

**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL  
YENİLİKÇİLİK ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA İLİNDE  
FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL HASTANELERDE  
BİR UYGULAMA**

**Kadir AKSAY**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman  
Prof. Dr. Adem ÖĞÜT**

**Konya-2011**

**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL  
YENİLİKÇİLİK ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA İLİNDE  
FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL HASTANELERDE  
BİR UYGULAMA**

**Kadir AKSAY**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman  
Prof. Dr. Adem ÖĞÜT**

**Konya-2011**



**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



**BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Kadir AKSAY



**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



**DOKTORA TEZİ KABUL FORMU**

Kadir AKSAY tarafından hazırlanan “Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma 14./11./2011.. tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Adem ÖĞÜT

Başkan

Prof. Dr. H. Kürşat GÜLEŞ

Üye

Doç Dr. Rifat İRAZ

Üye

Yrd. Doç. Dr. A. Aslan ŞENDOĞDU

Üye

Yrd. Doç. Dr. Bilge AFŞAR

Üye

## ÖNSÖZ

Türkiye’deki hastane işletmeleri için yepyeni bir kavram olan yenilikçiliğin, bu kurumlarda yaygınlaşmasına önemli katkılar sağlayacağını düşündüğüm *yenilikçilik kültürü* kavramının tanımlandığı, yenilikçilik üzerine etkilerinin analiz edildiği bu çalışma; yoğun bir çabanın ve teşekkürü borç bildiğim çok sayıda kişinin düşünceleri ve destekleri ile yoğrularak son şeklini almıştır.

Öncelikle doktora tezi danışmanım Sayın Prof. Dr. Adem ÖĞÜT’e, göstermiş olduğu ilgi ve anlayışı; sürekli yardım ve desteği, sağladığı motivasyonu ve ufuk açan danışmanlığından dolayı şükranlarımı sunar ve çok teşekkür ederim.

Tez izleme jürisinde bulunarak, tez yazım sürecindeki sürekli destekleri ve anlayışlarından dolayı Sayın Prof. Dr. H. Kürşat GÜLEŞ ve Sayın Doç. Dr. Rifat İRAZ’a çok teşekkür ederim.

Doktora çalışmalarım süresince beni destekleyen ve fikirlerini paylaşan Sayın Arş.Gör. Cihat ERBİL’e, Sayın Yrd.Doç.Dr. Murat YILDIRIM’a, , Sayın Yrd.Doç.Dr. Hakan KİRACI’ya, Sayın Yrd.Doç.Dr. Metin KAPLAN’a ve Sayın Okt. Dr. Mediha MANGIR’a çok teşekkür ederim.

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde görev yapan Sayın Mustafa GÜLEŞ, Sayın Osman ÇETİNKAYA, Sayın Levent ALTUĞUL ile diğer enstitü personeline de ilgilerinden dolayı çok teşekkür ederim.

Eğitim ve öğretim hayatımda anne ve babamın emekleri ile bu süreçte yer alan öğretmen ve öğretim üyelerinin emeklerinin karşılığı hiçbir şekilde ödenemez. Bu süreçte emeği geçen herkese müteşekkirim. Ayrıca, doktora eğitimim boyunca dualarını esirgemeyerek bana manevi olarak destek olan ve bu çalışmayı bitirmemi en az benim kadar isteyen tüm dostlarıma, mesai arkadaşlarıma ve akrabalarıma teşekkür ederim.

Ve son olarak; Çalışmalarım süresince istemesem de değerli vakitlerinden aldığım kızım Melek Gülce AKSAY, oğlum Mehmet Eray AKSAY ve her zaman sağladığı destek ve gösterdiği anlayışından dolayı eşim Nimet AKSAY’a sonsuz teşekkür ederim.

Kadir AKSAY  
2011, Konya



**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



|            |                       |                                                                                                                              |                       |
|------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Öğrencinin | Adı Soyadı            | Kadir AKSAY                                                                                                                  | Numarası:074127001019 |
|            | Anabilim / Bilim Dalı | İşletme Anabilim Dalı                                                                                                        |                       |
|            | Danışman              | Prof. Dr. Adem ÖĞÜT                                                                                                          |                       |
| Tezin Adı  |                       | Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama. |                       |

### ÖZET

Bu çalışma, yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisini belirlemeyi vaat etmektedir. Bu amaçla Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastaneler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada öncelikle konu ile ilgili literatür taraması yapılarak teorik temel oluşturulmuştur. Sonrasında uygulama bölümüne geçilmiş olup, veri toplama aracı olarak çeşitli avantajlarından dolayı anket yöntemi seçilmiştir. Araştırmaya özel hastanelerde çalışan 368 sağlık profesyoneli katılmıştır.

Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; Yenilikçilik kültürünün alt boyutları ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Yenilikçilik kültürünün alt boyutlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre ise; yenilikçilik uygulamaları, yenilikçiliğe meyil ve değer odaklılık boyutlarının örgütsel yenilikçiliği pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.

Uygulama sonuçları yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymuştur. Bu bağlamda yenilikçilik kültürünün, örgütsel yenilikçilik kapasitesinin artırılması konusunda önemli bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** yenilikçilik, örgütsel kültür, yenilikçilik kültürü, yenilik yönetimi, örgütsel davranış.



**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



|                     |                       |                                                                                                             |                       |
|---------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Öğrencinin          | Adı Soyadı            | Kadir AKSAY                                                                                                 | Numarası:074127001019 |
|                     | Anabilim / Bilim Dalı | İşletme Anabilim Dalı                                                                                       |                       |
|                     | Danışman              | Prof. Dr. Adem ÖĞÜT                                                                                         |                       |
| Tezin İngilizce Adı |                       | The Impact of Innovation Culture on Organizational Innovativeness: A Research on Private Hospitals in Konya |                       |

## S U M M A R Y

This study aims to scope on the impact of innovation culture on organizational innovativeness. For this purpose, the study is conducted at private hospitals in Konya.

First of all, the literature is reviewed to provide a theoretic basis. After the revision, application process is initiated and survey method is chosen to collect data because of its various advantages. The study is conducted with 368 healthcare professionals of private hospitals.

A positive and meaningful relation is found between the sub-dimensions of innovativeness and sub-dimensions of innovation culture as a result of correlation analysis done in order to determine the relation between the variables. According to regression analysis results done in order to determine the effect of sub-dimensions of innovation culture, it is seen that innovation implementations, innovation propensity and value orientation dimensions have positive effect on organizational innovativeness.

The results of the application indicates that there is a positive effect of innovation culture on organizational innovativeness. In this context, it is concluded that innovation culture is an important factor in increasing the organization's innovative capacity.

**Key words:** innovativeness, organizational culture, innovation culture, innovation management, organizational behaviour.

## İÇİNDEKİLER

## Sayfa No

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| Bilimsel Etik.....                   | ii   |
| Tez Kabul Formu.....                 | iii  |
| Önsöz / Teşekkür.....                | iv   |
| Özet.....                            | v    |
| Summary.....                         | vi   |
| İçindekiler.....                     | vii  |
| Kısaltmalar ve Simgeler Sayfası..... | xii  |
| Tablolar Listesi.....                | xiii |
| Şekiller Listesi.....                | Xv   |
| Giriş.....                           | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

## YENİLİKÇİLİK KAVRAM

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.1. Yenilikçilik Kavramı.....</b>                          | <b>6</b>  |
| <b>1.2. Yenilikçiliğin Tanımı.....</b>                         | <b>7</b>  |
| <b>1.3. Yenilikçiliğin Önemi.....</b>                          | <b>10</b> |
| 1.3.1. Yenilikçiliğin Ülke Ekonomisi İçin Önemi.....           | 11        |
| 1.3.2. Yenilikçiliğin İşletmeler İçin Önemi.....               | 14        |
| <b>1.4. Yenilikçilik İle İlişkili Kavramlar.....</b>           | <b>17</b> |
| 1.4.1. Buluş ve Yenilikçilik.....                              | 17        |
| 1.4.2. Yaratıcılık ve Yenilikçilik.....                        | 18        |
| 1.4.3. Girişimcilik ve Yenilikçilik.....                       | 20        |
| 1.4.4. Ar-Ge ve Yenilikçilik.....                              | 23        |
| <b>1.5. Yenilikçiliğin Süreci.....</b>                         | <b>26</b> |
| 1.5.1. Fikir Üretme ve Seçme.....                              | 27        |
| 1.5.2. Fikrin Gerçekleştirilmesi.....                          | 29        |
| 1.5.3. Fikrin Ticarileşmesi.....                               | 30        |
| <b>1.6. Yenilikçilik Türleri.....</b>                          | <b>31</b> |
| 1.6.1. Yeniliğin Derecesi Bakımından Yenilikçilik Türleri..... | 32        |
| 1.6.1.1. Kademeli ve Radikal Yenilikçilik.....                 | 32        |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 1.6.2. Yenilik Görülen Alana Göre Yenilikçilik..... | 33 |
| 1.6.2.1. Ürün-Hizmet Yenilikçiliği.....             | 34 |
| 1.6.2.2. Süreç Yenilikçiliği.....                   | 36 |
| 1.6.2.3. Pazar Yenilikçiliği.....                   | 37 |
| 1.6.2.4. Davranışsal Yenilikçilik.....              | 38 |
| 1.6.2.5. Stratejik Yenilikçilik.....                | 39 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM DİNAMİĞİ:

#### ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMI

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1. Kültürün Tanımı.....</b>                                                           | <b>41</b> |
| <b>2.2. Örgütsel Kültür Tanımı.....</b>                                                    | <b>43</b> |
| <b>2.3. Örgütsel Kültürün Önemi ve Özellikleri.....</b>                                    | <b>46</b> |
| <b>2.4. Örgütsel Kültür İle İlişkili Kavramlar.....</b>                                    | <b>49</b> |
| 2.4.1. Örgütsel Kültür ve Örgütsel İklim.....                                              | 50        |
| 2.4.2. Örgütsel Kültür ve Liderlik.....                                                    | 51        |
| 2.4.3. Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık.....                                           | 52        |
| 2.4.4. Örgütsel Kültür ve Strateji.....                                                    | 53        |
| 2.4.5. Örgütsel Kültür, İletişim ve Motivasyon.....                                        | 54        |
| 2.4.6. Örgütsel Kültür ve Örgüt Yapısı.....                                                | 55        |
| <b>2.5. Örgütsel Kültür Öğeleri.....</b>                                                   | <b>57</b> |
| 2.5.1. Örgütsel Kültürün Görünmeyen Öğeleri: Temel Varsayımlar ve Benimsenen Değerler..... | 59        |
| 2.5.2. Örgütsel Kültürün Görünür ve Simgesel Öğeleri.....                                  | 61        |
| <b>2.6. Örgütsel Kültür Model, Yaklaşım ve Tipolojileri.....</b>                           | <b>63</b> |
| 2.6.1. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli.....                                                 | 64        |
| 2.6.2. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....                                       | 65        |
| 2.6.3. Hofstede Örgüt Kültürü Boyutları.....                                               | 66        |
| 2.6.4. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Tipolojileri.....                                     | 68        |
| 2.6.5. Wallach Örgüt Kültürü Tipolojileri.....                                             | 70        |
| 2.6.6. Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Ölçme Aracı.....                                    | 71        |

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 2.6.7. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Tipolojileri..... | 73 |
| 2.6.8. Goffee ve Jones Örgüt Kültürü Tipolojileri.....  | 78 |
| 2.6.9. Toyohiro Kono Örgüt Kültürü Tipolojileri.....    | 80 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.1. Stratejilere Uygun Örgütsel Kültür Oluşturma.....</b>              | <b>82</b> |
| <b>3.2. Örgütsel Kültür Tipolojilerinde Yenilikçiliğe Bakış.....</b>       | <b>83</b> |
| <b>3.3. Örgütsel Kültürün Yenilikçilik Odaklı Değişim ve Dönüşümü.....</b> | <b>86</b> |
| <b>3.4. Yenilikçilik Kültürü Tanımı.....</b>                               | <b>89</b> |
| <b>3.5. Yenilikçiliğe Uyumlaştırıcı Stratejiler: Yenilikçilik Kültürü</b>  |           |
| <b>Ögeleri.....</b>                                                        | <b>93</b> |
| 3.5.1. Yenilikçiliğe İstek Duyma.....                                      | 97        |
| 3.5.2. Risk Alma.....                                                      | 98        |
| 3.5.3. Başarısızlığa Karşı Hoşgörü.....                                    | 99        |
| 3.5.4. Zorluklarla Mücadele Gücü.....                                      | 101       |
| 3.5.5. Yenilikçi Liderlik.....                                             | 102       |
| 3.5.6. Pazar ve Değer Odaklılık.....                                       | 105       |
| 3.5.7. Yenilikçiliği Destekleyici Teşvik Edici Uygulamalar.....            | 106       |
| 3.5.8. Örgütsel Katılım, Takım Çalışması ve İşbirliği.....                 | 110       |
| 3.5.9. Öğrenmeye Meyilli/Yenilikçi İnsan Kaynağı İstihdamı.....            | 112       |
| 3.5.10. Yenilikçi Stratejiler, Vizyon ve Misyona Bildirgesi.....           | 114       |
| 3.5.11. Demokratik İletişim ve Serbest Bilgi Akışı.....                    | 115       |
| 3.5.12. Özerklik ve Personel Güçlendirme.....                              | 117       |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET SEKTÖRÜ, SAĞLIK KURUMLARI VE HASTANELER

|                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.1. Küresel Rekabet Çağında Hizmet Sektörü ve Artan Önemi.....</b> | <b>120</b> |
| 4.1.1. Hizmet Kavramı ve Karakteristik Özellikleri.....                | 120        |
| 4.1.2. Hizmet Sektörü, Hizmetlerin Sunumu ve Hizmet İşletmeleri.....   | 126        |
| 4.1.3. Hizmet İşletmelerinde Modern Yönetim Uygulamaları.....          | 130        |

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.2. Hizmet Sektöründe Sağlık Kurumları ve Hastaneler.....</b>   | <b>131</b> |
| 4.2.1. Sağlık Hizmeti Kavramı.....                                  | 132        |
| 4.2.2. Sağlık Hizmetlerinin Sunumu.....                             | 133        |
| 4.2.3. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması.....                  | 133        |
| 4.2.4. Sağlık İşletmeleri Olarak Hastaneler.....                    | 136        |
| 4.2.4.1. Hastanenin Tanımı.....                                     | 136        |
| 4.2.4.2. Hastanelerin İşlevleri.....                                | 137        |
| 4.2.4.3. Hastanelerin Sınıflandırılması.....                        | 140        |
| 4.2.4.4. Hastanelerin İşlevsel Örgüt Yapıları.....                  | 142        |
| <b>4.3. Hastane Yönetimi Kavramı.....</b>                           | <b>143</b> |
| 4.3.1. Hastane Yönetimini Gelişimi Hastanelerde Modern Yönetim..... | 143        |
| <b>4.4. Hastanelerde Örgütsel Kültür.....</b>                       | <b>147</b> |

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

|                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5.1. Araştırmanın Konusu.....</b>                                  | <b>151</b> |
| <b>5.2. Araştırmanın Amacı.....</b>                                   | <b>151</b> |
| <b>5.3. Araştırmanın Önemi.....</b>                                   | <b>152</b> |
| <b>5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....</b>                          | <b>153</b> |
| <b>5.5. Araştırmanın Yöntemi.....</b>                                 | <b>154</b> |
| 5.5.1. Anket Formunun Oluşturulması.....                              | 154        |
| 5.5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....                          | 155        |
| 5.5.3. Verilerin Analizi.....                                         | 157        |
| <b>5.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....</b>            | <b>158</b> |
| <b>5.7. Araştırma Modeli ve Hipotezlerini Oluşturma.....</b>          | <b>159</b> |
| <b>5.8. Araştırmanın Bulguları.....</b>                               | <b>168</b> |
| 5.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular..... | 168        |
| 5.8.2. Yenilikçilik Kültürüne İlişkin Araştırma Bulguları.....        | 170        |
| 5.8.3. Örgütsel Yenilikçiliğe İlişkin Araştırma Bulguları.....        | 179        |
| 5.8.4. Korelasyon Analizi Sonuçları.....                              | 184        |

|                                                                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.8.5.Yenilikçilik Kültürü ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisine Yönelik<br>Regresyon Analizi Sonuçları..... | 188        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                                               | <b>190</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                                        | <b>193</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                           | <b>223</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                                                        | <b>228</b> |

## KISALTMALAR VE SİMGELER SAYFASI

|         |                                                                                                                      |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AB      | : Avrupa Birliği                                                                                                     |
| ABD     | : Amerika Birleşik Devletleri                                                                                        |
| AECA    | : Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas<br>(İspanya Muhasebe ve İşletme Yönetimi Derneği) |
| A r-Ge  | : Araştırma ve Geliştirme                                                                                            |
| bkz.    | : Bakınız                                                                                                            |
| BTYK    | : Bilimsel ve Teknoloji Yüksek Kurulu                                                                                |
| EIS     | : European Innovation Scoreboard<br>(Avrupa Yenilikçilik Skorları)                                                   |
| DSÖ     | : Dünya Sağlık Örgütü                                                                                                |
| GSYİH   | : Gayri Safi Yurtiçi Hasıla                                                                                          |
| GE      | : General Electric                                                                                                   |
| JCI     | : Joint Commission International<br>(Uluslararası Birleşik Komisyonu)                                                |
| OECD    | : Organisation for Economic Co-operation and Development<br>(Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)                  |
| TARAL   | : Türkiye Araştırma Alanı                                                                                            |
| TDK     | : Türk Dil Kurumu                                                                                                    |
| TÜBİTAK | : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu                                                                    |
| TÜİK    | : Türkiye İstatistik Kurumu                                                                                          |
| v.b.    | : ve benzerleri                                                                                                      |
| ve diğ. | : ve diğerleri                                                                                                       |
| www     | : World Wide Web                                                                                                     |
| 3M      | : Minnesota Mining and Manufacturing                                                                                 |

**TABLolar LİSTESİ****Sayfa No**

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo-1.1: Yenilikçilik Kavramının Tanımları.....                                                    | 9   |
| Tablo-1.2: Örgütsel Yenilikçiliğin Boyutları.....                                                    | 34  |
| Tablo-2.1: Örgütsel Kültür Kavramı Tanımları.....                                                    | 45  |
| Tablo-2.2: Örgütün Yapısal ve Kültürel Öğeleri.....                                                  | 56  |
| Tablo-2.3: Temel Varsayımlar ve İnançlar.....                                                        | 59  |
| Tablo-2.4: Paylaşılan Değerler ve Normlar.....                                                       | 60  |
| Tablo-2.5: Örgütsel Kültürün Görünür ve Simgesel Öğeleri.....                                        | 62  |
| Tablo-2.6: Hofstede'in Beş Kültür Boyutu.....                                                        | 67  |
| Tablo-2.7: Bireysel Motivasyon ve Örgütsel Kültür .....                                              | 69  |
| Tablo-3.1: Örgüt Kültürü Tipolojilerinde Yenilikçilik.....                                           | 84  |
| Tablo-3.2: Yenilikçilik Kültürünün Tanımları.....                                                    | 92  |
| Tablo-3.3: Yenilikçilik Stratejisinin Üç Bileşeni.....                                               | 93  |
| Tablo-3.4: Yenilikçiliğe Uyumlaştırmacı Stratejiler.....                                             | 95  |
| Tablo-4.1: Hizmet Kavramı Tanımları.....                                                             | 121 |
| Tablo-4.2: Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar.....                                               | 126 |
| Tablo-4.3: Dönemsel Özellikler Tablosu.....                                                          | 128 |
| Tablo-4.4: Hastanelerin İşlevleri.....                                                               | 138 |
| Tablo-5.1: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                                 | 159 |
| Tablo-5.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....                                                | 169 |
| Tablo-5.3: Yenilikçilik Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....            | 170 |
| Tablo-5.4: Yenilikçilik Uygulamaları İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....              | 171 |
| Tablo-5.5: Örgütsel Katılım İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                       | 172 |
| Tablo-5.6: Örgütsel Öğrenme İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                       | 174 |
| Tablo-5.7: Yenilikçiliğe Eğilim İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler....                    | 175 |
| Tablo-5.8: Değer Odaklılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                        | 176 |
| Tablo-5.9: Yenilikçilik Kapasitesi ve Güçlendirme İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..... | 177 |

|                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo-5.10: Pazar Odaklılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                              | 178 |
| Tablo-5.11: Örgütsel Yenilikçilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                 | 179 |
| Tablo-5.12: Davranışsal Yenilikçilik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                     | 180 |
| Tablo-5.13: Ürün Yenilikçiliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                           | 181 |
| Tablo-5.14: Pazar Yeniliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                               | 182 |
| Tablo-5.15: Stratejik Yenilik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                            | 183 |
| Tablo-5.16: Süreç Yeniliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                               | 184 |
| Tablo-5.17: Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri.....                | 186 |
| Tablo-5.18: Yenilikçilik Kültürünün Alt Boyutları Açısından Örgütsel Yenilikçiliğe İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... | 188 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa No

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil-1.1: Dönemsel Rekabet Faktörleri.....                             | 15  |
| Şekil-1.2: Yaratıcılığın Üç Bileşeni.....                               | 19  |
| Şekil-1.3: Temel Girişimcilik Çalışmalarında Vurgulanan Düşünceler..... | 22  |
| Şekil-1.4: Fikir Aşamasından Patent Alımına Uzanan Süreç.....           | 25  |
| Şekil-1.5: Yenilikçilik Süreci Temel Aşamaları.....                     | 26  |
| Şekil-1.6: Başarılı Yeniliklerin Bileşenleri.....                       | 28  |
| Şekil-2.1: Örgütsel Değişimin Boyutları.....                            | 47  |
| Şekil-2.2: Örgütsel Kültürün Boyutları.....                             | 58  |
| Şekil-2.3: Schein'in Üç Kültür Düzeyi.....                              | 65  |
| Şekil-2.4: Deal ve Kennedy Dört Kültür Matrisi.....                     | 69  |
| Şekil-2.5: Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Teorik Modeli.....           | 72  |
| Şekil-2.6: Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Tipolojileri.....             | 74  |
| Şekil-2.7: Goffee ve Jones'un İki Boyut-Dört Kültür Tipolojileri.....   | 79  |
| Şekil-3.1: Yenilikçilik Kültürü Modeli.....                             | 91  |
| Şekil-4.1: Çeşitli Mal ve Hizmetlerin Karşılaştırılması.....            | 122 |
| Şekil-5.1: Araştırma Modeli.....                                        | 160 |

## GİRİŞ

Bilginin tüm enerjisini aktararak adını verdiği bilgi çağında, çevresel koşullardaki dinamizmle birlikte rekabetin de başka bir boyut kazanması işletmeleri, sürdürülebilir başarıyı sağlamada daha zorlu bir mücadelenin içine çekmiştir. Kurumsal başarının sürdürülmesinin son derece zor olduğu bu süreç, -varlığını devam ettirebilme düşüncesinde olan işletmeler için- yeni teknikler ve yöntemler kullanmayı, bu bağlamda yenilikçilik yapmayı zorunlu kılmıştır.

Yaşanan çağın en belirgin özelliklerinden birisi de insan sağlığına verilen önemin gün geçtikçe artmasıdır. Bununla birlikte teşhis ve tedavisi güç hastalıkların sayısındaki artış ve ortalama insan ömrünün uzaması da bilgi çağının diğer özellikleri arasında sayılabilir. Bu nedenle genel hizmetler sektörü<sup>1</sup> içerisinde hiç kuşkusuz büyük bir paya sahip olan sağlık sektörünün önemi de giderek artmaktadır. Sağlık sektörü içinde ise hastane işletmelerinin, hastalıkların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonlarının gerçekleştiği kurumlar olarak sistemin en önemli bileşenlerinden olduğu kabul edilmektedir.

Hastane işletmelerinde yenilikçilik, sanayi sektörüne göre uygulanabilirliği daha güç bir olgu olarak kabul edilebilir. Büyük resme bakıldığında yenilikçilik kavramının, hastanelerin gündemine yeni yeni girdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Sağlık hizmeti -doğası gereği- meydana gelebilecek küçük bir hatayla insan hayatı için tehlikeli olabilecek sonuçlar doğurabilir. Bu durum ilk bakışta hastane işletmelerinde yenilikçilik yapmanın –risk almada çekimser kalınabileceği düşüncesi ile- daha zor olacağı algısını doğurmaktadır. Ancak tıp bilimindeki sürekli ilerlemelerin hastane işletmelerinde sunulan teşhis, tedavi ve rehabilitasyon süreçlerine entegrasyonu çabaları beraberinde yenilikçiliği getirecektir. Bunun yanı sıra otelcilik, yemek, teknik hizmetler, eğitim ve hasta kayıt gibi teşhis ve tedavi

---

<sup>1</sup> Bilgi çağında, dönemin bir özelliği olarak hizmet sektörünün önemi, sanayi sektörüne göre daha fazla artış göstermiş, bu açıdan hizmet işletmeleri, sürekli gelişen teknoloji, sonsuz müşteri istekleri ve sertleşen rekabet ortamı gibi etkenlerle yönetilmesi güç kurumlar haline gelmişlerdir.

süreçlerine bileşen olan daha pek çok faaliyetin gerçekleştiği yerler olan hastanelerin, yenilikçilik yapabilme adına zengin işletmeler olduğu görülmektedir.

Hastane işletmelerinin gündemine son yıllarda daha fazla girmiş olan yenilikçilik, temelde *Türkiye*'deki tüm sektörler için geliştirilmesi gereken bir alandır. Konunun daha iyi anlaşılması bağlamında *Türkiye*'nin yenilikçilik performansı ile ilgili kimi verilere göz atmak yerinde olacaktır. *World Economic Forum*'un yayınlamış olduğu *Küresel Rekabet Raporu*'nda (The Global Competitiveness Report, 2008-2009) *Türkiye*, 134 ülke arasında 2007-2008 yıllarında 53. sırada yer alırken, 2008-2009 yılları arasında 62. sıraya gerilemiştir. Yine *Avrupa Komisyonu*'nun desteği ile 2008 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada (EIS: European Innovation Scoreboard) *Avrupa Birliği*'ne üye ülkelerin ortalama yenilikçilik performansı puanı 0.45, *Türkiye*'nin yenilikçilik performansı puanı ise 0.08 olarak belirlenmiştir. Diğer yandan 2010 yılı satın alma gücü paritesine göre GSYİH (Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla) sıralamasında dünyanın 16. büyük ve AB'ne üye ülkeler sıralamasında ise 6. büyük ekonomisi ([www.invest.gov.tr](http://www.invest.gov.tr) erişim: 01.05.2011) olan *Türkiye*'nin, rekabet ve yenilikçilik sıralamasında daha üst sıralarda yer alması yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda *Türkiye*'nin, rekabet ve yenilikçilik skorlarına yönelik bu durumu, sadece yenilikçilik ve Ar-Ge çalışmalarına ayrılan finansmanın yetersizliğiyle ilgili olmayıp, buna ilaveten ülkede ve kurumlarında hakim olan bakış açısı ve kültürel yapının da yenilikçiliği engellediği intibayı uyandırmaktadır.

Steve Jobs 1998 yılında *Fortune Magazines* dergisinde yer alan bir röportajında, yenilikçiliğin parayla; daha açık bir ifade ile Ar-Ge'ye kaç milyon dolar harcandığıyla ilgili bir kavram olmadığını, aslında yenilikçiliğin insanla ilgili bir kavram olduğu, ona nasıl liderlik edileceği ve ondan ne elde edilebileceği ile ilintili bir kavram olduğunu belirtmiştir (Tidd ve diğ., 2005: 467). *Jobs*'ın bu sözleri yenilikçi bir liderde bulunması gereken temel düşünce yapısını yansıtmaktadır. Bu çalışmanın literatür taraması içinde yer verilen pek çok bilimsel çalışmada, liderliğe ek olarak kültürel faktörlerin insan davranışlarını şekillendiren en önemli kriterlerden

olduğu belirtilmektedir. Bu bakış açısıyla örgütsel kültür, işletmelerde yenilikçiliğin içselleştirilmesinde etkili bir kavramdır.

Yenilikçiliğin doğasında kullanılacak gereçler, teknik hazırlıklar, finansman ve insan kaynağı yer alır. Ne var ki yenilikçilik için söz konusu teknik gerekliliklerin sağlanması, tüm örgüt üyelerince paylaşılan, açıkça ortaya konmuş değerlerin olmadığı bir yapıda, tatmin edici manada sonuçlar doğurmayacaktır. Diğer bir deyişle, yenilikçiliğin teknik donanımı, bir örgüt kültürü yazılımına ihtiyaç duyacaktır. Bu bağlamda örgütler, üst yönetimin desteği ile birlikte yenilikçilik odaklı örgüt kültürü ve teknoloji odaklı yenilikçilik kültürünü kullanarak etkinlik sağlayabileceklerdir (Claver, 1998: 64).

Bu noktada *Türkiye*'deki işletmelerde yenilikçiliğin istenilen düzeye gelememiş olmasının nedenleri arasında genellikle, kaynak yetersizliği ve yeni ürünü bekleyen pazar riski gösterilmektedir. Ancak bu yoksunluğun bir diğer nedeninin de paylaşılan yenilikçi bir kültürün bulunmayışı olduğu açıkça görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerde yenilikçilik kültürünün bulunmayışı temel sorunu karşısında, konu ile ilgili farkındalık oluşturma hedefi ile şu temel problemlere yanıt aramak gerekir;

- Yenilik yapmak yalnızca finansal olanaklarla ilişkili bir olgu mudur?
- Kültürel yapının örgütsel yenilikçilik üzerinde etkisi var mıdır?
- İşletmelerde yenilik performansını geliştirecek bir yenilik kültürünün tetikleyicileri nelerdir?
- Çalışanların yenilik performansını yükseltmeyi sağlayacak lider davranışları ve yenilikçi stratejiler nelerdir?

Diğer taraftan yenilikçilikle ilgili kırılması gereken algılardan birisi de yenilikçiliğin yalnızca üst düzey çalışanların ve Ar-Ge departmanlarının işi olduğu düşüncesidir. Yenilik üretmek isteyen örgütlerde yenilikçiliğin sadece seçkin azınlığın işi olmadığı temel düşünce olmalıdır. Yenilikçiliğin kurumda çalışan herkesin işi olduğu düşüncesi, tüm örgütte bu konuda oluşturulmuş örgütsel değerler

kümesinin varlığı ile şekillenebilir. Bu bağlamda “yenilikçiliği etkin ve sürdürülebilir kılmak için; çalışanları yenilikçilik konusunda cesaretlendiren, sürekli bir öğrenme davranışı içinde bulunmasını sağlayan ve yeni fikir/bilgilere ulaşmasını sağlayan kültürel altyapı” olarak tanımlanabilecek yenilikçilik kültürünü oluşturma, modern örgüt yönetimlerinin temel faaliyetlerinden olmalıdır.

Hastaneler açısından yenilikçilik, sürdürülebilir başarı ve etkin sağlık hizmeti sunumu için temel faktörlerdendir. Hastane lider ve yöneticileri yenilikçilik ile hastane performansı arasındaki korelasyonu kurabilmeli, yenilikçiliği temel kültürel normlar içine alacak kurumsal çerçeveyi belirlemek için çaba harcamalıdır (Tuan ve Venkatesh, 2010: 144). Bu çerçeve belirlenirken yenilikçilik kültürüne uyumlaştırıcı strateji ve ögeler iyi bilinmelidir. Bunlar kurumun sahip olduğu insan kaynağının fikir üretme kapasitesi, katılımı, yenilikçiliğe ve risk almaya karşı istekliliği, öğrenmeye eğilimliliği ve takım halinde çalışabilmesi gibi bireye dönük stratejiler olabileceği gibi personel güçlendirme, ödül mekanizmaları gibi sisteme dönük ögeler de olabilmektedir.

Bu çalışmada literatürde yer alan boşluğun doldurulmasına yönelik olarak, yenilikçi kültürün örgütsel yenilikçilik kapasitesi üzerine etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Çalışmanın ilk iki bölümünde yenilikçilik ve örgütsel kültür kavramlarının tanıtımı yapılacaktır. Üçüncü bölümde ise yenilikçilik ve örgütsel kültür kavramlarının bileşiminde yer alan yenilikçilik kültürü kavramı detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Bu bağlamda literatür taraması sonucu elde edilen sağlam verilerden yola çıkılarak yenilikçilik kültürü ögeleri irdelenecektir. Çalışmanın dördüncü bölümü uygulamanın gerçekleştirileceği sektör ve kurumlara (hastanelere) yönelik olarak hazırlanarak bu konuda kavramsal bir çerçeve sunulmuş olacaktır.

Araştırmanın beşinci ve son bölümü olan uygulama bölümü ise Konya ilinde faaliyette bulunan özel hastaneler üzerinde yapılacak bir anket çalışmasından oluşmaktadır. Konya ilinde faaliyet gösteren ve değişen iç ve dış çevresel şartlar altında yenilik yapma zorunlulukları da bulunan özel hastanelerin yenilikçiliğe bakışı ile örgütsel kültürlerinde barındırdıkları yenilikçi unsurların örgütsel yenilikçilik çıktıları üzerine etkisi araştırılacaktır. Bu çalışmanın temel amacı, Konya ilinde

faaliyet gösteren özel teşebbüs hastanelerinin yenilikçilik kültürü ve örgütsel yenilikçilik konularındaki durumlarını ortaya koymak, sonuçları değerlendirmek ve önerilerde bulunmaktır. Başka bir ifadeyle çalışmada yenilikçilik kültürünün varlığı ve bu varlığın örgütsel yenilikçiliği ne oranda etkilediği üzerinde durulmuştur.

Özetlenirse bu çalışma ile yenilikçilik, örgüt kültürü ve yenilikçilik kültürü kavramlarına kavramsal çerçeve çizilecek, uygulama bölümünde elde edilen uygulama bulguları yenilikçilik kültürünün içselleştirilmesine yönelik olarak sunulacak ve değerlendirilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YENİLİKÇİLİK KAVRAMINA BAKIŞ

#### 1.1. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI

Dijital ekonomiyi biçimlendiren çevresel ve kültürel ögelerin başında; hızla gelişen teknoloji, çapı ve boyutları genişleyen rekabet, bölgesel, ulusal gelenekleri aşan ulusal üstü ve etkileşimli kültür gelmektedir. Bilgi toplumlarında, stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişebilir kılınmakta, toplumsal ve kurumsal sorunlarımızın çözümünde kullanılabilmektedir (Öğüt ve diğ., 2007: 414). Bilginin bu denli işlenebildiği böyle bir ortamda, bilginin yenilikçiliğe dönüşümü daha da kolaylaşmış ve hızlanmıştır.

Tüm dünyada gelişmenin, değişimin, farklılaşmanın ve yaratıcılığın en önemli itici güçlerinden birisinin yenilikçilik olduğu genel geçer bir kabul olmuştur. Yenilikçilik, örgütler ve toplumlararası rekabette üstünlük sağlayabilmenin en sağlıklı ve sürekli bir alanıdır. Bu alanı iyi kullanabilen örgütler, bulundukları şimdiki andan gelecek zamana daha güçlü ilerleyebilecektir (Kelley ve Littman, 2007: 16; Yalçınkaya, 2010: 382). Değişime ayak uyduramayan ve bu doğrultuda yenilik yapamayan örgütler ise zayıflayacak ve belki de yaşamlarını sürdüremeyeceklerdir.

Örgütsel başarı ve pazarda lider olmanın temel şartı, tutarlı yenilikler ortaya koymaktan geçmektedir. Yenilikçilik, bir taraftan müşteri memnuniyetine yönelik örgütsel davranış kalıplarına işlerlik kazandırmakta, diğer taraftan da örgütün devamlılığını sağlama işlevini yerine getirmektedir. Yenilikçiliği, “kaynaklara yeni zenginlik yaratma kapasitesi kazandırma eylemi” olarak tanımlayan *Drucker*, yenilikçiliğin değişim yönetimi olmadığına vurgu yapmaktadır (Gorman, 2007: 1). Önemli olan, bir işletmenin gerçekleştireceği değişim ve yeniliklerin neler olduğunu

bulmaya yönelik bir arayış içinde olmasıdır. Amaçlı arayış, işletmenin yenilikçi olmada seçici olması ile ilişkilidir. Bu seçicilik, örgütlerin bilgi donanımlı olmasını zorunlu kılmaktadır.

1950 ve 1960'lardaki verimlilik çağı, 1970 ve 1980'lerde yaşanan kalite çağı ve 1990'lı yıllarda yaşanan esneklik çağından sonra içinde bulunulan bu dönemin yenilikçilik çağı olduğu söylenebilir. Bu dönemde yeni teknolojilerin mal ve/veya hizmet üretiminde kullanımı giderek artmaktadır (Janszen, 2000: 3). Diğer taraftan yenilikçilik, işletmelerin en önemli rekabet gücü haline gelmiş, yenilikçi olamayan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri daha da güçleşmiştir. Dolayısıyla yenilikçilik önceleri çok az sayıda işletmenin gerçekleştirebildiği bir lüks iken günümüzde işletmeler için bir gereklilik haline gelmiştir.

## 1.2. YENİLİKÇİLİĞİN TANIMI

İşletmeler, değişen çevre ve rekabet koşulları içinde varlıklarını sürdürebilme savaşı içine girmişlerdir. Gerek sanayi gerek hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler, çevresel denge durumunun hiç olmadığı ya da denge durumunun daha kısa sürdüğü dinamik bir duruma doğru ilerlemektedir. Bu yeni dönemde işletmelerin çevreye hızlı geri bildirim vermesini sağlayacak, rekabet gücünü arttırabilecek, kârlı büyüme getirebilecek ve sürekliliklerini sağlayacak en önemli stratejilerden biri yenilikçiliktir.

Yenilikçilik, örgütlerde daha önce var olan bilgilerin farklı kullanımını ya da yeni bilgi üreterek değer yaratmanın nasıl yapılacağını ifade eden bir terimdir. Bu kavram genellikle yeni bir ürün veya hizmet geliştirme anlamında kullanılırsa da, yeni iş modelleri, yönetim teknikleri ve yeni örgütsel yapıları da kapsamaktadır (Jamrog ve diğ., 2006: 10).

Yenilikçilik birçok lider işletmenin temel karakteristiğidir. Kavramın işletme bilimi yazınında geniş bir yer tuttuğu görülebilir. Özellikle *Schumpeter*'in (1911, 1934) ekonomi alanı için yenilikçiliği tanımlamasından bu yana, bu konuda çok sayıda çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Yenilikçiliğin gerek araştırmacılar gerekse de iş dünyası tarafından bu derece yoğun ilgi görmesinin nedeni, işletmelerin üzerindeki yaşamsal etkisidir. Bir örgütün yenilikçilik kapasitesi, örgütün başarı ve kalıcılığı için belirleyici etken olarak kabul edilmektedir (Wang ve Ahmed, 2004: 303; Jamrog ve diğ., 2006: 10). Yenilikçiliğin değişimin itici güçlerinden biri olarak görülmesi, 20. yüzyılın en önemli ekonomistlerinden biri olan *Joseph Schumpeter*'in teorileri ile gündeme gelmiştir. *Schumpeter*'e göre eski fikirler ve ürünler, yeni fikirler ve ürünlere karşı ayakta kalmayı başaramamaktadır. Bu süreci *Schumpeter* “yaratıcı yıkım” olarak tanımlamaktadır. Yaratıcı yıkım, yoğun rekabet koşulları nedeniyle yeni ürünlerin ve hizmetlerin piyasaya girerek, eski ürünleri ve hizmetleri piyasadan silmesi olarak tanımlanabilir. Yenilikçilik becerilerine sahip olmayan işletmeleri de benzer bir son beklemektedir. *Schumpeter*, yenilikçiliği ekonomik kalkınmanın temel koşullarından biri olarak değerlendirmiştir (Özdemir ve Demirci, 2010: 342).

Yenilikçilik (yenileşim<sup>2</sup>, inovasyon<sup>3</sup>) sözü İngilizce “*innovation*” sözünün karşılığıdır. “*Innovation*”, Latince “*Innovatio*” sözüne dayanmaktadır. Latincedeki bu söz de “yenilenmek, değişmek, başkalaşmak” anlamlarındaki “*innovare*” fiilinden türetilmiştir. İlk kez 1588 yılında İngilizcede görülen bu kelime, “bir çalışma veya deney sonucunda ortaya konan yeni bir ürün veya uygulama” anlamıyla kullanılmıştır. Yeni kullanım alanlarına bakıldığında yenilikçilik (yenileşim, inovasyon) kelimesinin yeni bir buluştan çok bir ürün, bir aygıt veya bir uygulamada yenilik yaparak onu iyileştirme, daha yararlı hale getirme anlamı bulunmaktadır. Yenilikçilik kavramı buluş ve icat ile aradaki farkı belirleyerek daha net anlatılabilir.

---

<sup>2</sup> Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük ve Yazım Klavuzu Çalışma Grubu 12 Şubat 2007 yılında yaptığı toplantıda, “*innovation*” sözünün karşılığı olarak “*yenileşim*” sözü kabul edilmiştir. Ancak bu çalışmada işletmecilik jargonunda söz konusu yabancı sözün en fazla “*yenilikçilik*” ifadesi ile karşılık bulması nedeniyle bu sözün kullanımı uygun görülmüştür.

<sup>3</sup> Özellikle iş dünyasının kullandığı “*inovasyon*” sözü, İngilizce “*innovation*” sözünün Fransızca okunuşunun Türkçe’ye adapte edilmiş şeklidir. Bu çalışmada “*inovasyon*” sözünün kullanımı tercih edilmemiştir.

Her buluş veya icat bir yenilikçilik olabilir ancak her yenilikçilik bir buluş veya icat olmayabilir. Örneğin dikiş makinesini bulan ve patentini alan *Elias Howe* iken, bu makineyi daha faydalı bir biçimde tasarlayarak üreten *Isaac Merritt Singer* olmuştur. *Singer*, yenilikçilik yaparak ürünü ticari değeri olan bir hale çevirmiş, marka olarak kullandığı soyadını tüm dünyaya duyurmuştur (Akalin, 2007: 483-484).

**Tablo-1.1: Yenilikçilik Kavramı Tanımları**

| <b>Yazar</b>      | <b>Tanım</b>                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Schumpeter</b> | “Yeni malzeme ve unsurların, yeni süreçlerin, yeni pazarlar açılmasının ve yeni örgütsel biçimlerin işletmeler tarafından içselleştirilmesine dayanan tüm yeni kombinasyonların ticarileşmesidir” (Öğüt, 2007: 291-292).    |
| <b>Drucker</b>    | “Örgütün sahip olduğu kaynaklardan yeni kapasiteler üreterek zenginlik yaratan araçtır” (Gorman, 2007: 1).                                                                                                                  |
| <b>OECD</b>       | “Yeni veya büyük ölçüde değiştirilmiş ürün, hizmet ya da sürecin, bir pazarlama yönteminin ya da örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarda, dış ilişkilerde veya iş organizasyonunda uygulanmasıdır” (Oslo Manual, 2005). |
| <b>Barker</b>     | “Müşteri tatminine yönelik yeni kaynaklar yaratmaktır” (Barker, 2001: 22).                                                                                                                                                  |
| <b>Rogers</b>     | ”Bir kişi ya da kurum tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama ve nesnelerdir” (Rogers, 1995: 11).                                                                                                                  |
| <b>Luecke</b>     | “Orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci, ya da bir hizmet yaratmak için bilginin sentezi, kombinasyonu ya da somutlaşmasıdır” (Luecke, 2008: 3).                                                             |
| <b>Kırım</b>      | “Rekabet gücü elde etmek amacıyla daha önce hiç düşünülmemiş yeni fikirleri ticari olarak uygulamaya koymaktır” (Kırım, 2007a: 5).                                                                                          |

Yenilikçiliğin kavramsal olarak anlatılması ve çerçevesinin belirlenmesi için temel özellik ve bileşenlerinin ortaya konulması gerekmektedir. Kısaca yeni düşüncenin pazara sunulması (Akyos, 2007: 1) olarak tanımlanabilecek yenilikçiliğin çeşitli yazarlar tarafından yapılmış birçok tanımı vardır. Bunlardan bir kısmının birbiriyle benzer nitelikte olduğu, bir kısmının da kavramla ilgili değişik noktalara ağırlık verdiği görülmektedir (Öğüt, 2007: 291). Literatürde yer alan kimi tanımlar Tablo 1-1’de yer almaktadır.

Sonuç olarak, tanımlar ortak paydada toplanırsa yenilikçilik, örgüt üyeleri tarafından yeni mal ve hizmetlerin işletmeye yarar sağlayacak şekilde bir ürün ve/veya hizmete dönüştürülmesi sürecini kapsayan bir kavramdır. Tanımda öne çıkan nokta şudur: İster daha önce hiç üretilmemiş bir ürün ya da hizmet isterse de mevcut bir ürün ya da hizmet üzerinde yenilikçi bir uygulama olsun, meydana gelen son ürün ya da hizmetin yenilikçilik olarak değerlendirilebilmesi, onun ticari bir değere dönüşüp dönüşmediği ile ilintilidir.

### 1.3. YENİLİKÇİLİĞİN ÖNEMİ

Belirleyici unsurlarından birisi de hız olan yaşanan yüzyılda bilgisayar, internet ağları ve mobil iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin yanı sıra; örgüt teorisi alanında bürokratik katmanların azalması ile koordinasyonun dikeyden yataya hareketi sonucu hızlı bir değişim süreci başlamıştır (Pohlmann ve diğ., 2005: 2). Bu hıza bağlı olarak mikro düzeyde işletmelerin, makro düzeyde de ülkelerin yenilikçiliğe verdikleri önem artmıştır. Genel anlamda yenilikçiliğin iki türlü öneminden bahsedilebilir. Bunlardan ilki yenilikçiliğin ülke ekonomisi için önemi, diğeri ise işletmeler için önemidir.

### 1.3.1. Yenilikçiliğin Ülke Ekonomisi İçin Önemi

Pek çok araştırma ve rapor, büyümenin sürdürülebilir olması için yenilikçiliğin şart olduğunu ifade eder. Gelişmiş ülkelerin tümünde, sürdürülebilir ekonomik büyümenin ve istihdamın arkasındaki itici gücün yenilikçilik olduğu bilinmektedir. Bu çerçevede *Avrupa Birliği* 1995 yılında yayınladığı bir belge ile yenilikçiliği resmi politika haline getirmiştir. 2005 yılında ise *Oslo Kılavuzu* ile on ana eyleme dayanan yenilikçilik stratejisini yayınlamıştır. *Türkiye’de* önemli yenilik strateji ve politikaları *TÜBİTAK* tarafından geliştirilmiştir.

Yenilikçilik tüm sektörler için temel dinamiklerden birisi haline gelmiştir. Dolayısıyla bu dinamiğin farkına varmak, onu anlamak, tanımlamak ve gerçekleştirmek kaçınılmaz olmuştur. Artık yeni ekonomi için klasik üretim faktörlerinin reorganizasyonu sürecinde yeniliğin, en önemli üretim faktörlerinden birisi olduğu kabul edilmeye başlanmıştır. Bu açıdan yenilik, ekonomik yapılar için değişim, farklılaşma ve ilerlemenin temel bir bileşeni olarak konumlandırılmaktadır. Yenilikçi sistemin kurulmasındaki temel amaç ülkelerin bilim, teknoloji ve yenilikçilik konusunda yetkinleşmesini sağlamaktır.

Bir ülkedeki refah ve yaşam standardı, rekabet gücü artarsa yükselir; rekabet gücü içinse üretkenliği artırmak gerekmektedir. Üretkenliği artıran en önemli araç ise yenilikçiliktir. Bu nedenle yenilikçilik, ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Ülkenin kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesi ve bu ürün ve hizmetlerden ekonomik ve toplumsal değer yaratılması ancak bu şekilde mümkün olmaktadır (Elçi, 2006: 31).

1950’lerde yenilikçilik denildiğinde önemli ölçüde teknolojik değişimler kastedilmekte ve büyümeye sebep olan dinamizmi teknolojik ilerlemenin sağladığı iddia edilmekteydi. Çünkü teknolojik gelişmişlik düzeyi hiç şüphesiz bir ülkede yeni teknolojilerin üretilmesi ve diğer alanlarda yenilik yapmanın alt yapısının hazırlanmasında önemli bir role sahipti. Nitekim *Schumpeter’e* (1939) göre

teknolojik değişim endüstriyel değişimin en temel dinamiklerinden biriydi ve değişimi, yeni ürünlerin üretilmesi, yeni üretim süreçleriyle birlikte yeni yönetim metotlarının geliştirilmesi oluşturmaktaydı. Ancak günümüzde yenilikçilik kavramı kullanımıyla sadece teknolojik değişimler değil teknolojik olmayan diğer pek çok alandaki değişimler de kastedilmektedir. Yenilikler, ülke ekonomisi için özellikle üç temel alana yaptığı katkıyla önemli bir itici güç olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda yenilikçilik (Uzkurt, 2008: 9-10);

- Sürdürülebilir ekonomik büyümenin,
- Sosyal kalkınma ve refah düzeyi ile Rekabet gücünün temel dinamiğini oluşturmaktadır.

Uzkurt'a (2008-10) göre bir ekonomi için yukarıda sayılan üç faktörün gerçekleşmesi çok önemli olmakla birlikte, çoğu zaman bunların birbirine bağlı olarak yürüdüğü görülür. Yenilikler sadece teknolojik ve ürün bağlamında yapılmamakta, yeni pazarlar yaratmadan yeni enerji kaynakları üretmeye kadar birçok farklı alanlarda yapılabilmektedir. Dolayısıyla çok geniş bir yelpazede gerçekleşen yenilikler, bir taraftan kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlarken diğer taraftan da mevcut enerji kaynaklarının daha tasarruflu kullanımına yol açmakta ve yeni enerji kaynakları üretebilmektedir. Bu alanlara ilişkin tasarruflar ise üretim maliyetlerinde düşüşü ve ülkenin kıt kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanımını sağlayabilmektedir. Ürün, hizmet ve teknoloji bağlamında yapılan yenilikler ülkede yeni istihdam alanları açabilmekte ve ülkenin insan kaynaklarının kalitesinin yükseltilmesinde katkı sağlayabilmektedir. Buna paralel olarak geliştirilen orijinal yenilikler yoluyla, özellikle uluslar arası pazarlardan daha fazla pay kapılması ihracat artışını da beraberinde getirmektedir. Yenilikçilik bağlamında verimli, kârlı ve rekabet üstünlüğüne sahip firmaları bünyesinde taşıyan ekonomilerin de gelişmesi, uluslararası rekabet avantajı kazanması kaçınılmaz olmaktadır.

Türkiye'de, yeterli düzeyde olmasa da, yenilikçilik konularında çeşitli çalışmalar yapıldığı söylenebilir. Bu çalışmalar özellikle Ar-Ge üzerinde yoğunlaşmaktadır. *Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlığı*'na doğrudan bağlı olan *Bilim*

ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK) gerçekleştirdiği dönemsel toplantılarla Türkiye için Ar-Ge hedefleri belirlemektedir. *Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK)*, 13 Aralık 2000 tarihli toplantısında 2003-2023 yılları için Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Stratejileri Belgesi'nin hazırlanması kararını almıştır. Yaklaşık bir yıl süren hazırlık çalışmaları ardından, BTYK toplantısında, projenin adı "*Vizyon 2023: Bilim ve Teknoloji Stratejileri*" olarak belirlenmiş; projenin ana teması, temel yaklaşımı ve bu kapsamda yürütülecek alt projelerin ayrıntılı içeriği ile yürütme planı ve yönetim şekli onaylanmıştır (www.tubitak.gov.tr; erişim: 15.01.2011).

İçeriği 2004 yılının sonunda tamamlanan "*Vizyon 2023 Projesi*" ile Türkiye için yeni bilim ve teknoloji stratejileri ortaya konmuştur. BTYK, Eylül 2004'te aldığı kararla bilim ve teknoloji stratejisinin ana hedeflerini onaylamıştır. Bu hedefleri, Ar-Ge'ye olan talep artışının desteklenmesi; bilim insanlarının, mesleki ve teknik kadroların nitelik ve niceliğinin artırılması; gayri safi yurtiçi hâsıla içinde Ar-Ge bütçesinin artırılması olarak tanımlamak mümkündür. 2008 yılında alınan kararlarda, 2013 yılına kadar Ar-Ge'nin gayri safi yurtiçi hâsıla içindeki payının % 2'ye çıkarılması, tam zamanlı Ar-Ge çalışan sayısının 2013 yılında 150.000'e çıkarılması somut hedefler arasında belirlenmiştir. 2009 yılı itibari ile Ar-Ge'nin gayri safi yurtiçi hâsıla içindeki payı % 0,85 olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde tam zamanlı Ar-Ge çalışanlarının sayısı ise 73.521 kişi olmuştur (TÜİK, 2010).

BTYK'nın 15 Aralık 2010 tarihinde gerçekleştirilen 22. toplantısında, *Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi (UBTYS) 2011-2016*'nın uygulanması kararı alınmıştır. Bu karar kapsamında; Yeni dönemde önem taşıyan gereksinimler arasında çok ortaklı ve çok disiplinli Ar-Ge ve yenilikçilik işbirliği kültürünün yaygınlaştırılması, sektörel ve yerel Ar-Ge ve yenilikçilik dinamiklerinde derinleşme yer almaktadır. Aynı stratejide, ekonomik sistemde büyük öneme sahip KOBİ'lerin yenilik sisteminde daha güçlü bir aktör olmalarının teşvik edilmesi ile araştırma altyapılarının, *Türkiye Araştırma Alanı*'nın (TARAL) bilgi üretme gücüne katkısının artırılması bulunmaktadır. Aynı zamanda, Ar-Ge ve yenilik kapasitesinin güçlü olduğu alanlarda hedef-odaklı yaklaşımlar, ivme kazanmamız gereken alanlarda

ihtiyaç-odaklı yaklaşımlar ve çeşitli alanlarda yaratıcılığın destekleneceği tabandan yukarı yaklaşımlar gündeme gelmektedir (TÜBİTAK, 2010: 3).

Yenilikçiliğin ekonomiye ve sosyal hayata katkılarına ilişkin olarak yeniliğe dayalı bir ekonomik kalkınma stratejisiyle; sürdürülebilir ekonomik büyüme, sosyal refah ve uluslararası rekabet avantajı sağlanmış olacaktır. Ancak şunun altını çizmek gerekir ki, bir ülkede yenilik faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleşmesi ve performansının yüksek olması sadece ülkede bulunan Ar-Ge kuruluşlarının ve özel teşebbüslerin çabalarıyla mümkün olmayacaktır. Yukarıda sayılan yeniliklerin gerçekleşmesi için aynı zamanda devletin, bütün aktörlerin koordinasyonunu ve iletişimini sağlayacak, gerekli yasal düzenlemeleri çıkaracak, altyapı imkanları ve finansman desteğini sağlayacak şekilde bir ulusal yenilik sisteminin kurulmasına öncülük etmesi de gerekmektedir (Uzkurt, 2008: 10-11).

### 1.3.2. Yenilikçiliğin İşletmeler İçin Önemi

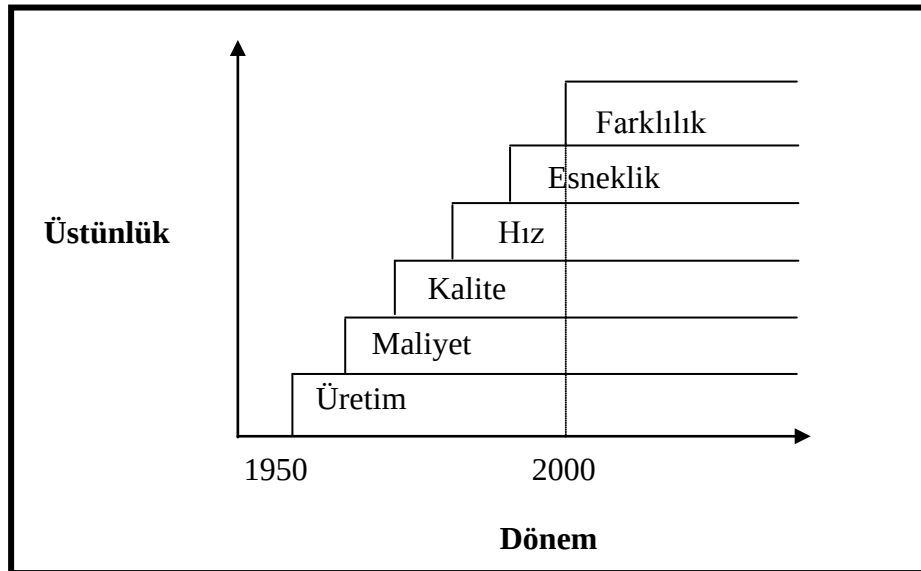
Mevcut iktisadi sistemin doğası gereği, iktisadi faaliyetlerin temelinde işletme bulunmaktadır. Bu bağlamda yenilik faaliyeti açısından temel birim olarak işletme kabul edilebilir ([http://sistem.ie.metu.edu.tr/know\\_info1.htm](http://sistem.ie.metu.edu.tr/know_info1.htm); erişim: 15.12.2010). Küresel rekabet, hızlı teknolojik değişimler ve kaynak kıtlığı altında faaliyet gösteren örgütler, büyümek, etkili olmak, hatta yaşamak için yenilik yapmalıdırlar. Çünkü şiddetli rekabetin hakim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşulları ile karakterize edilen bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu yenilik yapmaktan geçer (Naktiyok, 2007: 214).

ABD’de *Stanford Research Institute* tarafından varlıklarını güçlkle sürdürebilen işletmelerle hızlı bir tempoda gelişen işletmeler üzerinde yapılan karşılaştırmalı araştırmalar sonucu, yeniliğe ve değişikliğe açık işletmelerin daha hızlı bir gelişme eğrisi bulunduğu ve sektörlerinin liderleri oldukları görülmüştür. Bu araştırma yeniliğin; büyüme, gelişme, varlığını sürdürme, rekabette avantaj sağlama ve hatta lider olmadaki rolünü ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra yenilik,

işletmenin çalışan ve müşteri bağlılığını arttıran, müşteri memnuniyeti sağlayan bir unsurdur. İşletmelerin açık bir sistem olması nedeniyle çevreye ve zamana uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanmasındaki en önemli etkenlerden biri de yenilikçiliktir. Yenilikçi olmayan bir firmanın gelişme ve ayakta kalma gücü de zayıf olacaktır ([http://www.fka.org.tr/SayfaDownload/Inovasyon %20Kavrami.pdf](http://www.fka.org.tr/SayfaDownload/Inovasyon%20Kavrami.pdf)., erişim: 01.12.2010).

Şekil 1-1’de görüleceği üzere son yıllarda rekabet avantajının belirleyicisi artık yalnızca maliyetler değildir. Buna ek olarak pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktör de çok önemlidir. Tüm bu etkenler yenilik yapmayı gerektirir. Mevcut mal ve hizmeti daha gelişmiş, farklı ürün ve hizmetlerle değiştirmek ile üretim sürecinde değişiklikler yapmak yoluyla yeni pazarlara girmek, var olan pazar payını yükseltmek ve bu sayede rekabet gücünü artırmak mümkündür (Elçi, 2006: 27; Atik, 2005: 16).

**Şekil-1.1: Dönemsel Rekabet Faktörleri**



**Kaynak: Kavrakoğlu, 2006: 173.**

Rekabet üstünlüğü kavramı;

- Rakiplere kıyasla maliyet avantajı ve farklılık yaratarak üstün bir konuma sahip olmayı,
- Müşterilere sunulan üstün değerler karşılığında pazar avantajı sağlamayı ve taklidi mümkün olmayan ya da çok zor ve maliyetli olan değerlere ve yeteneklere sahip olmayı kapsamaktadır (Uzkurt, 2008: 13).

Yenilik yapan örgütler, pazar değişimine uyum göstererek, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı geliştirebilirler. Yenilik faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan ürün, süreç, sistem ve teknolojiler aracılığı ile yaratılan sürdürülebilir yenilik, örgütleri rakiplerinden uzaklaştırabilir. Yenilik sonucunda oluşan stratejik yön ise örgütlere, yenilikçi beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya veya kuvvetlendirmeye odaklanma imkanı sağlar (Hornsby ve diğ., 2002: 254-256). Bu kazanımı elde edebilen örgütler rakiplerinden hızlı davranarak ve rakiplerinin bir adım ötesinde hareket ederek pazarın isteklerine cevap verebilirler. Rakiplerden hızlı davranma ve rakiplere liderlik etme, ilk hareket edici olmanın ortaya çıkardığı avantajları sağlar (Naktiyok, 2007: 214).

Sonuç olarak post modern çağ olarak da adlandırılan bu dönemde yenilikçilik, işletmeler için olmazsa olmaz bir konu haline gelmiştir. Bu yeni dönemde müşterilerine yıllar boyunca aynı tip mal ya da hizmeti sunmak kabul edilemez bir boyuta ulaşmıştır. Bu noktadan hareketle işletmeler, yenilikçiliği destekleyecek düşünce yapısına sahip olmak ve pazarı iyi analiz etmek, buradan elde ettiği enformasyonu insan kaynağının bilgisiyle yoğurarak yeni mal ve hizmetler sunmak zorunluluğu ile karşı karşıya kaldıkları söylenebilir.

## 1.4. YENİLİKÇİLİK İLE İLİNTİLİ KAVRAMLAR

Literatürde yenilikçilikle ilintili pek çok kavram olduğu söylenebilir. Bu kavramlardan bazıları yenilikçilik kavramı ile karışmakta, kimi zaman da eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda buluş, yaratıcılık, girişimcilik ve Ar-Ge kavramları gibi yenilikçilik kavramına yakın kavramlar ele alınacaktır.

### 1.4.1. Buluş ve Yenilikçilik

Yenilikçilikle ilintili kavramlardan birisi “buluş”tur. Buluş genellikle bir araştırma faaliyetinin sonucudur. Kelime anlamı olarak buluş, “bilinen bilgilerden yararlanarak daha önce bilinmeyen yeni bir bulguya ulaşma veya yöntem geliştirme, icat” olarak tanımlanabilir (www.tdk.gov.tr.; erişim: 20.01.2011).

Buluş, yeni bir fikir veya bilgiyi ortaya koyarken; yenilikçilik, yeni bir bilgiyi kullanıma uygun bir ürün ya da hizmete dönüştürür. *Schumpeter* de yenilikçiliği buluştan daha kapsamlı bir kavram olarak değerlendirmiş, buluşun yeni bir ürün ya da üretim sürecine dönüşmediği durumda hiçbir ekonomik değer taşımadığını belirtmiştir. Bu bağlamda ekonomik gelişme açısından önem taşıyan öge yenilikçiliktir (İraz, 2005: 80-81).

Buluş keşfedilmemiş olanı keşfetmeyi ifade eder, yenilikçilik ise kimi zaman icat etme yoluyla ortaya çıksa da, çoğu zaman mevcut bir ürün, hizmet ya da sürece değer katma yoluyla kendini gösterir. *Mor İnek* kitabında *Seth Godin*, artık eskisi gibi büyük buluşlar yapılamadığını küçük ve yumuşak yenilikler ile işletmelerin farklılaşma stratejisi izlediğini belirtmektedir (Ateş, 2007: 57).

Sonuç olarak ne tüm buluşlar bir yenilikçiliktir ne de tüm yenilikler bir buluş olarak kabul edilebilir. Dikiş makinesi ve elektrik süpürgesi örnekleri güzel örneklerdendir. Bu buluşları yapan *William H. Hoover* ya da *Isaac Singer* değildir.

Dikiş makinesi *Elias Howe* tarafından, elektrik süpürgesi ise *J. Murray Spengler* tarafından icat edilmiştir. Ancak *Hoover* ve *Singer* kendilerinden önce icat edilmiş olan bu aygıtları geliştirmiş ve ticari bir forma sokarak yenilikçiliği gerçekleştirmişlerdir. Dolayısıyla ürünlerin patent haklarını elde edip kendi isimlerini tüm dünyaya duyurmuşlardır (Elçi, 2006: 17).

#### 1.4.2. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

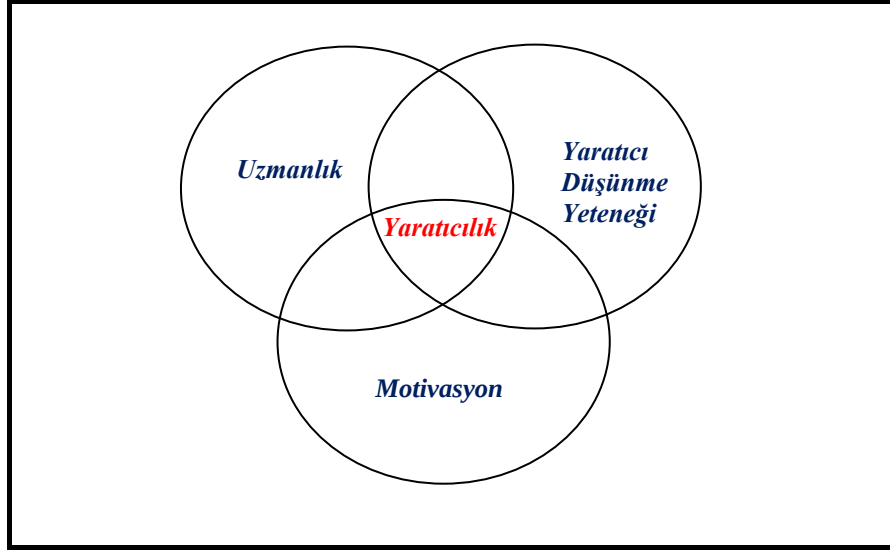
Bugünün bilgi toplumunda rekabet helezonunda yer alan tüm örgütler için yenilik ve icatlara duyulan ihtiyaç, üretim faaliyetlerinde zihinsel kaynak kullanımını arttırmıştır. Diğer taraftan neredeyse tüm örgütler, hızlı teknolojik ilerlemeler, kısalan ürün / hizmet ömrü ve küreselleşmenin karakterize ettiği dinamik çevresel şartlar ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu etkenler doğal olarak yaratıcılığı önemli bir kavram olarak gündemde tutmaktadır (Kapu ve Baştürk, 2009: 524).

