlıdır.

İnovasyon ölçeğindeki bir birim değişiklik 0,26 pozitif yönlü artış sağlarken örtülü bilgi ölçeğindeki bir birimlik değişim 0,54 pozitif yönlü artış sağlamaktadır. 1 birimlik adhokrazi kültürü üzerindeki değişimde açık **bilgi ölçeğinin etkisi %13'tür.**

H7: Klan kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide örtülü bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.23. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtülü Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R Kare | Std. Hata |
|-------|------|----------------|--------------------|-----------|
| Model | ,639 | ,408 | ,405 | ,5370 |

Tablo 5.24. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtülü Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu

| ANOVA | | | | | |
|-----------|-----------------|-----|--------------------|---------|-----------------------|
| Model | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi (p) |
| Regresyon | 82,805 | 2 | 41,403 | 143,562 | ,000 ^b |
| Hata | 120,261 | 417 | 0,288 | | |
| Toplam | 203,066 | 419 | | | |

Tablo 5.25. Klan Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtülü Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|-----------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|--------|-----------------------|
| | B | Std.Hata | Beta | | |
| Sabit | 0,831 | 0,236 | | 3,513 | 0,000 |
| İnovasyon Ortalaması | 0,205 | 0,073 | 0,115 | 2,798 | 0,005 |
| Örtük Bilgi Paylaşımı | 0,573 | 0,040 | 0,585 | 14,271 | 0,000 |

Tabloda görüldüğü gibi klan kültürü üzerinde inovasyon eğilimi ve örtük bilgi paylaşım ölçeğinin etkisi incelenmiştir. Modelin anlamlılığına bakıldığında (F= 143.562, p<0.05) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Klan kültürü üzerinde inovasyon ve örtük bilgi paylaşımı ölçeklerinin açıklayıcılığı %40,8 olarak bulunmuştur. Açık Bilgi paylaşım ölçeğinin yalnız başına modele olan etkisi için katsayılar arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Bu ilişkide öncelikle katsayıların anlamlılığı incelenmesi gerekmektedir ve tabloda görüldüğü üzere (t=2.79, p<0.05 ve t=14.27, p<0.05) katsayılar anlamlıdır.

İnovasyon ölçeğindeki bir birim değişiklik 0,20 pozitif yönlü artış sağlarken örtülü bilgi ölçeğindeki bir birimlik değişim 0,57 pozitif yönlü artış sağlamaktadır. 1 birimlik örgüt kültürü üzerindeki değişimde örtülü **bilgi ölçeğinin etkisi %14,5'tir.**

H8: Adhokrasi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.26. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R Kare | Std. Hata |
|-------|------|----------------|--------------------|-----------|
| Model | ,626 | ,392 | ,398 | ,5269 |

Tablo 5.27. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu

| ANOVA | | | | | |
|-----------|-----------------|-----|--------------------|---------|-----------------------|
| Model | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi (p) |
| Regresyon | 77,302 | 2 | 38,651 | 134,183 | ,000 ^b |
| Hata | 120,115 | 417 | 0,288 | | |
| Toplam | 197,417 | 419 | | | |

Tablo 5.28. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|----------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|--------|-----------------------|
| | B | Std.Hata | Beta | | |
| Sabit | 0,886 | 0,237 | | 3,729 | 0,000 |
| İnovasyon Ortalaması | 0,229 | 0,072 | 0,130 | 3,179 | 0,002 |
| Açık Bilgi Paylaşımı | 0,547 | 0,039 | 0,569 | 13,952 | 0,000 |

Tabloda görüldüğü gibi adhokrasi kültürü üzerinde inovasyon eğilimi ve açık bilgi paylaşım ölçeğinin etkisi incelenmiştir. Modelin anlamlılığına bakıldığında (F= 134.183, p<0.05) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Klan kültürü üzerinde

inovasyon ve açık bilgi paylaşımı ölçeklerinin açıklayıcı lığı %39,2 olarak bulunmuştur. Açık Bilgi paylaşım ölçeğinin yalnız başına modele olan etkisi için katsayılar arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Bu ilişkide öncelikle katsayıların anlamlılığı incelenmesi gerekmektedir ve tabloda görüldüğü üzere ($t=3.17$, $p<0.05$ ve $t=13.95$, $p<0.05$) katsayılar anlamlıdır.

İnovasyon ölçeğindeki bir birim değişiklik 0,22 pozitif yönlü artış sağlarken örtülü bilgi ölçeğindeki bir birimlik değişim 0,54 pozitif yönlü artış sağlamaktadır. 1 birimlik örgüt kültürü üzerindeki değişimde açık **bilgi ölçeğinin etkisi %13'tür.**

H9: Adhokrasi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.29. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R Kare | Std. Hata |
|-------|------|----------------|--------------------|-----------|
| Model | ,607 | ,368 | ,365 | ,5458 |

Tablo 5.30. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu

| ANOVA | | | | | |
|-----------|-----------------|-----|--------------------|---------|-----------------------|
| Model | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi (p) |
| Regresyon | 72,655 | 2 | 36,328 | 121,421 | ,000 ^b |
| Hata | 124,761 | 417 | 0,299 | | |
| Toplam | 197,417 | 419 | | | |

Tablo 5.31. Adhokrasi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|-------|----------------------------------|----------|--------------------------------|-------|-----------------------|
| | B | Std.Hata | Beta | | |
| Sabit | 0,983 | 0,241 | | 4,083 | 0,000 |

| | | | | | |
|-----------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| İnovasyon Ortalaması | 0,194 | 0,075 | 0,110 | 2,599 | 0,010 |
| Örtük Bilgi Paylaşımı | 0,536 | 0,041 | 0,555 | 13,110 | 0,000 |

Tabloda görüldüğü gibi adhokrasi kültürü üzerinde inovasyon eğilimi ve örtük bilgi paylaşım ölçeğinin etkisi incelenmiştir. Modelin anlamlılığına bakıldığında ($F=121.421$, $p<0.05$) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Adhokrasi kültürü üzerinde inovasyon ve örtük bilgi paylaşımı ölçeklerinin açıklayıcı lığı %36,8 olarak bulunmuştur. Örtük Bilgi paylaşım ölçeğinin yalnız başına modele olan etkisi için katsayılar arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Bu ilişkide öncelikle katsayıların anlamlılığı incelenmesi gerekmektedir ve tabloda görüldüğü üzere ($t=2.599$, $p<0.05$ ve $t=13.11$, $p<0.05$) katsayılar anlamlıdır.