Araştırmacılar için yenilikçilik ve yaratıcılık kavramları arasındaki farkı anlamak çok önemlidir. Yenilikçilik, yaratıcı fikirlerin örgüte yarar getirecek şekilde uygulamaya konması olarak tanımlanırsa; yaratıcılık daha çok bireysel, yenilikçilik ise örgütsel bir kavram olarak değerlendirilebilir (Van de Ven ve Angle, 1989: 12; Sternberg ve Lubart, 1999: 3; Gumusluoglu ve Ilsev, 2009: 461). Yaratıcılık; kişilik, motivasyon ve uzmanlık gibi değişkenler ile ilgili olduğundan bireyseldir. Diğer taraftan yenilikçilik, daha çok ekip çalışmasını, kolektif düşüncüyü ve örgütsel düzeyde iş ve faaliyetleri içermektedir. Yenilikçiliğin odak noktasında örgüt ve çevresinde bulunan elemanlar ve aktörler arasındaki ilişkiler, etkileşim ve dinamikler yer almaktadır (McLean, 2005: 228; Luecke, 2008: 100).

Geniş ve karmaşık bir konu olarak kabul edilen yaratıcılık kavramının literatürde pek çok tanımı vardır. Bunlar içerisinde kabul görmüş bir tanımda yaratıcılık, “mevcut durumdaki problemlere veya algoritmik (değişmez ve sabit kurallarla belirlenen) olandan daha çok keşfe dayalı işlere yeni, uygun, kullanışlı,

doğru ya da yararlı cevaplar vermek / verme yeteneği” olarak ifade edilmiştir (Kapu ve Baştürk, 2009: 526). Şekil-1.2’de yaratıcılığın üç önemli bileşenine yer verilmiştir.

**Şekil-1.2: Yaratıcılığın Üç Bileşeni**



**Kaynak: Luecke, 2008: 100.**

Yenilikçilik direkt veya dolaylı olarak başkalarını etkilediği için sosyal bir özelliğe de sahiptir. Bu özellik, yenilikçiliği yaratıcılıktan kesin çizgilerle ayırır. Yeniliği yapan ile bundan etkilenen arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Yenilikçilik insanlar arasında meydana gelen sosyal bir süreçtir. Oysa yaratıcılık bireyin içinde olan bilişsel bir süreçtir. Diğer yandan yenilikçilik kavramı yaratıcılığın kullanılması sonucu ticari bir değer oluşturmayı ifade ederken her yaratıcılığın yenilik doğurmayacağı gerçeği, bu iki kavram arasındaki farkı ortaya koyan önemli bir ayrımdır.

Yaratıcılık yenilikçiliğin bireysel koşulu olarak kabul edilecek olursa, örgütlerin yenilik faaliyetleri için yaratıcı bir örgütsel ortamın olması önemlidir.

Örgütlerde yaratıcılığı artıracak dört genel stratejiye sahip olmak önerilmektedir. Bunlar:

- Yeni fikir üretimi için cesaretlendirme,
- Yaratıcılık becerisi kazandırma eğitimleri,
- Yaratıcılık özelliği olan bireyleri işe alma ve
- Örgüt yapısı, kültürü ve iklimi gibi yaratıcılığı yakından ilgilendiren özelliklerin yaratıcılık ile uyumlaştırılmasıdır (Uzkurt, 2008: 29).

Yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarının iç içe kavramlar olduğu açıktır. Örgüt bağlamında yaratıcılık, yeni yol ve yöntemlerin geliştirilmesi, uygun fikirlerin ortaya konulmasını ifade ederken, yenilikçilik ise bu yeni yol, yöntem ve fikirlerin uygulanmasını, ticarileştirilmesini ifade etmektedir. Sonuç olarak *Harvard Üniversitesi* profesörlerinden *Theodore Levitt*'in belirttiği gibi (Gerber, 1997: 124), “yaratıcılığın yeni şeylere kafa yormak, yenilikçiliğin ise yeni şeyler yapmak” olduğu söylenebilir.

#### 1.4.3. Girişimcilik ve Yenilikçilik

Ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimler tüm dünyada girişimciliğe olan ilgiyi arttırmıştır. Artık girişimcilik ülkelerin ekonomik büyüme, istihdam, sosyal ilerleme gibi gelişme stratejileri içinde temel bir unsur olarak yer almaya başlamıştır (Erdoğan, 2007: 17).

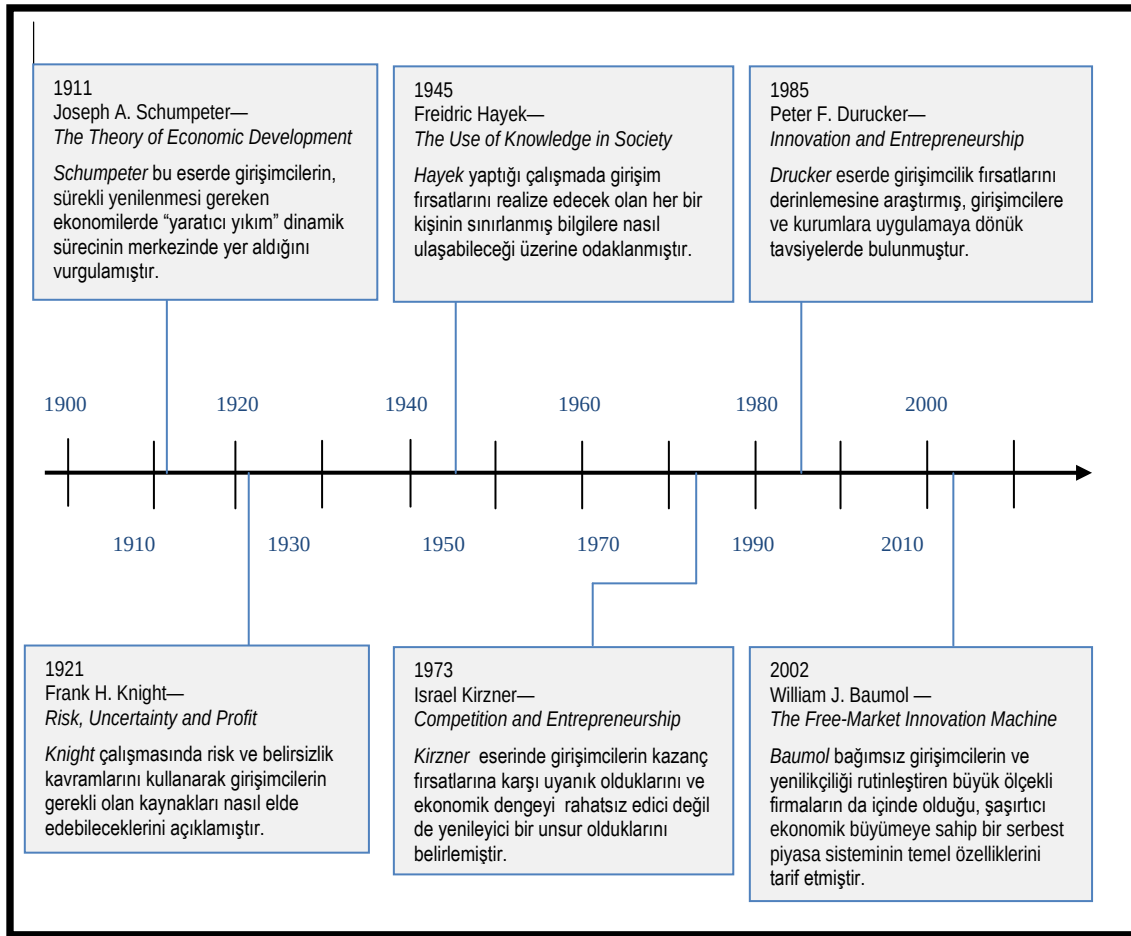
Girişimcilik kavramını tanımlamadan önce girişim ve girişimci kavramları üzerinde durmak yerinde olur. *Türk Dil Kurumu* sözlüğünde girişim, “bir işe girişme, teşebbüs” olarak açıklanmıştır. İşletme alanında girişim, “ekonomik bir çıktı doğurabilecek bir işe girişme” şeklinde açıklanabilir. Girişimci ise “ekonomik getiri

sağlayacak girişimi başlatmak için gereksinim duyulan kaynağı tanımlayan, finanse eden ve bir araya getiren kişi” olarak tanımlanabilir (Gorman, 2007: 173). Literatürde girişimci kavramı zamanla değişik anlamlar kazanmış, daha çok risk alabilen, yenilikçilik yapabilen, fırsat kovalayan ve tüm bunların hayata geçirilmesinde yetenek sahibi olan bireyi tanımlayan bir kavram olmuştur (İraz, 2005: 150-151).

Girişimcilik ise sözcük olarak girişimci kelimesinin yapım eki alarak “girişimci olma durumu” olarak türetilmiş bir sözcüktür. Bir kavram olarak girişimcilik, bir işe başlamak, iş sahibi olmak ve işi geliştirmek ve büyütmeyi de kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Soysal, 2010: 87). Başka bir tanımda girişimcilik, yeni bir işletme kurmak amacıyla ya da mevcut bir işletmede değer yaratma yolu ile fırsatları geliştirme ve keşfetme süreci şeklinde tanımlanmıştır (Brenkert, 2009: 450). Bu bağlamda girişimciliğin bir ihtiyacı görüp var olan fırsatı değerlendirmeye yönelik bir süreç olduğu söylenebilir (Basım ve Şeşen, 2009: 43). Şekil-1.3’teki zaman skalasında, girişimcilik konusunda *Schumpeter*’den günümüze kimi önemli çalışmaların vurguladığı temel düşünceler yer almaktadır.

Girişimcilik ve yenilikçilik işletmelerin çalkantılı çevresel şartlar karşısındaki enerji kaynağıdır. Her iki kavram arasındaki kuvvetli korelasyona rağmen kavramlar arasındaki farklılıklardan da söz edilebilir. Bu bağlamda girişimcilik yeni ya da mevcut bir piyasaya, yeni ya da mevcut bir ürün veya hizmet ile girişi ifade ederken yenilikçilik, yeni fikirler, ürünler veya süreçler geliştirerek onları ticarileştirmek olarak tanımlanır (Nasution ve diğ., 2011: 338). Yenilikçilik kavramı yeni bir işe başlamayı anlatmaz bunun yerine faaliyette bulunulan pazara yeni ürün ve/veya hizmet sunmayı ifade eder. Ancak bazı yenilikler kendisine yeni bir pazar oluşturabilmesi bakımından girişimcilik kaynağı olabilir. Bu noktada iki kavramdan daha bahsetmek yerinde olacaktır. Bunlar; yenilikçiliğe dayalı girişimcilik ve fırsat girişimciliğidir.

**Şekil-1.3: Temel Girişimcilik Çalışmalarında Vurgulanan Düşünceler**



**Kaynak: Kauffmann Foundation, 2005: 7.**

Yenilikçiliğe dayalı girişimcilik (yaratıcı girişimcilik) bir fikir veya buluşun pazara sunulması ya da mevcut olan bir mal ya da hizmetin tasarım, fiyat ve kalite gibi yönlerden iyileştirilerek pazara sunulması olarak tanımlanır. Fırsat girişimciliği ise kârlı olan alanlara yatırım yapılması, potansiyel fırsatların görülmesi olarak tanımlanır (Soysal, 2010: 87). Bu noktada yaratıcı girişimcilik yenilik yapılmazsa gerçekleşmeyecektir. Bu nedenle yenilikçilik, yaratıcı girişimciliğin gerçekleşmesinde temel faktördür. Diğer taraftan fırsat girişimciliğinin yenilikçilik ile bağlantısı yaratıcı (yenilikçi) girişimcilğe nazaran daha zayıftır.

Sonuç olarak girişimcilik bireylerin ve takımların, çevredeki fırsatlardan yararlanmak için kaynak girdileriyle benzersiz kombinasyonlar oluşturarak değer

ürettiği süreçtir (Karabey ve Bingöl, 2010: 11). Girişimciliğin başat aktörü insan, iki temel dinamiği ise yenilikçilik ve yaratıcılıktır.

#### 1.4.4. Ar-Ge ve Yenilikçilik

Araştırma, bilinmeyen bir bilgiyi bulmaya ve uygun durumlarda uygulamaya yönelik yapılan bilimsel ve teknolojik faaliyetlerdir. Literatürde araştırma iki ana başlıkta ele alınmıştır. Bunlar temel araştırmalar ve uygulamalı araştırmalardır. OECD temel araştırmayı, “gözlenebilen bir gerçek ya da fenomenin temellerinden herhangi özel kullanım ve uygulama olmaksızın yeni bilgiler üretecek deneysel ya da teorik çalışmalar.” olarak tanımlamıştır. *Amerikan Ulusal Bilim Vakfı (The National Science Foundation)* yaptığı benzer bir tanımda araştırma faaliyetlerinin ticari hedeflere yönelik olmadığını, temel amacının bilimsel bilgiyi geliştirmek olduğunu vurgulamıştır. Uygulamalı araştırmalar ise ürün, süreç ya da hizmetler açısından belirli ticari hedefleri olan yeni bilimsel bilgileri keşfetmek için gerçekleştirilen araştırma ve incelemeleri içerir (Jain ve diğ., 2010: 7; Wetter, 2011: 48).

Geliştirme, mevcut bilginin veya teknolojinin düzenlenerek daha kullanışlı bir şekle yönlendirilme faaliyetidir. *Amerikan Ulusal Bilim Vakfı* geliştirmeyi “ürünler, hizmetler, süreçler ya da yöntemlerde ticarileşmenin ilerletilmesi amacı ile, temel ve uygulamalı araştırmalardan elde edilen bilgilerin sistematik ve metodolojik kullanımı” olarak tanımlamıştır (Wetter, 2011: 48; Jain ve diğ., 2010: 7; Gürler, 2009: 9).

Ar-Ge bir bütün olarak ele alındığında ise “yeni teknoloji yaratmak suretiyle maliyetlerde azalma, standartlarda iyileşme sağlayarak yeni ürün üretilmesi veya var olan ürünlerin geliştirilmesini hedefleyen faaliyetler” olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre ise Ar-Ge bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dâhil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut

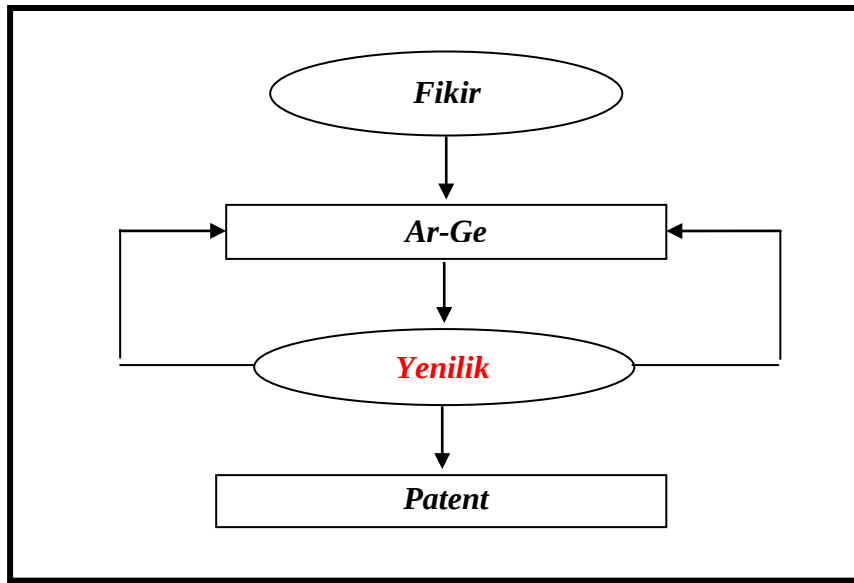
olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalardır. Ar-Ge,  r n ve süreç yeniliğine veya artan bilimsel bilgiye yönelik organize edilmiş çabalardır (Onağ, 2009:7; Zerenler ve diğ., 2007: 657).  ğ t ve diğ. (2007: 416) Ar-Ge'yi “yeni bir ürün üretilmesi, ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi, maliyet düşürücü ve standart yükseltici mahiyette yeni tekniklerin uygulanması, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi ve yeni bir teknolojinin mevcut ülke koşullarına uyumunun sağlanması amacıyla bilimsel esaslara uygun olarak yapılan ve her aşaması belirlenmiş çalışmalar bütünü” olarak tanımlamışlardır.

Yenilikçilik, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek h le getirmek için y r t len tüm süreçleri kapsar. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. Yenilikçilik s rekliiliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler h le getirilen ve sonuçta işletmeye rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir. Bu sayede doğacak yeni fikirler, yenilikçilik faaliyetlerini doğurur. Bu bağlamda Ar-Ge, yenilikçilik için gerekli faaliyetlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan bakıldığında, yenilikçiliğin Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olduğu da söylenebilir. Genel kabul görmüş bir fikir olarak yenilikçilik, Ar-Ge ile patent arasındaki bir faaliyettir ( ğ t ve diğ., 2007: 415; Zerenler ve diğ., 2007: 662). şekil-1.4'te yeni bir fikrin oluşumundan patent alımına kadar olan süreç görülmektedir.

Yenilik üretiminin ilk basamağını, yeni bir fikir oluşturur. Bu fikir üzerinde gerekli Ar-Ge alışmaları yapılarak sonuçlandırılır ve daha sonra somut bir ürüne-sürece veya hizmete dönüştürülür. Elde edilen buluş üzerinde bazı testler ve iyileştirmeler yapıldıktan sonra da patent alımına gidilir. Burada unutulmaması gereken temel nokta, her yeni ürünün mutlaka pazarda tutunamayacağıdır. Bu nedenle, geliştirilecek ürünün, müşterinin beğeni ve beklentisine göre tasarlanması önem kazanmaktadır. Bu noktada, Ar-Ge faaliyetlerinin belli bir altyapı (teknolojik donanım, insan kaynakları vb.) gerektirmesi ve bu faaliyetlerin yürütülmesinin

maliyetli olması gibi hususların işletmeler tarafından göz önünde bulundurulması zorunludur (Öğüt ve diğ., 2007: 414). Bu konu ile ilgili önemli bir diğer husus Ar-Ge yapanların girişimci niteliği yoksa Ar-Ge'nin yeniliğe dönüştürülemeyeceği gerçeğidir. Böyle bir durumda Ar-Ge çalışmaları yenilikle sonuçlanmayabilir (Elçi, 2006: 20; Zerenler ve diğ., 2007: 662).

**Şekil-1.4: Fikir Aşamasından Patent Alımına Uzanan Süreç**



**Kaynak: Öğüt ve diğ., 2007: 415.**

Modern örgütlerde yenilikçilik her zaman Ar-Ge departmanlarında gerçekleşmez. Bu örgütler yenilikçiliğin işletme geneline yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. *OECD*'nin yayınlamış olduğu bir rapor (2010: 23), *Avustralya*, *Norveç*, *Lüksemburg* ve *Meksika* gibi ülkelerde Ar – Ge departmanı olmaksızın gerçekleşen yeniliğin oranının yüksek olduğuna işaret etmektedir. *OECD* bu durumu bu ülkelerdeki pazar ve organizasyonel yenilikçilikle açıklamış, teknolojik yenilikçiliğin yüksek oranda olduğu *Japonya*, *G.Kore*, *İtalya* gibi ülkelerde, Ar-Ge departmanları kanalı ile yapılan yenilikçilik oranının Ar-Ge departmanı olmadan yapılan yenilikçiliğe göre daha yüksek olduğunu vurgulamıştır.

Bu bağlamda tüm işletmelerde yenilikçiliğin geniş bir bakış açısı ile örgütün bütününde ortaya çıkabileceği düşüncesinin bir kültür haline gelmesi kaçınılmazdır.

Sonuç olarak Ar-Ge ve yenilikçilik birbiriyle ilintili kavramlar olup, çoğu zaman yenilikçiliğin bir Ar-Ge faaliyetinin ürünü olduğu söylenmektedir. Ancak yenilikçiliği sadece Ar-Ge departmanlarının işi olarak sınırlandırmamak günümüz işletmelerinin temel değerleri arasında yer almalıdır.

### 1.5. YENİLİKÇİLİĞİN SÜRECİ

Hangi türden olursa olsun tüm örgütler ya da işletmeler, bir problemin çözümü ile karşı karşıya kaldıkları sürece yenilikçiliğin son bulmayacağı açıktır (Gorman, 2007: 8). Buna ek olarak müşterilerin tanımlanmış ya da tanımlanmamış tüm ihtiyaçlarının çözümü yine yenilikçilik yapmayı gerektirmektedir. İşletmelerde Ar-Ge departmanlarının çalışmaları sonucu olsun ya da olmasın yenilikçilik süreci üç temel aşamada gerçekleşir. Bunlar, fikir üretimi, fikirlerin gerçekleştirilmesi ve fikirlerin ticarileşmesi aşamalarıdır. Şekil-1.5'te yenilikçilik süreci resmedilmiştir.

**Şekil-1.5: Yenilikçilik Süreci Temel Aşamaları**



**Kaynak: Sattler, 2011: 12.**

Genel anlamda süreç özel bir girdinin çıktıya dönüşmesi olarak ifade edilebilir. Yenilikçilik süreçleri çoğunlukla uzun zaman alan karmaşık dönüşümlerden oluşur. Yenilikçilik yönetimi alanında çalışan çoğu araştırmacı bu

faaliyetleri kendi kavramsal modellerine uygun olarak sınıflandırmışlardır. Ancak araştırmacıların farklı sınıflandırmalarında yukarıda bahsedilen üç aşamanın ortak olduğu görülmektedir<sup>4</sup>.

### 1.5.1. Fikir Üretme ve Seçme

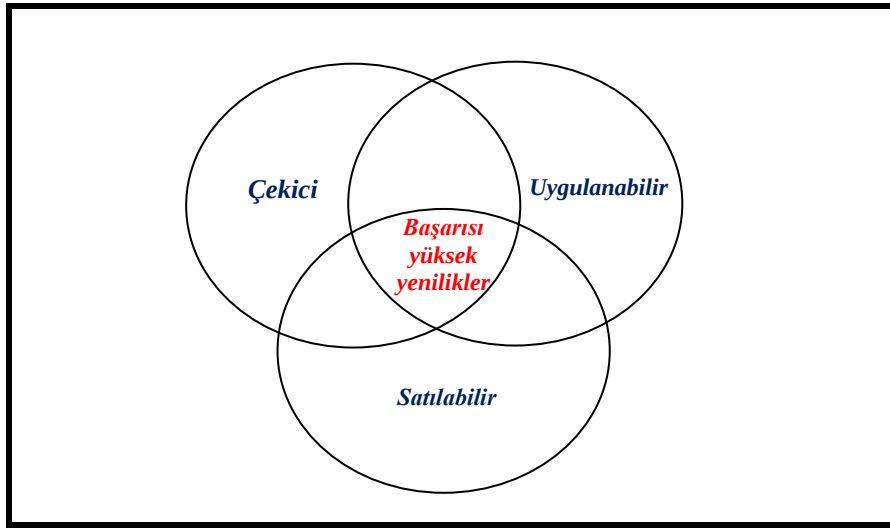
Yenilikçilik sürecinin birinci aşamasını fikir üretimi ve uygun fikirlerin seçilmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada örgüt, iç ve dış çevre faktörleri üzerinde gerçekleştirilecek araştırmalarda yenilikçilik için yeni fikirler toplar ve seçer. Bu fikirler, mevcut teknolojik imkânların itmesi ya da pazarda oluşan talebin çekmesi ile de şekillenebilmektedir (Sattler, 2011: 12, Uzkuurt, 2008: 103). Örneğin bir sağlık kurumunda yeni çıkan bir teknolojiye yatırım yaparak bu teknolojinin elde edilmesi nedeniyle yeni fikirler ortaya çıkacağı gibi, hastaların taleplerine cevap verebilme düşüncesiyle de yeni fikirler üretilebilecektir (Endsley, 2010: 6).

Yenilik sürecinin bu aşamasında üretilen tüm fikirler içerisinde işletme açısından optimal risk içeren ve uygun olan fikrin seçimi de yapılır. Seçim sürecinde işletmeler için pazardan ve teknolojik imkânlardan gelen işaretleri iyi değerlendirmeleri ve mevcut örgütsel yapı ile uyum sağlayacak stratejileri belirlemeleri rasyonel bir davranış olacaktır. Başka bir anlatımla işletmeler başarılı hizmet ve ürün yenilikçiliği için mevcut kaynaklara bakarak, pazar odaklılık düşüncesi ile fikirlerin fizibilitesini tamamlayıp bir seçim yapmak bir zorundadırlar (Uzkuurt, 2008: 104). Başarıya ulaşacak yeniliklerin temel bileşenleri şekilde gösterilmiştir.

---

<sup>4</sup> Farklı yenilikçilik süreçleri konusundaki detaylı tartışma ve bilgiler için Rogers'ın (1983: 135), Uzkuurt'un (2008: 103) ve Tidd ve diğ.'nin (2005: 381) çalışmalarına bakılabilir.

**Şekil-1.6: Başarılı Yeniliklerin Bileşenleri**



**Kaynak: Shane, 2008: 117.**

Kavramsal olarak yeniliğin çekici, uygulanabilir ve satılabilir olması müşteri ihtiyaçlarının iyi belirlenmesini gerektirir (Shane, 2008: 115). Literatürdeki kimi kaynaklarda fikir üretme aşaması, fırsatların yakalanması olarak da ele alınmaktadır. Fırsatların yakalanması ifade edilmiş olsun ya da olmasın müşteri ihtiyaçlarının farkına varmakla ilgilidir. Pazardaki fırsatlar fark edilince, ortaya çıkan düşünce ya da yenilik fikirleri, birçok soruya yanıt bulmak zorunda kalan karar vericilerin değerlendirmesine tabi tutulacaktır:

- Bu fikir işe yarayacak mı?
- İşletme bu fikri hayata geçirmek için gerekli teknik bilgiye sahip mi?
- Bu fikir müşteriler için bir anlam ya da değer ifade ediyor mu?
- Bu fikir işletmenin stratejisiyle uyumlu mu?
- Maliyet açısından anlamlı bir yarar sağlamakta mı?

Bu sorulara olumlu yanıtlar veren ve kurumsal destek bulan fikirler, geliştirilme ve daha sonra da ticarileştirme aşamalarına geçmektedir (Luecke, 2008: 15). Sonuç olarak bir sorun ya da fırsatın kaynaklık ettiği fikir üretimi, ticari olmaktan çok teknik bir bakış açısı ve öngörüye sahiptir. Teknik bilginin yanı sıra yaratıcılık, tüm yenilikçilik sürecinde olduğu gibi fikir üretimi için de kritik rol oynamaktadır.

### **1.5.2. Fikrin Gerçekleştirilmesi**

Fikirlerin teknoloji ve pazar odaklı fizibilitesinin ardından ikinci aşamada fikirlerin teknolojik gerçekleştirilmesi (geliştirilmesi) ve hedef pazardaki potansiyel ekonomik başarının değerlendirmesi yapılır (Sattler, 2011: 12). Bu aşamada farklı bilgi parçalarının bir araya getirilmesi söz konusudur. Teknolojik fizibilite, talep, rekabetçilerin davranışı ve yasal yükümlülüklerden kaynaklanan belirsizlik yerini elde edilen bilgiye bırakmaktadır. Teknolojik ve pazar araştırması yeniliğin teknolojik olarak mümkün olup olmadığı, mümkünse özelliklerinin neler olduğu fikrin gerçekleştirilmesi aşamasında netleştirilir (Tidd ve diğ., 2005: 91).

Gerçekleştirme aşaması temel olarak, teorik düzeyde bulunan yenilikçi bir düşünce ya da planın gerçek bir ürün ya da sürece dönüştürüldüğü aşamadır. Bu aşamada fikrin laboratuvar ortamında, yeni bir teknolojik ürün ya da sürece dönüşebilecek bir potansiyele sahip olup olmadığı araştırılır. Ayrıca elde edilen ürünün küçük miktarlarda üretilerek denenmesi - hizmetse pilot uygulamaların başlaması- bu adımda gerçekleşir (İraz, 2005: 118).

### **1.5.3. Fikrin Ticarileştirilmesi**

Yenilikçilik sürecinin bu son aşaması, yeniliğin üretimi, hedef pazara tanıtımı ve sunumu ile ilgilidir. Bu aşamada yeniliğin ticari bir forma kavuşturulması söz

konusudur (Sattler, 2011: 12). Bu bağlamda tüketiciye, yeniliğin hangi problemi gidereceği ya da hangi gereksinimi karşılayacağı bilgilerinin aktarılması söz konusu olacaktır.

Ticarileştirme kavramı yeni bir ürün ya da üretim metodunun pazara sunulması olarak tanımlanır. Pek çok yenilik girişimi ticarileştirme aşamasında başarısızlığa uğramaktadır. ABD’de pazar araştırması yapan kimi kurumların verilerine göre pazara sunulan yeni ürünlerin % 70 - % 75’inin başarısızlıkla sonuçlanması dikkat çekicidir (Schneider ve Hall, 2011: 21; Ateş, 2007: 24). Elde edilen ürünün ticarileşmesinde başarı için öncelikle şu üç kritik sorunun yanıtlanması gereklidir. Bunlar; ürün ya da hizmetin ne zaman pazara tanıtılacağı, ürün ya da hizmetin nerede sunulacağı ve hedef müşteri kitlesinin kim olduğudur. *Schneider ve Hall* (2011: 23), *Harvard Business Review* dergisinde yayınladıkları makalelerinde ticarileştirme aşamasında başarısız olan kimi yenilik örneklerine değinmişlerdir. Bunlardan ilki *Microsoft* firmasının 2007 yılında piyasaya sunduğu ve pazarlama çalışmaları için 500 milyon dolar bütçe ayırdığı *Windows Vista* yazılımıdır. Yazılım henüz ilk büyük tanıtım toplantısında sorun çıkarmış, sonrasında ise ürünü satın alan müşteriler tarafından beğenilmemiştir. Nitekim *Microsoft* firması iki yıl içinde *Windows 7* yazılımını pazara sürmek durumunda kalmıştır. Bunun nedeni olarak ürünün tam anlamıyla hazır olmadan pazara sunulması gösterilmektedir. Bu konuda bilinen başka bir örnek *Segway*’in *Ginger* adlı ürünüdür. Ürün şehir içi insan ulaşımında devrim niteliğinde bir ürün olarak pazara sunulmuştur. Ne var ki firma öngördüğü satış rakamına hiçbir zaman ulaşamamıştır. Bu başarısızlığın nedeni olarak da hedef kitleye yönelik bir fiyat stratejisinin seçilememiş olması gösterilmektedir.

Yeniliğin ticarileşmesi konusunda tarihsel örnekler de verilebilir. Antibiyotiklerin bulunması, anında ve karşı koyulamaz bir başarı sağlamış, insan sağlığına son derece olumlu etkiye bulunması hemen kabul görmesine yol açmıştır. Buna karşın buhar tribünü pazarda daha yavaş ilerleyen bir ürün olmuştur. Buhar tribününün işleyen ilk modeli *İskenderiyeli Hero* tarafından M.S. 62’de icat edilmişti. Köle emeğinin neredeyse sınırsız olduğu ve mekanik güce hiç ihtiyaç duyulmayan

bir uygarlıkta bu yenilik herhangi bir ilerleme gösterememiştir (Bedük ve diğ., 2003: 28). Ancak ürünün insanlığa fayda sağlayacağı bir dönemde tekrar üretilmesi sanayi devriminin başlangıcı olabilecek büyük bir buluş olmuştur.

Sonuç olarak yenilikçilik sürecinin son aşaması olan ticarileştirme aşamasında, işletmelerin bir aksiyon planına sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca geçerli bir pazarlama karmasıyla bunun için optimal bir bütçeye sahip olmak başarı için kaçınılmazdır.

## **1.6. YENİLİKÇİLİK TÜRLERİ**

Yenilikçilik, yeniliklerin gerçekleştirilmesine fiilen yol açan veya yol açması öngörülen tüm bilimsel, teknolojik, örgütsel, finansal ve ticari adımları kapsayan bir süreçtir. Bu süreç bazen kendi başına yeni birer faaliyet olabileceği gibi bazen de yeniliklerin gerçekleştirilmesine katkı yapan ve gerekli olan faaliyetler olabilmektedir (Oslo Manual, 2005: 10; Uzkurt, 2008: 31). Yenilikçiliğin türleri konusunda yapılan farklı sınıflandırmalardan söz etmek mümkündür ancak yenilikçilik türleri genel olarak iki farklı boyutta sınıflandırılabilir. İlk boyut yeniliğin derecesi ya da etkileri ile ifade edilirken, ikinci boyut neyin yenilendiği ya da değiştirildiği ile ilgilidir (İraz, 2005: 99; Oylumlu, 2006: 18). İkinci boyut daha çok bir örgütteki yenilikçilik çıktıları ile ilgili olduğundan örgütün genel yenilikçilik yapısını oluşturur.

### **1.6.1. Yeniliğin Derecesi Bakımından Yenilikçilik Türleri**

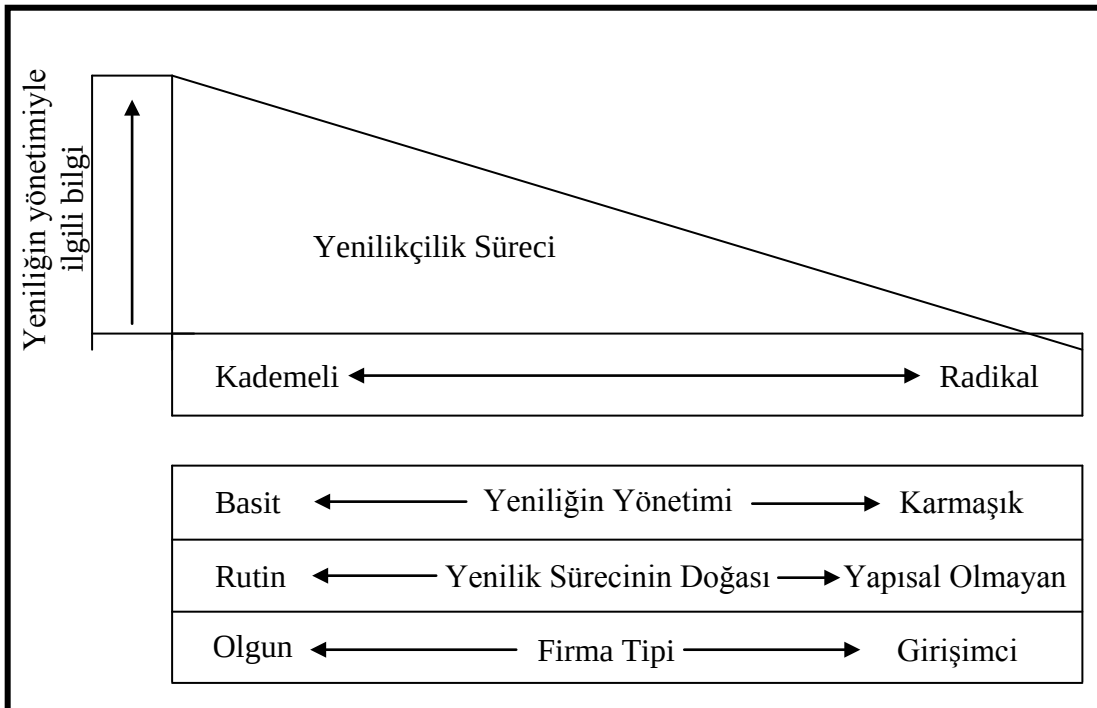
Yenilik terimi, küçük gelişmelerden, endüstrinin dönüşümüne sebep olabilen önemli buluşlara kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu açıdan yeniliğin temel sınıflandırma ölçütlerinden biri, yeniliğin radikallik düzeyine ve sebep olduğu etki düzeyine bağlı olarak

yapılanıdır. Bu tür yenilikler kademeli (artımlı, sürekli ya da evrimsel) ve radikal (köklü, süreksiz ya da devrimsel) yenilikler olarak ifade edilir (Güleş ve Bülbul, 2004: 130-132).

#### 1.6.1.1. Kademeli (Artımlı) ve Radikal (Köklü) Yenilikçilik

Yenilik faaliyetlerinin, aynı şeyin daha iyi yapılması fikrine odaklanılan kademeli yenilikçilikten, firma için ya da sektör için yeni olanı ortaya çıkarma fikrine odaklı radikal yenilikçiliğe uzanan aralıksız bir süreç olduğu söylenebilir. Kademeli yenilikçilikte firma sürecin yönetimi ile ilgili bilgi sahibidir. Bu süreç genelde rutin ve sistematiktir ve kolay bir şekilde sistematize edilebilir. Buna karşın firma radikal yenilikçilik sürecine yönelik daha az bilgi sahibidir, yenilik süreci biçimsel ya da yapısal değildir ve yeniliğin modellenmesi karmaşıktır. Kademeli ve radikal yenilikçilik farkları Şekil-1.7’de sunulmuştur.

**Şekil-1.7: Kademeli ve Radikal Yenilikçilik**



**Kaynak: Tidd ve Bessant, 2004: 2.**

*Tidd ve Bessant* (2004: 2) radikal (köklü) yenilikçiliğin, çığır açan fikir, teknoloji ya da maliyet düşürme yöntemlerini içerdiğini belirtmiştir. Radikal yenilikler genellikle yeni pazarlara girişte gerçekleşen, yeni pazarlar ve yeni iş yapma modelleri oluşturan yeniliklerdir. Radikal yenilikler gerçekleştirildiği sektörde oldukça önemli büyüme dalgaları meydana getirirler. Bu özellikleri nedeniyle devrim niteliğinde değişimler meydana getirirler ve var olan iş yapma modellerinden oldukça farklı olan süreçleri ortaya çıkarırlar. *İraz* (2005: 100) radikal yenilikçiliğin yüksek oranda risk içerdiğini ve büyük araştırma maliyetlerine sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle işletmelerin bu tür yenilik sürecine girmeleri, çevresel şartları iyi okumalarını ve dikkatle hamle yapmalarını gerektirir.

Bu iki tip yenilikçilik arasındaki önemli bir fark da kademeli yenilikçiliğin firmanın elinde bulundurduğu mevcut bilgi veri tabanı üzerine, müşteri gereksinimlerine bağlı olarak yeni bilgiler eklenmesi sonucu elde edilen yenilikler olmasıdır. Buna karşın radikal yenilikçilik ise firma ve pazar için tamamen yeni olan yenilikleri ifade etmektedir (Hill ve Rothaermel, 2003: 258). Ayrıca her iki yenilikçilik türü farklı örgütsel donanım sistemleri, ödül sistemi, yazılım sistemleri ve farklı tip insan kaynağı ile ağırlar ve kültür gerektirir (Tidd ve Bessant, 2004: 3).

### 1.6.2. Yenilik Görülen Alana Göre Yenilikçilik (Örgütsel Yenilikçilik)

Yenilikçilik çok çeşitli alanlarda kendini göstermektedir. Yenilikçiliğin literatürde –geniş bir alanda kullanılabilir olması bağlamında- çok sayıda türü ile karşılaşılmaktadır<sup>5</sup>. Tablo-1.2’de yer aldığı üzere alanına göre yenilikçilik türleri örgütsel yenilikçilik başlığı altında ele alınacak, bu kapsamda literatürde diğerlerine

---

<sup>5</sup> Bu türler; ürün, hizmet, süreç, pazar, yönetim, stratejik, alt pazar, insan kaynağı, finansal, muhasebe, teknolojik süreç, teknolojik ürün, örgütsel, üretim yönetimi, iş modeli, deneyim, yıkıcı, toplumsal, açık, sistemik, ticari, yardımcı ve yeşil yenilikçiliktir. Bunların pek çoğu birbirinin yerine kullanılabilir ya da daha genel bir başlık altında toplanabilecek konulardır. Çeşitlilik, araştırmacıların ele aldığı temel düşüncenin farklılığından kaynaklanmaktadır. Literatürde daha çok *OECD Oslo Kılavuzu*’nda (2005) ele alınan teknolojik ürün, teknolojik süreç ve örgütsel yenilikçilik ayrımı kabul görmüş ve bu sınıflamaya sıkça atıf yapılmıştır.

nazaran daha fazla söz konusu edilmiş beş yenilikçilik türü irdelenecektir. Bunlar ürün-hizmet yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçiliktir. Bu beş yenilikçilik türü örgütün yenilikçilik çıktıları olduğundan örgütün örgütsel yenilikçilik yapısını oluşturur.

**Tablo-1.2: Örgütsel Yenilikçiliğin Boyutları**

| Yazar                     | Ürün-Hizmet | Pazar | Süreç | Davranışsal | Stratejik |
|---------------------------|-------------|-------|-------|-------------|-----------|
| Schumpeter (1939)         | X           | X     | X     |             |           |
| Miller ve Friesen (1983)  | X           |       | X     | X           | X         |
| Capon ve diğ. (1992)      |             | X     |       |             | X         |
| Avlonitis ve diğ. (1994)  | X           |       | X     | X           | X         |
| Hurley ve Hult (1998)     |             |       |       | X           |           |
| Rainey (1999)             |             |       |       | X           | X         |
| Lyon ve diğ. (2000)       | X           |       | X     |             |           |
| North ve Smallbone (2000) | X           | X     | X     | X           |           |

**Kaynak: Wang ve Ahmed, 2004: 304.**

### 1.6.2.1. Ürün-Hizmet Yenilikçiliği

Bir örgütün sunduğu ürün ya da hizmette değişikliğe gidilmesi ürün – hizmet yenilikçiliği olarak tanımlanır (Öğüt, 2007: 295; Tidd ve diğ., 2005: 10). Başka bir tanımda ürün-hizmet yenilikçiliği ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için ürünlerde ya da hizmetlerde farklılık ve yenilik yapılması olarak tanımlanmıştır (Elçi, 2006: 3). *Kırım* (2007a: 19) ürün-hizmet yenilikçiliğini, “mevcut bir ürün-hizmeti alıp bir üst seviyeye çıkarmak” olarak tanımlamıştır.

Ürün-hizmet yenilikçiliği mevcut bir üründe yapılacak küçük bir değişikliklerle değer yaratma şeklinde gerçekleşeceği gibi şu ana kadar hiç üretilmemiş bir ürünün-hizmetin pazara sunulması şeklinde de gerçekleşebilmektedir. Örneğin otomobil ve mobil telefon üreten firmaların sıkça yaptığı gibi ürettikleri ürünlerde küçük

farklılıklarla talebi canlandırma buna örnektir. Radikal değişikliklere güncel bir örnek *Nintendo* firmasından verilebilir (Kim, 2009: 58):

“Nintendo son dönemde rakiplerinin artık kendisinden daha iyi bilgisayar oyunu üretmelerinden dolayı, sektörün kurucu şirketlerinden olmasına rağmen iflas etmekle yüz yüze gelmişti. Nintendo artık pazardaki yerini rakiplerine bırakmış ve iflas edeceği konuşulan bir şirket iken sürdürdükleri sürekli yenilikçilik faaliyetleri kurtuluş reçetesini de beraberinde getirdi. Nintendo dededen toruna tüm aile bireylerini bir araya getiren interaktif bir oyun geliştirdi. Oyuncuların ellerindeki aparatları bir tenis raketi ya da golf sopası gibi kullanabildikleri oyunlar bir bilgisayar kurdu olmanızı gerektirmediği gibi eğlendirmekle birlikte biraz da egzersiz yapma fırsatı sunmaktadır.”

Örnekte yer alan ürün yenilikçiliği etki bakımından, hem firma hem pazar için radikal sayılabilecek bir yeniliktir. Şirketin bilgisayar oyunları alanında mevcut bir veritabanı ya da insan kaynağı olsa da normalde kademeli olması beklenen yenilik, bilginin farklı kullanılması, doğrusal olmayan düşünce tarzı kullanılması ve doğru Ar-Ge çalışmaları ile radikal yenilikçilik olarak gerçekleşmiş, şirkete hayat vermiştir.

Ürün yenilikçiliğinin hizmet üreten kurumlardaki karşılığı hizmet yenilikçiliğidir. Hizmet üreten işletmelerin sundukları hizmeti, ürün kapsamında değerlendirmek gerekir. Bu bağlamda hizmetlerde ürün yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, etkinlik, hız vb. açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin pazara sürülmesini içerebilir. Yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren ve firmaların internet üzerinden sundukları hizmetler (internet bankacılığı, alışveriş vb.), önemli yeniliklere örnek olarak verilebilir. Ayrıca son dönemlerde sağlık kurumlarının sunduğu evde bakım hizmetleri de hizmet yenilikçiliği örneklerindendir.

### 1.6.2.2. Süreç Yenilikçiliği

Yenilikçilik yalnızca son çıktılar üzerinden ele alınacak bir konu değildir. Bir mal veya hizmetin ortaya çıkması için belli bir zaman ve yöntem gerekli olduğundan belli bir zaman ve yöntemde, başka bir ifade ile süreçte yenilik yapılması söz konusu olabilir. *Oslo Kılavuzu*'nda (2005: 9) süreç yenilikçiliği “üretim ve dağıtım (teslim) metodundaki yeni ya da önemli düzeyde iyileştirmeleri içeren yenilikler” olarak tanımlanmıştır. Süreç yenilikçiliğinin kullanılan malzeme, sistem, metot ve ekipmanlarda ayrı ayrı olabileceği gibi bu faktörlerin farklı kombinasyonları şekliyle de ortaya çıkabileceği kılavuzda belirtilmiştir.

Bilindiği gibi işletmelerin önemli amaçlarından birisi kar elde etmektir. *Kırım* (2007b: 4) süreç yenilikçiliğine farklı bir noktadan bakarak süreç yenilikçiliğini “mal veya hizmet üretimini gerçekleştirirken sistemdeki maliyet unsurlarını düşürmek, hızı arttırmak ve verimliliği daha üst noktalara çıkarmak” olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla fiyat rekabetinin çok çetin olduğu bilgi çağında süreç yenilikçiliği yöneticilerin temel uğraşları arasında bulunmaktadır. Süreç yenilikçiliğine örnek olarak bir otomobil üretim hattında etkinliği artırıcı nitelikteki değişim ve dönüşümler gösterilebileceği gibi bir sigorta firmasının ofis dokümanları, düzeni ve yazılımlarında yaptığı yenilikler de gösterilebilir (Tidd ve diğ., 2005: 10).

Süreç yeniliklerini tüketicilerin doğrudan algılaması güçtür. Ancak yapılan süreç yenilikleri sayesinde ürün ya da hizmette kalite anlamında bir değişiklik meydana gelmişse veya üretim maliyetlerinde gerçekleşecek bir düşüş ve bu düşüşün firma tarafından fiyatlara yansıtılması söz konusu olmuş ise bu durumda tüketicilerde süreç yeniliklerini algılayabilmiş olacaktırlar. Süreç yeniliğinin firmaya sağlayacağı katkı, söz konusu yeniliğin niteliğine bağlıdır. Eğer yapılan süreç yeniliği, eski süreçlere göre belirgin bir üstünlük sağlıyorsa, sadece o firmada veya yeni firmalarda kullanılmakla kalmaz, eski süreci kullanan mevcut firmaların da kapanmasına yol açabilir. Bu durumda firma piyasa payını aşırı ölçüde arttırabilecektir. Süreç yeniliğinin ortaya çıkmasında sadece Ar-Ge bölümündeki çalışanların değil

firmadaki tüm çalışanların fikirleri önem taşır. Hatta kimi zaman bu fikirler firmanın içi ile sınırlı da olmaz. Firmanın tedarikçilerinden ve/veya müşterilerinden de gelebilir. Eğer firma etkin ve sürekliliği olan bir süreç yeniliği yapmak istiyorsa kurum içi ve kurum dışı bilgi akışının önünü açmalı ve bilgi akışının etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlamalıdır. Firma açısından ara sıra gerçekleşen radikal nitelikteki süreç yeniliğinin yanı sıra süreklilik arz eden ama radikal olmayan süreç yenilikleri de büyük önem taşımaktadır. Böylece firma hızlı teknolojik değişim ortamında kendini ayakta tutabilecektir (Batmaz ve Özcan, 2008: 47-48; Durna, 2002: 67-69).

### 1.6.2.3. Pazar Yenilikçiliği

Radikal yenilikçilik yeni şeylerin keşfedilmesine olanak sağlayacak teknoloji veya bilgideki majör değişimlerdir. Diğer yandan artımlı (kademeli) yenilikçilik ise örgütün sahip olduğu teknoloji veya bilgideki majör değişimleri ifade etmektedir. Pazarlama yazınında pazar yenilikçiliği bir çeşit artımlı yenilikçilik olarak konumlanmıştır (Naidoo, 2010: 1312). Pazar yenilikçiliği ürün ve hizmetlerin dizaynı, paketlenmesi, yerleştirmesi, promosyonu ve fiyatlandırmasında önemli değişimlere yol açacak yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır. *Kotler*'e göre pazar yenilikçiliği müşteri gereksinimlerinin daha iyi karşılanması, yeni pazarlara açılma ve satışların artırılması niyetiyle ürün ya da hizmetlerin pazarda farklı konumlandırılmasını hedefler (Gunday, 2011: 663).

Pazar yenilikçiliği, bir firmanın pazarlama araçlarında daha önce kullanılmamış yeni yöntemleri ifade eder. Firma bu yöntemleri ya kendisi geliştirebilir veya başka bir firma tarafından geliştirilmiş olan bir yöntemi örgüte uyarlayabilir. Pazarlama yenilikçiliği pazarlamanın 4P'si ile yakından ilişkilidir. Fiyatlandırma, konumlandırma, tanıtım ve ürün tasarımı alanlarının her birinde gerçekleştirilecek yenilikler pazar (pazarlama) yenilikçiliği olarak değerlendirilebilir.

#### 1.6.2.4. Davranışsal Yenilikçilik

Davranışsal yenilikçilik genel olarak “örgütün yenilikçiliğine katkıda bulunacak sürdürülebilir davranışsal değişimler” şeklinde ifade edilebilir. Davranışsal yenilikçilik farklı seviyelerde gerçekleşir: Bu seviyeler, bireysel yenilikçilik, takım yenilikçiliği ve yönetim yenilikçiliğidir (Wang ve Ahmed, 2004: 305):

- *Bireysel yenilikçilik*, değişime karşı gönüllülüğün belli başlı karakter özelliği haline getirilmesidir.
- *Takım yenilikçiliği*, takımların değişime karşı adaptasyon kabiliyetini ifade eder. Bu kabiliyet sadece bireysel yenilikçiliğin yekünü ile ilgili bir kavram olmayıp grup dinamizmine dayalı sinerji ile ilgilidir.
- *Yönetim yenilikçiliği*, örgüt yönetiminin değişime olan inanç ve istekliliği ile yeni fikirleri desteklemeye ve yapılan iş ile ilgili yeni yollar denemek için teşvik etmeye bağlılıklarıdır.

Yönetim yenilikçiliği, yönetim alanında öncü akademisyenlerden biri olan Gary Hamel’in üzerinde durduğu bir kavramdır. Hamel (2006: 75) çalışmasında yönetim yenilikçiliği kavramını, “bir örgütün geleneksel yönetim uygulamaları, süreç, prensipler ve alışılmış örgütsel kalıplar dışına çıkarak bunları değiştirmesi ya da yöneticiler ne yapıyorlarsa yaptıkları işi nasıl yapacaklarını değiştirmeleri” olarak tanımlamıştır. Ayrıca Hamel (2006: 80), son asırda gerçekleşen, bilimsel yönetim (iş ve zaman etüdü), maliyet muhasebesi, sermaye bütçelemesi, marka yönetimi, lider yetiştirme, departmanlaşma, ticari araştırma laboratuvarları, adem-i merkeziyetçilik, stratejik analiz, proje yönetimi, firmalar arası işbirliği ve çalışan destekli problem çözme gibi on iki yönetim yenilikçiliğinin “modern yönetim” anlayışını şekillendirdiğini belirtmiştir.

İşletmelerde bireysel, takımsal ve yönetsel düzeylerde kendini gösteren davranışsal yenilikçilik, yenilikçi bir örgüt kültürü oluşumuna olanak vermektedir. Yenilikçi kültürünün katalizör etki yaptığı yenilik çalışmaları için davranışsal yenilikçilik temel faktörlerden biridir (Wang ve Ahmed, 2004: 305).

#### 1.6.2.5. Stratejik Yenilikçilik

Stratejik yenilikçilik ne yapıldığının temelden yeniden kavramsallaştırılmasıdır. Stratejik yenilikçilik mevcut durumda yapılan işin etkili, farklı bir yöntem ile gerçekleşmesine öncülük etmektir. Başka bir açıdan bakılırsa stratejik yenilikçilik, bir firmanın endüstride bir boşluk olduğunu tanımlaması ve sonrasında bu boşluğu değerlendirerek yeni bir pazar oluşturma şekliyle ortaya çıkmaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 35). Rekabet odaklı bir tanım yapılırsa (Afuah, 2009: 16) stratejik yenilikçilik firma için değer yaratacak yeni rekabet stratejilerinin geliştirilmesidir. *Johnston ve Bate* (2003: 4) stratejik yenilikçiliği “kurumun iş stratejisinin hem müşteriler hem de kurum için değer yaratma yoluyla değiştirilmesi” olarak tanımlamıştır.

*Kırım* (2007a: 15) stratejik yenilikçiliği “düzen bozucu inovasyon” olarak nitelendirmiş olup “sıfırdan pazar yaratan yenilikçilik” olarak tanımlamıştır. Stratejik yenilikçilik pek çok şirkette çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Engeller konusunda en bilinen senaryo, faaliyet gösterdiği pazarda çok başarılı olan bir firmanın değişim için herhangi bir istek duymamasıdır. Öyle ki rekabet avantajı için pazarın mevcut durumuna göre firmaların iyi durumda olması yetmez. Bunun yanı sıra mevcut koşullar gerektirdiğinde firma tarafından yapılan işin (üretilen ürün-hizmetin) köklü bir şekilde değiştirilmesi kabiliyeti rekabet avantajı için önemli ve gereklidir (Govindarajan ve Gupta, 2001: 3).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM DİNAMİĞİ: ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMI

*Drucker*, iş dünyası ve teknolojiadaki değişimlerin örgütsel sürdürülebilirliği tehdit ettiğini ve bu nedenle modern yönetimin daha fazla sorunla karşı karşıya olduğunu birçok çalışmada ifade etmektedir (Skerlavaj ve diğ., 2010: 6390). Bununla birlikte, yaşadığımız dönemin bir özelliği olarak, üzerinde rekabetçi baskı hisseden işletmeler, kendilerini daha yenilikçi ve girişimci bir yapıya dönüştürme gerekliliği ile de karşı karşıya kalmışlardır. Böyle bir ortamda işletmelerin gözettiği değişimi başlatabilecek dinamiklerden birisi örgütsel kültürdür.

Organizasyonlarda değişimden bahsediliyorsa insanlar kültürle ilgilenmek durumundadırlar. 1980'li yıllarda yapılan yönetim araştırmalarının temelini örgütsel kültür ve kültür değişimi oluşturmaktadır. Gerçekten de kimi dikkate değer araştırmaların sonuçlarına göre güçlü örgüt kültürü, başarılı örgütler yönetme ve dizayn etmede kritik faktörlerden biridir (Graeme, 2006: 384). Örgüt kültürü, yönetim uygulamalarında olduğu kadar örgüt teorisi bağlamındaki akademik araştırma ve eğitim çalışmalarında ilgilenilen temel konulardan birisidir. Bunun nedeni ise kültürün örgütsel yaşamın tüm alanlarında merkezi bir role sahip olmasıdır (Erdem, 2007: 63).

Örgütlerde birey ve grup davranışları çok uzun yıllardır yönetim bilimcilerin dikkatini çeken konular olmuştur (MacIntosh ve Doherty, 2010: 106). 1930'lu yıllarda yönetim konusundaki çalışmalar daha çok örgüt yapılarına ilişkin iken sonraki yıllarda verimlilik konusundaki çalışmalar önem kazanmıştır. 1950'lerden sonra yönetim çalışmaları sistem yaklaşımı üzerine yoğunlaşmış ve yönetim fonksiyonları bu dönemde zenginleştirilmiştir. 1970'lerde ise daha çok stratejik yönetim üzerine yapılan çalışmalar hız kazanmış ve stratejik yönetim ve rekabet analizi teknikleri geliştirilmiştir. 1980'li yıllara gelindiğinde ise biçimsel olmayan örgüt yapısı, insan faktörü ve örgütte paylaşılan kültürün uzun dönemli kurumsal

başarıdaki rolünü inceleyen neoklasik dönem çalışmalarına ilave olabilecek nitelikte olan örgütsel kültür, örgütsel iklim ve benzer kimi kavramlar tanımlanmış ve çeşitli ölçüm teknikleri geliştirilmiştir (Aydoğan, 2004: 2).

Kavramın öncülerinden *Pettigrew*, (1979) yazmış olduğu makalesinde daha çok sembol, ritüel, dil gibi kavramların, örgütü analiz etmede ve anlamada nasıl kullanılabileceği üzerine vurgu yapmıştır. Akabinde *Hofstede* (1980), yönetim bilimcileri, örgütsel kültür fonksiyonlarını daha iyi anlamak amacıyla, ulusal düzeydeki kültürel farklılıklar ile örgütsel değerlerin bir arada ele alınacağı araştırmalar yapmaya davet etmiştir. *Peters* ve *Waterman* (1982) ise örgütsel kültürün önemine değinmiş, örgütsel kültürün işletme performansı üzerindeki etkisine vurgu yapmışlardır. Bunları çok sayıda önemli çalışma (Wallach 1982, Smircich 1983, Schein 1985, Deal ve Kennedy 1999, Quinn ve Cameron 1985, Dennison 1992, Goffee ve Jones, 1996) izlemiştir. Böylelikle örgüt teorisi alanında yönetim bilimcilerin çalıştığı yeni bir uygulama alanı ortaya çıkmıştır (MacIntosh ve Doherty, 2010: 106). Teorik çalışmaları takiben uygulayıcıların da ilgilendiği bir kavrama dönüşen örgütsel kültür, örgüt biliminin anahtar kavramlarından biri olmuştur. Son dönemlerde de araştırmacı ve uygulamacıların dikkatini çekmekte olan önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir (Carmeli ve diğ., 2007: 175).

## 2.1. KÜLTÜRÜN TANIMI

Örgütsel kültür kavramına geçmeden önce kavramın özünü oluşturması ve daha iyi anlaşılabilmesi nedeniyle kültür kavramının tanımına göz atmakta fayda vardır. Ancak literatürde sosyal bir kavram olarak kültürün -üzerinde hemfikir olunmuş- ortak bir tanımına rastlanmamaktadır. Nitekim *Trifonovitch*, kültür kavramının dört yüz elliden fazla tanımının olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda kavramla ilgili olarak yapılmış çok sayıda eser içerisinde konuyu farklı yönlerden ele alan çalışmalar mevcuttur (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 147).

Hayatı boyunca insan neyin doğru - yanlış, güzel - çirkin, ahlaki - ahlak dışı vb. olduğunu sorgulamıştır. Bu bilgi yaptığımız işlerde izlediğimiz değerler, geliştirdiğimiz düşünce kalıpları ve davranışlarımız yoluyla şekillenir. Söz konusu kalıplar geliştiğinde artık bunları değiştirmek zordur. Bu genellikle “kültür” olarak bilinir (Hofstede, 2001: 9). 18. yüzyıldan önce ekip biçmek, yetiştirmek anlamında kullanılan kültür terimi klasik *Latin* dilindeki “Colere” veya “Cultura” fiillerinden gelmektedir. “Cultura” ilk defa *Voltaire* tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında ele alınmıştır. Sözcük Almancaya da geçmiş ve 1793 yılında Alman Dili Sözlüğü’nde “Cultur” olarak kullanılmış, izleyen yıllarda bugünkü hali ile tüm dillere girmiştir (Erdoğan, 1994: 115). Daha sonraki yıllarda - 1843’t- *Gustav Klemn* tarafından yazılan *İnsanlığın Genel Kültür Tarihi* adlı kitapta “cultur” kelimesine, çok açık ve net bir şekilde, “bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyekûn yaşama stili” şeklinde anlam kazandırılmıştır (Eroğlu, 1998: 103).

Kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdan bireye kazandırılan bir yaşam biçimi olup, insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve meydana getirilmiş olan maddi ve manevi etmenlerden oluşmuş çevresidir. İnsan, bu çevrenin önceki nesillerden devraldığı etmenlerini bir dereceye kadar geliştirerek, kendisinden sonraki nesillere devreder. Bu nedenle kültür, öncekilerden aktarılan sosyal bir mirastır (Wicks, 1958: 41).

Çağdaş kültür kuramcıları, genellikle İngiliz antropolog *E.B. Taylor*’un kültür tanımından etkilenmiştir. *Taylor*’a göre (1871) kültür, “toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir süreçtir” (Eroğlu, 1998: 103; Demirci, 2007: 16).

Başka bir çalışmada kültür, “bir grup insanın kabul ettiği ya da inandığı ortak değerlerdir ki bu değerler, o topluluktaki insanların davranışlarına rehberlik eden birtakım normlar, alışkanlıklar, değerler ve varsayımlardan oluşmaktadır” şeklinde açıklanmıştır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 74).

Antropolojinin öncülerinden *Herskowitz* kültürü, “insanların yaşam biçimini oluşturan inanç, davranış, bilgi, yaptırımlar, değerler ve hedefler bütünü” tanımlayan bir yapı” olarak; *Clifford Geerts* ise, “sembollerle ortaya konulan geçmişten günümüze iletilen anlamlar kalıbı, insanların iletişim kurabildikleri, hayat hakkındaki bilgilerini ve hayata ilişkin yaklaşımlarını iletip, sürdürmelerini ve geliştirmelerini sağlayan sembolik şekillerle ifade edilen geçmiş nesillerden iletilmiş bir kavramlar sistemi” olarak tanımlamıştır (Demir, 2007: 187-188). Diğer bir çalışmada kültür; “kim olduğumuzun, ne bildiğimizin ve ne yapmamız gerektiğine dair inançlarımızın bir mirası” olarak tanımlanır (Pohlmann vd, 2005: 5).

*Hofstede* (2001: 9) kültürü, “bir grubu ya da kategoriyi diğer gruptan ayıran kolektif düşünsel programlama” şeklinde tanımlamış ve şöyle devam etmiştir; Kültür bir miras değildir, ancak sosyal çevremizde düşünülenler ve değerlerdir. Düşünce ve değerlerin yanı sıra kültür, ritüeller, kahramanlar ve sembolleri de içerir. Bu belirtiler bir dış gözlemci tarafından gözlemlenebilir ve bu belirtilerin kültürel anlamları yalnızca o grubun üyelerinde açıkça görünür.

Yukarıda örgütsel kültür kavramının özünü oluşturan kültür kavramının farklı tanımlarına yer verilmiştir. Tüm bu tanımların ortak yönü olarak kültür kavramı, insan ve insanın yaşadığı ortamla ilgili bütün unsurları kapsar. Sahip olunan kültür insanların dünyaya bakış açılarını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirleyici önemli unsurlardan biridir.

## 2.2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR TANIMI

Kimi kaynaklarda *kurumsal kültür* ve *işletme kültürü* olarak da geçen örgütsel kültür kavramı ile ilgili araştırmaların 1970’lerden itibaren literatürde yer aldığı

görülmektedir<sup>6</sup>. Bu dönemde örgütsel kültür kavramsallaşmaya başlamış olmasına rağmen önem kazanması ve popülerleşmesi 1980’lerde olmuştur (Kralewski ve diğ., 2008: 12). 1980’li yıllardan itibaren Schein, Peters, Killmann, Quinn, Denison, Smircich, Deal ve Hofstede gibi araştırmacılar örgütsel kültür üzerine araştırmalar yapmışlar ve kavramı olgunlaştırmışlardır. Günümüzde de konunun önemine binaen örgütsel kültürü konu edinen akademik çalışmaların devam ettiği görülmektedir.

Kültür, toplumun temel bireyi olan insanın hayatındaki maddi ve manevi olmak üzere tüm yaşam değerlerini kapsayan, ulusların dünyaya bakışlarına, hayat tarzlarına göre sürekli değişim içinde olan dinamik bir kavramdır. Toplumlar gibi kurumların da amaçları, iş hayatına bakış açıları, değerleri, ilkeleri, yani kendilerine özgü nitelikleri, yeni elemanlarına aktarılacak ortak düşünce ve duygu kalıpları, kısacası, bir kültürel kalıtları vardır. İşte, bir örgütün tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü örgüt kültürünü oluşturur (Varol, 1993: 182).