İnovasyon ölçeğindeki bir birim değişiklik 0,19 pozitif yönlü artış sağlarken örtülü bilgi ölçeğindeki bir birimlik değişim 0,53 pozitif yönlü artış sağlamaktadır. 1 birimlik örgüt kültürü üzerindeki değişimde örtülü **bilgi ölçeğinin etkisi %11,5'tir.**

H10: Hiyerarşi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.32. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R Kare | Std. Hata |
|-------|------|----------------|--------------------|-----------|
| Model | ,449 | ,202 | ,198 | ,5457 |

Tablo 5.33. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu

| ANOVA | | | | | |
|-----------|-----------------|-----|--------------------|--------|-----------------------|
| Model | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi (p) |
| Regresyon | 33,853 | 2 | 16,926 | 52,739 | ,000 ^b |
| Hata | 133,834 | 417 | 0,321 | | |
| Toplam | 167,686 | 419 | | | |

Tablo 5.34. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|-----------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|-------|-----------------------|
| | B | Std.Hata | Beta | | |
| Sabit | 1,719 | 0,251 | | 6,858 | 0,000 |
| İnovasyon Ortalaması | 0,184 | 0,076 | 0,113 | 2,420 | 0,016 |
| Örtük Bilgi Paylaşımı | 0,352 | 0,041 | 0,397 | 8,510 | 0,000 |

Tabloda görüldüğü gibi hiyerarşi kültürü üzerinde inovasyon eğilimi ve açık bilgi paylaşım ölçeğinin etkisi incelenmiştir. Modelin anlamlılığına bakıldığında ($F= 52.73$, $p<0.05$) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Hiyerarşi kültürü üzerinde inovasyon ve açık bilgi paylaşımı ölçeklerinin açıklayıcı lığı %20,2 olarak bulunmuştur. Açık Bilgi paylaşım ölçeğinin yalnız başına modele olan etkisi için katsayılar arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Bu ilişkide öncelikle katsayıların anlamlılığı incelenmesi gerekmektedir ve tabloda görüldüğü üzere ($t=2,42$, $p<0.05$ ve $t=8,51$, $p<0.05$) katsayılar anlamlıdır.

İnovasyon ölçeğindeki bir birim değişiklik 0,18 pozitif yönlü artış sağlarken açık bilgi ölçeğindeki bir birimlik değişim 0,35 pozitif yönlü artış sağlamaktadır. 1 birimlik örgüt kültürü üzerindeki değişimde açık **bilgi ölçeğinin etkisi %3'tür.**

H11: Hiyerarşi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.35. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R Kare | Std. Hata |
|-------|------|----------------|--------------------|-----------|
| Model | ,446 | ,199 | ,195 | ,5587 |

Tablo 5.36. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu

| ANOVA | | | | | |
|-----------|-----------------|-----|--------------------|--------|-----------------------|
| Model | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi (p) |
| Regresyon | 33,296 | 2 | 16,648 | 51,656 | ,000 ^b |
| Hata | 134,391 | 417 | 0,322 | | |
| Toplam | 167,686 | 419 | | | |

Tablo 5.37. Hiyerarşi Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|-----------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|-------|-----------------------|
| | B | Std.Hata | Beta | | |
| Sabit | 1,766 | 0,250 | | 7,064 | 0,000 |
| İnovasyon Ortalaması | 0,154 | 0,078 | 0,095 | 1,983 | 0,048 |
| Örtük Bilgi Paylaşımı | 0,356 | 0,042 | 0,400 | 8,390 | 0,000 |

Tabloda görüldüğü gibi hiyerarşi kültürü üzerinde inovasyon eğilimi ve örtük bilgi paylaşım ölçeğinin etkisi incelenmiştir. Modelin anlamlılığına bakıldığında (F= 51.65, p<0.05) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Hiyerarşi kültürü üzerinde inovasyon ve örtük bilgi paylaşımı ölçeklerinin açıklayıcı lığı %19,9 olarak bulunmuştur. Örtük Bilgi paylaşım ölçeğinin yalnız başına modele olan etkisi için katsayılar arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Bu ilişkide öncelikle katsayıların anlamlılığı incelenmesi gerekmektedir ve tabloda görüldüğü üzere (t=1.98, p<0.05 ve t=8.39, p<0.05) katsayılar anlamlıdır.

İnovasyon ölçeğindeki bir birim değişiklik 0,15 pozitif yönlü artış sağlarken örtük bilgi ölçeğindeki bir birimlik değişim 0,35 pozitif yönlü artış sağlamaktadır. 1 birimlik örgüt kültürü üzerindeki değişimde örtülü **bilgi ölçeğinin etkisi %3'tür.**

H12: Pazar kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır.

Tablo 5.38. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R Kare | Std. Hata |
|-------|------|----------------|--------------------|-----------|
| Model | ,641 | ,411 | ,409 | ,5587 |

Tablo 5.39. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu

| ANOVA | | | | | |
|-----------|-----------------|-----|--------------------|---------|-----------------------|
| Model | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi (p) |
| Regresyon | 68,445 | 2 | 34,223 | 145,716 | ,000 ^b |
| Hata | 97,936 | 417 | 0,235 | | |
| Toplam | 166,382 | 419 | | | |

Tablo 5.40. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Açık Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|----------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|--------|-----------------------|
| | B | Std.Hata | Beta | | |
| Sabit | 1,098 | 0,214 | | 5,118 | 0,000 |
| İnovasyon Ortalaması | 0,231 | 0,065 | 0,143 | 3,563 | 0,000 |
| Açık Bilgi Paylaşımı | 0,510 | 0,035 | 0,577 | 14,404 | 0,000 |

Tabloda görüldüğü gibi pazar kültürü üzerinde inovasyon eğilimi ve açık bilgi paylaşım ölçeğinin etkisi incelenmiştir. Modelin anlamlılığına bakıldığında (F= 145,71, p<0.05) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Pazar kültürü üzerinde inovasyon ve açık bilgi paylaşımı ölçeklerinin açıklayıcı lığı %41,1 olarak bulunmuştur. Açık Bilgi paylaşım ölçeğinin yalnız başına modele olan etkisi için katsayılar arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Bu ilişkide öncelikle katsayıların anlamlılığı incelenmesi gerekmektedir ve tabloda görüldüğü üzere (t=3,56, p<0.05 ve t=14.40, p<0.05) katsayılar anlamlıdır.

İnovasyon ölçeğindeki bir birim değişiklik 0,23 pozitif yönlü artış sağlarken açık bilgi ölçeğindeki bir birimlik değişim 0,51 pozitif yönlü artış sağlamaktadır. 1 birimlik örgüt kültürü üzerindeki değişimde açık **bilgi ölçeğinin etkisi %11'dir.**

H13: Pazar kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır

Tablo 5.41. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Regresyon Açıklama Tablosu

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R Kare | Std. Hata |
|-------|------|----------------|--------------------|-----------|
| Model | ,648 | ,419 | ,417 | ,4813 |

Tablo 5.42. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Anova Tablosu

| ANOVA | | | | | |
|-----------|-----------------|-----|--------------------|---------|-----------------------|
| Model | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ortalaması | F | Anlamlılık Düzeyi (p) |
| Regresyon | 69,772 | 2 | 34,886 | 150,580 | ,000 ^b |
| Hata | 96,610 | 417 | 0,232 | | |
| Toplam | 166,382 | 419 | | | |

Tablo 5.43. Pazar Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Katsayılar Tablosu

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | Anlamlılık Düzeyi (p) |
|-----------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|--------|-----------------------|
| | B | Std.Hata | Beta | | |
| Sabit | 1,145 | 0,212 | | 5,402 | 0,000 |
| İnovasyon Ortalaması | 0,178 | 0,066 | 0,110 | 2,714 | 0,007 |
| Örtük Bilgi Paylaşımı | 0,529 | 0,036 | 0,596 | 14,698 | 0,000 |

Tabloda görüldüğü gibi pazar kültürü üzerinde inovasyon eğilimi ve örtük bilgi paylaşım ölçeğinin etkisi incelenmiştir. Modelin anlamlılığına bakıldığında (F= 150.58, p<0.05) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Pazar kültürü üzerinde

inovasyon ve örtük bilgi paylaşımı ölçeklerinin açıklayıcı lığı %41,9 olarak bulunmuştur. Örtük Bilgi paylaşım ölçeğinin yalnız başına modele olan etkisi için katsayılar arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Bu ilişkide öncelikle katsayıların anlamlılığı incelenmesi gerekmektedir ve tabloda görüldüğü üzere ($t=2.71$, $p<0.05$ ve $t=14.69$, $p<0.05$) katsayılar anlamlıdır.

İnovasyon ölçeğindeki bir birim değişiklik 0,17 pozitif yönlü artış sağlarken örtük bilgi ölçeğindeki bir birimlik değişim 0,52 pozitif yönlü artış sağlamaktadır. 1 birimlik örgüt kültürü üzerindeki değişimde örtük **bilgi ölçeğinin etkisi %11,9'dur.**



TARTIŞMA & SONUÇ

Çalışmanın uygulamalı bölümünde; Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin takım üyelerinin sahip olduğu inovasyon eğilimlerini, bilgi paylaşımını ve benimsenen örgüt kültürünü araştırarak; örgüt kültürü ve inovasyon eğilimi arasında anlamlı bir bağ olup olmadığı ve bilgi paylaşımının bu kavramlar üzerindeki düzenleyici rolünün etkisi incelenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcılar tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilmiş olup, 420 işgören ve yönetici üzerinden anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket katılımcıları ve değerlerinde atanmamış herhangi bir değer bulunmamaktadır. Gerçekleştirilen araştırmanın analiz sonuçları, işletmelerin benimsedikleri örgüt kültürleri, inovasyon eğilimleri ve sahip oldukları bilgi paylaşımı eğilimlerine bağlı olarak ölçümlenmiştir.

Araştırma bulgularından elde edilen tanımlayıcı istatistiklere göre; ankete katılan katılımcıların %59,7'si erkek bireylerden, %40,2'si kadın bireylerden oluşmaktadır. Erkek katılımcıların %57'si evli iken kadın katılımcıların %50'si evlidir. Katılımcılar 33,7 ortalama yaşa sahiptir. Katılımcıların %80'i iş gören unvanında iken %20'si yönetici unvanındadır. İşletme sektörü dağılımları ise şu şekildedir: %23 tekstil, %18 mobilya, %17 metal sanayi, %13 gıda, %10 kâğıt, %8 otomotiv, %7 plastik-ambalaj ve %2 savunma sanayi şeklindedir. Eğitim durumları %36 lisans, %20 lise, %22 ön lisans ve %22 diğer olarak dağılmaktadır. Katılımcılar sektörlerinde 3,7 yıl ortalama ile çalışmaktadır.