Peters ve Waterman örgütsel kültür yazınının öncü eserlerinden olan *In Search of Excellence* da örgütlerin başarı faktörleri arasında örgütsel kültürün anahtar rol oynadığını belirtmiş ve mükemmel örgütlerin, “paylaşılan vizyon ile birleştirilmiş örgütsel kültürü oluşturabilme” özelliğine sahip oldukları vurgusunu yapmıştır (Kralewski ve diğ.: 2008: 12). Daha birçok araştırmanın da desteklediği bu sav bağlamında, örgütsel kültür bir işletme için kritik başarı faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir.

---

<sup>6</sup> Örgüt (kurum) kültürü kavramı, ilk kez 1951 yılında Elliot Jacques tarafından yazılan *The Chancing Culture of A Factory* isimli kitapla yönetim literatürüne girse de akademik literatürde ilk olarak 1979 yılında Pettigrew’in “*Administrative Science Quarterly*” dergisinde yayımlanan “*On Studying Organizational Cultures*” makalesinde yer almıştır. Örgüt (kurum) kültürü teriminin yönetim bilimine yerleşmesi, terimin her ne kadar Silverzweig ve Allen’in 1979 yılında yayınladıkları makalelerinde kullanılmışsa da, Deal ve Kennedy’nin 1982 yılında *Corporate Culture* adlı kitaplarının basılması ile olmuştur (Hofstede ve diğ.,1990: 286).

Tablo-2.1: Örgütsel Kültür Kavramı Tanımları

| <i>Yazar</i>            | <i>Tanım</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Hofstede</i>         | “Bir grup veya kategorideki üye bireylerin bütüncül bir zihni programlama ile diğerlerinden ayrılması” (Hofstede, 1980: 13).                                                                                                                                                                    |
| <i>Deal ve Kennedy</i>  | “Kurum içerisindeki insanların çoğu zaman nasıl davrandıklarını belirleyen gayri resmi kurallar bütünü” (Deal ve Kennedy, 1982: 4).                                                                                                                                                             |
| <i>Smirchic</i>         | “Önemli fonksiyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar değer ve inanışlar” (Smirchic, 1983: 345).                                                                                                                                                                                           |
| <i>Kilmann ve Covin</i> | “Örgüt için kültür, birey için kişilik gibi, saklı ama birleştirici, anlam sağlayıcı, yön ve hareket verici bir temadır” (Kilmann ve Covin, 1988: 9).                                                                                                                                           |
| <i>Kozlu</i>            | “Bir organizasyonun temel değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin toplamı” (Kozlu, 1986: 63).                                                                                                                                                                  |
| <i>Shein</i>            | “Bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözme sürecinde öğrendiği ve paylaştığı; problemleri çözmede etkili olan ve bu nedenle yeni grup üyelerinin o problemlerle ilgili, doğru algılama, düşünme ve hissetmelerini sağladığı düşünülen temel varsayımlar” (Schein, 2004: 17). |
| <i>Hartmann</i>         | “Bir kurumun üyelerince paylaşılan değerler, inançlar ve çoğu kez farkında olmadan geliştirilen varsayımların oluşturduğu bir yapıdır” (Hartmann, 2006: 160-161).                                                                                                                               |

Örgütsel kültür bir işletmenin amaç, görev ve taahhütlerini içeren birçok hususta kendini gösterirken aynı zamanda alışılmışın dışında liderlik stilleri ve işletme kurucularının değer yargılarında anlam kazanır. Diğer bir açıdan örgütsel

kültür, katılımcıların paylaştığı, fikir alışverişinde bulunduğu diller, hikâyeler, törenler ve şakalarla dolaylı bir yoldan ayırt edilebilirken, aynı zamanda logolar, sanat eserleri ve örgütsel yapıları da içeren yollarla gözlemlenebilir (Kitchell ve Mayer, 1994: 6). Söz konusu değer, norm ve müşterek düşünceler örgüt çalışanlarının davranış ve kararlarını etkilemektedir (Ulijn ve diğ., 2001: 25).

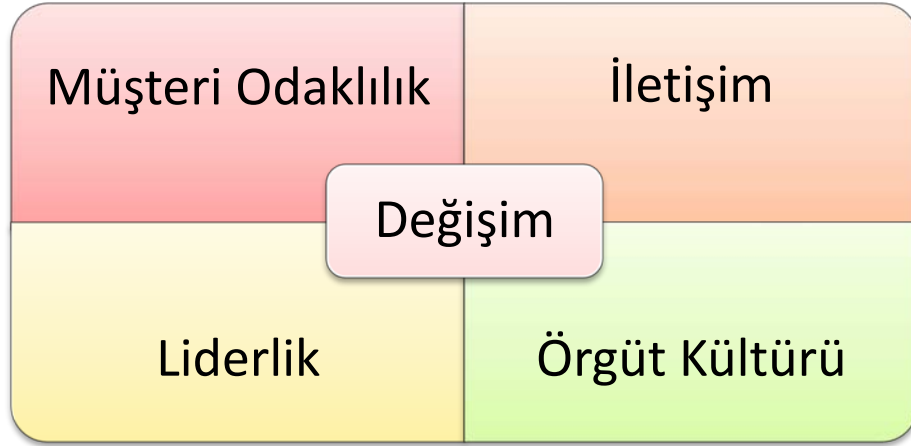
Sonuç olarak örgütsel kültür, çalışanların işletmenin nasıl işlediğini anlamasını sağladığı gibi, çalışanların davranışlarını; dolayısıyla işletmenin karakterini de şekillendirmesi (Hartmann, 2006: 161) ile birlikte örgüt üyelerini birbirine, örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal bağdır (Karahana, 2008: 459). Ayrıca örgütsel kültür, tıpkı ısı gibi formülü olmayan ancak hissedilen, kurumdan içeri girildiğinde kurumda çalışanların yüzlerinden ve davranışlarından hissedilebilecek soyut bir kavramdır (İzğören, 2008: 200) ve işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede çalışanlara yol gösteren ve ışık tutan değer, inanç ve düşünce sistemi olarak algılanmalıdır (Ülgen ve Mirze: 2004: 380).

### **2.3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ**

Örgütsel kültür, işletmelerdeki değişim programlarının başarısı için gerekli olan dört faktörden birisidir (İzğören, 2008: 203). Bu dört faktörden üçü -yani müşteri odaklılık, iletişim, liderlik faktörleri- örgüt kültürü vasıtasıyla sağlamlaştırılacaktır. Bu nedenle çalışanların kendi arasında ve yöneticileriyle iletişimindeki etkinlik, müşteri odaklı düşünebilme ve liderlerin davranışlarını geliştirmesinde oldukça önemli bir role sahiptir.

Ampirik araştırmalara göre örgütsel kültürün çalışanlarca idrak edilen doğası ve gücü, insan kaynakları yönetimi, değişim yönetimi, liderlik ve performans yönetiminin kritik unsurlarından biri olarak gösterilmiştir. Yine kimi araştırmacılar örgütsel kültürün sürdürülebilir rekabet avantajı ve örgütün gücü üzerindeki önemine vurgu yapmışlardır (MacIntosh ve Doherty, 2010: 108).

**Şekil-2.1: Örgütsel Değişimin Boyutları**



**Kaynak: İzgören , 2008: 169.**

*Schein* (1985: 123) örgütsel kültürün, örgütsel uygulamaların yanı sıra örgütte var olan iletişim ve davranışları da açıkça gösterdiğini, kültürün bunlarla şekillendiğini belirtmiştir. Bu sebeple etkili bir örgütsel iletişimin güçlü bir örgüt kültürü ile etkileşim halinde olduğu söylenebilir.

İşletmeler incelendiğinde birçok başarılı işletmenin örgütsel kültüre ayrı bir önem verdiği görülmektedir. Pozitif bir örgütsel kültür oluşturulmasına etki eden unsurlar için örnek teşkil eden pek çok uygulama literatürde yerini almıştır. Örneğin *Griffin*'in (1999: 170) aktardığı şu örnek dikkat çekicidir:

“Amerikan Levi Strauss şirketi üst yönetimi daha fazla alana ihtiyaçları olduğunu düşünerek, tüm çalışanların o rahatlatıcı atmosferinden hoşlandığı altmış yedi yıllık eski binalarından San Fransisco şehir merkezinde bulunan modern bir gökdelenin yirmi katlık bölümüne yerleşmişlerdir. Ancak bu taşınmanın örgütsel kültürü çok hızlı bir şekilde etkilediği görülmüş, insanlar bu durumdan hoşlanmamışlardır. Tepe yöneticiler burada kendilerini diğerlerinden soyutlanmış olarak hissetmeye başlamış, diğer

yöneticiler ise eski binalarında koridorlarda bile elde edebildikleri informal yapının kaybolduğunu kavramışlardı. Bu sebeple birkaç yıl içinde şirket informal yapıyı destekleyen eski binalarına dönüş yapmıştır.”

İş dünyasında benzer uygulamalara sıkça rastlanmaktadır. Çoğu işletmedeki çalışma ortamı, giyim tarzı, sosyal aktiviteler ve çalışma saatleri gibi konularda alınacak kararlar, çalışanların motivasyonunu yükseltecek pozitif bir örgütsel kültür oluşturacak şekilde alınmaktadır.

Örgütün kültürünü ve dinamiklerini anlamak, örgütte karşılaşılan ancak anlam verilemeyen birçok olağandışı insan davranışının anlamlı hale gelmesini, çözümlenmesini ve gerçekte örgütün nasıl çalıştığını anlamamızı sağlar. Örgüt kültürü aynı zamanda bir örgütün yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin de temel belirleyicisidir. Buna ek olarak yenilik yaratma, iş tatmini, örgütsel başarı, takım etkinliği, vizyon ve misyon oluşturma, strateji belirleme konuları örgütsel kültür dikkate alınmadan yapılırsa başarısız olur (Karahan, 2008: 459).

Örgütsel kültür (Gök, 2008: 64);

- Tüm çalışanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı çerçevesinde yakınlaştırıp birbirine bağlayıcı rol oynar ve kuruma bütünlük kazandırır,
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar,
- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler,
- Kişilerin birbiri ile olan iletişim biçimini belirler,
- Çalışanlara örgütsel aidiyet hissi verir,
- Örgütsel kimliği oluşturur,
- İnanç ve değerlere bağlılık yaratır.

*Smirchic* (1983: 345), örgütsel kültürün dört önemli fonksiyonuna vurgu yapmaktadır. Bunlar;

- Örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırması,
- Çalışanların örgüte bağlanması,
- Sosyal sistemin dengesini güçlendirmesi ve
- Çalışanların davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleşme aracı olarak çalışmasıdır.

Bu fonksiyonların işletmelerde, örgüt üyelerinin bütünleşmesi ve kolay hareket etmesini sağlaması nedeniyle işletmenin başarısına katkı sağladığı söylenebilir. Diğer taraftan, oluşma süreci olarak muğlâk, sosyal olarak karmaşık yapılar olan örgüt kültürleri, taklit edilmesi mümkün olmayan kaynak setlerine çok güzel bir örneği teşkil etmektedir. Bu bağlamda örgütsel kültür sürdürülebilir rekabetçi avantajın stratejik kaynağını oluşturmaktadır.

Sonuç olarak örgütsel kültür, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde çok önemlidir (Ulijn ve diğ., 2001: 25). İşletmeler bütünlüklerini kurmak, korumak ve geliştirmek, bununla birlikte hızla değişen iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için işletme içinde birtakım değerler çerçevesinde çalışmak zorundadırlar (Refik, 1995: 332). Bu değerlerin yayılımı ve uzun dönemli kabulü pozitif bir örgüt kültürünün varlığıyla mümkün olacaktır.

## **2.4. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLE İLİNTİLİ KAVRAMLAR**

Örgütsel kültür bir organizasyonun kişiliğini tanımlar ve gerek örgütsel başarıda gerekse de çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kısaca ortak değer, varsayım ve inançlardan oluşan örgüt kültürü, kurumu bir arada tutan

sosyal bir yapıştırıcı gibidir (Kane-Urrabazo, 2006: 188) ve bir işletmenin tüm yönetsel kavramları ile yakından ilişkilidir. Dahası örgütsel kültürü, işletmenin kendisi olarak gören okul da literatürde kendine yer edinmiştir. Yine de burada örgütsel kültür ile daha yüksek oranda ilişkili birkaç kavram ele alınacak, bu kavramlar ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiye teorik anlamda değinilecektir. Ancak çalışmanın asıl konusu olan yenilikçilik kültürü ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiye bir sonraki bölümde yer verilecektir.

#### 2.4.1. Örgütsel Kültür ve Örgütsel İklim

Örgütsel kültürün tanımından sonra kavrama benzer hatta kimi zaman karıştırılan bir kavram olan “örgütsel iklim”den bahsetmek yerinde olacaktır. İklim, çalışma ortamındaki psikolojik anlamlılığı belirtir. Örgüt iklimi, örgütsel kültürden, örgüt yapısından ve yönetsel davranıştan etkilenerek şekillenen psikolojik durumdur (Bates ve Khasawneh, 2005: 98).

*Armstrong* örgütsel iklimi, “üyeler tarafından algılanan örgütün çalışma ortamı” olarak tanımlamıştır (Boylu ve Sökmen, 2006: 47). *Berberoğlu* (2003: 191) ise kavramı “çalışanların örgütteki çeşitli uygulamalara ve yöneticilerin davranışlarına ilişkin algılamaları sonucu oluşan psikolojik çevre” olarak tanımlamıştır.

Örgütsel kültür, iklimden farklı bir kavramdır. Nitekim örgüt kültürü örgüt çapında paylaşılan değerlere dayanır. Örgütsel iklim ise, örgütsel çevre hakkındaki kişisel duygular temellidir. Açacak olursak, örgütsel iklim, çalışanların uğraştıkları işle ilgili önemli ve tesirli algılardan oluşan örgütsel şartlardan doğmaktadır. Bu nedenle değerler, semboller ve inançlardan farklı olarak iklim, örgütsel çevreye yönelik beklentiler, kabuller ve yorumlar gibi çalışanların algıları bağlamında beliren örgütsel karakterdir (Bates ve Khasawneh, 2005: 99). Sonuç olarak, örgüt kültürüne çok yakın ve çoğu zaman karıştırılan bir kavram olan örgütsel iklim kavramı,

işgörenlerin değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. İş görenler işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi güçlü; aksi durumda zayıftır denilebilir.

#### 2.4.2. Örgütsel Kültür ve Liderlik

Yöneticiler ve liderler, kuşkusuz, örgütsel yapının temel öğeleridir (Aşkun ve Tokat, 2003: 348). Bu sebeple örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylene de örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir (Çetin, 2004: 29-30). Ayrıca konu ile ilgili yazın incelendiğinde çoğu akademik çalışmada, işletmelerin değişim programında örgütsel kültür ve liderlik ilişkisinin tartışıldığı görülecektir (Sarros, 2008: 145). Özellikle *Schein*'in (2004: 2) öncülük ettiği okul, liderlik kavramının örgütsel kültür fonksiyonunun merkezinde olduğunu ifade etmektedir.

Üst yönetimin güçlü liderliği olmaksızın başarılı bir kültürel değişimden söz edilemez. *Schein* (2004: 10) örgütsel kültür ve liderliğin bir paranın iki yüzü gibi olduğunu ve biri olmadan diğerrinin tanımlanamayacağını ifade etmiştir. Liderin örgütün temel sorunlarını ortadan kaldırmakla ilgili rolleri nedeniyle örgütün mevcut durumunu çok iyi analiz etmesi ve mevcut kültürün özelliklerini yansıtan vizyonu anlaması gerekir. Kültür değişimi konusunda yapılmış kapsamlı bir araştırma, liderin, adeta statükoya meydan okur gibi, “Daha etkin nasıl üretiriz?”, “Rekabet, müşteriye karşı yaklaşımımızdan daha mı önemli?” gibi bazı temel sorular sorarak bile kültürel değişimi başlatabileceğine işaret etmiştir (Robbins ve Barnwell, 2002: 398).

*Tsui ve diğ.* (2006: 113-114) yapmış oldukları bir çalışmada, farklı lider tiplerinin örgütsel kültürü şekillendirmede farklı etkilerinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada fonksiyoncu bakış açısı ile yapılmış çalışmalara atıfta bulunularak örgütsel kültürü inşa edecek başlıca faktör olarak liderlik gösterilmiştir. *Schein* (2004: 12) ortaya konacak güçlü bir vizyoner / karizmatik liderliğin, örgütün

dış çevreye adaptasyonu ve içsel entegrasyonu sağlamada kullanılacak örgütsel değerler ve kabullerin oluşmasındaki önemine vurgu yapmıştır.

Paylaşılan inançlar, kabuller, değerler, tutumlar ve davranışlar olarak ifade edilen örgütsel kültür, örgütün yüz yüze kaldığı problemlere yönelik çözümler üretip, örgütsel prosedürleri şekillendirir. Böylece örgütsel kapasitenin bütünüyle kullanılmasıyla ilgili temel faktör olarak kuramsallaştırılmıştır (Yılmaz ve Ergun, 2008: 290). Bu bağlamda lider, örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturmalıdır. Bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara model olacak, onları motive edebilecek kahramanlar, hikâyeler yaratmak ve iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını geliştirmek (Güçlü, 2003: 149) yoluyla pozitif örgüt kültürü oluşturulmalıdır. *Jack Welch*'in *General Electric* (GE) başkanı iken performansı ne kadar iyi olursa olsun kurum değerlerine aykırı davranışları GE'den uzaklaştırması, *Vehbi Koç*'un her gün ofisten çıkarken ışıkların kapatıldığını kontrol etmesi (Argüden, 2008: 16) gibi izleyenleri etkileyecek uygulamaları, kahramanlar ve hikâyelerin oluşması yönünde önemli liderlik örnekleridir.

Liderlik anlayışının çalışanlara verilen görev ile çalışanların sosyo-duygusal oryantasyonunu birleştirmesi beklenir (Kwantes ve Boglarsky, 2007: 210). Bu sayede çalışanların sosyal ve duygusal yapılarının görevleri ile uyum sağlaması ve dolayısıyla örgütün sahip olduğu kabiliyetin yüksek oranlarda kullanılması sağlanabilecektir. Yine böyle bir uyumun oluşturulmasında örgütsel kültür, liderin aracı (mediate) olarak kullanabileceği bir enstrümandır (Ke ve Wei, 2007: 209).

#### **2.4.3. Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel kültür ile ilgili yazın incelendiğinde, kavram ile bağlılık arasındaki etkileşimin konu edildiği çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu iki kavramın etkileşiminin konu edildiği çalışma sayısının çokluğu, örgütsel bağlılığın

değişim çalışmalarında başarıya ve kurumsal amaçlara ulaşma üzerindeki etkisine bağlanabilir.

Örgütsel bağlılık genelde işe başlama, sadakat ve örgüt değerlerine duyulan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir. Bağlılığın üç aşaması vardır. Bunlar; itaat, dahil olma ve kimlik kazanmadır. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder. Dahil olma aşamasında ise örgütün bir parçası olmaktan gurur duyar. Kimlik kazanma aşamasında ise, birey, örgütün değerlerinin övgüye layık ve kendi bireysel değerleriyle benzer olduğunu fark eder Bu noktada kültürün değerli olmasının iki sebebi vardır. Bunlar (O'Reilly, 1991: 298):

- Kültürün örgüt stratejilerinin tamamlayıcısı olması,
- Çalışanların örgüte bağlılığını arttırmasıdır.

Bu iki sebep kültürün kurumlar için önemini özetler. Örgütsel kültür stratejilere uygun olarak çalışanların örgüte bağlılığının sağlanmasında anahtar rol oynar. *Peters ve Waterman*'ın aktardığına göre, *Rochester Üniversitesi*'nden *Edward Deci*, birçok deneyden sonra, bir göreve duyulan kalıcı bağlılığın, ancak doğal güdülerin güçlenmesine olanak verecek koşulların gerçekleştirilmesiyle sağlanabileceğini ortaya koymuştur (Erdem, 2007: 75-76). Bu da, ancak güçlü örgüt kültürü ile sağlanabilir. Bu bağlamda kültür yoluyla bağlılığın sağlanması, örgütsel değişimleri ve amaçları daha iyi anlayacak çalışanların oluşmasına sebep olacaktır.

#### 2.4.4. Örgütsel Kültür ve Strateji

İşletmelerin rekabet edebilir düzeyde stratejiler geliştirebilmesi örgütte var olan kültürle yakından ilgilidir. Paylaşılan değerler, düşünce sistemi ile oluşturulan normlar ve prensiplerin işletme stratejisini desteklemesi oldukça önemlidir. *Porter*'a (1996: 64) göre stratejiler örgüte rekabet üstünlüğü sağlar. Rekabetçi stratejiler oluşturmanın en iyi yolu farklı olmaktır. Farklı olmak ise rakiplerden farklı

uygulamalar gerçekleştirmek ve farklı iş yapma yöntemleri denemek anlamına gelir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 3).

İşletmelerde seçilen stratejilerin başarılı olabilmesi için örgüt kültürü ile uyumlu hale getirilmesi ya da örgütte stratejilere uygun bir kültürel zeminin bulunması gerekmektedir (O'Reilly, 1989: 76). Öte yandan örgütlerde kültürel bir değişimden bahsetmek önemli bir yönetim sorunudur. Bu nedenle kültür oluşumunda daha başından rekabet, farklılık ve yenilik gibi kavramların temel değerler içinde yer alması yönetim süreci açısından önemlidir (Demir, 2007: 190-191). Her ne kadar stratejiye uygun bir örgütsel kültür oluşturmak gibi bir yöntem var olsa da önemli olan örgütsel kültürün pozitif yönde olması ve bu kültüre uygun stratejiler geliştirilmesidir.

Kültür değişimi uygulamalarında çeşitli kademelerdeki çalışanlardan dirençler ile karşılaşmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerde örgütsel kültürün dinamik çevresel şartlar karşısında gerektiğinde değiştirilebileceği gerçeği tüm çalışanlarca kabul edilmiş bir değer olmalıdır. Çalışanların alışlagelmiş tutum ve davranışlarını işletme için gerekli ise direnç göstermeden değiştirebilmesi, işletmenin misyon, vizyon ve politikalarını anladığının bir göstergesidir.

Sonuç olarak, örgüt kültürü ile strateji birbiri ile uyum içerisinde bulunması gereken iki örgütsel öğedir. Literatürde hangi unsurun diğerine göre değiştirilmesi gerektiği konusunda net bir yanıt bulunmasa da örgüt kültürünün stratejiye göre değiştirilmesi yaklaşımı daha çok kabul görmüştür. İşletmelerin başarısında rolü büyük olan örgütsel kültür, stratejik yapı ile uyumlu hale getirilmesi hızlı değişim gösteren çevresel şartlar karşısında önemli bir gerekliliktir.

#### **2.4.5. Örgütsel Kültür, İletişim ve Motivasyon**

Başarılı olmak isteyen işletmelerin örgüt kültürünü olumlu yönde geliştirebilmeleri her yönde (yatay-dikey) açık iletişim kanalları sağlamalarına bağlıdır. Birçok başarılı şirkette iletişimin yoğun, resmiyetten uzak, açık ve samimi

olduğu görülmektedir. Örneğin ülkemizde mevcut olmasa da kimi yabancı işletmelerde gerek üst düzey yöneticiye gerekse de diğer işgörenlere isimleri ile hitap edildiği, yöneticilerin kapılarını herkese açtığı görülmektedir (Okay, 2005: 219). Yine Sony firması tarafından geliştirilen ve günümüzde pek çok firmada uygulanan, yöneticilerin işgören yemekhanesinde onlarla birlikte yemek yemeleri gibi uygulamalar işletmelerde gerçekleşen açık iletişime örnektir (Refik, 1995: 332). Bu gibi örnekler pozitif bir örgüt kültürü oluşumuna katkı sağlayan önemli ayrıntılardır.

Güdüleme olarak da ifade edilen motivasyon, örgütün ve bireylerin gereksinimlerini tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır ve örgüt kültürü ile ilintili bir başka kavramdır. Motivasyon, örgütsel amaçların bireysel amaçlarla bütünleşmesinin sağlayıcısıdır. Yaptığı işi severek ve isteyerek yerine getirecek işgörenleri çoğaltacak motivasyon, işletme başarısını beraberinde getirecek ve iş ortamında oluşacak memnuniyet örgüt kültürünü pozitif yönde etkileyecektir. Bu bağlamda işletmelerde örgütsel kültürün şekillenmesinde çok önemli yeri olan liderlik tarzı, ödül ve ceza sistemleri gibi çalışanları motive eden dışsal faktörler, örgüt kültürünün önemli etkileyicileridir.

Motivasyon, örgüt kültürünü etkileyen bir faktör olarak kabul edilse de, konuya diğer taraftan bakarsak örgüt kültürünün de motive edici etkisi vardır ve bu nedenle karşılıklı bir etkileşimden söz edilebilir. Bu bağlamda örgütsel kültür bir işletmenin iç ve dış hedef kitlesi ile iletişim kurar, motive eder ve güvenini tazeler diyebiliriz (Okay, 2005: 220).

#### **2.4.6. Örgütsel Kültür ve Örgüt Yapısı**

Örgüt yapısı, örgütsel kültürün görünen öğelerinden olup örgütsel kültür ile doğrudan ilişkilidir. Örgütsel yapı sık sık örgüt tasarımı çalışmalarının önemli bir boyutu olarak ele alınmıştır. Örgütsel yapı, karar verecek otorite ile formal ve informal örgütün kurulması ile ilgili kuralları ifade etmektedir. *Schein*'e göre yapı

örgüt üyelerinin organizasyonu daha iyi anlayabilmesini sağlar. Bu durum örgüt üyelerinde oluşabilecek huzursuzluğu azaltır. Ayrıca yapının anlaşılması gerek dikey gerekse de yatay ilişkilerinin kalitesini pozitif yönde etkiler. Yapı ve kültür ile ilgili olarak yapının davranışları, davranışların da örgüt kültürünü etkilediği söylenebilir. *Schein*, yapının örgüt kültürünün kritik faktörlerinden biri olduğunu ifade etmiştir (Chenot, 2007: 23).

Örgütlerin yapısal özellikleri; formal, esnek olmayan (özel durumlar ve prosedürler hariç), dokümantasyon ile oluşturulmuş, sorumluluklarla yasal hakların belirgin olduğu ve kişisel ya da grup davranışları sonucuna göre verilebilecek ödüller veya cezalardan oluşmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel yapı, kurallar ve prosedürlere dayanan açık kararlardan oluşan resmi yapı olarak kabul edilir. Bu yapı örgütün hangi amaçlar için neyi yapması gerektiğini belirler.

Örgütsel kültür kavramı ile biçimsel olmayan, esnek, uzun ömürlü, sözel ifadelerle dayanan ve iyi-kötü, kazanan-kaybeden, dost-düşman vb. kararların verilmesini etkileyen ideoloji merkezli yapıdan bahsedilir. Örgütü oluşturan bireylerin; şartlar, olaylar, objeler, gerçekler, süreçler, enformasyon ve benzeri kavramlar hakkındaki kültürel tanımlamaları, örgütsel kararlar ve eylemler üzerinde başat rol oynamaktadır (www.thegatheringpeople.org erişim: 20.03.2010).

**Tablo-2.2: Örgütün Yapısal ve Kültürel Öğeleri**

| <u><i>Yapısal Özellikler</i></u> | <u><i>Kültürel Özellikler</i></u> |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| Olasılık merkezli                | İdeoloji merkezli                 |
| Formal                           | İnformal                          |
| Esnek olmayan                    | Esnek                             |
| Belgelere dayanan                | Sözel ifadelerle dayanan          |

**Kaynak: www.thegatheringpeople.org, erişim: 20.03.2010.**

Uygulamada örgütsel kültür ile örgütsel yapıyı birbirinden ayırmak mümkün değildir. Bu nedenle, örgütü oluşturan bireyler ile doldurulacak pozisyonların

ayrıntılarını belirleyebilmek için ideal örgütsel yapı oluşturulur. Bu pozisyonlara yönelik rolleri ve bu pozisyonları hangi tip insanların dolduracağı kararında çoğunlukla örgütsel kültür belirleyicidir ([www.thegatheringpeople.org](http://www.thegatheringpeople.org) erişim: 20.03.2010).

Konu ile ilgili yazın, kurumlarda örgütsel yapı ve örgütsel kültür arasındaki yakın uyuma işaret etmektedir. Yapı, kültürün belirleyicisidir. Diğer taraftan kültürün, örgütlerdeki örgütsel sistemler ve yapı üzerinde etkisinden bahsetmek mümkündür (Martins ve Terblanche, 2003: 70). Her iki mekanizma da örgütün koordinasyonu için önemlidir. Örgütsel yapı, örgütsel aktivitelerin entegrasyonuna yönelik mekanizma iken, kültür ise örgütsel değerler ve davranışlar ile ilgili mekanizmayı ifade etmektedir. Örgütsel ve bireysel ihtiyaçlar, değişen pazar şartları ve çevresel faktörler nedeniyle gelişen belirsizliklerin yönetilebilmesi için söz konusu mekanizmaları anlayabilmeyi gerektirmektedir.

Sonuç olarak, yapı ve kültür arasındaki etkili bir uyum insanların örgütün vizyonuna uygun stratejik hedefler etrafında bir araya getirilmesini sağlayacaktır. Birlikte örgütsel ve bireysel kaynaklı belirsizlik, kararsızlık ve anlam karmaşalarını azaltmayı sağlayacaktır ve böylece tutarlı hareket tarzına yönelik bir çerçeve oluşması sağlanacaktır. Bu nedenle işletmeler için örgütsel yapı da örgütsel kültür de önemlidir.

## 2.5. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ÖGELERİ

Örgütsel kültürü, çalışanların paylaştıkları ve bakış açılarını yansıtan temel varsayımlar olarak tanımlayan uzmanlar, örgütün ortak hareketine açıklama getirmişler ve bu hareketin başlangıç noktasını, değerler, inançlar, normlar ve ideolojilerden oluşan örgütsel kültür öğelerinin oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Örgüt kültürü kavramlaştırmaları ve bunu çözümlemede kullanılan analitik araçlar çoğu kez araştırmacıların yaklaşımları ve çalışma alanlarına göre değişiklik göstermiştir. Bu ayrımlarda ortak inanç, değer ve varsayımlar, düşünsel anlamda bir boyutu oluşturmaktadır. İkinci temel boyut, örgüt içindeki davranış biçimleri, tavırlar, törenler ve benzerlerini içermektedir. Örgütte kullanılan semboller, teknoloji (aletler, araç, gereçler mekân düzeni vb.), liderler, kahramanlar gibi somut öğeler de bir başka boyutta incelenmektedir (Fırat, 2010: 41).

Örgütsel kültür kavramı, yöneticilere örgütsel yaşıntının gizli ve karmaşık boyutlarını anlamada yardımcı olur. Kültür, aslında, örgütte işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili paylaşılan değerler ve varsayımlar şablonudur. Bu şablon üç boyutta analiz edilebilir. Şekil-2.2’de bu üç boyut görülmektedir (Daft, 2000: 86).

#### Şekil-2.2: Örgütsel Kültürün Boyutları



**Kaynak: Daft, 2000: 86.**

Örgütsel kültür öğeleri için yapılan bu üç katmanlı sınıflandırma Schein (1985) tarafından ortaya konmuştur. Bunlar; (1) görünen kültürel öğeler (örgütsel

yapı, süreçler ve davranışlar), (2) benimsenen değerler (stratejiler, hedefler ve düşünce yapısı), (3) temel varsayımlar (inançlar, değerler ile şekillenen kabuller) (Linnenluecke ve Griffiths, 2010: 358; Hatch, 1993: 659) olarak sıralanabilir.

### **2.5.1. Örgütsel Kültürün Görünmeyen Öğeleri: Temel Varsayımlar ve Benimsenen Değerler**

İşletmenin temelinde varsayımlar ve inançlar bulunmaktadır. Bu düzeyde örgüt kültürü öğelerini fark etmek çok güçtür, kolayca duyumsanamaz. Çalışanlar tarafından bilinç altı düzeyde kabul edilmiş gerçekler olan temel inanç ve varsayımlar onların olaylara bakış açılarını, düşüncelerini ve duygularını etkiler (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 94; Ülgen ve Mirze, 2004: 381). Bu yönüyle temel inançlar ve varsayımlar örgütsel kültürün özünü ve tohumunu oluşturmaktadır (Toprak, 2007: 30).

Temel varsayımlar, sahip olunan adalet, dürüstlük, hoşgörü, tevazu, merhamet, hayır, kişisel itibar ve kanaatkârlık gibi değerlerin yansımasıdır. Temel varsayım ve kabuller çoğu zaman iş ile ilgili olmasa da yönetim felsefesini etkileyerek dolaylı yoldan işletme kültürünü şekillendirir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 94).

**Tablo-2.3. Temel Varsayımlar ve İnançlar**

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Temel Varsayımlar | Örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerdir. Değerlere göre daha derin zihinsel yerleşime sahiptirler (Schein, 2009: 25). |
| Temel İnançlar    | Örgüt üyelerinin sahip olduğu daha çok iş ile ilgili olmayan ancak onların iş ile ilgili davranışlarını etkileyebilecek inanç sistemidir.                                                                                                                             |

Temel varsayımlar öyle derinden benimsenir ki, kolay kolay değiştirilemez ve genellikle, farkında olunmadan, davranışları etkiler. Varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptir ve bu nedenle, varsayımlar, zaman içerisinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirir. Dolayısıyla varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluşturur (Güçlü, 2003: 152).

Örgütsel kültürün ikinci düzeyinde temel inançlar ve varsayımlar ile şekillenmiş düşünce yapısı, değerler ve normlar yer almaktadır. Genel olarak, benimsenen (paylaşılan) değerler olarak adlandırılan bu düzey, örgütsel kültürün tanımlanmasında anahtar faktördür. Değerleri gözlemlemek kolay değildir. Değerler, gözle görülemez fakat duyumsanabilir, çalışanların çoğunun farkında oldukları ve tarif edebilecekleri olgulardır. Benimsenen (paylaşılan) değerler, paylaşılan inançları, normları, stratejileri ve felsefi görüşü içermektedir. Örgüt üyeleri için neyin iyi neyin kötü olduğunu, neyin istenip istenmediğini, neyin yapılması gerekip neyin yapılmaması gerektiğini tanımlar ve davranışların temelini oluşturur (Nahavandi ve Malekzadeh,1999: 93; Boylu ve Sökmen,2006: 45).

**Tablo-2.4: Paylaşılan Değerler ve Normlar**

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Paylaşılan Değerler | Örgüt üyelerinin benimsediği, paylaştığı, kurumsal amaçlara anlam ve yön veren anlayışlar sistemidir (Denison ve Mishra,1989: 168). Değerler, normların temelini oluşturur.                                                                                               |
| Paylaşılan Normlar  | Normlar bir örgütte yer alan bireylerin, neyin doğru, neyin yanlış olduğuna ilişkin ortak anlayışlardır. Normlar yazılı yasalar gibi biçimsel bir düzeyde gelişebileceği gibi, sosyal kontrol şeklinde biçimsel olmayan bir düzeyde de gelişebilir (Hofstede, 1998: 478). |

Örgütsel kültür, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Sahip olunan değerlerin tümü örgütteki temel anlayış ve düşünce stilini oluşturmaktadır ve işletme

bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon sürecinde kullanmaktadır. Değerler, bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişir. Değerler örgüt kültürün gücünü temsil etmede örgütsel kültürün diğer öğelerine göre, daha güvenilir bir özellik taşır. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle sergilenen davranışı yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır (Güçlü, 2003: 151).

Sonuç olarak, işletme sahiplerinin ve liderlerinin işletme kurulduğunda çalışanlara yükledikleri kendi inançları, değerleri ve varsayımları örgütsel kültürü şekillendirir. Bunlar işletmenin içinde bulunduğu çevresel faktörlere aykırı ise o işletmede bir kültür oluşmayacak ve işletme başarısız olabilecektir. Çevresel faktörlere uygun değerler, inançlar ve kabuller ise güçlü örgütsel kültür ile birlikte başarıyı getirecektir. Örneğin *DEC* firmasının kurucusu *Ken Olsen*, doğru kararlar almak ve bu kararları geliştirebilmek için insanların düşüncelerini kolayca sunabileceği ve kararlara katılımını sağlayan bir çalışma ortamına yönelik değerlerini ve kabullerini ortaya koyarak başarıyı yakalamıştır (Schein, 2009: 25).

### 2.5.2. Örgütsel Kültürün Görünür ve Simgesel Öğeleri

Bir işletmeye giriş yaptığımızda en kolay gözlemlenebilen örgütsel kültür öğeleri o kurumdaki insanlar tarafından oluşturulmuş, görünür kültür<sup>7</sup> öğeleridir. Simgesel öğeler (ya da artifaktlar) olarak da adlandırılan bu etkenler, gözle görülebilir, duyulabilir ya da hissedilebilirler. Başka bir deyişle, insanlar tarafından oluşturulan bu düzeydeki örgüt kültürü açıktır ve duyguları direkt etkiler. Ancak görülebilir olsa da bu sembol ve simgelerin niçin böyle olduğunu hemen

---

<sup>7</sup> Görünür kültür öğeleri birçok yabancı kaynakta “insan eli ile yapılmış, yapay şey” anlamını veren “*artifact*” sözcüğü ile isimlendirilmiştir. Kimi Türkçe kaynak ve çalışmalarda kavramın tam Türkçe karşılığı bulunamamış olacak ki, “artifakt” olarak geçmiştir.

anlayamayabiliriz. Bu sebeple bu düzeydeki kültürel öğeleri anlayabilmek için değerler, inançlar ve varsayımlara bakmak gerekir (Schein, 2009: 22).

Görünür (explicit) kültür öğeleri kültürün tüm çalışanlarca benimsenmesini sağlar (Robbins ve Barnwell, 2002: 389). Başka bir ifade ile bu unsurlar örgütsel kültürün tüm çalışanlarca anlaşılması ve paylaşılması sürecinde, çalışanların bireysel açıdan sahip oldukları duyguların, değerlerin ve davranışların değiştirilmesi üzerinde etkindir. Bu nedenle kültürün bu düzeydeki öğeleri güçlü bir motivasyon aracıdır.

**Tablo-2.5: Örgütsel Kültürün Görünür ve Simgesel Öğeleri.**

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Semboller   | Semboller, insanlara özel bir anlam ifade eden objeler, olaylar ve hareketlerdir (Daft, 2000: 87). Değer ve normların somutlaşmış şekli olan sembollerin özellikleri kolayca akılda kalması ve kurumda hızlı bir etki göstermesidir.                                                                                                                              |
| Hikâyeler   | Hikâyeler çalışanlar arasında paylaşılan ve belli aralıklarla anlatılan yaşanmış olaylardır (Bartol ve Martin, 1998: 92). Bu hikâyeler, yeni iş görenlerin örgütün birincil değerlerini idrak etmesinde etkindir. Birçok başarılı firmada çalışanlar arasında çeşitli hikâyeler anlatılmaktadır.                                                                  |
| Kahramanlar | Örgütün değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde karakterize edip sergileyen insanlardır. Kahramanlar diğer çalışanlara modeldir (Budak ve Budak, 2004: 553). Temel değerler ve inançlar nasıl ki kültürün özünü oluşturuyorsa, kahramanlar da bu değerleri simgeleyip ortaya koyan ve o kültürün gücünü temsil eden kimselerdir (Kozlu, 1986: 67). |
| Törenler    | Genellikle liderler tarafından planlanmış, katılımcılara kültürel değerleri ileten aktivitelerdir (Bartol ve Martin, 1998: 92). Türk işletmelerinde özellikle yemek, piknik, spor aktiviteleri, ödül törenleri, terfi törenleri gibi aktivitelerle görülür.                                                                                                       |
| Dil         | Dil, insanlar arasında bir iletişim, anlaşma ve taşıma aracı olarak başlı başına bir sembolik sistemdir. Dil, canlı bir varlık gibi, sosyal olarak oluşturulmakta ve yaşatılmaktadır. Bir örgüt içinde yer alan sözlü ve yazılı dil de örgütsel davranışın bir parçasını oluşturmaktadır (Şişman, 2007: 98).                                                      |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sloganlar | Sloganlar, örgütsel değeri açıklamada anahtar görevi gören kalıp ya da cümlelerdir (Daft, 2000: 89). Sloganlar örgüt üyelerini heyecanlandıran, enerjilerini açığa çıkaran, onları harekete geçiren, örgüt kültürünün benimsendiği ve üyelerin bunu her zaman uygulamaya hazır oldukları izlenimini tüm çevreye duyurdukları araçtır (Boylu ve Sökmen, 2006: 46). |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Kültürün görünür öğeleri çok geniş bir kapsama sahiptir. Bunlar işletmedeki binaların tasarımı, mobilyalar, giysiler, logolar, ürün ambalajları gibi maddi objelerden oluşabileceği gibi, kendisini kutlamalar, hikâyeler, sloganlar, kahramanlar ve sembolik olaylarla da gösterebilecektir. Bu bağlamda, örgütsel kültürün görünen öğeleri üç ana başlık altında gruplandırılabilir. Bunlar fiziksel öğeler (mimari, araç-gereç, amblemler, giysiler, logolar vb.), davranışsal öğeler (kurum içi yemek, piknik, spor müsabakaları gibi tören, ritüel ve organizasyonlar) ve sözel öğelerdir (kültürü yansıtan dil, mit, slogan ve hikâyeler vb.).

## 2.6. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR MODEL, YAKLAŞIM VE TİPOLOJİLERİ

Örgüt kültürü üzerine yoğun bir ilginin görülmeye başlandığı 1980 ve 1990'lı yıllarda, antropoloji, yönetim, sosyoloji, psikoloji, iletişim ve folklor gibi farklı epistemolojik ve metodolojik yönelimlere sahip farklı disiplinlerden bilim insanları, örgüt kültürü kavramı üzerine birçok tanım yapmış ve bu kavramın neleri içerdiği ya da içermediği, sınıflandırılması, yorumlanması ve kullanılmasına dair farklı görüşler ileri sürmüşlerdir (Gizir, 2008: 185).

Konu ile ilgili bilimsel çalışmalar incelendiğinde, kimilerinin örgüt kültürünün boyutlarını belirlemek üzerine olduğu ve örgütlerin kültürel profillerini analiz ettiği, kimilerinin ise örgüt kültürü için ölçüm teknikleri (ölçekleri) geliştirmeyi konu edindiği görülecektir. Örneğin *Schein* (1985) çalışmasında, örgüt kültürü öğelerini tanımlamıştır. Yine *Hofstede* (1980,1991) ve *Trompenaars* (1985,

1993) gibi araştırmacılar, farklı ülkelerdeki çalışanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmalarla ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların, çalışanlar üzerindeki etkilerine bakmış ve örgüt kültürü boyutlarını belirlemişlerdir.

Bu çalışmada çok sayıda tipoloji, yaklaşım ve model içerisinde görece daha fazla ilgi çeken tipoloji, model ve yaklaşımlara yer verilecektir.

### 2.6.1. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

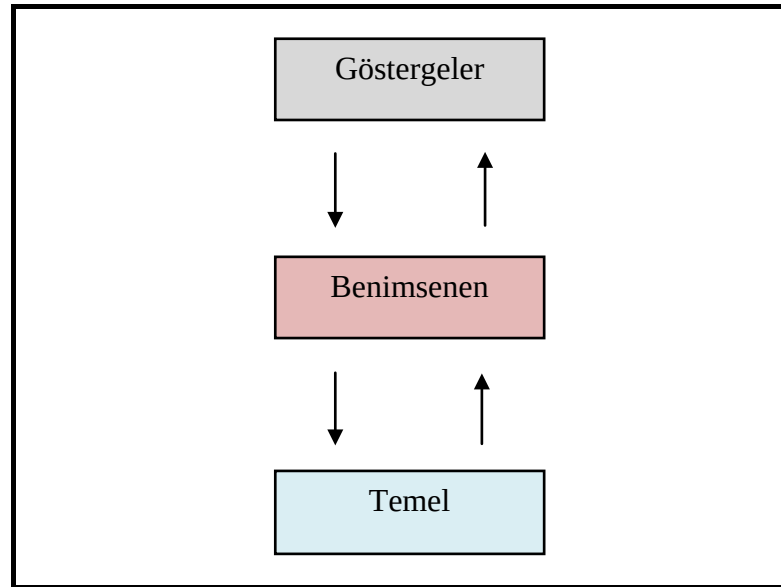
Örgüt içi iletişim, vizyon ve misyonu yaygınlaştırma ve başarı üzerinde oldukça önemli bir rolü olan örgüt kültürü, yönetim yazınında önemini hiç kaybetmemiş ve üzerinde hala çok sayıda çalışma yapılmaktadır. Bu konuda literatürde en çok kabul görmüş ve kökleşmiş modellerin başında *Schein*'in önerdiği model gelmektedir. *Schein* (2009: 21) örgüt kültürünün üç düzeyde incelenebileceğini belirtir. Bütünü örgüt kültürünü oluşturan üç düzey şunlardır:

**Usuller (Göstergeler):** Örgüt kültürünün gözle görülebilen düzeyini oluşturur.

**Paylaşılan (Benimsenen) Değerler:** Örgüt kültürünün yarı görünür düzeyini oluşturur.

**Temel Varsayımlar:** Bilinçaltı dünyası ve temel kabuller, inançlar, duygulardan oluşur.

**Şekil-2.3: Schein'in Üç Kültür Düzeyi**



**Kaynak: Schein, 2009: 21.**

*Schein* (1985) tarafından gerçekleştirilen ve literatürde sıkça atıfta bulunulmuş olan Şekil-2.3'teki model, örgütsel kültür öğelerini tanımlamış ve boyutları ortaya koymuştur. Bu boyutlar arasında kalitatif ve karşılıklı bir ilişki vardır. Önemli yapısal değişimlere gitmek için değişimleri kökten yani temel varsayımlar düzeyinden başlatmak gerekir (Erkmen, 2010: 74).

### 2.6.2. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

*Peters ve Watermann* örgütsel kültür yazınının ilklerinden olan *In Search of Excellence* (1982) adlı eserlerinde, Amerika Birleşik Devletleri'nde başarılı olan bir grup işletmede başarılarının altında yatan nedenleri araştırmışlardır. Bu araştırma sonucunda, işletmeleri başarıya ulaştıran temel değerleri belirlemişlerdir. Bu değerler (Ülgen ve Mirze, 2004: 384):

- Eş zamanlı esnek ve sıkı organizasyon yapısı,
- Hareketlilik ve aksiyona hazır olmak,
- Müşteriye yakınlık,
- Otonomi ve girişimcilik,
- İnsan faktörüne önem ile verimlilik,
- Çalışanlarla yakından ilgilenerek değer aktarmak,
- Bilinen ve deneyimi bulunan işler yapmak,
- Basit yapı ve yalın yönetim yapısı.

*Peters ve Watermann*'ın bu modeli örgüt kültürü ile ilgili çalışmalara öncülük etmekte ve işletmelere başarılı olmada hangi değerlere yönelebilecekleri doğrultusunda ışık tutmuştur. Ancak bu değerler her işletmeye mutlak başarı güvencesi vermemektedir. Her işletmenin kendi kültürü ve buna bağlı misyon, vizyon, değer ve stratejilerini dikkate alarak, bu değerlerden kendine uygun olanları seçmesi, uyumlaştırması ve uygulaması büyük önem taşımaktadır (Erkmen, 2010: 76).

### 2.6.3. Hofstede Örgüt Kültürü Boyutları

Birçok yazar tarafından ideal örgütsel kültür tipine cevap verecek çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar içerisinde en fazla atıf yapılan çalışmalardan birisi *Hofstede*'in örgüt ve ülke kültürü analizidir (Lim, 1995: 17).

**Tablo-2.6: Hofstede'in Beş Kültür Boyutu**

|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Güç Mesafesi<br>(Power Distance)                             | Kapsamı güç dağılımının eşitsizliğidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, statü farklılıkları ve merkeziyetçi yönetim anlayışı hâkimdir. Düşük olduğu kültürlerde ise yeteneğe bağlı uzmanlık, ast üst arasındaki yakınlık ve sınıf ayrımından duyulan rahatsızlık ön plana çıkar.                                            |
| Belirsizlikten Kaçınma<br>(Uncertainty Avoidance)            | Kapsamı belirsizliği kabul etme kültürünün varlığıdır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde risk almaktan kaçınılır, kural ve prosedürlere bağlılık ve esnek olmayan yapılar mevcuttur. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde ise yaratıcılık, yenilikçilik ve gelişim ön plandadır.                       |
| Bireycilik<br>(Individualizm)                                | Kapsamı bireylerin bireycilik ya da toplumculuk özellikleridir. Bireyciliğin yüksek olduğu örgütlerde kendine güven ve bireysel başarıya odaklanma vardır. Toplumculuk özelliği yüksek olan toplum ve örgütlerde ise kolektif başarı, takım çalışması gibi değerler ön plandadır.                                                      |
| Erillik<br>(Masculinity)                                     | Kapsamı kendine güven ve bağımsızlık değerlerini belirlemektir. Erkeklik özelliği gösteren toplum ve örgütlerde hırs, bağımsızlık, para, dayanıklılık gibi erkeksi özellikler ön plandadır. Dişilik özelliği yüksek toplum ve örgütlerde ise dayanışma, paylaşma, güvenli iletişim ve grup birliği gibi değerler ön plana çıkmaktadır. |
| Uzun Vadeye Dönüklük <sup>8</sup><br>(Long-Term Orientation) | Kapsamı insanların geçmiş, şimdi ve gelecekte hangisine odaklanmış olduğudur. Uzun dönemli planlamanın yüksek olduğu toplum ve örgütlerde geleceğe dönük planlar yapılır. Kısa dönemli plan yapan toplumlar ise daha çok geçmiş ve şimdi ile ilgilenirler.                                                                             |

**Kaynak: Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 81'den geliştirilerek uyarlanmıştır.**

<sup>8</sup> Uzun dönemli planlama, *Hofstede*'in çalışmasının orijinaline değil, batılı değerlere fazla ağırlık vermesini eleştirilen Bond ve diğerlerinin çalışmasına dayanmaktadır. Bond ve arkadaşlarının bu yeni boyutu doğu sentezini temsilen sonradan eklenmiş olup "Konfüçyüs Dinamizmi" olarak adlandırılmıştır. *Hofstede* önerilen bu boyutun adını "uzun vadeye dönüklük" olarak değiştirmiş ve modelinin beşinci boyutu olarak kabul etmiştir (Hodgetts, 1993: 55).

Araştırmacı *Geert Hofstede* (1980) ulusal ve bölgesel kültür unsurlarının örgütsel davranışa etkilerini analiz etmiştir. Bu çalışmada Türkiye'nin de içinde bulunduğu 40'ın üzerinde ülkede görev yapan 100000 *IBM* çalışanından veri toplanmıştır. Bu çalışma sonucunda *Hofstede's Dimension* olarak bilinen beş maddeli örgütsel kültür boyutlarını ortaya koymuştur (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 81). Bu analizde Türkiye ile ilgili sonuçlara bakıldığında, güç mesafesinin, belirsizlikten kaçınmanın, toplumculuk, dışılık özelliği ve kısa dönemli planlamanın yüksek olduğu bir toplum görülmektedir (Erkmen, 2010: 71-72).

*Hofstede*'in çalışmasına benzer bir çalışmayı *Trompenaars* (1985) gerçekleştirmiştir. Araştırmacı 47 ülkede 15000 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği bu çalışma sonucunda yöneticilere yön gösterecek beş boyut belirlemiştir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 79). Bu beş boyuta ilaveten örgüt kültürü tiplerini de Eiffel kulesi (hiyerarşik), güdümlü füze (sosyal eşitliğe dayalı), aile (klan) ve kuluçka makinesi (üretken, yenilikçi) olmak üzere dört kategoriye ayırmıştır (Boylu ve Sökmen, 2006: 44).

#### **2.6.4. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Tipolojileri**

Örgütsel kültür üzerine temel araştırmalardan birini *Terrence Deal* ve *Allan Kennedy* gerçekleştirmiştir. *Deal* ve *Kennedy* (1982), çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil, aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Tipolojilerinde bir matris geliştirmiş ve yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Matrisin ordinatında kurum faaliyetleri ile ilgili riskler, apsisinde ise seçilen stratejilerin başarısı ve enformasyon geribildirimi yer almaktadır ([http://changingminds.org/explanations/culture/deal\\_kennedy\\_culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm)., erişim: 17.12.2010).

*Deal* ve *Kennedy*, çevre ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi ile izah etmektedirler. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, örgütün stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesiyle, kararların başarısı konusunda örgütün çevreden aldığı geri bildirimin hızıyla ilgilidir. Bu dört değişik kültür biçimi aktivite, ataklık, hiyerarşi ve yetki kültürüdür (Deal ve Kennedy, 1982: 34; Erkmen, 2010: 88; Okay, 2005: 218; Toprak, 2007: 78; Kılıç, 2009: 47):

**Çok çalış-sert oyna (aktivite) kültürü**, geniş çapta yatırımlar yapan, büyük oranda riske giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında uzun bir süre sonra bilgi sahibi olan işletmelerde yaygındır.

**Sert maço (ataklık) kültüründe** yüksek risk, hızlı pazar bilgisi geri bildirimi ile kombine edilmiştir. Bu tür kültür yapısı daha çok büyük yapı projeleri, reklamcılık gibi işletmelerde daha çok görülür.

**Şekil-2.4: Deal ve Kennedy Dört Kültür Matrisi**

|                      |       | RİSK                                        |                                  |
|----------------------|-------|---------------------------------------------|----------------------------------|
|                      |       | Düşük                                       | Yüksek                           |
| GERİBİLDİRİM<br>HIZI | Hızlı | Çok çalış - sert oyna<br>(Aktivite) kültürü | Sert - maço<br>(ataklık) kültürü |
|                      | Yavaş | Süreç (hiyerarşi) kültürü                   | Bahse gir (Yetki) kültürü        |

**Kaynak: Deal ve Kennedy, 1982: 34.**

**Süreç (hiyerarşi) kültür,** düşük riskli kararlarla, kararların etkinliği hakkındaki geribildirim yavaş olduğu çevrelerde ortaya çıkar. Daha çok devlet dairelerinde bu tür kültüre rastlanır.

**Şirket üzerine bahse gir (yetki) kültürü,** endüstri sektörleri itibarıyla çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür tipidir.

### 2.6.5. Wallach Örgüt Kültürü Tipolojileri

Wallach (1983) örgütsel kültür tipolojisinde, örgütsel kültürün üç tip olduğunu belirtmiştir. Bunlar; bürokratik, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürüdür (Wallach, 1983: 32-33; Chow ve Liu, 2007: 50):

**Bürokratik örgüt kültürü,** hiyerarşik olup bu tip kültürlerde otorite kolayca hissedilebilir. İşler organize edilmiş ve sistematiktir. Bürokratik örgütler güç odaklı, düzenli, kuralcı ve hiyerarşiktir. Bu kültürel yapı yaratıcı ve hevesli insanları kendine çekmeye ya da elinde tutmaya uygun bir yapı değildir. Açık kural ve sınırlamalar, çalışanların yeni mal ve hizmet geliştirmek için çeşitli kaynakları kullanmasını ve fikir üretmelerini kısıtlamaktadır.

**Yenilikçi örgütsel kültür,** heyecan verici ve dinamiktir. Çalışanlar için onları yüreklendiren, risk almalarını teşvik eden yaratıcı alanlar sunar. Böyle bir kültürel yapı, girişimci ve azimli insanların kolay uyum sağlayacağı ortamlardır. Yenilikçi bir işletmeye iyi adapte olmuş bir çalışan, enerjik, girişimci, rekabetçi, yaratıcı, sonuca yönelmiş ve risk alabilen birisidir. Wallach, yenilikçi örgütlerde çalışmanın zor olduğunu, yoğun başarı baskısı oluşturabileceğini, bu nedenle tükenmişlik sendromu (burn-out) ve stres gibi olumsuz sonuçları doğurabileceğini de ifade etmiştir.

**Destekleyici örgütsel kültür**, dürüst, cesaret verici, işbirlikçi ve iletişim odaklıdır. Bu tip örgüt kültürüne sahip işletmelerde, sıcak bir ortam, arkadaşlık ve yardımseverlik gibi değerler ön plandadır.

Wallach (1983: 35) tipolojisinde, bireysel motivasyon ile örgütsel kültür tipleri arasında ilişki de kurmuştur. Buna göre yenilikçi kültürlerin en önemli bireysel motivasyon kriteri “başarı”, destekleyici kültürlerin, “yakın iletişim” ve bürokratik örgütlerin ise “güç” ’tür.

**Tablo-2.7: Bireysel Motivasyon ve Örgütsel Kültür**

| Bireysel Motivasyon | Örgüt Kültürü       |
|---------------------|---------------------|
| Başarı              | Yenilikçi Kültür    |
| Yakın iletişim      | Destekleyici Kültür |
| Güç                 | Bürokratik Kültür   |

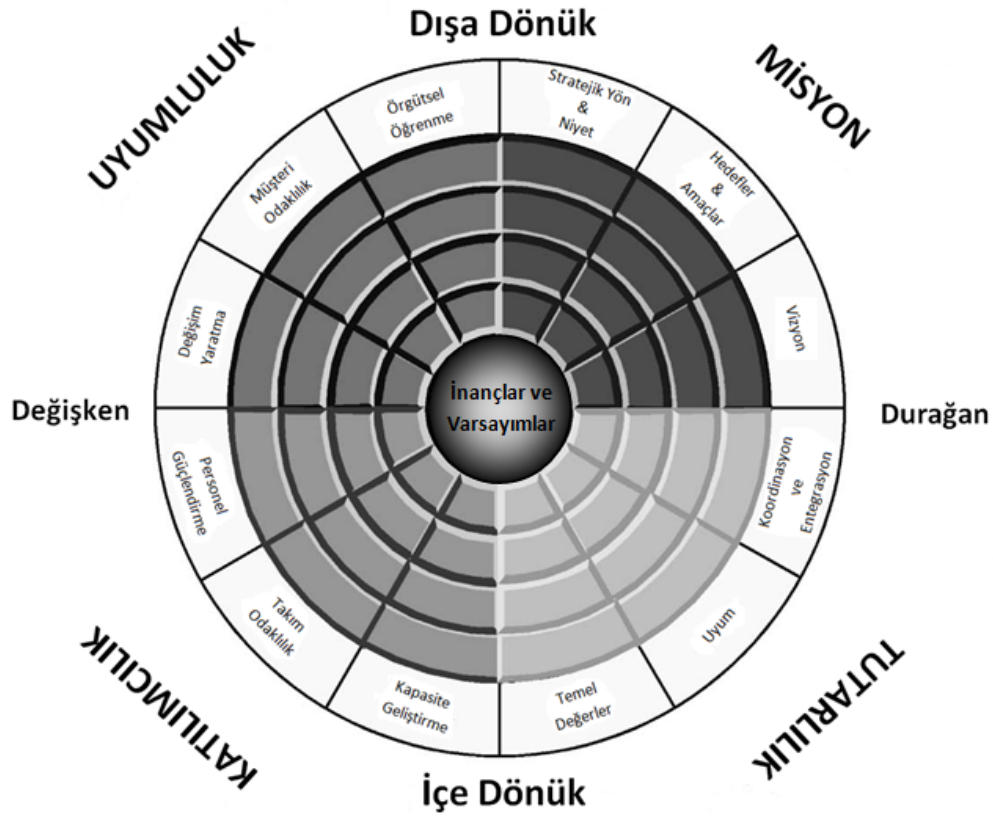
**Kaynak: Wallach, 1983: 35**

#### 2.6.6. Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Ölçme Aracı

Denison ve Mishra (1995: 216), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak (operationalisation) amacıyla öncelikle iki ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen, bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler v.b.) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise, dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Şekil-2.5’te görüldüğü üzere bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşmuştur

(Yahyagil, 2004: 62). Bu boyutlar katılımcılık, uyumlu olma, misyon ve tutarlılıktır (Denison ve Mishra, 1989: 169; Denison ve diğ., 2003: 100; Yahyagil, 2004: 64):

**Şekil-2.5: Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Teorik Modeli**



**Kaynak: Denison, 2003 : 101.**

**Katılımcılık:** Etkili organizasyonlar, çalışanlarını güçlendirir, örgüt genelinde takımlar oluşturur ve her seviyedeki insan kaynağının kapasite ve yeteneklerini geliştirir. Tepe yöneticileri, yöneticiler ve çalışanlar görevlerine bağlı ve kendilerini örgütün bir parçasıymış gibi hissederler. Tüm kademedeki çalışanlar kendi çalışmaları ve örgütün amaçları ile ilgili verilen kararlara az ya da çok katkıda bulunurlar.

**Tutarlılık:** Bu boyut güçlü kültüre sahip örgütlerin daha etkili olma eğiliminde olduklarını ifade eder. Yani inançlar, değerler ve sembollerin kurumun tümünde paylaşıldığı bir yapıdır. Paylaşılan olgular kurumda çalışanlar tarafından iyi

anlaşılmış ve kendi becerileri üzerinde pozitif bir etki sağladığı düşünülmektedir. Davranışlar temel değerler üzerine dayandırılmaktadır. Liderler ve izleyenler farklı bakış açılarına sahip olsalar bile bir anlaşma zemini bulma yönünde yeteneklidirler. Bu tür bir tutarlılık, yüksek seviyede uyumun ve ortak aklın sonucu olan içsel bütünleşme ve dengenin güçlü kaynağıdır.

**Uyumlu Olma:** İçsel bütünleşmeyi ve dış çevreye odaklılığı sağlayabilmiş örgütler önemli bir avantaja sahiptirler. İşletmelerin faaliyet alanları ne olursa olsun mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanması günümüzde tartışmasız önde gelen bir husustur. Uyum (adaptasyon) kabiliyeti yüksek olan işletmeler müşterileri tarafından yönlendirilebilirler, risk alabilirler ve hatalarından ders çıkarabilirler. Bu örgütler değişimi başarabilecek kapasite ve kabiliyete sahiptirler. Uyumlu örgütler müşterileri için değer yaratabilmek amacıyla sistemin sürekli değişimi için kolektif zekâyı çalıştırır.

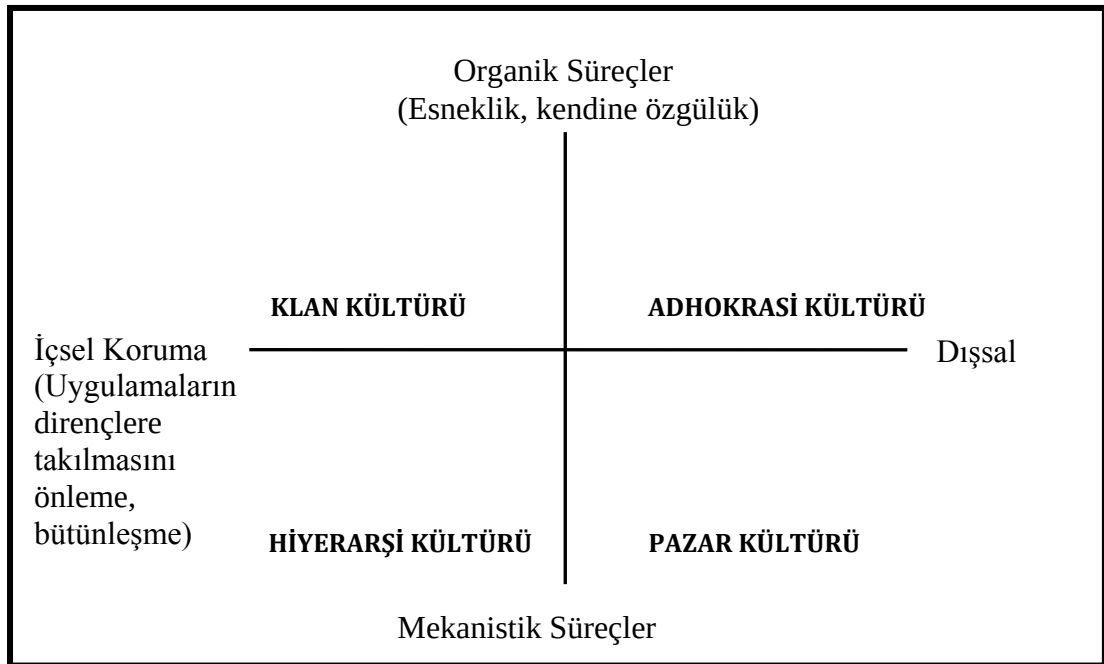
**Misyon:** *Denison* ve *Mishra* örgütsel kültür modelinin sonuncu ve önemli bileşenlerinden biri de misyon düşüncesinin önemi ya da belirlenmiş olan örgütsel yön ve amacın örgütteki tüm bireylerce paylaşılması işidir. Başarılı örgütler örgüt amaçlarının etkinliğini arttırmak için açık bir şekilde belirlenmiş stratejik ve örgütsel hedefleri ile uzak geleceğe dönük ancak anlamlı bir örgüt vizyonuna sahiptir. Bu örgütlerin temel misyonlarındaki değişimler, örgüt kültürünün diğer boyutlarında da değişime sebep olur. Misyon düşüncesine sahip örgütler uzun dönemli planlar ve vizyon oluşturma özelliğine sahiptir.