Araştırmanın amacını kapsayan Örgüt Kültürü türlerini ölçümlemek için Cameron ve Quinn'in 1999 yılındaki çalışmalarında geliştirdikleri 24 ifadeden oluşan ölçek Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır. Kullanılan ölçek Türkçe olarak Karcıoğlu ve Timuroğlu'nun "Örgüt Kültürü ve Liderlik" adlı çalışmalarında da kullanılmıştır. Dört örgüt kültürü türü klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar şeklinde tanımlanmıştır. İnovasyon Eğilimini ölçmek için ise; Hurt, Joseph ve Cook tarafından geliştirilen ve Sarıoğlu tarafından Türkçe'ye uyarlanan Bireysel Yenilikçilik Ölçeği kullanılmıştır. Bilgi Paylaşımını ölçmek için ise Zhining Wang ve Nianxin Wang tarafından 2012 yılında geliştirilen ve 2014 yılında Mehmet Fatih Aslan'ın Türkçeye geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yaptığı, İşletmelerde Bilgi paylaşımı, İnovasyon ve Firma

Performansı İlişkisi: Gaziantep ilinde Bir Araştırma isimli yüksek lisans tezinden 14 soruluk anket kullanılmıştır. Ölçek iki boyutlu olup bunlar; (1) Örtük Bilgi Paylaşımı, (2) Açık Bilgi Paylaşımı şeklindedir. Açık bilgi paylaşımına ilişkin 7 ifade, örtülü bilgi paylaşımına ilişkin 7 ifade kullanılmıştır.

Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin takım üyelerinin sahip olduğu inovasyon eğilimlerini, bilgi paylaşımını ve benimsenen örgüt kültürünü ön plana alarak örgüt kültürü ve inovasyon eğilimi arasında anlamlı bir bağ olup olmadığını ve bu bağ içerisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolünün etkisini ortaya çıkartmayı hedefleyen anket sorularına katılımcıların verdikleri yanıtlara istinaden elde edilen bulguları inceleyecek olursak;

Örgüt kültürü üzerindeki inovasyon ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin düzenleyici etkisi %51,6 iken bilgi paylaşımının tek başına düzenleyici rolü %9 olarak tespit edilmiştir. Bu veriden yola çıkarak bilgi paylaşımının örgüt kültürü ve inovasyon eğilimi arasında düzenleyici rolünün olmadığını söyleyebiliriz. Örgüt kültürü ve bilgi paylaşımının alt boyutlarının da analize dahil edilmesi bilgi paylaşımının düzenleyici rolünün analizinde daha doğru sonuçlar vereceği düşünüldüğü için alt boyutların analizlerini incelemek gerekmektedir.

Örgüt kültürünün dört alt boyutu temel alınarak yapılan ikinci analizlerde klan kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü %19 olarak tespit edilmektedir. Adhokrasi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolüne bakacak olursak %16,4 olarak tespit edilmektedir. Pazar kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü ise %20 olarak tespit edilmektedir. Bunlara ek olarak yapılan ikinci analizler sonucunda hiyerarşi kültürü ve inovasyon eğilimi arasında anlamlı bir bağ tespit edilemediğinden bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi analiz edilememiştir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarında yapılmış olan analizlerde görüldüğü üzere alt boyutlara indiğimiz zaman bilgi paylaşımının etkisinin pazar kültürüne sahip olan örgütlerde inovasyon eğilimi ve bilgi paylaşımının etkisi %20 oranla en yüksek düzenleyiciliğe sahip iken hiyerarşi kültüründe ise inovasyon eğiliminin anlamlı bir bağ oluşturmadığı tespit edildiğinden bilgi paylaşımının düzenleyiciliği analiz

edilememiştir. Örgüt kültürünün dört alt boyutuyla birlikte bilgi paylaşımının iki alt boyutu olan açık ve örtük bilgi paylaşımı analize dahil edilerek üçüncü analizler yapılmıştır.

Bilgi paylaşımının alt boyutlarını temel alan son analizlerde klan kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü %13 iken örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü %14,5 olarak tespit edilmiştir. Adhokrasi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü %13 iken örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü %11,5 şeklinde tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık ve örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü %3 olarak tespit edilmiştir. Pazar kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü %11 iken örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü %11,9 tespit edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen tüm bu verilerin ışığında; günümüz şartlarında işletmeler faaliyetlerini sürdürüp kâr sağlayabilmek için sürekli yenilikçi olmak zorunda ve karşılıklarına çıkan fırsatları işletme faydasına çevirerek küresel pazarda pay kazanmak durumunda kalmaktadırlar. İnovatif ruhu benimsemiş işletmelerin her zaman daha önde oldukları alan yazınına ışık tutan çalışmanın teorik kısmında da görülmektedir. Örgütlerin faaliyetlerin sürekli devam edebilmesi ve sahip oldukları pazar paylarını koruyabilmeleri için inovatif bir kültür benimseyerek, yeni ürünler, hizmetler ve pazarlar geliştirmeleri gerekliliği görülmektedir. Bu çerçevede, ilk olarak işletmelerin benimsediği örgüt kültürünün inovatif ruha/bakış açısına ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Yapılan bu çalışmada ise hiyerarşi kültüründe inovasyon eğiliminin olmadığı tespit edilmesi bu veriyi destekler niteliktedir.