#### 2.6.7. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Tipolojileri

Örgüt kültürü yazınında yer alan *rekabetçi değerler modelinin* temeli, *Robert E. Quinn*'in *John Rohrbaugh* ile birlikte yazdığı *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward A Competing Values Approach to Organizational Analysis* (1983) isimli makaleye dayanmaktadır. Bu makalede *Campbell* tarafından geliştirilen uzun

etkililik kriterleri saflaştırılarak iki boyuta indirgenmiştir. Bu boyutlar; “esneklik-dengelilik ve içsel entegrasyon - dışsal entegrasyon”dur. Model, 1991 yılında *Cameron ve Freeman* tarafından yeniden ele alınmış ve geliştirilmiştir. Buna ek olarak *Cameron ve Quinn* 1999 yılında yayınlanan *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* adlı çalışmalarında bir örgüt kültürü analizi modeli geliştirmişlerdir. Modelin alt yapısını oluşturan, “rekabetçi değerler modeli” (competing values framework), örgütsel etkililik ve örgüt kültürü ilişkisini belirlemek için gerçekleştirilen araştırma bulgularına dayanmaktadır. Bu çalışmalar, örgütsel etkililik ölçütlerini anlamlı kılmak için, örgütlerin temelinde var olan dinamikleri açığa çıkarma girişimleri olarak değerlendirilmektedir. Şekil-2.6’daki, dört ana grup içinde gösterilen kültür tiplerinin açıklanmasında esneklik-inisiyatif kullanma ve durağanlık-kontrol olmak üzere iki temel boyuttan yararlanılmıştır. Buna göre rekabet eden değerler modeli içinde yer alan farklı örgüt kültürleri aşağıda belirtilen özellikleri taşımaktadır (Öcal ve Ağca, 2010: 165):

**Şekil-2.6: Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Tipolojileri**



**Kaynak: Cameron ve diğ., 1991: 27.**

**Hiyerarşi kültürü;** Alman sosyolog *Max Weber*'in çalışmalarına dayanan hiyerarşik kültür, 1900'lü yılların erken dönemlerinde Avrupa'daki kamu kurumlarında çalışılmıştır. Tamamlanan çalışma sonrası *Weber*, bürokratik yapıyı simgeleyen yedi özellik önermiştir. Bunlar: kurallar, uzmanlaşma, meritokrasi (liyakat), hiyerarşi, ferdi mülkiyet, kişisel olmama, sorumluluktur. Bu karakteristikler amaçlara ulaşmak için yüksek derecede etkili kriterlerdi ve 1960'lara kadar hemen hemen tüm yönetim ve organizasyon kitapları, *Weber*'in bürokratik ve hiyerarşik yaklaşımını dengeli ve verimli mal / hizmeti sağlayacak en ideal form olarak kabul etmiştir. Çünkü o dönemdeki çevrenin; durağanlık, görev ve fonksiyon odaklılık, mal ve hizmetlerdeki değişmezlik ve karar vermede daha az karmaşıklık gibi özellikleri, başarı için bu yapıyı yeterli kılmaktaydı (Cameron ve Quinn, 2006: 37). Bu bağlamda hiyerarşik kültürlerin özellikleri (Murat ve Açıkgöz, 2007: 7);

- Resmi yapıda bir iş ortamı,
- Çalışanların yaptıklarının yönetilmesi konusunda prosedürlerden yararlanma,
- Koordinatör ve idareci liderler,
- Uzun vadede istikrar, ileriye tahmin etme ve verimlilik odaklılık,
- Saat gibi işleyen örgüt oluşturma ve
- Örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalardan faydalanma olarak sıralanabilir.

**Pazar kültürü;** Başka bir örgüt yapısı ise yeni rekabet ortamlarına karşı 1960'ların sonlarında popüler hale gelmiştir. Bu yapı hiyerarşiden daha başka türlü varsayımları içerip, temeli *Oliver Williamson* (1975) ile *Bill Ouchi* ve diğ. (1981) yaptıkları çalışmalara dayanır. Söz konusu örgüt bilimciler örgütsel etkinliğin sağlanması ile ilgili alternatif faaliyetler setini tanımlamışlardır. Bu yeni yapı örgütün pazar formu olarak adlandırılmıştır. Buradaki pazar ifadesi pazarlama fonksiyonu ya

da pazardaki müşteriler ile aynı anlamda değildir. Doğrusu kavram pazarlamayı da içinde barındıran bir örgüt tipini ifade eder. Bu bağlamda örgütün içsel çevresi yerine dışsal çevre ve pazar odaklıdır (Cameron ve Quinn, 2006: 39). Pazar kültürünün özellikleri;

- Üst düzeyde hedefler başararak uzun dönemli rekabet üstünlüğü sağlama,
- Liderlerde kararlılık ve başarı odaklılık,
- Örgütü bir arada tutmak için kazanma kavramını ön planda tutma ve
- Verimlilik, kar ve sonuç odaklılık olarak sıralanabilir.

**Klan kültürü;** Örgütün üçüncü bir ideal formu, aile örgütlerine benzer nitelikleri olması nedeniyle “klan” (kabile) kültürü olarak adlandırılmıştır. Daha çok 1960’lı ve 1970’li yıllarda yapılan çalışmalar sonucunda gözlemlenmiştir. Bu çalışmalar, Amerikan şirketlerinin daha çok hiyerarşik ve pazar örgüt yapısında olduklarını buna karşın Japon işletmelerinin ise klan örgütü özelliğinde olduğunu belirlemiştir. Klan yapısı (Cameron ve Quinn, 2006: 41);

- Geniş bir aile görünümünde,
- Paylaşılan değerler ve amaçların belirlendiği,
- Takım çalışması, bağlılık, sadakat, çalışan güçlendirme (empowerment) gibi değerlerin ön planda olduğu ve
- Kalite çemberleri, yarı özerk takımlar ile öneri sistemlerini kullanan özelliklere sahip örgütsel kültür tipidir.

**Adhokrasi (adhocracy) kültürü;** Gelişen dünya endüstri çağına geçtiğinde, dördüncü bir ideal örgüt tipi düzenlemesi ortaya çıkmıştır. Bu yapı, 21. yüzyıl örgüt dünyasını simgeleyen haddinden fazla hızlı ve çalkantılı çevresel şartlara en iyi cevabı verecek yapı olmuştur. Diğer üç örgüt kültürü tipinden ayrı olarak, azalan

ürün yarı ömürleri ve hizmet avantajları, bir dizi kabul ve faraziyenin gelişmesine sebep olmuştur. Bu kabuller, başarıyı beraberinde getirecek yenilikçi ve girişimci kabullerdir. Bu örgütlerin genel özellikleri, yeni ürün ve/veya hizmet geliştiren, kendini geleceğe hazırlayan, girişimcilik, yaratıcılık ve uç (cutting edge) uygulamaları teşvik eden bir yapı olmasıdır. Adhokratik yapılar, çevresel adaptasyon ve yenilikçiliğin yeni kaynak ve karlılığa sebep olduğu, geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasına vurgu yapıldığı ve hayal dünyası ve karmaşıklığın organize edildiği örgütler olduğu kabul edilir (Cameron ve Quinn, 2006: 43).

İngilizce “*adhocracy*” sözündeki “*ad hoc*” kökü, *geçici* anlamına gelen Latince bir kavramdır. Bu bağlamda, adhokrasi sözcüğü, geçici, uzmanlık isteyen ve dinamik şeyleri anlatmada kullanılan bir tabirdir. Adhokratik kültüre sahip örgütlerde insanlar “*ad hoc*” komiteleri ve proje takımlarında yer alır. Bu takım ve komiteler proje tamamlandığında dağılırlar ve değişen şartlar ortaya çıktığında kendilerini tekrar dizayn ederler. Bir adhokratik kültürün en temel amacı, belirsizlik durumunda adaptasyonu, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik etmektir (Öğüt, 2007: 115; Cameron ve Quinn, 2006: 43).

Adhokratik örgütler daha çok uzay ve havacılık, yazılım, danışmanlık ve film yapım gibi sektörlerde bulunur. Bu örgütlerin en önemli karakteristiği yenilikçi ürün ve hizmetlerle yeni fırsatları hızlıca değerlendirebilmesidir. Pazar ve hiyerarşi kültürlerinin aksine adhokratik kültürler, merkezi güç ve otorite ilişkisine sahip değildirler. Bunun yerine güç, problemin çözümüne yönelik olmak üzere kişiden kişiye ya da takımdan takıma aktarılabilir. Ayrıca özgünlük, risk alma ve geleceği öngörme bu kültürün vazgeçilmez özelliklerindendir (Cameron ve Quinn, 2006: 43-44). Adhokratik örgüt kültürü (Murat ve Açıkgöz, 2007: 7);

- Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş ortamı sunması,
- Çalışanları risk almaya teşvik etmesi,
- Liderlerin de yenilikçi olması ve risk alması,

- Örgütü bir arada tutabilmek için denemeye bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanması,
- Liderlerinin sıra dışı durumlara hazır olması,
- Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olarak beklemeyi öngörmesi,
- Örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiği,
- Başarıyı tanımlarken eşsiz ve yeni mal veya hizmetlere sahip olması,
- Sunulan mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas alması ve
- Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemesi özelliklerine sahiptir.

*Cameron ve Quinn* (2006: 44) adhokratik kültürlerin kimi sektörlerde yaygın olarak görüldüğünü ifade etmişlerse de günün koşullarında tüm işletmelerin yenilikçi ve girişimci bir kültür benimsemesi artık kaçınılmaz olmuştur. Bu açıdan adhokratik kültürler önemli bir örgütsel kültür tipidir.

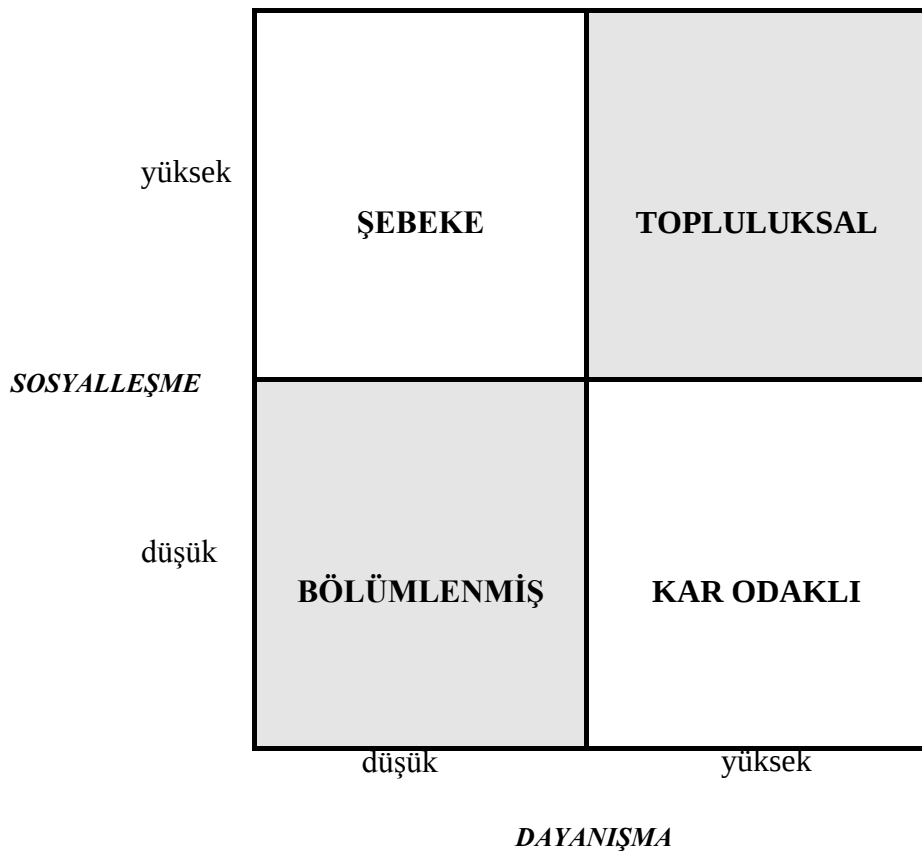
#### **2.6.8. Goffee ve Jones Örgüt Kültürü Tipolojileri**

*Rob Goffee ve Gareth Jones*'un örgütsel kültür tipolojileri, 1996 yılında Harvard Business Review dergisinde yayınlanan *What Holds the Modern Company Together* isimli makalelerine dayanmaktadır. *Goffee ve Jones* diğer araştırmacıların tipolojilerine benzer şekilde örgütsel kültürü anlatmak için bir matris geliştirmiştir. Şekil-2.7'de görünen bu matrisin iki boyutu sosyalleşme ve dayanışma olarak adlandırılan iki tip insan davranışının somutlaştırdığı bir kavramdır.

**Sosyalleşme** (sociability), bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer üyelerine karşı arkadaşlık yapabilirlığının ölçüsüdür. Genellikle doğal olarak ortaya çıkar ve gelişir. Sosyalleşmenin yüksek olduğu örgütlerde moral, dinamizm, paylaşma, yaratıcılık gibi faktörler üst seviyede olur.

**Dayanışma**'nın (solidarity), temelinde mantık vardır. Aynı zamanda ortak görevlere, ortak ilgi alanlarına, açıkça paylaşmaya dayanır.

**Şekil-2.7: Goffee ve Jones'un iki boyut, dört kültür tipolojileri**



**Kaynak : Goffee ve Jones, 1996: 134.**

Bu iki kavramın oluşturduğu eksenlerde; şebekeleşmiş, bölümlenmiş, topluluksal ve kâr amacı güden formlarda dört ayrı kültür boyutu vardır (Perçin, 2008: 98; Goffee ve Jones, 2001: 6-9):

***Bölümlenmiş (Fragmented) Kültür:*** Bu boyut, düşük sosyalleşme ve düşük dayanışma ile tanımlanır. Örgüt, birbirinden ayrı bölümlerle organize edilmiştir ve her bölüm ve bölümlerin kapsadıkları alt gruplar kendilerini farklı olarak tanımlamaktadır. Yenilikler takım çalışmasından daha çok bireysel çalışmalardan doğar. İşe bağlılık düşük seviyededir. Otonomi ve bağımsız davranış teşvik edilir.

***Şebekeleşmiş (Networked) Kültür:*** Düşük dayanışma ve yüksek sosyalleşme ile ifade edilir. Alışkanlıklara, varsayımlara, tanımlara ve değer yargılarına çok fazla gömülmüş örgütlerde görülür. Daha çok aile şirketi havası hâkimdir. Bağlılık, arkadaşlık ve samimiyet gibi değerler hâkimdir.

***Kâr Odaklı (Mercenary) Kültür:*** Yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşme ile ifade edilir. Yoğunluk, odaklanma ve azim gibi değerler taşır. Rekabet ve başarı örgüt kültürünün merkezindedir. Bu tür örgütlerde takım çalışmalarının başarılı örnekleri görülebilir.

***Topluluksal (Communal) Kültür:*** Yüksek dayanışma ve yüksek sosyalleşme ile ifade edilir. Şebekeleşmiş ve kâr amacı güden kültürlerin birleşimidir. Yenilik yazınındaki birçok eserde yüksek performanslı yapı olarak kabul edilir. Takım çalışması odaklı, uzun dönemli stratejilerini belirlemiş, yüksek kapasitede örgüt içi enformasyon sentezi mevcuttur. Ancak ulaşılabilir ve sürdürülebilir bir yapı olduğunu söylemek gerçekçi olmaz.

#### 2.6.9. Toyohiro Kono Örgüt Kültürü Tipolojileri

Örgüt kültürü tipolojilerine başka bir örnek olarak *Toyohiro Kono*'nun (1990) *Corporate Culture and Long-range Planning* adlı eserinde sunduğu çalışmalar gösterilebilir. *Kono* (1990: 11-12) eserinde kültür tiplerini, bürokratik, dinamik, lider

odaklı - dinamik, durağan (hareketsiz) ve güçlü lider - durağan olmak üzere 5 grupta toplamıştır:

**Bürokratik Kültür Tipi:** Bu kültüre sahip işletmelerde kurallar ve standartlara yoğun bir bağlılık vardır. Yöneticiler karar verirken daha çok yazılı kural, yönerge ve prosedürlere bağlı kalmak istegindedirler. Kararlarda esneklik yoktur. Bu örgüt tipine kamu ve tekerci firmalarda daha sık rastlanılır.

**Dinamik Kültür Tipi:** Bu kültür tipinde çalışanlar, yeniliklerin önemi üzerinde durur. Takım ruhu, aile işletmelerindeki bağlılık ile kurumsal değerlerin paylaşımı temel özelliklerindendir. Kurumun amacı açıkça ifade edilmiş ve herkes tarafından anlaşılmıştır. Bu doğrultuda çalışanlar ne yapacaklarını bilirler. Hem yatay hem de dikey yönde etkin iletişim mevcuttur. Ayrıca çalışanlar ile liderler arasındaki düşük sosyal fark mevcuttur.

**Lider Odaklı – Dinamik Kültür Tipi:** Bu kültür tipinin özelliği genellikle kurucu da olan liderin gücü ve onu izleyen çalışanlardır. Liderin yeteneklerine güvenirlir. Üst yönetimden gelen fikir ve bilgiler önemlidir. Yönetim doğru ve etkin kararlar aldıkça bu kültür tipi iyidir ancak üst yönetim yaşlandıkça ve hatalı kararlar almaya başlayınca bu kültür, “güçlü lider- durağan” kültür tipine dönüşebilecektir.

**Durağan (Hareketsiz) Kültür Tipi:** Bu kültür tipine sahip işletmelerde çalışanlar, eski davranış kalıplarını tekrarlarlar. Dış çevreye karşı tepkisiz olup yeni fikir üretme yetenekleri yoktur. Genelde iç çevreden bilgi toplanır. Kamu ve tekerci işletmelerde daha sık rastlanılır.

**Güçlü Lider – Durağan Kültür Tipi:** Otokratik yönetim mevcuttur. Ancak liderlerin aldığı kararlar etkin değildir. Emirlerle uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybedebilmektedirler. Liderlerin kendini geliştirememeleri ve yönetimde değişime gidilemediği takdirde “lider odaklı – dinamik” kültür, bu kültür tipine dönüşebilecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ

#### 3.1. STRATEJİLERE UYGUN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR OLUŞTURMA

Örgütsel davranışların yönetilmesine ilişkin gerçekleştirilmesi gerekenlerin başında, bireylerin içerisinde yer aldıkları örgütlerin çalışmalarına, düşüncelerini ifade etmelerine, paylaşımda bulunmalarına, birbirleri ile iletişim kurabilmelerine, kendilerini gerçekleştirebilmelerine elverişli düşünsel ortamın hazırlanması ve sürdürülmesi; yani örgütün niçin var olduğuyula ne yapmak istediğini ortaya koyan stratejiksel yaklaşıma da uygun bir örgüt kültürü ve örgüt iklimi düşüncesinin tasarımılanması gerekir (Erbil, 2008: 100).

Örgüt kültürünün değişimi çeşitli zorluklar barındırsa da, örgütler kimi spesifik konularda kültürel değişimin sağlanması ile başarıya ulaşabileceklerdir. Örgütsel kültürün değişim ve dönüşümü genel anlamda beş aşamada sağlanır (Bartol ve Martin, 1998: 94):

- *Mevcut normlarla yüzleşme* aşamasında; örgüt üyelerinin sahip oldukları davranış normları belirlenmeye çalışılır. Bu aşamada tipik olarak diğerleri için örnek teşkil edecek farklı çalışan gruplarının sahip olduğu davranış kalıpları belirlenir.
- *Yeni yön ve hedeflerin açıklanması* aşamasında; örgütsel başarı için gerekli olan davranışların üyelere deklare edilmesi ve mevcut davranış şekilleri ile karşılaştırması gerçekleştirilir.
- *Yeni normların belirlenmesi* aşamasında; örgütsel etkinliğe pozitif etki yapacak yeni normlar belirlenir. Yeni normlar, buna bağlı

geliştirilecek değerler ve ortaya konacak diğer kültürel unsurlar, örgüt üyelerin davranışlarının örgüt stratejisi ile uyumlaştırılmasını sağlar.

- *Kültürel açığı tanımlama* aşamasında; örgütte paylaşılan mevcut normlar ve değerler ile üzerinde çalışılan, örgütsel etkinlik ve stratejilere uygun yeni normlar ve değerler arasındaki önemli farklar (kültür açıkları) ortaya konur.
- *Kültürel açığın kapanması* aşamasında; yeni kültürel normlar ve değerlere isteklilik oluşturmak amacıyla ödül sistemi gibi çeşitli sistem ve yönetsel tekniklerin uygulandığı görülmektedir.

### 3.2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR TİPOLOJİLERİNDE YENİLİKÇİLİĞE BAKIŞ

*Kültür*, insan davranışlarının belirlenmesindeki kilit faktörlerden biridir (Chang ve Lee, 2008: 17). Örgüt kültürünün ise örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını, yönetimin sorunlara bakış açılarını etkileyen en önemli faktör olduğu söylenebilir (Uzkurt, 2008: 128). 1980’li yıllarda kültür, yönetim bilimcilerin yoğun ilgisini çekmiş ve sonucunda *örgüt kültürü* kavramı şekillenmiştir.

Örgütsel kültür konusunda yapılan çalışmaları örgüt kültürü model ve yaklaşımlarını –süreç odaklı olarak- ortaya koyan çalışmalar (Schein, 1985; Peter ve Waterman, 1982; Hofstede, 1980) ile kavramı niceliksel çalışmalara temel oluşturacak ya da somutlaştıracak çalışmalar (Wallach, 1983; Deal ve Kennedy, 1982; Denison ve Spreitzer, 1991; Schneider, 1994; Kono, 1990) olmak üzere iki grupta toplamak yerinde olur. Örgütsel kültürün sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar içerisinde, yenilikçiliğe vurgu yapan örgüt kültürü tipleri de tanımlanmıştır. Tablo-3.1’de örgüt kültürü tipolojilerinde yenilikçiliği destekleyici örgüt kültürü tipleri gösterilmiştir.

Tablo-3.1: Örgütsel Kültür Tipolojilerinde Yenilikçilik

| <i>Yazar</i>                       | <i>Tipolojisi</i>                                                                                          | <i>Yenilikçilik Odaklı Örgüt Kültürü Tipi</i> |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Deal ve Kennedy (1982)</b>      | Aktivite Kültürü<br>Ataklık Kültürü<br>Hiyerarşi Kültürü<br>Yetki Kültürü                                  | <b>Ataklık Kültürü</b>                        |
| <b>Wallach (1983)</b>              | Bürokratik Kültür<br>Yenilikçi Kültür<br>Destekleyici Kültür                                               | <b>Yenilikçi Kültür</b>                       |
| <b>Trompenaars (1985)</b>          | Eiffel Kulesi<br>Güdümlü Füze<br>Aile (Klan)<br>Kuluçka Makinesi                                           | <b>Kuluçka Makinesi</b>                       |
| <b>Kilmann (1985)</b>              | Hiyerarşi Kültürü<br>Yenilikçi Kültür                                                                      | <b>Yenilikçi Kültür</b>                       |
| <b>Kono (1990)</b>                 | Bürokratik Kültür<br>Dinamik Kültür<br>Lider Odaklı Kültür<br>Durağan Kültür<br>Güçlü Lider Durağan Kültür | <b>Dinamik Kültür</b>                         |
| <b>Quinn ve Cameron (1991)</b>     | Klan Kültürü<br>Hiyerarşi Kültürü<br>Adhokrasi Kültürü<br>Pazar Kültürü                                    | <b>Adhokrasi Kültürü</b>                      |
| <b>Denison ve Spreitzer (1991)</b> | Grup Kültürü<br>Hiyerarşi Kültürü<br>Gelişim Kültürü<br>Rasyonel Kültür                                    | <b>Gelişim Kültürü</b>                        |
| <b>Schneider (1994)</b>            | Kontrol Kültürü<br>İşbirliği Kültürü<br>Rekabet Kültürü<br>Yetiştirme Kültürü                              | <b>Rekabet Kültürü</b>                        |

*Deal ve Kennedy (1982)*, tipolojilerinde dört farklı tip örgütsel kültür tanımlamıştır. Aktivite, ataklık, hiyerarşi ve yetki kültürü içerisinde ataklık kültürü, yoğun olarak yenilikçilik vurgusuna değinmese de risk almanın teşvik edildiği, hızlı çevresel şartlara uyum yeteneği yüksek örgüt kültürü tipi olarak tanımlanmıştır.

*Wallach* (1983), çalışmasında üç tip örgüt kültürünün varlığından söz etmiştir. Bunlar; bürokratik, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürüdür. *Wallach*'ın kuramcılar içerisinde, ortaya koyduğu tipolojide yenilikçilik ifadesini kullanan ilk yazar olduğu söylenebilir. Bu sınıflamada heyecan verici, dinamik, çalışanlarına yaratıcı çalışma sahaları sağlayan, risk almayı ve tartışmayı destekleyen örgütlerin yenilikçi örgüt kültürüne sahip oldukları vurgulanmıştır.

*Trompenaars* (1985), yapmış olduğu sınıflandırmada dört tip örgüt kültürü olduğunu saptamıştır. Bunlar; aile, Eiffel kulesi, güdümlü füze ve kuluçka makinesi tipi örgüt kültürleridir. Bunlar arasında sürekli gelişen, üreten, süreç yönelimli ve yaratıcı örgütler kuluçka makinesi tipi örgüt kültürüne sahip olup, *Trompenaars*'ın yenilikçilik kavramına en yakın örgüt kültürü tipi olarak değerlendirilebilir.

*Ralph Kilmann* (1985), tipolojisinde örgütsel kültürün iki türünü tanımlamıştır. Bunlar bürokratik kültür ve yenilikçi kültürdür. Bu sınıflamada yenilikçi örgüt kültürü liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimci özellikleriyle tanımlanmıştır. *Kilmann*'a göre yenilikçi örgüt kültürü sık değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücü veren sosyal bir enerji oluşturur.

*Toyohiro Kono* (1990), bürokratik, dinamik, lider odaklı-dinamik, durağan ve güçlü lider-durağan olmak üzere beş örgüt kültürü tipi belirlemiş olup dinamik kültür tipi yenilikçiliğe vurgunun yüksek olduğu örgüt tipi olarak anlaşılmaktadır. Bu kültür tipinde çalışanlar, yeniliklerin önemi üzerinde durur. Takım ruhu, aile işletmelerindeki bağlılık ile kurumsal değerlerin paylaşımı temel özelliklerindendir.

*Quinn ve Cameron* (1991), ortaya koydukları çalışmalarında klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere dört örgüt kültürü tipi üzerinde durmuşlardır. Bu örgüt tiplerinden adhokrasi kültürü, yeni ürün ve/veya hizmet geliştiren, kendini geleceğe hazırlayan, girişimcilik, yaratıcılık ve uç (cutting edge) uygulamaları teşvik eden kültürel bir yapı olarak tanımlanmıştır. Adhokratik örgüt kültürü, çevresel adaptasyon ve yenilikçiliğin yeni kaynak ve karlılığa sebep olduğu, geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasına vurgu yapıldığı ve hayal dünyası ve karmaşıklığın organize edildiği örgüt kültürü tipi olarak kabul edilmektedir.

*Denison ve Spreitzer (1991)*, örgütlerin dört tip kültürün kombinasyonu tarafından karakterize edildiğini vurgulamaktadır. Bunlar; grup kültürü, hiyerarşi kültürü, gelişim kültürü, rasyonel kültürdür. Gelişim kültürü, *Denison ve Spreitzer*'ın sürekli gelişim, değişime uyum, yenilikçilik, yaratıcılık ve kaynak yaratma değerleri ile tanımladığı örgüt kültürü tipidir. Sadece örgütsel süreçlerle değil, örgütün dış çevresi ve bu çevrenin dinamikleriyle ilgilenen esnek bir kültürdür.

*Schneider (1994)*, çoğu araştırmacı gibi örgütsel kültürü dört kültür tipine ayırmıştır. Kontrol kültürü, işbirliği kültürü, rekabet kültürü ve yetiştirme kültürü olarak isimlendirdiği kültür tipleri içinde rekabet kültürünü, yenilikçilik odaklı örgüt kültürü tipi olarak belirlemiştir. En önemli değer mükemmeliyetçilik olduğu bu kültürde, kolektif anlamda en iyi ve üstün olma çabası dikkat çeker. Mükemmel olma amacıyla, entelektüel ve teknik beceriler en üst düzeyde kullanılarak, yaratıcılık teşvik edilir. Rekabet kültürü *McClelland* tarafından geliştirilen başarı motivisi üzerine kuruludur.

Yukarıda örgüt kültürü çalışmaları, kavramı genel olarak gözden geçirilmiş ve yenilikçilik açısından kısa bir değerlendirmesi yapılmıştır. Örgüt kültür yazınında niceliksel örgüt kültürü çalışmaları olarak geçen söz konusu çalışmalar, süreç odaklı –niteliksel- çalışmalara nazaran daha fazla çalışılmıştır (Lim, 1995: 18) . Son on yılda niteliksel ve niceliksel örgüt kültürü çalışmalarının yerini yenilikçilik kültürü, girişimcilik kültürü, öğrenme kültürü, güvenlik kültürü, hasta güvenliği kültürü gibi daha spesifik alanlardaki örgüt kültürü çalışmaları almıştır.

### **3.3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN YENİLİKÇİLİK ODAKLI DEĞİŞİM VE DÖNÜŞÜMÜ**

Bugünün iş dünyası, teknoloji, küreselleşme, bilgi üretimi ve değişen rekabet şartları nedeniyle artan bir şekilde devingen, karmaşık ve geleceğin kestirilebilmesinin daha da güçleştiği bir çevreye sahiptir. Bu durum işletmelerin tüm

performanslarını etkilemiş, sürdürülebilir başarıyı tehdit etmiş ve modern yönetimi daha birçok sorunla yüz yüze getirmiştir (Skerlavaj, 2010: 6390; O'Regan ve diğ., 2006: 251). Gelişmeler küresel ekonomide kuralların değişmesine sebep olmuştur. Artık ayakta kalabilmek yalnızca yapılan işin iyi yapılması ile değil farklı ve hızlı yapılması ile mümkündür (Horibe, 2001: 1). Bu noktada devamlı rekabet baskısı altında bulunan örgütler için yenilikçilik daima bir çıkış noktası olmuştur. İş ve akademi dünyasındaki pek çok kişi bir örgütün başarılı olması için yalnızca faaliyetlerini geliştirmesinin yeterli olamayacağı, bunun yanı sıra gerçek yeniliklerin de oluşturulması düşüncesinde gerektiği düşüncesindedirler.

Değişen koşullara uyum amacıyla bilim ve teknolojiye yararlanarak toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yararlı ve pazarlanabilir bir sonuca ulaşmak için yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması olarak tanımlanabilecek yenilikçiliğin her örgütte ya da ülkede aynı hızda, frekansta ve şiddette ortaya çıkmadığı açık bir gerçektir. Daha da ileri götürülürse hemen hemen aynı imkanlara sahip iki örgütte bile yenilikçilik yapabilme kabiliyeti farklılıklar göstermektedir. Örneğin *Wunker* ve *Pohle* (2007: 6), *Apple* firmasının *iPod*, *iMac* gibi yenilikleri gerçekleştirirken sektör ortalamasının altında bir Ar-Ge harcaması yaptıklarını ifade etmişlerdir. Pek çok bilim insanı sürekli olarak firmaların yenilikçilik performanslarındaki farklılıkların neden kaynaklandığını bulmak için araştırmalar yapmaktadır (Damanpuor and Schneider, 2006: 215). Son yıllarda bu farklılığın kaynağında; gerek ülke gerekse örgütsel anlamda mevcut kültürel faktörlerin etkili olduğunu vurgulayan çalışmalar hayli artmıştır. Bu çalışmalarda kültür, yenilikçilik sürecinin başarı veya başarısızlığını etkileyen temel değişken olarak değerlendirilmektedir (Fiş ve Wasti, 2009: 129, Lemon ve Sahota, 2004: 483).

Yenilikçilik, bireysel, takım, örgüt, sanayi ve toplum düzeyinde değer yaratan, maliyetleri düşüren ve rekabeti kontrol altına almayı sağlayan bir olgudur (Chang ve Lee, 2008: 5). Ne var ki etkili yeniliklerin gerçekleştirilmesi karmaşık ve zorlu bir süreçtir. Çoğu işletme araştırma ve geliştirme çalışmalarını etkili yeniliklere dönüştürmede bir takım güçlükler yaşamaktadırlar. Yenilikçilik ya sadece Ar – Ge zannedilmekte ya da ne olduğu tam olarak anlaşılmamaktadır. Pek çok işletme Ar –

Ge harcamalarını arttırarak sorunu çözebileceğini düşünmektedir (Price, 2007: 320). Ancak yenilikçilik finansmanın da ötesine geçilmesi gereken bir olgudur. Bu bağlamda karşılaşılabilecek çeşitli güçlüklerle baş edebilmenin ana sürücüler strateji, liderlik ve kültürdür (O'regan ve diğ., 2006: 251).

Hem akademik dünya hem de sektörel toplumlar etkinlik ve sürdürülebilirlik açısından yenilikçiliğin yönetilmesi gerektiği konusunda hemfikirdirler (Damanpour ve Schneider: 2006: 215). Ancak yenilikçiliğin paradoksal<sup>9</sup> bir yapıda olması nedeniyle yönetiminin zor olduğu<sup>10</sup> pek çok çalışmada yer verilen bir görüştür (Khazanchi ve diğ., 2007: 871; Horibe, 2001: 246; Rogers, 1983: 263). Yenilikçilik bu özellikleri nedeniyle çoğu işletmede bir realiteden çok bir retoriktir. Bunu anlayabilmek için bir örgütteki orta düzey çalışanlardan kurumsal yenilikçilik sistemini anlatmasını istemek, yenilik yapmak için herhangi bir eğitim alıp almadığını sormak, yenilikçiler için ödül sistemi olup olmadığını sormak ve fikirlerini nerelere nasıl aktardığını sormak yeterli olacaktır (Synder ve Duarte, 2003: 13).

Yenilikçilik süreci genel anlamda fikir üretme, değerlendirme, geliştirme ve uygulama aşamalarından ibarettir. Fikir üretme aşaması biraz daha kişisel olsa da sürecin tamamı işbirliği, koordinasyon ve takım çalışması gerektirmektedir. Bunun başarılması da tüm bu faktörler üzerindeki güçlü etkisi nedeniyle örgütsel kültüre bağlıdır (Sherwood, 2002: 3). Yenilikçilik her zaman, her yerde kolaylıkla oluşan bir olgu değildir. Yeniliğin kaynağı yaratıcılıktır; fakat başarılı bir yenilikçilik süreci bundan daha fazlasını gerektirir; bunun bazı koşullarının (sosyal, ekonomik ve politik) yerine gelmesi gerekir. Yenilikçilik, içinde yeşereceği bir kültüre ihtiyaç duyar (Bedük ve diğ., 2003: 28). Diğer yandan örgütlerde herhangi bir değişimden bahsediliyorsa insanlar kültürle ilgilenmek durumundadırlar. 1980'li yıllarda yapılan yönetim araştırmalarının temelini örgütsel kültür ve kültür değişimi oluşturmuştur. Gerçekten de kimi dikkate değer araştırmaların sonuçlarına göre güçlü örgütsel

---

<sup>9</sup> Paradoks kelime anlamı olarak çelişki, aykırı düşünce ve mantığa aykırı ancak doğru olan anlamında da kullanılmaktadır. Örneğin yenilikçiliğin hem gerekli olması, hem de süreç ve sonucunda risk ve başarısızlığı barındırması onu paradoks bir yapıya sokmaktadır.

<sup>10</sup> İngilizce alan yazında yönetilmesi zor olan süreçler için "unmanageable" kavramı kullanılmaktadır.

kültür, örgüt yönetimi ve tasarımı kritik faktörlerden biridir (Carmeli ve diğ., 2008: 175; Graeme, 2006: 384).

Firmaların rekabet başarısı yolunda yenilikçilik yapabilmeleri, teknik materyallerin hazırlanması, finansman ve insan kaynağı gibi faktörleri gerektirir. Ne var ki bu faktörlerin bir araya getirilmesi yeterli değildir. Açıkça ortaya konmuş değerler ve örgüt üyelerinin uyumlaştırılması olmaksızın yenilikçilik çalışmalarının tüm örgütte benimsenmesi güç olacaktır. Başka bir anlatımla teknik yeterlilik, yenilikçiliğin donanımı ise örgüt kültürü, yazılımıdır (Claver ve diğ., 1998: 64).

Yenilikçilik kültürü, yenilik faaliyetlerinin gelişebileceği uygun örgütsel atmosferin oluşması açısından önemlidir ve büyüme kültürü, öğrenme kültürü, işbirliği kültürü ve uzlaşma kültürü gibi örgüt kültürünün alt kültürlerinden biridir. Yenilikçilik kültürü, akademisyenler, sivil toplum kuruluşları ve yenilik yapmayı hedefleyen işletmeler açısından son dönemde üzerinde sıkça durulan yönetim bilimi konularından birisi haline gelmiştir. İşletmelerin yenilik yönetimine eğilimli ya da yönelimli bir örgüt kültürü inşa edebilmeleri için yenilikçilik (inovasyon) kültürünü tüm çalışanlarına benimsetmeleri ve personel güçlendirme duyarlılığını geliştirerek sorumluluk paylaşımı ve takım çalışması süreçlerini pekiştirmeleri kaçınılmazdır (Öğüt ve diğ., 2007: 163).

### **3.4. YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ TANIMI**

Örgütler açısından hayati önem taşımasına rağmen yenilikçilik, çeşitli sorunları da beraberinde getirir. Örneğin yenilikçilik faaliyetleri, yüksek oranda yıkıcılık içeren, fonksiyonel ve mesleki sınırlar arasındaki ilişkileri başkalaştıran, ya da örgütün yapı ve ikliminde değişiklik gerektirebilen bir olgudur (Khazanchi ve diğ., 2007: 871). Yenilikçilikteki bu paradoksal yapının kontrolünde örgütsel kültür -arzu edilen örgütsel iklimin oluşumundaki etkisi nedeniyle- önemli bir değişken

olarak kabul edilmektedir. Örgütsel kültür alt kültürler bağlamında ele alınırsa yenilikçilik kültürü önemli bir dinamik olarak yenilik başarımında etkili olacaktır.

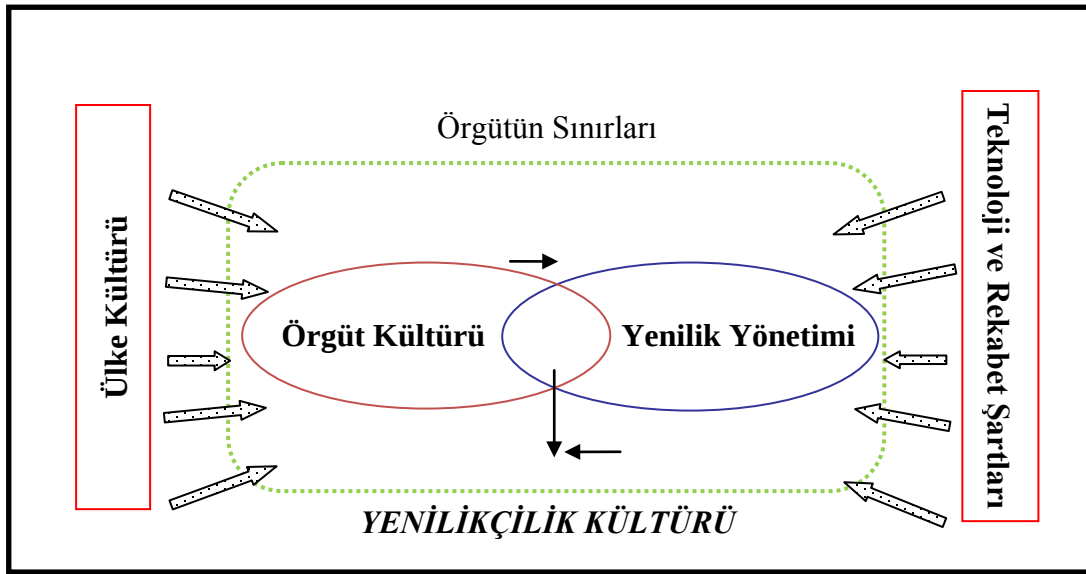
Sosyal davranışların istenen yönde şekillenmesinde önemli bir araç olan örgütsel kültür, paylaşılan değer, norm ve kabullerden oluşan karmaşık bir olgudur. Bu olgu yenilikçilik için cesaretlendirici -ya da cesaret kırıcı- bir faktördür (Wang ve diğ., 2010: 767). Son yıllardaki pek çok bilimsel çalışma, örgütsel kültürün yenilik yönetimi sürecindeki anahtar faktörlerden biri olduğu konusunu gündeme getirmektedir. Yenilikçi bir örgüt kurmanın anahtarı bu yeteneği herkese yerleştirmektir. Bunu inşa etmek örgütte bulunan mühendis, doktor, yönetici, teknik uzman hatta genel müdürün motivasyonu ve çalışma şartları ile yakından ilgilidir. Bu motivasyon ve şartları sağlayabilmiş *Google, Microsoft, 3M, Procter&Gamble, Merck, Texas Instrument* gibi firmalar, yaratıcılık, risk alma ve özgünlük gibi değerleri olan yenilikçilik odaklı güçlü örgüt kültürü yapısına sahiptirler (Griffin, 1999: 40).

Yenilikçiliğin örgütün geneline yaygınlaştırılması önündeki en büyük engellerden birisi de yenilikçiliğin seçkin azınlığın işi olduğu düşüncesidir. Ancak yenilikçilik bir örgütteki tüm üyelerin üzerinde çalıştığı bir konu olmalıdır (Price, 2007: 321). Nitekim bir örgütte kimi kişiler daha yaratıcı, kimileri de problem çözmeye daha yatkın olabilecekken bunun tam tersi durumlar da olabilir. Ayrıca yenilikçiliği şu veya bu departmanın işi gibi sınırlamak da yenilikçilik kabiliyetini azaltacaktır. Bu noktada yenilikçiliği tüm kuruma yaymak ve farklı yetenekleri harmanlamak yenilikçi bir örgüt kültürünü gündeme getirmektedir.

Örgütlerde yenilikçilik kültürü örgütsel kültür ile yenilik yönetiminin kesişiminde yer almaktadır. Ülke kültürleri örgüt kültürünün şekillenmesindeki temel değişkenlerden biridir. Benzer şekilde bir örgütte uygulanacak yenilik yönetimi fonksiyonu sertleşen ve sürekli değişen rekabet şartları ve teknolojiye dinamiklerden etkilenecektir. Her iki faktörün birbiri ile kesişimi yenilikçilik kültürünü doğuracaktır. Şekil-3.1’de yenilikçilik kültürüyle ilintili kavramlar arasındaki etkileşim göz önünde bulundurularak kavramsal bir model oluşturulmuştur. Şekilde; ülke kültürü ile dışsal teknolojik ve rekabet şartların örgüt

kültürü ve yenilik yönetimi üzerindeki destek ya da baskısı sonucu yenilikçilik kültürü kesişimi oluşacağı, baskı veya destek arttıkça da yenilikçilik kültürü alanının büyüyeceği resmedilmiştir. Ülke kültürünün yenilikçi öğeler barındırmaması durumunda örgütlerde yenilikçilik kültürü var etmek güçleşecektir. Benzer şekilde teknoloji ve rekabet şartlarından kaynaklanan baskının düşük olduğu toplum ya da sektörlerde faaliyet gösteren örgütler, yenilikçilik kültürü oluşumunun güç olduğu kurumlardır.

**Şekil-3.1: Yenilikçilik Kültürü Kavramsal Modeli**



Yenilikçilik kültürünün (culture of innovation, innovation culture) farklı bilimsel yayınlarda farklı isimler aldığı görülmektedir. Bu isimlerden daha fazla kullanılanları; yenilikçi kültür (innovative culture), yenilikçilik odaklı kültür (innovation-oriented culture), yenilikçiliği destekleyici kültür (innovation-supportive culture) ve yenilikçiliği teşvik eden kültür (culture in fostering innovation) şeklinde sıralanabilir. Yenilikçilik kültürünün çeşitli tanımları aşağıda derlenmiştir.

**Tablo-3.2: Yenilikçilik Kültürünün Tanımları**

| <i>Yazar</i>                   | <i>Tanım</i>                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Wallach</b>                 | “Yaratıcı alanlarda çalışmayı, risk almayı ve cesaret sahibi olmayı, girişimciliği ve istekliliği destekleyen, sonuç odaklı ve dinamik örgüt kültürüdür” (Wallach, 1983: 33).                                                             |
| <b>Jassawalla ve Sashittal</b> | “Örgüt üyelerinin davranış kalıplarını kalıcı şekilde etkileyecek gerçeğin paylaşımı, değer sistemi ve kolektif şuuru kapsayan bilişsel ve sosyal çevredir” (Jassawalla ve Sashittal, 2002: 43 ).                                         |
| <b>Martins ve Terblanche</b>   | “Yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik eden kültürel değerler ve normlardır” (Martins ve Terblanche, 2003: 67).                                                                                                                             |
| <b>AECA<sup>11</sup></b>       | “Bir firmanın etkinliğini arttırmak ve faaliyetlerini iyileştirmek için gerekli olan değişimi ve fikir üretimini destekleyen, değer ve tutumları geliştiren, yaygınlaştıran düşünce ve davranış tarzıdır” (Kenny ve Reedy: 2007: 123).    |
| <b>Dombrowski</b>              | ”Temel öğeleri arasında; yenilikçi vizyon ve misyon, demokratik iletişim, serbest alan, belirgin sınırlar, esneklik, teşvik sistemi, işbirliği ve liderlik yer alan örgütsel kültürdür” (Dombrowski, 2007: 190).                          |
| <b>Didero ve diğ.</b>          | “Yenilikçilik sürecinde bulunan aktörlerin ekonomik ve teknik atılımları idrak etmesinde önemli rol oynayan ve başarıyı, stratejiler sayesinde sağlayan resmi ya da gayri resmi normlar ve değerler bütünüdür” (Didero ve diğ., 2008: 8). |

<sup>11</sup> AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas): İspanya Muhasebe ve İşletme Yönetimi Derneği.

Örgütler sistemli bir yenilikçilik istiyorlarsa, finansal kaynak ve insan kaynağının yanı sıra örgüt kültürünü de düşünmek durumundadırlar (Le Bas ve Lauzikas, 2009: 130). Wang ve diğ. (2010: 767) Çin Halk Cumhuriyeti’nde imalat sanayisi üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada, yenilik ve takım çalışması odaklı bir örgütsel kültürün, yenilik sürecindeki finansal kaynak kullanımı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda “DNA’sında yenilikçilik barındıran örgütsel kültür tipi” olarak tanımlanabilecek yenilikçilik kültürü, yenilik yönetimi sürecinin önemli bir boyutudur.

**Tablo-3.3: Yenilik Stratejisinin Üç Bileşeni**

| <i><b>Finansal Kaynaklar:</b></i>                       | <i><b>Yenilikçilik Kültürü:</b></i>          | <i><b>İnsan Kaynakları:</b></i>                           |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| - Yıllık gelir                                          | - Örgütsel mimari                            | - Ar – Ge çalışmalarına katılan kişi sayısı               |
| - Ar – Ge yatırımları                                   | - Çalışan yaratıcılığı                       | - Doktora ve Yüksek lisans düzeyinde mezun çalışan sayısı |
| - EU finansal fonları                                   | - Yeni fikir üretmeye ayrılan ortalama zaman | - Girişimci personele destek çıkan yönetici yüzdesi       |
| - Performans geliştirme ve bilgi temelli sistem fonları | - Yenilikçi fikirler üretme becerisi         |                                                           |
| - Net maaş ortalaması                                   |                                              |                                                           |

**Kaynak: Le Bas ve Laužikas, 2010: 130.**

### **3.5. YENİLİKÇİLİĞE UYUMLAŞTIRICI STRATEJİLER: YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ ÖGELERİ**

Örgütlerde yenilikçiliğe hız kazandıracak, yön verecek ve örgüte ivme kazandıracak yenilikçilik kültürü, belli örgütsel unsurların bir araya gelmesi ile oluşturulabilir. Kültürün yenilikçilik üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulursa,

son on yıl içerisinde yenilikçilik odaklı bir örgüt kültürü yazınının gelişmesi şaşırtıcı değildir. Literatürde yer alan pek çok çalışma (Le Bas ve Laužikas, 2010; Dobni, 2008; Dombrowski, 2007; Jucevičius, 2007; Jassawalla ve Sashittal, 2002; Wan ve diğ., 2000; Claver ve diğ., 1998; Ahmed, 1998) yenilikçiliğin örgütsel kültüre uyumlaştırılmasında kullanılabilecek değerler, normlar ve varsayımların belirlenmesi konusunda gerçekleşmiştir. Bu çalışmalarda çok sayıda öge, özellik ve strateji, yenilikçiliği destekleyen bir kültür oluşumu için yazarlar tarafından önerilmiştir. Yenilikçiliğe isteklendirecek yenilikçi örgüt kültürü öğelerinin, kimi çalışmalarda *risk almada isteklilik, liderlik* gibi bireyi ilgilendiren özellikler olarak, kimi çalışmalarda da *ödül sistemleri, personel güçlendirme* gibi yönetimin kullandığı araçlar olarak ele alındığı görülmektedir.

*Le Bas ve Laužikas* (2010: 126-127) son dönemde firmaların sürdürülebilir büyüme ya da en azından uzun dönemli sürekli iyileştirmeyi garanti altına alma gereksinimi duyduklarını belirtmiş, yenilikçilik kültürü ile rekabet edebilirlik arasında kuvvetli bağlantıyı netleştiren kimi çalışmalara değinmiş, ancak son yıllarda yenilikçilik üzerine patlayan literatürde yenilikçilik kültürü sıkça telaffuz edilse de kavramı tanımlayan az sayıda çalışmaya rastlandığını ifade etmiştir. Tablo-3.4'te ilgili yazında yer alan çalışmalarda yenilikçilik kültürünü içselleştirecek temel özellikler gösterilmiştir.

**Tablo-3.4: Yenilikçiliğe Uyumlaştırıcı Stratejiler**

| Yazar                        | Yenilikçiliğe Uyumlaştırıcı Strateji ve Öğeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kanter (1983,1997)           | <p><i>Yenilikçiliği engelleyen öğeler</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni fikirlerin ödüllendirilmemesi</li> <li>Baskın dikey iletişim</li> <li>Sınırlı kaynak ve araçlar</li> <li>Değişim için kısıtlı ve biçimsel araçlar</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Astlık kültürünün güçlendirilmesi</li> <li>Yenilikçi faaliyetlere odaklanamama</li> <li>Politika ve kararların gizlice alınması</li> <li>Herşeyi üst yönetimin bileceği düşüncesi</li> </ul>                                                                                                        |
| Amabile ve diğ. (1996)       | <p><i>Yaratıcı olan / olmayan iklimin ayırt edicileri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Örgütsel teşvik</li> <li>Yöneticilerin isteklendirmesi</li> <li>Çalışma grupları üyelerine destek</li> </ul>                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Özgürlük</li> <li>Yeterli düzeyde kaynak</li> <li>Zorluklarla mücadele gücü</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |
| Irani ve Sharp (1997)        | <p><i>Yenilikçiliği geliştiren bireysel özellikler:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ele alınan projenin amaç ve getirilerini görebilme yetisi</li> <li>Çalışma arkadaşlarından destek alabilme</li> <li>Risk alma ve cesurluk</li> <li>Projeye müdahale ve muhalefetle başa çıkabilme</li> <li>Etkin liderlik</li> <li>Karakter gücü</li> </ul> | <p><i>Yenilikçiliği geliştiren örgütsel özellikler:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgi akışında serbestlik</li> <li>Yatay eksende bilgi akışı</li> <li>Takım çalışması yeteneği</li> <li>Yenilikçiliğe inanan ve kaynak sağlayan yöneticiler</li> <li>Yöneticilerin yenilikçilik için gerekli zamanı tanıması</li> </ul> |
| Claver ve diğ. (1998)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Risk almaya karşı isteklilikte kurumsal yönetim</li> <li>Gerektiğinde faaliyetlere tüm örgüt üyelerinin katılımı (örgütsel katılım)</li> </ul>                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yaratıcılığın teşvik edilmesi</li> <li>Paylaşılan sorumluluğun varlığı</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
| Cameron ve Quinn (1999)      | <p><i>Adhokratik kültürün özellikleri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Takım çalışması ve faaliyetlerinde yüksek dinamizm</li> <li>Yeni fikir üretme ve geliştirme deneyimlerine uyum</li> </ul>                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Risk toleransı</li> <li>Değişim ve yeni sorunlara karşı hazırlıklı olma</li> <li>Girişimci ve yaratıcı çalışma çevresi</li> <li>Müşteri odaklılık</li> </ul>                                                                                                                                        |
| Martins ve Terblanche (2003) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Strateji (Yenilikçi vizyon, misyon, pazar odaklılık)</li> <li>Yapı (özerklik, yataylaşma, takım çalışması)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yenilik ve yaratıcılık için destek mekanizmaları</li> <li>Açık ve şeffaf iletişim</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |
| McLean (2005)                | <p><i>Yenilikçilik ve Yaratıcılığı Destekleyen Örgütsel Destekler:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Örgütsel teşvik</li> <li>Yönetici teşviği</li> <li>Çalışma grupları üyelerine destek</li> </ul>                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Özgürlük ve otonomi (özerklik)</li> <li>Kaynaklar</li> <li>Kontrol</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |
| Jamrog ve diğ. (2006)        | <p><i>Yenilikçiliği destekleyen örgüt kültürü öğeleri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Müşteri merkezlilik</li> <li>Takım çalışması ve işbirliği</li> <li>Doğru kaynak (zaman ve finansman)</li> <li>Açık iletişim ve serbest fikir alışverişi</li> <li>Yaratıcı insan kaynağını istihdam</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Özgürlük ve risk toleransı</li> <li>Kademeli-Radikal yenilikçilik dengesi becerisi</li> <li>Liderlik ve sorumluluk sahibi olma</li> <li>Doğru fikirleri seçme becerisi</li> <li>Motivasyon ve ödül sistemi</li> </ul>                                                                               |
| Dombrowski ve diğ. (2007)    | <p><i>Yenilikçiliği destekleyen örgüt kültürü öğeleri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yenilikçi misyon ve vizyon bildirgesi</li> <li>Demokratik iletişim</li> <li>Serbest alanlar –takım ve birimler için-</li> <li>Esneklik</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>İşbirliği</li> <li>Özendirme</li> <li>Hiyerarşik kademeler arası işbirliği</li> <li>Liderlik</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
| Price (2007)                 | <p><i>Yenilikçi örgütlerin özellikleri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Farkındalık</li> <li>Yoğun motivasyon</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beceri ve yetkin insan kaynağı bolluğu</li> <li>Destekleyici altyapı</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     |
| Dobni (2008)                 | <p><i>Yenilikçilik kültürü öğeleri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yenilikçiliğe isteklilik</li> <li>Örgütsel katılım</li> <li>Örgütsel öğrenme</li> </ul>                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yaratıcılık kapasitesi ve güçlendirme</li> <li>Yenilikçilik odaklı uygulamalar</li> <li>Değer odaklılık</li> <li>Pazar odaklılık</li> </ul>                                                                                                                                                         |
| Pharaon ve Burns (2010)      | <p><i>Yenilikçilik kültürü geliştirme öğeleri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışma grupları üyelerine destek</li> <li>Örgütsel teşvik</li> <li>Yöneticilerin isteklendirmesi</li> <li>Zorluklarla mücadele gücü</li> </ul>                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Özgürlük</li> <li>Liderlik</li> <li>Motivasyon</li> <li>Strateji ve performans değerlendirme sistemi</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |

**Kaynak: Jucevičius, 2007: 14'ten geliştirilerek uyarlanmıştır.**

Yenilikçilik odaklı bir örgütte, yönetici ya da yönetilen tüm üyelerinde bulunması gereken özellikler -ilgili yazında daha çok değinilmiş olanların seçilmesi yoluyla- *yenilikçiliğe istek duyma (eğilimli olma)* (Dobni, 2008; Cameron ve Quinn, 1999) , *risk alma* (Claver ve diğ., 1998; Irani ve Sharp, 1997) *hatalara karşı hoşgörü* (Prabhu, 2010; Cameron ve Quinn, 1999), *zorluklarla mücadele etme gücü* (Pharaon ve Burns, 2010; Amabile, 1996), *liderlik* (Pharaon ve Burns, 2010; Irani ve Sharp, 1997), *pazar (müşteri) odaklılık ve değer odaklılık* (Prabhu, 2010; Dobni, 2008; Martins ve Terblanche, 2003; Cameron ve Quinn, 1999; Conrad, 1999), *yenilikçiliği destekleyici, teşvik edici uygulamalar* (Pharaon ve Burns, 2010; Dobni, 2008; Price, 2007; McLean, 2005; Martins ve Terblanche, 2003, Amabile, 1996), *örgütsel katılım, takım çalışması ve işbirliği* (Dombrowski ve diğ., 2007; Jamrog ve diğ., 2006; Irani ve Sharp, 1997); *öğrenmeye eğilimli/yenilikçi insan kaynağı istihdamı* (Price, 2007; Jamrog ve diğ., 2006, Tidd ve diğ., 2005), *yenilikçi vizyon misyon ve strateji belirleme* (Dombrowski ve diğ., 2007; Martins ve Teblanche, 2003), *demokratik iletişim ve serbest bilgi alışverişi* (Dombrowski ve diğ., 2007; Jamrog ve diğ., 2006; Irani ve Sharp, 1997) ve *personel güçlendirme ve özerklik (otonomi)* (Prabhu, 2010; Dobni, 2008a; Öğüt ve diğ., 2007; Jamrog ve diğ., 2006; Mclean, 2005; Ahmed, 1998, Amabile, 1996) olarak sıralanabilir.

Bu araştırmada yenilikçilik kültürü öğeleri olarak yukarıda söz edilen özelliklere değinilecektir. Fakat literatürde yer alan çeşitli çalışmalarda fikir oluşumuna destek, çalışanlar arası rekabet, takım dinamizmi, farkındalık, takım arkadaşlarından destek alabilme, isabetli karar verme yetisi ve değişime hazır olma gibi daha pek çok kriter yenilikçi kültür öğeleri arasında gösterilmiştir ki pek çoğu bu çalışmada ele alınan öge ve özelliklere yakın kavramlar olup ayrıca değinilmemiştir.

### 3.5.1. Yenilikçiliğe İstek Duyma

Bilgi çağı ile birlikte yaygınlaşan küreselleşme ve uluslar arası rekabete açılma, yönetim ve insan faktörünü çalışma normlarını, yeni kurumsal hedef ve stratejilere doğru yönlendirmektedir. Organizasyon içinde en tepe yöneticilerden en alt düzeyde çalışana kadar tüm insan kaynağından yeni çalışma profilleri istenmektedir (Öğüt, 2007: 78). Bu profillerden birisi de yenilikçi ve yaratıcı insan kaynağı profilidir. Bilindiği gibi yenilikçiliğin temelinde insan faktörü vardır. Bir örgütteki insan kaynağının düşünce yapısı, çalışma anlayışı ve yetiştirme tarzı yenilikçiliğe karşı eğilimli olmasında belirleyici faktörlerdir. Bu bağlamda örgüt üyelerinin yenilikçiliğe istek duymaları -ya da gönüllü olmaları- yenilikçi bireylerin istihdam edilmesi ile yakından ilgilidir. Ayrıca insan kaynağına yönelik teşvik ve ödül sistemleri de onları yenilikçiliğe isteklendirecek öğeler arasında yer almaktadır. Örgütte bulunan tüm bireylerin yenilikçiliğe karşı eğilimlerinin olması yenilikçilik kültürünün oluşmasındaki temel öğedir ve bu, fikir üretebilen, yaratıcı insan kaynağı ile sağlanabilecektir (Jamrog ve diğ., 2006: 15).

Yenilikçi bir bireyin diğer bir özelliği de öncü olma ve girişkenliktir. Faaliyetlerde öncü (proaktif) olma örgütsel ataleti engelleyecek, örgüt içindeki takımlara dinamizm kazandırabilecektir. Öncü olma, başkalarını takip etmek yerine onlardan daha önce yenilikçi ve yaratıcı bir fikri ya da düşünceyi vizyoner bir bakış açısı ile hiç zaman kaybetmeden ortaya çıkarmak, karar almak ve harekete geçmektir (İraz, 2005: 167-168). Bu noktada yenilikçiliğe eğilimli insan kaynağının öne çıkan bir özelliği de doğru kararlar alabilme yeteneğidir. Bu yetenek özellikle üretilen fikirlerin uygulamaya dönüşümü sürecinde etkinliğin sağlanması bağlamında isabetli karar alınmasını sağlayacaktır.

*3M (Minnesota Mining and Manufacturing)* firmasında 1907 yılında sayman yardımcısı olarak işe başlayıp 1929 yılında genel müdür ve 1949'da ise yönetim kurulu başkanı olan *William McKnight*, yenilikçi çalışana en iyi örneklerdendir. *McKnight* ortaya koyduğu fikirler ve geliştirdiği yenilikçi ve girişimci örgüt kültürü

sayesinde, firmasını yüzyılın en yenilikçi işletmelerinden biri haline getirmiştir (Nelson, 2002: 2). Şirket olarak geliştirmiş oldukları risk alma, yenilikçi çalışana zaman tanıma, girişimci ve yaratıcı fikirleri destekleme ve öncü olma gibi uygulamalar ile gerek diğer firmalara örnek olmuş gerekse literatürde yer alan pek çok akademik çalışmaya konu olmuşlardır.

Sonuç olarak yenilikçiliğe duyulan isteklilik ve yenilikçi davranışın devamlılığı, titizlikle seçilen insan kaynağının sürekli gelişim programlarıyla bilgi düzeyinin artırılması ve ödül mekanizmalarının yenilikçi bireyi desteklemesiyle mümkündür.

### 3.5.2. Risk Alma

Yenilikçilik, öğrenmeyi ve değişimi beraberinde getiren ve iyi yönetilmediği zaman yıkıcı, riskli ve maliyetli bir iş olabilmektedir. Bu nedenle de çoğu işletme statükocu ve değişime çok fazla yer vermeyen yapıyı sürdürmeyi tercih ederler. Yenilikçilik ise statükodan kaynaklanan ataletin üstesinden gelebilecek bir enerjiyi ve değişim kararlılığını gerektirir. Dolayısıyla yenilikçi bir örgüt için yenilikçilik konusunda kararlı ve istekli bir üst yönetimin ve liderliğin olması gerekmektedir. Üst yönetimin yeniliğe istekliliği, risk üstlenmeyi de beraberinde getirecektir. Çünkü yenilikçilik sürecinin sonucu önemli ölçüde belirsizdir ve başarı kadar hatayı da içerisinde taşır. Ancak bu belirsizlik ve hatalar örgütün öğrenme ve gelişimi için oldukça önemlidir (Uzkurt, 2008:148).

En basit ifade ile risk, yönetilemeyen bilginin, risk faktörlerinin ve bunlarla meydana gelen değişmelerin örgütte sebep olacağı olumsuz etkilerdir (İraz, 2005: 168). Risk alma ise *Byrd ve Brown'* a (2003: 17) göre “zorluklarla karşılaşıldığında çözüm için yeni fikirleri ileri sürme kabiliyeti” şeklinde tanımlanmıştır. Risk alma, bir örgütteki yönetim kademesini oluşturan yöneticilerde bulunması gereken bir kabiliyet olduğu kadar diğer çalışanlarda da bulunması gereken kabiliyetlerden

biridir. Öyle ki yeniliklerin başarılı olabilmesi ve yeni fikirler ortaya çıkarılabilmesi için örgütün her kademesinde bulunan çalışanların zaman zaman riske girmeleri gerekebilmektedir (Claver ve diğ., 1998: 59). Bu noktada yönetimlerin risk/ödül ilişkisinin farkında olmaları, bu ilişkiyi iyi yönetecek kurumsal mekanizmaları oluşturmaları ve mantıksal riskleri alma konusunda açık bir anlayışa sahip olmaları gerekir (Luecke, 2008: 122).

Başarılı yenilikçilik çalışmaları risk alma ve hatalardan öğrenme anlayışının hakim olduğu örgüt ikliminde gerçekleşir. Aynı zamanda başarılı örgütler düşük performans ile yenilikçilik çalışmaları sırasında oluşan başarısızlığı birbirine karıştırmazlar ve bu örgütlerde kabul edilebilir risk toleransı bellidir. Ancak riskler alınırken gereksiz risklerin alınmaması ve risk yönetimi de büyük önem taşır (Uzkurt, 2008: 145; Elçi, 2006: 156). Bu bağlamda belirsizliklerin yenilik sürecinin doğasından mı ya da yenilik yönetiminin yetersizliğinden mi kaynaklandığını tespit edecek bir sisteme ihtiyaç vardır.