İşletmelerin içinde buldukları modern endüstri hatta post modern endüstri her geçen gün gelişmeye ve değişmeye devam edeceği için işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için en üst kademededen en alt kademeye kadar bütün takım üyelerinin inovasyon alanında bilgilendirilmeleri ve bilgi paylaşımı konusunda eğitilmeleri önemini her zaman koruyacak ve hatta gelecek yıllarda vazgeçilmez eğitimlerden birisi olacaktır. Örgüt üyeleri arasında bilgi paylaşımını arttıracak eğitimlerde bulunmaları, örgüt üyelerinin büyük bilgiyi ve kritik noktalarda kullanılacak örtük bilgileri paylaşmaları ve paylaşılacak destekleyici ortamların oluşturulması işletmeleri

oldukları konumdan ileriye taşıyacak olan ve inovatif bir örgüt kültürünü oluşturacak etkinliklerdir. Bunun yanı sıra örgüt üyelerinin kendilerini aile gibi hissettikleri çalışma ortamlarının kurulması, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını desteklemesiyle birlikte alan dışı fikirlerin de problemlere dahil olmasını sağlamaktadır. Bu fikirler var olan sorunlara farklı bakış açıları kazandırdıkları için inovasyon gelişmesi ihtimalini beraberinde getirmektedir. Bunun için ise örgüt içerisinde daha az ast-üst ilişkisinin olmasıyla birlikte yetki paylaşımının ve sorumluluk devrinin önemi büyüktür. Bu sayede örgüt kültürü daha esnek bir hal alacak, bilgi paylaşımı teşvik edilecek ve örgütlerin inovasyon eğilimleri zamanla artacaktır.

Bütün bu değişimler ve gelişmeler kapsamında Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve inovasyon yapan işletmeler üzerinde araştırma yapılarak, alınan çıktılar sayesinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolünü ve örgüt kültürüyle inovasyon eğilimi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmıştır. Bu noktada elde edilen bulguların mekân, zaman ve imkânlar bakımından farklılık göstermesi göz önünde bulundurularak çalışmanın farklı illerde, farklı organize sanayi bölgelerinde ve hatta farklı sektörlerde gerçekleştirilip karşılaştırılması önerilebilir. Gerçekleştirilmiş olan bu çalışmanın ise konu ile ilgili araştırmaların geliştirilmesini destekleyerek alan teorilerine ve Türkçe yazın alanına katkıda bulunacağı söylenebilir.

| HİPOTEZLER | SONUÇ |
|--|--|
| H1: Örgüt kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır. | Anlamli ve Pozitif Yönde Etkilemektedir. |
| H2: Klan kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır. | Anlamli ve Pozitif Yönde Etkilemektedir. |
| H3: Adhokrasi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır. | Anlamli ve Pozitif Yönde Etkilemektedir. |
| H4: Hiyerarşi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır. | Anlamli Etki Görülmemektedir. |
| H5: Pazar kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır. | Anlamli ve Pozitif Yönde Etkilemektedir. |
| H6: Klan kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır. | Anlamli ve Pozitif Yönde Etkilemektedir. |
| H7: Klan kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır. | Anlamli ve Pozitif Yönde Etkilemektedir. |
| H8: Adhokrasi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır. | Anlamli ve Pozitif Yönde Etkilemektedir. |
| H9: Adhokrasi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır. | Anlamli ve Pozitif Yönde Etkilemektedir. |
| H10: Hiyerarşi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır. | Anlamli ve Pozitif Yönde Etkilemektedir. |
| H11: Hiyerarşi kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır. | Anlamli ve Pozitif Yönde Etkilemektedir. |
| H12: Pazar kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide açık bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır. | Anlamli ve Pozitif Yönde Etkilemektedir. |
| H13: Pazar kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkide örtük bilgi paylaşımının düzenleyici rolü vardır. | Anlamli ve Pozitif Yönde Etkilemektedir. |

KAYNAKÇA

Akgün AE, Keskin H, Günsel A (2009) *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler* (Efil Yayınevi, İstanbul).

Altan S, Özpehlivan M (2019) *Örgüt Kültürü ve İnovasyon*, (Akademisyen Kitabevi, Ankara).

Aslan MF (2014) İşletmelerde Bilgi paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep ilinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.

Atılgan D (2009) Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi, *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 23(1).

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

Apple Insider (2010) Apple iPod, https://appleinsider.com/articles/10/12/31/five_years_of_apple_2005_ipod_to_2010_ipod_touch, (30 Mayıs 2021).

Bakan İ, Büyükbeşe T, Bedestenci Ç (2004) *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Bir Yaklaşım*, (Aktüel Yayınları, İstanbul).

Balparmak (2021) Katla Balla, <https://www.balparmak.com.tr/odullerimiz>, (31 Mayıs 2021).

Balparmak (2021) QR Kod, <https://www.balparmak.com.tr/neden-analiz-edilmis-bal>, (31 Mayıs 2021).

Barutçugil İ (2002) *Bilgi Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).

Barutçugil İ (2002) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).

Baydar B, Sakız S (2016) *Bilgi Çağında İnovasyon*. Editör: A. Döner ve A. Akyüz, *Bilgi Ekonomisi ve Dışsallık* (Derin Yayınları, İstanbul)

Bell D (1976) *The Coming of Post-Industrial Society*, (Basic Books, New York)

Bursalıoğlu Z (2012) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, (Pegem Akademi, Ankara).

Çelebi N (1983) *Aydın'daki Küçük Sanayilerin Sosyolojik Açıdan İncelenmesi*, (Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir).

Davarcı M (2021) *Örgütsel Adalet ve Güvenin Bilgi Paylaşımına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bartın.

Davenport T, Prusak L (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* (Harvard Business School Press, Massachusetts)

Demirel Y, Seçkin Z (2008) *Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri*, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1).

Demirel Y, Yeniçeri Ö (2007) *Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma*. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(12).