### 3.5.3. Başarısızlığa Karşı Hoşgörü

Yenilikçilik daha önceden de belirtildiği gibi paradoks bir yapıdadır. Sonucunda firma ve müşteriler için değer üretilecek olsa da sürecinde risk alma ve başarısızlık barındırmaktadır. *Drucker* (1999: 514), bir yenilikçilik stratejisinin başarısızlık riskini kabul etmeyi -bir yenilik başarısının hemen yanı başında daha tehlikeli bir başarısızlığın yer aldığını- ifade etmiştir. Bu nedenle yenilikçilik sürecinde hata yapmamak genellikle imkansızdır. Tüm çalışanların yenilikçi fikirler geliştirip yenilikçilik sürecine dahil olduğu bir ortam oluşturabilmek için hataları cezalandırmayan ve başarısızlık korkusunu ortadan kaldıran (*Price*, 2007: 326) bir örgüt kültürü geliştirilmelidir. *William McKnight* 1948 yılında *3M* şirketinin temel kurallarını açıklarken şunları söylemiştir (Nelson, 2002: 2):

“Şirketimiz büyüdükçe bünyemizde çalışan bay ve bayanların girişimci ve yaratıcı çalışmalarını desteklemek ve bu kişilere sorumluluk vermek giderek önemini arttırmaktadır. Bu da şirketimizde gözle görülür böyle bir anlayışın hakim olmasını gerektirir. Kendilerine yetki ve sorumluluk verdiğimiz bu elemanlar, iyi çalışan işgörenler oldukları sürece kendi işlerini kendi yöntemleri ile yapmak isteyeceklerdir. Hatalar mutlaka olacaktır. Ancak hatayı yapan kişi esas olarak doğru yolda ise bu hata uzun vadede sıkıntı doğurmaz. Üst düzey yönetimin bir hata olur olmaz hemen eleştiri yapması ya da bu kişilere işlerini tam olarak nasıl yapmaları gerektiğini söylemeleri daha büyük bir hatadır. İşlerin nasıl yapılacağının ayrıntılı bir şekilde söylenmesi yönündeki yönetim tarzı, girişimci ve yaratıcı fikirleri öldürür. Eğer büyümeye devam etmek istiyorsak girişimci ve yaratıcı fikirlere haiz olan pek çok elemana sahip olmalıyız.”

3M’in başka bir dönemdeki eski başkanlarından *Lewis W. Lehr* ise şirketin kurum kültüründe yer alan başarısızlık stratejisini şöyle özetlemiştir (Adair, 2008: 31):

“Yeni ürün programlarının % 60’ı asla gerçekleşmez. Bir başarısızlık meydana gelince önemli olan husus ilgili kişileri hemen çarpmıha germek değildir. Eğer başarısız olurlarsa işlerini kaybedecekleri gibi bir korkuları da asla olmamalı. Aksi taktirde yenilikçi olabilecek birçok kişi, oldukça doğal bir şekilde cezbediciliği olan güvenli bir şekilde hareket etmeyi yeğleyecek ve risk almayacaktır. Başarısız olduğunuz taktirde işinizi kaybedeceğiniz gerçeği kadar tehlikeli ve yeniliğin boğazını sıkı çok az şey vardır.”

Modern yönetimin düşünce enstrümanlarından birisi de “başarısızlıktan daha iyi öğretmen yoktur” anlayışıdır (Ignatius, 2011: 12). Olağanüstü başarısını pek çok başarılı internet tabanlı şirketten çok daha hızlı gerçekleştiren *Google* şirketi CEO’su *Eric Schmidt*, *Economist*’e verdiği bir görüşte şunu teşvik ettiğini söylemektedir:

“Lütfen çok çabuk başarısız olun ki yeniden deneyebilesiniz” (Iyer ve Davenport, 2008: 66). *Schmidt*’e göre başarısızlıklar yaşamamak, yeteri kadar risk alınmadığı anlamı gelmektedir.

Başarısızlıklar yenilikçilik sürecinin doğasında yer alan bir durum olarak kabul edilse de istenilen durum daha az sayıda hata ile yenilikçilik sürecinin tamamlanmasıdır. *McKnight*’ın söylediği gibi başarısızlıklara kişi eğer doğru yolda ilerliyorsa hoşgörü gösterilebilir. Nisan 2011 sayısını “başarısızlıklar” konusuna ayıran Harvard Business Review’da *Kanter* (2011: 34) başarısızlıkların azaltılması için –köşe taşları; ölçebilirlik, dayanışma ve sorumluluk olan- güven kültürü oluşturmayı önermiştir. Yine aynı dergide *Edmondson* (2011: 50-54) başarısızlıklardan ders çıkarabilmek için öğrenme kültürü oluşturulmasını, başarısızlıkların fark edilmesini ve analiz edilmesini önermiştir.

Sonuç olarak bir başarı varsa mutlaka onunla birlikte başarısız olma riski de söz konusudur. Bu risk göze alınmazsa yenilikçilik gerçekleşmeyecektir. Risk yenilikçiliğin, yenilikçilik ise başarının doğasında yer alır (Adair, 2008: 30; Denhardt ve Denhardt, 2001: 24). Hiçbir şey yapmamak yenilikçilik yolunda hata yapmaktan çok daha kötüdür. Bu nedenle liderler, kabul edilebilir düzeydeki hata ve başarısızlıklara karşı hoşgörülü bir tavır belirlemelidirler.

#### 3.5.4. Zorluklarla Mücadele Gücü

*Irani ve Sharp* (1997: 204), yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşması ile ilgili ögeleri bireysel ve örgütsel ögeler olmak üzere iki ana birimde incelemiştir. Araştırmacıların belirledikleri bireysel ögelerden birisi de yenilikçilik projesi sürecinde karşılaşılabilecek muhalefet ve müdahalelerle baş edecek mücadele gücü / yeteneğine sahip olunmasıdır. Yenilik projelerinde proje sahipleri ya da proje takımları çeşitli dirençlerle karşılaşabilmektedir. Bu dirençler açıktan olabileceği gibi pasif direnç olarak ta tezahür edebilir. Örgütlerde pasif ve gizli dirençler ile daha sık

karşılaşılmaktadır. Planların sıkça eleştirilmesi, ayak sürüme, sorulara geç tepkiler verme ve zaman / kaynak tahsisi konusundaki engeller karşısında, mücadele gücüne sahip, çabuk pes etmeyen çalışan profiline ihtiyaç vardır.

Mücadele gücü / yeteneği başarı için önemli kişisel öğelerdendir ve *İzgören*'e (2003: 50) göre üç alt başlıktan oluşmaktadır. Bunlar; tutkulu olmak, çalışkanlık ve atılım gücüdür. Birey yaptığı işe tutkuyla bağlanmalı, hedeflere ulaşmak için istek duymalıdır. Çalışkanlık, tüm işlerde olduğu gibi yenilikçi bireyin de sahip olması gereken temel özelliklerdendir. Atılım gücü, liderde bulunduğu anda, takımı harekete geçiren ve motivasyon sağlayan bir güç kaynağı olabilmektedir.

### 3.5.5. Yenilikçi Liderlik

Yöneticiler insan kaynağını yönetmek, iletişimi sağlamak, kurumsal değerleri, şirket ahlakı ve kültürünü uygulamak, geliştirmek ve şirket içinde değişime liderlik etmekle sorumludurlar (Templar, 2010: 17). Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi, yetenek ve yetkilerinin toplamıdır. Doğal olarak yenilik yönetimi de tüm örgüt sathına yayılan iyi bir liderlik gerektirir. *Jassawalla ve Sashittal*'a (2002: 50) göre yenilikçilik sürecinin gerektirdiği kültürel transformasyon, değişim, diğer bireylere güven, yeni değerlere adaptasyon, eski değerlerden vazgeçilmesi ve yeni davranışlar öğrenme gibi faktörlerin yol açacağı anksiyetenin yönetilmesi ve isteklilik oluşturmaya da içeren etkin bir liderlik gerektirmektedir.

Yeniliği örgütsel bir değer haline getirme çabasında olan liderler öncelikle yenilikçiliği dolaylı yoldan etkileyecek örgütsel öğrenmenin üzerinde güçlü ve kayda değer bir etki sağlamalıdır. Çalışanların kapasitelerini harekete geçirmek ve fikir üretmelerini sağlamak yine etkin bir liderlik gerektirecektir. Diğer yandan yenilikçiliğin başarılması için müşteri ve pazar ile -daha geniş anlamda dış çevre ile-

ilişkilerdeki etkinlik yüksek oranda yönetsel beceri gerektirmektedir (De Waal, 2010: 46).

*Agin ve Gibson* (2010: 54-55), liderlerin izleyicilerini iyi tanımalarının önemini kavramaları ve onların fikir üretimi sürecine katkı sağlamaları için nasıl motive edebileceklerini bilmeleri gereğine vurgu yapmışlardır. Ayrıca bireyleri motive eden faktörlerin farklılık gösterdiğini ve motive olmuş bir insan kaynağının, iş süreci ve çıktılarını geliştirmek için kendisini sürekli bir çaba içerisine sokacağını ifade etmişlerdir.

*Gary Hamel* (2006: 76) *Yönetim Yenilikçiliğinin Nedeni ve Nasılı* adlı makalesinde, bir zamanlar başarısı çok fazla azalmış olan ve son yıllarda yenilikçi vizyonu ile dikkat çeken bir şirket olan *Whirlpool* firmasının yenilikçi CEO'su *Dave Whitwam*'ı konu edinmiştir. *Whitwam*, müşterileri arasında markalarına karşı var olan düşük bağlılık düzeyi üzerine, yönetim kadrosunda bir hedef belirlemiştir: *Whirlpool*'u kural tanımaz, müşteri odaklı bir yenilikçilik uygulayarak dönüştürmek. Başlangıçtan itibaren, *Whitwam*'ın "herkesten, her yerde yenilikçilik" hedefi, şirketin yönetim süreçlerinde büyük çaplı değişiklikler gerektirmekteydi. *Whirlpool*'un ilk yenilikçilik şefi olarak atanan *Nancy Synder*, şirketin yönetim süreçlerini yeniden keşfetmek amacıyla, meslektaşları arasında beş yıllık süre içerisinde neler yapılabileceği konusunda araştırma yapmaya başladı. Çalışma sonuçlarına göre uygulamaya konacak kilit değişiklikler aşağıdakileri içeriyordu:

- *Whirlpool*'un liderlik gelişim programları içinde yenilikçiliği önde gelen bir konu haline getirmek;
- Yenilenebilirlik standartları üzerinde kesin bir etkisi olacak projelere her yıl büyük miktarda pay ayırmak;
- Tüm ürün geliştirme planlarının, pazar yenilikçiliğinin oldukça büyük bileşenlerini içermesi;
- Bütün şirkette yenilikçiliğin isteklendirilmesi için 600'den fazla yenilik mentörünün tahsis edilmesi;

- Maaşlı tüm çalışanları internet tabanlı bir yenilikçilik eğitimi programına kayıt ettirmek;
- Üst yönetimin uzun dönemli ikramiye (prim) planlarında yenilikçiliğe geniş bir bölüm ayırmak;
- İş değerlendirme toplantılarının büyük bir zaman dilimini (toplantı süresinin çeyreği kadar) her bir birimin yenilik performansını derinlemesine incelemek için ayırmak;
- Yenilikçilik araçlarının ve verilerinin özetine ulaşabilmeleri için, bütün dünyadaki *Whirlpool* çalışanlarının ulaşabilecekleri bir yenilikçilik portalı inşa etmek;
- Yenilikçilik girdilerini (yenilikçi projelere ayrılan mühendislik süresi gibi), verilerini (şirketin yenilikçilik iletme sistemine aktarılan yeni fikirlerin sayısı gibi) ve çıktılarını (belirgin ürünler ve yüksek müşteri memnuniyetinden elde edilen fiyat avantajı gibi) takip etmek için ölçme sistemi geliştirmek.

*Whirlpool* muhakkak ki bu değişimlerin hepsini tek seferde yapmamıştır ve süreç boyunca pek çok yanlış başlangıç ve varyantlar oluşmuştur. Ancak şirket liderlerinin geliştirdikleri yeni bir işletme düşüncesini (herkesten her yerde yenilikçilik gibi) derin kökleri olan bir düşünce haline getirmek başarılıydı. Şirketin şimdiki başkanı *Jeff Fettig* -2007 yılı itibari ile- yenilikçilik programının şirkete 500 milyon \$'dan fazla bir getirisi olacağını öngörmektedir (Hamel, 2007: 76).

Yukarıdaki örnekten de net bir şekilde anlaşıldığı gibi, yaşanan dönemde işletmelerin başarılı olmalarındaki başat faktörlerden olan yenilikçiliğin gerçekleşmesi, örgütte var olan yenilikçi örgüt kültürünün varlığına bağlıdır. Söz konusu kültürün oluşumu ise değer odaklı yaklaşımları ile liderlerin ortaya koyduğu çalışma tarzı, vizyonu, ve düşünceleri ile doğrudan ilgilidir.

### 3.5.6. Pazar ve Değer Odaklılık

Değişen şartlar pazar odaklılık kavramını pazarlama teorisinin köşetaşı haline getirmiştir. Örgütsel kültürün bir boyutu olan ve davranışsal faaliyetlerden oluşan pazar odaklılık, müşterilerden ve rakiplerden elde edilen bilgileri toplayan ve analiz eden davranışsal bir sürece ait soyut bir kaynak şeklinde tanımlanabilir. Pazar odaklılık doğasında düzenlenmiş üç temel faaliyeti içerir (O’Cass ve Ngo, 2007: 869-870):

- (1) Örgüt genelinde, şimdi ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamaya ait pazar anlayışını geliştirmek,
- (2) Bu anlayışın tüm departmanlar arasında yayılımı ve
- (3) Örgüt çapında bu anlayışa yönelik bir heveslilik geliştirmektir.

Pazar odaklılık, pazarlama konseptinin uygulamaya konmasına yardımcı olan ve yönetim için bu iş gerçekleştirilirken yararlanılacak pratik bir rehberdir. Nitekim davranışsal bir bakış açısı ile pazar odaklılık, bilgi üreten davranışların yansımasıdır. *Deshpande ve Webster* (1989: 3) pazar odaklılık yerine *müşteri odaklılık* kavramını kullanmış ve kavramı “bir firmanın strateji ve operasyonlarının temeline müşterinin konumlandırıldığı paylaşılan değerler ve normlar” şeklinde tanımlamıştır. Aynı çalışmada müşteri odaklılık kavramı bir örgütsel kültür tipi olarak da önerilmiştir. Ancak sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda müşteri ve pazar odaklılık bir örgüt kültürü tipi olmayıp özellikle yenilikçilik ve girişimcilik kültürünün bir alt boyutu olarak ele alınmıştır. *O’Cass ve Nyo*’ya (2007: 870) göre pazar odaklılık, –yenilikçi-kültürün davranışlara dönüşmüş bir boyutudur.

Değer odaklılık davranışsal olarak ele alındığında bireysel bir kavram olmakta iken, yönetsel boyutta ele alındığında ise örgütsel bir yapıya bürünmektedir. Bu bağlamda pazar odaklılık “müşterinin mevcut ve gelecek ihtiyaçlarına ve tercihlerine ilişkin bilgilerin toplanması, işletme içinde paylaşımının

ve yorumlanmasının sağlanması ve bu bilgiler doğrultusunda pazara tepki verilmesi” olarak tanımlanabilir (Uzkurt, 2008: 190).

İster davranışsal isterse örgütsel boyutta olsun pazar odaklılık yenilikçilik kültürünün önemli bir ögesidir. Öyle ki yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi müşterinin nelere ihtiyacının olduğunu ya da olabileceğini öngörmekle ilgilidir. Pazarı iyi okuyan çalışanlar, buradan elde ettikleri veri ve enformasyonu yenilik fikirlerine dönüştürebilecektir. Üretilen bu bilgiler ise toplumsal ve ticari bir değere dönüştürülmek üzere yenilikçilik sürecine dahil edilecektir.

Pazar odaklılık kavramına yakın bir kavram olan değer odaklılık ise müşteriler için, firma için değer elde etmeyle ilgili müşteri için değer yaratma kavramı ile de yakından ilişkili bir kavramdır. Değer odaklılık örgüte ve müşterilere dolayısıyla topluma değer katmak amacıyla, müşterinin ne beklediğini daha kendisi bilmeden bilebilme düşüncesi ile şekillenir. Farklı dinamikleri olsa da değer yaratımının en önemli dinamiği müşteri değeri yaratmaktır. Müşteri değeri üretmek ise müşteri merkezli bir işletme anlayışını, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve daha da ötesine geçerek nelere ihtiyacı olabileceğini düşünerek müşterilere odaklanmayı ve rakiplerden daha hızlı ve daha fazla değer sunmayı gerektirmektedir (Uzkurt, 2008: 79).

### **3.5.7. Yenilikçiliği Destekleyici, Teşvik Edici Uygulamalar**

Performans genel olarak, bireyin işi yaparken ortaya koyduğu verimlilik ve etkililik olarak tanımlanabilir. Bireyin ortaya koyduğu performans, sahip olduğu özellikler ve bilgi-beceri düzeyine bağlı olduğu kadar güdülenmesi ile de yakından ilgilidir (İzgören, 2008: 99). Konuya yenilikçilik odaklı yaklaşırsa, örgütte çalışan bireylerden yenilikçilik yapmalarını istemek, onların güdülenmesini gündeme getirmektedir. Yenilikçiliğe güdülenmiş çalışanlar için hem destekleyici hem de ödüllendirici bir yenilikçilik kültürünün varlığı gerekir (Wan ve diğ., 2000: 182).

Unutulmamalıdır ki, yenilikçiliğin sürekli olarak devam etmesi; hem çalışanların yenilikçilik kabiliyetlerine hem de yenilik yapmaya karşı istekli olmalarına ihtiyaç duyacaktır (Nacinovic ve diğ., 2010: 32).

İlgili yazın incelendiğinde bir örgütte yenilikçiliği destekleyici ve yenilikçiliğe teşvik edici uygulamaların üç ana başlıkta toplanabileceği görülecektir (Nacinovic ve diğ., 2010; Adair, 2008; Dobrowski ve diğ., 2007; Jamrog ve diğ., 2006, Wan ve diğ., 2000: 182) . Bunlar;

- Yenilikçiliği destekleyici liderlik davranışları,
- Yenilikçiliği destekleyici kaynak sağlama ve
- Ödül sistemleridir.

**Yenilikçiliği destekleyici / teşvik edici liderlik davranışları:** Bir işletme gerçekten yenilikçi olmak istiyorsa bu durumda işletme yönetiminin yenilikçi fikir üretimini teşvik etme sorumluluğu vardır. Şimşek (2008: 315), en üst düzeyden en alt düzeye kadar bütün yöneticilerin örgütte girişilecek yenilikçi değişimleri olumlu bulduklarını ve desteklediklerini açıklıkla belirtmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Bu noktada liderler değerli fikirleri yok eden kurumsal mekanizmalara karşı önlem almalı, başka bir anlatımla çoğu işletmede yenilikçiliğe karşı farkında olmadan ortaya çıkan zihinsel blokların yok edilmesi için çaba sarf etmelidirler.

Yenilikçiliğin önünde engel olarak duran zihinsel bloklar; *kurallara çok sıkı bağlılık, çabayı yersiz ve gereksiz görmek, sadece doğru cevaba odaklanmak, başarısızlık korkusu, farklı düşüncelere açık olmama, hoşgörüsüzlük, erken pes etmek, insanların ne düşüneceği konusunda aşırı evham ve esnek olmama* gibi faktörlerden oluşmaktadır (Luecke, 2008: 54-56). Yenilikçilik kültüründe yer alan risk alma, başarısızlığa karşı hoşgörü, mücadele gücü gibi etkenler zihinsel blokların oluşmasını engelleyecektir. Çalışanları yenilik yapmaya heveslendirecek, psikolojik anlamda daha rahat olabilecekleri bir ortam sağlayacak böyle bir kültürün oluşturulması ise, etkili liderlik davranışı gerektirmektedir.

**Yenilikçiliği destekleyici kaynak sağlama:** Örgütlerin yenilikçi çalışanlara sunabilecekleri en önemli iki kaynak zaman ve finansmandır. Yenilikçilik nadiren hemen gerçekleşir. Örgütler çalışanlarının iyi sonuçlara ulaşabilmeleri, süreçleri geliştirebilmeleri ve yenilik yapabilmeleri için onlara zaman tanıdıklarından emin olmaları gerekir. Ayrıca onlara rahat düşünebilecekleri ve çalışırken kendilerini güvende hissedecekleri bir platform sunmaları da önemlidir (Thoreson ve Svava, 2011: 26).

Yenilikçilik kültüründe yaratıcı ve yenilikçi bireyleri tetikleyen iki önemli kaynak olan zaman ve paranın tahsis edilmesi büyük bir dikkat gerektirir. Tıpkı insanları doğru işe yerleştirmek gibi, bir ekibe ya da projeye ne kadar süre ya da para ayrılacağına karar vermek de incelikli bir yargı gücünün ürünü olup, yenilikçiliği destekleyeceği gibi ortadan da kaldıracabilecektir. Kimi durumlarda zaman baskısı yenilikçiliği arttırsa da bu her zaman gerçekleşmez. Kimi durumlarda da projeler için optimal bir zamanın ayrılması gerekebilmektedir.

Fikir üretimi ve yenilik projeleri ile ilgili olarak yöneticiler rasyonel kararlar almak durumundadırlar. Bir yenilikçilik projesinin bitirilebilmesi için gerek duyulan finansman, süre ve diğer kaynaklar için orta nokta bulunmalıdır. Öyle ki yeterli sınırını aşan fazla kaynak eklemesi, yaratıcılık ve yenilikçiliğe olumlu bir katkı sağlamamaktadır. Aynı şekilde kısıtlı kaynak kullandırma da yaratıcılık ve yenilikçiliği engelleyebilmektedir. Nitekim *Amerikan Yönetim Derneği'nin (AMA)*, *İnsan Kaynakları Enstitüsü (HRI)* ile 2005 yılında yapmış olduğu bir araştırma, yerinde kaynakların (zaman ve parasal), yenilikçi kültür geliştirmede en tepedeki etkenler arasında olduğunu ancak bunların yetersizliğinin ise yenilikçiliğin önündeki en yüksek bariyer olduğunu ortaya koymuştur (Jamrog ve diğ., 2006: 14).

Literatürde yeterli zaman tanıma konusunda pek çok örnek vardır. Bunlar içerisinde *3M* ve *Google* örnekleri klasikleşmiştir. Özellikle yapıştırıcılar ve yapıştırıcılardan elde edilen *post-it*, maskeleme bantları, *steril-strip* gibi ürünlerde piyasaya hakim olan *3M* şirketi, çalışanlarını, zamanlarının % 15'ini yenilikçi fikirleri üzerinde çalışarak kullanmaları konusunda serbest bırakmıştır (Dobni, 2008b: 47). Benzer şekilde internet tabanlı şirketler içerisinde en fazla büyüme

gerçekleştiren *Google*, mühendislerini zamanlarının % 20'sini kişisel projelerine ayırmalarına teşvik etmektedir (Deschamps, 2008: 59).

Yenilikçiliğin, yenilikçi bir kültürde gelişebileceği gerçeğine rağmen yine yenilik projelerinin maddi kaynağa ihtiyacı olduğu da inkar edilemez bir gerçektir. Ancak yenilikçi bir kültür yeterli finansman ve yetkin insan kaynağı ile bir araya geldiğinde başarılı yenilikler elde edilebilmektedir. *TÜİK* (www.tuik.gov.tr, Erişim: 01.04.2010) hazırlamış olduğu yenilik araştırmasında, Türkiye’de yenilik projelerinin gerçekleşmemesinde finansal yetersizliklerin % 65’lik bir paya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Sonuç olarak yenilikçi bir kültür inşa edebilmek ve yenilikçilikte sürdürülebilirlik için fikir ve proje sahiplerine yeterli kaynağın sağlanması önemli olup, kaynağın rasyonel kullanımı da örgüt yönetimini ilgilendiren önemli konulardan biridir.

**Ödül Mekanizmaları:** Yenilikçilik büyük oranda çalışanların sorumluluk almaları ve fikir üretmeleri konusuna güdülenmesine bağlıdır. Bu bağlamda örgütlerde çalışanların, yenilikçi davranmalarını ve risk alma konusundaki eğilimlerini geliştirmek için ödül sisteminin bu tür davranışları desteklemesi gerekmektedir (Nacinovic ve diğ., 2010: 32; Daft, 2005: 651). Bir firmanın ödül mekanizması çalışanların davranışlarına etki ederek onları yüreklendiren –kötü yönetildiğinde motivasyonlarını kıran-, katılım ve bilgi paylaşımını sağlayan bir öğedir (Caccia-Bava ve diğ., 2006: 202; Griffin, 1999: 404).

Ödüller için temel ayırım parasal ve manevi ödül ayrımıdır (Nacinovic ve diğ., 2010: 33). Parasal ödüller kötüye kullanılma ve ihmal edilme gibi duyguları gideren (Luecke, 2008: 51), insanları maddi olarak gerçekleştirmek istedikleri hedeflere yaklaştırarak onları güdüleyen ödüllerdir. Maddi ödüller tüm dünyada önemini korusa da özellikle kişi başına düşen yıllık geliri belirli bir seviyenin üzerinde olan –başka bir tabirle gelişmişlik düzeyi yüksek olan ülkelerde- tanınma, takdir edilme gibi daha içsel duygulara hitap eden ödül mekanizmaları önem kazanmaktadır. Örneğin *ABD Massachusetts*’te mühendislik ve Ar-Ge alanında faaliyet gösteren *Aptima Inc.* gibi kimi şirketler, yenilikçilik için hemen teslim edilen (spot) maddi ödüller vermeyi -yenilikçiliğin zaten şirketteki herkesin asıl görevi olduğu anlayışına

bağlı olarak- reddetmektedir. Bunun yerine maddi unsurları, fikirlerini yeniliğe çevirme işinde çalışanlarına fon olarak sunmakta, onları yenilikçi kapasitelerini geliştirmek için eğitime göndermekte ya da çeşitli konferanslara seyahat etmeleri için çalışanlarına destek vermektedir (Dombrowski ve diğ., 2007: 198).

Parasal ödüller yenilikçiliğe teşvikte önemli olsa da yenilikçilik kültürüne sahip örgütlerde, çalışanların içsel güdülenmesine etki edecek manevi ödüllerin de yenilikçilik ve fikir üretimini tetikleyici etkisi bulunmaktadır. Yenilikçi çalışanlar ilgi duydukları alanda çalışmaktan ve bu görevlerini başarıyla yerine getirdiklerinde - bir seremoni düzenlenmesi ile- övgü ve takdir edilmekten hoşlanırlar (Heinrichs, 2009: 34; Şimşek, 2008: 316; Hartmann, 2006: 163). Diğer yandan kimi ampirik araştırmalar, şirketlerin prim gibi bazı dışsal ödüllerde aşırılığa kaçmalarının insanların manevi (içsel) ödülleri terk etmesine yol açacağını bunun da ileri vadede fikir üretimi ve yenilikçiliği azaltacağı sonucuna ulaşmıştır (Jamrog ve diğ., 2006: 17).

### **3.5.8. Örgütsel Katılım, Takım Çalışması ve İşbirliği**

Yenilikçi kültürlerde katılımcılığa dayalı yönetsel uygulamalar, kişisel sorumluluk duygusu gelişmiş, yararlı seçimler yapabilecek insanları isteklendirir. Örgütsel katılımcılığın derecesini arttırmada kullanılabilecek çeşitli etkenler vardır. Örneğin otonomi (özerklik), katılımcılığı canlandıran bir ögedir. Otonominin yanı sıra bireysel hedeflerin belirlenmesinde bağımsızlık, görevlerin yerine getirilmesinde strateji belirleyebilme ve karar verme –kısaca özgürlük- katılımcılığı arttıracaktır Örgütsel katılımcılığı etkinleştirecek daha birçok yönetsel uygulamadan söz edilebilir. Bunlar; görev tanımı, iş zenginleştirme, iş genişletme gibi iş tasarımı düzenlemeleriyle sağlanabilir. Ayrıca kalite çemberleri ve öneri sistemleri gibi sistemlerle de yönetime katılım sağlanabilecektir (Hartmann, 2006: 163-164).

Yenilikçi kültürün sahip olduğu kültürel değerler içerisinde katılımcı bir yönetim anlayışı, takım çalışması ve işbirliğine açık insan kaynağı profiline gereksinim duyulur. Büyük fikirler çok nadir tek başına üretilir. Yenilikçilik genelde, doğru insanların ve farklı fikirlerin bir araya getirilmesiyle meydana gelmektedir. Bir mucit olarak sembol kabul edilen *Thomas Edison* bile ampulü icat ederken tek başına değildi; onun ünlü *Menlo Park Lab.*'ı mucit ve düşünürleri bir araya getirdi. *Edison*, yedi yenilikçi insanla sık sık fikir alışverişinde bulunarak ortaya çıkan fikirlerle kendi düşünceleri arasında köprüler kurmuştur. Böyle bir fikir alışverişi o büyük buluşu doğuran önemli etkenlerden birisi olmuştur (Kelley ve Littman, 2007: 161).

Takım, belirli bir amaç için bir araya gelmiş bir grup insandan oluşur. Takımlar bir bütün olarak tek bir kişinin yapamayacağı becerilere sahiptir. Özellikle çok önemli beyin fırtınalarının gerçekleştiği ortamlardır (Gryskiewitz, 2000: 90). Takım çalışmaları, farklı perspektiften bakan insanları bir araya getirmesi –buna bağlı olarak sinerji oluşması- nedeniyle fikirlerin değiş tokuş edilmesi ve işbirliğiyle yenilikçi bir yapının ortaya çıkmasında önemli bir etkidir. Özellikle çapraz fonksiyonel takımlar yeni fikirlerin ortaya çıkmasında hem pratik hem de yeniklikdirler. Ancak liderleri tarafından hedefleri belirlenmemiş ve yeterli kaynak sağlanmamış takımların doğal olarak başarısız olması kaçınılmazdır (Jamrog ve diğ., 2006: 13).

Yalnızca bir takımın üyesi olmak insan kaynağının işbirliği sağlandığı anlamına gelmez. Bunun için takımı oluşturan bireylerin kendi arasında ve takımın diğer departmanlarla paylaşması ve öğrenmesi, yenilikçi işbirliğini ve yardımlaşmayı destekleyecektir. Bu düşünce bağlamında örgütler, çalışanlar, departmanlar ve farklı bakış açısına sahip insanlar arasında işbirliğini destekleyecek bir işbirlikçi kültüre ihtiyaç duymaktadırlar. İşbirliğini sağlayan bir kültürel yapı her çeşit yenilikçiliğin gerçekleşmesinde yüreklendirici bir unsur olacaktır (Janiunaite ve Petraite, 2010: 17).

### 3.5.9. Öğrenmeye Eğilimli/Yenilikçi İnsan Kaynağı İstihdamı

Klasik örgüt teorisi ve bunun yansıması olarak bürokratik yapı, durağanlığın, belirginliğin ve bilgi üretiminin yavaş olduğu dönemlerde son derece başarılı olmuştur. Ancak özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren bürokratik yapının örgüt amaçlarına ulaşmada, müşteri ve çalışan gereksinimlerinin karşılanmasında ve sürekli değişen dış koşullara ayak uydurmada yetersiz kaldığı görülmeye başlanmıştır. Diğer yandan özellikle bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte bilgi üretimi, yayılımı ve kullanımının son derece hızlandığı bu dönemde örgütlerin başarılı olabilmeleri, yeni bilgilerin öğrenilmesi, bu sayede yeni bilgiler, ürünler ve hizmetler üretilmesine bağlı hale gelmiştir.

Yeni ürün ve hizmetler üreterek yenilikçilik yapabilme örgütte var olan bir öğrenme kapasitesine bağlıdır. Öğrenme kapasitesi de örgütte yer alan insan kaynağı ile yakından ilgili bir kavramdır. Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgideki değişimi; söz konusu bilgiye eklemelerde bulunma, dönüştürme ya da eksiltmeyi ifade eder (Koç, 2009: 153; Celep, 2004: 2). *Rose ve diğ.* (2009: 56) örgütsel öğrenmenin, – yenilikçiliğin kaynağı olan- bilginin elde edilmesi, değerlendirilmesi ve yayılmasında dinamik bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Kurumların öğrenen örgüt olma yolundaki en önemli sürücüsü öğrenme kapasitesidir. *Chiva ve diğ.* (2007: 226-227) örgütsel öğrenme kapasitesini, “örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran yönetimsel ve örgütsel özellik ve faktörler” olarak tanımlamıştır. Örgütsel öğrenme kapasitesinin boyutları olan risk alma, deneyim, etkileşim, diyalog ve katılımcı karar verme; insan kaynağının öğrenme süreci sonunda geliştirdiği davranışlar olarak değerlendirilmektedir. *Alegre ve Chiva* (2008: 315) yapmış oldukları ampirik çalışmada, örgütsel öğrenme kapasitesinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymuşlardır.

Yenilikçilik ile öğrenme ayrılmaz bir ikiliyi teşkil etmektedir. Bilgi, yenilikçiliği; yenilikçilik ise yeni bilgileri doğurmaktadır. Yenilikçilik süreci kendi içinde bir öğrenme sürecidir; yani öğrenme yoksa yenilikçilik de yoktur. Diğer

tarafından yenilikçilik öğrenilenleri arttıran bir öğrenme pratiğidir. Sonuçta girişimci bir örgüt kültürü inşa etmek öğrenmenin önemini vurgulamaktadır (Shao, 2009: 95).

Bu bağlamda örgütler, sürdürülebilir başarının sağlanmasında en önemli unsurlardan olan fikir üretimi ve yenilikçilik için öğrenmeye eğilimli insan kaynağına gereksinim duyacaktır. *Agin ve Gibson'a* (2010: 55) göre, doğru insan kaynağının seçilmesi, örgütlerde daha çalışılabilir bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Yenilikçilik için doğru insan kaynağı; öğrenmeye eğilimli, yenilikçi, fikir üretebilen, sosyal ve sorumluluk sahibi bireylerden oluşmaktadır.

Bu noktada örgütsel kapasiteye katkı sağlayacak insan kaynağının istihdam edilmesi yenilikçilik kültürünü temelden etkileyen bir öge olarak addedilmektedir. *Kelley ve Littman* (2007: 106) insan kaynağı istihdam etmenin sadece sayıyı arttırmak ve aynı çalışandan bir tane daha almak olmadığını, çalıştıkları şirkete örgütün yetenek havuzunu genişletecek -yetenekleri arttıracak- insanları istihdam ettiklerini ve farklı geçmişlere sahip insanlarla çalışmanın yenilikçilik üzerinde çok etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

*3M Personel ve Okullarla İlişkiler El Kitabı*'na göre yenilikçilik kabiliyeti yüksek insan kaynağı; sorgulayıcı, araştırmacı, sezgileri güçlü olan, değişik alanlara ilgi duyan, başkaları ile öğrenmeye ve fikir geliştirmeye açık olan, sorunlara farklı açılardan bakabilen, hata yapmaktan ve inisiyatif almaktan korkmayan, sonuca yönelik, kararlı, kendine güven duyan, işine tutku ile bağlı ve çalışmayı çok seven bir insan olmalıdır (Gryskiewicz, 2000: 182). *Luecke* (2008: 145), yenilikçi örgütlerin seçme ve işe alma faaliyetini kritik bir mesele olarak görmesini, işe alınacak bireylerin özel eğitimlerinin, deneyimlerinin ve ilgi alanlarının şirketin stratejik yönüyle uyumlu olmasını aksi takdirde sıkıntı yaşanabileceğini belirtmiştir. Sonuç olarak, örgütler arzulanan sonuçlara ulaşabilmek amacıyla yerleştirmek istedikleri kültürün özelliklerine uygun, öz disipline sahip özerklik verilebilecek insan kaynağını istihdam etmelidirler.

### 3.5.10. Yenilikçi Stratejiler, Vizyon ve Misyon Bildirgesi

*Drucker* (2000: 53), stratejilerin önemini, “fırsat denilen şeye, eğer bir strateji varsa karar verilebilir” sözleri ile vurgulamıştır. Strateji genel anlamda askeri bir terimdir. Savaşı kazanmak için izlenmesi gereken yolu, taktikler bütünü tanımlar. İşletmelerde strateji, müşteri gereksinimlerinin rakiplere göre çok daha iyi karşılanması amacıyla belirlenen taktiklerden oluşan bir kılavuz olarak kabul edilir. İşletmelerin yenilikçilik üzerinde etkin bir strateji geliştirebilmeleri için (Elçi, 2006: 165):

- Firmada çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması,
- Girilmiş olan ve girilmesi planlanan pazarın tanınması,
- Firmanın paydaşlarının kimler olduğunun ve beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi,
- Pazarın, paydaşların ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin bir vizyon etrafında birleştirilmesi,
- Bu vizyonun, herkes tarafından paylaşılmasının ve sahiplenilmesinin sağlanması,
- Firmanın yenilikçilikle bütünleşik misyon ve hedeflerinin belirlenmesi ve
- Bu vizyon, misyon ve hedeflerle yenilikçilik fırsatlarının yorumlanarak yenilikçilik stratejisinin oluşturulması gerekmektedir.

Değişen ve farklılaşan örgütler için vizyon ve misyon belirleme hassas bir konu haline gelmiştir. Misyon ve vizyon bildirgeleri, işletmelerin sahip oldukları enerjiye odaklanmalarına yardımcı olan; insanları, çalışmaları ve örgütün bütünü bir araya toplayan yönergelerdir. Örgütler bir misyon ve vizyonu olmaksızın

insanları yenilikçilik için yüreklendiremeyecek, önemini vurgulayamayacak ve buna bağlı kültürel değerleri yerleştiremeyecektir. Misyon ve vizyon ifadeleri, birbirinden ayrı grupları örgütün ana hedefleri etrafında toplayabilme özelliğine sahiptir. Ortak hedefler etrafında toplanamayan örgütlerde ayrılıklar yaşayabilmekte, departmanlar sadece kendi işlerine odaklanarak örgütsel amaçların gerçekleşmesini tehlikeye atabilmektedirler. Diğer yandan üst yönetimin misyon ve vizyon bildiremelerini desteklememesi de örgütsel sinizm<sup>12</sup> düzeyini yükseltecektir (Janiunaite ve Petraite, 2010: 16; Dombrowski, 2007: 193).

Sonuç olarak, mensubu oldukları örgütün misyon, vizyon ve hedeflerini bilme ihtiyacı olan çalışanlar, gelecekte neyi hedeflediklerini, bu hedeflere ulaşmada örgütün misyonunun ne olduğunu bilmediklerinde, yaptıkları işe olan ilgilerini kaybedeceklerdir (Güzeltik, 1999: 195). Bu bağlamda yenilik kültürünün önemli bir ögesi olan yenilikçi vizyon, misyon ve stratejiler, yenilikçi hedefleyen örgütler tarafından tüm çalışanlarına deklare edilmeli, örgütteki yönetici ve liderlerden bu stratejiler, vizyon ve misyona uygun çalışmaları ve destekleyici tavır sergilemeleri istenmelidir.

### 3.5.11. Demokratik İletişim ve Serbest Bilgi Akışı

İletişim genel anlamda –kişilerarası perspektiften bakıldığında- bilgi, düşünce, deneyim ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Örgütsel anlamda iletişim, kişi ve grupların amaçsız etkileşiminden daha çok bir etki oluşturmaya, davranış ve eylem nedeni olmaya yarayan bilgi, düşünce, deneyim ve duyguların aktarımı sürecidir (Eroğlu, 1998: 206). *Peter F. Drucker* (2000: 198) bazı ressam, bilim adamı ve sporcu gibi –bir örgüte çalışsın ya da çalışmasın- çok az insanın kendi kendine çalışıp büyük sonuçlar elde edebildiğini vurgulamış, insanların genellikle başkaları ile iletişim kurmaları ve çalışmaları sonucu başarı elde ettiklerini

<sup>12</sup> *Dean ve diğ.* (1998: 341) tarafından örgütsel sinizm (organizational cynicism) kavramı; “bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği; örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif bir duygu ve bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi” olarak tanımlanmıştır.

ifade etmiştir. Yenilik sürecindeki bilginin üretimi, paylaşımı, problemlerin ve çatışmaların çözümü önemli ölçüde sistemin üyeleri arasındaki etkin iletişime mümkün olabilecektir. Bu çerçevede iletişime yatırım yapan ve etkin bir iletişim mekanizması geliştiren örgütlerin yenilik konusunda daha başarılı olacağı beklenebilir (Uzkurt, 2008: 194).

Örgütlerde güçlü hiyerarşiden kaynaklanan gücün varlığıyla negatif ya da hiç olmayan geribildirimler, iletişimin önündeki ana bariyerleri teşkil etmektedir. Hiyerarşi, merkeziyetçilik ve otorite, bilgi paylaşımını sınırlar ve yapıcı çatışmayı engeller. Bu bağlamda örgütlerin, yöneticilerden çalışanlara doğru tecrübe ve fikir aktarımını mümkün kılacak sosyal ağlar kurmaları (Endsley, 2010: 109), çalışanların ve departmanların kendi aralarında etkileşimde bulunmaları ve iletişim kanalları inşa etmeleri çağcıl yönetim anlayışının bir gereğidir.

Genel olarak örgütlerde hiyerarşik zincirlere bağlı kalmayan demokratik ve yatay iletişime izin veren bir kültür sağlamak; yenilikçilik ve deneyimin peşinde koşan yetenekli bireyler için son derece önemlidir (Janiunaite ve Petraite, 2010: 17; Dombrowski ve diğ., 2007: 193). Diğer taraftan açık iletişim ve fikirlerin serbestçe dolaşımı, yenilikçi kültürlerin ayırt edicileridir. Bunun anlamı şudur; yenilikçi kültürler, örgütün farklı bölümleri arasındaki iletişimi, takım üyeleri arasındaki iletişimi ve kurumsal hiyerarşinin altı ile üstü arasındaki iletişimin şeffaf ve serbest fikir akışına müsait kültürel yapılarıdır (Jamrog ve diğ., 2006: 14).

İletişim kavramı biraz daha irdelenirse; kavram bir örgüt için sadece fikirlerin paylaşımını değil bunun yanı sıra başarı ya da başarısızlıklardan alınan derslerin aktarımını da içerir ki belki de iletişimin yenilikçiliğe en çok katkı sağlayan yönünün bu olduğu söylenebilir. Örgütsel iletişim düzeyinin artırılması toplantılar, online araçlar, çapraz fonksiyonel görevlendirmeler ve beyin fırtınası gibi etkileşimli düşünce üretme teknikleri kullanılabilmektedir (Jamrog ve diğ., 2006:14).

### 3.5.12. Özerklik ve Personel Güçlendirme

Gelirlerinin % 65'ini, satışa sunulduğu yıldan önceki dört yılda geliştirip ürettiği ürünlerden sağlayarak, 3M gibi bir yeni ürün makinesi haline gelen *Abbott* firması, bu başarısını belirli bir disiplin kültüründe yaratıcılık ve girişimcilik ruhunu serbest bırakan şu yöntemlerle başarmıştır (Collins, 2004: 149):

- Özgürlük ve sorumluluk kavramları etrafında bir kültür oturtmak,
- Kültürün içini sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirmek isteyen öz disiplinli insanları işe almak ve
- Sisteme yabancı olan her şeyi sistematik olarak devre dışı bırakmaktır.

Tüm örgütler disiplin ile özgürlük arasındaki uzlaşılardır. Disiplin tüm örgütlerde bulunması gereken insan kaynağının temel kurallara uyumunu, özgürlük ise özellikle çalışanların, faaliyet alanları ile ilgili kararların alınması sürecindeki serbestliğini ifade eder. Örgüt üyeleri örgütün müşterek prosedürlerine uymak için bireysel özgürlüklerinden ödün verirler ve bu durum karmaşayı azaltmak ve bir düzen sağlamak için gereklidir. Diğer yandan ciddi anlamda üretken düşünme bir hayli özgürlük gerektirir (Adair, 2008: 36). Bu noktada iki kavram daha fikir üretimi ve yenilikçi kültür yapısını oluşturan öğeler olarak belirmektedir. Bunlar:

- Özerklik (Autonomy) ve
- Personel güçlendirmedir (Empowerment).

*Ahmed* (1998: 42), özerkliği, “kişinin yaptığı iş ile ilgili olarak o işi bitirinceye kadar elinde bulundurduğu kontrol” şeklinde tanımlamıştır. Özerklik, birçok bilimsel yayında yenilikçilik kültürüne sahip örgütlerde amaçlara ulaşabilmek için sağlanan önemli bir özellik olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda özerkliğin sağladığı özgürlük duygusunun, yenilik motivasyonunu destekleyen, işletmeye bağımsız sorun çözme yeteneği kazandıran bir öğe olduğu söylenebilir.

Bu konu içerisinde değinilebilecek bir başka kavram personel güçlendirme kavramıdır. Özerklik kavramı ile neredeyse aynı anlamı taşımasına rağmen personel güçlendirme küçük farklarla özerklikten ayrılmaktadır. Temelde çalışanlara yaptıkları çalışmalarda daha serbest olmalarını sağlamak düşüncesine bağlı olarak geliştirilen her iki kavramdan özerklik, personel güçlendirme kavramının kapsamında değerlendirilir.

*Öğüt ve diğ.*(2007: 165) personel güçlendirmeyi, “fazla özerklik, takdir yetkisi ve serbest karar verme sorumluluğu sağlayan örgütsel düzenlemeler” olarak tanımlamışlardır. Yine aynı çalışmada, “çalışanların güçlendirilmesi sonucunda, kararların daha çabuk alınabildiği, yetki ve sorumlulukların dengeli biçimde paylaşılabildiği ve müşterilerin istek ve beklentilerinin çok daha hızlı karşılanabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

*Collins* (2004: 151) mükemmel örgütlerin net sınırları olan tutarlı bir sistem kurduklarını ve bu sistem içinde insanlara özgürlük ve sorumluluk verdiklerine değinerek yönetilmesine gerek olmayan öz disiplinli insanları işe alarak onları değil sistemi yönettiklerine vurgu yapmıştır. Bu bağlamda özgürlük sağlanmasında önemli olan hususun insan kaynağının özellikleri olduğu söylenebilir.

Temelleri yetki devri kavramı ile –neoklasik örgüt teorisi ile- atılan personel güçlendirme kavramı, sadece yöneticilerin astlarına yetki devretmesi şeklinde kalmaktan çok, bireysel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, onların kendine güvenmelerini sağlama ve diğer bireylerle daha çok yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirme anlamındadır. Dolayısıyla çalışanlar personel güçlendirme ile kendilerini daha fazla motive olmuş hissedecek, bilgi ve uzmanlıklarına güvenecek, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu içinde olacak ve işletme amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapacaklardır (Doğan ve Demiral, 2007: 284; Koçel, 2005: 416).

*Ahmed* (1998: 40), liderler için yenilikçilik merkezli personel güçlendirmenin, üretken insanların enerjilerini mobilize etmek adına en etkili araçlardan biri olduğunu belirtmiştir. *Dobni* (2008b: 49), hemen hemen aynı şartlara

sahip iki firma arasındaki yenilik performansı sonuçlarındaki farkı, personel güçlendirmedeki uygulama etkinliğinin düzeyine bağlamaktadır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET SEKTÖRÜ, SAĞLIK KURUMLARI VE HASTANELER

#### 4.1. KÜRESEL REKABET ÇAĞINDA HİZMET SEKTÖRÜ VE ÖNEMİ

##### 4.1.1. Hizmet Kavramı ve Karakteristik Özellikleri

Küresel ekonomideki gelişmeler, bireysel / kurumsal istek ve gereksinimlerinin çeşitlenmesi ile teknolojik ilerlemeler; hizmet sektörleri başta olmak üzere, elle tutulamaz ekonomiler olarak tanımlanan üretim sektörü haricinde kalan sektörleri ön plana çıkarmıştır. Bilindiği gibi, sanayi toplumlarında mamül / mal üretimi ekonominin can damarı iken, bilgi toplumuna geçiş sürecinde, üretim sektörü yerine hizmet sektörünün gelişimi hızlanmıştır (Güzelcik, 1999: 68). Örneğin Kuzey Amerikan ekonomisinde hizmet sektörü sanayi sektörüne nazaran üç kat daha hızlı gelişmektedir ve tüm sektörlerin yarısından fazlasını hizmet işletmeleri oluşturmaktadır (Daft, 2000: 701). Benzer şekilde ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile doğru orantılı olarak diğer ülkelerde de hizmet sektörünün önemi artmaktadır.

Hizmet kavramı geniş bir yelpazede değerlendirilebilir. Bir işletmenin sunduğu hizmet kavramı hem doğrudan fiziksel olmayan bir yarar sağlanması (sigorta hizmeti gibi) ya da fiziksel araçlar kullanarak sağlanan tatmini (taşıma, barındırma) hem de satın alınan emtia veya benzer nitelikli hizmetlerden (kredi, sevkiyat) sağlanan faydaları anlatmaktadır (Regan, 1963: 57).

Ekonomik anlamda işletmeler mal ve/veya hizmet üretmektedir ve yönetim teorisi açısından üretimle hizmet arasındaki ayrım işin yapılış şeklinde yatmaktadır. Genel anlamda üretildiği anda tüketilen mallar olarak tanımlanabilecek “hizmet” kavramının literatürde çeşitli tanımları yer almaktadır:

**Tablo-4.1: Hizmet Kavramı Tanımları**

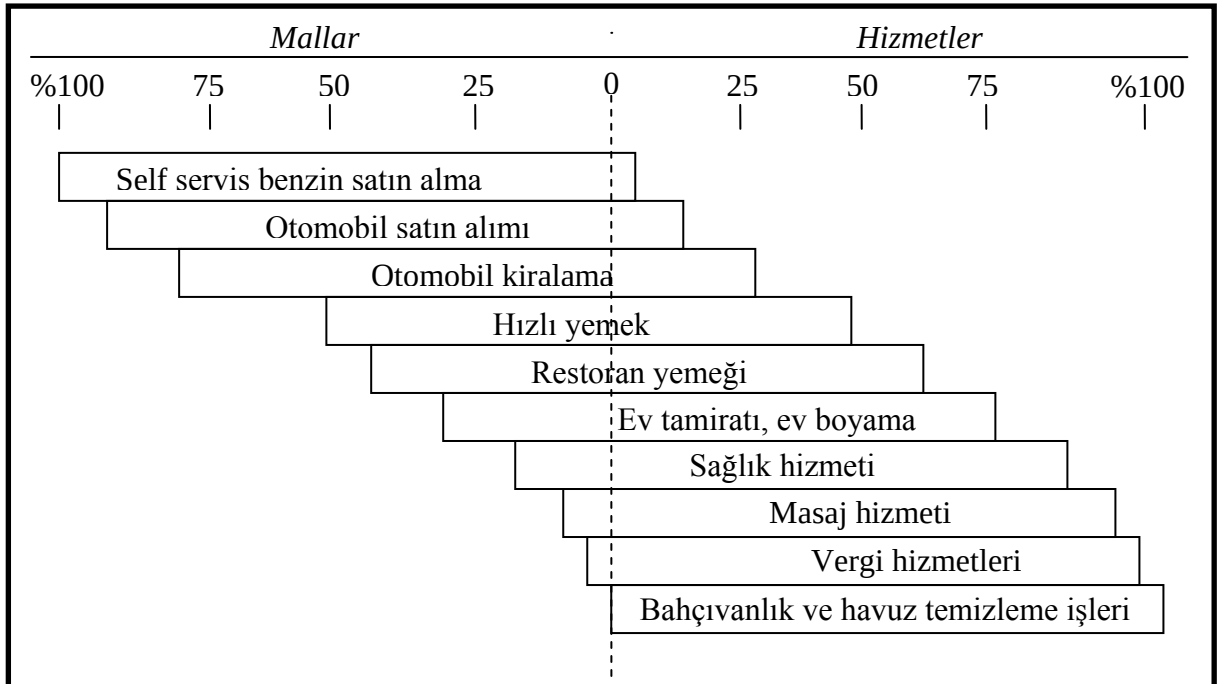
| Yazar              | Tanım                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Regan              | “Bir satıştan ya da satılan bir maldan sağlanan faaliyetler, faydalar ve doyumlardır” (Regan, 1963:57).                                                                                                                    |
| Kotler             | “Bir tarafın diğerine sunabildiği, bir şeyin sahipliğini elde etme sonucuna bağlı olmayan, soyut fayda veya faaliyettir” (Kotler, 1988: 477).                                                                              |
| Lehtinen           | “İnsan gereksinimlerinin fiziksel bir nesne aracılığı ile olsun ya da olmasın, karşılıklı etkileşim süreci içerisinde karşılanmasını sağlayan etkinliklerdir” (Grönroos, 1990: 26).                                        |
| Grönroos           | “Müşteri problemlerinin çözümünü sağlayan, hizmet sağlayıcının sistemleri, fiziksel kaynakları ya da çalışanları ile müşterilerin etkileşimi sonucu vuku bulan faaliyet veya faaliyetler zinciridir” (Grönroos, 1990: 27). |
| Zeithaml ve Bitner | “Faaliyet, süreç ve performanstır” (Zeithaml ve Bitner, 1996: 5).                                                                                                                                                          |
| Bateson ve Hoffman | “Bir müşteri tarafından satın alınan ve harcanan, fiziksel olmayan ürün” olarak tanımlamışlardır (Bateson ve Hoffman, 1999: 10).                                                                                           |

Diğer yandan hizmet, malların karşısı olarak da açıklanabilir. Bir mal üretilen, satılabilen ve sonra kullanılabilen somut bir nesnedir. Hizmet ise dayanıksız ve soyuttur. Ne var ki hizmet ile mal arasındaki sınır her zaman net

değildir. Örneğin bir araba satın aldığımızda biz bir mal mı veya taşıma hizmeti mi alıyoruz? Bir hızlı yemek lokantasına gittiğimizde bizim için hazırlanmış bir yemek hizmetini mi satın alıyoruz ya da yenmeye hazır gıda maddeleri mi satın alıyoruz?

Gerçekte çoğu mal alışverişine hizmet faaliyetleri eşlik eder. Benzer şekilde kimi hizmet alışverişlerinde de malların satışı söz konusudur. Mal ve hizmet arasındaki farkı anlamadaki gerçek, bu iki kavramın arasında kesin sınırlar olmadığını ama bir bütünün iki kutbu olduğunu anlamada yatar (Haksever, 2000: 3). Bu bağlamda mal ya da hizmeti saf olarak tek başına düşünmek zordur. Örneğin *McDonalds*'ın sunduğu hizmet bunun tipik bir örneğidir (Bateson ve Hoffman, 1999: 9) Aşağıda bu durum şematik olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

**Şekil-4.1: Çeşitli Mal ve Hizmetlerin Karşılaştırılması**



**Kaynak: Haksever ve diğ., 2000: 3.**

Sonuç olarak hizmet; zaman, yer, biçim ve zihinsel yararlar sağlayan ekonomik faaliyetler (Öğüt, 2007: 229; Haksever ve diğ., 2000: 3) şeklinde özetlenebilecektir.

Hizmetin başlıca özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Akgemci, 2007: 357; Blind, 2006: 400-401; Daft, 2000: 701; Diken, 1998: 89-92; Grönroos, 1990: 29):

a. Hizmet fiziksel olarak boyutlandırılmaz, tanımlanamaz ve bu şekilde ölçülemez. Bu özelliği hizmetin statik değil dinamik oluşundan kaynaklanmaktadır. Hizmet bir fonksiyon olup fiziksel bir yapı değildir. Örneğin, bir hastanede hastanın vücut fonksiyonlarına ilişkin olarak yapılan çeşitli ölçümler ve laboratuvar tahlillerinin sonuçları hekimin yapacağı tanıda esas oluşturacaktır. Bu nedenle, ölçüm ve tahliller ile hastanın mevcut durumunun doğru bir şekilde ortaya konması uygulanacak tedavinin etkinliği açısından son derece önemlidir.

b. Hizmet depolanamaz, geri kazanımı mümkün değildir ve bir kez hizmet verildikten sonra tüketilmiş demektir. Ancak tekrar edilebilir niteliktedir.

c. Hizmet insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi faaliyetten oluşur. Müşteri hizmet üretimi sürecinin içinde yer alır.

ç. Hizmet bir eşya veya nesne gibi test ve muayene edilemez. Ancak hizmetin arzını ve kalitesini etkileyen fiziksel koşullar ve nesneler test ve muayene edilebilir. Örneğin bir sağlık kuruluşunda tanı ve tedavi için kullanılan cihazlar, ortamın hijyeni ve malzemelerin sterilizasyonu gibi koşullar test edilebilir.

d. Üretilmiş bir eşya için söz konusu olan kullanım ömrü hizmet için söz konusu değildir. Örneğin, bir televizyon için kullanım ömründen söz edilebilirken, aynı şeyi sağlık hizmeti için söyleyemeyiz. Hizmetin kullanım ömrü değil sürekliliği olabilir.

e. Hizmetin bir zaman boyutu vardır. Bu boyut bir başlangıç ve bir bitiş noktası olan zaman dilimi ile tanımlanır. Örnek olarak, hastaneye gelen bir hastanın

kabulü ve taburcu işlemleri arasında kalan sürecin belirli bir zamanı vardır. Bu süreçte geçen zamana hizmet süresi denir. Hizmet süresi içindeki faaliyet birimlerine ilişkin alt zaman dilimleri, hizmetin kalitesini ve kurumun etkinliği ile doğrudan ilişkili unsurlardır. Örneğin bir hastanede sağlık hizmeti sunumu öncesi bekleme süreleri önemli bir kalite ve performans kriteridir.

f. Hizmet talebe bağlı olarak verilir. Bu bağıllık iki türlü olur: Birincisi anlık talebin karşılanması, örneğin musluğu çevirdiğiniz zaman suyun akması gibi, ikincisi ise programlı talebin karşılanması olup, örnek olarak sağlık, ulaşım ve bankacılık hizmetleri gösterebiliriz.

g. Hizmet sunumunda insan kaynağının yönetimi çok önemlidir. İşletme performansına doğrudan etki eden faktör insan kaynağıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin eğitim, işe alma, motivasyon ve güçlendirme gibi fonksiyonlarına yüksek derecede önem verilmesi gerekir. Bir hizmet işletmesinde kurumsal amaçlara ulaşma derecesi doğrudan insan kaynağına verilen değer ile ölçülür.

ğ. Kendisine hizmet verilen kişi bunu, hizmeti veren kuruluşun örgütsel hiyerarşisinin ve ücret sıralamasının nispeten alt kademelerinde bulunan personelden alır. Örnek olarak, lokanta ve kafeteryalardaki servis elemanları, otellerdeki ön büro elemanları gösterilebilir. Bu durum verilen hizmetin kalitesiz olduğunu göstermez. Fakat bu personelin tavır, tutum ve bilgi düzeylerinin kontrolü ve eğitimi önemlidir.

Hizmet sektöründe bu durumun istisnaları da vardır. Örneğin hastaneler, diş sağlığı merkezleri ve hukuk büroları gibi uzmanlık isteyen işlerde doktor, hemşire ve avukatlar müşteri ile yüz yüze gelebilmektedirler.

h. Hizmet sektöründe sunulan hizmetin kalitesi hem objektif hem de subjektif boyutları olan bir kavramdır. Kalite objektiftir çünkü kişisel duyu ve hislerden bağımsız somut kriterler ve önceden belirlenen somut tanımlamalara, şartnamelere, standartlara ve spesifikasyonlara bağlı olarak ölçülebilir. Kalite subjektiftir çünkü insanın değer yargılarından, beğenilerinden ve psikolojisinden de etkilenmektedir.

Başka bir çalışmada ise *Blind* (2006: 400-401), hizmetin özelliklerini bilgi çağındaki gelişmeleri de göz önünde bulundurarak şu şekilde derlemiştir:

a. Üretim ve tüketim arasında, *uno actu* (eş uçlulaşma) prensibi olarak tanımlanan, yakın bir etkileşim vardır. Bu özellik, süreçler ile ürünün ayrımını güçleştirir. Çünkü hizmet üretimi çoğu zaman bir prosedür serisinden oluşur. Buna ek olarak hizmetin fiziksel olmayan varlığı neyin ürün neyin üretim olduğunun anlaşılmasını bulanıklaştırır.

b. Hizmet çıktıları, yoğun enformasyon içerir ve soyut yapıdadır. Yüksek enformasyon içeriği araştırmaların hizmetlerde bilgi teknolojileri ve özellikle de yenilikçilik konularında yapılmasına yol açmıştır. Hizmetin somutluk özelliği ise hizmeti sunanları, hizmet çıktılarının kullanıcı gereksinimlerine adaptasyonu ve hizmetin tüketimi hususlarında düşünmeye sevk eder.

c. Hizmet sunumunda dışsal faktörler tüketici ile bütünleşmiştir. Hizmetin kalitesi önemli bir şekilde hizmeti sunanlar ile birliktelik sağlayacak tüketicinin istekliliğine ve kabiliyetlerine bağlıdır.

ç. Hizmetin sunulmasında anahtar unsur insan kaynağıdır. Hizmet üretimi, üretim sürecinde bulunan insanın bilgi ve tecrübesine sıkı sıkıya bağlıdır. Çoğu hizmetin enformasyon, iletişim ya da ulaşım ağlarına bağlı olmalarına rağmen, hizmetlerin üretimi ve yenilikçiliğindeki belirleyici etken insan kaynağıdır.

d. Hizmet işletmelerinde firma performansı örgütsel faktör olarak kritik rol oynar. Hizmet işletmeleri için hizmet yenilikçiliği ise kullanıcı gereksinimleri ve hizmet sunumu arasındaki iyileşme ile ilgilidir.

e. Hizmet sunumu süreçlerinin özelliklerine bağlı olarak, hizmet sektörüne hakim olan işletmeler küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir.

Tablo-4.2’de mal ve hizmetlerin belirgin özellikleri özetlenmiştir (Grönroos, 1990:28):

**Tablo-4.2: Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar**

| <b>Fiziksel Mallar</b>              | <b>Hizmetler</b>                          |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|
| - Somuttur (Tangible),              | - Soyuttur (Intangible),                  |
| - Homojendir,                       | - Heterojendir,                           |
| - Üretildikten sonra tüketilebilir, | - Üretimi, sunumu ve tüketimi eş anlıdır, |
| - Fiziksel bir şeydir,              | - Faaliyet ya da süreçtir,                |
| - Temel değer fabrika üretimidir,   | - Temel değer satıcı-alıcı etkileşimidir, |
| - Müşteri üretim sürecine katılmaz, | - Müşteri üretim süreci içindedir,        |
| - Stoklanabilir,                    | - Stoklanamaz,                            |
| - Sahipliği transfer edilebilir.    | - Sahipliği transfer edilemez.            |

**Kaynak: Grönroos, 1990: 28.**

#### **4.1.2. Hizmet Sektörü, Hizmetlerin Sunumu ve Hizmet İşletmeleri**

Geniş bir perspektiften bakıldığında, ekonomiler üç farklı sektöre bölünmüştür: İstihraç sektörü (tarım ve madenciliği içerir), üretim sektörü ve hizmet sektörü. Hizmet sektörü hizmetlerin sunumunun yapıldığı endüstridir ve ülke ekonomileri üzerinde kuvvetli etkilere sahiptir (Haksever ve diğ., 2000: 4). Bu etki son yıllarda etkisini artırmıştır.

Hizmet sektörlerinin ekonomik rolü konusundaki görüşler zaman içinde, hızla değişmiştir. *Adam Smith* ve *Karl Marx* gibi farklı ekolleri temsil eden iktisatçılar, kendi dönemlerinde hizmet sektörlerini verimli olmayan faaliyetler olarak değerlendirmişlerdir. Çünkü bu dönemde ekonomi, ağırlıklı olarak tarım ve mal üretimi üzerinedir. Ayrıca o dönemde bu sektörde yapılmış araştırmaların yetersizliği nedeniyle sektörü değerlendiren bu görüşler uzun yıllar -1930'lara kadar- devam etmiş, *Fisher* (1939) ve *Clark*'in (1951), analizlerine kadar sürmüştür. Bu analizlerde gelişmenin ilk döneminde tarım, ekonominin hakim sektörüdür. Gelişme

süreciyle birlikte imalat sanayisinin önemi artmıştır. Son yıllarda ileri sürülen görüşlerde, gelişmenin üçüncü döneminde hizmet sektörlerinin ekonominin hakim sektörü olacağı ve hizmetler sektörünün ülke ekonomisi üzerindeki etkilerinin artmasının sanayi sonrası topluma (postindustrial society) işaret ettiği ifade edilmektedir ([www.ekodiyalog.com/hizmet\\_ekonomisi.doc](http://www.ekodiyalog.com/hizmet_ekonomisi.doc), erişim: 12.12.2008).