Derin ÖB (2019) *İşletmelerde Bilgi Paylaşımı Yenilikçi İş Davranışı ve Etik İklim İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Dilek S (2016) Bilgi Çağında İnovasyon. Editör: A. Döner ve A. Akyüz, *Bilgi Ekonomisi ve Dışsallık* (Derin Yayınları, İstanbul)

Dinçer Ö, Fidan Y (1996) *İşletme Yönetimi*, (Beta Basım Yayıncılık, İstanbul).

Doğan B (2018) *Örgüt Kültürü*, (Beta Yayınları, İstanbul).

Dönmezer S (1995) *Toplumbilim*, (Beta Basım Yayım, İstanbul).

Elçi Ş (2007) *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, (Technopolis Group Yayınevi, Ankara).

Eren E (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (Beta Basım Yayın, İstanbul).

Erendemir Ergün E (2021) Örgütsel Sosyalleşme ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkide Güçlendirici Liderliğin Düzenleyici Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.

Erkutlu HV (2018) *Örgütsel Davranış*, (Akademisyen Kitabevi, Ankara).

Erdem R (2007) Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elâzığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma, *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2).

Erdoğan İ (1987) *İşletmelerde Davranış* (İstanbul Üniversitesi İİE Yayınları, İstanbul).

Eroğlu F (1996) *Davranış Bilimleri*, (Beta Basım Yayın, İstanbul).

Ersöz M (2021) Yalın Üretim, Kaizen ve Sektörel Uygulama Örnekleri, <https://www.linkedin.com/pulse/yalin-uretim-kaizen-ve-sektorel-uygulama-ornekleri-mustafa-ersöz/?originalSubdomain=tr>, (1 Haziran 2021).

Gammelgaard J, Ritter T (2000) *Knowledge retrieval process in multinational consulting firms* (Danish Social Sciences Research Council, Frederiksberg)

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

Güleş HK, Bülbül H (2004) *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, (Nobel Yayıncılık, Ankara).

Gümüşsoy Y (2020) Ruhsal Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı Üzerindeki Etkisinde, Takım Uyumu ve Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Aksaray Üniversitesi: Aksaray

Güney S (2015) *Girişimcilik / Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, (Siyasal Kitabevi, Ankara).

Gürdal SA (2013) Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

Güvenç B (1991) *İnsan ve Kültür* (Remzi Kitabevi, İstanbul).

Hasanoğlu M (2004) Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, 52.

Hofstede G (2021) Organisational Culture, <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture>, (8 Mayıs 2021).

Hurt HT, Joseph K, Cook CD (1977) Scales For The Measurement Of Innovativeness. *Human Communication Research*, 4(1).

Işık C, Keskin G (2013) Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1).

Işık M (2018) Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler ve Bilgi Paylaşımı Sürecinin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *UIİİD-İJEAS*, (17. UİK Özel Sayısı)

Kaizen Çemberi (2021) <https://www.mottokampus.com/2019/11/02/tembellikten-kurtulmak-icin-kaizen-teknigi/>, (1 Haziran 2021).

Karaaslan A, Özler DE, Kulaklıoğlu S (2009) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2).

Karasar N (2005) *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler ve Teknikler* (Nobel Yayıncılık, Ankara).

Karasar N (2016) *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).

Kavrakoğlu İ (2006) *Yönetimde Devrimin Rehberi: İnovasyon*, (Altedo Yayıncılık, İstanbul).

Keskin H, Ayar Şentürk H, Beydoğan A (2018) Yenilikçilik Kalitesi Perspektifinden Bilgi Paylaşımı, Entelektüel Sermaye ve Performans İlişkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3).

Kozacıoğlu S (2022) Toplum 5.0 ve Yapay Zekâ Bağlamında Gerçekleşen Toplumsal Dönüşümün Sosyolojik Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Nevşehir.

Köse S, Tetik S Ercan C (2001) Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1).

Kurt T (2010) Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.

Külcü Ö (2018) *Bilgi Kuramı ve Bilgi Yönetimi (Kuramsal Bilginin Oluşumu ve Toplumsal Bilgiye Dönüşümü)*, (Hiperlink Yayıncılık, İstanbul).

Marshall G (2005) *Sosyoloji Sözlüğü*, çev, Osman Akınhay, Derya Kömürcü (Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara).

Nedir.org (2019) Yüksek Kültür, <https://yuksekkultur.nedir.org>, (16 Mart 2021).

Nonaka I, Takeuchi H (1995) *The Knowledge-Creating Company* (Oxford University Press, New York)

Northcraft GB, Neale MA (1990) *Organizational Behavior: A Management Challenge*, (The Dryden Press).

OECD, EUROSTAT (2006) *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* çev, TÜBİTAK https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_T_R.pdf.

Oğuz ES (2011) Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı, *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2).

Ouchi W (1989) *Teori Z*, çev, Yakut Güneri (İlgi Yayıncılık, İstanbul).

Öneren M, Çiftçi, GE, Harman A (2016) Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi* (58)1.

Özkalp E (1995) *Örgütlerde Davranış*, (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).

Özkalp E, Kırel Ç (1998) *Örgütsel Davranış*, (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).

Peters TJ, Waterman RH (1987) *Yönetme ve Yükselme Sanatı "Mükemmeli Arayış"*, çev, Selami Sargut (Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul).

Polanyi M (1962) *Personal Knowledge Towards a Post-Critical Philosophy* (Taylor & Francis, Londra)

Polanyi M (1966) *The Tacit Dimension* (Doubleday, New York)

Quinn Association (2021) Robert E. Quinn and Kim S. Cameron's Culture Typology, https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology, (12 Mayıs 2021).

Resmî Gazete (2008) Araştırma Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/03/20080312-2.htm>, (5 Haziran 2021).

Sakaryalı AMD (2016) *İnovasyon*, (Ekin Yayınevi, Bursa).

Sarioğlu S (2014) Bireysel Yenilikçilik Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlilik ve Güvenirliği. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Schein EH (1997) *Organizational Culture and Leadership*, (Jossey-Bass Publishers, San Francisco).

Schein EH (1980) *Örgütsel Psikoloji*, çev, Aylin Sağtür ve Şan Öz-Alp (İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, Eskişehir).

Sony (2021) Walkman, <https://presscentre.sony.com.tr/pressreleases/sony-walkman-40-yasinda-2914372>, (30 Mayıs 2021).

Şeker HŞ (2016) Örgüt Kültürü ile İnovasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Şimşek MŞ, Çelik A (2015) *Yönetim ve Organizasyon*, (Eğitim Yayınevi, Konya).

Taş Y (2011) İş Tatmini ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1).

Terzi AR (2000) *Örgüt Kültürü*, (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).

The Open University (2021) Management: Perspective and Practice “Handy’s Four Types of Organisational Cultures”, <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.2>, (13 Mayıs 2021).

The Open University (2021) Management: Perspective and Practice “Deal and Kennedy Model of Organisational Culture”, <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.1>, (14 Mayıs 2021).

Toffler A (1990) *Powershift Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century* (Bantam Books, New York).

Turgut E, Beğenirbaş M (2014) İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7(1).

Türkçe Bilgi (2021) Karşı Kültür, https://www.turkcebilgi.com/karsi_kultur, (16 Mart 2021).

Türk Dil Kurumu (2022) Bilgi, <https://sozluk.gov.tr>, (17 Ocak 2022).

Türk Dil Kurumu (2021) Örgüt, <https://sozluk.gov.tr>, (17 Mart 2021).

Türksayar T (2019) Örgüt Kültürünün İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri: Kahramanmaraş Teknokent'te Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

Tiryaki T (2005) Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Uzkurt C, (2010) İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? *Ankara Ticaret Odası Dergisi*.

Uzkurt C (2017) *Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü (Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım)*, (Beta Yayıncılık, İstanbul).

Vatan A, Zengin B (2014) Çevresel İnovasyon ve Konaklama İşletmelerindeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl 2(8).

Yazıcıoğlu O, Borat O (2016) *Bilgi Yönetimi* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara)

Yeniçeri Ö, Demirel Y (2004) Teknolojik Değişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi, <https://statik.tse.org.tr/upload/tr/dosya/icerikyonetimi/4746/24042015163108-2.pdf>, (21 Mart 2021).

Yiğitceoğlu, E (2013) Türk Örgüt Kültüründe Otorite ve Otorite İlişkileri, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Yönetmel.com (2020) Kaizen Nedir?, https://yonetsel.com/kaizen-nedir-kaizenin-faydalari-nelerdir-kaizen-nasil-uygulanir/#Kaizenin_Faydalari_Nelerdir, (1 Haziran 2021).

Wikipedia, (2021) Araştırma ve Geliştirme, https://tr.wikipedia.org/wiki/Araştırma_ve_geliştirme, (5 Haziran 2021).

Wikipedia (2021) Fordist Üretim Bant Sistemi, https://en.wikipedia.org/wiki/Fordism#/media/File:Ford_Motor_Company_assembly_line.jpg, (31 Mayıs 2021).

Wikipedia, (2021) Kaizen, <https://tr.wikipedia.org/wiki/Kaizen>, (1 Haziran 2021).

Wikipedia (2021) Moore Yasası, https://tr.wikipedia.org/wiki/Moore_yasası, (17 Şubat 2021).

Wikipedia (2021) Örgüt, <https://tr.wikipedia.org/wiki/Kuruluş>, (17 Mart 2021).

EKLER

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE BİLGİ PAYLAŞIMININ DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN ANALİZİNE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket, işletmelerde “**Örgüt Kültürü ve İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişkide Bilgi Paylaşımının Düzenleyici Rolü: Bir Araştırma**” başlıklı tezin uygulama bölümünde veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, çalışmaya katılmanız ve doğru yanıtlar vermeniz araştırma sonuçlarının doğruluğunu etkileyecektir. **Vereceğiniz cevaplar bu çalışma dışında hiçbir yerde kullanılmayacak, paylaşılmayacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.** Çalışmaya zaman ayırıp katıldığınız ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

Danışman: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Hazırlayan: Enes Özer

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

| | | |
|--|---|--|
| 1. Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın | 2. Medeni Durumunuz <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar | 3. Görev Unvanınız <input type="checkbox"/> İşgören <input type="checkbox"/> Yönetici |
| 4. Yaşınız | 5. İşletmenizin Sektörü | 6. Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora |
| 7. Sektördeki Çalışma Süreniz | 8. Firmadaki Çalışma Süreniz | |