Sosyolog *Daniel Bell*'e göre, sanayi sonrası toplumun ekonomik faaliyetlerinin baskın özelliği hizmet üretimindeki artıştır. Bu tip toplumlarda yaşam, insan ilişkileri odaklıdır; kas ve makine gücünün yerini enformasyon ve bilgi almıştır. Ekonomik hayatın merkezinde uzmanlaşma yer almaktadır. Çeşitli bilgi ve yeteneklere sahip olunması bu toplumun gerekliliğidir. Bu şartların sağlanması iş ortamlarında teknik bilgi ve yeteneğe sahip olmayı ve dolayısıyla üniversite mezuniyet oranına bağlıdır. Ayrıca sanayi sonrası toplumlarda eğitim, sağlık ve eğlence gibi sektörlerin kalitesi ve oranı yüksektir. Bireyler eğitim, sağlık hizmeti, sanat ve benzer konularda daha iyi hizmet almak istemektedirler (Haksever ve diğ., 2000: 9).

Aşağıda toplumsal dönemlerin özelliklerini gösteren bir tablo sunulmuştur. Burada *Haksever ve diğ.* (2000: 10), sanayi sonrası toplumların bir özelliği olarak bilginin öneminin arttığına ve insan kaynağı ile maddi olmayan öğelerin ön plana çıktığına vurgu yapmaktadır. Değişen insan talep ve gereksinimleri ile teknolojik ilerlemeler, yeni ürünler, sektörler ve iş alanlarının doğduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda hizmetler sektörünün önemine binaen sanayi sonrası toplum dönemi, hizmet toplumu olarak da adlandırılmaktadır.

*Bell* (1973) hizmet toplumunu “kişiler arası oyun” olarak tanımlamıştır. Bu oyun hizmet işletmelerinde çalışanlar ile müşterileri arasında gerçekleşmektedir (Grönroos, 1990: 2). Bu bağlamda hizmet, emek-yoğun bir nitelik taşımakta; hizmet örgütlerinde ücretler ve maaşlar, toplam maliyetler içinde önemli bir yer tutmaktadır. Örneğin bankacılık hizmetlerinde böyle bir durum vardır. Üretici ile tüketici arasında yüz yüze ilişkiler mevcuttur. Ancak, bilgi iletişim araç ve gereçlerindeki teknolojik ilerlemeler (internet bankacılığı, ATM vb.), bilginin kaydedilmesi ve nakledilmesini

kontrol, hatta bazı hizmetlerin sunumu ile görevli işgücünü ciddi bir şekilde azaltmıştır.

**Tablo-4.3: Dönemsel Özellikler Tablosu**

|                                  | <b>Sanayi Öncesi<br/>Toplumu</b>                | <b>Sanayi Toplumu</b>            | <b>Sanayi Sonrası<br/>Toplumu</b>                                                                                    |
|----------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Ekonomik sektörler</i></b> | Tarım<br>Madencilik<br>Balıkçılık<br>Ormancılık | Mal üretimi<br>Mal işleme süreci | Taşımacılık<br>Rekreasyon<br>Ticaret, finans,<br>Sigortacılık<br>Gayrimenkul<br>Sağlık, eğitim, araştırma<br>Hükümet |
| <b><i>Mesleki bakış</i></b>      | Çiftçi<br>Madenci<br>Balıkçı<br>Vasıfsız işçi   | Yarı uzman çalışan<br>Mühendis   | Mesleki ve teknik uzmanlar                                                                                           |
| <b><i>Teknoloji</i></b>          | Hammadde                                        | Enerji                           | Bilgi                                                                                                                |
| <b><i>Temel uğraş</i></b>        | Doğayla ilgili                                  | İmalatla ilgili                  | İnsanlarla ilgili                                                                                                    |
| <b><i>Metot</i></b>              | Ortak görüş<br>Deneyim                          | Görgüllük<br>Deneysellik         | Soyut teoriler,<br>Modeller, simülasyon<br>Karar yöntemleri, sistem<br>analizi                                       |
| <b><i>Zamanı algılama</i></b>    | Geçmişe odaklı                                  | Şimdiye odaklı                   | Geleceğe odaklı                                                                                                      |
| <b><i>Temel prensipler</i></b>   | Geleneksellik                                   | Ekonomik büyüme                  | Teorik bilginin toplanması<br>ve kodlanması                                                                          |

**Kaynak: Haksever ve diğ., 2000: 10.**

Hizmet sektörü, ekonominin fiziksel varlığı olmayan ve tüketiciler veya sanayi tarafından sunulduğu anda tüketilen malların üretildiği sektördür (Öğüt, 2007: 231). Hizmet sektörü büyüme ve verimliliğe katkı sağlayacak faaliyetleri içerir. Örneğin iş dünyası -danışmanlık- hizmetleri (business services), sadece orta düzeyde girdileri sağlamakla kalmamış aynı zamanda yüksek verimlilik ve kapasite ile istihdam sağlayarak dikkatleri üzerine çekmiştir (Mizuno, 2005: 485).

Hizmet sektöründeki yükselişin temel nedenleri talep yönü (demand side) etkisi ve teknolojik gelişmeler ile açıklanabilir. Gelir düzeyinin artması da bu yükselişin sürücülerinden olmuştur. Gelir düzeyinin yükselmesi ile eğitim, seyahat

ve sportif aktiviteler gibi çeşitli hizmetlere yönelik talepler artış göstermiştir. Ayrıca müşteriler gelir düzeyinin ve dolayısıyla yaşam standartlarının yükselmesi nedeniyle yeni istekler ve ihtiyaçlar geliştirmişlerdir. *Mizuno* (2005: 486) çalışmasında, hizmetlere yönelik gelir elastikiyetinin (0.73) mallara yönelik gelir elastikiyetine (0.68) göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Hizmet sektörünün önem kazanmasındaki diğer etken teknolojik gelişmelerdir. Bu gelişmeler, bilgi tabanlı hizmetler yoluyla hizmet sektörünü biçimlendirmiştir. Örneğin iletişim, iş dünyası ve finansal hizmetler gibi bilgi tabanlı hizmetler, teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak hızlı bir büyüme gerçekleştirmiştir. Sofistike işletme gereksinimlerini artan oranda yansıtan bu türde hizmetler, özellikle bilgi tabanlı hizmetlerin rekabet avantajı ile ürün çeşitliliği sağlamada ve verimliliği yükseltmede can alıcı etken olması ile değer zincirinin önemli bir ögesi haline gelmiştir. Üstelik enformasyon ve iletişim teknolojileri bilgi tabanlı hizmetlerin ticariliğini mümkün kılmaktadır (Mizuno, 2005: 487-487).

Bilindiği gibi hizmetler sektörünü hizmet işletmeleri oluşturur. Mal ve hizmet arasındaki farklar gibi hizmet işletmelerini mal üreten işletmelerden ayıran birtakım özelliklerden bahsetmek mümkündür. *Parasuraman, Chase ve Ross* gibi bilim insanları yapmış oldukları araştırmalarda, hizmet işletmeleri ile mal üreten sanayi işletmeleri arasındaki farklılıkları şu şekilde belirlemişlerdir: (Singh ve Desmukh, 1999: 6; Diken, 1998: 93):

- Sanayi süreçlerinden çoğunlukla somut çıktılar elde edilirken, hizmet işletmelerinin çıktıları çoğunlukla soyuttur.
- Sanayi işletmeleri sermaye yoğunken, hizmet üretimi emek yoğunudur.
- Sanayi işletmelerince üretilen malları stoklamak hizmete göre oldukça kolaydır.
- Mal üretimi sürecine müşterilerin katılımı seyrek iken, hizmet süreçlerinde bu durum yüksek orandadır.

- Sanayi işletmelerince üretilen malların tekrar satışa sunulması mümkünken hizmet işletmelerinde bu durum imkansızdır. Hizmetler zamana karşı dayanıksızdır (time-perishable).
- Hizmet işletmelerinde ürüne yönelik kalite beklentileri endüstri işletmelerine nazaran daha az tahmin edilebilirdir.
- Hizmet işletmelerinde kuruluş yeri müşterilerin yerleşim bölgelerine göre belirlenir.
- Müşterilerin özel tercih ve kabullerinin belirlediği açık ve gizli hizmet unsurlarına bağlı olarak hizmetler heterojendir.

#### **4.1.3. Hizmet İşletmelerinde Modern Yönetim Uygulamaları**

Çağın gerisinde kalmak istemeyen işletmeler; hem işletme içinde, hem de işletme dışında değişim ve dönüşüme yönelik bir çaba içine girmişlerdir. Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte işletmelerin yönetim ve örgütsel yapılarındaki dönüşüm hız kazanmıştır. Sermaye ve teknolojinin önemine ek olarak insan ve bilginin önemi anlaşılmıştır. Bu durum işletmelerde yönetsel ve yapısal boyutlarda yaşanan farklı uygulamaları da beraberinde getirmiştir. Diğer taraftan insan gereksinimlerinin artması ve çeşitlenerek değişime uğraması ile birlikte önem kazanan hizmet sektörünün dönüşüme olan ihtiyacı da artmıştır.

Hizmet işletmeleri, soyut özelliği olan, üretildiği anda tüketilen ürün çıktısı sağlayan işletmelerdir. Hizmet işletmelerinde sanayi işletmelerinde olduğu kadar hatta daha da fazla modern yönetim uygulamalarına gereksinim duyulmaktadır. Toplam kalite yönetimi, standardizasyon, akreditasyon, kalite fonksiyon göçerimi, yeniden yapılanma (reengineering), kurumsal karne (balanced scorecard), yenilikçilik gibi yönetsel felsefe, sistem ve uygulamalar ile modern örgüt yapıları, hizmet işletmelerinin gündeminde olmuştur. Ancak bu sistem ve uygulamaları

şirketlere adapte etmek, hizmetin yapısından kaynaklanan nedenlerden dolayı endüstri sektöründeki örneklerine göre daha güçtür. Bunun en belirgin nedenlerinden biri, hizmeti alanların algılama biçimindeki farklılıklardır. Diğer bir nedeni ise genellikle hizmet işletmelerinin örgüt yapılarındaki kompleksliktir.

Örneğin, yönetsel süreç olarak toplam kalite yönetimi uygulamaları ve bir işletme olarak da hastaneleri ele alacak olursak, müşterilerin hizmet sunumu sırasındaki davranış tarzına göre bir değerlendirmede bulunabilmeleri olasıdır. Yani tedavi sürecinde sağlık personelinin tutum ve davranışlarından memnun kalan bir hasta hastaneden memnun ayrılabilirken belki de kendisine etkin bir tedavi yönteminin uygulanmadığından haberi olmayabilir. Tersine, kendisine ilgi göstermediğini düşündüğü bir doktor aslında doğru tedaviyi uygulamış olabilir. Dolayısıyla kalitenin sanayi sektörünün çıktılarına kıyasla daha karmaşık bir olgu olduğu söylenebilir.

Hizmet işletmeleri stratejik yönetim araç ve tekniklerine de oldukça önem vermektedirler. Kurumsal karne, değişim mühendisliği, downsizing, swot analizi ve kalite yönetimi gibi yöntem ve uygulamalar hizmet işletmelerinde kullanılagelen yönetim araç, teknik ve yaklaşımlardır.

#### **4.2. HİZMET SEKTÖRÜNDE SAĞLIK KURUMLARI VE HASTANELER**

Çalışmanın bu bölümünde sağlık ve sağlık hizmeti kavramlarından başlanarak sağlık hizmeti sunan işletmeler olarak hastaneler ele alınacaktır.

#### 4.2.1. Sağlık Hizmeti Kavramı

Çeşitli tanımları olmasına rağmen sağlık kavramının dünyada en çok kabul gören tanımı, *Dünya Sağlık Örgütü*'nün (WHO) *Alma-Ata Deklarasyonu*'nda yer alan tanımıdır. Bu tanıma göre sağlık, “bireylerde sadece bir hastalık ya da sakatlık hali olmaması değil, fiziksel, mental ve sosyal yönden sahip olduğu iyilik hali”dir (WHO, 1978: 1).

Sağlık tanımında yer alan hastalık kavramının, özellikle kişi açısından taşıdığı anlam önemlidir. Çünkü kişinin sağlık hizmetine gereksinim duyması için onu hizmet aramaya yönelten normal dışı bir durumun oluşması gerekmektedir. Her insanın kendisini algılama biçimi, buna uygun olarak da sağlık ve hastalık anlayışı vardır. İnsanların bedenleri ya da ruhsal durumlarındaki normal dışı belirti ve duygulara gösterdikleri tepkiler oldukça farklı olabilmektedir (Hayran ve Sur, 1997: 7).

Sağlık hizmetleri “belirli sağlık kuruluşlarında, değişik tip sağlık personelinin yararlanarak, toplumun gereksinim ve isteklerine göre değişen amaçları gerçekleştirmek ve böylece kişilerin ve toplumun sağlık bakımını, her türlü koruyucu ve tedavi edici etkinliklerle sağlamak üzere, ülke çapında örgütlenmiş kalıcı bir sistem” olarak tanımlanmaktadır (Karabulut, 1998: 16).

*Kavuncubaşı* (2000: 34) sağlık hizmetlerini “hastalıkların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonu yanında, hastalıkların önlenmesi ve toplum ve bireyin sağlık düzeyinin geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler bütünü” olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkarak, sağlık hizmetlerinin temel amacının, kişilerin hasta olmamalarını sağlamak ve onları hastalıklardan korumak olduğu söylenebilir.

Genel anlamda sağlık hizmetlerinin amaçları; sağlık talebi oluşmasını sağlamak, toplumun sağlık standartlarını yükseltmek, kişilerin hasta olmaması için gerekli tedbirleri almak, hasta olanların en kısa sürede sağlıklarına kavuşması ile

hasta ve sakatların iyileştikten sonra hayata uyumlarını sağlamak olarak sıralanabilir (Özdevecioğlu ve Sözen, 2002: 2).

#### 4.2.2. Sağlık Hizmetlerinin Sunumu

Sağlık hizmetleri bireye ve aileye doğrudan ve dolaylı yoldan sunulan sağlık hizmetlerin tümünü kapsar. Doğrudan sağlık hizmetleri, sağlık ocağı, hastane gibi sağlık kuruluşlarınca bireylerin hasta olmaması ve sağlıklarını korumaları için yapılan hizmetlerle, hasta olduklarında iyileştirilmelerine yönelik hizmetlerdir. Dolaylı sağlık hizmetleri ise, uzun dönemde bireylerin ve toplumun sağlığına etki eden hizmetlerdir. Dolaylı sağlık hizmetleri daha çok bakanlık ve sivil toplum kuruluşlarınca planlanan ve yürütülen hizmetler olup tüm sağlık kurumlarının katkıda bulunabilecekleri hizmetleridir (Özdevecioğlu ve Sözen, 2002: 2-3). Doğrudan sağlık hizmetleri, sağlık personeli tarafından sağlık kurumlarında sunulmaktadır. Hastaneler doğrudan sağlık hizmeti sunumunda başı çeken kurumlardır. Tüm dünyada sağlık hizmetleri için ayrılan bütçenin çok büyük bir kısmı hastanelere ayrılmaktadır.

#### 4.2.3. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Türkiye’de sağlık sektörü 1961 tarih ve 224 sayılı *Sağlık Hizmetlerinin Toplumsallaştırılması Hakkında Kanun* ile kademeli hizmet anlayışı çerçevesinde örgütlenmiştir. Bu örgütlenme dünyada genel kabul görmüş bir yapıyı yansıtmaktadır. Bu yapıya göre sağlık hizmetleri üç ana başlık altında toplanmaktadır: Koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri ve rehabilite edici sağlık hizmetleri.

Koruyucu sağlık hizmetleri, halk sağlığı hizmetleri veya temel sağlık hizmetleri adı altında sunulur. Tüm dünya ülkelerinin kabul ettiği gibi Türkiye’de de *T.C. Anayasası*, yaşama ve sağlık hakkının temel bir insan hakkı olduğunu kabul etmiştir. Devlet bu hakkın yerine getirilmesinde birinci derece sorumludur. Koruyucu sağlık hizmetlerinin esas amacı budur.

Koruyucu sağlık hizmetleri toplumun epidemiyolojik, demografik, ekonomik ve sosyo-kültürel yapısı doğrultusunda sağlık önceliklerinin belirlenerek, koruyucu, önleyici ve sağlık düzeyini arttırıcı yönde yapılan çalışmaları içermektedir. Bu hizmetler genel çevreye / topluma yönelik hizmetler (çevre ve hava kirliliği, radyasyondan korunma, atıkların insan sağlığını tehdit etmeyecek şekilde bertaraf edilmesi vb.) ve kişiye yönelik koruyucu hizmetler (ana çocuk sağlığı ve aile planlaması, sağlık eğitimi vb.) olarak iki genel başlık altında incelenebilir (Güleş ve Özata, 2005: 2-3). Koruyucu sağlık hizmetleri hem ucuz hem de kolaydır. Ayrıca bu hizmetler sağlık hizmetlerinin temelini oluşturmaktadır. Sağlık ocakları, ana-çocuk sağlığı ve aile planlaması (AÇSAP) merkezleri, verem savaş dispanserleri ve benzeri sağlık kuruluşlarınca yürütölen bu hizmetler, sağlık hizmetlerinin temelini oluşturmaktadır.

Tedavi edici sağlık hizmetleri, hekim, hemşire, eczacı başta olmak üzere çok sayıda sağlık ve destek personeli tarafından kişinin iyileşmesi amacıyla sunulan hizmetlerdir. Tedavi edici sağlık hizmetleri, birinci basamak, ikinci basamak ve üçüncü basamak tedavi edici sağlık hizmetleri olarak üçe ayrılır.

Birinci basamak sağlık hizmetleri sağlık ocakları ve hastanelerde yapılan muayene ve teşhisten sonra ilaçla evde istirahat ederek yapılan tedavidir. İkinci basamak sağlık hizmetleri, hastaneye hasta yatırarak yapılan hizmetlerdir. Hekim, hemşire ve diğer ilgili personelin kontrolünde, her türlü tıbbi araç-gereç uygulayarak yapılan teşhis ve tedavi hizmetleridir. Amaç hastayı tekrar eski sağlığına kavuşturmaktır. Bu hastanelerde imkanlar ölçüsünde çok bölüm bulunabileceği gibi en az iç hastalıkları, genel cerrahi, pediatri, kadın-doğum, acil servis, ameliyathane, radyoloji ve laboratuvar bulunması gerekir.

Gelişmiş tıp teknolojisi ile özel-yoğun bakım uygulama gereken, özel bir dalda hasta kabul eden ihtisas hastanelerinde yapılan tedavi, üçüncü basamak tedavi hizmetlerini oluşturmaktadır. İkinci basamak sağlık kurumlarında tedavi ve rehabilite edilemeyen hastalar üçüncü basamak hastanelere sevk edilirler. Üniversite hastaneleri, onkoloji hastaneleri, akıl-ruh sağlığı hastaneleri, ilk yardım ve travmatoloji hastaneleri, göğüs, kalp-damar cerrahisi hastaneleri ile organ nakli ve yanık merkezleri gibi merkezlerde üçüncü basamak sağlık hizmeti sunan kurumlardır.

Rehabilitasyon (esenlendirme), sakatlanan veya çalışma gücünü kaybeden kişilerin sağlıklarına kavuşma veya yeni durumlarına uyum sağlama faaliyetleridir. Kaza veya çeşitli olaylarla hasta, bir organını veya organının bir bölümünü görev yapamayacak şekilde kaybetmiş olabilir. Tekrar eski iş gücüne kavuşturulması için bedensel onarımıyla ilgili hizmetlere tıbbi rehabilitasyon, yeni iş bulunması, işe uyumuyla, sosyal statüyle ilgili hizmetlere de sosyal rehabilitasyon denir. Rehabilitasyon hizmetlerinin amacı, kişinin eski üretkenliğine yaklaştırılabildiği oranda yaklaştırmak ve toplum içindeki uyumunu sağlamaktır (Özdevecioğlu ve Sözen, 2002: 4-6).

Yukarıda anlatılan ana başlıklar dışında kalan hizmetler hariç, diğer sağlık hizmetleri olarak nitelendirilen tıbbi kimyasal maddelerin üretimi, ilaç ve ezacılık hizmetleri, tıbbi cihaz, teçhizat ve sarf malzemeleri üretimi, teşhis ve görüntüleme merkezleri, acil servis ve ambülans hizmetleri, halk sağlığı laboratuvarları, tüp bebek merkezleri, genetik araştırma laboratuvarları, adli tıp hizmetleri, özel diş klinikleri gibi çeşitli hizmetlerde sağlık sektörü örgütlenmesi altında yer almaktadır (Güleş ve Özata, 2005: 4).

#### **4.2.4. Sağlık İşletmeleri Olarak Hastaneler**

Hastaneler, hizmet üretim kapasitesi ve sağlık harcamaları bakımından sağlık sisteminin en önemli alt sistemi olma özelliğini taşımaktadır. Binlerce yıl önce basit

tedavi yöntemleriyle başlayan tıp tarihinin önemli bir aşaması, hastanelerin kurulmasıdır. Başlangıçta dini kurumlar olan ve kâr gayesi gütmeyen hastaneler, daha sonra devletlerin kendisi tarafından yönetilen kamu kuruluşu hüviyetine bürünmüştür (Dalbay ve Biçer, 2002: 12). Son elli yılda ise teknolojik ve sosyo-ekonomik değişimlere bağlı olarak özel sektör hastaneleri de sağlık hizmeti sunumuna başlamıştır.

#### 4.2.4.1. Hastanenin Tanımı

Sağlık hizmetleri; koruyucu, tedavi edici ve rehabilitasyon hizmetlerini içermekte olup, daha çok sağlık sisteminin en büyük alt sistemi olan hastaneler tarafından verilmektedir. Tıp biliminde ve teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak hastaneler hızla değişmiş, önemi giderek artmış ve ülkelerin sağlık harcamalarının büyük bir bölümünü tüketen sosyo-ekonomik kurumlar haline gelmişlerdir (Felstein, 1968: 68). Kişisel ve toplumsal yaşamın önemli kurumlarından biri olan hastanelerin, literatürde çeşitli tanımları yer almıştır.

*Türk Dil Kurumu* sözlüğünde hastane, “hastaların yatırılarak tedavi edildikleri sağlık kurumu” olarak tanımlanmıştır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>, erişim: 17.06.2010). *İngilizce*’de *hospital* olarak geçen hastane kelimesi, *Latince hospitium* kelimesinden gelmektedir. Tarihte bu kelime ilk olarak 5. yüzyılda kullanılmış olup, şimdiki hastane kelimesinin tanımından farklı olarak, yabancıların ve misafirlerin ağırlandığı yer anlamında kullanılmıştır (Griffin, 2006: 3).

*Dünya Sağlık Örgütü (WHO)* hastaneyi; “müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılan sağlık hizmetlerinin sunulduğu, hastaların uzun veya kısa vadeli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar” olarak tanımlamaktadır ([www.who.org](http://www.who.org), erişim: 09.07.2009).

Hastaneler, hasta popölasyona sağlık hizmeti verilen, hastaların acılarının azaltıldığı, hastalıklarının gözlemlendiği, görüntölendiği (diagnostik), tedavi edildiği ve dolayısıyla hastaların yaşam kalitelerinin yükseltildiği organizasyonlardır. Ayrıca hastaneler, hastalıklar için yeni tedavi metotlarının geliştirildiği, bazen de tıp öğretiminin gerçekleştirildiği kurumlar olabilmektedir (Langabeer ve Napiewocki, 2000: 3-10).

*Akar ve Özalp* (2000: 58) ise hastaneleri, “her türlü sağlık hizmetinin ekonomik ve kesintisiz olarak üretildiği, eğitim, araştırma ve toplum sağlığı hizmetlerinin yürütölüğü, kâr gözetmeyen, sağlık endüstrisi pazarında çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen, çeşitli girdileri işleyip, yararlı çıktılar haline dönüştüren, karmaşık, pahalı ve kendine özgü özellikler gösteren bir hizmet işletmesi türü” olarak tanımlamaktadır.

Hastaneler, pek çok görevin yerine getirilmesi sebebiyle değişik bakış açılarından farklı şekiller alan karmaşık organizasyonlardır. Hastaneler, tedavi hizmetleri ürettiği için bir sağlık kurumu olmasıyla birlikte, tıbbi personel yetiştirdiği için bir eğitim yeri, bilimsel deneyler yaptığı için bir araştırma merkezi, hiçbir ayırım gözetmeden bütün topluma hizmet sunduğu için bir sosyal organizasyon, devletin denetimine bağlı olarak çalıştıkları için bir kamu kuruluşu, hastaları barındırdığı için bir yönüyle otel, kısmen veya tamamen özel veya resmi yardımlara açık olduğu için bir tür hayır kurumu, hekim, hemşire, idari ve teknik personel gibi çeşitli meslek sahiplerini çalıştırdığı için bir mesleki organizasyon, yönetiminde ekonomik ve idari ilkeler geçerli olduğu için bir çeşit işletme organizasyonu olarak nitelendirilebilir (Özdemir, 2001: 1278).

#### **4.2.4.2. Hastanelerin İşlevleri**

Bir hastanenin ana fonksiyonu hastaların tedavi edilmesi olarak ifade edilebilir, ancak bu tanımlama, yapılan çeşitli analizlere ve çalışmalara göre eksiktir.

Hastaneler ayrıca tüm sağlık sistemini aktif olarak destekleyen eğitim ve araştırma için önemli bir alandır. Buna ek olarak, hastanelerin istihdam problemlerine çözüm sunduğu için önemli bir toplumsal rolü de vardır. Hastaneler içinde bulunduğu çevresi için önemli bir anlam ifade etmektedir. Şekil-4.4’de hastane fonksiyonları bir bütün halinde sunulmuştur (McKee ve Healy, 2002: 59-60).

**Tablo-4.4: Hastanelerin İşlevleri**

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hasta Bakım İşlevleri                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yatan hasta</li> <li>-Ayaktan hasta</li> <li>-Poliklinik hizmeti</li> <li>-Acil servis hizmeti</li> <li>-Rehabilitasyon hizmeti</li> </ul>                                                                                      |
| Eğitim İşlevleri                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesleki eğitimler</li> <li>- Lisans düzeyi öğrenci eğitimi</li> <li>- Uzmanlık eğitimi</li> <li>- Sürekli eğitim faaliyeti</li> </ul>                                                                                          |
| Araştırma İşlevleri                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temel araştırmalar</li> <li>- Klinik araştırmalar</li> <li>- Sağlık hizmetleri araştırmaları</li> <li>- Eğitimsel araştırmalar</li> </ul>                                                                                      |
| Sağlık Sistemini Desteklemeye Yönelik İşlevleri | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Başvurulabilecek kaynak</li> <li>- Profesyonel liderlik</li> <li>- Yoksullara sunulan sağlık yardımı</li> <li>- Primer sağlık hizmeti yönetimi</li> </ul>                                                                      |
| İstihdam Sağlamaya Yönelik İşlevleri            | <p>Hastane içi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesyonel istihdam</li> <li>- Diğer sağlık personeli istihdamı</li> </ul> <p>Hastane dışı:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tedarikçiler</li> <li>- Taşıma ve ulaşımdaki istihdam</li> </ul> |
| Topluma Yönelik İşlevler                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Siyasal sembol</li> <li>- Sosyal bakım hizmeti</li> <li>- Sektörde kamuoyu oluşturma</li> <li>- Şehirler ve yerel yönetimlerin övünç kaynağı</li> </ul>                                                                        |

**Kaynak: McKee ve Healy, 2002: 60.**

Hastanelerde eğitim ve araştırma faaliyetleri, tedavi hizmetleri ile yüksek oranda ilintilidir. Sağlık sistemi, yerinde araştırmalardan elde edilmiş bilgi ve eğitilmiş personel olmaksızın var olamaz. Eğitim ve araştırmalar sağlık kurumlarına

klirik materyal kaynağı olarak da yardımcı olmaktadır. Eğitim hastanelerinin kalitesi yeni mezun tıp ve hemşirelik öğrencilerinin kalitesini direkt, sağlık sistemini ise uzun vadede etkilediği için önemlidir (McKee ve Healy, 2002: 66). Ayrıca eğitim ve araştırma faaliyetleri değişen çevresel koşullarda hayatta kalmayı hedefleyen sağlık kurumları için anahtar faktördür. Eğitim, araştırmalar için temel koşul olmakla birlikte, araştırmalar da yenilikçilik için temel faktördür. Bu sayede eğitilmiş profesyoneller ile sağlık hizmetlerinin kalitesi ve etkinliği yükseltebilecektir.

Hastaneler, hastaların teşhis, tedavi ve rehabilite edilmesi ile sağlık profesyonellerinin eğitildiği yerler olmaktan başka sosyal rolleri de vardır. *Dünya Sağlık Örgütü'nün* (WHO) 2000 yılı raporu, sağlık sisteminin toplam performans sorumluluğunun devlete ait olduğunu belirtmektedir. Devletler de bu sorumluluğu büyük oranda hastaneler ile yerine getirmektedir. Hastaneler hükümetlerin sosyal yardım hizmetlerini sunmadaki anahtar role sahip kurumlarıdır. Sağlık sistemi ile ilgili çözümler, siyasiler ve karar vericilerin hem teknik hem de ideolojik olarak baktıkları konulardır. Dolayısıyla hastanelerin, siyasilerin politik ideolojilerinin göstergesi olma işlevi de vardır.

Diğer yandan hastaneler çoğu yerde şehrin övünç duyduğu kurumlardır. Ayrıca hastaneler, ekonomik canlılığa da katkı sağlamaktadır. Bir ülkedeki toplam hastane yatak sayısı, o ülkenin ulusal ilerlemesinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan hastaneler gelişmiş imkanları nedeni ile sosyal bakıma ihtiyacı olan insanların, hizmet alabilecekleri merkezlerdir (McKee ve Healy, 2002: 70-71).

Hastaneler, eğitim seviyesi yüksek, kamu bilinci olan ve yüksek statüdeki personelden oluştuğu için özellikle tıbbi konularda kamuoyu oluşturma yeteneğine sahip kurumlardır. Ayrıca hastaneler gerek kendilerine gerekse de ilişki de bulundukları çevreye sağladığı istihdam ile de işsizlik sorununa ve dolayısı ile ülke ekonomilerine önemli katkısı olan işletmelerdir.

#### 4.2.4.3. Hastanelerin Sınıflandırılması

Hastanelerin sınıflandırılması çeşitli nedenlerden dolayı zordur. Bu nedenlerden birincisi, hastanelerin sunduğu hizmetlerin çeşitliliğidir. Genel anlamda hastane tanımına bakılacak olursa; “hastaneler, profesyonel doktorlar tarafından hastaların sağlıklarına tekrar kavuşturulduğu, hemşirelik bakım hizmetlerinin verildiği, yatacak yerin, yenecek yiyeceğin sağlandığı yerler” olarak tanımlanabilir.

Hastaneler bu tanımda geçen hizmetleri sunarken, *Sibirya*’nın bir kasabasında bulunan ve suyu bile akmayan küçük bir hastane olabileceği gibi *Batı Avrupa*’da en son teknoloji ile donatılmış bir hastane de olabilmektedir. İkincisi, hastanelerin sunduğu hizmeti onun duvarları arasına sınırlamak artık mümkün değildir. Çünkü evde bakım hizmetleri, rehabilitasyon hizmetleri gibi hastanelerin sunmuş olduğu hizmetler hastane binası dışında gerçekleşmektedir. Diğer taraftan aynı örgüt içinde yer alan ancak farklı lokasyonlarda bulunan hastanelerde hastanelerin sınıflandırılmasında karşılaşılan bir diğer sorundur. Nitekim *İngiltere* 1992 yılında hastaneleri saymayı bırakmış hastane tröstlerini sayarak farklı binalara sahip ama tek bir örgütün içinde yer alan hastaneleri tek kabul etmiştir. Ancak ülkelere göre daha farklı uygulamalar da mevcuttur (McKee ve Healy, 2002: 5-6).

Hastanelerin sınıflandırılmasında güçlükler olsa da çeşitli kriterler altında bu sınıflandırmayı yapmak mümkün olmaktadır. Bu kriterler (Griffin, 2006: 9; Kurtulmuş, 1998: 245; Kavuncubaşı, 2000: 76):

- Mülkiyet,
- Eğitim statüsü
- Hizmet türü
- Yatak kapasitesi (büyüklük)
- Hastaların yatış süresi
- Akreditasyon durumu,

- Hiyerarşik (dikey bütünleşme) durum, olarak sıralanabilir.

Mülkiyet durumuna göre hastaneler, aidiyetin hangi kurum veya kuruluşlarda olduğu bakımından sınıflandırılabilir. *Türkiye*'de mülkiyet durumuna göre devlet, özel sektör ve vakıf hastanelerinden söz etmek mümkündür. Örneğin, devlete doğrudan bağlı olan hastaneler, bir bakanlığa bağlı ve genel hizmet sunan hastanelerdir. Devlete dolaylı yoldan bağlı olan hastaneler olarak, belediye, vakıf, azınlıklara ait hastaneler örnek verilebilir. Özel hastaneler ise sayıları hızla artan, genel işletme kuralları ile sağlık, ticaret ve vergi mevzuatına göre kurulan ve işletilen hastanelerdir (Özdevecioğlu ve Sözen, 2002: 39).

Eğitim statüsü bakımından, eğitim ve araştırma hastaneleri ve eğitim amaçlı olmayan hastaneler olarak sınıflandırma yapılabilir. Eğitim hastaneleri bir ülkedeki tüm sağlık hizmetleri sunumunda bir köşe taşıdır (Langabeer ve Napiewocki, 2000: 10). Çünkü bu tür hastaneler sağlık sektöründe hizmet verecek olan profesyonellerin yetiştirildiği kurumlardır.

Hizmet türü bakımından hastaneler, genel ve özel dal hastaneleri olarak ikiye ayrılırlar. Genel hastaneler, her türde şikayeti olan hastaların yaş, cinsiyet ve hastalık ayrımı yapılmaksızın tedavi gördüğü hastanelerdir. Eğitim ve araştırma hastaneleri bu türe örnek olarak verilebilir. Özel dal hastaneleri ise belli bir yaş grubu ya da belli bir şikayeti olan hastaların kabul edildiği hastanelerdir. Bu gruba örnek olarak fizik tedavi, çocuk, kemik ve onkoloji hastaneleri verilebilir (Basavanthappa, 2004: 122).

Örgütsel açıdan bir diğer sınıflandırma, hastanelerin yatak sayılarına bakılarak yapılacak olanıdır. Hastanelerde yatak sayısı arttıkça hastane organizasyonunda buna bağlı olarak da idari kademe ve pozisyonlarda değişiklikler olacaktır. Ayrıca yatak sayısı bir hastanenin ortalama maliyetine ilişkin bir kriterdir (Basavanthappa, 2004: 123). *Türkiye*'de yatak kapasitelerine göre 25 ila 1200 yatak kapasiteli hastaneler mevcuttur. Ayrıca hastaneler, hastaların yatış sürelerine göre; akut bakım hastaneleri ve kronik bakım hastaneleri (ruh hastalıkları ve kemik hastaneleri vb.) olarak iki grupta toplanmıştır.

Hastaneler, akredite edilme durumuna göre, akredite edilen ve akredite edilmeyen hastaneler şeklinde de sınıflandırılmaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 79). *Türkiye’de özellikle özel sektörde az sayıda hastane, ABD merkezli Sağlık Kurumları Akreditasyonu Birleşik Komisyonu (JCAHO) tarafından akredite edilmiştir. Sistemin ekonomik yükünün fazla oluşu ve ülkemizde ulusal akreditasyon kurumunun olmayışı, akredite edilmiş hastane sayısının artmasına engel olmaktadır. Ulusal akreditasyona yönelik sivil toplum kuruluşları yeni yeni oluşturulmaktadır*<sup>13</sup>.

Hiyerarşik (dikey bütünleşme) duruma göre yapılan sınıflandırma önemlidir. Bu sınıflamaya göre hastanelerin, kapsamlı bir sağlık hizmetleri planındaki yeri belirlenir. Bu sınıflamaya göre hastaneler, birinci (primary) basamak, ikinci (secondary) basamak ve üçüncü (tertiary) basamak hastaneler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmada kriter, hastanelerin kapasitesi ve yeterliliğidir. Birinci basamak hastaneler genellikle gününbirlik tanı ve tedavi hizmetlerini sağlamaktadırlar. İkinci basamak hastaneler, kısa süreli yataklı tedavi hizmetini gerektiren (akut) hastaları kabul etmektedirler. Üçüncü basamak hastaneler ise, gelişmiş teknolojik donanıma ve olanaklara sahiplerdir. Birinci ve ikinci basamak hastanelerde tedavisi mümkün olmayan hastalıkların tedavisi ile ilgili hizmetler sağlanmaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 79-80). Üçüncü basamak hastanelere örnek olarak yüksek ihtisas hastaneleri, üniversite hastaneleri ve yanık merkezleri gibi özel hastalıklarla ilgilenen hastaneler verilebilir.

#### 4.2.4.4. Hastanelerin İşlevsel (Fonksiyonel) Örgüt Yapıları

Hastane yönetimi, tıp hizmetleri yönetimi ve genel yönetim olmak üzere iki alt işleve ayrılmaktadır. Tıp hizmetleri yönetimi, hastalara verilen teşhis, tedavi ve rehabilitasyon gibi hizmetlerin verildiği klinik, poliklinik, laboratuvar, ameliyathane ve tıbbi teknoloji gibi süreçlerin yönetimini kapsamaktadır. Genel

---

<sup>13</sup> Bu konuda bakınız: [www.uhad.org.tr](http://www.uhad.org.tr)

yönetim kapsamında ise büro yönetimi, mali yönetim, insan kaynakları yönetimi, yiyecek-içecek, arşiv ve teknik hizmetler gibi diğer hizmetlerin yönetimini kapsamaktadır. Ayrıca hastanelerin toplum sağlığını koruma, eğitim ve bilimsel araştırmalar gibi işlevleri de vardır (Menderes, 1995: 63; Alpugan 1995: 158). Hastanelerdeki bu işlevler, doğal olarak örgütsel yapının karmaşıklaşmasına sebep olmaktadır. Söz konusu karmaşık yapının diğer bir nedeni de, hastanelerin profesyonel, yarı profesyonel ve profesyonel olmayan, çok farklı eğitim düzeyindeki insan kaynağını bünyesinde bulundurmasıdır.

Geleneksel olarak hastaneler fonksiyonlarına göre, yani hat temeline dayalı olarak örgütlenmişlerdir. Modern hastanelerde ise görevin gereksinimine göre şekil değiştiren, birçok koordinasyon merkezi olan, kendi kendine yöneten ve kontrol eden, şebeke tarzında çalışan heterojen ekipleri kapsayan bir post modern organizasyon olarak düşünülmektedir. Daha iyi ifade etmek gerekirse modern hastaneler, daha çok iş kolu ve uzmanlık alanı haline gelmiş faaliyetleri yürüten organizasyon yapılarına dönüşmüştür. Bu yapılar uzmanlaşmış görevler (specialized mandates), günlük cerrahi, evde bakım planlaması, ilk yardım, tahlil-tanı faaliyetleri ile destek süreçlerin tedarikçilere devredilmesini, hatta AIDS gibi hastalıklarla ilgilenecek özel birimlerin kurulmasını da kapsamaktadır (Özgener ve Küçük, 2008: 343).

### **4.3. HASTANE YÖNETİMİ KAVRAMI**

#### **4.3.1. Hastane Yönetiminin Gelişimi ve Hastanelerde Modern Yönetim**

Sağlık kavramı insanlığın var oluşundan bu yana tüm dönemlerde, insanlık için en önemli olgulardan biri kabul edilmiştir. Bu nedenle sağlığı bozulan bireylerin şifa bulmak niyetiyle başvurdukları kurumlar olan hastaneler, çok eski dönemlerden

günümüze süregelen kurumlar olmuşlardır. 21. yüzyılda artan dünya nüfusunun yükselen beklentileri ile ekonomik ve sosyal yönde yaşanan konjonktürel gelişmelere bağlı olarak, tüm işletmelerde olduğu gibi hastanelerde de önemli değişimler yaşanmıştır. Gerçekleşen hızlı değişimlerin yanında küreselleşen rekabet şekli, artan müşteri beklentileri, kalite gereksinimi, maliyet bilinci ile birlikte hastaneler, tedavi merkezi ve koruyucu sağlık hizmetinin yanı sıra kar amacı güden ya da döner sermaye kuruluşları yoluyla gelir elde etmeye çalışan girişimler olarak da faaliyet göstermeye başlamıştır (Godiwalla ve diğ., 1997: 202).

Bu değişimlerin yanında sağlık sisteminin merkezinde bulunan hastanelerde karmaşık teknoloji, yoğun insan ilişkileri, aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma nedeniyle en aşağıdan en yukarıya farklı statülerde personelin görev alması doğal olarak önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle 1990'lı yıllarda bakteriyoloji, anestezi, cerrahi, laboratuvar ve görüntüleme tekniklerindeki gelişmelerle birlikte sağlık hizmetleri sektöründe yaşanan paradigma değişikliğine paralel olarak hastane yönetiminde de radikal değişimler yaşanmıştır (Özgener ve Küçük, 2008: 341-342).

Temelde tıbbi bir kuruluş olma özelliği taşıyan hastaneler, farklı işlevleri (otercilik, yemek hizmetleri vb.) bünyesinde barındıran ve bunlardan kaynaklanan farklı amaçları gerçekleştirmek için örgütlenmiş kurumlardır. Hastanenin özel, kamu veya kâr amacı gütmeyen üçüncü sektöre ait olması veya araştırmaya dayalı üniversite ya da ihtisas hastanesi olması, hastanelerde hizmet sunma stratejilerinde önceliklerini değiştirse bile (örneğin; tıbbi araştırmaya yönelme, sosyal sağlık sigortaları çerçevesinde nüfusun ihtiyaç içindeki kesimlerini kapsama almaya da belirli bir coğrafi bölge halkına hizmet sunma gibi) yönetimde etkinlik sağlanması tüm hastaneler için ortak bir hedef niteliğini taşımaktadır. Ayrıca sağlık hizmetlerinin niteliğinden kaynaklanan deontolojik kuralları göz ardı etmeksizin hastane yönetimlerinde ekonomik ilkeleri de göz önünde bulundurma zorunluluğu vardır. Sürdürülebilir başarı için ekonomik, sosyal ve gelişimsel amaçlara ulaşma zorunluluğu, dışsal ve içsel çevrede oluşan değişimlere ayak uydurabilme gibi

nedenler yönetim bilimi yöntemlerinin hastane yönetimi için de geçerli olduğuna işaret etmektedir. (Kurtulmuş, 1998: 232)

Özel teşebbüs hastaneleri açısından; hastanelerin piyasada varlıklarını devam ettirebilmeleri büyük ölçüde kâr elde etmeleri ve rekabet güçlerine bağlıdır. Sağlık piyasasında kâr elde edebilmek ise, doğru yerde, istenilen nitelikte ve türde, beklenen kalitede sağlık hizmetinin sunulabilmesine bağlıdır. Hastaneye başvuran hastaların farklı teşhis ve tedavi özellikleri gösterdiği, bu yüzden hastane yönetiminin hangi tür hizmetleri ne oranda sunacağını önceden belirleme imkanının bulunmadığı da düşünülürse sağlık hizmetlerinin kendine özgü ihtiyaçlarının hastane yönetimini diğer sektörlerle göre daha karmaşık hale getirdiği görülmektedir (Kurtulmuş, 1998: 232-233).

Yukarıda konu edilen gelişmeler nedeniyle hastane işletmelerinde modern yönetim prensiplerine daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Batıda hastane yönetiminin tarihçesi ABD’de yapılan çalışmalara dayanır. Özellikle *Charles Perrow’un* 1961 yılında yapmış olduğu çalışmada, Amerikan hastanelerinde yönetimin dört evresi olduğunu, *Valley Hastanesi* tarihini vaka incelemesi yöntemi ile inceleyerek genellemiştir. Bu evreler (Kavuncubaşı, 2000: 98-100);

- Mülkiyet sahiplerinin egemenlik dönemi,
- Hekimlerin egemenlik dönemi,
- Profesyonel yönetimin gelişmesi dönemi,
- Çok yönlü liderlik dönemi.

1885 - 1929 yıllarını kapsayan birinci dönemde, hastaneyi mülkiyet sahipleri ve onların temsilcilerinden oluşan yönetim kurulu üyeleri yönetmekteydi. Bu dönemde hastane yöneticisinin temel görevi büro işlerini (yazışma, depolama vb.) yürütmektir.

1929 - 1942 yıllarını kapsayan ikinci dönemde ise hekimlerin hastane yönetiminde söz sahibi oldukları görülmektedir. Bu dönemde hekim ve diğer sağlık personelinin statüsü yükselmiş, hekimlere yönetim kurulunda yer verilmiştir. Hastane idarecilerinin görevlerinde değişiklik olmamıştır.

1942 yılından itibaren profesyonel yöneticinin güç kazanmaya başladığı görülür. Bu dönemin tipik özelliği yönetsel sorunların artmasıdır. Bu dönemde diğer hastaneler, sağlık kurumları, meslek odaları, standardizasyon kurulları ve diğer sosyal kurumlarla ilişkiler karmaşıklaşmaya başlamıştır. Sorunlar, yönetimde egemen olan hekim ve yönetim kurulunun çözemeyeceği kadar karmaşıklaşmıştır. Bu gelişimin sonucunda bugünkü anlamıyla profesyonel yönetime duyulan gereksinim artmıştır. Profesyonel yöneticinin görev, yetki ve sorumlulukları artış göstermiştir. Satın alma, personel atama ve tıbbi işlemlerin kurallara bağlanması, hastane yöneticisinin tıp ve sağlık personeli üzerindeki gücünü arttırmıştır. Bu dönemde hastane yöneticisinin unvanı “şef” olmaktan çıkıp, üst yöneticiye (director) dönüşmüştür.

1958 yılından itibaren de takım liderliğinin yönetimde etkin olduğu görülür. Açık kapı politikası, tıbbi komite toplantıları, sağlık ve tıp personelinin sorunlarını anlama gibi gelişmeler hastane yöneticilerinin gündemini oluşturmuştur.

1976 yılında yapılan *Schulz ve Johnson* tarafından gerçekleştirilen başka bir araştırmada, yönetim evreleri açısından *Perrow*'un sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapıldığı görülmektedir.

Son 30 yıla baktığımızda ise Amerikan hastanelerinin belirli standartlara uygun yönetim yapıları geliştirdikleri, özellikle yönetim kurullarının stratejik ve taktik kararlar aldığı, operasyonel anlamdaki kararların ise yönetim kurullarından aldıkları yetkiye dayanarak tıp hizmetleri direktörü, hemşirelik hizmetleri direktörü ve CEO'lar gibi profesyonel eğitim almış yöneticilerce yürütüldüğü, akreditasyon, hasta güvenliği yönetimi ve risk yönetimi gibi yönetsel yaklaşımların uygulamaya konduğu görülmektedir.

Bunlardan akreditasyon yaklaşımı hastanelerin sunduğu hizmetlerin belirli standartlara uygun sunulması üzere ortaya konmuş bir araç olarak yaygınlaşmaktadır. *Türkiye’de* sağlık hizmetlerine özgü akreditasyon hizmeti sağlayan kurumlar olmasa da özellikle ABD merkezli *JCAHO (Joint Commission Accreditation of Health Care Organization)* tarafından sunulan akreditasyon hizmeti ülkede hizmet veren kimi hastanelerin uygulama alanında yer almaktadır. Akreditasyon yaklaşımının ülkemizdeki yayılımı özellikle ekonomik gücü olan bazı özel teşebbüs hastanelerinin öncülüğünde gerçekleşmektedir. Bu konuda yapılan bilimsel çalışmalara bakıldığında kamu hastaneleri için gerekli olan ulusal akreditasyon kurumunun eksikliğine vurgu yapılmaktadır.

*Türkiye’de* hastane yönetimi konusunda tartışılan bir diğer konu hastane işletmeciliği, hastane idareciliği gibi bölümlerden mezun olan sağlık yöneticilerinin hastanelerdeki pozisyonu ile ilgilidir. *Türkiye’de* ilk defa 1963 yılında *Sağlık Bakanlığı* tarafından kurulan *Sağlık İdaresi Yüksekokulu*, hastane ve diğer sağlık kurumları için sağlık yöneticisi yetiştirmektedir. Benzer okulların 1914 yılında *Chicago Üniversitesi* bünyesinde ABD’de, 1959 yılında ise *Federal Almanya’da* eğitime başladığı görülmektedir. Bu bölümden mezun olan sağlık idarecilerinin mesleki anlamda sağlık sınıfının dışında tutulmaları önemli bir sorundur. Özellikle doktor yöneticilik anlayışı ile tüm kararların başhekim pozisyonunda toplanması anlayışı böyle bir sorunun temel nedenlerindendir.

#### 4.4. HASTANELERDE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

Hastaların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonuna yönelik çeşitli hizmetlerin sunulduğu hastaneler, karmaşık bir sosyoekonomik sistem olup, yaşanan hızlı teknolojik değişim, uzmanlaşma, maliyetlerin artışı, toplumdaki demografik değişiklikler ve hastaların artan beklentisi gibi pek çok sorunla karşı karşıyadır. Tüm işletmelerde olduğu gibi -işlevlerinin ileri düzeyde uzmanlaşmış olmasından dolayı-

karmaşık bir yapıya sahip olan hastanelerde de örgütsel kültür önem arz etmektedir. Her hastane sağlık bakım endüstrisindeki diğer hastanelerden farklı olarak kendine has örgütsel kültür geliştirmektedir.

Dinamik bir ortamda faaliyet gösteren hastaneler hedeflenen amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için başarılı bir yönetime ve başarılı yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Hastanelerin önemli hedeflerinden olan kaliteli ve güvenli sağlık bakım hizmeti sunmak da büyük ölçüde personelin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Bu nedenle personelin sahip olduğu tutumlar ile örgütsel davranışı birleştirecek ve onları kaliteli sağlık hizmetine yönlendirecek bir örgütsel kültür, hastanelerde yöneticilere kolaylık sağlayacaktır. Bu nedenle hastane yöneticilerinin de, kurumun başarısını sağlamada, başarıyı etkileyen diğer faktörlerle birlikte hizmetin sunumunda görevli personelin sahip olduğu ve örgütte paylaştığı tutum, inanç, değer ve davranışlardan oluşan örgütsel kültürü anlamaları ve şekillendirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel başarısızlığın nedenleri arasında, örgütlerde mevcut faaliyetlerin oluşumu, fırsat maliyetlerini gözetmemek, örgütün doğasında var olan güçsüzlük ile amaçta, ürün hattında, insan kaynaklarında ve teknolojideki yetersizliklerle birlikte örgütsel kültürdeki yetersizlikler de sayılmaktadır. Faaliyetlerin düzenli yürümesi, başarının sağlanması için, verimlilikte ortak bir görüş belirlemek ve bu görüşü destekleyen bir örgütsel kültür geliştirmek gerekmektedir. Bununla birlikte personel sayısını artırmak, örgütsel imkânları geliştirmek ve sürekli araştırmayı sağlamak da başarı çabasını desteklemektedir (Demir, 2005: 61) .

Örgüt kültürü iş tatmini açısından da önemlidir. Emek yoğun kurumlar olan hastane işletmelerinde işgücünün önemi, diğer sektörlerde faaliyet gösteren pek çok kurumla kıyaslandığında daha fazladır. Hizmeti alan –hasta- ile iş görenin iç içe olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan iş görenden yeterince verim alınabilmesi mümkün değildir. Bu, hastaların da aldıkları hizmetten tatmin olamamaları sonucunu doğuracaktır (Akıncı, 2002: 2). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkisini araştıran birçok çalışma vardır. Bu çalışmalar örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki güçlü etkisini ortaya koymuştur.

Türkiye’deki hastanelerde örgüt kültürüne yönelik yapılan çalışmalar sonucunda, örgütlerde çoğunlukla güç kültürünün egemen olduğu görülmüştür. Otokratik bir yönetim yapısının bulunduğu hastanelerde, kültürün oluşumunda hekim grubunun baskın olduğu ve kurumun amaçlarının çalışanlarla açık olarak paylaşılmadığı görülmektedir (Köse, 2010: 32-33). *Göktaş ve diğ.* (2005) yaptıkları çalışmada, güç mesafesi boyutu yüksek olan hastanede hiyerarşik bir kültürel yapının egemen olduğunu, yöneticiler ile astlar arasında belirli bir mesafenin bulunduğunu saptamışlardır. *Karahan* (2008) çalışmasında, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi*’nde çalışanlar tarafından benimsenmiş bir örgüt kültürünün varlığını tespit etmiştir. Ayrıca örgüt kültürü oluşumunda biçimsel olmayan ve yatay ilişkilerin daha etkin ve ön planda olduğu sonucuna ulaşmıştır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

Dünyanın en etkin sağlık organizasyonlarından biri olan The Joint Commission of Accreditation on Healthcare Organizations (JCAHO), son yıllarda yayınladığı raporlarda, hastanelerin gelecekte karşı karşıya kalacağı beş sorun ile baş etmesinin hayati öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konular, ekonomik yaşayabilirlik, teknoloji adaptasyonu, hasta odaklı sağlık hizmeti, kadrolama ve hastane dizaynıdır ([www.jointcommission.org](http://www.jointcommission.org) erişim: 12.01.2011). Bu konularla başa çıkmak ülkelerin genel sağlık sistemi ile ilgili ulusal sorunlar olduğu kadar hastane yönetimlerinin de daha yoğun çaba harcayacakları temel konulardır.

Hastaneler, mevcut iş yapma yöntemleri yanında bu sorunları çözerken daha etkili kararlar alabilmek adına sağlık çalışanlarını da sürece dahil etmek zorundadırlar. Hastanelerin karşılaşacakları tüm sorunların çözümü ve daha etkin sağlık hizmeti sunumunda, yenilikçilik kabiliyeti önemli bir öge olarak belirmektedir. Diğer yandan değişim çalışmalarının en önemli unsurlarından biri olan örgüt kültürünün güçlü bir tipi de yenilikçi örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcıdır. Yenilikçilik kültürü ise, “yenilikçiliği sürdürülebilir ve etkin kılmak için çalışanları yenilikçilik konusunda cesaretlendiren, güçlendiren, destekleyen ve yeni fikir / bilgilere ulaşımını sağlayan örgüt kültürü tipi” olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda hastanelerin, yenilikçilik kabiliyetini arttırması için yenilikçilik kültürünü kurumlarına yerleştirmeleri, sağlık hizmetinin etkinliğini arttıracak ve sağlık hizmeti sunumu sırasında karşı karşıya kalınan sorunların çözümüne katkı sağlayacaktır.

Yukarıda bahsi geçen gerçeklerden hareketle tez çalışmasının bu bölümünde; özel hastane işletmelerinde; yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine

etkilerini belirlemek amacıyla, beşli *Likert* tipi ölçek ile hazırlanan anket uygulaması ile gerçekleştirilen alan araştırmasına yönelik olarak;

- Veri toplama ve değerlendirme teknikleri,
- Araştırma bulguları ve
- Elde edilen bulguların değerlendirilmesi yer alacaktır

### **5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Araştırmanın konusu; yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin, Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastaneler örneğinde belirlenmesidir.

### **5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı, Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde yenilikçilik kültürünün alt boyutları olan yenilikçilik uygulamaları, örgütsel katılım, örgütsel öğrenme, pazar odaklılık, yenilikçiliğe eğilim, değer odaklılık ve yenilikçilik kapasitesi ve güçlendirme ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan davranışsal yenilikçilik, ürün yeniliği, pazar yeniliği, stratejik yenilik ve süreç yeniliği arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Ayrıca yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerindeki etki düzeyini belirlemektir.

### 5.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

*Türkiye’de uygulanan Sağlıkta Dönüşüm Projesi* çerçevesinde *T.C. Sağlık Bakanlığı’nın* (Akdağ, 2007: 87) 2023 vizyonunda vurguladığı, koruyucu sağlık hizmetleri, kanıta dayalı tıp, hasta hakları ve insan kaynaklarının gelişimi, ulusal sağlık sisteminin üzerinde düşündüğü temel konular arasında yer almıştır. İnsan ve insan sağlığına verilen önemin her geçen gün artması nedeniyle, sağlık sektöründe faaliyet gösteren hastane işletmelerinin de global ve ulusal düzeydeki çevresel değişimleri takip ederek, rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilme noktasında yenilikçilik faaliyetlerini sürdürerek, topluma ve insanlığa fayda sağlama çalışmaları hız kazanmıştır. Diğer yandan sürekli gelişen tıp biliminde yeni gelişmelerin takip edilmesi, etkin teşhis tedavi, hasta bakımı ve yönetsel tekniklerin takip edilerek sağlık kurumunda uygulanabilmesi; yenilikçi bir hastane kültürünün, yenilikçi sağlık çalışanlarını desteklemesi sayesinde başarılabilecektir. Bu nedenle bilgi çağında sağlık çalışanlarının, sağlık hizmeti sunumundaki sıfır hata ve kanıta dayalı tıp anlayışının yanı sıra, etkinliği ispatlanmış yeni teşhis, tedavi ve hasta bakımı yöntemleri ile yeni yönetsel süreçlerin kazandırılması sayesinde çalıştıkları hastanelere değer katmaları gerekmektedir. Böylece hizmet sunulan kitlenin sağlık sorunlarının daha etkin çözülerek yaşam kalitesine olumlu katkılar sağlanması ve hastanelerin daha güçlü bir yapı ile faaliyetlerine devam etmeleri sağlanacaktır.

*Türkiye’de* yenilikçilik kavramı son on yıl içinde –özellikle endüstri sektöründe- sıkça tartışılan, üzerinde araştırmalar yapılan, projeler üretilen bir konu olagelmıştır. Ancak söz konusu sektör hizmet, işletme olarak ise hastane işletmeleri olduğunda, yenilikçilik konusunun gereken düzeyde bilinmediği ve uygulama alanı bulamadığı görülmektedir. Özel hastaneler Türkiye sağlık sektörünün tartışmasız önemli parçalarından biri olup genel sağlık sistemi içindeki payı artmaktadır. Özel hastanelerde yenilikçilik, hastane işletmelerinin ticari hayatını devam ettirebilmesi, hizmette farklılığa gidilebilmesi ve süreçlerde yenilik yaparak sunulan hizmetteki etkinliğin arttırılması yönüyle önemlidir. Bu çalışma kavramın söz konusu işletmelerde tanıtılması, yenilikçilik kavramının hastanelerde uygulanabilirliği ve

sağlık çalışanlarının yenilikçilik konusuna eğilimlerinin belirlenmesi anlamında önem taşımaktadır.

Literatürde yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini konu almış çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın literatürdeki böyle bir boşluğu dolduracağı önemli olduğu umulan bir diğer husustur. Diğer yandan hastanelerde yenilikçilik konusu gerek ABD’de gerek Türkiye’de sınırlı sayıda çalışmada ele alındığı literatür taramalarında görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın, hastanelerde yenilikçilik konusunda Türkiye’de gerçekleştirilmiş az sayıdaki akademik çalışmaya katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel yenilikçiliğin gerçekleştirilmesinde insan unsurunun önemi göz ardı edilemez. Yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin ortaya konmasında da çalışanların algıladığı yenilikçi örgüt kültürünün önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının hastane yöneticilerine; daha fazla müşteri (hasta) değeri sağlamak ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı faaliyetleri gerçekleştirme noktasında fayda sağlayacağı umulmaktadır.

#### **5.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu çalışmada, yenilikçi kültür ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiler, Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastaneler örneğinde araştırılmıştır. Araştırmaya Farabi Hastanesi ve Selçuklu Hastanesi olumlu yanıt vermemiş ve bu hastaneler ana kütle dışında kalmışlardır. Ayrıca araştırmanın temelde bir pazarlama kavramı olan yenilikçilik konusunda yapılması ve özel teşebbüslerde bu konuyla ilgili daha tutarlı ve sağlam sonuçların elde edilebileceği ve kamu ve üniversite hastanelerinde aynı konunun farklı araştırmalarda ele alınması gerektiği düşüncesi ile Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri, Sağlık Bakanlığı’na bağlı hastaneler ve Asker Hastanesi kapsam dışında bırakılmıştır. Araştırmanın belirli bir bölgede ve belirli bir sektörde

gerçekleştirilmiş olması nedeniyle bazı sınırlılıkları olduğu ifade edilebilir. Araştırma sonuçları yorumlanırken bu hususun göz önünde bulundurulması yararlı olabilir. Bu araştırmanın başlıca sınırlılıkları şunlardır:

- Katılımcıların bir kısmının çeşitli nedenlerle soruları içtenlikle cevaplamamış olmaları olasılığı,
- Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastaneler ile sınırlandırılması ve
- Araştırmaya çeşitli gerekçelerle katılamayan Farabi Hastanesi ve Selçuklu Hastanesi çalışanlarının araştırmaya dahil edilememesi ve
- Araştırmaya katılan hastanelerden gelen talepler doğrultusunda kurumlar arası karşılaştırmalı analizlerin yapılamamasıdır.

## **5.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada yöntem olarak bu tür araştırmalardaki avantajları nedeniyle anket metodu kullanılmıştır.

### **5.5.1. Anket Formunun Oluşturulması**

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde, örgütsel yenilikçilik düzeyini ölçmek amacıyla, Wang ve Ahmed (2004: 307) tarafından geliştirilen ölçeğe yer verilmiştir. Örgütsel yenilikçilik ölçeği; davranışsal yenilikçilik (4 madde), ürün yeniliği (4 madde), pazar yeniliği (4 madde), stratejik yenilik (4 madde) ve süreç yeniliği (4 madde) olmak üzere beş boyut ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. 5’li likert tipi ölçek

kullanılmıştır. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin ikinci bölümünde, yenilikçilik kültürü düzeyini ölçmek amacıyla Dobni (2008a: 546-549) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Yenilikçilik kültürü ölçeği; yenilikçilik uygulamaları (16 madde), örgütsel katılım (13 madde), örgütsel öğrenme (8 madde), yenilikçiliğe eğilim (8 madde), değer odaklılık (7 madde), yenilikçilik kapasitesi ve güçlendirme (6 madde) ve pazar odaklılık (8 madde) olmak üzere yedi boyut ve toplam 66 maddeden oluşmaktadır. 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin üçüncü bölümünde, katılımcıların statüsü, cinsiyeti, yaşı, çalışma süresi ve idari görevinin olup olmadığını tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formundaki *İngilizce* ifadeleri, iki farklı İngilizce okutmanı *Türkçe*’ye çevirmiştir. Bu iki farklı çeviri karşılaştırılmış ve iki İngilizce okutmanı ile birlikte, ifadeler üzerinde karşılıklı fikir alışverişi yapılmıştır. Daha sonra yönetim ve organizasyon bilim dalında uzman olan öğretim üyelerinin eleştirileri doğrultusunda anket formu oluşturulmuştur.

### 5.5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren (population), ayrıntılı olarak tanımlanan örneklerin toplamı olarak ifade edilir (Churchill Jr., 1996: 476). Örneklem (sample), var olan evrenden seçilen, araştırma problemini çözecek verilerin elde edilmesini sağlayan, evreni temsil eden evrenin alt parçası şeklinde tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 32). Örneklem (sampling) ise üzerinde çalışılan bir kümeden örnek seçme işidir (Arıkan, 2000: 119).

Araştırmanın ana kütlesini Konya ili sınırları içinde, özel hastane olarak faaliyet gösteren Aknet Göz Hastanesi, Akademi Hastanesi, Anıt Hastanesi, Başkent Üniversitesi Konya Uygulama ve Araştırma Merkezi, BSK Hastanesi, Büyükşehir Hastanesi, Konya Hospital, Konya Ticaret Borsası Kızılay Hastanesi, Mevlana Hastanesi ve Nakiboğlu Bilgi Hastanesi'nde görev yapan sağlık profesyonelleri oluşturmaktadır. Anketin uygulanmasında hakkında bilgi edinilmek istenilen topluluğu (ana kütleyi) oluşturan bütün birimlerin gözlenmesi (Serper ve Aytaç, 2000: 1) şeklinde tanımlanan, “**tam sayım yöntemi**” esas alınmıştır. Örneklem çerçevesini (Nakip, 2006: 197) belirlemek için söz konusu hastanelerin yöneticileri ile görüşülmüş ve yönetici, uzman doktor, pratisyen hekim, diş hekimi, hemşire, ATT, sağlık memuru, sağlık tekniker/teknisyeni ve tıbbi sekreter olarak görev yapan toplam çalışan sayısının 1394 olduğu tespit edilmiştir.

Bu çerçevede sözü geçen işletmelerde *15 Eylül 2010 - 20 Kasım 2010* tarihleri arasında, 1394 anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen anket sayısı 368'dir. Ancak bu anketlerden 6 tanesinin tamamı veya büyük bir kısmı boş olduğundan değerlendirmeye dâhil edilmemiştir. Değerlendirilen anket sayısı 362'dir. Bu oran da ana kütlenin % 26'sını oluşturmaktadır. Bu oran, bu tür araştırmalar için bilimsel olarak kabul edilebilir bir orandır.

Bu çalışma için 362 adet anket formunun değerlendirmeye alınmış olmasının, bilimsel açıdan yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla “**eğer örnekleme yapılsaydı kaç adet örnek birimine ulaşılması gerekirdi**” sorusuna cevap aramak gerekir.

Ana kütleden örneklem seçilmesi sürecinde kullanılan ve ana kütlenin bilinip bilinmemesine göre farklılık gösteren çeşitli formüller bulunmaktadır (Churchill, 1996; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; Nakip, 2006; Karasar, 2009). Bu çalışmada ana kütle bilindiğinden dolayı örnek sayısının belirlenmesi amacıyla aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 48):

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N - 1) + t^2 pq$$

Söz konusu formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısını,

n: Örneklem hacmini yani örnekleme girecek birey sayısını,

p: İncelenen olayın oluş sıklığını yani gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, “t” tablosundan bulunan teorik değeri,

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen + / - örnekleme hatasını göstermektedir.

Çalışmanın ana kütlesini Konya ilindeki özel hastanelerde çalışan 1394 sağlık personeli oluşturmaktadır. İncelenen olayın oluş (p) ve olmayış (q) sıklığı 0,5 olarak varsayılmıştır. Çalışmada örnekleme hatası %5 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir. %95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde teorik t değeri, t dağılımı kritik değerleri tablosunda 1,96 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değerler formüldeki yerlerine konulduğunda çalışmanın örnek hacmi aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$n = \frac{1394.(1,96)^2.0,25}{(0,05)^2.(1394 - 1) + (1,96)^2.0,25}$$

$$n = 301$$

Örnekleme yapılması durumunda ana kütle içerisindeki 301 örnek birimine ulaşmak yeterli olacaktır. Dolayısıyla, tamsayım yapılarak ulaşılan 362 birimin yeterli olduğu ifade edilebilir.

### 5.5.3. Verilerin Analizi

Veriler SPSS 15.0 İstatistiksel Paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yenilikçilik kültürü ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkileri test etmek için,

korelasyon analizi, yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerindeki etki düzeyini belirlemek için regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır.

## 5.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir ve içerik geçerliliği, yapısal geçerlilik, yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerlilik şeklinde sınıflandırılabilir (Altunışık ve diğ., 2007: 113-114).

Bu araştırmada, anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği, uzman bir kişinin ölçekleri denetlemesi ve değerlendirmesidir. Burada uzman kişi, düzenlenen ölçekli ifadelerin amacı kapsayıp kapsamadığını denetler (Nakip, 2006: 150).

Güvenilirlik kavramı, yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade eder (Kalaycı, 2009: 403). Araştırmada güvenilirliği ölçmek için alfa yöntemi kullanılmıştır. *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) yöntemi, *Likert* ölçekli sorularda kullanılır (Nakip, 2006: 145).

Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda; örgütsel yenilikçiliğin alt boyutlarından pazar yeniliği boyutunda bulunan “*Yeni hizmetler genellikle hastaneler arası rekabet nedeniyle uygulanır*” ifadesi bu boyutun güvenilirliğini önemli düzeyde düşürdüğü için ( $\alpha=0.63$ ) çıkarılmış olup, analizlere dahil edilmemiştir. Ayrıca örgütsel yenilikçiliğin alt boyutlarından stratejik yenilik boyutunda bulunan “*Bir hizmetin sunulması ile ilgili yeni bir yöntem gördüğümüzde o yöntemi en son hastanemiz uygular. (Olumsuz)*” ifadesi de söz konusu boyutun güvenilirliğini önemli düzeyde düşürdüğü için ( $\alpha=0.51$ ) anketten çıkarılmıştır.

Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonucu tespit edilen Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-5.1’de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

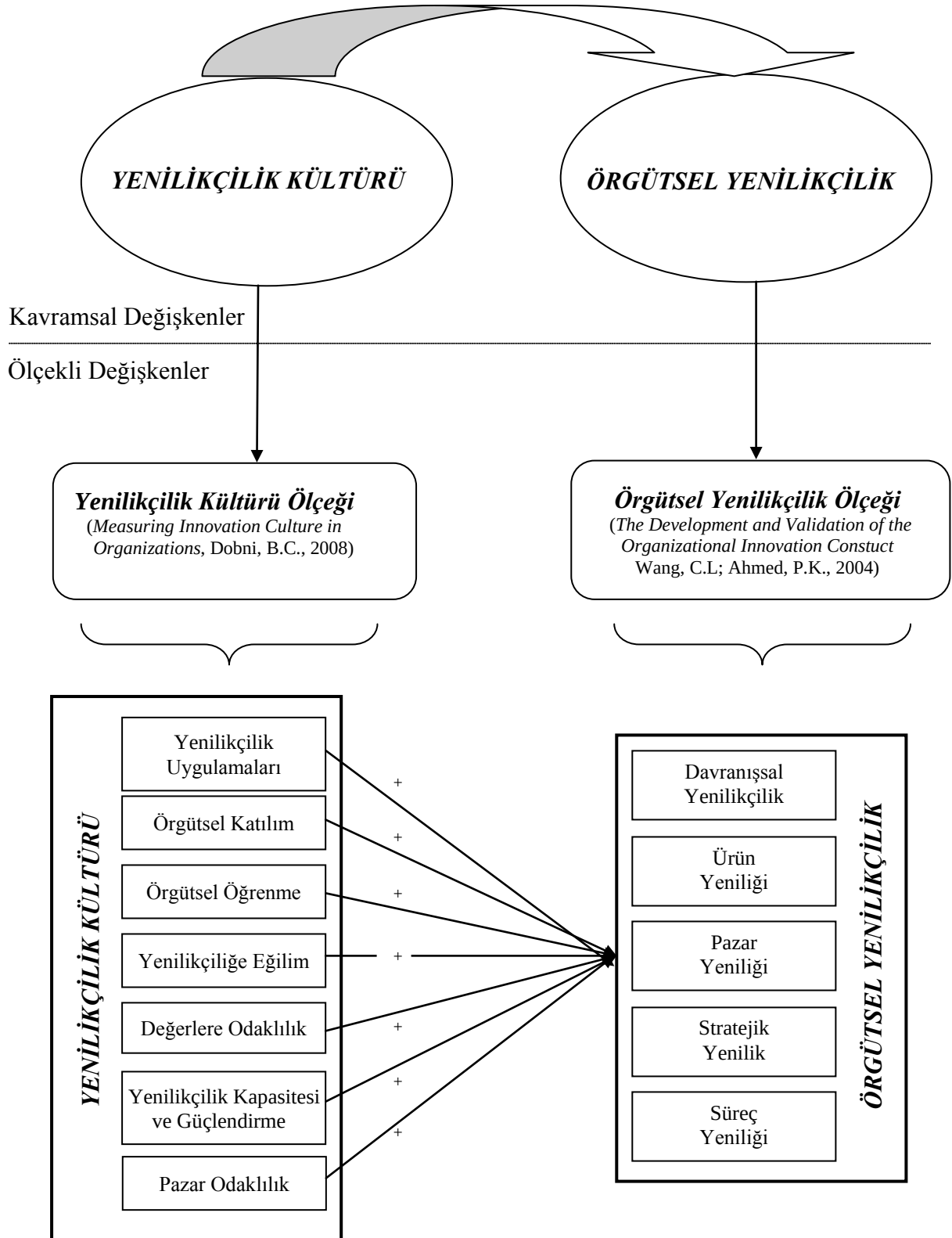
**Tablo-5.1: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

|                              | Ölçekler                               | Madde Sayısı | Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) |
|------------------------------|----------------------------------------|--------------|-----------------------------|
| <b>Yenilikçilik Kültürü</b>  | Yenilikçilik Uygulamaları              | 16           | 0.91                        |
|                              | Örgütsel Katılım                       | 13           | 0.88                        |
|                              | Örgütsel Öğrenme                       | 8            | 0.87                        |
|                              | Yenilikçiliğe Eğilim                   | 8            | 0.92                        |
|                              | Değer Odaklılık                        | 7            | 0.88                        |
|                              | Yenilikçilik Kapasitesi ve Güçlendirme | 6            | 0.80                        |
|                              | Pazar Odaklılık                        | 8            | 0.87                        |
| <b>Örgütsel Yenilikçilik</b> | Davranışsal Yenilik                    | 4            | 0.72                        |
|                              | Ürün (Hizmet) Yeniliği                 | 4            | 0.79                        |
|                              | Pazar Yeniliği                         | 3            | 0.66                        |
|                              | Stratejik Yenilik                      | 3            | 0.69                        |
|                              | Süreç Yeniliği                         | 4            | 0.75                        |

## 5.7. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİNİ OLUŞTURMA

Araştırmanın bağımsız değişkenini yenilikçilik kültürü (yenilikçilik uygulamaları, örgütsel katılım, örgütsel öğrenme, yenilikçiliğe eğilim, değer odaklılık, yenilikçilik kapasitesi-güçlendirme ve pazar odaklılık), bağımlı değişkenini ise örgütsel yenilikçilik (davranışsal yenilikçilik, ürün yeniliği, pazar yeniliği, stratejik yenilik ve süreç yeniliği) oluşturmaktadır.

Şekil-5.1: Araştırma Modeli



Hipotezlerin belirlenebilmesi ile ilgili literatür desteğini sağlamak için konu ile ilgili yazın dikkatle incelendiğinde; yenilikçilik kültürü konusunda yapılmış çalışmaların çoğunluğunun -yenilikçilik kültürünün öğelerini belirlemeye yönelik olarak- literatür incelemesi, görüşme ve örnek olay gibi kalitatif yöntemlerle hazırlanmış çalışmalardan oluştuğu görülecektir (Ahmed, 1998; Jassawalla ve Sashittal, 2002; Martins ve Teblanche, 2003; Jamrog ve diğ., 2006; Dombrowski ve diğ., 2007; Price, 2007; Prabhu, 2010; Pharaon ve Burns, 2010, Janiunaite ve Petraite, 2010). Bu tip çalışmalara ek olarak yenilikçilik kültürünü ölçmeye yönelik ölçek geliştirme amacıyla iki adet çalışmaya (Dobni, 2008a; Cantwell ve diğ., 2007) ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan *Cantwell ve diğ. (2007)* yapmış olduğu çalışmanın ölçek maddelerine ulaşılammıştır. Bu bağlamda hipotezlerin dayandırılacağı yazın daha çok örgüt kültürünü genel olarak ele alıp yenilikçilik üzerine etkilerini belirlemeye yönelik yapılmış çalışmalardan oluşmuştur.

Literatürden bahsederken öncelikle yenilikçilik konusunda son yıllarda yapılan en kapsamlı çalışmalardan biri olan *Tellis, Prabhu ve Chandy'nin (2009: 3)* gerçekleştirmiş oldukları çalışmaya değinmek yerinde olur. *Tellis ve diğ. 17* ülkede, 759 kamu işletmesi üzerinde yapmış oldukları çalışmada ( $n= 772$ ) radikal yenilikçilik ve değer yaratma bağımlı değişkenini etkileyebilecek dört bağımsız değişken belirlemişlerdir. Bunlar işgücü, sermaye, devlet ile ülke ve firma kültürüdür. Bu araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, *yenilikçiliği harekete geçiren en önemli faktörün örgüt kültürü* olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde *Panuwatwanich ve diğ. (2008: 407)* gerçekleştirdikleri çalışmada, örgüt kültürünün yenilikçilik çıktıları üzerinde pozitif yönlü, anlamlı ve çok kuvvetli ( $r=0.93$ ,  $p<0.001$ ) etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Bu genel sonuçlardan sonra yenilikçilik kültürünün alt boyutlarına ilişkin literatür incelemesi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

*Keeny ve Reedy'nin (2007: 119)* uygulamasını üretim sektöründe, -kobiler üzerinde- yaptıkları görgül çalışmalarında; yenilikçilik uygulamaları (temel koşullar ) ile yeni ürün ve/veya hizmet üretimi arasında, pozitif yönlü ( $r = 0.542$ ,  $p < .01$ ) bir

ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Araştırmanın sonuç bölümünde ise personel güçlendirme ve katılımcılığın yenilikçilik üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, pazar ve müşteri odaklılığın ise yenilikçiliğin en temel sürücüsü olduğunu vurgulamışlardır.

*Wang ve diğ. (2010: 767) Çin Halk Cumhuriyeti’nde imalat sanayisi üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada, yenilik ve takım çalışması odaklı bir örgütsel kültürün, yenilik sürecindeki finansal kaynak kullanımı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmada; örgüt kültürü Ar-Ge harcamaları ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde ara değişken (moderatör) olarak konumlandırılmış ve örgüt kültürünün boyutlarından olan yenilikçiliğe eğilim ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü, güçlü bir bağlantı ( $b = 6.68, p < .01$ ) tespit edilmiştir.*

*Alegre ve Chiva (2008: 315) İspanya ve İtalya’da seramik üretimi sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada ( $n = 182$ ); örgütsel öğrenme kültürünün yenilikçilik performansı üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olarak ele aldıkları katılımcılık ile örgütsel öğrenme kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir bağlantı ( $\beta = 0.78, t = 6.162$ ) bulunmuş, aynı şekilde örgütsel öğrenme kültürünün yenilikçilik performansını pozitif yönde ve anlamlı ( $\alpha = 0.691, t = 5.552, p = 0.000$ ) etkilediği tespit edilmiştir.*

*Ismail (2005: 639), Malezya’da ISO 9000 belgesine sahip 18 özel sektör firması üzerinde ( $n = 259$ ) gerçekleştirdiği çalışmada; korelasyon analizi sonucunda, örgütsel öğrenme kültürünün yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu ( $r = 0.733$ ) ancak yaratıcı iklim ile yenilikçilik arasında daha düşük düzeyde bir bağlantı olduğu ( $r = 0.473$ ) saptanmış olup; çoklu regresyon analizi sonucunda örgütsel yenilikçilikteki değişimin % 58.5’inin bağımsız değişkenler olan -alt boyutlarında güçlendirme ve öğrenme eğilimini içeren- örgütsel öğrenme kültürü ve yaratıcı iklim ile açıklandığı belirlenmiştir.*

*Panuwatwanich ve diğ. (2008: 407) Avustralya’da mimarlık ve mühendislik şirketleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında ( $n = 181$ ); yenilikçilik çıktıları üzerinde katılımcılığın ( $t$  değeri = 8.7,  $R^2 = 0.52$ ), personel güçlendirmenin ( $t$*

*değeri* = 8.11,  $R^2 = 0.56$ ) ve müşteri odaklılığın (*t değeri* = 7.92 ,  $R^2 = 0.71$  ) pozitif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde *O'regan* ve *diğ.* (2006: 251) *İngiltere*'de KOBİ'ler üzerinde yaptıkları çalışmalarında personel güçlendirme ve yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r=0.601$ ,  $p<0.01$ ) tespit etmişlerdir.

*Wan* ve *diğ.* (2000: 180) *Singapur*'da hizmet ve üretim sektöründen çeşitli firmalar üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada ( $n= 71$ ), gerçekleştirmiş oldukları regresyon analizi sonucunda kararların alınmasında -personel güçlendirmeyi sağlayan- adem-i merkeziyetçiliğin yenilikçiliği pozitif yönlü etkilediği ( $\beta = 0.537$ ,  $R^2 = 0.056$  ve  $p= 0.046$ ) sonucuna ulaşmışlardır.

*Jaskyte* (2002: 67) *ABD*'de sivil toplum örgütleri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada ( $n= 264$ ); örgütsel yenilikçilik ile -değer odaklılık alt boyutları olarak- yenilikçilik değerleri (yenilikçi olma, risk almada isteklilik, tecrübe) ve girişkenlik değerleri arasında anlamlı, pozitif yönlü (*yenilikçilik*:  $r= 0.437$   $p <0.05$ ; *girişkenlik*:  $r= 0.430$   $p <0.10$ ) bir ilişki saptamıştır.

*Tonnessen* (2005: 206) katılımcılık yoluyla sürekli yenilikçiliğin sağlanması üzerine *Norveç*'teki kimi firmalar üzerinde gerçekleştirdiği örnek olay çalışmasında bir firmanın sahip olduğu insan kaynağının potansiyelinden maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak örgütsel katılım o firmanın yenilikçilik kabiliyetini arttıracak, yenilikçilikte etkinlik sağlayacak ve iş çevresini geliştirecektir. Bu görüşü destekler nitelikte bir çalışmada *Chen* ve *Huang*'ın (2009: 104) *Tayvan*'da hizmet sektöründe gerçekleştirdiği bir araştırmada ( $n= 146$ ); örgütsel katılımcılığın yönetsel ve teknik yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki (yönetsel:  $r= 0.15$   $p <0.05$ ; teknik:  $r= 0.27$   $p <0.01$  ) tespit edilmiştir. *De Dreu* ve *West* (2001: 1191) ise *Hollanda* Ulusal Posta Hizmetleri Kuruluşu'nda 27 takım üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada ( $n= 109$ ) katılımcılık ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptamıştır ( $r= 0.45$   $p <0.05$ ).

Türkiye'de yapılmış araştırmaları da irdelemek gerekirse;

*Gumusluoglu ve Ilsev* (2009: 461) Türkiye’de 43 küçük ve orta büyüklükteki yazılım firmasının Ar –Ge personeli üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında ( $n=167$ ) personel güçlendirme ile yenilikçilik potansiyeli arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunsa da yenilikçilik potansiyeli ile örgütsel yenilikçilik arasında önemli bir ilişki tespit edilememiştir ( $b = -0.17$ , n.s.).

*Akgün ve diğ.* (2007: 501) İstanbul’da yeni ürün geliştirebilen ve bunları ihraç edebilen 250 firmadan 106 genel müdür üzerinde uygulama yapma imkanı buldukları çalışmalarında örgütsel öğrenme kapasitesi ile ürün yenilikçiliği arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $b = 0.29$ ,  $p < 0.05$ ) belirlemişlerdir. Benzer şekilde *Avcı* (2009: 121) Muğla’da mermer işletmelerinde uygulamasını yaptığı çalışmada, öğrenme yöneliminin yenilik performansı üzerindeki etkisini belirlemek ve çalışmanın hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi uygulamıştır. Analiz sonucunda öğrenme yöneliminin bağımlı değişken olan yenilikçiliği açıklama oranı (düzeltilmiş  $R^2$ ) %73.4 olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda öğrenme yöneliminin yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu ifade edilmiştir. Aynı konuda Kocaeli ve İstanbul’da bulunan küçük ve orta ölçekli imalat ve hizmet işletmeleri üzerinde ( $n = 141$ ) gerçekleştirilen farklı bir araştırmada (Ertokatlı, 2007: 65); öğrenme yönelimi ile yenilikçilik performansı arasında pozitif yönlü bağlantı tespit edilmiştir ( $\beta = 0.640$ ,  $t = 10,568$   $p < 0.01$ ).

*Çavuş ve Akgemci* (2008: 229) İSO’nun her yıl yayınladığı Türkiye’nin ilk 500 şirketinden farklı sektörlerdeki örnekler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada ( $n=280$ ) personel güçlendirme ile örgütsel yenilikçiliğin anlamlı bir ilişki içinde olduğu ve yapılan regresyon analizi sonucuna göre personel güçlendirmenin nispi olarak örgütsel yenilikçiliğin %47,8’ini açıklayabildiği saptanmıştır.

*Çakar ve Ertürk* (2010: 325) çeşitli sektörlerden küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada ( $n=743$ ); personel güçlendirme ve yenilikçilik yeteneği üzerinde pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir ( $r = 0.26$ ,  $t \text{ değeri} = 3.728$   $p < 0.01$ ).

Literatürdeki araştırma sonuçları dikkate alınarak, araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

**H<sub>1</sub>: Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçilik uygulamaları ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

**H<sub>1a</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçilik uygulamaları ile davranışsal yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçilik uygulamaları ile ürün yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçilik uygulamaları ile pazar yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>1d</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçilik uygulamaları ile stratejik yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>1e</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçilik uygulamaları ile süreç yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>: Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan örgütsel katılım ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

**H<sub>2a</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan örgütsel katılım ile davranışsal yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan örgütsel katılım ile ürün yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan örgütsel katılım ile pazar yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2d</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan örgütsel katılım ile stratejik yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2e</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan örgütsel katılım ile süreç yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan örgütsel öğrenme ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3a</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan örgütsel öğrenme ile davranışsal yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3b</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan örgütsel öğrenme ile ürün yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3c</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan örgütsel öğrenme ile pazar yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3d</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan örgütsel öğrenme ile stratejik yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3e</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan örgütsel öğrenme ile süreç yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçiliğe eğilim ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>4a</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçiliğe eğilim ile davranışsal yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>4b</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçiliğe eğilim ile ürün yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>4c</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçiliğe eğilim ile pazar yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>4d</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçiliğe eğilim ile stratejik yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>4e</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçiliğe eğilim ile süreç yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan değer odaklılık ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>5a</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan değer odaklılık ile davranışsal yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>5b</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan değer odaklılık ile ürün yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>5c</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan değer odaklılık ile pazar yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>5d</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan değer odaklılık ile stratejik yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>5e</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan değer odaklılık ile süreç yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçilik kapasitesi ve güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>6a</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçilik kapasitesi ve güçlendirme ile davranışsal yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>6b</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçilik kapasitesi ve güçlendirme ile ürün yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>6c</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçilik kapasitesi ve güçlendirme ile pazar yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>6d</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçilik kapasitesi ve güçlendirme ile stratejik yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>6e</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçilik kapasitesi ve güçlendirme ile süreç yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>7</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan pazar odaklılık ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>7a</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan pazar odaklılık ile davranışsal yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>7b</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan pazar odaklılık ile ürün yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>7c</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan pazar odaklılık ile pazar yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>7d</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan pazar odaklılık ile stratejik yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>7e</sub>:** Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan pazar odaklılık ile süreç yeniliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

## **5.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

### **5.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular**

Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışanların demografik özellikleri Tablo-5-2’de verilmiştir.

**Tablo-5.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| Özellikler           | N   | %    | Özellikler                     | N   | %    |
|----------------------|-----|------|--------------------------------|-----|------|
| <b>Cinsiyet</b>      |     |      | <b>Hastane Türü</b>            |     |      |
| Erkek                | 125 | 34.0 | Genel                          | 337 | 93.1 |
| Kadın                | 237 | 66.0 | Tek Branş                      | 25  | 6.9  |
| <b>Yaş</b>           |     |      | <b>İdari Göreviniz var mı?</b> |     |      |
| 20 yaş ve aşağısı    | 19  | 5.3  | Evet                           | 78  | 21.5 |
| 21-25 yaş arası      | 99  | 27.2 | Hayır                          | 284 | 78.5 |
| 26-30 yaş arası      | 94  | 26.0 |                                |     |      |
| 31-35 yaş arası      | 72  | 19.9 | <b>Statü</b>                   |     |      |
| 36-40 yaş arası      | 46  | 12.7 | Uzman Doktor                   | 84  | 23.2 |
| 41 yaş ve üzeri      | 32  | 8.9  | Pratisyen Hekim                | 6   | 1.7  |
| <b>Hizmet Süresi</b> |     |      | Yönetici                       | 9   | 2.5  |
| 1 yıldan az          | 92  | 25.4 | Yüksek Hemşire                 | 30  | 8.3  |
| 1-5 yıl arası        | 185 | 51.1 | Hemşire                        | 83  | 22.9 |
| 6-10 yıl arası       | 63  | 17.4 | ATT                            | 23  | 6.4  |
| 10 yıl ve daha fazla | 22  | 6.1  | Sağlık Teknisyeni              | 30  | 8.3  |
|                      |     |      | Tıbbi Sekreter                 | 25  | 6.9  |
|                      |     |      | Diğer                          | 72  | 19.8 |

**n=362**

Tablo-5.2'deki demografik özellikler ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde; anketi cevaplayanların %66.0'nın kadın, %34.0'ünün erkek olduğu görülmektedir. Yaş aralığı açısından baktığımızda ise; %5.3'ünün 20 yaş ve aşağısı, %27.1'inin 21-25 yaş arası, %26.0'sının 26-30 yaş arası, %19.9'unun 31-35 yaş arası, %12.7'sinin 36-40 yaş arası ve %8.9'unun ise 41 yaş ve üzeri gruplarda yer aldıkları anlaşılmaktadır. Hizmet süresi açısından incelendiğinde ise; katılımcıların %25.1'inin 1 yıldan az, %51.5'inin 1-5 yıl arası, %17.5'inin 6-10 yıl arası ve %5.8'inin 10 yıl ve daha fazla iş deneyimine sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların %93.1'inin genel, %6.9'unun tek branşlı hastanede çalıştığı görülmektedir. Ayrıca çalışanların %21.0'inin idari görevi bulunurken, %79.0'unun idari görevi bulunmamaktadır. Çalışılan hastanedeki statü ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde; büyük bir kısmının hemşire (%23.2), uzman doktor

(%22.3) ve diğer (%20.1) statüdeki (diş hekimi, laborant, biyolog, diyetisyen, odyolog, radyodiagnostik teknisyeni, muhasebe, hasta hakları sor. vb.) çalışanlar olduğu tespit edilmiştir.

### 5.8.2. Yenilikçilik Kültürüne İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırmada anketi cevaplayan çalışanların, yenilikçilik kültürünün alt boyutları olan yenilikçilik uygulamaları, örgütsel katılım, örgütsel öğrenme, yenilikçiliğe eğilim, değer odaklılık, yenilikçilik kapasitesi-güçlendirme ve pazar odaklılığa ilişkin değerlendirmelerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo-5.3'te sunulmuştur.

**Tablo-5.3: Yenilikçilik Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| Yenilikçilik Kültürü                      | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |
|-------------------------------------------|----------------|--------------------|
| 1. Yenilikçilik Uygulamaları              | 0.60           | 3.54               |
| 2. Örgütsel Katılım                       | 0.61           | 3.78               |
| 3. Örgütsel Öğrenme                       | 0.65           | 3.73               |
| 4. Yenilikçiliğe Eğilim                   | 0.73           | 3.71               |
| 5. Değer Odaklılık                        | 0.60           | 3.89               |
| 6. Yenilikçilik Kapasitesi ve Güçlendirme | 0.64           | 3.76               |
| 7. Pazar Odaklılık                        | 0.66           | 3.61               |

Hastane çalışanları arasında yenilikçilik kültürünün alt boyutları içerisinde değer odaklılık 3.89 ile en yüksek ortalamaya sahipken, yenilikçilik uygulamaları boyutu 3.54 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yenilikçilik Uygulamaları ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-5.4.'de verilmiştir.

**Tablo-5.4: Yenilikçilik Uygulamaları İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| “YENİLİKÇİLİK<br>UYGULAMALARI” İFADELERİ                                                                                                                      | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|----------------|--------------------|
|                                                                                                                                                               | %                          | %            | %                                 | %           | %                         |                |                    |
| Önümüzdeki yıllarda süreçlerimizde (teşhis-tedavi metodları vb.) mevcut iş modellerimizi destekleyecek şekilde değişikliğe gidebiliriz.                       | 1,1                        | 3,9          | 15,5                              | 63,4        | 16,1                      | 0,75           | 3,89               |
| Yenilikçi çizgimizin sonucu olarak girişimciliği destekleyecek yeni kaynaklar ya da mevcut kaynakların farklı yönlendirilmesine yönelik önerilerde bulunuruz. | 1,4                        | 6,1          | 22,4                              | 59,8        | 10,2                      | 0,78           | 3,71               |
| Yenilikçilik ile ilgili geniş bir tabana sahibiz.                                                                                                             | 1,7                        | 13,9         | 28,3                              | 44,2        | 11,9                      | 0,93           | 3,50               |
| Yenilikçilik yapımızı ölçülebilir kaynaklarla (insan ve finansal) destekleriz.                                                                                | 1,7                        | 12,6         | 23,7                              | 49,7        | 12,3                      | 0,92           | 3,58               |
| Kurumsal amaçlarımıza daha az hizmet eden süreçleri söndürmek yerine yeni hizmetler inşa etmek için hazırlıklıyız.                                            | 1,4                        | 11,0         | 26,0                              | 48,1        | 13,5                      | 0,90           | 3,61               |
| Yeni sağlık hizmeti önerilerini kayıt altına alan iyi bir sisteme sahibiz.                                                                                    | 2,5                        | 11,9         | 24,0                              | 41,7        | 19,9                      | 1,00           | 3,65               |
| Fikirlerimiz kolayca hizmete dönüştürülebilir.                                                                                                                | 3,9                        | 11,6         | 34,1                              | 39,9        | 10,5                      | 0,96           | 3,42               |
| Ne kadar başarılı olacağı net olmasa da yeni hizmetleri başlatmak bize ters gelmez.                                                                           | 3,9                        | 11,2         | 21,8                              | 51,5        | 11,5                      | 0,97           | 3,55               |
| Yönetim gelişime yönelik uygulamalar yolundaki engelleri kaldırmada dirençleri kırmada çalışanlara yardımcı olur.                                             | 4,2                        | 10,8         | 25,5                              | 47,6        | 11,9                      | 0,98           | 3,52               |
| Kurumda fırsatların beklenildiği gibi çıkmayacağı ve hataların da yapılabileceği yönünde bir anlayış hakimdir.                                                | 5,6                        | 18,7         | 27,4                              | 39,7        | 8,7                       | 1,04           | 3,27               |
| Rekabetçi reaksiyonlara bağlı olarak ürün ve hizmetlerde hızlı değişim yapabiliriz.                                                                           | 0,8                        | 11,7         | 29,7                              | 47,8        | 10,0                      | 0,86           | 3,54               |
| Fikirlerimizi uygulamaya geçirmede hızlıyız.                                                                                                                  | 2,2                        | 17,1         | 30,1                              | 43,4        | 7,2                       | 0,92           | 3,36               |
| Hastanemizden beklentilerin üstünde ya da altında hizmet alındığını anlayabiliriz.                                                                            | 1,4                        | 12,0         | 25,1                              | 52,4        | 9,2                       | 0,87           | 3,56               |
| Rekabeti destekleyici süreç ve işlemler gerektiğinde hızlı bir biçimde                                                                                        | 1,7                        | 8,4          | 26,6                              | 54,6        | 8,7                       | 0,83           | 3,60               |

|                                                                                                      |     |      |      |      |     |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|-----|------|------|
| şekillendirilebilir.                                                                                 |     |      |      |      |     |      |      |
| Yenilikçilik girişimlerimizi ölçecek ölçüm metodlarına sahibiz.                                      | 2,2 | 15,9 | 29,5 | 43,7 | 8,6 | 0,93 | 3,40 |
| Performans yönetimi bilgileri insanları kontrol etmekten çok gelişimsel faaliyetler için kullanılır. | 4,7 | 12,3 | 29,0 | 46,0 | 8,1 | 0,97 | 3,40 |

(n= 362), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-5.4’deki verilere göre; aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, yenilikçilik uygulamaları boyutunda ilk sırada “önümüzdeki yıllarda süreçlerimizde (teşhis-tedavi metodları vb.) mevcut iş modellerimizi destekleyecek şekilde değişikliğe gidebiliriz” (3,89), en az katılım düzeyi olan ifade ise “kurumda fırsatların beklenildiği gibi çıkmayacağı ve hataların da yapılabileceği yönünde bir anlayış hakimdir.” (3,27) olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Katılım boyutu ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-5.5.’te sunulmuştur.

**Tablo-5.5: Örgütsel Katılım İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| “ÖRGÜTSEL KATILIM”<br>İFADELERİ                                                   | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|----------------|--------------------|
|                                                                                   | %                          | %            | %                                 | %           | %                         |                |                    |
| Sunulan hizmete olan katkı<br>diğer çalışanlarca değerlendirilir.                 | 2,5                        | 10,2         | 23,5                              | 51,8        | 11,9                      | 0,91           | 3,60               |
| Hastanedeki yenilikçilik sürecine<br>nasıl katılabileceğimi biliyorum.            | 2,5                        | 12,5         | 19,4                              | 51,8        | 13,9                      | 0,96           | 3,62               |
| Meslektaşlar arasında eşitlik söz<br>konusudur.                                   | 9,4                        | 16,1         | 23,5                              | 38,2        | 12,7                      | 1,16           | 3,29               |
| Yöneticiler ve çalışanlar arasında<br>güven ve karşılıklı saygı ortamı<br>vardır. | 4,4                        | 7,5          | 16,3                              | 49,0        | 22,7                      | 1,02           | 3,78               |
| Benim bölümümdeki çalışanlar<br>arasında ekip çalışması ve iyi bir                | 3,9                        | 5,3          | 14,2                              | 47,2        | 29,4                      | 0,99           | 3,93               |

|                                                                                                                                                    |     |     |      |      |      |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|------|------|------|------|
| İletişim hattı vardır ve yapılan işi kendi işimizmiş gibi sahipleniriz.                                                                            |     |     |      |      |      |      |      |
| Stratejik kararlara katılmak için kendimi yeterli görmekteyim.                                                                                     | 1,4 | 3,3 | 17,5 | 54,6 | 23,3 | 0,81 | 3,95 |
| İletişim kanalları açık ve dürüstçedir.                                                                                                            | 3,0 | 9,1 | 19,7 | 49,9 | 18,3 | 0,97 | 3,71 |
| Departman içi ve departmanlar arası karşılıklı işbirliği mevcuttur.                                                                                | 4,2 | 8,4 | 19,0 | 52,0 | 16,5 | 0,98 | 3,68 |
| Bir çalışan olarak fikir üretmeye muktedir olduğumu hissediyorum.                                                                                  | 3,0 | 4,4 | 14,9 | 55,2 | 22,4 | 0,90 | 3,90 |
| Yaptığım iş ile ilgili yenilikler yapabilecek yeterli düzeyde bilgi sahibiyim.                                                                     | 1,1 | 3,6 | 16,1 | 54,4 | 24,7 | 0,81 | 3,98 |
| Kurumumuzun geleceğini düşünmek adına bir zorunluluk hissetmekteyim.                                                                               | 1,9 | 5,3 | 18,8 | 47,9 | 26,0 | 0,91 | 3,91 |
| Verilen kararlardan ve yapılan işlerden daha iyi bir yol olduğunu düşünüyorsam bu fikrimi rahatlıkla söyleyebilirim.                               | 1,4 | 6,4 | 16,0 | 49,2 | 27,1 | 0,90 | 3,94 |
| Bana yöneticiler tarafından - denetimin çok düşük seviyede olduğu anlarda bile- kurumun yararına hareket ettiğim yönünde güvenildiğini hissedirim. | 2,8 | 6,1 | 17,6 | 47,8 | 25,7 | 0,96 | 3,87 |

(n= 362), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Örgütsel katılım boyutunda ilk sırada “yaptığım iş ile ilgili yenilikler yapabilecek yeterli düzeyde bilgi sahibiyim.” (3,98), en az katılım düzeyi olan ifade ise “meslektaşlar arasında eşitlik söz konusudur.” (3,29) olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Öğrenme boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-5.6’da sunulmuştur.

**Tablo-5.6: Örgütsel Öğrenme İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| “ÖRGÜTSEL ÖĞRENME”<br>İFADELERİ                                                                                             | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|----------------|--------------------|
|                                                                                                                             | %                          | %            | %                                 | %           | %                         |                |                    |
| Kurumumuzda herkes öğrenme (eğitim) faaliyetleri içindedir.                                                                 | 1,9                        | 16,6         | 22,1                              | 45,3        | 14,1                      | 0,99           | 3,53               |
| Olağan faaliyetler dışında stratejik girişimleri destekler nitelikte eğitimler de aldım.                                    | 1,1                        | 13,4         | 20,7                              | 49,2        | 15,6                      | 0,94           | 3,65               |
| Kurumumuzda yenilikçiliği desteklemek için; yeni beceriler, kabiliyetler ve bilgiler edinmemize yönelik beklentiler vardır. | 0,8                        | 8,6          | 21,6                              | 51,8        | 17,2                      | 0,87           | 3,76               |
| Beni yenilikçiliğe itecek eğitim ve öğrenme ihtiyacımın ne olduğunun farkındayım.                                           | 0,6                        | 4,7          | 15,5                              | 56,4        | 22,9                      | 0,79           | 3,96               |
| Devam eden kurumsal öğrenme faaliyetleri beni cesaretlendirir.                                                              | 1,4                        | 3,1          | 18,7                              | 54,0        | 22,8                      | 0,81           | 3,94               |
| Kurumumuzda mentörlük (yol göstericilik) ve öğrenim sonrası destek verilmektedir.                                           | 2,8                        | 14,1         | 28,0                              | 40,4        | 14,7                      | 0,99           | 3,50               |
| Üst yönetimimiz eğitim faaliyetlerini destekleyen ve kolaylaştırıcı bir tavır sergilerler.                                  | 1,4                        | 8,1          | 23,3                              | 49,2        | 18,1                      | 0,89           | 3,74               |
| Yöneticiler yenilikçiliği destekleyecek uygun liderlik davranışı ortaya koymaktadırlar.                                     | 1,9                        | 7,2          | 23,8                              | 50,3        | 16,9                      | 0,89           | 3,73               |

(n= 362), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-5.6'daki örgütsel öğrenme ifadelerine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında; ilk sırada “Beni yenilikçiliğe itecek eğitim ve öğrenme ihtiyacımın ne olduğunun farkındayım” ifadesi (3,96), son sırada ise “Kurumumuzda mentörlük (yol göstericilik) ve öğrenim sonrası destek verilmektedir” ifadesi (3,50) yer almaktadır.

Yenilikçiliğe Eğilim boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-5.7’de sunulmuştur.

**Tablo-5.7: Yenilikçiliğe Eğilim İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| “YENİLİKÇİLİĞE EĞİLİM”<br>İFADELERİ                                                                                        | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|----------------|--------------------|
|                                                                                                                            | %                          | %            | %                                 | %           | %                         |                |                    |
| Yenilikçilik kurumsal kültürümüzde vardır, sadece bir sözden ibaret değildir.                                              | 1,7                        | 7,7          | 22,1                              | 50,6        | 18,0                      | 0,89           | 3,75               |
| Çalışmalarımız, stratejik (Uzun dönemli başarıyı hedef alan) anlayış temelinde şekillendirilir.                            | 0,6                        | 7,2          | 22,7                              | 52,5        | 17,1                      | 0,83           | 3,78               |
| Üst yönetimimiz tüm kurumda etkili yenilikçilik mesajları vermektedir.                                                     | 1,1                        | 11,5         | 22,8                              | 45,5        | 19,1                      | 0,94           | 3,70               |
| Projeler, girişimler ve takımlarla desteklenmiş bir yenilikçilik vizyonuna sahibiz.                                        | 3,1                        | 12,8         | 23,1                              | 41,9        | 19,2                      | 1,03           | 3,61               |
| Yönetim işlerin yapılışı ile ilgili farklı fikirler elde etmişse düşüncelerini bu yönde yönlendirebilir.                   | 3,3                        | 8,3          | 24,9                              | 47,2        | 16,3                      | 0,96           | 3,65               |
| Kurumumuzda açık şekilde ortaya konmuş yenilikçilik hedefleri vardır.                                                      | 2,8                        | 8,6          | 24,9                              | 47,5        | 16,3                      | 0,94           | 3,66               |
| Yenilikçilik kurumum için temel değerlerden biridir.                                                                       | 2,8                        | 5,8          | 19,4                              | 52,4        | 19,7                      | 0,91           | 3,80               |
| Rekabet avantajı kazanmak amacı ile (hizmet kalitemizi yükseltmek amacı ile) stratejik girişimlerimiz süreklilik gösterir. | 1,9                        | 7,2          | 23,8                              | 53,9        | 13,3                      | 0,86           | 3,69               |

(n= 362), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Yenilikçiliğe eğilim boyutunda ilk sırada “yenilikçilik kurumum için temel değerlerden biridir” (3,80), en az katılım düzeyi olan ifade ise “projeler, girişimler ve

takımlarla desteklenmiş bir yenilikçilik vizyonuna sahibiz” (3,61) olduğu tespit edilmiştir.

Değer Odaklılık boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-5.8’de sunulmuştur.

**Tablo-5.8: Değer Odaklılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| “DEĞER ODAKLILIK”<br>İFADELERİ                                                                                                        | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|----------------|--------------------|
|                                                                                                                                       | %                          | %            | %                                 | %           | %                         |                |                    |
| Değerlerimizi belirlerken, müşterilerimizi (hastalarımızı) sürece dahil ederiz.                                                       | 0,3                        | 6,1          | 15,0                              | 60,7        | 18,0                      | 0,77           | 3,90               |
| Bir değer oluşturma girişiminde değer zincirinin diğer elemanları (distribütör, tedarikçi, satıcılar vb.) ile de etkileşim içindeyiz. | 2,2                        | 7,2          | 25,2                              | 52,1        | 13,3                      | 0,88           | 3,67               |
| Müşteriler (Hastalar) ve çalışanlara yönelik süreçlere nelerin değer katacağı konusunda fikir birliği vardır.                         | 2,2                        | 9,7          | 26,8                              | 49,4        | 11,9                      | 0,90           | 3,59               |
| Sunduğum sağlık hizmetinin her aşaması ile ilgili bir yenilikçilik ve yeni fikir arayışı içindeyim.                                   | 1,1                        | 7,2          | 18,0                              | 57,5        | 16,3                      | 0,83           | 3,80               |
| Değer katacak kararları verirken ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde etmeye çalışırım.                                                  | 0,8                        | 3,0          | 13,3                              | 61,3        | 21,5                      | 0,74           | 4,00               |
| Hangi süreç ya da hizmetin mükemmel olması gerektiğini bilirim.                                                                       | 0,6                        | 2,8          | 18,1                              | 60,0        | 18,6                      | 0,72           | 3,93               |
| Hastalara sunduğum hizmete değer katacak uygun davranışları sergilerken kendimi rahat hissederim.                                     | 0,8                        | 2,5          | 10,5                              | 56,9        | 29,3                      | 0,75           | 4,11               |

(n= 362), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-5.8’deki verilere göre; aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, değer odaklılık boyutunda ilk sırada “hastalara sunduğum hizmete değer katacak uygun

davranışları sergilerken kendimi rahat hissedirim.” (4,11), en az katılım düzeyi olan ifade ise “müşteriler (Hastalar) ve çalışanlara yönelik süreçlere nelerin değer katacağı konusunda fikir birliği vardır.” (3,59) olduğu tespit edilmiştir.

Yenilikçilik kapasitesi ve güçlendirme boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-5.9’da sunulmuştur.

**Tablo-5.9: Yenilikçilik Kapasitesi ve Güçlendirme İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| “YENİLİKÇİLİK<br>POTANSİYELİ” İFADELERİ                                                                              | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|----------------|--------------------|
|                                                                                                                      | %                          | %            | %                                 | %           | %                         |                |                    |
| Yenilikçi bir birey olduğumu düşünürüm.                                                                              | 0,8                        | 1,9          | 12,7                              | 53,3        | 31,2                      | 0,76           | 4,12               |
| Çalışanlar tarafından günlük faaliyetlerde yenilikçiliğin temel değerler içine konması başarı oranını yükseltebilir. | 0,8                        | 3,6          | 11,6                              | 56,8        | 27,1                      | 0,78           | 4,06               |
| Belirsizlik benim için risk değil, fırsattır.                                                                        | 5,8                        | 19,2         | 30,8                              | 30,8        | 13,3                      | 1,09           | 3,27               |
| Kurumum benim yenilikçiliğimi (yaratıcılığımı) kendi yararına kullanır.                                              | 3,9                        | 12,5         | 30,2                              | 36,8        | 16,6                      | 1,03           | 3,50               |
| Kurumda yenilik yapma kapasitemizi geliştirmek için bize fırsat verilir.                                             | 2,8                        | 10,3         | 27,2                              | 42,8        | 16,9                      | 0,98           | 3,61               |
| Fırsat verilirse bir şeyleri daha farklı yapmak için çaba gösteririm.                                                | 0,6                        | 3,9          | 13,7                              | 56,7        | 25,1                      | 0,77           | 4,02               |

(n= 362), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Yenilikçilik kapasitesi ve güçlendirme boyutunda ilk sırada “yenilikçi bir birey olduğumu düşünürüm.” (4,12), en az katılım düzeyi olan ifade ise “belirsizlik benim için risk değil, fırsattır.” (3,27) olduğu tespit edilmiştir.

Pazar Odaklılık boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-5.10’da sunulmuştur.

**Tablo-5.10: Pazar Odaklılık İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| “PAZAR ODAKLILIK”<br>İFADELERİ                                                                                                         | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|----------------|--------------------|
|                                                                                                                                        | %                          | %            | %                                 | %           | %                         |                |                    |
| Hastalar (Müşteriler), rekabetçiler ve kurumda çalışanları etkileyecek bir bilgi edindiğimde bu bilgiyi nasıl kullanacağımı biliyorum. | 1,1                        | 6,9          | 17,4                              | 55,5        | 19,1                      | 0,84           | 3,85               |
| Kurumumla ilgili hayati önem taşıyan konular hakkında bilgim vardır.                                                                   | 3,3                        | 13,0         | 24,6                              | 45,3        | 13,8                      | 0,99           | 3,53               |
| Hastanemizin gelecekte başarı sağlayabileceği faaliyet alanları (ya da pazar segmenti) hakkında bilgimiz vardır.                       | 2,8                        | 18,0         | 26,0                              | 44,3        | 8,9                       | 0,97           | 3,39               |
| Diğer hastanelerin hangi müşteriye (hastayı) hedeflediğini biliriz.                                                                    | 2,2                        | 13,6         | 31,1                              | 41,9        | 11,1                      | 0,93           | 3,46               |
| Kurumumuz bilgilerimizi ifade etmemiz konusunda teşvik edicidir.                                                                       | 1,4                        | 10,5         | 27,6                              | 45,3        | 15,2                      | 0,91           | 3,62               |
| Rekabet ettiğimiz çevreyi anlamaya zaman ayırırız.                                                                                     | 2,8                        | 16,3         | 28,3                              | 41,0        | 11,6                      | 0,99           | 3,42               |
| Bilgi üretiminin stratejik olduğunu düşünüyorum.                                                                                       | 1,1                        | 8,0          | 20,2                              | 55,1        | 15,5                      | 0,85           | 3,76               |
| Ürettiğimiz bilgiler bize sağlık sektöründe farklı bir avantaj sağlamaktadır.                                                          | 1,4                        | 7,5          | 16,7                              | 53,3        | 21,1                      | 0,88           | 3,85               |

(n= 362), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-5.10'daki pazar odaklılık ifadelerine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında; “Hastalar (Müşteriler), rekabetçiler ve kurumda çalışanları etkileyecek bir bilgi edindiğimde bu bilgiyi nasıl kullanacağımı biliyorum” ifadesi ve “Ürettiğimiz bilgiler bize sağlık sektöründe farklı bir avantaj sağlamaktadır” ifadeleri (3,85) ortalama ile birinci sırada yer alırken, son sırada ise “Rekabet ettiğimiz çevreyi anlamaya zaman ayırırız” ifadesi (3,42) yer almaktadır.

### 5.8.3. Örgütsel Yenilikçiliğe İlişkin Araştırma Bulguları

Katılımcıların örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan; davranışsal yenilikçilik, ürün yeniliği, pazar yeniliği, stratejik yenilik ve süreç yeniliği boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin standart sapmaları ve aritmetik ortalamaları aşağıda Tablo-5.11’de sunulmuştur.

**Tablo-5.11: Örgütsel Yenilikçilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| Örgütsel Yenilikçilik       | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |
|-----------------------------|----------------|--------------------|
| 1. Davranışsal Yenilikçilik | 0.74           | 3.73               |
| 2. Ürün Yeniliği            | 0.81           | 3.73               |
| 3. Pazar Yeniliği           | 0.77           | 3.44               |
| 4. Stratejik Yenilik        | 0.73           | 3.59               |
| 5. Süreç Yeniliği           | 0.66           | 3.86               |

Tablo-5.11’deki bulgulara göre; örgütsel yenilikçilik boyutlarından süreç yeniliği 3,86 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahipken, pazar yeniliği 3,44 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Davranışsal Yenilikçilik boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-5.12’de sunulmuştur.

**Tablo-5.12. Davranışsal Yenilikçilik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| “DAVRANIŞSAL<br>YENİLİKÇİLİK” İFADELERİ                                                                              | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|----------------|--------------------|
|                                                                                                                      | %                          | %            | %                                 | %           | %                         |                |                    |
| Yaptığım iş ile ilgili yenilikler yapmak adına yöneticilerden destek alırım.                                         | 3,9                        | 8,0          | 11,9                              | 53,0        | 23,2                      | 0,99           | 3,84               |
| Hastanemizde yeni yöntemler deneyen kişiler olumlu karşılanır.                                                       | 4,7                        | 6,6          | 25,2                              | 46,0        | 17,5                      | 0,99           | 3,65               |
| Alışılmamış yöntemler ve çözümler kullanarak yeni metodlar denemek için istekliyim.                                  | 3,9                        | 7,2          | 14,2                              | 47,6        | 27,0                      | 1,01           | 3,87               |
| Çalışanlar iş arkadaşlarını yeni yöntemler düşünmeleri ve yenilikçi davranışlarda bulunmaları yönünde yöreklendirir. | 3,9                        | 12,3         | 22,3                              | 46,2        | 15,3                      | 1,01           | 3,57               |

(n= 362), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-5.12’deki verilere göre; “Alışılmamış yöntemler ve çözümler kullanarak yeni metodlar denemek için istekliyim” ifadesi (3,87) en yüksek, “Çalışanlar iş arkadaşlarını yeni yöntemler düşünmeleri ve yenilikçi davranışlarda bulunmaları yönünde yöreklendirir.” ifadesinin (3,57) en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Ürün Yeniliği boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-5.13’te görülmektedir.

**Tablo-5.13: Ürün Yeniliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| “ÜRÜN YENİLİĞİ”<br>İFADELERİ                                                                                             | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|----------------|--------------------|
|                                                                                                                          | %                          | %            | %                                 | %           | %                         |                |                    |
| Yeni hizmet sunumlarımız ile Konya ili sağlık kurumları arasında öncüyüz.                                                | 3,7                        | 13,2         | 24,5                              | 35,2        | 23,4                      | 1,09           | 3,61               |
| Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.           | 3,9                        | 6,7          | 21,6                              | 40,2        | 27,5                      | 1,04           | 3,80               |
| Hastalarımız çoğunlukla hizmetlerimizin yeni ve modern olduğunu düşünürler.                                              | 1,9                        | 11,1         | 21,7                              | 49,4        | 15,8                      | 0,94           | 3,66               |
| Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz yenilikçilikte daha düşük başarı oranına sahiptir. <b>(Olumsuz)</b> | 2,5                        | 11,4         | 15,8                              | 39,2        | 31,1                      | 3,85           | 1,06               |

(n= 362), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-5.13'teki ürün yeniliği boyutuna ilişkin veriler incelendiğinde, “Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur” ifadesi 3,80 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahipken, “Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz yenilikçilikte daha düşük başarı oranına sahiptir” -olumsuz- ifadesi 1,06 ile çok düşük bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Pazar Yeniliği boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-5.14'te sunulmuştur.

**Tablo-5.14: Pazar Yeniliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| “PAZAR YENİLİĞİ”<br>İFADELERİ                                                                                                                                | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|----------------|--------------------|
|                                                                                                                                                              | %                          | %            | %                                 | %           | %                         |                |                    |
| Küçük değişikliklerle hizmet sunumumuzda yenilikler yapabilmekteyiz.                                                                                         | 2,2                        | 9,4          | 17,2                              | 57,1        | 14,1                      | 0,90           | 3,71               |
| Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında sunduğumuz hizmetlerin hastalara tanıtılmasında uyguladığımız pazarlama yöntemleri sektörde devrim niteliğindedir. | 5,3                        | 25,1         | 31,6                              | 30,4        | 7,5                       | 1,03           | 3,10               |
| Hastanemiz uygulamaya koyduğu yeni hizmetleriyle tıp teknolojisinin son imkanlarını kullanmaktadır.                                                          | 4,5                        | 14,5         | 21,7                              | 44,6        | 14,8                      | 1,05           | 3,50               |

(n= 362), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-5.14’teki Pazar yeniliği boyutuna ilişkin veriler analiz edildiğinde, bu boyut kapsamındaki ifadelerin ortalamalarının 3.00’ün üzerinde olduğu görülmektedir.

Stratejik Yenilik boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-5.15’te verilmiştir.

**Tablo-5.15: Stratejik Yenilik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| “STRATEJİK YENİLİK”<br>İFADELERİ                                                                                                             | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|----------------|--------------------|
|                                                                                                                                              | %                          | %            | %                                 | %           | %                         |                |                    |
| Hastanemizin araştırma geliştirme ve hizmet tasarım kaynakları yeni hizmetlerin sunulmasını sağlayacak düzeyde değildir.<br><b>(Olumsuz)</b> | 3,1                        | 13,7         | 33,6                              | 42,2        | 7,4                       | 0,92           | 3,37               |
| Üst yönetim fırsatların avantaja dönüştürülmesi ve risk alma konusunda isteklidir.                                                           | 1,4                        | 14,9         | 19,1                              | 39,8        | 24,9                      | 1,04           | 3,72               |
| Üst düzey yöneticiler fikir sahibi olan bireylerden de yararlanarak sorunlar için olağan dışı ve yeni çözümler ararlar.                      | 5,6                        | 14,7         | 23,6                              | 44,7        | 11,4                      | 1,05           | 3,42               |

(n= 362), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Stratejik yenilik boyutuna ilişkin ifadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında; tüm ifadelerin ortalamasının 3,00’ün üzerinde olduğu ve “Üst yönetim fırsatların avantaja dönüştürülmesi ve risk alma konusunda isteklidir” ifadesi 3,72 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Süreç Yeniliği boyutunun ifadelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-5.16’da özetlenmiştir.

**Tablo-5.16: Süreç Yeniliği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

| “SÜREÇ YENİLİĞİ”<br>İFADELERİ                                                         | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Standart Sapma | Aritmetik Ortalama |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|----------------|--------------------|
|                                                                                       | %                          | %            | %                                 | %           | %                         |                |                    |
| Geleneksel yöntemler kullanarak sorunu çözemediğimizde, yeni yöntemler buluruz.       | 1,4                        | 6,9          | 18,9                              | 62,5        | 10,3                      | 0,79           | 3,73               |
| Kliniğimiz / bölümümüzle ilgili süreçleri iyileştirmek için çaba gösteririz.          | 1,1                        | 3,6          | 11,6                              | 55,2        | 28,5                      | 0,80           | 4,06               |
| Yeni metod ve yöntemlere diğer hastanelere nazaran daha hızlı adapte oluruz.          | 1,7                        | 5,8          | 21,4                              | 47,5        | 23,6                      | 0,90           | 3,86               |
| Hastanemizde geçtiğimiz beş yılda yönetsel anlamda yeni uygulamalar geliştirilmiştir. | 1,9                        | 7,5          | 20,3                              | 47,8        | 22,5                      | 0,93           | 3,81               |

(n= 362), 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Süreç yeniliği boyutuna ilişkin ifadelerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; “Kliniğimiz / bölümümüzle ilgili süreçleri iyileştirmek için çaba gösteririz” ifadesi en yüksek ortalamaya sahipken, “Geleneksel yöntemler kullanarak sorunu çözemediğimizde, yeni yöntemler buluruz” ifadesi en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

#### 5.8.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Yenilikçilik kültürünün alt boyutları olan yenilikçilik uygulamaları, örgütsel katılım, örgütsel öğrenme, yenilikçiliğe eğilim, değer odaklılık, yenilikçilik kapasitesi-güçlendirme ve pazar odaklılık ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan davranışsal yenilikçilik, ürün yeniliği, pazar yeniliği, stratejik yenilik ve süreç

yeniliğinin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, korelasyon katsayıları ve Cronbach Alpha değerleri Tablo-5.17’de sunulmuştur.

Tablo-5.17’de görüldüğü üzere pearson korelasyon analizi sonucunda; yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçilik uygulamaları ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan davranışsal yenilikçilik ( $r=0.526$ ,  $p<0.01$ ), ürün yeniliği ( $r=0.523$ ,  $p<0.01$ ), pazar yeniliği ( $r=0.616$ ,  $p<0.01$ ), stratejik yenilik ( $r=0.666$ ,  $p<0.01$ ) ve süreç yeniliği ( $r=0.684$ ,  $p<0.01$ ) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü, orta düzeyde (Ural ve Kılıç, 2006: 248) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuçlar  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$  ve  $H_{1e}$  hipotezlerini desteklemektedir.

Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan örgütsel katılım ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan davranışsal yenilikçilik ( $r=0.552$ ,  $p<0.01$ ), ürün yeniliği ( $r=0.455$ ,  $p<0.01$ ), pazar yeniliği ( $r=0.495$ ,  $p<0.01$ ), stratejik yenilik ( $r=0.522$ ,  $p<0.01$ ) ve süreç yeniliği ( $r=0.582$ ,  $p<0.01$ ) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$ ,  $H_{2d}$  ve  $H_{2e}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan örgütsel öğrenme ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan davranışsal yenilikçilik ( $r=0.524$ ,  $p<0.01$ ), ürün yeniliği ( $r=0.453$ ,  $p<0.01$ ), pazar yeniliği ( $r=0.517$ ,  $p<0.01$ ), stratejik yenilik ( $r=0.552$ ,  $p<0.01$ ) ve süreç yeniliği ( $r=0.614$ ,  $p<0.01$ ) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar  $H_{3a}$ ,  $H_{3b}$ ,  $H_{3c}$ ,  $H_{3d}$  ve  $H_{3e}$  hipotezlerini destekleyici niteliktedir

**Tablo-5.17: Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri**

|                                       | Ortalama | Std. Sapma. | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     |
|---------------------------------------|----------|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Yenilikçilik Uygulamaları          | 3.54     | 0.60        | (0,91) |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 2. Örgütsel Katılım                   | 3.78     | 0.61        | ,739** | (0,88) |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 3. Örgütsel Öğrenme                   | 3.73     | 0.65        | ,775** | ,789** | (0,87) |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 4. Yenilikçiliğe Eğilim               | 3.71     | 0.73        | ,815** | ,712** | ,801** | (0,92) |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 5. Değer Odaklılık                    | 3.89     | 0.60        | ,734** | ,727** | ,760** | ,724** | (0,89) |        |        |        |        |        |        |        |
| 6. Yenilik. Kapasitesi ve güçlendirme | 3.76     | 0.64        | ,639** | ,660** | ,667** | ,635** | ,732** | (0,80) |        |        |        |        |        |        |
| 7. Pazar Odaklılık                    | 3.61     | 0.66        | ,658** | ,669** | ,695** | ,677** | ,677** | ,692** | (0,87) |        |        |        |        |        |
| 8. Davranışsal Yenilikçilik           | 3.73     | 0.74        | ,526** | ,552** | ,524** | ,476** | ,537** | ,458** | ,449** | (0,72) |        |        |        |        |
| 9. Ürün Yeniliği                      | 3.73     | 0.81        | ,523** | ,455** | ,453** | ,475** | ,506** | ,375** | ,335** | ,513** | (0,79) |        |        |        |
| 10. Pazar Yeniliği                    | 3.44     | 0.77        | ,616** | ,495** | ,517** | ,579** | ,527** | ,527** | ,450** | ,449** | ,607** | (0,66) |        |        |
| 11. Stratejik Yenilik                 | 3.59     | 0.73        | ,666** | ,522** | ,552** | ,639** | ,526** | ,473** | ,466** | ,473** | ,603** | ,592** | (0,69) |        |
| 12. Süreç Yeniliği                    | 3.86     | 0.66        | ,684** | ,582** | ,614** | ,647** | ,607** | ,520** | ,483** | ,558** | ,527** | ,591** | ,598** | (0,75) |

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçiliğe eğilim ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan davranışsal yenilikçilik ( $r=0.476$ ,  $p<0.01$ ), ürün yeniliği ( $r=0.475$ ,  $p<0.01$ ), pazar yeniliği ( $r=0.579$ ,  $p<0.01$ ), stratejik yenilik ( $r=0.639$ ,  $p<0.01$ ) ve süreç yeniliği ( $r=0.647$ ,  $p<0.01$ ) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuçlar  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$ ,  $H_{4c}$ ,  $H_{4d}$  ve  $H_{4e}$  hipotezlerini desteklemektedir.

Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan değer odaklılık ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan davranışsal yenilikçilik ( $r=0.537$ ,  $p<0.01$ ), ürün yeniliği ( $r=0.506$ ,  $p<0.01$ ), pazar yeniliği ( $r=0.527$ ,  $p<0.01$ ), stratejik yenilik ( $r=0.526$ ,  $p<0.01$ ) ve süreç yeniliği ( $r=0.607$ ,  $p<0.01$ ) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuçlar  $H_{5a}$ ,  $H_{5b}$ ,  $H_{5c}$ ,  $H_{5d}$  ve  $H_{5e}$  hipotezlerini desteklemektedir. Yani değer odaklılık arttıkça, örgütsel yenilikçiliğin de artacağı ifade edilebilir.

Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan yenilikçilik kapasitesi ve güçlendirme ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan davranışsal yenilikçilik ( $r=0.458$ ,  $p<0.01$ ), ürün yeniliği ( $r=0.375$ ,  $p<0.01$ ), pazar yeniliği ( $r=0.527$ ,  $p<0.01$ ), stratejik yenilik ( $r=0.473$ ,  $p<0.01$ ) ve süreç yeniliği ( $r=0.520$ ,  $p<0.01$ ) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre  $H_{6a}$ ,  $H_{6b}$ ,  $H_{6c}$ ,  $H_{6d}$  ve  $H_{6e}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Yenilikçilik kültürünün alt boyutu olan pazar odaklılık ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan davranışsal yenilikçilik ( $r=0.449$ ,  $p<0.01$ ), ürün yeniliği ( $r=0.335$ ,  $p<0.01$ ), pazar yeniliği ( $r=0.450$ ,  $p<0.01$ ), stratejik yenilik ( $r=0.466$ ,  $p<0.01$ ) ve süreç yeniliği ( $r=0.483$ ,  $p<0.01$ ) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü, orta düzeyde (Ural ve Kılıç, 2006: 248) ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgulara göre  $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$ ,  $H_{7c}$ ,  $H_{7d}$  ve  $H_{7e}$  hipotezleri desteklenmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre kurulan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

### 5.8.5. Yenilikçilik Kültürü ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5-18’de özetlenmiştir.

**Tablo 5-18. Yenilikçilik Kültürünün Alt Boyutları Açısından Örgütsel Yenilikçiliğe İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

| Bağımsız Değişkenler                   | $\beta$ | Standart Hata | t Değeri     | Sig.         | Tolerans | VIF   |
|----------------------------------------|---------|---------------|--------------|--------------|----------|-------|
| Yenilikçilik Uygulamaları              | 0,413*  | 0,064         | 6,421*       | <b>0,000</b> | 0,263    | 3,796 |
| Örgütsel Katılım                       | 0,104   | 0,058         | 1,782        | 0,076        | 0,307    | 3,254 |
| Örgütsel Öğrenme                       | -0,006  | 0,062         | -0,091       | 0,928        | 0,233    | 4,287 |
| Yenilikçiliğe Eğilim                   | 0,145*  | 0,053         | 2,705*       | <b>0,007</b> | 0,253    | 3,956 |
| Değer Odaklılık                        | 0,170*  | 0,060         | 2,824*       | <b>0,005</b> | 0,295    | 3,393 |
| Yenilikçilik Kapasitesi ve Güçlendirme | 0,062   | 0,050         | 1,241        | 0,215        | 0,382    | 2,621 |
| Pazar Odaklılık                        | -0,073  | 0,047         | -1,544       | 0,123        | 0,393    | 2,545 |
| F                                      |         |               | 79,432       |              |          |       |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup>             |         |               | 0,603        |              |          |       |
| R <sup>2</sup>                         |         |               | 0,782        |              |          |       |
| Std. Error of the Estimate             |         |               | 0,37404      |              |          |       |
| Anlamlılık Düzeyi                      |         |               | <b>0,000</b> |              |          |       |

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik

\*  $p < 0,01$

Yenilikçilik kültürünün alt boyutlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

Yenilikçilik uygulamaları, örgütsel katılım, örgütsel öğrenme, yenilikçiliğe eğilim, değer odaklılık, yenilikçilik kapasitesi-güçlendirme ve pazar odaklılık şeklinde sıralanan yenilikçilik kültürünün alt boyutları bağımsız değişken olarak girildiğinde, yenilikçilik uygulamaları ( $\beta = 0,413$ ), yenilikçiliğe eğilim ( $\beta = 0,145$ ) ve değer odaklılık ( $\beta = 0,170$ ) boyutlarının örgütsel yenilikçiliği pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. (Düzeltilmiş  $R^2 = 0,603$ ). Tablo 5-18'e göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir ( $p < 0,01$ ). Bu bağlamda örgütsel yenilikçilikteki değişimin % 60,3'ünün bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında, yenilikçilik uygulamaları ( $\beta = 0,413$ ), yenilikçiliğe eğilim ( $\beta = 0,145$ ) ve değer odaklılık ( $\beta = 0,170$ ) boyutlarının örgütsel yenilikçiliğin belirleyicileri olduğu analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Tablo 5-18 incelendiğinde örgütsel yenilikçilik ile ilgili regresyon modelinde çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Çünkü tüm toleranslar 0,1'den büyük (Özgener ve İraz, 2006: 1362) ve varyans etkileme faktörleri (VIF) 5'ten küçüktür (Bozic, 2007: 117).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastaneler örneğinde, yenilikçilik kültürü ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki anket yöntemi ile analiz edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; Yenilikçilik kültürünün alt boyutları olan yenilikçilik uygulamaları, örgütsel katılım, örgütsel öğrenme, yenilikçiliğe eğilim, değer odaklılık, yenilikçilik kapasitesi-güçlendirme ve pazar odaklılık ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları olan davranışsal yenilikçilik, ürün yeniliği, pazar yeniliği, stratejik yenilik ve süreç yeniliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Yenilikçilik kültürünün alt boyutlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre; yenilikçilik uygulamaları, yenilikçiliğe eğilim ve değer odaklılık boyutlarının örgütsel yenilikçiliği pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar bağlamında örgütsel yenilikçilik düzeyini artırmak için kimiv önerilerde bulunulabilir. Bunlar:

- Örgütsel yenilikçilik kültürünün oluşumuna odaklı kültür değişimine yönelik olarak üst yönetimin kararlılık göstermesi,
- Yenilikçiliği tetikleyecek yenilikçilik kültürü dinamiklerinin kurumsal anlamda belirlenmesi ve bu amaca yönelik olarak stratejiler belirlenmesi, misyon ve vizyon bildirgeleri ve hedeflerin ortaya konması,
- Yenilikçiliğe açık liderlik anlayışının hakim olması, risk almaya istekliliği sağlayabilen, mücadele gücü yüksek birey ve takımlar oluşturabilen liderlik davranışı,

- Mümkün olduğunca yenilikçiliğe açık, fikir üretebilen insan kaynağı istihdam edilmesi,
- Yenilikçilik için en önemli dinamik olan öğrenme kapasitesinin arttırılması amacına yönelik olarak öğrenmenin tüm örgüt çapında yaygınlaştırılmış sürekli bir faaliyet haline gelmesi,
- Yenilikçi bireylerin performansını izleyebilecek ve değerlendirebilecek net ödül mekanizmalarının oluşturulması,
- Yenilikçilik için çok önemli olan demokratik iletişim kanallarının inşa edilmesi ve geniş katılımlı karar verme sistemlerinin oluşturulması,
- Yenilikçilik çabalarında başarısızlığa karşı hoşgörülü olabilen bir yönetim anlayışının benimsenmesi,
- Çalışma alanında serbestlik ve güçlendirmenin sağlanması,
- Takım ruhunun oluşturularak, takım çalışmasından elde edilebilecek sinerjiden yararlanılması ve
- Pazar ve müşteri gereksinimlerinin çok iyi izlenerek müşteri ve kurum için değer yaratacak faaliyetlere odaklanmak olarak sıralanabilir.

Bu araştırmanın Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde gerçekleştirilmiş olması, bu araştırmanın kısıtlarından biridir. Dolayısıyla değerlendirmeler sadece bu örneklem için geçerli olacaktır. Ancak, farklı sektör ve farklı kültür ve coğrafi bölgelerdeki araştırmaların bir araya getirilmesiyle genel bir ereve ortaya konulması faydalı olacaktır.

Bu bağlamda ileri araştırmalara dönük kimi önerilerde de bulunulabilir. Bunlar:

- Örgütsel yenilikçiliği etkileyen diğer faktörler araştırma konusu olarak ele alınabilir,

- Yenilikçilik konusunda önemli aşamalar kaydetmiş sağlık sektöründe Acıbadem Hastaneleri, Memorial Hastanesi gibi, üretim sektöründe Arçelik, Vestel ve Ülker gibi kimi firmaların örgütsel kültürlerinin yenilikçilik yönünden analizi gerçekleştirilebilir,
- Üniversite hastaneleri ile Sağlık Bakanlığı eğitim ve araştırma hastanelerinin önemli bir işlevi olan araştırma faaliyetlerinde daha etkin olunabilmesi için gerekli olan yenilikçilik odaklı kültürel ve yapısal faktörlerin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.

Sonuç olarak, yenilikçilik kültürünün varlığı bir kurumun yenilikçi olabilmesi için en az finansman kadar önemli bir kriterdir. Bu araştırma sonucu göstermiştir ki yenilikçilik kültürü örgütsel yenilikçiliğin gerçekleşmesi üzerinde etkilidir. Örgütlerde kültürel yapının göz ardı edilmesi durumunda yenilik yönetimi uygulamaları başarı sağlayamayacaktır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Adair, John.; “Yenilikçi Liderlik: Takım Üretkenliğinin Organizasyonu ve Fikirlerin Hasadı”, (Çev.: Serdar Uyan), Babıali Kültür Yayıncılığı, Birinci Baskı, İstanbul, 2008.

Afuah, Allan.; “Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage”, Taylor&Francis Routledge, 2009.

Akar, Çetin.; Özalp, Hüseyin.; “Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim”, Somgür Yayıncılık, Ankara, 2000.

Akdağ, Recep.; “Türkiye’de Sağlıkta Dönüşüm Programı”, T.C. Sağlık Bakanlığı, Yayın No: 713, Ankara, 2007.

Akgemci, Tahir.; “Stratejik Yönetim”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

Alpugan, Orhan; “Hastane Yönetimi ve Ekonomik İlkeler”, Hastane İşletmeciliği (Seçme Yazılar) (Ed.: Hikmet Seçim), Anadolu Üniversitesi Yayın No:845, Eskişehir, 1995.

Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan; Yıldırım, Engin.; “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007.

Aşkun, İnal Cem.; Tokat, Bülent.; “İşletmelerde Yönetim ve Örgüt”, Avcı Matbaası, İstanbul, 2003.

Ateş, Mehmet Rauf.; “İnovasyon Hayat Kurtarır”, Doğan Kitapçılık A.Ş., İstanbul, 2007.

Atik, Hayriye.; “Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

- Barker, Alan.; “Yenilikçiliğin Simyası”, İstanbul: MESS Yayınları Yayın No: 391, (Çev. Ahmet Kardam), 2001.
- Bartol, Kathryn M.; Martin, David C.; “Management”, Irvin McGraw-Hill, Üçüncü Baskı, 1998.
- Bateson, John E.G.; Hoffmann, K.Douglas.; “Managing Services Marketing Text and Readings”, The Dryden Press, Dördüncü Baskı, Orlando, 1999.
- Basavanthappa, BT.; “The Fundamentals of Nursing”, Jaypee Brothers Medical Publishers, New Delhi, 2004.
- Bedük, Aykut; Alodalı, M. F. Bilal; Güneş, İsa.; “Yenilikçilik, Yaratıcılık ve Bilgi Yönetimi”, Kal-Der Forum, Yıl: 3, Sayı: 12, İstanbul, 2003.
- Berberoğlu, Güneş.; “Yönetim ve Organizasyon”, Ed.Celil Koparal, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1457, Eskişehir, 2003.
- Byrd, Jacqueline.; Brown, Paul L.; “The Innovation Equation: Building Creativity and Risk Taking in Your Organization”, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.
- Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E.; “Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on The Competing Values Framework”, The Jossey-Bass Business & Management Series, Gözden Geçirilmiş Baskı, 2006.
- Collins, Jim.; “İyiden Mükemmel Şirkete: Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları”, (Çev.: Levent Cinemre), 2. Basım, Boyner Yayınları, , 2004.
- Çetin, Münevver, Ö.; “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- Daft, Richard L.; “Management”, The Dryden Press, Beşinci Baskı, Orlando, 2000.
- Daft, Richard L.; “The Leadership Experience”, Thomson South-Western College Publishing, Toronto, 2005.

- Deal, Terrence E.;Kennedy, Allan A.; “Corporate Cultures: The Rites and Ritual Of Corporate Life”, Penguin Books, 1982.
- Denhardt, Janet V.; Denhardt, Robert B.; “Creating a Culture of Innovation: 10 Lessons from America’s Best Run City”, The Pricewaterhouse Coopers Endowment for The Business of Government, Transforming Organization Series, 2001.
- Deschamps, Jean Philippe.; “Innovation Leaders : How Senior Executives Stimulate, Steer, and Sustain Innovation”, The John Wiley & Sons, 2008.
- Diken, Ahmet., “Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi”, Konya Ticaret Odası Kültür ve Eğitim Yayınları, No:8, Konya,1998.
- Dinçer, Ömer.; “Stratejik Yönetim İşletme Politikası”, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003.
- Drucker, Peter F.; “Management: Tasks, Responsibilities, Practices”, Butterworth-Heinemann, 1999.
- Drucker, Peter F.; “21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları”, (Çev.: İrfan Bahçivangil/Gülenay Gorbun), İkinci Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Elçi, Şirin.; “İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı”, Nova Basım Yayın, Ankara, 2006.
- Endsley, D. Scott.; “Putting Healthcare Innovation into Practice”, A John Wiley & Sons Publication, 2010.
- Erdoğan, İlhan.; “İşletmelerde Davranış”, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994.
- Erdoğan, Nihat.; “Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi”, İGİAD İktisadî Girişim ve İş Ahlâkı Derneği Yayınları, İstanbul, 2007.

- Erkmen, Turhan.; “İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma: Örgüt Kültürü”, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2010.
- Eroğlu, Feyzullah.; “Davranış Bilimleri”, Beta Basım Yayım Dağıtım, Dördüncü Baskı, İstanbul, 1998.
- Gerber, Michael E.; “Girişimcilik Tutkusu”, (Çev: Tayfun Keskin), Sistem Yayıncılık, İkinci Basım, Yayın Nu.: 94, İstanbul, 1997.
- Goffee, Rob; Jones, Gareth.; “Organizational Culture: A Sociological Perspective”, The International Handbook of Organizational Culture and Climate. (Ed.: Cooper, Cary.L. ve diğ.), John Wiley & Sons, 2001.
- Gorman, Tom.; “Innovation: Create An Idea Culture, Redefine Your Business, Grow Your Business”, F + W Publications, 2007.
- Graeme, Martin.; “Managing People and Organizations an Changing Contexts”, Butterworth-Heinemann Publications, Amsterdam, 2006.
- Griffin, Ricky W.; “Management”, Houghton Mifflin Company, Altıncı Basım, Boston, 1999.
- Griffin, Don.; “Hospitals: What They Are and How They Work”, Jones and Bartlett Publishers, Massachusetts, 2006.
- Grönroos, Christian.; “Service Management and Marketing”, Lexington Books, Massachusetts, 1990.
- Güleş, H. Kürşat.; Bülbül, Hasan.; “Yenilikçilik”, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 328, Ankara, 2004.
- Güleş, H.Kürşat.; Özata, Musa.; “Sağlık Bilişim Sistemleri”, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No.828, Ankara, 2005.
- Güzelcik, Ebru.; “Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı”, Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, 2000.

- Gryskiewitz, Stanley S.; “Pozitif Dalga”, (Çev.: Günhan Günay), Rota Yayın Yapım, İstanbul, 2000.
- Haksever C.; Render B.; Russell R.S.; Murdick R.G.; “Service Management and Operations”, Prentice-Hall, New Jersey, 2. Edition, 2000.
- Hartmann, Andreas.; “The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construction Firms”, Construction Innovation, Cilt: 6, 2006.
- Hayran, Osman.; Sur, Haydar.; “Hastane Yöneticiliği”, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 1997.
- Hofstede, Geert.; “Culture Consequences: International Differences in Work-related Values”, Sage Publications, London, 1980.
- Hofstede, Geert.; “Culture and Organizations: The Software of The Mind”, McGraw-Hill, New York, 1991.
- Hofstede, Geert.; “Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations”, Sage Publications Inc., 2001.
- Horibe, Francis.; “Creating the Innovation Culture”, John Wiley and Sons, Ontario, 2001.
- İraz, Rıfat.; “Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler”, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- İzgören, Ahmet Ş.; “İş Yaşamında 100 Kanguru”, Onuncu Basım, Elma Yayınevi, Ankara, 2003.
- İzgören, Ahmet Ş.; “Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak: Şirketler İçin Bir Değişim ve Yeniden Yapılanma Klavuzu”, Sekizinci Basım, Elma Yayınevi, Ankara, 2008.

- Jain, Ravi K.; Triandis, Harry C.; Weick, Cynthia W.; “Managing Research, Development and Innovation: Managing The Unmanageable”, John Wiley & Sons, Inc., Üçüncü Baskı, 2010.
- Johnston, Robert E.; Bate, Douglas.; “The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities”, Amacom Books, 2003.
- Kalaycı, Şeref.; “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asil Yayın Dağıtım, Dördüncü Baskı, Ankara, 2009.
- Kanter, Rosabeth. M.; “The Change Masters: Innovation for Productivity in The American Corporation”, Simon & Schuster, 1983.
- Kavrakoğlu, İbrahim.; “Yönetimde Devrimin Rehberi: İnovasyon”, Alteo Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- Kavuncubaşı, Şahin.; “Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.
- Kelley, Tom; Littman, Jonathan.; “10 İnovasyon Emri”, (Çev.: Can Sungur), İkinci Baskı, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2007.
- Kırım, Arman.; “Süreç İnnovasyonu: Maliyetleri Sistem Dışına Çıkarmak”, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 556, İstanbul, 2007.
- Kırım, Arman.; “Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon”, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 559, İstanbul, 2007.
- Kilmann, Ralph H.; Covin, Teresa J.; “Corporate Transformation”, Jossey Bass Inc. Publishers, San Francisco, 1988.
- Kitchell, Susan.; Mayer, Charles S.; “Serving Your Customers Corporate Culture”, Journal of Business&Industrial Marketing, Cilt: 9, Sayı:2, 1994.
- Koçel, Tamer.; “İşletme Yöneticiliği”, Onuncu Bası Arıkan Yayıncılık, , 2005.

- Kotler, Philip.; “Marketing Management”, Altıncı Basım, Prentice Hall, New Jersey, 1988.
- Kozlu, Cem M.; “Kurumsal Kültür”, Bilkom Yayınları, İstanbul, 1986.
- Kurtulmuş, Sevgi.; “Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi”, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998.
- Langabeer, James R.; Napiewocki, John.; “Competitive Business Strategy For Teaching Hospitals”, Quorum Books, Westport, 2000.
- Luecke, Richard.; “İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık”, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, (Çev.: Turan Parlak), Yayın: 1387, İstanbul, 2008.
- McKee, Martin; Healy, Judich. ; “Hospitals in a Changing Europe”, Open University Press, Philadelphia, 2002.
- Menderes, Münevver.; “Genel Sistem Kuramı ve Sağlık Sistemi, Hastane Sistemi ve Hasta Bakım Alt Sistemi”, Hastane İşletmeciliği (Seçme Yazılar) (Ed.: Hikmet Seçim), Anadolu Üniversitesi Yayın No:845, Eskişehir, 1995.
- Nahavandi, Efsaneh.; Malekzadeh, Ali R.; “Organizational Behavior: The Person-organizational Fit”, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- Nakip, Mahir.; “Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- OECD ; “Measuring Innovation: A New Perspective”, OECD Innovation Strategy, 2010.
- OECD & Eurostat Manual.; ”Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data”, Oslo, 2005.
- Okay, Ayla.; “Kurum Kimliği”, Beşinci Baskı, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2005.

- O'Reilly, Charles.; "Socialization and Organizational Culture", Psychological Dimension of Organizational Behaviour, McMillan Publishing Company, New York, 1991.
- Öğüt, Adem.; "Bilgi Çağında Yönetim", Üçüncü Baskı, Çizgi Kitabevi, Konya, 2007.
- Özdevecioğlu, Mahmut.; Sözen, Cemil.; "Sağlık Hizmetlerinde ve Sağlık İşletmelerinde Yönetim", İkinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.
- Peters, Tom J.; Watermann, Robert H.; "In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies", New York, 1982.
- Prahalad, Coimbarote K.; Krishnan, Mayuram S.; "The New Age of Innovation: Driving Co-Created Value Through Networks", McGraw Hill, 2008.
- Robbins, Stephen P.; Barnwell, Neill.; "Organisation Theory: Concepts and Cases", Prentice Hall, Australia, 2002.
- Rogers, Everett M.; "Diffusion Of Innovations", Üçüncü Baskı, The Free Press, 1983.
- Sattler, Markus.; "Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance", Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011.
- Schein, Edgar H.; "Organizational Culture and Leadership", Üçüncü Baskı, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 2004.
- Schein, Edgar H.; "The Corporate Culture Survival Guide" , Jossey Bass Publishing, San Francisco, 2009.
- Schramm, Carl J.; "Understanding Entrepreneurship", A Research And Policy Report, Ewing Marion Kauffmann Foundation, 2005.

- Serper, Özer ve Aytaç, Mustafa.; “Örnekleme”, İkinci Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- Shane, Scott.; “ Handbook of Technology and Innovation Management”, John Wiley & Sons Ltd., ABD, 2008.
- Sherwood, Dennis.; “Creating an Innovative Culture”, Capstone Publishing, 2002.
- Sternberg, Robert. J.; Lubart, Todd I.; “The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms” Handbook of Creativity (Ed.: Robert J. Sternberg), Cambridge University Press, Cambridge, 1999.
- Synder, Nancy T.; Duarte, Deborah L.; “Strategic Innovation Embedding Innovation as a Core Competency in Your Organization”, The Jossey-Bass Business & Management Series, 2003.
- Şimşek, M. Şerif.; “Yönetim ve Organizasyon”, Yenilenmiş Onuncu Baskı, Adım Ofset Matbaacılık, Konya, 2008.
- Şişman, Mehmet.; “Örgütler ve Kültürler”, İkinci Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Templar, Richard.; “Yöneticiliğin Kuralları”, (Çev.: Ümit Şensoy), Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2010.
- Tidd, Joe.; Bessant, John.; Pavitt, Keith.; “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change”, John Wiley & Sons Ltd., Üçüncü Baskı, İngiltere, 2005.
- Trompenaars, Fons.; “Riding The Waves Of Culture: Understanding Cultural Diversity In Business”, The Economist Books, London, 1993.
- TÜBİTAK.; “Ulusal Bilim Teknoloji ve Yenilik Stratejisi 2011-2016”, TÜBİTAK Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Daire Başkanlığı, 2010.

- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim.; “Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi”, Detay Yayıncılık, İkinci Baskı, Ankara, 2006.
- Uzkurt, Cevahir.; “Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü”, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2008.
- Ülgen, Hayri.; Mirze, S.Kadri.; “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, Yayın No:113, İstanbul, 2004.
- Van de Ven, Andrew H.; Angle, Harold L.; “An Introduction To The Minnesota Innovation Research Program, Research on The Management of Innovation”, Harper & Row Publishing, New York, 1989.
- Varol, Muharrem.; “Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş”, Ankara Üniversitesi İletişim Fak. Yayınları, Ankara, 1993.
- Zeithaml, Valerie A.; ve Bitner, Mary Jo.; “Services Marketing”, McGraw Hill, Singapore, 1996.
- Wetter, John J.; “Innovation, Technology, and Knowledge Management”, Springer Science+Business Media, 2011.
- Wicks, Rollo E.; “Man and Modern Society”, McGraw Hill Book Company Inc., New York, 1958.

## MAKALELER

- Agin, Erika; Gibson, Tracy.; “Developing An Innovative Culture”, T + D, Cilt: 64, Sayı: 7, 2010.
- Ahmed, Pervaiz K.; “Culture and Climate for Innovation”, European Journal of Innovation Management, Cilt: 1, Sayı: 1, 1998.
- Akalın, Şükrü Halûk.; “Innovation, İnovasyon: Yenileşim”, TDK Türk Dili, Cilt: XCIII, Sayı: 666, Ankara, Haziran 2007.
- Akgün, Ali E.; Keskin, Halit; Byrne, John C.; Aren, Selim.; “Emotional And Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance”, Technovation, Cilt: 27, 2007.
- Akıncı, Zeki.; “Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 4, 2002.
- Alegre, Joaquin; Chiva, Ricardo.; “Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test”, Technovation, Cilt: 28, 2008.
- Amabile, Theresa M.; Conti, Regina; Coon, Heather; Lazenby, Jeffrey; Herron, Michael; “Assessing the Work Environment for Creativity”, Academy of Management Journal, Cilt: 39, Sayı:5, 1996.
- Angel, Robert.; “Putting An Innovation Culture into Practice”, Ivey Business Journal, Ocak-Şubat 2006.
- Argüden, Yılmaz.; “Kurumsal Kültür ve İyi Yönetişim”, Önce Kalite Dergisi, Kal- Der Yayınları, Yıl: 17, Sayı: 124, 2008.
- Asif, Farah.; “Estimating The Impact Of Denison’s (1996), What Is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on A Decade of Paradigm Wars”, Journal of Business Research, Article In Press, 2010.

- Atun, Rifat A.; Sheridan, Desmond.; “Innovation in Health Care: The Engine of Technological Advances”, International Journal of Innovation Management Cilt: 11, Sayı: 2, 2007.
- Avcı, Umut.; “Öğrenme Yönelimliliğın Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 10, 2009.
- Aydoğan, Ferhan Z.; “Örgüt Kültürü ve İklimi”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi”, Sayı: 2, Ankara, 2004.
- Basım, Nejat H.; Korkmazıyürek, Haluk.; Tokat, Osman A.; “Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 19, 2008.
- Basım, Nejat H.; Şeşen, Harun.; “Tükenmişliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, ODTÜ Gelişme Dergisi, Cilt: 35, Ankara, 2009.
- Batmaz, Nihat; Özcan, Abdulvahap.; “Yeniliği Etkileyen Unsurlar ve Toplumsal Refah İlişkisi”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Trabzon, 2008.
- Bates, Reid.; Khasawneh, Samer.; “Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Percieved Innovation in Jordanian Organizations”, International Journal of Training and Development, Cilt: 9, Sayı: 2, 2005.
- Bawa, Anupam.; Kansal, Kansal.; “Cognitive Dissonance and The Marketing of Services: Some Issues”, Journal of Services Research, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008.
- Blind, Knut.; “Taxonomy of Standards in the Service Sector: Theoretical Discussion and Empirical Test”, The Service Industries Journal, Cilt: 26, Sayı: 4, June 2006.

- Boylu, Yasin.; Sökmen, Alptekin.; “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi:Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 17, 2006.
- Boutros, Akram.; “How to Make Innovation Happen”, Physician Exucative, Mart-Nisan 2007.
- Bozic, Ljiljana.; “The Effects of Market Orientation on Product Innovation.” Croatian Economic Survey, Sayı: 9, 2007.
- Brenkert, George G.; “Innovation, Rule Breaking and The Ethics of Entrepreneurship”, Journal of Business Venturing, Cilt: 24, 2009.
- Caccia-Bava, Maria do Carmo; Guimaraes, Tor; Harrington, Susan J.; “Hospital Organization Culture, Capacity to Innovate and Success in Technology Adoption”, Journal of Health Organization and Management, Cilt: 20, Sayı: 3, 2006.
- Cameron, Kim S.; Freemann, Sarah J.; “Cultural Congruence Strength, and Type: Relationships to Effectiveness”, Research in Organizational Change and Development, Cilt:5, 1991.
- Carmeli, Abraham.; Sternberg, Akiva.; Elizur, D.; “Organizational Culture, Creative Behavior and Information and Communication Technology (ICT) Usage: A Facet Analysis”, CyperPsychology & Behavior, Cilt: 11, Sayı: 2, 2008.
- Chang, Su-Chao; Lee, Ming-Shing.; “The Linkage Between Knowledge Accumulation Capability and Organizational Innovation”, Journal of Knowledge Management, Cilt: 12, No: 1, 2008.
- Chen, Chung-Jen; Huang, Jing-Wen.; “Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capacity”, Journal of Business Research, Cilt: 62, 2009.

- Chiva, Ricardo; Alegre, Joaquin; Lapiedra, Rafael.; “Measuring Organisational Learning Capability Among the Workforce”, *International Journal of Manpower*, Cilt: 28, Sayı: 3/4, 2007.
- Chow, Irene Hau-Siu; Liu, Shan S.; “Business Strategy, Organizational Culture and Performance Outcomes in China's Technology Industry”, *Human Resources Planning*, Cilt:30, Sayı: 2, 2007.
- Claver, Enrique; Llopis, Juan; Garcia, Daniel; Molino, Hipolito.; “Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior”, *The Journal of High Technology Management Research*, Cilt: 9, Sayı: 1, 1998.
- Conrad, A. Craig.; “Market Orientation and The Innovative Culture: A Preliminary Empirical Examination”, *Journal of Strategic Marketing*, Cilt: 7, Sayı: 4, 1999.
- Çakar, Nigar Demircan; Ertürk, Alper.; “Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment”, *Journal of Small Business Management*, Cilt: 48, Sayı: 3, 2010.
- Çavuş, Mustafa Fedai; Akgemci, Tahir.; “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 20, 2008.
- Dalbay, Özkan.; Biçer, İbrahim Hakkı.; “Bir Kamu Hastanesinde ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi Uygulamasının Hasta Memnuniyeti ve Bazı Performans Göstergelerine Etkisi”, *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, İstanbul, Aralık 2002.
- Damanpour, Fariborz; Schneider, Marguerite.; “Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers”, *British Journal of Management*, Cilt:17, 2006.

- De Dreu, Carsten K.W.; West, Michael A.; “Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making”, *Journal of Applied Pyschology*, Cilt: 86, Sayı: 6, 2001.
- De Waal, Anon; Maritz, Alex; Shieh, Chich J.; “Managing Innovation: A Typology of Theories and Practice-Based Implication for New-Zealand Firms.”, *International Journal of Organizational Innovation*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2010.
- Dean, James W. Jr.; Brandes, Pamela; Dharwadkar, Ravi.; “Organizational Cynicism”, *Academy of Management Review*, Cilt: 23, Sayı: 2, 1998.
- Demir, Nevzat.; “Örgüt Kültürü ve Strateji Uyumu”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt:7, Sayı:27, İstanbul, 2007.
- Denison, Daniel R.; Mishra, Aneil K.; “Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence”, *Academy of Management Review: Best Paper Proceedings*, August, 1989.
- Denison, Daniel R.; Spreitzer, Gretchen M.; “Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach”, *Research in Organizational Change and Development*, Cilt: 5, 1991.
- Denison, Daniel R.; Mishra, Aneil K.; “Toward a Theory of Organizational Culture And Effectiveness” , *Organization Science*, Cilt: 6, Sayı: 2, 1995.
- Denison, Daniel R.; Haaland, Stephanie, Goelzer Paulo.; *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From The Rest of The World?*”, *Organizational Dynamics*, Cilt: 33, Sayı: 1, 2004.
- Didero, Maike; Gareis, Karsten; Marques, Pedro; Ratzke, Mirjam.; “Differences in Innovation Culture Across Europe”, *EU Transform, A Discussion Paper*, February 2008.
- Dobni, Brooke C.; “The DNA of Innovation”, *Journal of Business Strategy*, Cilt: 29, Sayı: 2, 2008.

- Dobni, C.Brooke.; “Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis”, *European Journal of Innovation Management*, Cilt: 11, Sayı: 4, 2008.
- Doğan, Selen; Demiral, Özge.; “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Yıl: 9, Sayı: 12, 2007.
- Dombrowski, Caroline; Kim, Jeffrey Y.; Desouza, Kevin C.; Braganza, Ashley, Papagari, Sridhar; Baloh, Peter; Jha, Sanjeev.; “Elements of Innovative Cultures”, *Knowledge and Process Management*, Cilt: 14, Sayı: 3, 2007.
- Edmondson, Amy C.; “Strategies for Learning From Failure”, *Harvard Business Review*, Nisan 2011.
- Erdem, Ramazan.; “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, Eskişehir, 2007.
- Felstein, Paul J.; “Applying Economic Concepts to Hospital Care”, *Hospital Administration*, Cilt: 13, 1968.
- Fiş, Ahmet M.; Wasti, S.Arzu.; “Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt: 35, Özel Sayı, Ankara, 2009.
- Godiwalla, Yezdi H.; Batra, Harish C.; Johnson, James A.; Shirley Y., Godiwalla.; “Managing Hospitals in Dynamic Environments”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Cilt:10, Sayı: 5, 1997.
- Goffee, Rob; Jones, Gareth.; “What Holds the Modern Company Together”, *Harvard Business Review*, November-December 1996.
- Govindarajan, Vijay; Gupta, Anil K.; “Strategic Innovation: A Conceptual Road Map”, *Business Horizons*, Cilt: 44, Sayı: 4, 2001.

- Gök, Neslihan.; “Kurum Kültürü ve Kurumsal Öğrenme”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:17, Sayı:124, İstanbul, 2008.
- Göktaş, Bayram.; Aslan, Gökçe.; Aslantekin, Filiz.; Erdem, Ramazan.; “Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 3, 2005.
- Gumusluoglu, Lale.; Ilsev, Arzu.; “Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation”, Journal Of Business Research, Sayı: 62, 2009.
- Gunday, Gurhan; Ulusoy, Gunduz; Kilic, Kemal; Alpan, Lutfihak.; “Effects of Innovation Types on Firm Performance”, International Journal of Production Economics, Cilt: 133, 2011.
- Güçlü, Nezahat.; “Örgüt Kültürü”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6, Kırgızistan, 2003.
- Hamel, Gary.; “The Why, What, and How of Management Innovation”, Harvard Business Review, Şubat 2006.
- Hammer, Michael.; “Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company.”, Harvard Business Review, Cilt: 82, No: 4, 2004.
- Hatch, Mary Jo.; “The Dynamics of Organizatonal Culture”, Academy of Management Review, Cilt :18, Sayı: 4, 1993.
- Herzlinger, Regina E.; “Why Innovation in Health Care Is So Hard?”, Harvard Business Review, May 2006.
- Hill, Charles W.L.; Rothaermel, Frank T.; “The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation.”, Academy of Management Review, Cilt: 28, Sayı: 2, 2003.
- Hodgetts, Richard.; “A Conversation with Geert Hofstede”, Organizational Dynamics, Cilt: 21, Sayı: 4, 1993.

- Hofstede, Geert.; “Attitudes, Values and Organizational Culture, Disentangling the Concepts”, *Organization Studies*, Cilt: 19, Sayı: 3, 1998.
- Hofstede, Geert.; “Measuring Organizational Cultures: Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 35, Haziran 1990.
- Hornsby, Jeffrey S.; Kuratko, Donald F.; Zahra, Shaker A.; “Middle Managers’ Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”, *Journal of Business Venturing*, Cilt: 17, 2002.
- Hughes, Frances.; “Nurses at The Forefront of Innovation”, *International Nursing Review*, Cilt:53, 2006.
- Ignatius, Adi.; “When We Fail at Failure”, *Harvard Business Review*, Nisan, 2011.
- Ismail, Meriam.; “Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation”, *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt: 26, Sayı: 8, 2005.
- Irani, Zahir.; Sharp, John M.; “Integrating Continuous Improvement and Innovation into a Corporate Culture: a Case Study”, *Technovation*, Cilt: 17, Sayı: 4, 1997.
- Iyer, Bala; Davenport, Thomas H.; “Reverse Engineering Google’s Innovation Machine”, *Harvard Business Review*, Nisan 2008.
- Jamrog, Jay.; Vickers, Mark.; Bear, Donna.; “Building and Sustaining a Culture That Supports Innovation”, *Human Resources Planning*, Cilt: 29, Sayı: 3, 2006.
- Janiunaite, Brigita; Petraite, Monika.; “The Relationship Between Organizational Innovative Culture and Knowledge Sharing in Organization: The Case of Technological Innovation Implementation in a Telecommunication Organization”, *Social Sciences*, Sayı: 3 (69), 2010.

- Jassawalla, Avan R., Sashittal, Hernant C.; “Cultures That Support Product Innovation Processes”, *Academy of Management Executive*, Cilt: 16, Sayı: 3, 2002.
- Jucevičius, Geidrius.; “Innovation Culture: The Contestable Universality of the Concept”, *Social Sciences*, Cilt: 58, Sayı: 4, 2007.
- Kane-Urrabazo, Christine.; “Management's Role in Shaping Organizational Culture”, *Journal of Nursing Management*, Cilt: 14, ABD, 2006.
- Kanter Rosabeth M.; “Cultivate a Culture Of Confidence”, *Harvard Business Review*, Nisan 2011.
- Kapu, Hüsni.; Baştürk, Faruk.; “Yaratıcılık Tekniklerinin İşletme Eğitimindeki Yeri”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 16, Konya, 2009.
- Karabey, C. Nur; Bingöl, Dursun.; “Girişimciliğin Başlangıcı Olarak Fırsat Tanımlama.”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, Yıl: 21, Sayı: 67, İstanbul, 2010.
- Karahan, Atilla.; “Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:20, Konya, 2008.
- Ke, Weiling.; Wei, Kwork Kee.; “Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation”, *Decision Support Systems*, Cilt: 45, 2007.
- Keeny, Breda; Reedy, Eileen.; “The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation”, *The Irish Journal of Management*, Ocak 2006.
- Khazanci, Shalini; Lewis, Marianne W.; Boyer, Kenneth K.; “Innovation-supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation”, *Journal of Operations Management*, Cilt: 25, 2007.

- Kilmann, Ralph.; “Corporate Culture: Managing The Intangible style of Corporate Life Maybe The Key to Avoiding Stagnation”, Psychology Today, Cilt: 19, Sayı: 4, 1995.
- Koç, Umut.; “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 1, 2009.
- Kono, Toyohiro.; “Corporate Culture And Lon-Range Planning”, Long Range Planning, Cilt: 23, Sayı: 4, 1990.
- Köse, Sevinç.; Tetik, Semra.; Ercan, Cuma.; “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2001.
- Kralewski, John E.; Kaissi, Amer.; Dowd, Bryan E.; “Culture as a Management Tool for Medical Groups”, The Physician Executive, September-October 2008.
- Kwantes, Catherine T.; Boglarsky, Cheryl, A.; “Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness And Personal Effectiveness Across Six Countries”, Journal of International Management, Cilt: 13, 2007.
- Le Bas, Christian; Laužikas, Mindaugas.; “Determinants of Innovation Culture and Major Impacts on the Innovation Strategy: The Case of The Information Technology Sector in Lithuania, Social Sciences Studies, Cilt: 4, Sayı: 8, 2010.
- Lemon, Mark; Sahota, Parminder S.; “Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovative Capacity”, Technovation, Cilt: 24, 2004.
- Lim, Bernard.; ”Examining The Organizational Culture and Organizational Performance Link”, Leadership & Organizational Development Journal, Cilt: 16, Sayı: 5, 1995.

- Martins, E.C. and Terblanche, F.; “Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Cilt: 6, Sayı: 1, 2003.
- McLean, Laird D.; “Organizational Culture’s Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development”, *Advances in Developing Human Resources*, Sayı:7, 2005.
- Mizuno, Mitsuri.; “Development Of The Service Sector In Japan And Its Implications For The Economy”, *Pacific Economic Review*, Cilt: 10, Sayı: 4, 2005.
- Murat, Güven.; Açıkgöz, Banu.; “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 5, 2007.
- Nacinovic, Ivana; Galetic, Lovorka; Cavlek, Nevenka.; “Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems”, *International Journal of Social Sciences*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2010.
- Naidoo, Vikash.; “Firm Survival Through a Crisis: The Influence of Marketing Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy”, *Industrial Marketing Management*, Cilt: 39, 2010.
- Naktiyok, Atılhan.; “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 2, 2007.
- Nasution, Hanny N.; Mavondo, Felix T.; Matanda, Margaret J.; Ndubisi, Nelson O.; “Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and As Antecedents to Innovation and Customer Value”, *Industrial Marketing Management*, Cilt: 40, 2011.
- Nelson, Bob.; “3M’s Culture of Innovation”, *Bob Nelson’s Rewarding Employees: Recognizing, Energizing, and Inspiring People at Work*, Cilt: 2, Sayı: 9, 2002.

- Newbold, Philip A.; “Embracing Innovation”, Healthcare Executive, Cilt: 21, Sayı: 6, Kasım-Aralık 2006.
- O’Cass, Aron; Ngo, Liem Viet.; “Market Orientation Versus Innovative Culture: Two Routes to Superior Brand Performance”, European Journal of Marketing, Cilt: 41, Sayı: 7/8, 2007.
- O’regan, Nicholas; Ghobadian, Abby; Sims, Martin.; “Fast Tracking Innovation In Manufacturing SMEs”,Technovation, Cilt: 26, 2006.
- O’Reilly, Charles.; “Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, California Management Review, Cilt: 31, Sayı: 4, 1989.
- Öğüt, Adem.; Akgemci, Tahir.; Şahin, Emrah.; Kocabacak, Ayşe.; “İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 17, 2007.
- Öğüt, Adem; Aygen, Selin; Demirsel M. Tahir.; “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 2007.
- Öğüt, Adem.; Kocabacak, Ayşe.; “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, Türkiyat Araştırmaları Dergisi, Sayı: 23, 2008.
- Özgener, Şevki.; Küçük, Fatma.; “Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi:Gevher Nesibe Hastanesinde Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:19, 2008.
- Özgener, Şevki ve İraz, Rıfat.; “Customer Relationship Management in Small-medium Enterprises: The Case of Turkish Tourism Industry”, Tourism Management, Cilt: 27, 2006.

- Öcal, Hülya; Ağca, Veysel.; “Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri”, Ege Akademik Bakış, Cilt: 10, Sayı: 1, 2010.
- Özdemir, Mahmud.; “Türkiye’de Hastaneler İçin Yeni Organizasyon Modeli İhtiyacı”, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı: 40, Temmuz-Ağustos 2001.
- Özen, Üstün; Bingöl, Murat.; “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt’taki Kobi’lerde Bir Araştırma.”, Atatürk Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, Erzurum, 2007.
- Panuwatwanich, Kriengsak; Stewart, Rodney A.; Mohamed, Sherif.; “The Role of Climate for Innovation in Enhancing Business Performance: The Case of Design Firms”, Engineering, Construction and Architectural Management, Cilt: 15, Sayı: 5, 2008.
- Pharaon, A. Abdul-Karim; Burns, Neil.; “Building A Culture of Innovation: A Case of Pharmaceutical Industry in Jordan”, Journal of Business & Policy Research, Cilt: 5, Sayı: 1, 2010.
- Pohlmann, Markus.; Gebhardt, Christiane.; Etzkowitz, Henry.; “The Development of Innovation Systems and The Art of Innovation Management-Strategy, Control and The Culture Of Innovation”, Technology Analysis & Strategic Management, Cilt: 17, Sayı: 1, 2005.
- Porter, Michael E.; “What is Strategy?”, Harvard Business Review, Cilt: 74, Sayı: 6, 1996.
- Prabhu, Jaideep.; “The Importance of Building a Culture of Innovation in a Recession”, Strategic HR Review, Cilt: 9, Sayı: 2, 2010.
- Price, Bob.; “Strategies To Explore Innovation In Nursing Practice”, Nursing Standard, Cilt: 21, No: 9, 2006.

- Price, Robert M.; “Infusing Innovation into Corporate Culture”, *Organizational Dynamics*, Cilt: 36, No: 3, 2007.
- Refik, İbrahim.; “Organizasyon Kültürü Üzerine”, *Sızıntı*, Yıl: 17, Sayı: 199, 1995.
- Regan, William, J.; “The Service Revolution”, *Journal of Marketing*, Temmuz, 1963.
- Rose, Raduan Che; Kumar, Naresh; Pak, Ong Gua.; “The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance”, *The Journal of Applied Business Research*, Cilt: 25, Sayı: 6, 2009.
- Saurabh, Singh.; S.G.Deshmukh.; “Quality Initiatives in Service Sector: A Case”, *Total Quality Management*, Cilt: 10, Sayı: 1, 1999.
- Schneider, Joan; Hall, Julie.; “Why Most Product Launches Fail”, *Harvard Business Review*, Nisan 2011.
- Shao, Chunyan.; “Research on Functionary Mechanism of Innovative Culture in Enterprise” *International Journal of Business and Management*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2009.
- Smircich, Linda.; “Organizational Culture And Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 28, 1983.
- Soysal, Abdullah.; “Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Ankara, 2010.
- Tellis, Gerard J.; Prabhu, Jaideep C.; Chandy, Rajesh K.; “Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture”, *Journal of Marketing*, Cilt: 73, 2009.
- Thoreson, Karen; Svara, James.; “Investing in Innovation From Within”, *Public Management*, Ocak-Şubat 2011.

- Tonnessen, Tor.; “Continuous Innovation Through Company Wide Employee Participation”, The TQM Magazine, Cilt: 17, Sayı: 2, 2005.
- Tsui, Anne S.; Zhang, Zhi-Xue.; Wang, Hui.; Xin, Katherine R.; Wu, Joshua B.; “Unpacking the Relationship Between CEO Leadership Behavior And Organizational Culture”, The Leadership Quarterly, No:17, 2006.
- Tuan, Luu Trong; Venkatesh, Sundar.; “Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in Private Hospitals”, International Business Research, Cilt: 3, Sayı: 3, 2010.
- Ulijn, Jan.; Nagel, Arie.; Liang, Tan Wee.; “The Impact of National, Corporate and Professional Cultures on Innovation: German and Dutch Firms Compared”, Journal of Enterprising Culture, Cilt: 9, No: 1, 2001.
- Yağmurlu, Aslı.; “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:1-4, Sayı:52, Ankara,1997.
- Yahyagil, Mehmet Yusuf.; “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, Sayı: 47, 2004.
- Yalçinkaya, Yalçın.; “Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon”, Türk Kütüphaneciliği, Cilt: 24, Sayı: 3, 2010
- Yilmaz, Cengiz; Ergun, Ercan.; “Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination Of Relative Effect Of Culture Traits And The Balanced Culture Hypothesis In An Emerging Economy”, Journal Of World Business, Cilt: 43, 2008.
- Zerenler, Muammer; Türker, Necdet; Şahin, Esen; “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 17, Konya, 2007.

- Wallach, Ellen J.; “Individual and Organizations: The Cultural Match”, Training and Development Journal, USA, 1983.
- Wan, Tai W. D.; Ong, Chin H.; Lee, Weng. S. F.; “The Impact of Firm Characteristics on Firm Innovation”, Management of Innovation and Technology, Cilt: 1, 2000.
- Wang, Catherine L.; Ahmed, Pervaiz K.; “The Development and Validation of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”, European Journal of Innovation Management”, Cilt: 7, Sayı: 4, 2004.
- Wang, Sheng; Guidice, Rebecca M.; Tansky, Judich W.; Wang Zhong-Ming.; “When R&D Spendings is Not Enough: The Critical Role of Culture When You Really Want to Innovate”, Human Resource Management, Cilt: 49, Sayı: 4, 2010.
- Wunker, Stephen; Pohle, George.; “Innovation Archetypes: Matching Approaches to Circumstances”, Strategy and Innovation, Cilt: 5, Sayı: 4, 2007.

**BİLDİRİLER**

Cantwell, April R.; Aiman-Smith, Linda; Mullen, T.; “Dimensions of Innovation Culture: Developing a Measure”, Society of Industrial Organizational Psychologists Meeting, Bildiri, New York, Nisan 2007.

Celep, Cevat.; “Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri”, 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004.

Özdemir, Ayşe Aytül.; Demirci, Emre.; “İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Sosyal Sermaye”, 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Adana, 2010.

Wan, Tai Wai David; Ong, Chin Huat; Lee, Weng Sun Francis.; “The Impact of Firm Characteristics on Firm Innovation”, Management of Innovation and Technology, Bildiri: 2000 IEEE International Conference, ABD, 2000.

## TEZLER

Chenot, David.; “Organizational Culture and Retention in Public Child Welfare Services Organizations”, Case Western Reserve University, The Mandel School of Applied Social Sciences, Doctorate Thesis, 2007.

Demir, Nurdan.; “Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmasındaki Yeterlilik Derecesi”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.

Erbil, Cihat.; “Sosyal Sermayeye Örgütsel Yaklaşım: Bir Model Önerisi”, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2008.

Ertokatlı, Dilek.; “Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Yenilikçilik İlişkisinde Kalite Yönetiminin Rolü”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

Fırat, Özer.; “Aile Şirketlerinde Örgütsel Sosyalizasyon ve Örgüt Kültürünün Öneminin Analizi: Eczacıbaşı ve Hacı Bekir’in Karşılaştırması”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

Gürler, Uğur.; “Bireysel Bankacılıkta Yenileşim (İnovasyon) ve Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2009.

Heinrichs, Doralyn Faith.; “Strategies For An Innovative Culture in The Saskatchewan Public Service Commission”, Royal Roads University, Master of Arts in Leadership, Master Thesis, Mart 2009.

Jaskyte, Kristina, “Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organization”, The University of Alabama, School of Social Work, Doctorate Thesis, 2002.

- Karabulut, Kerem.; “Türkiye’de Sağlık Sektörü Sağlık Harcamaları Üzerine Bir Uygulama”, Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1998.
- Kılıç, İ.Çağrı.; “Organizasyonel Kültürün İş Performansına Etkisi ve Niğde İlinde Bir Uygulama”, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2009.
- Köse, Emine.; “Bir Üniversite Hastanesinde Hekim ve Hemşirelerin Algıladıkları Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışlarına Etkisi”, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Onağ, Abidin O.; “Örgütsel Kültür İle Yenilikçilik Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2009.
- Oylumlu, Hakan.; “Bir Şirketin Yenilikçiliğine Etki Eden Koşulların Belirlenmesi”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- Perçin, Mehmet.; “İşletmelerin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008.
- Toprak, Meral Arık.; “Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi’lere Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Trompenaars, Fons.; “The Organization of Meaning and The Meaning of Organizations”, The Wharton School of The University of Pennsylvania, Doctorate Thesis, Pennsylvania, 1985.

**WEB TABANLI KAYNAKLAR**

Fastabend, David A.; Simpson, Robert H.; “The Imperative Culture of Innovation in The United States Army”, [www.army.mil/thewayahead/culture\\_of\\_innovation.pdf](http://www.army.mil/thewayahead/culture_of_innovation.pdf), erişim: 04.08.2008.

Tidd, Joe; Bessant, John.; “Developing An Organizational Culture That Facilitates Radical Innovation in A Mature Small to Medium Sized Company: Emergent Finding”, [www.management-innovation.com/case\\_studies/Cerulean.pdf](http://www.management-innovation.com/case_studies/Cerulean.pdf), erişim: 05.06.2011.

[http://changingminds.org/explanations/culture/deal\\_kennedy\\_culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm)., erişim: 17.12.2010.

<http://www.fka.org.tr/SayfaDownload/Inovasyon%20Kavrami.pdf>.,  
erişim: 23.11.2010.

<http://www.uhad.org.tr>, erişim: 15.12.2009.

<http://www.tdk.gov.tr>, erişim: 10.07.2009.

<http://www.who.org>, erişim: 09.07.2009.

<http://www.ekodiyalog.com>, erişim: 12.12.2008.

<http://www.tubitak.gov.tr>, erişim: 12.10.2010.

<http://www.invest.gov.tr/tr-TR/turkey/factsandfigures/pages/Economy.aspx>, erişim: 01.05.2011.

**EKLER****EK-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU**

Aşağıdaki anket formu Kadir AKSAY tarafından Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı bünyesinde; Prof.Dr.Adem ÖĞÜT'ün danışmanlığında yürütülen "Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama" başlıklı doktora tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonuçları yalnızca bilimsel amaçlara hizmet için kullanılacak olup araştırmada sorulan sorulara verilecek samimi ve tutarlı cevaplar araştırmanın etkinliğini arttıracaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür ederiz. Ayrıca kimliğinizi belirtmeksizin vereceğiniz cevaplar saklı tutulacak olup, sadece bu araştırma için kullanılacaktır.

Bu çalışmada *yenilikçilik (inovasyon) kültürü* kavramı: "yenilikçiliği sürdürülebilir ve etkin kılmak için çalışanları yenilik konusunda cesaretlendiren, destekleyen ve yeni fikir ve bilgilere ulaşımını sağlayan kültürel altyapı" şeklinde tanımlanmıştır.

Kadir AKSAY

Selçuk Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme AD. Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. Adem ÖĞÜT

Selçuk Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

Öğretim Üyesi

| 1. Aşağıdaki ifadelerle ilgili lütfen size uygun olan seçeneği " X " işareti koyarak işaretleyiniz.                                                        | (1) Kesinlikle katılmıyorum | (2) Katılmıyorum | (3) Ne katılmıyorum ne katılıyorum | (4) Katılıyorum | (5) Kesinlikle katılıyorum |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|------------------------------------|-----------------|----------------------------|
| <b>ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK</b>                                                                                                                               |                             |                  |                                    |                 |                            |
| <b>Davranışsal Yenilik</b>                                                                                                                                 |                             |                  |                                    |                 |                            |
| Yaptığım iş ile ilgili yenilikler yapmak adına yöneticilerden destek alırım.                                                                               |                             |                  |                                    |                 |                            |
| Hastanemizde yeni yöntemler deneyen kişilerleolumlu karşılanır.                                                                                            |                             |                  |                                    |                 |                            |
| Alınılmamış yöntemler ve çözümler kullanarak yeni metodlar denemek için                                                                                    |                             |                  |                                    |                 |                            |
| Çalışanlar iş arkadaşlarını yeni yöntemler düşünmeleri ve yenilikçi davranışlarda bulunmalarını yönünde yöreklendirir                                      |                             |                  |                                    |                 |                            |
| <b>Ürün (Hizmet) Yeniliği</b>                                                                                                                              |                             |                  |                                    |                 |                            |
| Yeni hizmet sunumlarımız ile Konya ili sağlık kurumları arasında öncüyüz.                                                                                  |                             |                  |                                    |                 |                            |
| Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.                                             |                             |                  |                                    |                 |                            |
| Hastalarımız çoğunlukla hizmetlerimizin yeni ve modern olduğunu düşünürler.                                                                                |                             |                  |                                    |                 |                            |
| Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında hastanemiz yenilikçilikte daha düşük başarı oranına sahiptir.(Olumsuz)                                           |                             |                  |                                    |                 |                            |
| <b>Pazar Yeniliği</b>                                                                                                                                      |                             |                  |                                    |                 |                            |
| Küçük değişikliklerle hizmet sunumumuzda yenilikler yapabilmekteyiz.                                                                                       |                             |                  |                                    |                 |                            |
| Diğer hastaneler ile karşılaştırıldığında sunduğumuz hizmetlerin hastalara tanıtılmasında uyguladığımız pazarlamayöntemlerisektörde devrim niteliğindedir. |                             |                  |                                    |                 |                            |
| Hastanemiz uygulamaya koyduğu yeni hizmetleriyle tıp teknolojisinin so imkanlarını kullanmaktadır                                                          |                             |                  |                                    |                 |                            |

Lütfen Diğer Sayfaya Geçiniz..

|                                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>Süreç Yeniliği</b>                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| Geleneksel yöntemler kullanarak sorunu çözemediğimizde, yeni yöntemler buluruz.                                                                              |  |  |  |  |  |
| Kliniğimiz / bölümümüzle ilgili süreçleri iyileştirmek için çaba gösteririz.                                                                                 |  |  |  |  |  |
| Yeni metod ve yöntemlere diğer hastanelere nazaran daha hızlı adapte oluruz.                                                                                 |  |  |  |  |  |
| Hastanemizde geçtiğimiz beş yılda yönetsel anlamda yeni uygulamalar geliştirilmiştir                                                                         |  |  |  |  |  |
| <b>YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ</b>                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| <b>Yenilikçilik Uygulamaları</b>                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
| Onümüzdeki yıllarda süreçlerimizde (teşhis-tedavi metodları vb.) mevcut i modellerimizi destekleyecek şekilde değişikliğe gidebiliriz.                       |  |  |  |  |  |
| Yenilikçi çizgimizin sonucu olarak girişimciliği destekleyecek yeni kaynaklar y da mevcut kaynakların farklı yönlendirilmesine yönelik önerilerde bulunuruz. |  |  |  |  |  |
| Yenilikçilik ile ilgili geniş bir tabana sahibiz.                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| Yenilikçilik yapımızı ölçülebilir kaynaklarla (insan ve finansal) destekler                                                                                  |  |  |  |  |  |
| Kurumsal amaçlarımıza daha az hizmet eden süreçleri söndürmek, yerine yen hizmetler inşa etmek için hazırlıyız.                                              |  |  |  |  |  |
| Yeni sağlık hizmeti önerilerini kayıt altına alan iyi bir sisteme sahibiz                                                                                    |  |  |  |  |  |
| Fikirlerimizi kolayca hizmete dönüştürebiliriz                                                                                                               |  |  |  |  |  |
| Ne kadar başarılı olacağı net olmasa da yeni hizmetleri başlatmak bize ters gelmez                                                                           |  |  |  |  |  |
| Yönetim gelişime yönelik uygulamalar yolundaki engelleri kaldırmada dirençle kırmada çalışanlara yardımcı olur.                                              |  |  |  |  |  |
| Kurumda fırsatların beklenildiği gibi çıkmayacağı ve hataların da yapılabileceği yönünde bir anlayış hakimdir.                                               |  |  |  |  |  |
| Rekabetçi reaksiyonlara bağlı olarak ürün ve hizmetlerde hızlı değişim yapılabilir                                                                           |  |  |  |  |  |
| Fikirlerimizi uygulamaya geçirmede hızlıyız                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| Hastalarımızın beklentilerinin çok üstünde ya da altında hizmet aldığımız                                                                                    |  |  |  |  |  |
| Rekabeti destekleyici süreç ve işlemler gerektiğinde hızlı bir biçimde şekillendirilebilir.                                                                  |  |  |  |  |  |
| Yenilikçilik girişimlerimizi ölçecek ölçüm metodlarına sahibiz                                                                                               |  |  |  |  |  |
| Performans yönetimi bilgileri insanları kontrol etmekten çok gelişimsel faaliyetle için kullanılır.                                                          |  |  |  |  |  |
| <b>Örgütsel Katılım</b>                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| Sumulan hizmete olan katkı diğer çalışanlarca değerlendirilir                                                                                                |  |  |  |  |  |
| Hastanedeki yenilikçilik sürecine nasıl katılabileceğimi biliyorum                                                                                           |  |  |  |  |  |
| Meslektaşlar arasında eşitlik söz konusudur                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| Yöneticiler ve çalışanlar arasında güven ve karşılıklı saygı ortamı vardır                                                                                   |  |  |  |  |  |
| Benim bölümümdeki çalışanlar arasında ekip çalışması ve iyi bir iletişim hattı vardır ve yapılan işi kendi işimizmiş gibi sahipleniriz.                      |  |  |  |  |  |
| Stratejik kararlara katılmak için kendimi yeterli görmekteyim                                                                                                |  |  |  |  |  |
| İletişim kanalları açık ve dürüstçedir                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| Departman içi ve departmanlar arası karşılıklı işbirliği mevcuttur                                                                                           |  |  |  |  |  |
| Bir çalışan olarak fikir üretmeye muktedir olduğum hissedyorum                                                                                               |  |  |  |  |  |
| Yaptığım iş ile ilgili yenilikler yapabilecek yeterli düzeyde bilgi sahibiyim                                                                                |  |  |  |  |  |
| Kurumumuzun geleceğini düşünmek adına bir zorunluluk hissetmekteyim                                                                                          |  |  |  |  |  |
| Verilen kararlardan ve yapılan işlerden daha iyi bir yol olduğunu düşünüyorsam bu fikrimi rahatlıkla söyleyebilirim.                                         |  |  |  |  |  |
| Bana yöneticiler tarafından -denetimin çok düşük seviyede olduğu anlarda bile kurumun yararına hareket ettiğim yönünde güvenildiğini hissedirim.             |  |  |  |  |  |
| <b>Örgütsel Öğrenme</b>                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| Kurumumuzda herkes öğrenme (eğitim) faaliyetleri içindedir                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| Olağan faaliyetler dışında stratejik girişimleri destekler nitelikte eğitimler de aldık                                                                      |  |  |  |  |  |
| Kurumumuzda yenilikçiliği desteklemek için; yeni beceriler, kabiliyetler ve bilgil edinmemize yönelik beklentiler vardır.                                    |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                                        |                    |                       |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|--|--|--|
| Beni yenilikçiliğe itecek eğitim ve öğrenme ihtiyacımın ne olduğunun farkındayım                                                       |                    |                       |  |  |  |
| Devam eden kurumsal öğrenme faaliyetleri beni cesaretlendirir.                                                                         |                    |                       |  |  |  |
| Kurumumuzda mentorlük (yol göstericilik) ve öğrenim sonrası destek                                                                     |                    |                       |  |  |  |
| Üst yönetimin eğitim faaliyetlerini destekleyen ve kolaylaştırıcı bir tav.                                                             |                    |                       |  |  |  |
| Yöneticiler yenilikçiliği destekleyecek uygun liderlik davranışını ortaya                                                              |                    |                       |  |  |  |
| <b>Yenilikçiliğe Eğilim</b>                                                                                                            |                    |                       |  |  |  |
| Eğitim ve öğretim faaliyetleri sonucu öğrenilen konularla ilgili uygulamaları gerçekleştirilmesi için desteklenirim.                   |                    |                       |  |  |  |
| Yenilikçilik kurumsal kültürümüzde vardır, sadece bir sözden ibaret değildir                                                           |                    |                       |  |  |  |
| Çalışmalarımız, stratejik (Uzun dönemli başarıyı hedef alan) anlayış temelinde şekillendirilir.                                        |                    |                       |  |  |  |
| Üst yönetimin tüm kurumda etkili yenilikçilik mesajları vermektedir                                                                    |                    |                       |  |  |  |
| Projeler, girişimler ve takımlarla desteklenmiş bir yenilikçilik vizyonuna sahibim                                                     |                    |                       |  |  |  |
| Yönetim işlerin yapılışı ile ilgili farklı fikirler elde etmişse düşüncelerimi bu yöne yönlendirebilirim.                              |                    |                       |  |  |  |
| Kurumumuzda açık şekilde ortaya konmuş yenilikçilik hedefleri vardır                                                                   |                    |                       |  |  |  |
| Yenilikçilik kurumum için temel değerlerden biridir                                                                                    |                    |                       |  |  |  |
| Rekabet avantajı kazanmak amacı ile (hizmet kalitemizi yükseltmek amacı ile stratejik girişimlerimiz süreklilik gösterir               |                    |                       |  |  |  |
| <b>Değer Odaklılık</b>                                                                                                                 |                    |                       |  |  |  |
| Değerlerimizi belirlerken, müşterilerimizi (hastalarımızı) sürece dahil ederiz                                                         |                    |                       |  |  |  |
| Bir değer oluşumuna girişimde değer zincirinin diğer elemanları (distribütör tedarikçi, satıcılar vb.) ile de etkileşim içindeyiz.     |                    |                       |  |  |  |
| Müşteriler (Hastalar) ve çalışanlara yönelik süreçlere nelerin değer katacağı konusunda fikirbirliği vardır.                           |                    |                       |  |  |  |
| Sunduğum sağlık hizmetimin her aşaması ile ilgili bir yenilikçilik ve yeni fikir arayışı içindeyim.                                    |                    |                       |  |  |  |
| Değer katacak kararları verirken ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde etmey                                                               |                    |                       |  |  |  |
| Hangi süreç ya da hizmetin mükemmel olması gerektiğini biliriz                                                                         |                    |                       |  |  |  |
| Hastalara sunduğum hizmete değer katacak uygun davranışları sergilerken kendim rahat hissedirim.                                       |                    |                       |  |  |  |
| <b>Yenilikçilik Potansiyeli</b>                                                                                                        |                    |                       |  |  |  |
| Yenilikçi bir birey olduğumu düşünürüm                                                                                                 |                    |                       |  |  |  |
| Çalışanlar tarafından günlük faaliyetlerde yenilikçiliğim temel değerler için konması başarı oranını yükseltebilir.                    |                    |                       |  |  |  |
| Belirsizlik benim için risk değil, fırsattır                                                                                           |                    |                       |  |  |  |
| Kurumum benim yenilikçiliğimi (yaratıcılığımı) kendi yararına kullanır                                                                 |                    |                       |  |  |  |
| Kurumda yenilik yapma potansiyelimizi geliştirmek için bize fırsat verilir                                                             |                    |                       |  |  |  |
| Fırsat verilirse bir şeyleri daha farklı yapmak için çaba gösteririm                                                                   |                    |                       |  |  |  |
| <b>Pazar Odaklılık</b>                                                                                                                 |                    |                       |  |  |  |
| Hastalar (Müşteriler), rakabetçiler ve kurumda çalışanları etkileyecek bir bilgi edindiğimde bu bilgiyi nasıl kullanacağımı biliyorum. |                    |                       |  |  |  |
| Kurumumla ilgili hayati önem taşıyan konular hakkında bilgim vardır                                                                    |                    |                       |  |  |  |
| Hastanemizin gelecekte başarı sağlayabileceği faaliyet alanları (ya da pazar segmenti) hakkında bilgimiz vardır.                       |                    |                       |  |  |  |
| Diğer hastanelerin hangi müşteriyi (hastayı) hedeflediğini biliriz                                                                     |                    |                       |  |  |  |
| Kurumumuz bilgilerimizi ifade etmemiz konusunda teşvik edicidir                                                                        |                    |                       |  |  |  |
| Rekabet ettiğimiz çevreyi anlamaya zaman ayırırız.                                                                                     |                    |                       |  |  |  |
| Bilgi üretiminin stratejik olduğunu düşünüyorum.                                                                                       |                    |                       |  |  |  |
| Ürettiğimiz bilgiler bize sağlık sektöründe farklı bir avantaj sağlamaktadır.                                                          |                    |                       |  |  |  |
| <b>Statünüz?</b>                                                                                                                       |                    |                       |  |  |  |
| ( ) Uzman Doktor                                                                                                                       | ( ) Yüksek Hemşire | ( ) Sağlık Teknikeri  |  |  |  |
| ( ) Pratisyen Hekim                                                                                                                    | ( ) Hemşire        | ( ) Sağlık Teknisyeni |  |  |  |

Lütfen Diğer Sayfaya Geçiniz..

**Çalıştığınız Hastane Türü?**

- ☐ Eğitim ve Araştırma Hastanesi      ☐ Üniversite Hastanesi  
☐ Devlet Hastanesi      ☐ Özel Hastane

**Cinsiyetiniz?**

- ☐ Kadın      ☐ Erkek

**Yaşınız?**

- ☐ 20 ve altı      ☐ 26-30      ☐ 36 ve üstü  
☐ 21-25      ☐ 31-35

**Kaç yıldır bu kurumda hizmet vermektedirsiniz?**

- ☐ 1 yıldan daha az      ☐ 6-10 yıl arası  
☐ 1-5 yıl arası      ☐ 10 yıl ve daha fazla

**Çalıştığınız bölüm?**

.....

**Yöneticilik (idari) göreviniz var mı?**

- ☐ Evet      ☐ Hayır

**Çalıştığınız hastanenin faaliyete başlama yılı?**

.....

Anketimiz burada sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz



**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



**ÖZGEÇMİŞ**

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                        |           |      |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------|------|
| Adı Soyadı:                                          | Kadir AKSAY                                                                                                                                                                                                                                         |                                                        |           |      |
| Doğum Yeri:                                          | Terme, SAMSUN                                                                                                                                                                                                                                       |                                                        |           |      |
| Doğum Tarihi:                                        | 05.06.1976                                                                                                                                                                                                                                          |                                                        |           |      |
| Medeni Durumu:                                       | Evli                                                                                                                                                                                                                                                |                                                        |           |      |
| Öğrenim Durumu                                       |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                        |           |      |
| Derece                                               | Okulun Adı                                                                                                                                                                                                                                          | Program                                                | Yer       | Yıl  |
| İlköğretim                                           | Mustafa Kemal İlkokulu                                                                                                                                                                                                                              | -                                                      | Samsun    | 1987 |
| Ortaöğretim                                          | İlkadım Ortaokulu                                                                                                                                                                                                                                   | -                                                      | Samsun    | 1990 |
| Lise                                                 | Atakum Anadolu Teknik Lisesi                                                                                                                                                                                                                        | Elektronik                                             | Samsun    | 1994 |
| Lisans                                               | Gazi Üniversitesi                                                                                                                                                                                                                                   | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme           | Ankara    | 2001 |
| Yüksek Lisans                                        | Anadolu Üniversitesi                                                                                                                                                                                                                                | S.B.E. İşletme A.D. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı | Eskişehir | 2003 |
| Becerileri:                                          | -                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                        |           |      |
| İlgi Alanları:                                       | Örgütsel kültür, tıbbi teknoloji yönetimi, hizmet işletmeleri, yenilikçilik.                                                                                                                                                                        |                                                        |           |      |
| İş Deneyimi:                                         | Biyomedikal Tkns., Kalite Eğitmeni ve Teknik Ks. Amiri, Hava Kuvvetleri K.lığı ve TSK Sağlık K.lığı, 1995- halen.                                                                                                                                   |                                                        |           |      |
| Aldığı Ödüller:                                      | TSK Yurt İçi Öğrenim Başarı Şerit Rozeti.<br>TSK Hv.K.K.lığı Üstün Başarı Kıdemi Şerit Rozeti.<br>TSK Hv.K.K.lığı Üstün Hizmet Ödülü.                                                                                                               |                                                        |           |      |
| Hakkımda Bilgi Almak İçin Önerilebileceğim Şahıslar: | Prof. Dr. Adem ÖĞÜT, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F.<br>Yrd. Doç. Dr. Nuray TOKGÖZ, Anadolu Üniversitesi, İletişim Fak.<br>Yrd. Doç. Dr. Murat YILDIRIM, Karabük Üniversitesi İ.İ.B.F.<br>Yrd. Doç. Dr. Hakan KİRACI, Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. |                                                        |           |      |
| Tel.:                                                | 0 533 426 8554                                                                                                                                                                                                                                      |                                                        |           |      |
| E-posta:                                             | kadiraksay@hotmail.com                                                                                                                                                                                                                              |                                                        |           |      |
| Adres                                                | Konya Asker Hastanesi Tıbbi Teknik Kısım Amirliği.<br>Meram / KONYA                                                                                                                                                                                 |                                                        |           |      |