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TESPİTİNE YÖNELİK SORULAR

| Aşağıda yer alan ifadelerden katıldığınız seçeneğin kutucuğunu işaretleyerek belirtiniz. “1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum” | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. | İşletmem çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. Çalışanlar birbirleri ile birçok şeyi paylaşmaya isteklidirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | İşletmem oldukça dinamik ve girişimci bir yerdir. Çalışanlar gözü kapalı risk almaya isteklidirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | İşletmem büyük ölçüde sonuç odaklıdır. İşlerin yapılmasına odaklanılmıştır. Çalışanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | İşletmem çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Biçimsel kurallar genellikle çalışanların ne yapacağını belirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Bu işletmede lider; genellikle yol gösterici, yardımcı veya yetiştirici olarak görülmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Bu işletmede lider; genellikle girişimci, yardımcı veya risk alan birisi olarak görülmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Bu işletmede lider; genellikle toleransı düşük, agresif, sonuç odaklı olarak tarif edilebilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Bu işletmede lider; genellikle bir koordinatör, organizatör veya düzenleyici olarak düşünülür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | İşletmenin yönetim tarzı; takım çalışması, fikir birliği ve katılım kavramları ile nitelendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | İşletmenin yönetim tarzı; bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve farklılık kavramları ile nitelendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 11. | İşletmenin yönetim tarzı; sert rekabetçilik, yüksek talepler ve başarı odaklılık ile nitelendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | İşletmenin yönetim tarzı; istihdam güvencesi, uyum, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerde istikrar kavramları ile nitelendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bağlılık düzeyi yüksektir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; yenilik ve gelişmeye kendini adamaktır. En yenilikçi olmaya önem verilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; başarı ve hedeflere ulaşmaya verilen önemdir. Saldırganlık ve kazanma ortak temalardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Bu organizasyonu bir arada tutan bağ; resmi kural ve politikalarıdır. Organizasyonu problemsiz çalıştırmak önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | İşletmem çalışanların gelişimini önemsemektedir. Yüksek derecede güven, açıklık ve katılım önemsenmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | İşletmem yeni kaynaklara ulaşma ve yeni girişimler yaratmayı önemsemektedir. Yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatları araştırmaya değer vermektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | İşletmem rekabetçi eylem ve başarıyı vurgulamaktadır. Yüksek hedefler koymak ve kazanmak esastır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | İşletmem süreklilik ve istikrarı vurgulamaktadır. Etkinlik, kontrol ve faaliyetlerin sorunsuz işleyişi önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | İşletmem başarıyı; insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana gösterilen ilgi ile tanımlamaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | İşletmem başarıyı; en benzersiz veya en yeni ürünlere sahip olmakta tanımlamaktadır. İşletme ürün lideri ve yenilikçidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 23. | İşletmem başarıyı; pazarda kazanmak ve rekabette önde olmak olarak tanımlamaktadır. Başarının temel göstergesi rekabetçi Pazar liderliğidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | İşletmem başarıyı; etkinlik olarak tanımlamaktadır. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlama ve düşük üretim maliyeti kritik öneme sahiptir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BİLGİ PAYLAŞIMININ TESPİTİNE YÖNELİK SORULAR

| Aşağıda yer alan ifadelerden katıldığınız seçeneğin kutucuğunu işaretleyerek belirtiniz. “1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum” | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. | İşyerine ait raporları ve belgeleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Kendi hazırladığım raporları ve belgeleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Kendi işimle ilgili raporları ve belgeleri ihtiyaç duyduğumda çalışma arkadaşlarımdan elde ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Çalıştığım kurumda çalışanlar arasında bilgi paylaşımı teşvik edilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Kurumumuzda çalışanların işleriyle ilgili öğrendikleri yeni bilgileri birim yöneticilerine aktarabilecekleri iletişim kanalları mevcuttur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Çalıştığım kurumda çalışanlara yönelik şeffaflık konusunda eğitim ve gelişim programları düzenlenir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Çalıştığım kurumda bilgi paylaşmak amacıyla oluşturulmuş bilgi teknolojileri vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Çalıştığım kurumda çalışma arkadaşlarımla iş tecrübelerimi paylaşıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 9. | Çalıştığım kurumda, çalışma arkadaşlarım iş tecrübelerini benimle paylaşır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Çalıştığım kurumda çalışma arkadaşlarımla uzmanlık alanımla ilgili bilgileri paylaşıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Çalıştığım kurumda çalışma arkadaşlarım uzmanlık bilgilerini benimle paylaşır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Çalışma arkadaşları olarak işle ilgili yaptığımız hataları birbirimizle paylaşırız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Yöneticilerimiz işle ilgili sahip oldukları bilgiyi bizimle paylaşır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | İşimle ilgili sahip olduğum bilgiyi yöneticimle paylaşıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

İNOVASYON EĞİLİMİNİN TESPİTİNE YÖNELİK SORULAR

| Aşağıda yer alan ifadelerden katıldığınız seçeneğin kutucuğunu işaretleyerek belirtiniz. "1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum" | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. | Arkadaşlarım öneri veya bilgi almak için sık sık bana başvururlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Yeni fikirler denemekten hoşlanırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Bir şeyi yapmanın yeni yollarını ararım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Genellikle yeni fikirleri kabullenmekte temkinliyimdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Bir sorunu çözerken yanıt açık olmadığı zaman çözüm için çoğu kez yeni yöntemler geliştiririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Yeni icatlara ve yeni düşünce tarzlarına karşı şüpheciyimdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Çevremdeki insanların büyük bir çoğunluğunun kabul ettiğini görene kadar yeni fikirlere pek itibar etmem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Arkadaş grubum içinde etkili bir birey olduğumu düşünürüm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 9. | Düşüncelerimde ve davranışlarımda kendimi yaratıcı ve özgün görürüm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Genellikle arkadaş grubum içinde yeni bir şeyi kabul eden son kişilerden biri olduğumu düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Yaratıcı bir kişiliğe sahibimdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Ait olduğum grubun liderlikle ilgili sorumluluklarını almaktan hoşlanırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Çevremdeki bireylerde işe yaradığını görene kadar bir iş yapmanın yeni yollarını kabullenmekte isteksiz davranırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Düşüncelerimde ve davranışlarımda özgün olmayı heyecan verici bulurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Eski usul yaşam tarzının ve işleri eski yöntemlerle yapmanın en iyisi olduğunu düşünürüm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Belirsizlikler ve çözülmemiş problemleri çözmek için gayret gösteririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Yenilikleri dikkate almadan önce diğer insanların o yeniliği kullandığını görmeliyim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Yeni fikirlere açığımdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Cevabı belirsiz sorular beni heyecanlandırır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Yeni fikirlere karşı çoğunlukla şüpheliyimdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |