

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

İNOVASYONU DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İNOVASYON
YETENEĞİNE ETKİSİNDE KUŞAK FARKININ ROLÜ:
ADANA İLİ İMALAT SANAYİİ ÖRNEĞİ

TEZİ YAZAN
Diler YAMAN KAHYAOĞLU

- 1.Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat KOÇ**
- 2.Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Erdinç BALLI (Çukurova Üniversitesi)**
- Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY**
- Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İpek KOCA BALLI (Çukurova Üniversitesi)**
- Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi İbrahim İNAN**
- Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Meltem CANOĞLU(Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi)**
- Yedek Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLMEZ**

DOKTORA TEZİ

MERSİN / MART 2019

ONAY

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

20149006 numaralı öğrencimiz olan **Diler YAMAN KAHYAOĞLU** tarafından hazırlanan **“İNOVASYONU DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İNOVASYON YETENEĞİNE ETKİSİNDE KUŞAK FARKININ ROLÜ: ADANA İLİ İMALAT SANAYİİ ÖRNEĞİ”** başlıklı bu tez çalışması jüri üyelerimiz tarafından **oy birliği** ile **İŞLETME YÖNETİMİ** Anabilim Dalında **DOKTORA PROGRAMI TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

.....
Üniv. İçi/ Asıl Üye - 1.Tez Danışmanı - Jüri Başkanı - Asıl TİK Üyesi: Doç. Dr. Murat KOÇ

.....
Üniv. Dışı/ Asıl Üye - 2. Tez Danışmanı - Asıl TİK Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi: Erdiñç BALLI
(Çukurova Üniversitesi)

.....
Üniv. İçi - Asıl Jüri Üyesi - Asıl TİK Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY

.....
Üniv. İçi - Asıl Jüri Üyesi- Asıl TİK Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi: İbrahim İNAN

.....
Üniv. Dışı - Asıl Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi: Ayşe İpek KOCA BALLI
(Çukurova Üniversitesi)

.....
Üniv. Dışı - Asıl Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi: Meltem CANOĞLU
(Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi)

.....
Üniv. İçi - Yedek Jüri Üyesi - Yedek TİK Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi: Murat GÜLMEZ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elmanlarına ait olduklarını onaylarım.



Doç. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

İTHAF



Sevgili Eşim Ve Kızıma

ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

25/03/2019

Diler YAMAN KAHYAOĞLU

TEŞEKKÜR

Doktora çalışmam boyunca, gerek ders aşaması gerekse tez konusunun seçimi ve yürütülmesi dahil her aşamada akademik tecrübesi ve bilgi birikimi ile beni her konuda destekleyip cesaretlendiren, bana rehberlik eden, her daim yol gösterici bir yaklaşımla ve sabırla beni stresten uzak tutan, rahat olmamı sağlayan çok değerli hocam, değerli bilim insanı, tez danışmanım Sayın Doç Dr.Murat Koç'a minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin hazırlanması sürecinde bilgi ve deneyimleri ile çalışmamın yönlendirilmesi ve daha iyiye ulaşması için bana her aşamada kolaylaştırıcı yaklaşımlarıyla yön gösteren, vaktini esirgemeyerek görüşlerini içtenlikle aktaran ve değerli katkılarda bulunan 2. Tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Erdiñ Balı'ya minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışma birçok kişinin değerli katkılarını içermektedir. Öncelikle bu süreçte sağladığı çalışma ortamı ve motivasyon desteği için Aysun Kahyaoğlu'na ayrıca tezimin hazırlanma süresince sağladığı öneri ve katkıların yanısıra manevi olarak da her zaman yanımda hissettiğim Nilüfer Yücedağ Erdiñ'e, doktora sürecini beraber geçirdiğim sınıf arkadaşım ve tez çalışmama katkı sağlayan, tezin oluşumunda gerekli ilgi ve desteğini benden esirgemeyen Ferah Keklik Okul'a teşekkürlerimi sunarım.

Eşimin ailesine (Kahyaoğlu Ailesi), bana güvindiklerini hissettirerek motivasyon sağladıkları ve ders çalışmama destek olmak için bu süreçte yaşadığım bütün sıkıntılara ortak olarak yardım ettikleri, rahat ve mutlu bir çalışma ortamı sağlamak adına yaptıkları bütün fedakarlıklar için minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Aynı zamanda tezimin İngilizce çeviri kısımlarında desteklerini esirgemeyen sevgili Aşlar Ailesine teşekkürü bir borç bilirim. Tüm akademik hayatım boyunca yanımda olan, çalışacak vakit yaratabilmem için sabırla ve hoşgörüsü hiçbir fedakarlıktan kaçınmayarak bana destek olan ve zorluklara karşı dayanma gücümü ve moralimi güler yüzü ve espirileriyle arttıran kıymetli eşim Ayhan Kahyaoğlu'na teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak bugüne kadar hayatıma yön veren, bana her konuda güvendiğini hissettirerek beni cesaretlendiren, bilime verdiği önem ile birlikte çalışkanlığı ve zekasıyla meslek hayatında arkasından gelen bilim insanlarına örnek teşkil eden ve aynı zamanda idolüm olan değerli babam Dr. Ali Yaman'a ve sabırlı davranışlarıyla beni büyüten anlayışlı, düşünceli, merhametli ve her konuda beni destekleyen, bana inanan değerli annem Gönül Yaman'a teşekkürü bir borç bilirim. Sizin kızınız olmaktan her zaman gurur duyduğumu belirtmek isterim.

ÖZET

İNOVASYONU DESTEKLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İNOVASYON YETENEĞİNE ETKİSİNDE KUŞAK FARKININ ROLÜ: ADANA İLİ İMALAT SANAYİİ ÖRNEĞİ

Diler YAMAN KAHYAOĞLU

Doktora Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

1.Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat KOÇ

2.Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Erdinç BALLI

Mart 2019, 175 sayfa

Günümüz işletmeleri, hızlı değişimlerin yaşandığı küresel rekabet ortamlarında başarılı olabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için örgütsel yaşamda etkili olan kavramları ve bu kavramların birbirleri olan ilişkilerini iyi incelemeleri ve bilmeleri gerekmektedir. Bu kavramlardan olan, örgütsel başarıdaki rollerinden dolayı inovasyon yeteneği ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürü kavramlarının bu yüzyılın başından itibaren öneminin arttığı görülmektedir. Ayrıca işletmeler, farklı kuşaklara ait kişilerin bir araya gelerek iş yaptığı örgütler olduğundan, örgütsel başarıda dikkat edilmesi gereken diğer bir kavram olarak kuşak kavramı da ön plana çıkan kavramlar arasında yer almalıdır. Çünkü farklı kuşakta yer alan bireyler, farklı yaşam tarzlarına, düşünce şekillerine, tutum ve davranışlara, algı ve yargılara sahip olabilmektedirler. Kuşaklar arasındaki bu farklılıklar da, örgüt içerisindeki birçok kavram ve ilişki üzerinde rol oynayabilmektedir. Bu bağlamda çalışma kapsamında, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyon yeteneği üzerindeki etkisi ve bu etkide kuşak farkının rolü incelenmektedir.

İlişkisel tarama modeli olarak tasarlanan bu çalışmada, veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada Aksel (2010) tarafından geliştirilen ‘Örgüt Kültürü Ölçeği’ ile Vila ve Kuster (2007) tarafından geliştirilen ‘İnovasyon Yeteneği Ölçeği’ kullanılmıştır. Veriler, Adana ilinde faaliyet gösteren ve Ar-Ge bölümü bulunan imalat firmalarında çalışanlardan (n=273) toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır. Farklı kuşaklar için ayrı yapılan korelasyon analizleri sonucunda; X

Kuşağı için (n=157) inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği arasında ($r=0,402$; $p<0,01$) ve Y Kuşağı için (n=116) inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği arasında ($r=0,550$; $p<0,01$) anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal ilişkiler tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre; X Kuşağına ait çalışanların olduğu örgütte, inovasyon yeteneği algısının %15'i inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı tarafından ($R^2=0,157$, $p<0,05$) X Kuşağına ait çalışanların olduğu örgütte ürün inovasyon yeteneği algısı değişiminin %25'i inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı tarafından, süreç inovasyon yeteneği algısı değişiminin ise %15'i inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı tarafından açıklanmaktadır. X Kuşağına ait çalışanların olduğu örgütte strateji inovasyon yeteneği algısı değişiminin %26'sı inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı tarafından, bununla beraber pazarlama inovasyon yeteneği algısı değişiminin %18'i inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı tarafından açıklanmaktadır. Y Kuşağına ait çalışanların olduğu örgütte, inovasyon yeteneği algısının %29'u inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı tarafından ($R^2=0,296$, $p<0,05$) Y Kuşağına ait çalışanların olduğu örgütte ürün inovasyon yeteneği algısı değişiminin %9'u inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı tarafından açıklanmaktadır. Süreç inovasyon yeteneği algısı değişiminin %35'i ise inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı tarafından, Y Kuşağına ait çalışanların olduğu örgütte strateji inovasyon yeteneği algısı değişiminin %12'si inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı tarafından açıklanmaktadır. Bununla beraber pazarlama inovasyon yeteneği algısı değişiminin %19'u inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı tarafından açıklanmaktadır.

Kuşak farkının inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının inovasyon yeteneği algısına etkisini test etmek için çoklu regresyon modeli uygulanmıştır. Bununla birlikte; Y Kuşağı çalışanların inovasyon yeteneği üzerindeki değişkenliğin %30'unu açıkladığı tespit edilmiştir. X Kuşağı çalışanların ise inovasyon yeteneği üzerindeki değişkenliğin %16'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Y Kuşağı çalışanların ürün inovasyon yeteneği algısı üzerindeki değişkenliğin %10'nunu açıkladığı tespit edilmiştir. X Kuşağı çalışanların ise ürün inovasyon yeteneği algısı üzerindeki değişkenliğin %3'nü açıkladığı tespit edilmiştir. Y Kuşağı çalışanların süreç inovasyon yeteneği algısı üzerindeki değişkenliğin %36'sını açıkladığı tespit edilmiştir. X Kuşağı çalışanların ise süreç inovasyon yeteneği üzerindeki değişkenliğin %15'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Y Kuşağı çalışanların strateji inovasyon yeteneği üzerindeki değişkenliğin %12'sini açıkladığı tespit edilmiştir. X Kuşağı çalışanların ise strateji

inovasyon yeteneği üzerindeki değişkenliğin %3'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Y Kuşağı alışanların pazarlama inovasyon yeteneği üzerindeki değişkenliğin %20'sini açıkladığı tespit edilmiştir. X Kuşağı alışanların ise pazarlama inovasyon yeteneği üzerindeki değişkenliğin %19'unu açıkladığı tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamına dahil olan 157 X Kuşağı çalışanın ve 116 Y Kuşağı çalışanın rgt kültürü algısı inovasyon yeteneğini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bilgiler ışığında; 157 X Kuşağı çalışanın rgt kültürünün ürün inovasyon yeteneği algısı etkilemediği tespit edilmiştir. Bunun yanında 116 Y Kuşağı çalışanın rgt kültürü algısı ürün inovasyonunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada 157 X Kuşağına ait çalışanların ve 116 Y Kuşağına ait çalışanların “inovasyonu destekleyen rgt kültürü”nn algısı “süreç inovasyonu, strateji ve pazarlama inovasyon yeteneği algılarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla rgt kültürü algısındaki iyileştirmelerin süreç, strateji ve pazarlama inovasyon yeteneği algısını arttıracadı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, analiz sonuçlarına göre rgt kültürünün inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinin kuşaklara göre farklılaştığı ve bu etkinin Y Kuşağı alışanlarında, X Kuşağı çalışanlarına göre daha fazla olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, rgt Kültürü, İnovasyon, İnovasyon Yeteneği, Kuşaklar, İmalat Firmaları

ABSTRACT

**THE ROLE OF GENERATIONAL DIVERSITY IN INNOVATION-
SUPPORTIVE ORGANIZATIONAL CULTURE'S INFLUENCE ON
INNOVATION COMPETENCE : AN EXAMPLE FROM ADANA PROVINCE
MANUFACTURING INDUSTRY**

Diler YAMAN KAHYAOĞLU

Doctoral Thesis, Department of Business Management

1.Thesis Advisor : Assoc. Prof. Dr. Murat KOÇ

2.Thesis Advisor : Dr. Erdinç BALLI

March 2019, 175 pages

Toward achieving success and ensuring competitive advantage in today's global competition environment of rapid changes, businesses are required to extensively study and be knowledgeable with the influential concepts of organizational life and the inter-relation of these concepts. Among these concepts, "Innovation Competence" and "Innovation-supportive Organizational Culture" rose in importance as of the beginning of the century, by virtue of their role in organizational performance. The multi-generational human resource texture of today's corporations requires yet another concept to be taken into consideration in terms of organizational success: "Generations". Individuals from different generations have different lifestyles, mindsets, attitude and behavior, perception and judgements. All these dissimilarities are apt to play a part in numerous realities and relations in an organization. In this respect, the influence of innovation-supportive organizational culture on innovation competence and the actual role of generational diversity in this influence are examined in the scope of this study.

Designed as a correlational survey model, this study features survey method as data collection technique. Organizational Culture Scale, developed by Aksel (2010) and Innovation Competence Scale, developed by Vila & Kuster (2007) were applied. The data was collected from the employees of Adana Province-based manufacture companies with an R&D Department (n=273). Data analysis led to the discovery of statistically meaningful relations. Separate correlation analyses conducted for different

generations revealed that there is a meaningful and positive linear relation between innovation-supportive organizational culture and innovation competence ($r=0,402$; $p<0,01$) for Generation X ($n=157$) and there is a meaningful and positive linear relation between innovation-supportive organizational culture and innovation competence ($r=0,550$; $p<0,01$) for Generation Y ($n=116$). Regression analysis results revealed that in an organization of X Generation employees, 15% of the innovation competence perception ($R^2= 0,157$, $p<0,05$); 25% of product innovation competence perception variability, and 15% of process innovation competence perception variability is explained by innovation-supportive organizational culture perception. Moreover, 26% of strategy innovation competence perception variability and 18% of marketing innovation competence perception variability is explained by innovation-supportive organizational culture perception in an organization of X Generation employees. On the other hand, in an organization of Y Generation employees, 29% of the innovation competence perception ($R^2= 0,296$, $p<0,05$); 9% of product innovation competence perception variability, and 35% of process innovation competence perception variability is explained by innovation-supportive organizational culture perception. In an organization of Y Generation employees, 12% of strategy innovation competence perception variability and 19% of marketing innovation competence perception variability is explained by innovation-supportive organizational culture perception.

Multiple regression model was conducted to test the influence of generational diversity on the perception of innovation-supportive organizational culture's impact on the perception of innovation competence. In addition, it is found that Y Generation employees explain 30% of the variability on innovation competence while X Generation employees explain 16% of the same variability. Generation Y employees explain 10% of the variability on product innovation competence perception while Generation X employees explain 3% of the variability on product innovation competence perception. Generation Y employees explain 36% of process innovation competence perception variability while Generation X employees explain 15% of process innovation competence perception variability. Generation Y employees were found to explain 12% of strategy innovation competence perception variability while Generation X employees explain 3% of strategy innovation competence perception variability. Generation Y Employees explain 20% of marketing innovation competence perception variability while Generation X Employees explain 19% of marketing innovation competence perception variability.

It is found that the organizational culture perception of 157 Generation X and 116 Generation Y employees who participated in the study does positively influence the innovation competence. In light of the information acquired with the analyses, the organizational culture of 157 Generation X employees does not make an impact on product innovation competence while the organizational culture perception of 116 Generation Y employees positively influence the product innovation. It is discovered with the study that the “innovation-supportive organizational culture” perception of 157 Generation X and 116 Generation Y employees does positively influence of “process innovation, strategy and marketing innovation competence” perceptions. Therefore, improvements to be made in organizational culture perception will enhance the process, strategy and marketing innovation competence perception. It is hence found with the analysis results that the influence of organizational culture on innovation competence does differ by generations and this influence is higher at Generation Y employees in comparison with Generation X employees.

Keywords : Culture, Organizational Culture, Innovation, Innovation Competence, Generations. Manufacture Companies

ÖNSÖZ

Değişen rekabet koşulları nedeniyle işletmelerin verimliliği, yapılan işin farklı ve hızlı olması ile sağlanmaktadır. Bu sebeple örgütlerde sürdürülebilir başarı için bir fikir veya yeni bir davranışın ortaya çıkması olarak nitelendirilen inovasyon kavramının önemi vurgulanmaktadır. Bir örgütün çevresinde oluşan değişikliklere karşı uyum sağlamasını kolaylaştıran inovasyon kavramı, örgüt yönetimini yeni yaklaşımlara dönüştürme süreci olarak ifade edilmektedir.

Örgüt ile çalışanlar arasında bir bağ oluşturarak, çalışanları ortak bir hedef doğrultusunda bir araya getiren, çalışan davranışlarını şekillendiren ve örgüt kimliğini oluşturan olgu ise örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır. Örgüt içinde, çalışanların davranışları, tutum ve inançları, kararlara katılımı, örgüt yönetiminde uyum ve dayanışmayı etkilediğinden inovasyon faaliyetlerini etkileyebilmektedir. Çünkü farklı kuşakta yer alan çalışanlar, farklı düşünce şekillerine, algı ve yargılara sahip olabilmektedir. Bu sebeple çalışma kapsamında, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde kuşak farkının rolü incelenmiştir. Zaman ve bağlam kısıtlarına rağmen örgüt kültürü algıları ile inovasyon yeteneği algıları arasındaki ilişkiye kuşakların etkilerini inceleyen bu çalışmanın sonuçlarının alan yazınının kuşaklar, örgüt kültürü ve inovasyon yeteneği bölümlerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

25/03/2019

Diler YAMAN KAHYAOĞLU

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

KAPAK	i
ONAY	ii
İTHAF	iii
ETİK BEYANI	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ	xii
İÇİNDEKİLER	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xvii
TABLolar LİSTESİ	xviii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xxi
EKLER LİSTESİ	xxii

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Arka Planı	1
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Problemi	5
1.4. Araştırmanın Önemi	5
1.5. Araştırmanın Hipotezleri	6
1.6. Araştırmanın Sayıtları	8
1.7. Araştırmanın Kapsamve Sınırlılıkları	8

BÖLÜM II

2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuşak	11
2.1.1. Kuşak Kavramı	11
2.1.1.1. Sessiz Kuşak Tanımı ve Özellikleri (1925-1945)	15
2.1.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı Tanımı ve Özellikleri (1946-1964)	16
2.1.1.3. X Kuşağı' nın Tanımı ve Özellikleri (1965-1979)	16

2.1.1.4. Y Kuşağı'nın Tanımı Ve Özellikleri (1980-2000).....	17
2.1.1.5. Z Kuşağı'nın Tanımı Ve Özellikleri (2000 ve Sonrası Doğanlar).....	18
2.1.2. Çalışma Hayatında Kuşaklar.....	19
2.2. İnovasyon ve İnovasyon Yeteneği.....	23
2.2.1. İnovasyon Tanımı, Önemi ve İlgili Kavramlar.....	24
2.2.1.1. İnovasyonun Önemi.....	25
2.2.1.2. İnovasyonun İlişkilendirildiği Kavramlar.....	27
2.2.1.2.1. Yaratıcılık ve İnovasyon.....	27
2.2.1.2.2. Girişimcilik ve İnovasyon.....	28
2.2.1.2.3. Ar -Ge ve İnovasyon.....	28
2.2.2. İnovasyon Süreci.....	29
2.2.3. İnovasyonun Belirleyicileri.....	30
2.2.3.1. İnovasyonun Bireysel Belirleyicileri.....	30
2.2.3.2. İnovasyonun Örgütsel ve Çevresel Belirleyicileri.....	31
2.2.4. İnovasyon Yeteneği Kavramı ve Türleri.....	31
2.2.4.1. Ürün İnovasyonu.....	32
2.2.4.2. Süreç İnovasyonu.....	33
2.2.4.3. Pazarlama İnovasyonu.....	34
2.2.4.4. Strateji İnovasyonu.....	34
2.2.5. İnovasyon Çeşitleri.....	35
2.2.5.1. Açık İnovasyon.....	35
2.2.5.2. Sosyal İnovasyon.....	35
2.2.5.3. Ulusal İnovasyon.....	36
2.2.6. İnovasyon ve İnovasyon Yeteneği İle İlgili Çalışmalar.....	37
2.2.6.1. İnovasyon Ve İnovasyon Yeteneği İle İlgili Türkiye'de ve Dünya'da Yapılan Bazı Çalışmalar.....	37
2.3. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı.....	40
2.3.1. Örgüt Kültürünün Önemi.....	42
2.3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	45
2.3.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	45
2.3.3.1. Bütünleşme.....	46
2.3.3.2. Kontrol ve Koordinasyon.....	46
2.3.3.3. Motivasyon.....	47
2.3.3.4. Verimlilik ve Rekabet.....	48
2.3.4. Örgüt Kültürü Model ve Yaklaşımları.....	48
2.3.4.1. Parsons Modeli.....	48

2.3.4.2. Quinn ve Cameron Modeli.....	49
2.3.4.3. Peters ve Waterman Modeli.....	50
2.3.4.4. Denison ve Mishra Modeli.....	51
2.4. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü	51
2.4.1. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Öğeleri	53
2.4.1.1. İletişim	56
2.4.1.2. Paylaşılan Vizyon	57
2.4.1.3. Yönetimin Desteği	57
2.4.1.4. Risk Alma	58
2.4.1.5. Müşteri Odaklılık	58
2.4.1.6. Rakip Odaklılık	59
2.5. Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar.....	59
2.5.1. Örgüt Kültürü İle İlgili Türkiye’de ve Dünyada Yapılan Çalışmalar	59

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı.....	63
3.2. Araştırmanın Modeli	63
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	64
3.4. Araştırmanın Yapılışı.....	66
3.5. Veri Toplama Aracı	66
3.5.1. İnovasyon Yeteneği Ölçeği:.....	68
3.5.2. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği:.....	68
3.6. Verilerin Analizi	69

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

4.1. Ölçeklere İlişkin Bulgular	70
4.1.1. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	70
4.1.2. Ölçeklere İlişkin Açıklayıcı İstatistikler	79
4.2. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	83
4.3. Katılımcıların Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Kuşaklara Göre Analizi.....	84

4.4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri	89
4.5. Regresyon Analizleri.....	91

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA VE YORUMLAR

5.1. Tartışma	109
5.2. Yorum	111

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar	115
6.2. Öneriler	116

7. KAYNAKÇA.....

8. EKLER

9. ÖZGEŞMİŞ

KISALTMALAR LİSTESİ

BB	: Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi



TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1.	Regresyon Hipotezleri-1	7
Tablo 2.	Regresyon Hipotezleri-2	8
Tablo 3.	Farklı Kaynakların Kronolojik Kuşak Sınıflandırmaları	14
Tablo 4.	Kuşakların Özellikleri	22
Tablo 5.	Güçlü Örgüt Kültürü Dinamikleri.....	54
Tablo 6.	İnovatif Örgüt Oluşturma Dinamikleri	54
Tablo 7.	Örgüt Kültürü Ve İnovasyon yeteneği Arasındaki İlişki Boyutunun Faktörleri.....	55
Tablo 8.	Alfa Katsayısı Yorumu	70
Tablo 9.	Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	71
Tablo 10.	Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri.....	72
Tablo 11.	İnovasyon Yeteneği Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İstatistikleri	73
Tablo 12.	Ürün İnovasyon Yeteneği Boyutuna İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	74
Tablo 13.	Strateji İnovasyon Yeteneği Boyutuna İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	74
Tablo 14.	Süreç İnovasyon Yeteneği Boyutuna İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	75
Tablo 15.	Pazarlama İnovasyon Yeteneği Boyutuna İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	76
Tablo 16.	İnovasyon Yeteneği Ölçeğinin Alt Boyutlarının İnovasyon Ölçeği Üzerindeki Etkileri.....	76
Tablo 17.	İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü İçin Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İstatistikleri.....	77
Tablo 18.	Örgüt Kültürü Doğrulamalı Faktör Analizi	78
Tablo 19.	İnovasyon Yeteneği Ölçeği “Ürün İnovasyon Yeteneği” Boyutu Maddelerine İlişkin Açıklayıcı İstatistikler	79
Tablo 20.	İnovasyon Yeteneği Ölçeği “Strateji İnovasyon Yeteneği Boyutu” Maddelerine İlişkin Açıklayıcı İstatistikler	79

Tablo 21. İnovasyon Yeteneği Ölçeği “Süreç İnovasyon Yeteneği Boyutu” Maddeleri İçin Açıklayıcı İstatistikler	80
Tablo 22. İnovasyon Yeteneği Ölçeği “Pazarlama İnovasyon Yeteneği Boyutu” Maddeleri İçin Açıklayıcı İstatistikler	81
Tablo 23. İnovasyonu destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Açıklayıcı İstatistikler.....	82
Tablo 24. Ankete Katılım Gösteren Kişilerin Cinsiyet Farkı.....	83
Tablo 25. Ankete Katılım Gösteren Kişilerin Medeni Durumu.....	83
Tablo 26. Ankete Katılım Gösteren Kişilerin Yaş Grubu.....	83
Tablo 27. Ankete Katılım Gösteren Kişilerin Kurumda Çalışma Süresi	84
Tablo 28. Ankete Katılım Gösteren Kişilerin Kurumunda Ar-Ge Faaliyet Yüzdesi	84
Tablo 29. X ve Y Kuşağında İnovasyon Yeteneği İle Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığın Tespitine Yönelik T Testi Sonuçları	85
Tablo 30. X ve Y Kuşağında Örgüt Kültürünün Cinsiyete Göre Farklılığın Tespitine Yönelik T Testi Sonuçları	85
Tablo 31. X ve Y Kuşağında İnovasyon Yeteneği İle Alt Boyutlarının Medeni Durumuna Göre Farklılığın Tespitine Yönelik T Testi Sonuçları	86
Tablo 32. X ve Y Kuşağında Örgüt Kültürü Ölçeğinin Medeni Durumuna Göre Farklılığın Tespitine Yönelik T Testi Sonuçları	86
Tablo 33. X ve Y Kuşağında İnovasyon Yeteneği İle Alt Boyutlarının Çalışma Yıllarına Göre Anova Testi Sonuçları	87
Tablo 34. X ve Y Kuşağında Örgüt Kültürü Ölçeğinin Çalışma Yıllarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	88
Tablo 35. İnovasyon Yeteneği ve Alt Boyutlarıyla Örgüt Kültürü Ölçeklerinin Ar-Ge Bütçesi Değişkeni Bakımından İncelenmesi	88
Tablo 36. X Kuşağı İçin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 37. Y Kuşağı İçin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 38. X Kuşağı İçin; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısının İnovasyon Yeteneği Algısı Üzerindeki Etkisi.....	91
Tablo 39. X Kuşağı İçin; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısının Ürün İnovasyon Yeteneği Algısı Üzerindeki Etkisi.....	92
Tablo 40. X Kuşağı İçin; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algılarının Süreç İnovasyon Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi.....	93

Tablo 41. X Kuşağının; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Algılarının Strateji İnovasyonu Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi	94
Tablo 42. X Kuşağının; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algılarının Pazarlama İnovasyon Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi	94
Tablo 43. Y Kuşağının; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algılarının İnovasyon Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi	95
Tablo 44. Y Kuşağının; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algılarının Ürün İnovasyon Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi.....	96
Tablo 45. Y Kuşağının; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algılarının Süreç İnovasyon Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi.....	97
Tablo 46. Y Kuşağının; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algılarının Strateji İnovasyon Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi	97
Tablo 47. Y Kuşağının; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algılarının Pazarlama İnovasyon Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi	98
Tablo 48. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısının İnovasyon Yeteneği Algısı Üzerindeki Etkinin Kuşaklara Göre Farklılığı	99
Tablo 49. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısının Ürün İnovasyon Yeteneği Algısı Üzerindeki Etkinin Kuşaklara Göre Farklılığı.....	101
Tablo 50. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısının Süreç İnovasyon Yeteneği Algısı Üzerindeki Etkinin Kuşaklara Göre Farklılığı.....	103
Tablo 51. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısının Strateji İnovasyon Yeteneği Algısı Üzerindeki Etkinin Kuşaklara Göre Farklılığı.....	105
Tablo 52. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısının 'Pazarlama İnovasyon Yeteneği Algısı Üzerindeki Etkinin Kuşaklara Göre Farklılığı.....	106
Tablo 53. Regresyon Hipotezleri Sonuçları	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1.	Örgüt kültürünün oluşumu	42
Şekil 2.	Araştırmanın modeli.....	64
Şekil 3.	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi için saçılım grafiği	100
Şekil 4.	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının ürün inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi için saçılım grafiği.....	102
Şekil 5.	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının süreç inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi için saçılım grafiği.....	104
Şekil 6.	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının strateji inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi için saçılım grafiği.....	106
Şekil 7.	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının pazarlama inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi için saçılım grafiği.....	107

EKLER LİSTESİ

	Sayfa No
8.1. Etik Kurulu Onay Belgesi.....	142
8.2. Demografik Bilgi Anketi	143
8.3. İnovasyon Yeteneği Ölçeği.....	144
8.4. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği.....	146
8.5. İnovasyon Yeteneği Ölçeği İçin Birinci Düzey DFA Şeması	148
8.6. İnovasyon Yeteneği Ölçeği İçin İkinci Düzey DFA Şeması	149
8.7. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği İçin DFA Şeması.....	150
8.8. Çağ Üniversitesi İzin Belgesi	151
8.9. Etik Kurulu Onay Belgesi.....	152

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Arka Planı

Küresel rekabet ortamında örgütler; çevrelerindeki belirleyicilere uyum sağlayabilmek, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerine daha hızlı cevap vermek ve rakiplerine karşı güçlü konuma geçmek için mevcut yapılarında değişim ve dönüşümler gerçekleştirirler (Pado, 2016, s.139). Örgütün çevresindeki değişiklikler sonucu ortaya çıkan fırsatları değerlendirme ve karşılaşılan problemlere çözüm üretme gibi değişime yönelik pozitif yönetsel tutum ve davranışların örgütün sürdürülebilir olmasına yardımcı olduğu belirtilmektedir (Küçük ve Kocaman, 2014, s.38). Bu sebeple sürdürülebilir yaklaşım ile birlikte inovasyon ve inovasyon yeteneği kavramları ön plana çıkmaktadır.

İnovasyon; organizasyonda fikirleri ve görevleri tanımlamak, edinmek ve uygulamak için firmanın yeni ve daha iyi yollar arama yeteneğiyle ilgilidir (Al- Ansari, 2014, s.8). Bundan da öte inovasyon, yüksek performanslı örgüt ile çevreyi yeniden oluşturmak için kullanılan temel tekniklerden birisidir. İnovasyonun, ulusal ve uluslararası rekabetin gücünü ifade etmek için hem işletme hem de ülkeler açısından önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. İşletmelerin hızlı bir şekilde büyümeleri ve gelişmeleri açısından refahı ve yaşam kalitesini arttıran en önemli unsurlardan da birinin inovasyon olduğuna şüphe yoktur (Enginoğlu, 2015 s.42).

İnovasyon yeteneği ise, inovasyon stratejilerini uygulanabilir hale getiren ve destekleyen kapsamlı örgüt özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Nart ve Güner, 2017, s.379). Bir başka açıdan inovasyon yeteneği, örgüt faaliyetlerinde katma değer oluşturmak için kolektif bilgi, beceri ve kaynaklarını yeni ürünler, süreçler, pazarlama ve iş organizasyon sistemleriyle ilgili inovasyonları uygulama yeteneği olarak ifade edilmektedir (Çalık, 2016, s.13).

İnovatif yeteneklere sahip olma, örgütlerin rekabet avantajı yaratması için oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Demirel ve Seçkin, 2008, s.190). Sahip olunan bu yetenek, örgütsel inovasyonun gerçekleşmesinde ve devamlılığında önemli rol oynamaktadır. Bu anlamda inovasyon yeteneğinin örgüt içerisinde yer edinmesi ve geliştirilmesi için gerekli ortamların oluşturulması ve bu yeteneğin artırılmasında etkili olabilecek değişkenlerin her örgüte uygun olarak tanımlanması ve detaylarının iyi

bilinmesi gerekmektedir. Bu değişkenlerden biri de örgütsel faaliyetler üzerine doğrudan veya dolaylı etkisinden dolayı örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü, örgütlerde insan davranışlarını düzenleyen, etkileyen ve ortak amaca yönelmelerini sağlayan yapı olarak adlandırılmaktadır (Taşçıoğlu, 2010, s.110) Örgüt kültürü, sadece yenilikçi bir ortamın desteklenmesi bağlamında değil, belirsizlik ortamlarında organizasyonların uyum sağlama kapasitesini güçlendiren bir örgütsel kavram olarak öne çıkmaktadır. Örgüt kültürü, grupların bulundukları çevreye uyum sağlamaları sırasında karşılaştıkları problemlere çözüm üretmeye çalışırken geliştirdikleri temel varsayımların bütünü olarak ifade edilmektedir. Bu varsayımlar karşılaşılan problemlerin çözümünde kullanılırken aynı zamanda gruba dâhil olan yeni bireylere de bu problemlerle karşılaştıkları durumlarda nasıl düşünülmesi ve hissedilmesi gerektiğini gösteren bir yol haritası olarak nitelendirilmektedir (Schein, 1984, s.3). Bunun yanında örgüt kültürünün, yenilikçilik potansiyelinin güçlü bir yordayıcısı olduğunu söylememiz yanlış olmayacaktır.

Örgüt kültürü; işlerin yapılma sürecini, çalışanların yönetime katılmasını, örgüt içindeki aktörlerin bilgileri yaratma, yenileme ve aktarma gibi yeteneklerini etkin kullanmasını sağlayarak inovasyon kapasitesinin artırılmasında önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda örgüt kültürü, yenilikçi bir ortamın desteklenmesi için ana unsurdur (Joseph ve Dai, 2009, s.242). Örgütler çevrelerinde oluşan değişimlere karşı, geçerli olan kurallar ile örgüt kültürünü entegre hale getirebildikleri ölçüde yeni pazarlara açılabilen ve üretimi en yüksek seviyeye çıkararak rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar (Işık, 2015, s.2).

Nitekim örgüt kültürü ve inovasyon bağlamında yapılan çalışmalar farklı açılardan bu ilişki ve etkilerinin sonuçlarına vurgu yapmaktadır. Pfister de (2009, s.39) örgüt kültürünün inovasyon yeteneğini etkilediğini belirtmektedir. Diğer taraftan Kelley (2010, s.90) örgüt kültürünün bir organizasyonun sadece inovasyon yeteneğini etkilemek ile kalmayıp aynı zamanda hangi inovasyonu uygulayacağını ve olası tehditlerle başa çıkmak için kullanacağı yetenekleri belirttiğini de ifade etmektedir. Bir başka açıdan Amabile (1996, s.43) inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün; yaratıcılığı teşvik etme, yeterli kaynak tahsis etme ve düşük baskı unsurları ile birlikte inovasyonu pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir. Ulusoy vd, (2007, s.36) örgüt kültürü boyutları (iletişim, formelleşme, yönetim desteği, özerklik, ödüllendirme öğeleri) ile inovasyon arasında olumlu ilişki olduğunu ancak merkezleşme ile inovasyon arasında ters yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

İnovasyon çeşitleri yönünden ise, Weihong vd (2008, s.140) örgüt kültürünün teknolojik inovasyonu pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Tellis, Prabhu ve Chandy (2009, s.1547) örgüt kültürünün, inovasyonu harekete geçiren en önemli faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Yine başka bir yaklaşımla Turunç (2015, s.339) örgüt kültürünün, yenilikçilik üzerinde etkili olduğu ortaya koymuştur. Aksay (2011, s.16) inovasyon kültürünün alt boyutları ile örgütsel yenilikçiliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Davranışsal bakımdan Okibo ve Shikanda tarafından (2011, s.90) örgütsel kültürün, liderlik, beceriler, ödüller ve tanınmanın inovasyonu etkilediği, Fırat (2012, s.16) tarafından ise örgütsel engellerin azlığını örgütsel inovasyon performansının artırılmasına yönelik öncelikli etkileyici faktör olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. İşletme fonksiyonları ve kültürel boyutları açısından yapılan araştırmalarda Uzkuurt ve Şen (2012, s.67) örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerindeki etkisini incelemişler ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yeşil ve Kaya (2012, s.56) ise örgütsel kültür boyutlarının, işletmelerin inovasyon kapasitesini olumlu yönünde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.. Özdemir ve Sönmez (2018, s.105) örgüt kültürünün katılım, tutarlılık ve uyum boyutlarının süreç inovasyonu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Fernandez ise çalışmalarında (2009, s.67) Y Kuşağının X Kuşağına göre çalışma hayatına daha fazla bağlı olduğu, Claps ise (2010, s.18) kuşaklar arasında işyerindeki beklentilerin bir uyumsuzluğun bulunduğunu ortaya koymuştur.

Yiğit (2010, s.153) X ve Y Kuşak çalışanlarının, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumlarının birbirinden farklı olduğunu tespit etmiştir. Tuzlukaya ise (2013, s.90) örgütlerde kuşaklararası değişimin, örgütler arası düzeydeki güçlü bağların oranını azalttığını ortaya koyarken Akdemir, Konakay ve Demirkaya (2013, s.37) Y Kuşağı çalışma ortamındaki kariyer algısında iyi bir performansın kriteri olarak başarılı bir takım oyuncusu olduğunu Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan (2015, s.191) ise kuşakların kişilik özelliklerinin ve yönetim algılarının departmansal farklılıklara göre değiştiği sonucuna ulaşmışlardır. Diğer bir taraftan geniş bir bakış açısıyla Akduman (2015, s.137) farklı kuşaklara sahip bireylerin farklı özellikleri olduğu gibi işyerlerinden beklenti ve isteklerinin de farklı olduğunu tespit etmişlerdir.

Girişimcilik noktasında Demirkol ve Kızgın'nın çalışmalarında (2017,s.191) kuşak, cinsiyet gibi sınıfsal değişkenlerin genel girişimcilik eğilimleri açısından bir farklılığa ulaşamaz iken; gelir ve eğitim düzeyi arasında farklılıklar saptamışlardır. Akçakanat, Mücevher ve Demirgil tarafından (2017,s.143) Y Kuşağına dâhil olan

katılımcıların diğer iki kuşaktan daha işkolik oldukları ancak aradaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Doğanbaş Ergün (2017,s.72) X Kuşağına mensup çalışanların zihinsel teşvik ile ilgili algılarının iş tatmini düzeylerini etkilediği, Metin ve Kızıldağ (2017, s.340) iş hayatında farklı değer ve beklentilerin Y kuşağı ile ortaya çıktığı ve Z Kuşağı ile devam edeceği, Bayramoğlu tarafından ise (2018, s.18) X ve Y Kuşaklarının liderlik davranışları açısından herhangi bir farklılık taşımadığı öngörülerinde bulunmuşlardır.

Gerek toplumsal gerekse sosyolojik düzlemde zamana bağlı olarak şekillenen ve iş dünyasında vücut bulan yaklaşımlar ile kuşakların kendilerine ait tercihleri, beklentileri, özellikleri, tecrübeleri ve çalışma stillerinin, kuşaklar arasındaki farklılıkların önemini farklılık yönetimi ve çeşitlilik bağlamında daha da ön plana çıkar maktadır (Erden, 2013, s.108). Dolayısıyla aynı kuşakta yer alan bireyler, benzer yaşam tarzlarına, düşünce şekillerine, tutum ve davranışlara, algı ve yargılara sahip olmaları nedeniyle organizasyonel dinamiğin ve potansiyel örgüt enerjisinin ayrılmaz bir parçası olmaları inovasyon yeteneğinde kuşakların rolünü araştırılmaya ve incelenmeye değer kılmıştır (Akçakanat vd, 2017, s.152). Yoğun rekabet koşullarında örgüt içerisinde farklı kuşakların bir arada yönetilmesi ve çalışması, örgütsel pozitif dinamikler kapsamında örgüt kültürünün ve inovasyon yeteneğinin en önemli konularından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle inovasyon yeteneği ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürü kavramlarına literatürde yer alan sonuçlarla kuşak kavramı da çalışmaya dahil edilmiş ve çalışma kapsamında, çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algıları ile inovasyon yeteneği algıları arasındaki ilişkide kuşak farkının rolü incelenmiştir.

Bu araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümü olan "Giriş" bölümünde tezin arka planı, amacı, önemi, araştırmanın hipotezleri, kısıtları ve sayıltıları, kapsam ve sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır. “Kuramsal Açıklamalar ve İlgili Araştırmalar” adlı ikinci bölümde ise kuşaklar ve kuşak türleri, inovasyon, inovasyon yeteneği ve örgüt kültürü konuları üzerinde durularak bu alanda yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Ek olarak bu bölümde kavramların çıkış noktaları, tanımları, türleri ve bütüncül olarak kavramlar arası ilişkiler gibi konularla ilgili bilgiler verilerek kapsamlı açıklamalar yapılmıştır.

Üçüncü bölüm olan “Yöntem” kısmında ise tezin amacı, araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, kullanılan ölçeklere yönelik bilgiler sunulmuştur. Tezin dördüncü bölümü olan “Bulgular” kısmında ise analiz süreci ele alınmış ve analiz

bulgularına yer verilmiştir. Tezin beşinci bölümünde tartışma ve yorum, araştırmanın son bölümü olan altıncı bölümde ise yapılan istatistikî analizler sonucunda elde edilen bulguların yorum ve değerlendirmeleriyle oluşan “sonuç ve öneriler” bölümü yer almaktadır.

Sonuç olarak araştırmanın arka planı literatürde başta inovasyon ve yeteneği konusunda yurtiçi ve yurtdışında yapılan çalışmalar, örgüt kültürü bağlamında varılan inovasyon yeteneğine ait sonuçlar ile kuşak özellikleri ve kuşaklar konusundaki geniş alan yazısı ışığında ortaya koyulmuştur.

1.2. Araştırmanın Amacı

Tez çalışmasının ana amacı işletme alan yazınında daha kapsamlı olarak ele alınan ve işletme faaliyetlerinde önemi yadsınamayacak biçimde yerleşen örgüt kültürü konusunun inovasyon üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Tezin alt amacı ise; çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının inovasyon yeteneği algıları üzerindeki etkilerinin alt boyutları kapsamında araştırılması ve bu etkilerdeki kuşak farkının rolünü tespit etmek olarak belirlenmiştir.

Kuşakların yaşam tarzları, beklentileri ve çalışma stillerinin farklılıkları anlamak örgütün başarılı bir yönetim süreci için önemli olduğu alan yazında vurgulanmış olması bağlamında kuşak kavramının örgüt kültürü ve inovasyon yeteneğine etkisi incelenmiştir..

1.3. Araştırmanın Problemi

Bu araştırma inovasyon yeteneği örgüt kültürü içinde kuşak etkisindedir ve bu bağlamda kuşak farklılığı, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü içinde organizasyonların örgüt kültürü de inovasyon yeteneğini etkilemektedir. Bu doğrultuda bu tez “Kuşaklar örgütlerin inovasyon yeteneği üzerinde örgüt kültürünü etkilemeleri bakımından önemli rol oynamaktadır” sorunsalını ele almaktadır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Alan yazın incelendiğinde; inovasyon, inovasyon kültürü, inovasyon yeteneği kavramlarına konunun önemine istinaden ilginin arttığı görülmektedir. Örgütsel yaşam ve başarı açısından inovasyon, inovasyon kültürü ve yeteneği kavramlarının kendisinin, belirleyicilerinin, etkilerinin ve birbirleri ile olan ilişkilerinin incelenmesi;

- Örgütsel dinamikler ve bu dinamiklerin etkileşimi
- Bu etkileşimler sonucu oluşan verimlilik ve örgütsel başarı
- Söz konusu başarıda inovasyonun örgüt kültürü içindeki yeri
- Örgüt kültürü etkileşim aracı olarak kuşaklar bağlamında incelenmesi bakımından önem arz etmektedir.

Bu çalışma da ilgili kavramlar, önemleri ve birbirleri ile olan ilişkileri ortaya konularak örgütlerde karar vericilere örgüt dinamiklerinin kültür, kuşak ve inovasyon etkileşimi konusunda farkındalık yaratılması amaçlanmıştır. Oluşturulması amaçlanan bu farkındalık;

- İnovasyonun yetenek bağlamında
- İnovasyon yeteneğinin inovasyon kültürü bağlamında
- İnovasyon dinamiklerinin kuşak bağlamında

Nasıl yordanması ve bu etkileşim ortamında negatif ve pozitif yönlü gelişmelerin nedenlerinin anlamlandırılması; düzeltici ve geliştirici tedbirler alınmasına katkı sağlaması bakımından çalışma önemli ve pratik uygulama kabiliyeti yönünden faydalı görülmektedir.

Ayrıca yazında inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ve inovasyon yeteneği ile ilgili geçmiş bazı çalışmalar (Bakan 2008; Aksel 2010; Tolbize 2008; Erden 2012; Tuzlukaya 2013; Şeker 2016; Özdemir ve Sönmez 2018) olmasına rağmen, incelenen yerli ve yabancı alanyazında bu çalışmanın değişkenler arasındaki ilişkide kuşak farkının rolüne de bakan nadir bir çalışma olması çalışmayı alan yazına katkı ve literatüre gelişim bağlamında önemli kılmaktadır. Bu bağlamlarda inovasyon yeteneği inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ve kuşak kavramlarını birer değişken olarak inceleyen bu tezin ilgili alan yazına katkı sağlayacağı gelecekteki çalışmalara da yön verici olabileceği de düşünülmektedir.

1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı paralelinde ve problemi ile bağlantılı olarak inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün, inovasyon yeteneğine etkisine yönelik hipotezler oluşturularak, kuşak farkının bu ilişkideki rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

Alan yazında konu ile ilgili yapılan çalışmalar, örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği arasında bir ilişkiden ve hatta örgüt kültürünün inovasyonu etkileyebildiğinden bahsetmenin mümkün olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kabul ile birlikte çalışma kapsamında test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler kurulmuştur (Tablo 1).

Tablo 1.

Regresyon Hipotezleri-1

H1	X kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının inovasyon yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır.
H2	X kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının ürün inovasyon yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır.
H3	X kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının süreç inovasyon yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır.
H4	X kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının strateji inovasyon yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır.
H5	X kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının pazarlama inovasyon yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır.
H6	Y kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının inovasyon yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır.
H7	Y kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının ürün inovasyon yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır.
H8	Y kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının süreç inovasyon yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır.
H9	Y kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının strateji inovasyon yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır.
H10	Y kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının pazarlama inovasyon yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır.

Hipotezlerin tasarımıında kuşak kavramının örgütsel yaşamdaki ve örgütsel değişkenler üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar göz önünde bulundurulmuştur. Söz konusu çalışmalardan kuramsal açıklamalar ve ilgili tartıştırmalar bölümünde detaylı olarak bahsedilmiştir.

İlgili alan yazın çalışmaları incelendiğinde farklı özelliklere sahip farklı kuşakların; örgütsel işleyiş ve örgütsel temel değişkenler üzerinde etkili olabileceği ve farklılık yaratabileceğine vurgu yapıldığı görülmüştür. Bu doğrultuda inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyon yeteneğine olan etkisinde de kuşak farkının bir rol oynayacağı sorunsalı ile ve araştırma kapsamında test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler üretilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2.

Regresyon Hipotezleri-2

H11	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi kuşaklara göre farklılaşmaktadır.
H12	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının ürün inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi kuşaklara göre farklılaşmaktadır.
H13	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının süreç inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi kuşaklara göre farklılaşmaktadır.
H14	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının strateji inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi kuşaklara göre farklılaşmaktadır.
H15	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının pazarlama inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi kuşaklara göre farklılaşmaktadır.

1.6. Araştırmanın Sayıtları

- Veri toplama araçlarının araştırma konusunu ölçmede yeterli olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin ifadelerine araştırmaya dahil olan çalışanların samimi ve doğru cevaplandıkları varsayılmıştır.
- Aynı zamanda araştırmada örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.7. Araştırmanın Kapsamve Sınırlılıkları

Araştırma evreninin tamamına ulaşmak fiziki (zaman ve maliyet) gibi kısıtlardan dolayı mümkün olmadığından çalışma evreni temsil edebilme gücüne sahip olan örneklem ile sınırlandırılmıştır. Örneklemin verdiği cevaplar doğrultusunda, seçilen inovasyon yeteneği ölçeğinin dört boyutunun uygulanan açıklayıcı faktör analizi ile tek boyutta anlaşıldığı araştırmacı tarafından test edilmiştir. Sınırlı sayıda çalışan ve

örgütün araştırma kapsamına dahil edilmesi araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Bununla birlikte araştırmadanelde edilen veriler katılımcıların anket formundaki sonuçlara verdikleri cevaplarla sınırlı olması temel bir ampirik sınırlılıktır.

1.8. Tanımlar

Kuşak: Kuşak kavramı yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği olan bir jenerasyonu tanımlamaktadır (Misican, 2017, s.35).

Kültür: Toplumun yaşam biçimini yorumlama aşamasında başarı formülü için bir araç olarak ifade etmiştir (Küng, 2003, s.168).

Örgüt Kültürü: Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırarak örgütsel iletişime katkı sağlar ve kurumun görev ve amaçlarını etkin bir şekilde yerine getirmeyi gerçekleştirir (Aydın, 2018, s.268).

İnovasyon: Organizasyonda fikirleri ve görevleri tanımlamak, edinmek ve uygulamak için firmanın yeni ve daha iyi yollar arama yeteneğiyle ilgilidir (Ansari, 2014, s.8).

İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü: Yaratıcılığın, risk almanın, girişimciliğin bilgi ve fikir paylaşımının örgüt çalışanlarının faaliyetlerini destekleyen tutum ve davranışlar geliştirmelerini sağlayan temel unsurlardır (Yiğit, 2014, s.4).

İnovasyon Yeteneği: Örgütün iş yapış şeklini yenilemesi ve piyasa talebi doğrultusunda gerekli değişiklikleri yapma yeteneği olarak vurgulanmaktadır (Sözbilir, 2018, s.10).

Yararaticılık: Organizasyonda yaratıcılık kavramı, her alanda yeni ve yararlı bilgilerin ortaya çıkması şeklinde açıklanmaktadır (İraz ve Altınışık, 2016, s.50).

Verimlilik: Organizasyonda verimlilik diğer işletmelere oranla çalışan başına satış, satış oranıdır (Aksel, 2010, s.49).

Girişimcilik: İnovasyonun pazar fırsatları haline dönüştüğü veya rekabet avantajı yaratarak organizasyonları küresel rekabet ortamında güçlü olmalarını sağlayan bir etkiye sahiptir (Keskin, 2018, s.186).

Ar-Ge: İnovasyon sürecinin önemli bir parçası olup bilgi birikimine ve analize dayalı ve organizasyon için maliyetli sistematik faaliyetlerdir (Aras vd, 2015, s.50).

Kontrol: Kontrol örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin birbirleriyle, tedarikçilerle, müşterilerle ve diğer örgüt dışı kişilerle etkileşimlerini sağlayan denetim mekanizmasıdır (Çavuşoğlu, 2014, s.60).

X Kuşığı: 1965 ile 1979 yılları arasında doğan ve 2018 yılı itibariyle 39-54 yaş aralığındaki bireylerden oluşan kuşak olarak tanımlanmaktadır (Ekşili ve Antalyalı, 2017, s.90).

Y Kuşığı: Y kuşığı üyeleri 1980 ile 2000 yılları arasında doğan ve 2018 yılı itibariyle 18-38 yaş aralığındaki bireylerden oluşan kuşak olarak tanımlanmaktadır (Göktaş, 2016, s.32).



BÖLÜM II

2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuşak

Araştırmanın bu bölümünde, kuşak kavramı kapsamında; kuşak türleri, kuşak özellikleri ve kuşakların iş değerleri ele alınmıştır. Kuşak kavramı aynı yıllarda doğmuş, birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğudur yaklaşımı çerçevesinde ele alınarak incelenmiştir (Sarıtış ve Barutçu, 2017, s.482).

2.1.1. Kuşak Kavramı

Her kuşak kendine özgü özellikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri ile var olmaktadır. Misican ve Bedir (2017, s.244) kuşağı, belirli zaman aralıklarında doğan bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerinden oluştuğunu vurgulanmaktadır. Sandeen (2008, s.12) ise kuşağı belirli bir zaman diliminde doğan bir insan grubu olarak tanımlamaktadır. Sandeen her kuşak aralığını yaklaşık 20 yıl olarak ifade eder ve yirmi yılın, doğumla çocuk doğurma arasındaki ortalama süreyi veya bir sonraki neslin başlangıcını temsil ettiğini belirtmektedir. Bir başka açıdan aynı tarihsel zamanda doğan, ekonomik ve sosyal hareketlerden oluşmuş zaman aralıklarına ya da belli bir sosyal gruba mensup üyeler bütünü de kuşak olarak tanımlanmaktadır.

Kuşak kavramı ilk kez Auguste Comte tarafından 1830-1840 yılları arasında yönetim ve örgüt yazınına kazandırılmıştır. Auguste Comte, bir toplumun sosyal olarak ilerlemesinin kuşakların yıllar içerisinde kazanılan tecrübeleri kendisinden sonra gelen kuşağa aktararak sağlanacağını ifade etmiştir (Latif ve Serbest, 2014, s.136). Karl Mannheim ise, 1920’de kuşak kavramını açıklarken nesillerin ortak bir tarih aralığında dünyaya gelmeleri ile beraber “kuşak konumu”, “gerçeklik olarak kuşak” ve “kuşak birimi” olarak üç faktörün değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Aka, 2017, s.15).

Daha detaylı olarak bakıldığında kuşak kavramını oluşturan ilk faktör olan “kuşak konumu” belirli bir yaş grubunun büyüme ve gelişme aşamalarında yaşadıkları

önemli yaşam olayları ile gruplara ayrılan bireyler olarak ifade edilmektedir (Kain ve Fauziah ve Yusoff, 2012, s.397).

İkinci faktör olan “gerçeklik” ise aynı kuşağa ait bireylerin aynı yıllara ait ekonomik ve sosyal sıkıntıları ortak olarak paylaşmış, benzer sorumluluklarla yükümlü olan bireylerden oluşmasını ifade etmektedir (Dereli ve Toruntay, 2015, s.3). Son faktör olan kuşak birimi ise aynı zaman dilimlerinde doğmuş, sosyal, ekonomik, kültürel, siyasi, tarihi ve yaşanan toplumsal olaylardan etkilenecek aynı tecrübeleri yaşayan bireyleri ve bu bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu toplulukları ifade etmektedir (Aka, 2017, s.16).

Kuşak konusunu inceleyen diğer bir araştırmacı da Renals Inglehart’tır. Inglehart (1977) kuşak kavramına farklı bir bakış açısı getirmiş ve “Kuşak Teorisi” adlı çalışmasında sosyalleşme hipotezleri ve yetersizlik hipotezleri olarak iki temel hipotez geliştirmiştir. Bu hipotezlerden sosyalleşme hipotezi, insanların büyüme yıllarında içinde bulundukları sosyo-ekonomik koşulların kişiliklerinin şekillenmesinde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Diğer bir hipotez olan yetersizlik hipotezi ise kaynakların kıt olduğu ve fiziksel koşulların yetersiz olduğu dönemlerde büyüyen nesillerin hayatta kalma savaşını vererek kişiliklerinin oluşacağını ileri sürmektedir. Bu hipotezlere göre dünyada yaşamış olan nesillerin içinde bulundukları yaşam koşulları, yaşadıkları tarihsel olaylar, ekonomik ve toplumsal dinamiklerin, kuşak grupları arasındaki değer, tutum ve davranış farklılıklarının ortaya çıkmasını sağladığını ileri sürmektedir (Chen, 2010, s.130). Kuşak kavramı ile ilgili değişik tanımlar bulunmasına rağmen bugüne kadar daha çok biyolojik tanım yapılmıştır.

Bu tanımlar kişinin ebeveynleri ile onların çocuklarının doğdukları yıllar arasındaki ortalama zaman aralığına göre yapılmaktadır. Ancak değişen hayat şartlarıyla birlikte doğum yapma yılları da değişmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında sosyolojik kuşak, birbirine yakın dönemlerde yaşayan ve bu dönemlerde ortaya çıkan olaylar sonucunda birbirine benzeyen tutum ve davranışlara sahip insanların oluşturduğu insan grubu olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2017, s.129). Diğer bir deyişle anne, baba ve çocuklarının ortalama olarak doğum yılları arasındaki zaman oldukça esnemiştir. Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere ebeveynler ile çocukları arasındaki zaman aralığının genişlemesi kuşakların biyolojik olarak değil sosyolojik olarak tanımlanmalarının gerekliliğinin temel alınması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Keleş, 2011, s.131).

Bu yaklaşımların ardından aslında tartışılması gereken bir diğer husus, gerek sosyolojik gerekse biyolojik bağlamda kuşak olgusunun kolaylaştırıcı bir etkisinin ve kapsayıcı bir rolünün olup olmadığıdır. Dünya üzerinde farklı etkilerin farklı zaman dilimlerinde yaşadığı göz önünde bulundurulursa bu etki ve kapsayıcılığın dışında bir kavram olarak kuşakları ele almanız gerektiği sonucuna ulaşabiliriz. Fakat bu noktada, bu yaklaşımı bir tarafa iterek “küreselleşme ölçeğinde” kuşak kavramını ele almamız, söz konusu çelişkiyi göz ardı ederek kuşaklara etkileşim süreçleri bağlamında bakmamız ve kuşak kavramını örgütsel alanda çok daha rahat bir biçimde algılamamızı sağlayacaktır. Bundan sonraki açıklamalar bu bakış açısıyla şekillendirilmiştir.

2.1.2. Kuşak Türleri

Aynı yıllarda yaşayan, aynı veya benzer davranış ve yaşam biçimlerini paylaşan aynı düşünce ve eylemlere sahip bireyler topluluğu “kuşak” olarak adlandırılmaktadır (Arslan ve Staub, 2015, s.6). Doğum sayılarındaki çoğalma yeni kuşağın başlangıcını ifade eden ilk önemli olgudur. Bununla beraber yeni oluşan bir kuşağın doğum oranı hızı azalmaya başladığında, bu bir neslin sonunu işaret etmektedir. İkinci önemli olgu ise her neslin kendine özgü önemli yaşam olaylarına sahip olmasıdır (Barford ve Hester, 2011, s.66). Bu güne kadar yapılan kuşak bölümlenmeleri genel olarak sosyolojik açıdan ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple batı ülkeleri göz önüne alınarak yapılan bölümlendirmelerin zaman aralıkları ve isimlendirmeleri her ülke için tam olarak geçerli sayılmamaktadır. Bu açıdan Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde kuşaklar genel olarak “Sessiz kuşak/Gelenekselciler(Traditionalists)” “Bebek Patlaması kuşağı(BabyBoomers”, “X Kuşağı(Generation X)”, “Y Kuşağı (Millennials/Generation Y)” ve “Z Kuşağı” olarak beşli ayrıma denk gelmektedir (Yıldız, 2017, s.132). Kuşak bölümlendirmelerine verilen adların ne olacağı, o neslin genç üyelerinin yaşam amaçlarının ne olduğuna ve yaşamlarında neyi önemsediklerine bağlı olarak adlandırılması bir çeşit tanımlamanın sonucudur (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016, s.19). Bu çalışmada kullanılacak kronolojik kuşak sınıflandırmasında da Türkiye’deki araştırmacıların çalışmalarının ortak noktalarından elde edilen bilgiler dikkate alınarak kuşak sınıflandırmaları “Sessiz Kuşak”, “Bebek Patlaması Kuşağı”, “X Kuşağı” “Y Kuşağı” ve “Z Kuşağı” şeklinde yapılmıştır. Araştırmamızda kullanılan kuşak sınıflandırmalarında Türkiye’de “Y Kuşağı” ve “X Kuşağı” hali hazırda iş yaşamında aktif olduklarından bu kuşakların özelliklerine diğer kuşakların

özelliklerinden daha ayrıntılı yer verilmiştir. Farklı kaynaklardan elde edilen kronolojik kuşak sınıflandırmaları ve doğum yılı aralıkları Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3.

Farklı Kaynakların Kronolojik Kuşak Sınıflandırmaları

Yazarlar/Kuşaklar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Hatice Necla Keleş (2011)		1946-1964	1965- 1979	1980-1999	2000-2021
Beliz Dereli ve Hatice Toruntay (2015)	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Harun Yıldız (2017)		1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Aykut Arslan ve Selva Staub (2015)		1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Zeki Yüksekbiçgili (2013)	1965-1945	1946-1963	1963-1981	1980 ve sonrası	
Susana Fernandez (2009)	1965-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Mihalis Kuyucu (2014)	1925-1946	1946-1963	1963-1981	1980-2000	2000 ve sonrası
H.Yunus Taş, Mehmet Demirdöğmez, Mahmut Küçükkoğlu (2017)			1965-1979	1980-1999	2000-2021

Türkiye’de kuşak çalışmaları incelendiğinde bilim insanları arasında kuşakları kronolojik olarak tanımlama konusunda bir fikir birliğinin sağlanmadığı görülmektedir. (Tablo 3) Ancak genel itibari ile kuşaklar yazında kabul edilen ortak tarih aralıklarına göre değerlendirilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre 1925-1945 yılları arasında doğanlar “Sessiz Kuşak” olarak tanımlanır ve sessiz kuşak, yirminci yüzyılda dünyaya gelen en küçük kuşak ve çağımızın büyükleri olarak tanımlanmaktadır(Akdemir vd, 2015, s.188). 1946-1964 yılları arasında doğanlar “Baby Boomers Kuşağı” olarak tanımlanır. Bu yıllar arasında dünyaya gelenler sayıca fazla olmaları sebebiyle toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak tanımlanabilirler (Akdemir vd, 2013, s.14). “X Kuşağı”1965 ile 1980 yılları arasında doğan ve demografik olarak benzer özellikleri gösteren insanların oluşturdukları kuşak grubu olarak adlandırılmaktadır (Göksel ve Güneş, 2017, s.811).

1980-2000 yılları arasında ekonomik refahın olduğu bir dönemde dünyaya gelmeleri ve sorgulayıcı özelliklere sahip olmaları sebebiyle bu kuşak “Y Kuşağı” olarak alandırılmaktadır. Bu kuşaktaki bireyler 2018 yılı itibari ile 19 ile 39 yaş arasında olan ve iş hayatında X Kuşağı ile birlikte en yüksek düzeyde istihdam edilen kişilerden oluşmaktadır (Yıldız, 2017, s.130). 2000 yılından sonra doğanlar ise “Z Kuşağı” olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşağın Z Kuşağı olarak isimlendirilmesinin sebebi değişimin çok hızlı ve kırılmalar şeklinde yaşandığı bir dönemde dünyaya gelmeleri olarak gösterilir (Taş vd, 2017, s.1036).

2.1.1.1. Sessiz Kuşak Tanımı ve Özellikleri (1925-1945)

Sessiz Kuşak 1925-1945 yılları arasında doğan ve 2018 yılı itibariyle 73-92 yaş aralığındaki bireylerden oluşan kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bu nesil, dünyada meydana gelen siyasi, ekonomik ve sosyal değişimlere tanıklık ederek 2.Dünya Savaşı’nı, Ekonomik Buhranı ve Amerika’nın bir süper güç olarak ortaya çıkmasını izleyen kuşak olma özelliğindedir (Williams ve Page, 2011, s.2). Bu dönemde birçok buhranın yaşanması ve bu yıllar arasında doğanların bu durumdan etkilenerek gelecek kaygıları duyar hale gelmelerinden dolayı bu kuşak Buhran Kuşağı olarak da adlandırılmıştır. Bu kuşak, yaşanan ekonomik bunalımdan sonra ortaya çıkan işsizlik ve sonrasında savaşın çıkabileceği korkusuyla büyüyen hayat mücadelesini öğrenen bireylerden oluşmaktadır (Erden, 2012, s.10). Savaş yıllarına ve ekonomik bunalıma tanıklık etmeleri sessiz kuşak üyelerinin özelliklerinin bu döneme göre şekillenmesine sebep olmuştur (Kelgökmen, İlic ve Yalçın, 2017, s.137). Bu sebeple tasarruf ederek, ekonomik davranarak, kıtlık ve açlık gibi yaşam koşullarına maruz kalarak büyümeleri onları işletmeler için kritik mevkideki kişiler haline getirmiştir. Bununla beraber bu kuşak üyeleri iş yaşamlarında otoriteye saygı duyan, riskten kaçan, ekip çalışması ve işbirliğine güçlü bir şekilde bağlı kalan bireylerden oluşmaktadır (Adıgüzel vd, 2014, s.171). Fikir ayrılıklarında sessiz kalmayı tercih eden, tartışma ve çatışmalardan hoşlanmayan nesil olma özelliğindedirler. Aynı zamanda çalıştıkları iş yerinde tutarlılık ve tekdüzellik göstermek, geçmiş odaklı olmak, askeri operasyonları anımsatan komuta ve verilen emirlere itaat etmekle birlikte hiyerarşik örgüt yapılarını tercih ederek çalışmaları Sessiz Kuşağın özellikleri arasındadır (Tolbize, 2008, s.2).

2.1.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı Tanımı ve Özellikleri (1946-1964)

Bebek Patlaması Kuşağı 1946-1964 yılları arasında doğan ve 2018 yılı itibariyle 54-72 yaş aralığındaki bireylerden oluşan kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bu yıllar arasında dünya nüfusundaki doğum artışının yüksek olması sebebiyle bebek patlaması olarak isimlendirilen bu kuşak, toplam nüfusun yapısını yeniden şekillendiren kuşak olarak tanımlanmaktadır (Çetin Aydın ve Başol, 2014, s.3). Bebek Patlaması Kuşağı ekip çalışması, iyimserlik, en iyiyi yapmak ve beklemek gibi değerler ve niteliklerle şekillenen kuşak olarak tanımlanmaktadır (Barford ve Hester, 2011, s.66). Bebek Patlaması Kuşağı için çalışma hayatındaki kimlik, statü ve idealist olma son derece değerlidir (Akduman, 2015, s.137). Sadakatleri yüksek ve aynı yerde uzun süre çalışabilme özellikleriyle beraber uzun saatler çalışmanın değerine inanmaları, onların ekonomik olarak güçlü olmalarını sağlamıştır (Göksel ve Güneş, 2017, s.810). Bu kuşak üyelerinin örgütte çok çalışmak, yüz yüze iletişim ve başarı odaklılık gibi öne çıkan özellikleri bulunmaktadır (Gürbüz, 2015, s.41). Bu bilgiler ışığında, bu kuşak üyelerinin öne çıkan değeri, çalışmayı ve bir şeyler üretmeyi anlamlı bulmalarındır (Eroğlu ve Eroğlu, 2016, s.151).

Aynı zamanda Bebek Patlaması Kuşağı, iş yaşamında ekip çalışmasına önem vererek belirli bir gruba ait olmayı önemsemektedirler. Bununla beraber ast üst ilişkilerinde saygılı tutum ve davranışlara, sadakatli davranmaya, yaptıkları işin sonrasında geribildirim olarak ödüllendirilmeye önem verirler. Bu kuşak üyeleri iş yeri değiştirmeyi tercih etmeyerek uzun vadeli çalışmanın, kariyer olanaklarına sahip olacağına inanarak çalışırlar (Bozkurt, 2017, s.5). Bebek Patlaması Kuşağı, iş hayatında bir önceki kuşak olan Sessiz Kuşağı takip ederek, mütevazı yaşam biçimini benimseyen ve doğdukları yıl itibariyle teknolojiye uzak olmalarıyla dikkat çekmektedir. Bu kuşağın iş yaşamı ile ilgili düşüncesi “çalışmak için yaşamak” olarak ifade edilmektedir. Bu kuşak üyeleri iş hayatında emir komuta birliğine inanmakta ve dolayısıyla yetki ve sorumluluk duygusu yüksek olan kişilerden meydana gelmektedir (Doğanbaş Ergün, 2017, s.72).

2.1.1.3. X Kuşağı’ nın Tanımı ve Özellikleri (1965-1979)

X Kuşağı 1965 ile 1979 yılları arasında doğan ve 2018 yılı itibariyle 39-54 yaş aralığındaki bireylerden oluşan kuşak olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşak üyeleri nüfus

sayısı olarak Bebek Patlaması Kuşağı'na oranla daha az sayıda olduğundan “Bebek düşüşü–baby bust” olarak da nitelendirilmektedir (Ekşili ve Antalyalı, 2017, s.91).

X Kuşağı üyelerinin önemli özelliklerinden biri, birçok icat ve buluşa tanıklık etmiş olmalarıdır. Bu kuşak üyelerinin yaşadığı dönemde gelişen teknoloji ile birlikte iş yapış şekillerinin önemli derecede değişime uğradığı belirtilmektedir (Bozkurt, 2017, s.6). Ayrıca, bu kuşak üyelerinin ilk kişisel bilgisayarların kullanıldığı döneme şahit olması X Kuşağı üyelerinin gelişen teknoloji alışkanlıklarının altyapısını oluşturduğunu ifade edilmektedir (Akduman, 2015, s.138). Bu kuşak üyelerini kendisinden önce gelen kuşaklardan ayıran en önemli özelliği, teknolojik ilerlemeler ve internetin büyümesiyle birlikte küresel erişimin sağlanması ve böylece bilgi açısından zengin bir kuşağın ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte; bilgiyi profesyonel yaşama dönüştüren, yaptıkları işin kalitesini önemseyerek yüksek verimlilik ile çalışan kuşak olma özelliği taşırlar (Kicheva, 2017, s.108).

X Kuşağı üyeleri özellikle özel sektörde, çoğu organizasyon ve şirketin çalışan yapısının en büyük bölümünü oluştururlar. Değişime kolayca uyum sağlayabildikleri için önceki nesilden farklı olarak işyerindeki değişimi "kucaklamak" için hazırdırlar ve girişimci bir ruha sahiptirler. Bununla beraber görevlerini bağımsız olarak yapmak için kendi becerilerine ve kendi yargılarına çok güvenirlir(Kian ve Yusoff, 2012, s.398). Aynı zamanda bu kuşak üyelerinin iş ve çalışma hayatında motive olmaları, insana saygı duyma, iyi maaş, terfi hakkı, ilginç işler yapma fırsatı ve yaptığı işin önemli olduğunu hissetmek olarak belirtilen faktörlere bağlıdır (Montana ve Petit, 2008, s.31).

2.1.1.4. Y Kuşağı'nın Tanımı Ve Özellikleri (1980-2000)

Y Kuşağı üyeleri 1980 ile 2000 yılları arasında doğan ve 2018 yılı itibariyle 18-38 yaş aralığındaki bireylerden oluşan kuşak olarak tanımlanmaktadır. Y Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağının çocukları ve X Kuşağının kardeşleridir. Bu kuşak üyeleri, İnternet Kuşağı, Milenyum Kuşağı ve Nexters Kuşağı olarak da isimlendirilmektedir. Farklı kaynaklarda ise “Eko Nesil (Echo Boomers), N kuşağı (N Gens), Net Kuşağı” olarak da isimlendirilmektedir. Bu kuşağı kapsayan yıllarda teknoloji ve bilişim dünyasında hızlı gelişmeler yaşanmıştır (Göktaş, 2016, s.33).

Bu sebeple küreselleşme ve teknoloji, Y Kuşağının en belirgin kişilik özelliklerini ortaya çıkaran iki faktördür. Bu iki faktör daha fazla bilgiye erişim imkânını ortaya çıkararak bu kuşak üyelerini buluşçu, yaratıcı, açık fikirli, girişimci

ruhlu ve cesaretli olmalarını sağlamıştır (Kuyucu, 2015, s.188). Y Kuşağı üyeleri teknoloji dünyasında büyüdüğünden ebeveynlerinden daha çok şey bilerek gelişmiş teknolojik bilgiler ışığında her yere herkesin ulaşabileceği bir çağı başlatmışlardır (Meier vd, 2010, s.68). Bu kuşak üyeleri yüksek maaşlar, esnek iş anlaşmaları ve diğer nesillere kıyasla daha fazla finansal kaldıraç tercih eden kuşak olarak nitelendirilmektedir. Y Kuşağı üyelerini iş yaşamında motive etmek için organizasyonlarda kendilerini önemli ve değerli hissettirmeleri ve takdir edilmeleri önemlidir (Jessie du Preez, 2015, s.22). Bununla beraber Y Kuşağı üyelerine güdüleme ortamının sağlanması için ;

- Y Kuşağı üyesi kendisine konusunda uzman ve güvенеceği kişiler tarafından rehberlik edilmesini,
- Kariyerine dair tavsiyeler verilmesini,
- Kendisine sürekli geribildirim verilmesini,
- Fırsatların ve tehditlerin bilinmesi
- Kurum için önemli olduğunun hissettirilmesini,
- Kendisine güvenilmesini,
- Sosyal yardım, esnek çalışma saatleri gibi manevi değerlere önem verilmesinin sağlanması gerekmektedir (Berkup, 2015, s.106).

2.1.1.5. Z Kuşağı'nın Tanımı Ve Özellikleri (2000 ve Sonrası Doğanlar)

Z Kuşağı üyeleri 2000 yılı ve sonrasında dünyaya gelmiş kişilere verilen ortak isimdir. Bu kuşak teknoloji dünyasında doğduğu için Kristal Nesil, İnternet Kuşağı veya İ-Kuşak ve Google Kuşağı gibi birçok teknolojik isimden esinlenerek adlandırılmaktadır. Bilgiye hızlı erişimin sağlanmasından dolayı önceki kuşaklara göre bilgiyi daha çabuk yorumlayabilmektedirler (Çetin ve Karalar, 2016, s.162). Bu kuşağın üyeleri teknoloji dünyasının ve bilgi çağıının çocukları olarak kabul edilmektedir. Z Kuşağı üyeleri istedikleri bilgiye yetenekleri ve teknoloji sayesinde çok hızlı ulaşmaktadırlar (Taş vd, 2017, s.103).

Z Kuşağı bireylerinin eğitimleri, stajyerlik veya part-time iş tecrübeleri sayesindeki deneyimleri, iş hayatına hazırlanmalarını sağlamaktadır (Latif ve Serbest, 2014, s.147). “Suskun Kuşak” olarak da isimlendirilen bu kuşak üyeleri sosyal ağ ve yeni iletişim teknolojilerini profesyonel olarak kullanan bireylerden oluşmaktadır. Bu

kuşağa suskun olarak adlandırılmasının sebebi olaylara olan tepkilerini yüksek seslerle veya fiziksel güçle değil, iletişim araçları ile ifade etmeleridir. Bu kuşak üyeleri birçok teknolojik imkanla birlikte büyüdüğü için Z Kuşağı aynı anda okuma, izleme ve konuşabilme yeteneklerine sahiptir. Bu kuşak bireyleri çoklu görevleri yerine getirebilmesiyle kendisinden önce gelen kuşaklardan farklılaşmaktadır. Bu nedenle insanlık tarihinin el, göz, kulak gibi motor beceri senkronizasyonu en yüksek kuşağı olarak tanımlanmaktadır (Metin ve Kızıldağ, 2017, s.345).

2.1.2. Çalışma Hayatında Kuşaklar

Kuşakların farklı özelliklerinin ve iş yaşam davranışlarının daha bütüncül ve mukaseyeli olarak görülebilmesi amacıyla yukarıda kuşaklar hakkında verilen bilgiler ışığında hazırlanan özellikler aşağıda Tablo 4’de verilmiştir. Toplumların yaşamları boyunca ortaya çıkan maddi ve manevi değerlerinin, o toplumun yaşam biçimini ve kültürünü oluşturduğu ve daha önceki kuşakların bıraktığı etki ve izleri taşıdığı ifade edilmektedir. Bu kültür kuşaktan kuşağa zenginleşmekte olup ve öğrenme yoluyla bir diğer kuşağa geçmektedir. Kuşaklar arası aktarılan tecrübeler her kuşak için farklı algılanacağından iş yaşamlarındaki tutum ve davranışların da değişiklik göstermektedir (Akçakanat vd, 2017, s.143).

Dolayısıyla iş yaşamındaki kuşaklar arasında çalışma yöntemleri, tutum ve beklentilerde önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Dış ve iç etkenlerin yer aldığı çevresel ortamın ve bu ortamların kendi dinamiklerinin yarattığı etkileşime bağlı olarak her kuşağın algı ve öğrenme biçimi ile iletişim becerileri farklılık gösterdiğinden organizasyonlarda yaşanan problemlerin kaynağı olarak değişik yaş gruplarının etkileşim göstereceği düşünülmektedir. Bu nedenle işletmeler yönetim prosedürlerini bu farklılıklara göre düzenleyerek etkin, verimli ve sorunsuz bir iş ortamını gerçekleştirebilirler (Demirkaya vd, 2015, s.191).

Bir kuşak, kendisinden önceki kuşaklardan hataları ve başarıları öğrenir. Böylece insanlar çalıştıkları organizasyonun başarı verimini ve hata eğilimlerini etkileyebilirler. Tüm bu anlatımlarla birlikte 1925-1945 yılları arasında dünyaya gelen kuşak olarak tanınan Sessiz Kuşak, 1929 ekonomik buhranı, 2.Dünya Savaşı, Kore Savaşı ve ülkemizde ise Atatürk Devrimlerini yaşayan nesil olarak adlandırılmaktadır. Tüm bu yaşananlarla birlikte kuşak üyeleri iş yaşamında oluşan özveri, fedakârlık, sıkı

çalışma, uygunluk, otoriteye saygı, sabır, zevkten önce görev, şeref ve kurallara, özellikle de yasa ve düzene bağlılık olarak şekillenmiştir (Claps, 2010, s.18).

Bebek Patlaması Kuşağı, 2.Dünya Savaşı sonrası doğan ve Dünya’da Vietnam Savaşı Türkiye’de ise 27 Mayıs darbesine ve birçok siyasi ve toplumsal olaya şahitlik yapan nesil olarak nitelendirilmektedir. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra yenilenen endüstride çalışan bu kuşak üyelerinin çoğu kariyerlerini istikrarlı bir şekilde sürdürerek iş hayatlarında uzun vadeli çalışmaya inanan, sadık ve kanaatkar kuşak olma özelliği göstermektedirler (Moss, 2011, s.31).

Aynı zamanda, bu kuşak üyeleri uzun dönemli istihdamın önemli olduğuna inandığından, takım çalışması düşüncesiyle çalışmayı seven bireylerden oluşmaktadır (Adıgüzel vd, 2014, s.172). X Kuşağı kendisinden önce gelen kuşaklara göre daha az geleneksel ve daha az teknoloji bilgisine sahip ebeveynler tarafından yetiştirildiğinden dünyada yaşanan siyasi ve teknolojik gelişmelerle beraber yaşanan toplumsal olaylara sadakat duyguları az, özgürlüklerine düşkün, hisleriyle hareket eden bir kuşak olma özelliği göstermektedir (Khosravi, 2014, s.6). Y Kuşağı Üyeleri, 1980 ve 2000 yıllarında dünyada ve Türkiye’de internet ve dijital teknolojinin ortaya çıkışı ve kullanılmaya başlanması bu kuşağı teknolojiyi iş ve hayatın bir parçası olarak kabul etmesinin sonucu olarak gösterilmektedir.

Bu gelişmeler bu kuşak üyelerini teknolojiye bağımlı, değişime açık, sabırsız, kolay tatmin olmayan, kendilerine güvenleri yüksek, emir almayı sevmeyen bireyler yapmışlardır. Birden fazla işi aynı anda yapabilen özellikleri teknolojinin bu kuşakla birlikte doğmuş olmasından kaynaklanmaktadır (Arslan ve Staub, 2015, s.11). Bu sebeple katı iş politikalarını ve prosedürleri sevmeyerek uzun çalışma saatlerini ve çok görevli olmayı tercih etmektedirler (Jalil vd, 2015, s.139). İnternetin gelişiminin bu kuşağın özelliklerine etkisi iş hayatında hızlı ve sonuç odaklı olma olarak gösterilmektedir (Kranenberg, 2014, s.4). Ek olarak Y Kuşağı üyeleri zengin bir beceri portföyüne ve problem çözme becerilerine sahiptir (Kicheva, 2017, s.108). Tüm bu tanımlamalardan anlaşıldığı üzere kuşakların oluşmasında çeşitli toplumsal ve uluslar arası dinamiklerin etkisi olmuştur.

Yirminci yüzyılda yaşanan hızlı toplumsal değişimler sonucu eski değer yargıları ve yaşam anlayışı değişmiş ve kuşaklar arası farklılıklar belirginleşmiştir. Diğer bir deyişle; eski kuşaklar geleneklerine bağlı iken yeni kuşaklar ise yeniliklere adapte olma ve gelişmeleri benimseme anlamında uyum sağlamaktadır (Göktaş, 2017, s.375). Kuşaklar geçen zaman içerisinde bir önceki kuşağa göre tutum, davranış ve iş

değerleri bakımından değişim göstermektedir. Kuşaklara bağlı değişim ve farklılığın ardında yatan bir neden olarak çalışanların digital dünya ile ilişkileri sonucu şekillenen “yalnızlaşma” ve “yabancılaşma” sorunsalını tanımlamamız yanlış olmayacaktır. Kollektif toplumlardan, bireyci topluma geçene kadar geniş bir yelpazede farklılık gösteren kuşak tutumları, iş hayatının nesnel yönünü şekillendirerek teknoloji ve digital araçlarla daha çok arayüz olanlara inovasyon yeteneği gibi konularda çok faydalı ve yapıcı olurken iş gören yabancılaşmasını derinleştirmektedir. Bu inovasyona doğrudan etki eden bir faktör olarak incelenmesi gereken bir olgu olarak karşımızda durmaktadır.



Tablo 4.

Kuşakların Özellikleri

	Sessiz Kuşak 1925-1945	Bebek Patlaması 1946-1964	X Kuşağı 1965-1979	Y Kuşağı 1980-2000	Z Kuşağı 2000 Vesonrası
Dünyada ve Türkiye’de Yaşanılan Olaylar Sonucu Kuşaklarda Oluşan Özellikleri	• Sadakat duyguları yüksek • Otoriteye saygı • Disiplinli • Kuralara uyum • İtaatkar • Bağlılık • Çok çalışma • Sorgulamama • Kariyer önemi değil • Kendisinden istenilen şekilde yerde ve zamanda çalışma • Uzun süre çalışmanın gerekli olduğunu düşünme • Resmi iletişim • Uzun vadeli aynı yerde çalışma isteği • Kişisel iletişim • İş güvenliği • Doğrusal çalışma • Lideri takip et anlayışı • Emeklilik ikramiyesi	• Sadakat duyguları yüksek • Otoriteye şüpheyle yaklaşım • İyimser ve Kanaatkâr • Kaygılı ve Bencil • Rekabetçi ve Hırslı • Teknolojiye uzak • İşverene sadık • Kıdeme dayalı yükselme • Uzun süreli çalışma • Yapılandırılmış çalışma şekli • Kişisel ilişkiler • Çatışmaya düşmekten kaçınma • İş değiştirme isteği • Net ve öz beklentiler • Takım çalışması • Unvan • Bürokratik kurallara uyma • Görev almayı sevme • Kendine güven	• Sadakat duyguları az • Otoriteye şüpheyle yaklaşım ve sorgulama • Topluma duyarlı • İş motivasyonu yüksek • Kanaatkar ve Kaygılı • Rekabetçi ve Bağımsız • Teknolojiyle ilişkisi düşük • Yalnız çalışmayı tercih eder • Farklılık ve değişime açık olma • Geribildirim isteme • Açık iletişim • Esneklik • Özgürlük hissi • Az kontrol ile çalışma isteği • Teknoloji gerektiğinde kullanılmalıdır • Akıllıca çalışma	• Sadakat duyguları az • Otoriteye güvensizlik • Otoriteyi zor kabullenme • Bağımsızlığına düşkün • Çok sık iş değiştiren • Teknolojiyle büyüyen • Aynı anda birden fazla işi yapabilir • Özgürlük için savaşılmaya hazırdır • Sabırsızdır. • Geleceği düşünmektense şimdiye odaklanmaya eğilimlidir. • İşyerinde yönetim kararlarına dâhil edilmeyi ister. • Takım çalışmasına çok değer verir. • İyi bir işveren markasına sahip bir işte çalışmak önemlidir. • İş değiştirme normal • İş hayatına fazla tecrübe ile girme	• İşbirlikçi Yaratıcı • Teknolojiyle Doğan • Kendi kendini • yönlendirebilme • Bilgiyi çok hızlı işleyebilme • İş, heves ve enerji ile yapılır • Network özelliği • Yalnız yaşayabilirler • Aynı anda birden fazla görev yapabilirler.

Kaynak: (Demirkaya vd, 2015, s.186; Yüksekbilgili, 2013, s.347; Çetin ve Karalar, 2016, s.165; Adıgüzel vd, 2014, s.174).

2.2. İnovasyon ve İnovasyon Yeteneği

İnovasyon kavramı ilk kez Schumpeter tarafından 1939 yılında kullanılmış ve bu yeni kavram için yeni üretim tekniği kullanmak, hammadde için yeni kaynaklar keşfetmek ve yeni ürünleri piyasaya sürmek gibi tanımlamalarda bulunulmuştur (Açıkgöz ve Günsel, 2014, s.37). İnovasyon kavramı olarak, hem bir süreci hem de bir sonucu ifade ederken yeni organizasyonel yapılar, var olan teknolojinin yeni alanlarda kullanılması ya da yeni pazarlar keşfetmek bununla birlikte yeni bir fikir veya icadın ticari bir faaliyette kullanılarak katma değer elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özbek ve Atik, 2013, s.194). Aynı zamanda yeni fikirler geliştirmek ve bu fikirlerin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülerek faaliyete geçirilip kullanılması olarak da ifade edilmektedir (Kalça ve Atasoy, 2008, s.96). Elçi vd (2008, s.48) ise inovasyonu, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülerek ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması olarak tanımlamışlardır. Solheim (2017, s.2) inovasyonu, uzun bir sürecin sonucu olarak ortaya çıkan ve birbiriyle ilişkili birçok yeniliğin aşamalı olarak gerçekleşme faaliyeti olduğunu ifade etmiştir. İnovasyon yeteneği ise sadece yeni ürünler ya da süreçlerle ilgili değil, pazarlama ve organizasyon faaliyetleri ile de bağlantılı olarak oluşmaktadır (Nart vd, 2017, s.381).

Lawson ve Samson (2001, s.378) ise inovasyon yeteneğini bilgi ve fikirleri, firmanın ve paydaşlarının yararına yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere sürekli olarak dönüştürme becerisi olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon kabiliyeti, sadece yeni bir iş akışını yürütmede başarılı olmak veya ana akım yeteneklerini yönetmek için gerekli bir yetenek olmadığına inovasyon kabiliyetinin bu iki çalışma paradigmasını sentezlemekle ilgili olduğuna vurgu yapmışlardır. İnovasyon yeteneğinde süreçler içinde; beliren ve şirkete adapte edilen yetenekleri yönetmek yani süreç ve faaliyet uyumunun öne çıktığı söylenebilir. Bütüncül bir bakış açısıyla inovasyon yeteneğinin yönetim sürecinin bir fonksiyonu olduğunu ifade etmemiz yanlış olmayacaktır.

Farklı bir bakış açısıyla Zawizlak vd (2012, s.19) inovasyon yeteneğini teknoloji geliştirme kapasitesi, operasyon kabiliyeti, yönetim kabiliyeti ve işlem kabiliyeti olarak dört yapı taşını tanımlayarak analiz etmektedir. Teknoloji geliştirme yeteneği, firmaların yeni bilgiyi teknolojik değişimi, dolayısıyla yeni süreç ve ürünleri üretmek için içselleştirdiği öğrenme sürecinin bir sonucudur. Operasyon yeteneği, düşük

maliyet, kalite, teslim süresi, cevap verme, esneklik, ürün veya hizmet standardizasyonu derecesi, firma içinde taşınan ürün karmaşıklık büyüklüğü, hacimler gibi şeylerden yararlanmak için rekabetçi önceliklerin seçiminin bir sonucudur. Yönetim yeteneği firmanın daha yüksek düzeyde kaynak kullanımı ve eksiklikleri tahmin etme kabiliyetine ulaşmasına katkıda bulunabilir. İşlem yeteneği ise, bir şirketin pazarlama, pazarlık ve maliyetlerini azaltma faaliyetleri olarak ifade edilmektedir. Bir başka deyişle Smith vd (2011, s.8) inovasyon kapasitesini, işletmelerin yeni teknolojileri tanımlayabilmeleri ile beraber bilgiyi edinme ve kullanma yetenekleri ile birlikte yönetim yeteneği, operasyon yeteneği ile bütünleştirilerek işlem yeteneklerini ortaya koymaları olarak tanımlamışlardır. İnovasyon kapasitesi ile inovasyon yeteneği arasında bilginin edilmesi ve kullanılması yanında operasyonel ve yönetsel bütünsellik arasında ilişki kuran smith, yani teknolojinin tanımlanmasını bu etkileşimin önemli bir unsuru olarak göstermektedir.

2.2.1. İnovasyon Tanımı, Önemi ve İlgili Kavramlar

Schumpeter (1942, s.103) inovasyonu ekonomik gelişmenin bir ürünü olarak görmüş, inovasyon kavramını örgütlerin çıkarlarını koruyabilmek adına yeni üretim yöntemleri kullanarak ya da yeni tedarik kaynakları bularak yeni ürünler elde edilmesi ve bununla beraber yeni pazarlara dahil olunması olarak tanımlamıştır. Drucker (1985, s.51) tarafından ise inovasyonu kaynakları yeni bir zenginlik yaratma kapasitesi ile sonuçlandıran bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Christensen (1997, s.22) ise yeni bir inovasyon tanımı yaparak inovasyonun yıkıcı özelliğinden bahsetmiş ve pazarda yıkıcı inovasyonu, görevdeki inovasyonun yerini geçen inovasyon olarak tanımlamış ve bu terime yıkıcı inovasyon adını koyarak hizmetlere ve ürünlere de bu kavramı uyarlamıştır. Bu bağlamda yıkıcı inovasyonların pazara daha önce var olandan çok farklı bir değer önermesi gerektiğini ifade etmiştir. Jönsson tarafından yapılan tanıma göre (aktaran Acar ve Acar, 2012, s.683) inovasyon, yeni bir düşüncenin ürün ve hizmete dönüştürülmesine yardımcı olan ticarileştirme süreci olarak ifade edilmektedir. Bu ifadeler ile birlikte inovasyonun bir bireye, bir gruba, bir organizasyona, bir endüstriye ya da bir topluma önemli bir değeri olan yeni bir şey yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu sürecin kuruluşların, değişen pazarlara, teknolojilere ve rekabet tarzlarına uyum sağlamak için gerekli yeni ürünleri ve sistemleri ürettiği mekanizmayı kapsadığını ifade etmektedir. Bununla beraber inovasyon, fırsatları yeni

fikirlerle dönüştürme ve rakiplere karşı avantaj elde etmek için toplumsal, sosyal ve idari ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması olarak ifade etmektedir. (Yangınlar ve Bal, 2018, s.3).

2.2.1.1. İnovasyonun Önemi

İnovasyon, ülkeler ve organizasyonlar açısından son yıllarda tüm dünyanın üretim, verimlilik, karlılık ve örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri bağlamında vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. İnovasyonun ülkeler için önemli rol oynamasının sebepleri ise; sürdürülebilir kalkınma, toplumsal refah, istihdam artışı, ulusal rekabet avantajı sağlaması ve yaşam kalitesinin artmasında etkili olması şeklinde sıralanabilir. Detaycı bir bakış açısı ile; organizasyon için önemi ise yeni pazarlara girilmesine olanak tanıyan, maliyetleri düşüren, dolayısıyla verimlilik ve karlılığı arttıran, ürün ve hizmet kalitesini yükselten, üretkenliği arttıran etkilere sahip olmasının yanı sıra inovasyonun, organizasyonlara pazar üstünlüğü sağlayarak rekabet avantajı yaratmalarına yardımcı olduğu vurgulanmaktadır (Güler ve Kanber, 2011, s.64). Dolayısıyla günümüz küresel rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve katma değer yaratarak pazar üstünlüğü sağlamaları için yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi ile beraber pazarın taleplerine yanıt verme hızları gibi inovasyon faaliyetlerinin varlığının kritik öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Adıgüzel, 2012, s.45). İnovasyonun örgütlerde, beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini arttırarak temel iş yapış şeklini değiştirdiği belirtilmektedir. Böylece işletmenin müşterilerin istek ve arzularına daha hızlı dönüş sağlayarak rakiplerine göre güçlü duruma gelmesine yardımcı olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır (Aksay, 2011, s.16). Firmaların yüksek fiyatlarla aynı kalitedeki ürün ve hizmetleri pazara sunmaları ve pazar üstünlüğü sağlayabilmeleri için inovatif zorluklarla karşı karşıya oldukları yadsınamaz bir gerçektir. Süreç bağlamında bakıldığında inovasyon sadece yeni ve farklı bir şeyler üretmek anlamına gelmemekte aynı zamanda firma için ekonomik katma değer yaratabilecek yeni bir şeylerin üretilerek pazara sunulması anlamına da gelmektedir (Işık ve Keskin, 2013, s.44). Özetle inovasyon kavramının önemi ülkelerin ve işletmelerin ekonomileri için fark yaratan bir etkiye sahip olduğunu söylerken inovasyonun işletmeler, ekonomi ve toplum için önemini iki başlık altında sıralamamız gerekmektedir (Uzkurt, 2010, s.44 ve (Aslan, Boz, Cerit, 2008, s.878).

Buna göre;

- İnovasyonun İşletmeler İçin Önemi
 - ✓ Organizasyonlar inovasyon ile birlikte rekabet üstünlüğü sağlayarak güçlü konuma geçerler.
 - ✓ Organizasyonlar, teknoloji yeniliği ile birlikte maliyet düşüşü sağlayarak katma değer elde ederler.
 - ✓ İnovasyon, ürün karmasının büyümesini ve mevcut pazar pay oranının genişlemesini sağlayarak organizasyonların rakiplerine göre güçlü durumuna gelmesine yardımcı olur.
- İnovasyonun Toplum ve Ekonomiler İçin Önemi
 - ✓ Toplumlarda İnovasyon yapan organizasyon sayısının yükselmesi ile beraber istihdam sayısı artarken bunun paralelinde yaşam standartlarının ve refah seviyesinin artmasını sağlar.
 - ✓ İnovasyon ile birlikte sürdürülebilir ekonomik büyüme artarken sosyal kalkınma da beraberinde büyüyerek refah düzeyini yükseltir.
 - ✓ Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıyla birlikte ihracat artışı yükselir ve ulusal ekonomiler için rekabet gücünün temel dinamiğini oluşturduğu ifade edilir.
 - ✓ İnovasyon ile birlikte ortaya çıkan yeni ürünler organizasyonların pazar paylarının korunmasına yardımcı olur ve karlılığın artmasını sağlamaktadır.
 - ✓ İnovasyon yeni ürün geliştirmek için süreçlerin yenilenmesine katkı sağlayarak rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Aynı zamanda organizasyonların öncelikli amacı karlılık ve süreklilik ile birlikte etraflarında oluşan fırsat ve tehditleri zamanında değerlendirmek ve rakiplere karşı güçlü duruma geçmektir. Bu sebeple inovasyon işletmenin sürekliliğinin sağlanması, pazarda lider duruma gelerek kârın yükselmesini sağlayarak inovasyonun dünya ile entegre olmasına yardımcı olur. Bu sebeple inovasyon, ulusal ve uluslararası rekabetin gücünü ifade etmek için hem firma hem de ülkeler açısından temel ön şartlardandır (Çetin ve Gedik, 2017, s.111).

Küresel bağlamda bilginin dolaşım hızı ile teknoloji arasındaki yüksek düzeyli ilişkinin doğal bir sonucu olan inovasyon zorunluluğu ve bu yeteneğe kavuşma ve sürdürme bu ön şartları oyunun kural ve örgütlerin varoluşunun aracı haline getirmektedir. Kaldı ki belirsizliği yüksek iş ve pazar arasındaki sektörel gelişmelerin ulusal ekonomilerin kırılganlığı noktasında inovasyon yeteneğinin milli bir yaklaşımla ulus-devlet ekonomilerinde desteklenmesi gerekliliği ile karşı karşıya olduğu bir dönemdeyiz.

2.2.1.2. İnovasyonun İlişkilendirildiği Kavramlar

Örgütler ellerindeki kaynakları yeni faaliyetler için kullandığında yeni iş imkânları ortaya çıkabilmekte, ve bununla birlikte yaratıcılık, ar-ge, girişimcilik ve inovasyon becerilerini de kullanarak mevcut pazarlarda rakip örgütlere göre daha etkin bir şekilde çalışarak daha hızlı büyüebilmektedirler. Bu noktada rekabet ortamında örgütlerin hayatta kalabilmek için inovasyon üstünlüğüne sahip olmaları ve bu kavramları inovasyon yeteneği ile bütünleştirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

2.2.1.2.1. Yaratıcılık ve İnovasyon

Yaratıcılık, yeni fikirler üretme yeteneği olarak ifade edilirken inovasyon bu yeni fikirlerin ve yaratıcılığın ticari bir değere dönüştürülerek katma değer elde edilmesi süreci olarak ifade edilir. Diğer bir ifadeyle inovasyonun yaratıcılığın uygulamaya geçirilmesi süreci ve organizasyonda dikkat ve gayret gerektiren bir süreç olduğu belirtilmektedir (İraz ve Altınışık, 2016, s.4). İnovasyon ise organizasyon içindeki bu yaratıcı fikirlerin etkin bir şekilde uygulamaya konulması olarak ifade edilmektedir. Başarılı inovasyon uygulamaları, organizasyon içindeki yaratıcı fikirlerden oluşabileceği gibi örgüt dışında oluşan ve geri bildirim yoluyla ulaşan fikirlerden de meydana gelebilmektedir (Duran ve Saraçoğlu, 2009, s.61). Bununla birlikte yaratıcılık, organizasyon içi işlerin işleyişinde yeni ve etkili yol ve yöntemlerin geliştirilmesinde organizasyon için hayati bir öneme sahiptir. Diğer bir ifadeyle küresel rekabet dünyasında, nitelikli iş gücü ve maliyetlerinin her geçen gün arttığı içinde bulunduğumuz dönemde daha verimli ve etkin çalışma yöntemlerine ihtiyaç duyulan her yaratıcı fikir organizasyonun varlığını sürdürmede ve fark yaratmada önemli bir etkiye sahiptir (Karakuş, 2014, s.62). Örgütler müşteri talep ve ihtiyaçlarını ürün, süreç, pazarlama ve strateji inovasyonu ile birlikte karşılayarak arz ve talep dengesini

sağlamaktadırlar. Bu sebeple yaratıcılık ve inovasyon kavramları bu çerçevede birbirleriyle bütünleşmek durumundadır. Yaratıcılık kavramıyla meydana çıkan yeni fikirler, inovasyon kavramıyla birlikte kullanılabilir ve sürdürülebilir bilgiye dönüşürse işletmenin etkin ve verimli çalışmasını sağlamaktadırlar (Aygen, 2006, s.7).

Özetle yaratıcı fikirlerin yaşanmasının ve sürdürülebilir olarak örgütün yönetsel tüm süreçlerinde varlık bulmasının yegane koşulu inovasyondan elde edilecek uygulama bilgisinin sisteme işlenmeye hazır bir bilgi halinde sunulması ve bunun yeni yaratıcılık süreçlerinde kullanılabilmesidir.

2.2.1.2.2. Girişimcilik ve İnovasyon

Girişimci öz sermayeyi yatırıma dönüştüren, bunun karşılığında mal ve hizmet üretilip pazarlayan, bunun kar ve zarar riskini üstlenen kişi olarak ifade edilir. Bu bağlamda yapılan faaliyetler girişim olarak ifade edilirken, sürekli hale getirip bunu meslek olarak icra eden kişi girişimci olarak ifade edilmektedir (Şen, 2017, s.48).

Bir örgütte girişimcinin görevi, yeni fırsat ve kaynakları değerlendirmek ve inovasyonu geliştirmek olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon sürecinin görevi ise, örgüte yenilik ve artı değer kazandırmak olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda girişimcilik faaliyetleri, örgütlerin yeni yetenekler geliştirmesini sağlamakta ve böylelikle yeni teknolojilerin araştırılması yönünde destek olmaktadır (Kayalar ve Arslan, 2016, s.568). İnovasyon süreci ise bireylerin, örgütlerin ve toplumların gelişimine öncülük ederek en uygun girişimcilik ortamının oluşturulmasına yardımcı olmak ve ekonomik kalkınmanın en önemli yapı taşı olan girişimciliğin ön koşulu olarak tanımlanmaktadır (Karadal ve Saygın, 2016, s.283). Bu bağlamda, inovasyon rekabet dünyasında güçlü olmayı sağlayan girişimsel faaliyetlerin dayanağını oluşturmaktadır. Girişimcilik ise inovasyonu pazara ulaştırmanın en etkili yolu olarak nitelendirilmelidir.

2.2.1.2.3. Ar -Ge ve İnovasyon

Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) kavramı örgütün var olan bilgi birikimini kullanarak var olan tecrübesinin gelişmesini sağlayan faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Soyu vd, 2016, s.841). Ar-Ge faaliyetleri ve inovatif faaliyetler bütüncül olarak uzun dönemli ekonomik büyümenin sağlanabilmesi için organizasyonun en önemli dinamikleri arasında tanımlanmaktadır (Sungur vd, 2016, s.176). İnovasyon ekonomik büyüme için gerekli bir süreç olduğundan, bugünün küreselleşen dünya

ekonomisinde teknolojiyi alan ülkelerin teknoloji üreten ülkelere yeni teknolojileri daha etkin kullanabilmek için kendilerinin öğrenmesi, yeni teknolojilerle entegre olması ve inovasyon yapmaları zorunlu hale gelmiştir (Erdil ve Pamukçu, 2015, s.20)

Bir başka deyişle örgütün bilgi birikimini doğru alanlarda kullanabilmesi doğru inovasyon süreçleri ile entegre olmasına bağlıdır. Bu kapsamda Ar-Ge süreçlerini etkin kılacak olan uygulama süreçlerinden elde edilecek bilgilerin örgütsel öğrenme mantığı ile bilgi birikimi haline dönüştürerek kullanabilir bir Ar- Ge girdisi elde etmektir.

2.2.2. İnovasyon Süreci

İnovasyon süreci yaratıcılıkla ilerleyen bir düşüncenin hayata geçirilmesidir ve yaratıcılık inovasyon sürecinin bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Buna göre yaratıcılığın inovasyon sürecinin ilk bölümünü oluşturduğu ifade edilebilir (Fırat, 2012, s.16). İnovasyon sürecinde araştırma sonuçları, standartlar, düzenlemeler, Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları inovasyon sürecinin yaratıcılık aşamasından sonraki aşamalarını kapsamaktadır (Ersöz, 2009, s.6). Bu sebeple inovasyonda yüksek performans gösteren şirketlerin genellikle yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için resmi bir sürece sahip oldukları ifade edilmektedir (Khorakian, 2011, s.31). Bu yaklaşımla paralel olarak Frambach ve Schillewaer (2002, s.12) tarafından inovasyon süreci, yeni bir fikrin ortaya çıkmasından kullanıcılar açısından kabul edilip inovasyon potansiyeli olarak benimsenmesine kadar geçen süre olarak kabul edilmiştir.

Çetin ve Gedik (2017, s.160) ise inovasyon sürecini, sosyal ve ekonomik ihtiyaçlara cevap verebilen, mevcut pazarlara başarıyla sunulabilecek ya da yeni pazarlar yaratabilecek, yeni bir ürün, hizmet, uygulama, yöntem veya iş modeli fikri ile oluşturulan süreçler olarak tanımlamaktadırlar. Bununla beraber çevresel değişim hızının artması ile birlikte inovasyon geliştirme süresinin olabildiğince kısa ve inovasyon yapma sıklığının fazla olacak şekilde organizasyonda çalışmayı teşvik edecek çalışmaların varlığının inovasyon sürecinin tamamlanmasında temel şart olduğu belirtilmektedir (Parthasarthy ve Hammond, 2002, s.79). Yaratıcılıkla başlayan inovasyon sürecini şekillendiren iki önemli öğenin yeni bir ürün ve kullanıcılar tarafından algılanan inovasyon potansiyeli olduğu tespiti yapmamız, bu noktada yanlış olmayacaktır. Bu sürecin sıklığını belirleyecek olan çevresel belirsizlik yanında çalışanların bu belirsizliği nasıl algıladıkları olduğu yönünde temel bir eğilimin varlığı ve alanyazın da göz ardı edilmemelidir.

2.2.3. İnovasyonun Belirleyicileri

İnovasyon ve inovasyon süreci üzerinde farklı etkenler rol oynayabilmekte ve bu etkenler de inovasyonun belirleyicileri olarak tanımlamaktadır. İlgili yazın incelendiğinde inovasyonun belirleyicilerinin “bireysel belirleyiciler” ve “örgütsel belirleyiciler” şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir (Patterson vd, 2009, s.3).

2.2.3.1. İnovasyonun Bireysel Belirleyicileri

İnovasyon faaliyetleri, inovasyonun bireysel belirleyicileri olan bireyden başlayarak belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanlardan oluşan organizasyonlarda en temel unsurdur (İraz ve Altınışık, 2016, s.20). Bu sebeple örgütün merkezinde bulunan inovasyon ile etrafında bulunan bireyler arasındaki etkileşim ile birlikte kolektif düşünce ortaya çıkararak örgütsel düzeyde faaliyetler gerçekleşir. İnovasyon faaliyeti organizasyonda kolektif bir çalışmayı gerektirir ve inovasyon geliştirme grupları arasında bir koordinasyon oluşturularak organizasyona katkı sağlanmaktadır (Aksay, 2011, s.20). Dolayısıyla örgütte çalışanların birbirlerine bilgi akışı sağlamaları ve bilgi temelli iletişime geçmeleri ile birlikte çalışanların inovatif davranışları olumlu yönde etkilenecek inovasyon yapma performanslarının yükseleceği düşünülmektedir (Taşgit ve Demirel, 2016, s.310). Bununla beraber inovasyonun bireysel belirleyicilerinin farklı bileşenlerden oluştuğunu belirtmekte ve bu bileşenleri 6 başlık altında tanımlamaktadırlar. Bunlardan ilki, biliş yani kavrama yeteneği ve entelektüel sorumluluk olarak açıklanmaktadır. İkinci bileşen, kişilik kavramı olarak ifade edilmektedir ve bu kavram ile kişinin deneyime açıklığı, aktiflik ve bağımsızlık duygusu tanımlanmıştır. Üçüncü bileşen, motivasyon kavramıdır. Dördüncü bileşen bilgi ve uzmanlık kavramıdır, Bu kişinin deneyim ve bilgi sahibi olmasıyla açıklanmaktadır. Beşinci bileşen, sosyal ilişkilerdeki davranışsal boyut olan güçlü iletişim olarak tanımlanmıştır. Altıncı ve son bileşen ise duygusal zeka şeklinde adlandırılmıştır (Patterson vd, 2009, s.3).

Tüm bileşenler açısından bakıldığında iş görenlerin motivasyonel ve duygusal zeka tabanlı güçlü iletişimsel süreçlerinin; bilgi ile şekillendirdiği, bireysel anlamda kişiliklerde varlık bulduğu, entelektüel sorumluluklarla bütünleşerek davranışsal olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda dijitalize olmuş kuşakların davranışsal boyutunun bireysel (iş gören) bağlamında mutlaka farklılık yaratacağı inovasyon sürecinin bileşenlerinde netlikle görülmektedir. Keza duygusal zekanın iletişimsel

süreçler ile entelektüel sorumlulukların bilgi tabanlı bir boyutu olduğu düşünüldüğünde bilgiye daha yakın olan Y Kuşağına dahil bireylerin örgütteki inovatif süreçler üzerinde etkili olacağı sonucuna varılmaktadır.

2.2.3.2. İnovasyonun Örgütsel ve Çevresel Belirleyicileri

Damanpour 1991 yılında yaptığı örgütsel yenilik adlı çalışmasında inovasyonu etkileyen örgütsel belirleyiciler ile inovasyon arasındaki ilişkinin boyutlarını şu şekilde tanımlamaktadır.

- Uzmanlaşma: Örgütte farklı alanlardaki uzmanlıklar ile çok geniş bilgi ağı oluşturarak verimliliğin artmasını sağlamaktadır.
- Profesyonellik: Örgüt içi ile dışı arasındaki koordinasyonu sağlayarak çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.
- Teknik bilgi kaynakları: Daha büyük teknik bilgi kaynakları yeni teknik fikirlerin yaratılması ve uygulanmasıyla ilgili iş yapış şeklidir.
- Yönetmelik kararlılık: İnovasyonların başarıyla benimsenmesi liderliğe ve yöneticilerin koordinasyon sağlama yeteneğine bağlıdır.
- Merkezileşme: Gücün dağılımı inovasyon için bir zorunluluk olduğundan karar alma yetkisinin tek bir elde toplanmasının yenilikçi çözümleri engellediği vurgulanmaktadır (Damanpour, 1991, s. 558).

Örgütsel inovasyon organizasyon ve departmanlar arasında çalışanların karar verme, iş akışı ve görev dağılımının yeni yöntemlerle yapılmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütsel belirleyiciler organizasyon içinde farklı departmanlardaki yeni prosedürlerin ve süreçlerin uygulanması veya değişmesini sağlamaktadır (Eşitti ve Erdem, 2017, s. 478).

2.2.4. İnovasyon Yeteneği Kavramı ve Türleri

Küresel rekabetin gün geçtikçe arttığı ve bilginin hızlı bir şekilde yayıldığı günümüzde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, tüketici beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için örgüt içinde yaratıcı yeteneklere ağırlık verilmesinin kritik öneme sahip olduğu bilinen bir gerçekliktir. Bu sebeple örgüt içerisinde ortaya çıkan inovatif yeteneklerle beraber organizasyonlarda ürün ve hizmet kalitesi artırılarak

maliyetlerin minimize edilmesi sağlanmaktadır (Yangınlar ve Bal, 2018, s.4). Dolayısıyla küresel rekabet dünyasında rakipleri tarafından aynı anda elde edilemeyen kaynaklara ve inovasyon yeteneklerine sahip olunması rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Kastan, 2016, s.80). Ayrıca kârlılık ve büyümeye etkisi bakımından örgütlerin inovasyon yeteneklerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Torun, 2016, s.61). Başka bir tanıma göre bir örgütün inovasyon yeteneği, yeni bir ürünün piyasaya sürülmesini veya yeni bir üretim sürecinin başlatılmasını hedefleyen ürün inovasyonu veya pazar inovasyonu yeniliklerine göre sıralanmaktadır (Hanna, 2016, s.28).

Solheim (2017, s.30) ise inovasyon yeteneğinin aktif çalışmasının, ağlarındaki aktörler arasındaki etkileşimin yanı sıra yenilikçilik tarzına da bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırma kapsamında inovasyon yeteneği, OECD (2005)'nin ifadesine paralel olarak ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu, şeklinde yazını kapsayıcı bir şekilde anlatılmaya çalışılmıştır. Bununla beraber araştırma kapsamında yukarıda sayılan inovasyon yeteneklerinin yanı sıra strateji inovasyonu da eklenmiştir. Strateji inovasyonunun araştırma kapsamına dahil edilmesinin sebebi strateji inovasyonu ile birlikte örgütler rakiplerinin faaliyetlerini takip etme ve örgütün mevcut kaynaklarını etkili ve verimli kullanma gibi geleneksel yönetimden dinamik yönetime geçişi kolaylaştıran inovasyon türü olduğunun düşünülmesidir. Başarılı bir inovasyon için öncelikle bir stratejiye ihtiyaç olduğunun ve bu strateji ile bilgi üreterek bu bilgiyi örgütün her biriminde hızlıca yayılmasını sağlamak ve bunun sonucunda da örgütlere rekabet üstünlüğünün sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır.

2.2.4.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, yeni bir ürünün geliştirilmesi ya da var olan üründe değişiklik ve yenilik yapılarak pazara arz edilmesi olarak ifade edilmektedir. Ürün inovasyonu, işletmenin çevresindeki talep ve ihtiyaçların tespit edilerek bu ihtiyaçların giderilmesine bağlı işlevler olarak tanımlanmaktadır (Gürkan, 2012, s.7). Bu bağlamda, ürün inovasyonu özelliklerine veya kullanım amaçlarına göre yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir malın veya hizmetin sunulması olarak tanımlanmaktadır. Bununla beraber ürün veya hizmet inovasyonun talep edenlerin doğrudan gözlemlediği ve yeni olarak kabul edilen değişiklikleri içerdiği ifade edilmektedir (Aslan vd, 2018, s.878). Örgütün sunduğu ürünlerin farklı olması, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardımcı olduğu diğer bir ifadeyle piyasada rekabet üstünlüğünün

sağlanmasında ürün inovasyonun önemli rol oynadığı, örgütün büyümesini ve kârlılığını önemli ölçüde arttırdığı alan yazında sıklıkla yer almaktadır (Enginoğlu, 2015, s.18). Bu anlamda ürün inovasyonu, farklılık yaratılan ürünün geliştirilmesi ve yenilik yapılması ile bu ürünün pazara sunulması ve mevcut müşteriler dışında yeni tüketicilerin kazanılmasını amaçlamaktadır (Adıgüzel, 2012, s.26). Bu amaç doğrultusunda ürün inovasyonu, hem yeni bir mal ve hizmet pazara arz ederken hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel özellikleri ya da kullanım özelliklerinde gerçekleştirilen, talebe dayalı iyileştirmeleri kullanıcılara sunmaktadır (Dinler Sakaryalı, 2014, s.187).

2.2.4.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, örgüt faaliyetlerini yerine getirebilmek için uygulanan tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılım faaliyetlerinde yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş veya iyileştirilmiş yöntemlerin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Elçi, Karataylı ve Karaata, 2008, s. 26). Süreç inovasyonu, yeni ürünlerin tanıtılmasından ziyade, yeni ve daha verimli üretim süreçlerinin yaratılması olarak kabul edilmektedir (Sapprasert, 2010, s.13). Dolayısıyla süreç inovasyonu, kalite ve dağıtım faaliyetlerinin yeniden yapılandırmasını benimsemektedir (Khaledabadi, 2008, s.18). Süreç inovasyonu organizasyon faaliyetleri kapsamında yapılan üretim, dağıtım gibi teknolojik yenilikler ile beraber mevcut durumun teknolojik olarak geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Ovacı, 2015, s.37). Süreç inovasyonu mevcut ürünü daha ucuza üretebilmek amacıyla üretim süreçlerine yapılan yenilikler olarak ifade edilmesiyle birlikte yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim ya da teslimat yönteminin kullanılması olarak da açıklanmaktadır (Eşitti ve Erdem, 2017, s. 476). Buna ek olarak süreç inovasyonu, üretim veya lojistik maliyetlerini azaltmak ve kaliteyi arttırmak için oluşturulan, düzenlenmiş teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikler olarak açıklanmaktadır. Küresel rekabet ortamının bir gereği ve inovasyonun en önemli unsurlarından olan müşteri beklentisinin ve bilginin değişim hızı ile süreç inovasyonun diğer inovasyon türlerini de etkilediği ifade edilmektedir (Çalhan, 2015, s.22).

2.2.4.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazar inovasyonu, firmanın toplam satış hacmini arttırmak amacıyla dış çevrenin talep ve ihtiyaçlarına daha hızlı bir şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlara açılmayı veya firmanın pazara sunduğu ürünlerini pazarda yeni yöntemlerle konumlandırmayı amaçlamaktadır (Kalay ve Kızıldere, 2015, s.48). Aynı zamanda pazarlama inovasyonu bir ürünün tasarımında, ambalajında, tanıtımında yada fiyatlandırmasında yapılan değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama metodudur. Pazarlama inovasyonu mevcut bir ürünün ambalajının görsel yada işlevsel olarak değiştirilmesi yada tanıtımının yeni reklam kanallarını içerecek şekilde genişletilmesi olarak tanımlanabilir. (Savrul,2014,s.80). Diğer bir ifadeyle ürünün işlevsel özelliklerinde değişme olmadan, sadece ürünün ambalajındaki değişiklikleri vurgulayan pazarlama inovasyonları, firmanın satışlarını artırmaya yönelik her türlü pazarlama faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Sakaryalı, 2014, s.188). Bu bağlamda pazar inovasyonu, ürününün estetik görünümü veya tasarımıyla ilgili değişiklikleri ifade etmektedir (Sapprasert, 2010, s.81). Pazar inovasyonu firmanın satışlarını arttırmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla müşterilerin ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vermeyi hedeflemekte ve yeni bir pazarlama iş yapış şekli olarak tanımlamaktadır (Aslan vd, 2018, s.878).

2.2.4.4. Strateji İnovasyonu

Örgütler inovasyonu stratejik bir tercihten ziyade stratejik bir zorunluluk olarak ifade etmektedirler. Bu sebeple inovasyon, firmaların uzun dönemli gelişme ve büyümelerinin yanı sıra sürekliliği ve varlığı için oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Demir, 2014, s.7). Strateji inovasyonunun araştırma kapsamına alınarak bu önemli etkiye vurgu yapılması ve örgütün sürekliliğinin sağlanması için dinamik yönetime geçişten bahsedilmektedir. Strateji inovasyonu; örgütün endüstride bir boşluk olduğunun farkına varması ve sonrasında bu boşluğu verimli bir şekilde doldurarak yeni bir pazar oluşturma sürecinin benimsenmesi olarak açıklanmaktadır (Aksay, 2011, s.39). Bununla beraber stratejik inovasyon uygulamalarında örgütler 3 ayrı aşama ile etkili bir uygulama gerçekleştirmektedirler. Birinci aşama örgütlerde swot analizinin benimsenerek örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, ikinci aşama, rekabet üstünlüğü sağlamak için hedef kitlenin veya müşterilerin kimler olacağının belirlenmesi ve üçüncü aşama fikirlerin toplanması, değerlendirilmesi ve uygulamasından meydana gelmektedir (Sönmez, 2016, s.98). Küresel rekabet dünyasında organizasyonların

rekabet edebilme avantajı yakalayabilmeleri ve rekabet üstünlüğü konumuna geçebilmeleri için inovatif kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekmektedir.

2.2.5. İnovasyon Çeşitleri

İnovasyon birçok düzeyde meydana gelebilir. Bir işletme içinde meydana getirilen orijinal teknolojik bir yeniliğin yanı sıra bir başka kaynaktan bilgi adaptasyonu ile de yeni bir ürün yaratılabilir (Enginoğlu, 2015, s.16). Dolayısıyla inovasyon ile ilgili yapılan bir diğer sınıflandırma ise inovasyon türleri dışında Açık İnovasyon, Sosyal İnovasyon ve Ulusal İnovasyon olarak sıralanmaktadır.

2.2.5.1. Açık İnovasyon

Chesbrough (2003, s.43), açık inovasyonu, örgütün mevcut pazar alanlarını artırmak için örgüt dışındaki bilgi ile kendi bilgi ve teknolojisini bütünleştirip pazarda çok daha aktif hale gelmesi olarak tanımlamaktadır. Pado (2016, s.131) ise açık inovasyonu örgütün faaliyetleri için ihtiyaç duyduğu bilgiyi dış kaynaklardan yararlanarak elde etmesi olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte açık inovasyon, sadece bilgi transferinin yapılmasının yanı sıra aşamalı olarak uygulanması gereken bir süreçtir. Bu süreç 3 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla: Konsept aşamasında; inovasyon stratejilerinin oluşturulması için yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Geliştirme aşamasında; birinci aşamada oluşturulan çalışmalar için inovasyon alt yapısı hazır hale getirilmektedir. Uygulama aşamasında; örgüt ve paydaşları arasında bilgi alış verişini artırarak çoğalır ve inovasyon faaliyetleri örgütün dışına çıkarak uygulama faaliyetlerinin başladığı aşama ortaya çıkmaktadır (Kaynak ve Maden, 2012, s.35). Bu bağlamda örgütün stratejik inovasyon süreçlerinde, müşterilerin inovasyonu kabul etmesini sağlayabilmek ve örgüt içinde inovasyon yayılımını gerçekleştirebilmek için açık inovasyon yaklaşımı ile süreci yönetmek esastır (Köse, 2016, s.14).

2.2.5.2. Sosyal İnovasyon

Sosyal inovasyon kavramı toplumun içinde bulunduğu sosyal, çevresel, ekonomik ve toplumsal sorunları çözme fikrini kapsamaktadır. Faaliyet alanları; sosyal hizmetleri, sağlık ve eğitim gibi diğer kamu sektörü hizmetlerini içermektedir (Topsakal ve Yüzbaşıoğlu, 2017, s.566). Bir toplumun sorunlarını, talep ve ihtiyaçlarını, değerlerini ve kültürel yapısını anlamak ve bilmek sosyal inovasyonun oluşum

sürecinde kritik öneme sahiptir (Ateş, 2017, s.67). Bu bağlamda sosyal inovasyon, toplumun karşılaştığı ekonomik, kültürel ve sosyal problemlere çözüm bulmak için yeni veya iyileştirilmiş yaklaşımlar, uygulamalar, girişimler, hizmetler, süreçler, ürünler olarak ifade edilmektedir (Kazançoğlu ve Dirsehan, 2016, s.137). Sosyal inovasyonun amacı; yeni fikirler ve stratejiler geliştirerek toplumdaki her bireyin talep ve ihtiyaçlarının karşılanmasında ve yaşamlarında önemli değişiklikler yapabilmesine yardımcı olmaktır. Bununla birlikte sosyal inovasyonun toplumun çalışma koşullarından eğitime, toplumsal sağlığa ve çevre sorunlarına karşı sürdürülebilir fayda sağlayarak yeni sosyal ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine katkı sağladığı düşünülmektedir (Tatar ve Arslan, 2017, s.323). Aynı zamanda sosyal inovasyonun sadece kamu kurumları, kar amacı gütmeyen vakıf ya da derneklerde değil aynı zamanda kar amacı güden örgütlerde de gerçekleştirilen projelere dahil olarak faaliyetlerde bulunduğu alanyazınında vurgu yapılmaktadır. Sosyal inovasyonu diğer inovasyon faaliyetlerinden ayıran en önemli fark toplumsal yarar sağlamanın ön şart olmasıdır (Tatar, 2018, s.149).

2.2.5.3. Ulusal İnovasyon

Ulusal inovasyon kavramı, yeni veya iyileştirilmiş inovasyonu ulusal boyuta taşıyarak toplumun her katmanına yaymak ve uygulanmasını sağlamak şeklinde ifade edilmektedir. Ulusal inovasyon sistemi devlet, işletmeler, üniversiteler, araştırma kurumları ve toplumun bireylerinden oluşmaktadır (Çalık, 2016, s.16). Dolayısıyla ulusal inovasyon sistemi piyasa ve piyasa dışında birbiriyle ilişkili kurumların sosyal ve etkileşimli bir yapı oluşturarak, aynı zamanda devletin inovasyon sürecini etkilemek için prosedür geliştirip uyguladığı sistem olarak da ifade edilmektedir (Burmaoğlu, 2012, s.193). Ulusal inovasyon sistemi kamu ve özel kesim kuruluşlarının bütünü kapsayarak kurumsal kültür yapısını oluşturmayı amaçlamaktadır. Ulusal inovasyon sistemi aynı zamanda yeni bilim ve teknolojilerin geliştirilmesi, uygulanması ve finanse edilmesi gibi katkılar sağlamaktadır. Ayrıca söz konusu birimler; devlet, işletmeler, üniversiteler, araştırma kurumları arasındaki teknik ve ticari, yasal, sosyal ve finansal yardımlaşmanın olmasını da sağlamaktadır (Yavuz vd, 2009, s.70).

Bununla beraber örgütlerde inovasyon yapma oranının artması ile birlikte, örgütlerin üretkenlikleri ve refahları artarak, dünya ekonomik büyümesinin hızını kolektif olarak hızlandırabildiği ifade edilmektedir. Ulusal inovasyon yeteneği, bir

ülkenin hem politik hem de ekonomik bir varlık olarak uzun vadede yenilikçi teknoloji akışını üretip ticarileştirme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Porter vd, 2000, s.9).

2.2.6. İnovasyon ve İnovasyon Yeteneği İle İlgili Çalışmalar

İnovasyon ve inovasyon yeteneği konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında kavramların kendisini, türlerini ve düzeylerin inceledikleri gibi kavramın farklı değişkenler ile ilişkilendirildiği ve örgütsel açıdan öneminin vurgulanmaya çalışıldığı görülmektedir.

2.2.6.1. İnovasyon Ve İnovasyon Yeteneği İle İlgili Türkiye’de ve Dünya’da Yapılan Bazı Çalışmalar

Yavuz (2010) çalışmasında işletmelerde inovasyon için gerekli koşulların sağlanmasının öneminden bahsetmiş ve inovasyonun örgütsel performans ile ilişkisini açıklamaya çalışmıştır. Çalışmanın bulgularına göre 2000-2009 yıllarını kapsayan zaman aralığında gerçekleştirilen inovasyon çabalarının işletmenin bütünleşik örgütsel performansına ve inovasyon yeteneğine olumlu yansıdığı tespit etmişlerdir. Güler ve Kanber (2011) çalışmalarında, Türkiye’nin ilk 500’e giren büyük sanayi kuruluşlarında inovasyon adına nelerin yapıldığını ortaya koyarak ve inovasyon türleri, işbirlikleri ve engelleri gibi bazı temel aktivitelerin inovasyon performansı üzerine etkilerini incelemişler ve inovasyon türlerinin ve işbirliklerinin inovasyon performansını olumlu yönde etkilediğini inovasyon engellerinin ise beklentilerin aksine inovasyon performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını saptamışlardır. Buramoğlu ve Şeşen (2011) çalışmalarında Türkiye İstatistik Kurumu’nun 2008 yılı Yenilik Anketi verileri kullanılarak, Türk firmalarının organizasyonel inovasyonlarını etkileyen faktörleri tespit etmeye çalışmışlardır.

Araştırma bulguları sonucunda organizasyonel inovasyonun oluşumunda bilgi, iş birliği, ağ geliştirme potansiyeli ve pazar büyüklüğünün en önemli faktörler olduğu bulgusuna varılmıştır. Aras, Tezcan, Furtuna, Aybars (2014) çalışmalarında halka açık 180 reel sektör firmasının 2010 ve 2011 yıllarına ait verileri analiz edilerek, Ar-Ge harcaması yapan ve yapmayan işletmelerin hangi finansal göstergelerde farklılaştığı ortaya konulmuş ve bu firmaların, Ar-Ge performansları analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre, Ar-Ge harcamalarının firmaların performanslarını kısa vadede etkilemediği belirlenmiştir. Bu durum, Ar-Ge ile ilgili çalışmaların ve Ar-Ge

yatırımlarının sonuçlarının uzun vadede ortaya çıktığını açıklamaktadır. Dolayısıyla buradan çıkarılacak sonuç, reel sektörün uzun vadeli stratejilere odaklanması ve bu bilinç ile hareket etmesi gerektiridir. Kalay, Tuncer, Kızıldere, ve Kalay (2015) çalışmalarında stratejik inovasyon yönetimi uygulamalarının firma inovasyon performansı üzerinde etkisini ortaya koyarak inovasyon stratejisi ve örgüt yapısının firma inovasyon performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Çalık (2016) kobilerin bilgiyi elde edip o bilgidan yeni bilgiler çıkararak faydalanma kapasiteleri arttıkça, inovasyon yeteneklerinin artmakta olduğunu, sonrasında bunun inovasyon performansına dönüştüğünü saptamıştır.

Çetin ve Gedik (2017) Karaman ilindeki 108 adet işletmede inovasyona etki eden faktörleri araştırmış ve işletmelerde inovasyon yapma ile işletmenin yaşı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir. Buna karşın çalışan sayısı arttıkça inovasyon yapma sayısının arttığı ve firma faaliyetleri genişledikçe bununla doğrusal olarak büyümenin oluştuğu ve inovasyon eğiliminin ve inovasyon yeteneğinin arttığı görülmüştür.

Nart, Güner ve Nart (2017) çalışmalarında pazarlama, üretim ve Ar-Ge yeteneklerinin inovasyon sürecindeki en belirleyici kriterler olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla müşteriden alınan geri bildirimlerin iyi değerlendirilmesi ve farklı pazar segmentlerindeki müşteri ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenmesinin inovasyon süreci için önemli bir başlangıç noktası olduğu sonucuna varılmıştır.

Eşitti ve Erdem (2017) yiyecek-içecek işletmelerinde birey-örgüt uyumunun durumu ele alınarak birey-örgüt uyumunun örgütsel inovasyon üzerindeki etkileri belirlenmiş ve İstanbul ilinde bulunan turizm belgeli yiyecek-içecek işletmeleri çalışanları örnekleminde toplanan verilerle yapılan analizler sonucunda, örgütsel inovasyonun boyutları arasında ve örgütsel inovasyon ile birey-örgüt uyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Sözbilir (2018) çalışmasında, Türkiye'deki en büyük firmalarda çalışan 456 yöneticiden elde edilen ampirik veriler kullanarak firmaların yöneticilerinin eğitilmesi veya iyi eğitilmiş yöneticilerin istihdam edilmesi ile inovasyon yeteneklerini ve inovasyon performansını nasıl geliştirdiklerini incelenmiş, firmanın inovasyon kapasitesinin, inovasyon performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Abdul ve Pharaon (2010) çalışmalarında 638 kişi ile görüşerek kapsamlı bir inovasyon kültürü ve örgüt iklimi değerlendirmesi yapmışlardır. Bu araştırmanın amacı, çalışanlara yeni, değerli, yaratıcı fikirler sunan, daha iyi performans elde etmelerini sağlayan, bir inovasyon kültürü ve

destek iklimi oluşturarak rekabetçiliği sürdürmek için organizasyonları desteklemek olarak açıklanmaktadır.

Bu araştırmanın sonucunda kuruluşların, inovasyon becerilerinin ve yaratıcı fikirlerin özgürce ifade edilmesine izin vererek, kültür için destekleyici örgütsel ortamı yaratarak sürekli, kalıcı inovasyon kültürü oluşabileceği tespit edilmiştir. Steiber (2012) çalışmasında örgütsel yeniliklerin özelliklerinin kavramsallaştırmanın uygulanabilirliğini nasıl etkilediğini bulmak için sürekli yeniliklere odaklandığı bilinen Google'da yapılan ampirik bir çalışma üzerinde test etmiştir. Test, kavramsal modelin 'Google' için de geçerli olduğunu ve yeniliklerin nasıl yaratıldığı, yayıldığı ve sürdürüldüğü konusundaki anlayışımıza katkıda bulunmaktadır.

Momeni, Nielsen ve Kafash (2015) çalışmalarında, inovasyon yeteneği ile yapısal yetenek, personel yeteneği ve operasyonel yetenek (S.P.O Model) olarak adlandırılan üç temel yetenek arasında doğrudan bir ilişki önermiştir. Bu araştırma; yeni hizmetler, yeni ürünler, yeni süreçler gibi görülebilen organizasyonlarda inovasyon yeteneğinin temel faktörlerine odaklanmaktadır. Bu araştırma, bir kuruluşun dinamik yeteneklerinin önemli bir yönü olarak inovasyon kapasitesini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Kuruluşlar ve şirketlerin, kurumsal inovasyon yeteneklerini gözden geçirmek, iç kaynaklarını sürekli olarak geliştirmek için önerilen kavramsal modeli uygulayabilecekleri saptanmıştır. Solheim (2017) çalışmasında inovasyon ve çeşitlilik arasındaki konuların ve inovasyonun altta yatan bazı güçlerinin anlaşılmasını hedeflemektedir. Bu çalışma inovasyon ve çeşitliliğin daha geniş ölçütlerini kullanarak, organizasyonu bir bütün olarak incelemeyi amaçlamıştır. Analiz sonucunda firmaların yenilik yapma kabiliyetleri, dolayısıyla bunları kullanma kapasitelerinin firmaların iç yeterliliklerine bağlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Alan yazında ortaya konulan bu çalışmalar ile küresel ortamda örgütlerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin örgütsel performansa ve inovasyon performanslarını bağlı olarak gerçekleştiği sonucuna varılmıştır. Bununla beraber; inovasyon yapma çabalarının örgütün örgütsel performansına ve inovasyon yeteneğine olumlu yansıdığı dolayısıyla yeni bilgiler ortaya çıkararak inovasyon yeteneklerinin artmakta olduğunu ve sonrasında da bunun inovasyon performansına dönüştüğü belirtilmektedir. Örgütte çalışan sayısı arttıkça inovasyon yapma sayısının arttığı ve inovasyon kapasitesinin de doğrusal olarak büyüdüğü bununla beraber inovasyon eğiliminin ve inovasyon yeteneğinin arttığı görülmüştür. Örgütlerin kurumsal inovasyon yeteneklerini sürekli gözden geçirerek iç kaynaklarını geliştirmeleri önem arz

etmektedir. Bu sonuçlar ile beraber aslında örgütlerin yenilik yapma kabiliyetleri, ve bunları kullanma kapasiteleri firmaların iç yeterliliklerine bağlı olduğu belirtilmektedir.

2.3. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı

Güçlü ve Sotirofski (2011, s.5) kültürü, bir toplumun bütün yaşam biçimini kapsayarak toplumun duygu, düşünce ve davranışlarını belirleyen, insanlar arası ilişkileri düzenleyen, toplum tarafından benimsenmiş kurallar bütünü olarak ifade etmektedirler. Kilmann, Saxton ve Serpa (1986, s.89) ise kültürü, bir topluluğu bir araya getiren ortak felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar olarak adlandırılmaktadır. Bir başka tanıma göre kültür bir topluluğun bütün bireylerinin sahip olduğu, durum ve olaylara karşı gösterdikleri, duyuş, düşünüş şekillerinin toplumsal bir dil oluşturulmuş hali olarak tanımlanmaktadır (Dursun, 2013, s.44). Bir başka tanımlamada Baytok (2006, s.5) kültürü toplumda bir araya gelen bireylerin ortaya koydukları ortak tutum ve davranışlardan meydana geldiğini ifade etmektedir.

Örgüt kültürü kavramını ise akademik yazına ilk kez Administrative Science Quarterly dergisinde 1979 yılında yer alan Pettigrew'in "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışma" adlı makalesiyle girmiştir. Pettigrew ilk olarak örgüt kültürünü belirli bir grup için belli bir zaman içinde geçerli olan, herkes tarafından kabul edilmiş açıklamalar bütünü olarak ifade etmiştir (Pettigrew, 1979, s.577). Bunun yanında, Judge ve Robbins (2013, s.521), örgüt kültürünü; örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam değer sistemi şeklinde tanımlamışlardır. Acaray vd (2015, s.142) örgüt kültürünü; davranışı yönlendiren ve kısıtlayan, bir kurumun çalışma şeklini etkileyen, insanların kararlarını ve davranışlarını ve dolayısıyla örgütün performansını önemli düzeyde etkileyen unsurlar olarak ifade etmektedirler. Özücü ve Yıldız (2012, s.132) ise örgütsel kültürün kaynağını; örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasını sağlayan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenlere dayanmaktadır şeklinde tanımlamışlardır. Bitsani (2013, s.49) bir örgütün alışılmış dış görünüşü, dili, davranışı, inançları, değerleri, varsayımları, statü ve otorite sembolleri, törenleri ve ritüelleri dahil olmak üzere geniş bir sosyal sistemden oluşmakta olduğunu ve bu kavramların hepsinin bir örgütün karakterini ve normlarını tanımlamaya yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Rahimi (2013, s.23) ise örgüt kültürünün bir örgütün parçası olan insanların ortak davranış ve hareketleri olmakla birlikte; örgütün çalışan değerleri,

vizyonları, normları, hedefleri tarafından da meydana geldiğini savunmaktadır. Alanyazını incelendiğinde örgüt kültürünü oluşturan ve açıklayan birbirine bağlı 13 boyut ortaya çıkmaktadır. Buna göre örgüt kültürünü oluşturan boyutlar;

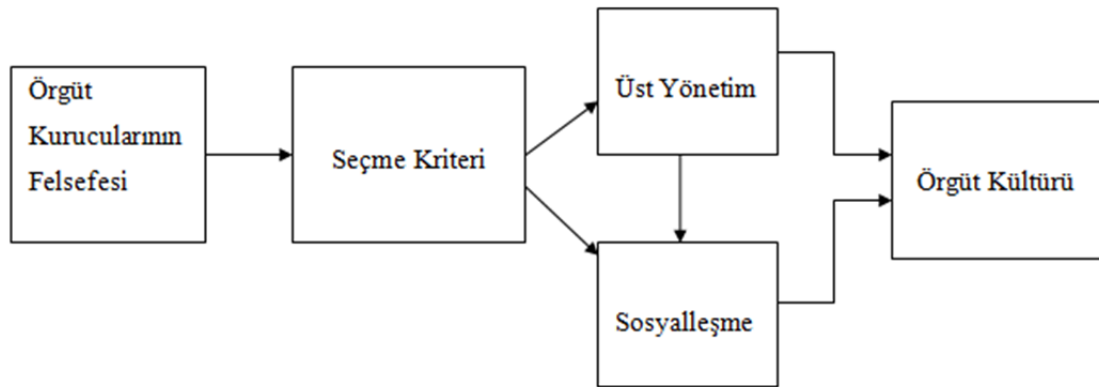
- Temel Değerler: Yorumlamalar ve yaklaşımlar olarak örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Acaray, 2014, s.18).
- Normlar: Olay, olgu ve durumları açıklama ve yorumlamada çalışanlar tarafından benimsenen davranışlar kuralları ve ölçütler olarak tanımlanmaktadır (Uzkurt, 2015, s.29).
- İnançlar: Bir kültür, onun dininin ve ahlaki sisteminin başka bir kültürün dinine ve ahlaki sistemine üstün olduğunu kanıtlayamaz ancak eğer üyeler birbirlerinin inanç ve değerlerini güçlendirirse onlar için kabul edilmeye başlayacağı vurgulanmaktadır (Schein, 1984, s.19).
- Varsayımlar: Kültürü anlayabilmek ve grupların değerlerini bütünüyle tanımlayabilmek için grup üyelerinin nasıl algıladıklarını ve hissettiklerini belirleyen bilinçaltı düşünceleri olduğunu vurgulanmaktadır (Schein, 1984, s.4).
- Öykü ve efsaneler: Örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. Öykü ve efsanelerin, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olduğu ifade edilmektedir (Köse vd, 2001, s.230).
- Mitler: Efsanelere göre daha masalsı bir anlatımdır. Çalışanlar arasında paylaşılan bir efsanenin, örgüt içi dayanışmanın ve yön duygusunun gelişmesini kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Kosa, 2010, s.13).
- Kahramanlar: Ölümsüzdür ve doğru değerleri göstermek için model olarak hizmet ederler (Tianya, 2015, s.8).
- Semboller: Çok çeşitli anlamlar için duyguları uyandıran ve insanları eyleme geçiren nesneler, eylemler, ilişkiler veya dilsel oluşumlardır. Sembol yapısı, grup ve örgütsel anlayış için bir araç olarak hizmet vermektedir (Pettigrew, 2011, s.574).
- Törenler: Belirli bir amacın yerine getirilmesi için bir araya gelmiş gruplar arasında düzenlenen planlı olaylar olarak tanımlanmaktadır (Yücel ve Koçak, 2014, s.42).

- Ritüeller: Arasında sosyal davranış, söylem ve dilin kullanıldığı şekil yer alır. Ritüeller, saygı gibi duygu çeşitlerini ifade etmek için kullanılan kolektif faaliyetlerdir (Tianya, 2015, s.8).
- Dil: Kültürün iletilmesinde en önemli unsurlardan biridir. Örgütlerin kendine özgü dili vardır (Baytok, 2006, s.16).
- Örf ve adetler: Yaygın, nüfusun büyük bir bölümü tarafından uzun zamanlardan beri tekrar edilip gelen, belirgin yaptırımı olmayan ya da yaptırımı çok yumuşak olan davranışlar adetler olarak ifade edilmektedir. Örfler, örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu göstermektedir (Köse vd, 2001, s.231).
- Liderler: Örgüt kültürüne katkıda bulunan, örgüt çalışanlarını motive eden, dışarıya karşı örgüt ve kültürünü temsil eden yüksek yönetim kademesindeki kişiler olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2007, s.73).

O'Donnell ve Boyle (2008, s.7) tarafından ise örgüt kültürü; kuruluşlara bir kimlik duygusu vererek kuruluşun efsaneleri, ritüeller, inançlar, anlamlar, değerler, normlar ve dil aracılığıyla, "burada işlerin nasıl yapıldığı" haritasının belirlendiği vurgulanmaktadır. Bir örgütün kültürü, neyin iyi olduğu ve geçmişte neyin işe yaradığı ile özdeşleştirilmektedir. Bu uygulamalar çoğu zaman bir örgütün uzun süredir görevli üyeleri tarafından sorgulanmadan kabul edilebilir. Yeni bir çalışanın öğrendiği ilk şeylerden biri, kuruluşun en iyi yaptığı faaliyet alanı şeklinde açıklanmaktadır.

2.3.1. Örgüt Kültürünün Önemi

Judge ve Robbins (2013, s.530) ye göre örgüt kültürünün oluşumu aşağıdaki Şekil-1 ile tanımlanmaktadır.



Şekil 1. Örgüt kültürünün oluşumu

(Judge ve Robbins ,2013, s.530)

Şekilden anlaşıldığı üzere örgüt kurucusu kültürün oluşum aşamasında kritik öneme sahiptir. Örgüt kurucusu ilk aşama olarak kendisiyle aynı özelliklere sahip bireyleri bir araya getirmeye çalışmaktadır. Böylece örgüt kültürü örgüt kurucusunun felsefesinden yola çıkılarak oluşturulur ve firma büyüdükçe işe alma kriterleri de bu doğrultuda değişmektedir. Üst yöneticinin tutum ve davranışları ise hangi davranışların kabul edilebilir, hangi davranışları kabul edilemez olduğunu içeren yol haritası olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü çalışanlara çeşitli yollarla entegre edilmeye çalışılmaktadır. Bunlardan en etkili olanları hikayeler, fiziki semboller ve dil olarak tanımlanmaktadır (Judge ve Robbins, 2013, s.530).

Bununla beraber örgüt kültürünün oluşumda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da çok önemli bir payı olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık yapısının var olduğu örgütlerde çalışanlar, görev ve sorumluluk farkındalığı ile faaliyetlerini gerçekleştirirler ve çalıştıkları örgüte sürdürebilir fayda sağlayarak hareket ederler. Böylece verimli, değer yaratan, dinamik çözümler üreten örgütlerde güçlü kültürün varlığından söz edilmektedir (Avcı, 2016, s.5380).

Örgütlerin güçlü yapısı ile birlikte örgüt üyeleri örgütün ortak değerlerini, hedeflerini, çözüm yollarını, davranış kalıplarını benimsedikleri vurgulanmaktadır. Buna karşın zayıf olan kültürler, örgütün hedeflerini önemsemeyen, bireysel davranışlara sahip bireylerden oluşmaktadır. Zayıf olan kültürlerde örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşme düzeyinin de çok zayıf olduğu gözlenmektedir (Yiğit ve Erkmen, 2018, s.24). Örgüt kültürü; işlerin yapılma sürecini, çalışanların yönetime katılmasını, örgüt içindeki aktörlerin bilgileri yaratma, yenileme ve aktarma gibi yetenekleri etkin kullanmasını sağlayarak inovasyon kapasitesini artırmayı gerçekleştirecek etkiye sahiptir. Bu sebeple örgüt kültürü, yenilikçi bir ortamın desteklenmesi için ana unsurdur (Joseph ve Dai, 2009, s.242). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir görevi yerine getirerek aynı zamanda örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır ve bireyin kendisinden büyük olan bir şeye bağlanmasını sağladığı belirtilmektedir (Acılar, 2009 s.53). Bir örgütte güçlü bir kültürün varlığının, örgüt üyeleri üzerinde yazılı kurallardan ya da üslerin otoritesinden çok daha etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü yeterince güçlü bir yapıya sahipse, örgüte mensup üyeler üzerinde olumlu bir etki yaratarak örgütsel faaliyetlerde verimlilik ve performans artışı meydana gelmektedir (İra, 2004, s.5).

Örgüt kültürünün önemi, örgüt içinde güçlü bir şekilde bağlı ve paylaşılmış olan değerler ve inançlar kümesinin varlığı ile birlikte ifade edilmektedir. Örgüt kültürünün gücü ilkelerin, normların ve değerlerin ortak anlam düzeyi ile belirlenmektedir. Çalışanların hedeflerinin örgütün hedefleriyle uyumlu olduğu kültürler, genellikle başarılı kültürler olarak tanımlanmaktadır (Maseko, 2017, s.3). Schein (1984, s.13) göre örgüt kültürü; örgütsel faaliyetler ile ilgili ortaya çıkan problemlerin çözüm sürecinde algılamak, düşünmek ve hissetmek için yol haritası niteliği taşımasından dolayı kritik öneme sahiptir. Bu yol haritası aşağıdaki 7 unsurdan oluşmaktadır.

- ✓ Temel Varsayımların Kalıbı: Örgüt kültürü, birkaç farklı seviyede analiz edilebilir. Organizasyon, mimarisi, teknolojisi, ofis düzeni, elbise biçimi, görünür ya da işitsel davranış biçimleri, oryantasyon malzemeleri gibi kamuya açık belgeler varsayım kalıbının içeriğini oluşturmaktadır.
- ✓ Grup Varlığı: Kültür gruplar tarafından yaratılır. Bu yüzden örgüt içi gruplar her zaman açık bir şekilde tanımlanmalıdır.
- ✓ Gelişmek ve Keşfetmek İçin Öğrenmek: Kültürel unsurlar problemleri öğrenilmiş çözümler olarak tanımlanmaktadır.
- ✓ Dış Uyum Ve Entegrasyon Sorunları: Örgüt sorunları, örgütün fonksiyon yeteneğiyle çözüme kavuşturulmalıdır.
- ✓ Çözümlerin Geçerli Olması İçin İyi Çalışmak: Kültür, sürekli olarak çevreyle nasıl ilişki kurulacağı ve iç işlerinin nasıl yönetileceği konusunda yeterince iyi çalışmalıdır.
- ✓ Yeni Üyelere Aktarım: Kültür, örgüt için dış ve iç çevreyi dengeleme işlevine hizmet ettiğinden yeni üyelere öğretilmelidir.
- ✓ Algıla, Düşün ve Hisset: Öğrenme sürecinin, kültürel öğrenme ilerledikçe tüm bilişsel ve duygusal unsurları, daha fazla etkileyeceği ifade edilmektedir.

Özetle Örgüt kültürü, örgütün toplumda bireyler ve diğer örgütler tarafından tanınmasını sağlayan, , örgütün dışında gerçekleşen dinamiklerle ilişkisini ve örgüte yeni gelen bireylere aktararak bilişsel ve duygusal unsurları belirleyen en önemli unsurlardan biri olarak açıklanmaktadır.

2.3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Luthans (2011, s.71) örgüt kültürünün birtakım özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedir.

- Gözlemlenen Davranış Düzenlemeleri: Örgüt üyeleri birbirleri ile etkileşim kurduklarında, ortak dil, terminoloji ve saygılı tavırla ilgili ritüelleri kullanırlar.
- Normlar: Davranış standartlarını göstermektedir.
- Baskın Değerler: Örgütün savunduğu ve beklediği önemli değerler vardır. (Yüksek ürün kalitesi ve yüksek verimlilik gibi)
- Felsefe: Örgütün çalışanlar ve / veya müşterilere nasıl davranması gerektiğine dair inançlarını ortaya koyan politikaları içermektedir.
- Kurallar: Örgütte yeni gelenler grubun tam üyesi olarak kabul edilmek için bu kuralları öğrenmelidirler.
- Örgütsel İklim: Örgüt içinde genel bir duygu olduğu ifade edilmektedir.

Yukarıda bahsi geçen örgüt kültürünün özelliklerinin yanında yönetim yapısı, risk alma stratejisi (tehdidi fırsata çevirme politikası), fiziksel, sosyal ortam (ofisin fiziksel koşulları, işten çıkarılma şekilleri), dil ve lider özellikleri (törenler ve simgeler, öykü ve efsaneler, örfler, normlar, örgütsel sosyalleşme değerleri) örgüt kültürünün diğer özellikleri arasında yer almaktadır (Kuşçu, 2011, s.30).

Aynı zamanda, örgütün faaliyet alanı, kurucuların hedefleri ve çalışanların özellikleri gibi faktörler örgüte kültürel kimlik kazandırarak o örgütü diğerlerinden ayırmaya yardımcı olmaktadır (Akdeniz Ay, 2014, s.16).

2.3.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Ahmed ve Shafiq (2014, s.23) tarafından örgüt kültürünün; değer, inanç ve normların birleşiminden oluşarak çalışanların davranışlarını ve örgütlenmede oluşan düşünme ve hissetme şeklini etkileyerek kimlik duygusu kazandırmak, bağlılığı arttırmak, örgütsel değerleri güçlendirmek ve bir kontrol mekanizması yoluyla davranışı şekillendirmek gibi dört farklı işlevi olduğu tanımlanmaktadır.

Aynı zamanda örgüt kültürü içinde yer aldığı toplumun kültürüne göre bir alt kültür, örgüt içindeki alt kültürlerle göre de üst kültür olarak tanımlanmaktadır. Bununla

beraber bütün alt kültürleri kuşatan ve onları ortak bir paydada bütünleştiren bir kültür olarak vurgulanmaktadır (Nişancı, 2012, s.1280).

Diğer bir tanımda ise örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran bir değer sistemi olarak ifade edilmektedir. Bu değer sisteminin içerisinde; çalışanların yenilik yapması, amaçlara odaklılık, işlerin bireysel değil takım olarak yapılması, örgütün sürekliliğinin sağlanması için koordinasyonlu çalışma şekli olarak örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır (Judge ve Robbins, 2013, s.520).

Bu tanımlardan anlaşıldığı üzere örgüt kültürünün; bütünleşme, kontrol, koordinasyon, motivasyon, verimlilik ve rekabet avantajı gibi temel işlevlerinin olduğu ifade edilmektedir.

2.3.3.1. Bütünleşme

Örgüt kültürü fonksiyonlarından olan bütünleşme ile örgütün felsefesi, değerleri ve amaçlarının paylaşılması, üyelerin örgüte bağlılığının oluşması ve kimlik duygusu kazandırılması anlatılmaktadır (Çelik, 2007, s.54).

Bütünleşme fonksiyonu ile çalışanların örgüt kültürüne uyum sürecini kolaylaştıran kontrol mekanizması olduğunun vurgusu yapılmaktadır. Bu bağlamda bütünleştirici ve uyum sağlayıcı gayretler sonucunda üyelerin verimliliği artarken örgütsel faaliyetlerde yenilik yapma derecesinin de arttığı belirtilmektedir(Naktiyok, 1999, s.108). Örgütler, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını mevcut örgüt kültürü ile uyumlu hale getirebilmeye yarayan sosyal bir yapıştırıcı olarak görev yapmaktadırlar. Buna ek olarak örgütsel bütünleşme çalışanların örgütün değer ve normlarını kabullenerek kendi değerleri ile bütünleştirmesi olarak açıklanmaktadır. Bu bağlamda bütünleştirici fonksiyon; örgütün eski tutum ve değerlerinin yerine yenilerinin kazanılmasını, örgüt amaçlarına ulaşmak için değer ve normların benimsenerek sahiplenilmesini ve örgüt bağlarının güçlü konuma getirilmesini ifade etmektedir (Arlı, 2011, s.57).

2.3.3.2. Kontrol ve Koordinasyon

Örgüt kültürünün fonksiyonlarının ikincisi olan koordinasyon; örgütün yönetimi ile ilgili kişi ve departmanların, iş akışının hızını sağlayabilmek için aynı konuda çalışan diğer kişi, birim veya kuruluşlarla yapacağı ortak girişim olarak tanımlanırken kontrol ise iş akışı sırasında yapılan plan ile gerçekleşen faaliyet arasındaki durum tespiti olarak

belirlenmektedir (Çelik, 2007, s.55). Aynı zamanda, kontrol kavramı, örgüt kültüründe yaşanan belirsizliği açıklığa kavuşturmak, grup üyelerinin örgüt faaliyetleri ile olan ilişkilerini düzenlemek anlamına gelmektedir (Khatib, 1996, s.20). Bununla beraber koordinasyon kavramı örgüt üyelerinin tek başlarına gerçekleştirmeleri zor olan amaçları, bir grup halinde hedef, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve sistemi ifade etmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011, s.222). Gelişmiş bir koordinasyon ve kontrol edilebilen faaliyetler ile organizasyonel olarak güçlü bir örgüt kültürünün oluşması sağlanmaktadır. Güçlü kültürle sahip örgütlerin başarısı temeller, bilgi, süreç, program ve kaynağın örgüt üyelerine etkili bir şekilde aktarılması koordinasyonun sağlanması ile gerçekleşmektedir (Maseko, 2017, s.5).

2.3.3.3. Motivasyon

Örgüt kültürünün fonksiyonlarının üçüncüsü motivasyon, bir kişiyi bir eylem seçmeye yönlendiren varsayılan bir kuvvet olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 2010, s.323).

Örgüt faaliyetlerinde ise motivasyon, örgüt üyelerinin dikkatini odaklamaya ve enerjiyi yönlendirmeye hizmet etmesinin yanında, davranışların algı düzeyini, hangi bilgilere nasıl tepki verileceğini ve bu bilgilerin nasıl işlendiğini göstermektedir (Tidd vd, 2005, s.292). Bir örgütte, motivasyon üç etkileşim ile birbirine bağlı elemanlardan oluşmaktadır.

- İhtiyaçlar: Fizyolojik veya psikolojik bir dengesizlik olduğunda ihtiyaçlar yaratılır. Örneğin, ilerlemek için güçlü bir ihtiyacı olan bireyin tutarlı bir başarılı geçmişi olabilir.
- Güdüler: Fizyolojik ve psikolojik dürtüler eyleme yöneliktir ve bir teşvike ulaşmaya yönelik enerji verici bir itici güç sağlar. Motivasyon sürecinin tam kalbinde yer alırlar.
- Teşvikler: Motivasyon döngüsünün sonunda her şey olarak tanımlanan teşviklerdir (Luthans, 2011, s.157). Bununla beraber örgütlerin amaçları verimliliklerini artırarak kaliteyi yükseltip rekabet üstünlüğü elde etmek olduğundan örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için örgüt üyelerinin örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmesi önem arz etmektedir (Çelik, 2007, s.58).

2.3.3.4. Verimlilik ve Rekabet

Örgüt kültürünün fonksiyonlarının dördüncüsü olan verimlilik ve rekabet avantajı; örgüt kültürü verimlilik, örgütsel performans ve rekabet gibi kavramlar ile doğrudan ilişkili olduğu, bu kavramlara destek olduğu sürece örgütün başarı seviyesinin de yükseleceğini vurgulamaktadırlar (Özdemir ve Sönmez, 2018, s.105). Bir örgütün performans derecesi, o örgütün rekabetçi gücünün ifade şekli olarak açıklanmaktadır (Demir ve Okan, 2009, s.64). Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü, örgütün amaç, strateji ve politikalarının oluşmasına katkı sağlarken aynı zamanda örgütsel etkinlik ve verimliliğin artmasını gerçekleştirir. Bu da örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında kritik öneme sahiptir (Tuncer, 2012, s.702). Başka bir açıdan örgüt kaynaklarının az ve sınırlı olması, başkaları tarafından taklit edilemez olması ve son olarak kaynakların başkaları tarafından uygulanamaz ve elde edilemez olması örgütlere rekabet avantajı sağlamanın yanında örgütsel performans derecesini yükselterek, örgütsel verimlilik ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Barney, 1991, s.101).

2.3.4. Örgüt Kültürü Model ve Yaklaşımları

Bir örgütte insanla ilgili her şey kültür boyutunda incelenerek açıklanmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün üyelerine yaşanılan sorunlar karşında nasıl davranılması gerektiğini öğretmek belirsizliğin olduğu durumlarda çözümler üretilmesine yardımcı olmaktadır (Özdevecioğlu ve Akın, 2013, s.113). Bu bağlamda çalışanların örgüt kültürünü anlama ve bu kültüre uyum sağlama boyutları kritik öneme sahiptir. Örgüt kültürünün öneminin giderek artması ortaya çıkartılan örgüt kültürü modellerinin sayısının da giderek artması anlamına gelmektedir (Yiğit, 2017, s.155).

Bu sebeple örgütler, hızla artan rekabet ortamında pazar üstünlüğü sağlayarak arz ve talebe hızlı cevap verebilmek için yeni yönetim yaklaşımları geliştirerek yeni örgüt kültürü modeli geliştirmişleridir (Kalkan, 2013, s.40). Yazında örgüt yöneticilerine yarar veren, örgüt kültürünü anlamak ve açıklamak için geliştirilen çok sayıda modelin var olduğu bilinmektedir. Bu modellerden bazıları aşağıda aktarılmıştır.

2.3.4.1. Parsons Modeli

Parsons örgüt kültüründe değerler fonksiyonunu AGIL modeli ile destekleyerek, ekonomi, toplum ve organizasyon sistemlerinde sürekliliği devam ettirmek için belirli görevlerin yerine getirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu görevlerin baş harfleri AGIL

modelini meydana getirmektedir. Kısaltma: uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) kavramlarının baş harflerinden oluşmaktadır. Bu bağlamda bir örgütün sürekliliğini sağlamasında, uyum sağlaması, hedeflerine ulaşması, örgütün içi ve dışındaki dinamikler tarafından benimsenmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır(aktaran Köse, 2014, s.29). Parsons geliştirdiği AGIL modelinin birinci kavramı olan;

Uyum (Adaptation) İşlevi: Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından kabul edilen davranışlar ve dış çevreye uyumu sağlayan değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örgütün, çevresinde oluşan değişimlere karşı üstünlük sağlayabilmesi için uyum kabiliyetinin yüksek düzeyde olması gerekir(aktaran Özdemir ve Sönmez, 2018, s.107). Amaca ulaşma (Goal Attainment) İşlevi: Örgüt çalışanları ortak bir amaç için bir araya gelerek belirli stratejiler gerçekleştirmelidirler(aktaran Kızıloğlu, Kök Bayrak, 2017, s.142). Bütünleşme (Integration) İşlevi: Örgütler, toplum kültürünün özelliklerini taşımakla birlikte kendi üyeleri arasında örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için kendilerine özgü bir kültür meydana getirerek uyum ve koordinasyonu sağlayarak bütünleşme fonksiyonu yerine getirmektedirler(aktaran Baytok, 2006, s.11). Yasallık (Legitimacy) İşlevi: Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların, değerler sistemi çerçevesinde ortaklaşması olarak belirtilmektedir(aktaran Durmaz, 2010, s.28). Bu bağlamda bir örgüt; küresel rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için çevresiyle gerekli uyumu sağlamalı, amacına ulaşmak için belirli stratejiler geliştirmeli, koordineli faaliyetlerde bulunarak bütünleşmeyi sağlamalı, hem örgüt çalışanları hem de dış çevre tarafından tanınarak kabul edilmelidir (Paylı, 2017, 16).

2.3.4.2. Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron (aktaran Özkalp vd, 2013, s.107). Örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişki araştırarak “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmiş, örgütsel etkililik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarını incelemişlerdir. Quinn ve Cameron’ın modelinde, dört tür örgüt kültürü tipi yer almaktadır(aktaran Erdem, 2007, s.64).

Aadhokrasi Kültüründe: İnsanların girişimcilik ile birlikte müşterilerin geleceğe yönelik taleplerini yerine getirmeyi amaçladığını belirtmektedir. Klan Kültüründe: Çalışanlar birbirine çok fazla bağ ile bağlı olduğundan otorite kullanımı, genellikle örgüt üyeleri tarafından gayri resmi durumdadır. Birlik ve beraberliğin önemli olduğu içe yönelik bir kültür tipi özelliği göstermektedir. Bürokrasi Kültüründe: Örgüt çalışanlarının gözetim ve kontrolünü sağladıktan sonra onlara kurallara uymaları,

yönetmeliklere karşı gelmemeleri gerektiğini anlatan örgüt tipidir. Pazar Kültürü: Örgütün içinde bulunduğu gelişim ve değişim düzeyini gösteren örgüt tipidir (aktaran Erdem, Adıgüzel, Kaya, 2010, s.80).

(Keijzers, 2012, s.13)'e göre bazı örgütsel kültürlerin diğerlerinden daha iyi performans gösterdiği koşullar vardır. Örneğin Klan kültürü; belirsizlik, karmaşıklık ve işlemlerin karşılıklı bağımlılığı koşullarında daha etkili olurken, karmaşıklık veya belirsizlik düzeyinin göreceli olarak düşük ya da orta düzeyde olduğu durumlarda pazar ve hiyerarşi daha etkili olacaktır.

2.3.4.3. Peters ve Waterman Modeli

1980 yılında Peters ve Waterman örgütlerde en iyi yöneticilik uygulamalarını, Amerika'nın en iyi işletilen sistemlerinden iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitabı da "In Search of Excellence" (Mükemmelliği Araştırma) olarak adlandırmışlardır (aktaran Leblebici ve Karasoy, 2009, s.285). Peters ve Waterman, ABD'de faaliyet gösteren 62 büyük işletmede; görüşme, gözlem ve 19 yılı kapsayan doküman incelemesi teknikleriyle elde ettikleri verilerden yola çıkarak örgüt başarısında örgüt kültürünün önemi üzerine vurgu yapmışlardır. Disney, McDonalds ve Boeing gibi örgütlerde analiz yaparak bu örgütlerin başarılı oldukları sekiz ortak özellik olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler aşağıda anlatılmıştır (Sezerel, 2013, s.44).

- Başarmak için faaliyete geçme: Örgütün faaliyetlerinde başarılı olmak için yap, onar ve dene sürecini aksatmadan yerine getirmek.
- Müşteriye yakınlık: Müşteriye farklı kalite ve hizmeti sunmak.
- Özerklik ve girişimcilik: Bu örgütler inovatif örgütlerdir ve risk almalarına izin verilir.
- İnsanlar aracılığıyla verimlilik: İnsan kalite ve verimliliğin en ön koşuludur.
- Yalın yapı: Örgüt yapıları yalındır.
- İş sahiplenme: Yöneticilerin örgüt faaliyetlerinde işi takip ve dikkat etmesi kritik öneme sahiptir.
- Kendi işine bakmak: Örgütün kendi uzmanlık alanında faaliyet göstermesi.
- Eş zamanlı, gevşek, sıkı özellik gösterme: Karar yetkisi alt departmanlara aittir ancak misyonlarını koruma konusunda tek yetki üst kademenindir (Özkalp vd, 2013, s.104).

2.3.4.4. Denison ve Mishra Modeli

1995 yılında Denison ve Mishra, belli şirketlerin CEO'larıyla yaptıkları araştırmada örgütlere yönelik belirledikleri özellikleri ve etkinlikle olan ilişkilerini 764 kurumla ve 35474 kişiyle dünyanın her köşesinden özel kurumlar ve kamu kurumlarıyla yaptıkları anketler sonucu tanımlamışlardır (aktaran Kızıloğlu, Bayrak Kök, 2017, s.142). Denison ve Mishra örgüt kültürünün temel boyutlarını örgüt üyelerince ortak paylaşılan ve içinde bulunan örgütü diğer örgütlerden farklı konuma getiren Misyon, Tutarlılık, Uyum sağlama ve Vizyon gibi dinamikleri tanımlamışlardır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kabul ettiği ve örgüt amaçlarına göre stratejiler geliştirilmesi doğrultusunda bir misyona sahip olunması ve örgüt üyelerince tutarlılık göstererek örgütün sahip olduğu değerlerin sürdürülebilirliğini sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Ek olarak örgütlerin iç ve dış uyum süreçlerinin sorunsuz yaşanması ve örgütlerin vizyoner bir bakış açısıyla faaliyetlerini yerine getirmesi gerekmektedir (aktaran Kahveci, 2015, s.24). Bununla beraber tutarlılık boyutunun yüksek olduğu örgütlerde içsel kontrol ve koordinasyona önem verilir. Fakat bu kültür tipi değişime en fazla direnç gösteren kültür tipi olarak isimlendirilmektedir. Uyumluluk boyutu ise dış koşullara karşı değişme yeteneğinin fazla olduğu kültürdür tipidir. Misyon kültür tipinde ise örgütün temel amacı hedef gösterilir (aktaran Yıldırım, 2015, s.43).

2.4. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü

Günümüzde küresel rekabet ortamının ve teknolojik gelişim hızının artması, ürün yaşam sürelerinin kısalması gibi nedenler örgütleri yoğun bir şekilde tüm işletme fonksiyonlarını da içine alarak inovasyon yapmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda, Zawislak vd, (2008, s.21) göre inovasyon; icat etmeyi, risk almayı, denemeyi ve hata yapmayı gerektiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bir inovasyon süreci ürün veya hizmet anlayışından, pazarda yer alınmasına ve geçerliliğe kadar (ekonomik başarı) olan süreci kapsamaktadır. Türk ve Kara (2018, s.116) göre inovasyon örgütlerin üretim süreç ve yöntemlerini, ürünlerinin niteliklerini ve sundukları hizmetleri yenileme süreci olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla hızla değişen ve büyüyen rekabet ortamında örgütlerin, tüm faaliyet alanları kapsayacak şekilde ve katma değer yaratarak gerçekleştirilen her türlü bilimsel araştırma ve icatları inovasyon olarak vurgulanmaktadır. Bununla beraber örgüt kültürü, yenilikçi potansiyelin güçlü bir belirleyicisidir. Örgüt içerisinde bir inovasyon kültürünü beslemek ve sürdürülebilmek

için kuruluşların öncelikle üyelerin katkıda bulunma konusunda özgür hissettikleri iletken bir ortam geliştirmeleri gerekmektedir (Abdmajid ve İsmail, 2007, s. 42). İnovasyonun, örgüt üzerindeki temel görevi örgüt faaliyetlerinin etkinlik ve performans düzeylerinin yükselmesini sağlamaktır. İnovasyonun, örgütler için rekabet üstünlüğü sağlayabilen, bir etkiye sahip olmakla birlikte kendini yenileyen ve sürekli gelişmeyi içeren bir özelliğinin olduğu vurgulanmaktadır (Bulut ve Arbak, 2012, s.18).

Ayrıca bir örgütün inovatif özelliğinden söz edilebilmesi için üç unsurun bir arada olması gerekmektedir. Bunlar:

- İnovatif Kültür: Örgüt faaliyetleri sürecinde örgüt çalışanlarının risk alması, yaratıcılığını ortaya çıkarması ve inovatif çözüm yollarını denemesi olarak adlandırılır.
- İnovatif Süreç: Örgüt çalışanlarının kolektif çalışma özelliği ile hareket ederek ortak amaçlara hizmet etmeleri olarak ifade edilmektedir.
- İnovatif Yapı: Örgütün inovatif bir yapı kazanmasında inovasyonu destekleyen teknolojiyi kullanarak kolektif çalışılması önemli rol oynamaktadır (Şeker, 2016, s.65).

İnovasyon kültürünün diğer ifadesinde ise bireysel yaratıcılığı destekleyen bir iklim veya ortamda en iyi şekilde çalışılacağı vurgulanmaktadır (Abeer Abdul, Karim Pharaon, 2010, s.25). Örgütlerin inovasyon ortamının oluşması için bireysel yaratıcılığı desteklemesinin yanı sıra inovatif uygulamaları da geliştirmesi örgüt kültürünün aşağıdaki özellikleri içermesi gerekmektedir.

- İnovatif stratejilerin düzenlenmesi ve uygulamaya geçilmesi,
- Kolektif bir çalışma ortamının sağlanması,
- Yenilikçi ve yaratıcı fikirler geliştiren örgüt üyelerinin ödüllendirilmesi,
- Çalışanların risk almalarına ve hata yapabilmelerine izin veren bir yönetim anlayışının varlığı olarak ifade edilmektedir (Pınar, 1999, s.4).

Kalyani (2011, s.85) ise inovatif bir kültür oluşumu için 5 farklı süreç takip edilmelidir der. Bunlar: gerekli kuruluşun oluşturulması, inovasyonu desteklemek için operasyonların geliştirilmesi, devam eden değişimin yönetimi, kurumsallaşma ve

istikrar, periyodik denetim ve değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. 21. yüzyıldaki başarının anahtarı örgütlerin faaliyetlerini ve iş yapma yöntemlerini geliştirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon kültürü, çalışanların, işbirlikçilerinin ve müşterilerinin potansiyelini aktif hale getirerek büyüme, yenilenme ve değer yaratma yolunda ilerlemektir. Örgütler, inovasyon kültürü oluşturmaya ve mevcut bilgi birikiminden kurum ve personeli için en iyi şekilde faydalanmaya odaklanmalıdır. Bununla beraber hızla değişen rekabet ortamında örgütler, rakiplerin belirlediği baskıyı karşılamak için inovasyon stratejilerini hızla uyarlamalıdır (Mäkinen, 2012, s.12).

2.4.1. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Öğeleri

İnovasyonun benimsenmesi yeni fikirlerin ya da davranışların üretilmesini, geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsamaktadır. Bir inovasyon yeni bir ürün -hizmet, veya yeni bir üretim süreci, yeni bir yapı, yönetim sistemi ya da organizasyon üyelerine ait yeni bir plan, program olarak örgüt içerisinde meydana gelen faaliyetler bütünüdür. İnovasyon, örgüt içinde veya dış çevrede meydana gelen değişikliklere karşı örgütü değiştirme aracı olarak tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991, s.555). Aynı zamanda rekabet üstünlüğü için örgütlerin inovasyon faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayarak ürünlerini, hizmetlerini veya yönetim süreçlerini devamlı farklılaştırmaları, yenilemeleri ve değiştirmeleri büyük önem arz etmektedir. Bir örgütte inovatif bir kültürün oluşturulabilmesi değişim ve gelişmeye açık bir örgüt kültürünün varlığı ile mümkündür (Özdemir ve Sönmez, 2018, s.16).

Tidd vd (2005, s.469), tarafından inovasyonu güçlü olan bir örgüt meydana getirebilmek için bir örgütün aşağıda belirtilen dinamik unsurlara ve anahtar özelliklerine sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu unsurlar: ortak vizyon, liderlik ve inovasyon iradesi, yaratıcılık, öğrenme ve etkileşimi sağlayan organizasyonel yapı, inovasyonu canlandıran, kolaylaştıran destekçiler, etkin ekip çalışması, sürekli bireysel gelişim, işletmenin içini ve dışını kapsayacak iletişim verimliliği, rekabet avantajını sürekli sağlayacak bir örgüt kültürü, dış odaklılık, yaratıcı fikirlere olumlu yaklaşım, öğrenen örgüttür. Bu bileşenlerin bir araya gelmesi ile inovatif bir kültür meydana gelmektedir.

Tablo 5.

Güçlü Örgüt Kültürü Dinamikleri

BİLEŞEN	ANAHTAR ÖZELLİKLERİ
Ortak Vizyon Liderlik Ve İnovasyon İradesi	Açıkça ifade edilen ve paylaşılan liderlik duygusu, örgütün stratejik amacı, üst yönetimin kararlılığı
Uygun Yapı	Yaratıcılık, öğrenme ve etkileşimi sağlayan organizasyon el yapısı
Anahtar Bireyler	İnovasyonu canlandıran ya da kolaylaştıran destekçiler
Etkin Ekip Çalışması	İyi bir ekip oluşturma, beyin fırtınası yapma,
Sürekli Bireysel Gelişim	Eğitime uzun süreli bağlılık ve kişiyi eğitmeye yönelik eğitim, yüksek düzeyde yetkinlik ve gelişmeyi etkili bir şekilde öğrenme becerilerini sağlar
Kapsamlı İletişim	İşletmenin içini ve dışını kapsayacak iletişim, işletme içinde yukarı-aşağı ve yatay iletişim, organizasyonun içi ve dış iletişim güçlü olması
Yaratıcı İklim	Yaratıcı fikirlere olumlu yaklaşım
Öğrenen Örgüt	Kuruluşun proaktif denemesinde firmanın içinde ve dışında yüksek düzeyde katılım, Sorunların bulunması ve çözülmesi, deneyimlerin paylaşılması ve bilgi yakalama ve yayma. Kaynak:
Dış Odaklılık	İç-dış müşteri yönlendirmesi, geniş bir ağ kullanma
İnovasyona Yüksek Katılım	Verimliliği ve rekabet avantajını sürekli sağlayacak bir örgüt kültürü ,Organizasyon çapında sürekli yenilik iyileştirme aktivitesine katılım oranının yüksek olması

Kaynak: (Tidd vd, 2005, s.469).

Bate ve Johnston (2003, s. 35) ise örgüt içinde çalışanların inovatif bir örgüt yaratmaları aşağıdaki unsurlar çerçevesinde tanımlanmaktadır.

Tablo 6.

İnovatif Örgüt Oluşturma Dinamikleri

Yaratıcılık	Gelecek vizyonlu	Yeni bir iş modeli yaratmak	İşbirlikçi olmak	Örgüt misyon ve vizyonuna sahip olmak
Pazar odaklılık	Yeni değer yaratmak	Keşfedici olmak	Farklı görüş ve düşüncelere açık olmak,	Dışa dönük olmak

Kaynak: (Bate ve Johnston , 2003, s. 35)

Örgüt çalışanlarının yeni bir iş modeli oluşturmak için gelecek vizyonlu, pazar odaklı, yaratıcı ve keşfedici gibi özelliklere sahip olmaları inovatif bir örgüt modeli

oluşturduğu vurgulanmaktadır. Bununa beraber örgüt kültürünün esnek, işbirlikçilik, ekip çalışması gibi yaratıcılık ve yenilik değerlerini destekleyen bir yapı üzerinde kurulu olması ile inovasyon değerlerini yönlendirdiği vurgulanmaktadır. Aşağıda Martins ve Terbulanche'nin, örgüt kültürünün ve inovasyonun arasındaki ilişki boyutunun faktörleri yer almaktadır.

Tablo 7.

Örgüt Kültürü ve İnovasyon Yeteneği Arasındaki İlişki Boyutunun Faktörleri

Örgüt Kültürü	İnovasyon
Strateji	Müşteri Odaklı Pazarlama, Değişim Üzerine Reaksiyon
Amaçlılık	Misyon, Amaç Ve Hedefler
Güven İlişkisi	Değişim İçin Güven Desteği
İnovasyonu Teşvik Eden Davranış	Fikir Üretme, Risk Almak, Karar Verme
Çalışma Ortamı	Kendi İşinin Kontrolü
Müşteri Odaklılık	Müşteri İhtiyaçlarının Anlaşılması
Yönetim Desteği	Açık İletişim, Hataların Toleransı

Kaynak: (Martins ve Terblanche, 2003, s.66).

Örgüt kültürü dinamiklerinin, örgütte yaratıcılığı ve inovasyonu önemli ölçüde etkilediği vurgulanmaktadır. Örgütte; yönetime katılım, açık iletişim, örgütsel bağlılık, teşvik eden davranışlar gibi örgütün devamlılığını sağlayan örgütsel destekler inovasyonun desteklenmesi açısından çok büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda, örgütsel ödüller ve uygun çalışma koşulları gibi faktörler (ücret, işte yükselme), örgütün inovasyon ortamına etki eden faktörler olarak ifade edilmektedir. Diğer bir faktör ise yönetimin inovatif projelere yardımcı olması olarak tanımlanabilir. Bir başka faktör inovasyonun desteklenmesi için örgüt yönetiminin çalışanların risk alma ve hatalara tolerans gösterilmesi konusundaki yardımının önemi olarak ifade edilmektedir (İraz ve Altınışik, 2016, s.116).

Yukarıda da ifade edildiği gibi inovasyon birçok farklı değişkenden etkilenen bir süreç olduğundan tüm belirleyici faktörleri tek bir çalışmada toplamak mümkün değildir. Yazında, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü çeşitli yazarlar çok farklı boyutlarla ele alarak incelemişlerdir. Özdemir ve Sönmez (2018, s.16) çalışmalarında

örgüt kültürünü uyum, vizyon, tutarlılık, katılım boyutlarıyla ele alırken; Amabile (1997, s.43) yaratıcılık, risk alma, gurur duygusu ve heves boyutlarını incelemiştir.

Jaskyte ve Dressler (2005, s.26) yaratıcılık, bilgi paylaşımı, risk almak, tutarlılık, bilgi paylaşmak gibi faktörlerden bahsetmişlerdir. Schein (1984, s.6) örgüt kültürünün yeni şeyler denemek, katılımcılık, yaratıcılık için risk alma ve kontrol edilebilirlik boyutlarını incelemiştir. Bu çalışmada ise yukarıda daha önce yapılan araştırmalar değerlendirilerek inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün altı ögesi incelenecektir. Bunlar: iletişim, paylaşılan vizyon, yönetimin desteği, risk alma, müşteri odaklılık ve rakip odaklılıktır.

2.4.1.1. İletişim

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün bir unsuru olan iletişim, insanların semboller aracılığıyla etkileşimde bulunduğu, anlamlar oluşturduğu ve bunları yorumladığı sistematik ve sosyal aşamalar bütünüdür. Örgütlerin iç ve dış çevreleriyle iletişim kurması, örgütsel etkinliklerini gerçekleştirmesi açısından değerli bir yapı oluşturmaktadır. Bir örgüt için iletişim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve bu amaçlar arasında koordinasyonun sağlanmasına yönelik bilgi alışverişinin sağlandığı süreç olarak belirtilmektedir (Çetintaş, 2016, s.166). Bununla beraber iletişim bir örgüt içinde kontrol, motivasyon, duygusal ifade ve bilgi olarak dört önemli fonksiyona sahiptir. Bu fonksiyonlardan biri olan kontrol etme, örgüt çalışanlarının örgüt politikalarıyla ilgili yaşadıkları sıkıntılarda iletişim bir kontrol fonksiyonu olarak çalışmaktadır. Motivasyon, iletişim örgüt çalışanlarına yapmaları gereken işlerde yol haritası görevi üstlenerek performans artırıcı bir güç olarak ifade edilmektedir. Duygusal ifade, iletişim duygusal ifade ve sosyal ihtiyaçların karşılanma fonksiyonunu üstlenmektedir. Bilgi, yönetim kademesinin örgütün faaliyetleri aşamasında karar vermesi için ihtiyaç duydukları bilgi iletişimin fonksiyonlarından biridir. Bu dört fonksiyonun hiçbirisi diğerinden daha önemli değildir (Judge ve Robbins, 2013, s.343). Aynı zamanda, hem bireyler hem de örgütler çevreleriyle ilişki kurabilmek, iletişime geçebilmek ve gelişmeleri takip edebilmek için bilgi alışverişinde bulunmaktadırlar (Karaçor ve Şahin, 2005, s.100). Tüm bu anlatımlar ile birlikte geniş anlamda örgütsel iletişim, örgütün iletişim çabalarının tümü olarak tanımlanmaktadır (Bulut ve Arbak, 2012, s.5).

2.4.1.2. Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan vizyon, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine dair aldığı kararlar ve hedefleri olarak ifade edilmektedir. Vizyon örgütün en uzak ve soyut amacını oluşturur ve giderek somutlaşan diğer amaçların en tepesinde yer aldığı belirtilmektedir. Örgütün uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, büyümesi ve gelişmesi için ne olunacağı vurgulanarak açıklanması önem arz etmektedir. Bununla beraber örgüt faaliyetlerinde risk ve belirsizliklerden kaçınmak için fırsat ve tehditlere dikkat edilmeli ve ne gibi konulara odaklanılması gerektiği vurgulanarak açıklanmalıdır (Eren vd, 2003, s.58). Aynı zamanda örgütlerde inovasyon faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, sürekli hale getirilmesi ve pazarlanabilmesinin çalışanlara değer ve vizyon kazandıran bir örgüt kültürünün varlığıyla sağlandığı ifade edilmektedir (Uzkurt, 2010, s.47).

2.4.1.3. Yönetimin Desteği

Uygulamada, inovasyonu yönetmenin kolay bir görev olmadığı ve organizasyonel inovasyon uygulamasının genellikle sıkıntılı, deneme yanılmaya dayalı, dağınık ve kısmen de kontrol edilemeyen bir süreç olduğu belirtilmektedir. Yeni fikirlerin başarılı bir şekilde tanıtılması ve uygulanması, planlanan sisteme uyulması ve uygun şekilde yönetime adapte olunması kabiliyetine bağlıdır (Larsen, 2016, s.6).

Bununla birlikte yönetimin temel fonksiyonlarından olan denetim, kontrol, güdüleme, duyuların ifade edilmesi ve bilgiyi iletme ancak örgütsel iletişim ile gerçekleşebilmektedir. Örgütsel iletişimi belirleyen ve şekillendirenin, örgütün yönetim anlayışı olduğu ifade edilmektedir (Çetintaş, 2016, s.175). Ayrıca inovasyon süreci, sadece teknolojik gelişme olarak değerlendirilmemektedir. Aynı zamanda buluşun piyasaya arzını da içerdiği ve örgüte katma değer sağladığı da belirtilmektedir. Bu nedenle, örgüt yönetiminin, pazarlama yenilikleri ile teknolojik yenilikleri bir araya getirerek ürün ve süreç inovasyonunu tamamlamış olduğu vurgusu yapılmaktadır. İnovasyonu gerçekleştirme sorumluluğu sadece tek bir örgüte bağlı değildir örgüt yönetimi ile birlikte inovasyon sürecinde diğer örgütlerle ilişkiler de vurgulanmaktadır (Aydınoglu, 2007, s.10).

2.4.1.4. Risk Alma

İnovasyon, örgütler için büyümenin ve sürdürülebilir rekabet avantajının büyük bir itici gücüdür. Diğer bir deyişle, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için büyük bir belirsizlik çerçevesinde inovasyon yapmaları gerekmektedir. İnovasyonun özü yeni bir şey yaratmak veya oluşturmaktır. Riskler inovasyon içinde içseldir. Ancak artan rekabet, hızla değişen teknoloji ve müşteri beklentisi, inovasyonun daha karmaşık hale gelmesine ve sonuçların belirgin şekilde daha az kesinleşmesine neden olabilmektedir. Bununla birlikte, belirsizlik koşullarında hareket etmek her zaman az ya da çok maddi riskleri beraberinde getirmektedir çünkü inovasyon, ücretli sermaye, kurumsal tanıtım, sosyal durum ya da öz saygı gibi şeyleri kazanmak ya da kaybetmek anlamına gelmektedir (Khorakian, 2011, s.69). Diğer bir ifadeyle örgütlerde inovasyonun yaratılması, icat edilmesi, denenmesi ve hata yapması kaçınılmaz olarak örgütün risk almasıyla sonuçlanmaktadır. Kısa vadede örgütün hayatta kalması için gerekli görünen faaliyetlere kaynak aktarabilmesi, risk sermayesi, devlet sübvansiyonları ve hatta banka kaynaklarının eksikliği düşük faiz oranlı krediler, örgütün inovasyon yapma kapasitesini engelleyici unsurlar olarak ifade edilmektedir Ayrıca girişimciler sermayeye daha kolay erişime sahip olurlarsa, inovasyon sürecinin bir parçası olan riskleri giderme olasılıklarının yüksek olabileceği vurgusunu yapmaktadırlar (Zawislak vd, 2008, s.21). Son olarak inovasyon riskli bir süreçtir ve örgütlerin faaliyetlerinde çeşitli pazar ve teknolojik fırsatlardan bazı seçimler yapması ve seçimleri örgütün genel iş stratejisine uygun hale getirerek bunların üzerine inşa etmesinin oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir (Tidd vd, 2005, s.55).

2.4.1.5. Müşteri Odaklılık

Örgütlerin, yeni ve mevcut bilgiyi bir araya getirerek potansiyel pazarı tanımlamak için geliştirdikleri, yaratıcı bir süreç oluşturma faaliyeti müşteri odaklılık olarak tanımlanmaktadır (Seng vd, 2011, s.1232). Diğer bir ifadeyle müşteri odaklılık için satış sonrası hizmetlere önem verme, işletmenin amaçlarının müşteri tatminine yönelik olması, müşteri ihtiyaçlarını anlama ve verilen hizmetin sürekli değerlendirilmesi ile işletme stratejilerinin müşteri değerini arttırmaya yönelik olması unsurlarının yerine getirilmesi gerektiği vurgusu yapılmaktadır. Bir örgütün müşteri odaklı olmasından söz etmek için temel beceriler, projelerin planlanması, yönetilmesi veya müşterilerin gelecekte neye ihtiyaçları olacağına dair sürekli çalışmalar yapılması

gerektiği ifade edilmektedir (Aksel, 2010, s.97). Başka örgütler ile iletişime geçilerek ve müşterilere sorularak ürün ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarıyla uyumunun sürekli gözden geçirilmesi inovasyon yönetimi bağlamında müşteri odaklılık olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda örgütlerin arz ettikleri ürünlere yeni ürünler ekleyerek mevcut veya yeni müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmesi, değer yaratması olarak tanımlanmaktadır (Tidd vd, 2005, s.94).

2.4.1.6. Rakip Odaklılık

Örgüt çalışanların performansları ve işbirliklerinin organizasyon için rekabet avantajları yarattığı ve örgüt için rakiplerin tehdit oluşturacak faaliyetlerine hemen cevap verebilecek yapıda olmaları rakip odaklılığa sahip oldukları anlamına geldiğini ifade etmektedir. Bir örgütün zaman içinde rekabet etme yeteneği, verimli ve yenilikçi olma yeteneğinin temeline dayanmaktadır (Steiber, 2012, s.19). Ansari (2014, s.10) ise örgütlerin rakiplerine göre güçlü konuma geçmesi, rekabet avantajlarını geliştirmesi ve rekabet avantajının sürdürülebilirliğini sağlaması bir örgütün inovatif kapasitesine bağlı olduğunu ifade etmektedir. İnovasyon, örgütün rakiplerine, pazara ya da dünyaya yeni bilgi yatırımlarını ifade etmektedir. Bu bağlamda inovasyon kültürünün bilgi odaklı geliştiği örgütlerde dışarıdan gelen rekabet tehditleri fırsata dönüşerek sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanmaktadır (Zawislak vd, 2008, s.30).

2.5. Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar

İlgili yazın incelendiğinde, örgüt kültürünü inceleyen ve ilişkili olduğu değişkenleri ortaya koyan birçok çalışma olduğu görülmektedir.

2.5.1. Örgüt Kültürü İle İlgili Türkiye’de ve Dünyada Yapılan Çalışmalar

Köse, Tetik, ve Ercan (2001) çalışmalarını Manisa Defterdarlığı ve Vakıfbank’ta yapmışlardır. Analiz sonuçlarında örgüt içinde paylaşılan değerlerin olup olmadığı konusunda her iki örgütte farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Paylaşılan değerlere verilen önem açısından da farklılık söz konusudur. Çalışanların örgütlerinin amaçlarından haberdar olması, örgütlerin de çalışmaktan gurur duyması, örgüt için özveride bulunabilmesi, örgütün bir vizyonunun olması vb. sorulara verilen yanıtlar örgüt kültürünün niteliklerini ortaya koymaktadır. Bu konularda da her iki örgütte genelde farklı sonuçlara varılmıştır.

Ören vd (2005) çalışmasında işletmede var olan kültürün örgütsel verimliliği olumlu yönde harekete geçirici bir etkiye sahip olabilmesi için çalışanların toplumun inanç ve değerleri ile çelişmeyen değerlere sahip olması gerektiği analiz sonucunda tespit edilmiştir. Baytok (2006) çalışmasında Topkapı Palace Otel’inde çalışan iş görenlerin örgüt kültürünü algılamaları amaçlı gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda toplam 117 anket formu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün müşteri odaklılık, yüksek hizmet standardı, takım halinde çalışma ve iş göreni güçlendirme özelliklerini taşıdığı ortaya çıkmıştır. Leblebici ve Karasoy (2009) çalışmalarında örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla Konya ve Ankara’da farklı yönetsel yapıları olan ve dolayısıyla örgüt kültürlerinin farklı olduğu varsayılan kamu ve özel yüksek öğretim yurtlarından rastlantısal olarak seçilen 100 personele ve 300 örgenceye 40 önermeyi içeren anket uygulanmıştır. Bulgular örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Durmaz (2010) çalışma kapsamında, Türkiye’de İzmir ilindeki akademik örgütlerin örgüt kültürü tiplerinin, örgütsel bağlılık seviyelerine etkisini inceleyen bir uygulama yapılmıştır. Araştırma bulguları, klan ve adhokrasi örgüt kültürü tiplerinin duygusal bağlılığı yüksek ve düşük biçiminde ayırıcı bir özelliğe sahip olduğunu, buna karşın devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde ayırma özelliğine sahip olmadığı saptanmıştır. Erdem, Adıgüzel ve Kaya (2011) çalışma, Fırat Üniversitesinde 150 akademik personelin katılımıyla gerçekleşmiştir. Araştırma sonucuna göre akademik personel çalıştığı kurumu, daha çok hiyerarşi ve pazar kültürü ile ilişkilendirmiş ancak egemen olması gereken örgüt kültürü tipinin daha çok adhokrasi ve klan kültürü olduğunu belirtmiştir. Demografik değişkenlerin çalışılan kurumun ilişkilendirildiği ve olması gereken örgüt kültürü tipleri ile ilgili herhangi bir anlamlı etkiye sahip olmadığı da tespit edilmiştir.

Örücü ve Yıldız (2012) yönelik, çalışmalarında örgütsel kültür boyutları ile çalışma birimi, medeni durum, şirketteki çalışma süresi ve ortalama aylık gelir değişkenleri arasında anlamlı bir fark görülürken; cinsiyet, yaş ve eğitim durumu açısından ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Sezerel (2013) çalışmasında Türkiye’de tesis ve yatak sayısı bakımından en büyük on zincir otelden birinde çalışan kişilere uygulanan anketler sonucunda gerçekleşmiştir. Araştırmada örgüt kültürünün misyon boyutunun farklılıkların yönetiminin birey, bölüm ve örgüt düzeylerinde,

tutarlılık boyutunun birey ve örgüt düzeylerinde, uyarlama boyutunun ise örgüt düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Şahin ve Kaplan (2016) Trabzon Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı, dinamik yeteneklere sahip olduğu düşünülen, 2012 yılı kurumlar vergisi rekortmeni olan ilk 100 firmanın 78'nden toplanan veriler kullanılarak tamamlanmıştır. Çalışma sonucunda klan kültürü arttıkça, örgütün dinamik yetenekler unsurları olan fırsatları sezme, fırsatları yaka lama ve yeniden yapılandırma faaliyetlerinin azaldığı sonucu saptanmıştır. Adhokrasi kültürü arttıkça, dinamik yetenekler unsurları olan fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma faaliyetlerinin de arttığı tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürü arttıkça dinamik yetenekler unsurları olan fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma faaliyetlerinin azaldığı sonucuna varılmıştır.

Köse (2017) üniversitelerde örgüt kültürünü karşılaştırarak, akademik performans ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri saptamak olarak belirlenmiştir. Araştırmada Ankara, Gazi, Hacettepe ve Ortadoğu Teknik Üniversitelerinde dört eğitim alanında (eğitim, iktisadi idari bilimler, mühendislik ve tıp alanları) toplam 18 fakültede görev yapan 647 akademisyene anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre “yenilikçi takım kültürü”, “rekabetçi kültür” ve “hiyerarşik kültür” şeklinde isimlendirilebilecek üç farklı kültür tipi gözlenmektedir. Araştırma bulguları örgüt kültürünün; üniversitelere, akademik birimlere göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü tipinin akademik performansla ilişkisi ile ilgili sonuçlar, rekabetçi kültürün ve yenilikçi takım kültürünün akademik performansla güçlü bir ilişki gösterdiğini, hiyerarşik kültürün ilişkisinin ise anlamlı düzeyde olmadığı saptanmıştır.

Kızıloğlu ve Bayrak Kök (2017) çalışma da Denison Örgüt Kültürü Modelini incelemek üzere Ege bölgesinin ilk 500 ve ikinci 500'e giren firmaları incelenmiş ve bakır sektöründen 2 firma, tekstil sektöründen 2 firma ve gıda sektöründen 2 firma olmak üzere toplamda 6 firma üzerinde uygulanan anketler sonucunda gerçekleşmiştir. Bu kapsamda elde edilen verilerle ilgili tanımlayıcı istatistikler ve sektörler arası farklılık testleri yapılarak Denison Örgüt Kültürü Modeline ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda örgüt kültürünün alt boyutlarından bir olan ‘Katılım’ boyutunun hangi derece gerçekleştirildiğini ve sektörel anlamda farklılık olup olmadığı değerlendirildiğinde çalışanların kendi görevleri ile örgütün amaçları arasındaki ilişkiyi kavradıkları ve çalışanların çoğunluğunun yaptıkları işle bütünleştikleri saptanmıştır. Örgüt kültürünün ‘Miyon’ alt boyutu da araştırmada incelenen boyutlardan bir diğeridir. Miyon boyutunda tüm çalışanların geleceğe

yönelik olarak belirlenmiş olan örgütün vizyonunu paylaştıkları ve kısa dönemli iş taleplerini bu vizyon doğrultusunda karşıladıkları sonucuna varılmıştır. Araştırmanın amaçlarından bir diğeri ise ‘Tutarlılık’ boyutudur ve çalışanların çalıştıkları örgüte yönelik benzer bir tutarlılık sergiledikleri saptanmıştır. Dobni (2008) çalışmada inovatif davranışları destekleyen bir kültürün yaratıcılık, risk alma, özgürlük, takım çalışması, , yeni çözümler arama, pazar yönelimli olmak ve hızlı karar alabilmek gibi değerlere sahip olması gerektiği vurgulamıştır.

Jönsson (2014) çalışmada beş boyutta inovasyon kültürünü açıklayan bir çerçeve önererek ve gelişimi etkileyen başarı faktörlerini ve engelleri belirleyerek inovasyon kültürünün anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Bu araştırma inovasyon kültürünü anlamak için bir çerçeve oluşturmuş ve bu tür bir kültürün ayrıntılı bir yazın taramasıyla nasıl geliştirilebileceğini göstermiştir. Araştırma bulguları bütüncül bir bakışla değerlendirildiğinde, alan yazınla paralel biçimde, örgüt kültürünün farklılıkların yönetiminin başarısının örgütlerde uzun dönemli programlar aracılığıyla uygulanması gerektiği ve üst yönetimden başlayarak tüm yönetsel kademelerde benimsenmesine bağlı olduğu söylenebilir. Bununla beraber kültürün örgütsel verimliliği olumlu yönde harekete geçirici bir etkiye sahip olabilmesi örgüt kültürünün müşteri odaklılık, takım halinde çalışma ve iş göreni güçlendirme özelliklerinin olması gerektiği belirtilmektedir.

Bu çalışmada asıl amaç inovasyon yeteneği ölçeğinin boyutlar bazında incelenmesi olduğundan diğer bir sınırlılık da örneklemin açıklayıcı faktör analizine istatistiksel olarak uygun bulunmamasıdır. Her çalışmada olduğu gibi bu tez çalışmasında da birçok kısıt ortaya çıkmaktadır. Veri toplama aşamasında imalat işletmelerinin, anketi çalışanlarına uygulatma konusundaki isteksizlikleri karşılaşılan kısıtlardan bir diğeridir.

BÖLÜM III

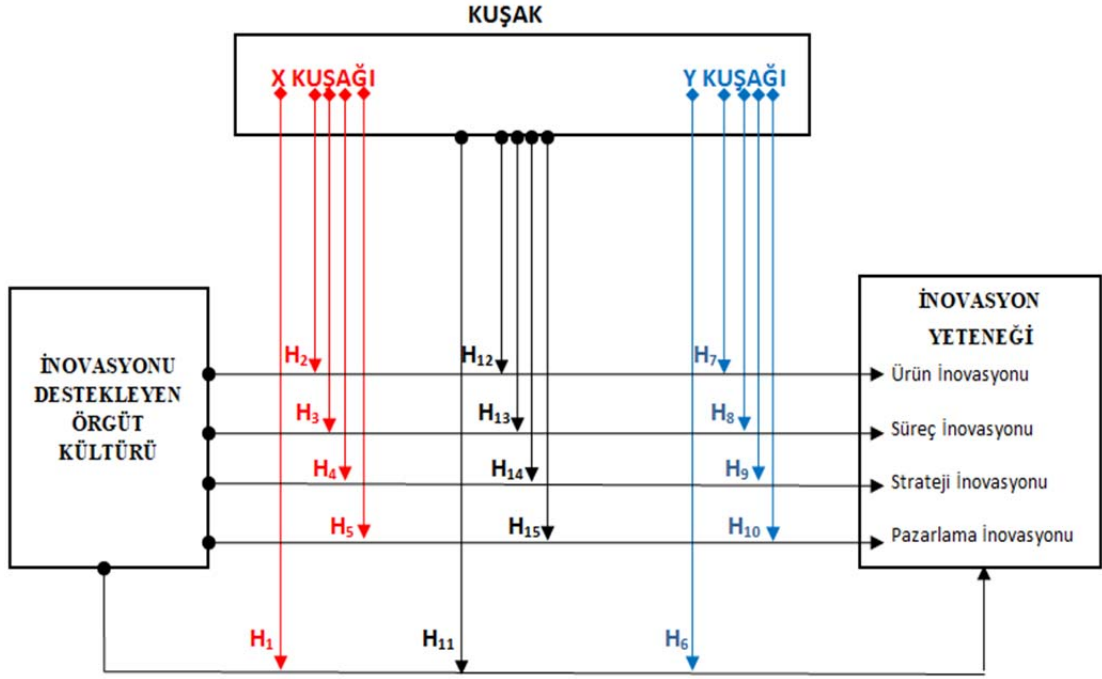
3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının inovasyon yeteneği algıları üzerindeki etkisini ve bu etkide kuşak farkının rolünü Adana ilinde faaliyet gösteren imalat firmaları özelinde ortaya koymaktır. Bugüne kadar inovasyon yeteneği ve örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar mevcut ise de ulusal ve uluslar arası yazında bu çalışmada olduğu gibi kuşak gruplarının etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada inovasyon yeteneğine demografik değişken olarak kuşak grupları dahil edilmiş olup bu şekilde alan yazına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma kapsamında ortaya konulacak sonuçlar ile sektörel uygulayıcılara ilgili kavramların önemi ve birbirleri ile ilişkileri konusunda farkındalık yaratılacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışmanın örgütsel başarı açısından değişkenleri göz önünde bulundurularak bu konularla ilgili neler yapılabileceği konusunda kılavuzluk edeceği de düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Örgüt kültürünün inovasyon yeteneğine etkisinde kuşak farkının rolünü incelemek amacıyla yapılan çalışmada inovasyon yeteneği; süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, pazar inovasyonu ve strateji inovasyonu olmak üzere dört alt boyutta incelenmiştir. Çalışmada bağımlı değişken olarak inovasyon yeteneği ve dört alt boyutu; bağımsız değişken olarak örgüt kültürü değişkeni; gölge değişken olarak da kuşak farkı alınmıştır. Inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyon yeteneğine etkisinde kuşakların rolü konusunda ve araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 2' deki gibidir. Modeldeki tüm yollar doğrusal ilişkileri göstermektedir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren (population), ayrıntılı olarak tanımlanan örneklerin toplamıdır. Örneklem, evrenden seçilen, araştırma problemini çözecek verilerin elde edildiği, evreni temsil edebilme özelliğine sahip evrenin bir alt parçasıdır. Örneklem (sampling) ise üzerinde çalışılan evrenden örnek seçme işi olarak ifade edilmektedir (Arıkan, 2000, s.119).

Araştırmanın evreni Adana ili sınırları içinde faaliyet gösteren 10 ve daha fazla personel çalıştıran, Ar&Ge faaliyetinde bulunan küçük ve orta ölçekli imalat firmaları olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada Ar- Ge faaliyetinde bulunan imalat firmalarının seçilmesinin nedeni, inovasyon faaliyetlerinin seçilen bu firmaların Ar-Ge departmanlarında meydana gelmesinden ve bu firmaların inovasyonu destekleyen bir örgüt kültürüne sahip olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

Aynı zamanda bu çalışmada Adana ilinin seçilmesinin nedeni Adana ilinin coğrafi konumu, tarımsal alanlarının verimliliği ve sanayi bölgeleri ile ülkemizde en köklü sanayi kültürüne sahip illerimizden biri olmasıdır. Adana sanayisi ile ilgili son dönemlerde yapılan çalışmaların ortaya koyduğu ortak sonuç gelişme trendinin ülkemizdeki diğer birçok sanayi bölgesinin gerisinde kalmış olduğudur. 1990'lı yılların sonuna kadar Adana, sanayi üretiminde ilk dört il içerisinde yer alırken T.C. Kalkınma Bakanlığının, “İllerin ve Bölgelerin Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması”

(SEGE endeksi) 2003 yılı sonuçlarına göre 8. sıraya gerilemesi bu ortak sonucu teyit eden bir göstergedir. Adana Üniversite-Sanayi Ortak Araştırma Merkezi (ÜSAM), gerçekleştirdiği çalışmalar ile Adana sanayisinde faaliyet gösteren firmaların katma değeri yüksek ürünler üretilmediği ve yüksek rekabet koşullarında başarılı olamadıklarını tespit etmiştir. Firmaların inovasyon yeteneği, özellikle sanayide, rekabet avantajı sağlayabilmenin en önemli aracı konumundadır. Bu çalışmanın çıktılarında biri de Adana sanayisinde faaliyet gösteren firmaların inovasyon kültürleri ve inovasyon yetenekleri ile ilgili durum tespitini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, çalışma ile elde edilen bu bilgilerin, Adana sanayisinin gelişmesi için ortaya konacak strateji ve politikaların tutarlı olmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Adana Ticaret Odası yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucunda 2018 yılı itibarıyla Adana ilindeki Ar&Ge faaliyetinde bulunan küçük ve orta ölçekli imalat firmalarının sayısının 1150 adet olduğu tespit edilmiştir. Gerek zaman gerek ekonomik gerekse diğer kısıtlardan dolayı evreni oluşturan işletmeler içerisinde örneklem seçilmesine karar verilmiştir. Ana kütleden örneklem seçilmesi sürecinde kullanılan ve ana kütlenin bilinip bilinmemesine göre yeterli örneklem sayısının tespiti konusunda farklılık gösteren çeşitli formüller bulunmaktadır. Bu çalışmada ana kütle bilindiğinden örnek sayısının belirlenmesi aşamasında aşağıdaki formül kullanılmıştır.

Duyarlılık, güven düzeyi ve seçilecek örnekteki birim sayısı birbiri ile ilişkili değerlerdir. İstenilen düzeyde duyarlılık ve güvenilirliği sağlayan örnek çapı yığındaki birim sayısına bağlı olarak aşağıdaki formülde verilmiştir.

$$n = \frac{N(zs)^2}{Nd^2 + (zs)^2} \quad (1)$$

Burada N yığındaki birim sayısını, z istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılımdaki kritik değeri, d duyarlılığı, s ise standart sapmayı göstermektedir. Eğer örnekleme çalışması yığındaki oran üzerine ise orana ilişkin varyans

$$s^2 = p.q \quad (q = 1 - p)$$

olduğundan yukarıdaki formül;

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} \quad (2)$$

şeklinde ifade edilir (Yamane, 2001, s.61).

Yığından seçilecek örneklem sayısı yukarıda (2) ile verilen formül uygulanarak elde edilir. Yetkililerden alınan bilgilere göre araştırma evrenindeki firma sayısı 1150'dir. Çalışmanın niteliği göz önüne alınarak, örneklem sayısı %95 güvenirlilik ve %5,5 duyarlılık ile tespit edilmiştir. Bu durumda gerekli örneklem sayısının yaklaşık 257 olduğu tespit edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Yapılışı

Araştırma kapsamında ilişkisel araştırma modeli benimsenmiştir. Araştırmada veri toplama yönteminde ise anket metodu kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular araştırmada belirtilen hedeflere uygun şekilde oluşturulmaya çalışılmış, soruların anlaşılabilir ve kısa olmasına özen gösterilmiştir. Araştırmaya katılan örgüt çalışanlarına yüz yüze anket yöntemi ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Anketin birinci kısmında demografik özellikler ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Anketin ikinci kısmında inovasyon yeteneği ile ilgili ifadeler ve anketin üçüncü kısmında inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeğine ait ifadeler yer almaktadır. Adana ilinde yer alan 10 ve üstü çalışanı olan imalat firmalarının tespiti için Adana Sanayi Odasından yardım alınmıştır. Bu aşamadan sonra tespit edilen firmalarla iletişime geçilmiştir, Araştırma verileri Adana Sanayi Odası desteği ile gerekli izinler alındıktan sonra 10.06.2018 ile 20.08.2018 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.5. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla gerekli verilerin toplanmasında anket yöntemi tercih edilmiştir.

Ankette yer alan soruların anlaşılma durumunu tespit etmek ve aksaklıklarını gidermek için 50 kişi ile ön test gerçekleştirilmiş ve ifadelerde anlaşılmayan noktalar (cümle yapısı, demografik sorularda iş deneyimi ve eğitim düzeyi aralıkları) düzeltilmiştir. Örneklem çerçevesini belirlemek için söz konusu saha çalışmasında anketin yaptırılması için elektronik posta ve posta yolu düşünülmesine rağmen, bu yöntemlerin başarılı olamayacağı, onun yerine yüz yüze görüşme yönteminin

uygulanması gerektiğine karar verilmiştir. Bu nedenle veri toplama süreci anketlerin uygulanmasında araştırmacı tarafından bizzat gidilen imalat işletmelerinde yüz yüze anket yöntemi uygulanarak tamamlanmıştır. Bazı işletmeler ile en az iki defa görüşülmesine rağmen araştırmacının anketin uygulanması konusundaki ricasına tamamen tepkisiz kalırken, bazı işletmeler doğrudan katılmak istemediklerini belirtmişlerdir.

Bu konuda yaşanan sıkıntılardan ötürü, Adana Sanayi Odasından araştırmaya destek olmaları yönünde yardım talep edilmiştir. Bu sebeple araştırmanın örneklemini araştırmaya katılmaya gönüllü olan 273 imalat firmasıyla sınırlı kalmıştır. Bu sebeple anketlerin, çalışanların iş yerlerinde uygulanmış olması objektif cevap vermelerini engelleyebilir. Bu durumun çalışma sonuçlarının geçerliliğine ilişkin bir kısıt yarattığı söylenebilir. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için anketi cevaplayanlara elde edilen verilerin sadece akademik çalışma için kullanılacağı ve anketin üzerine isim belirtmelerine gerek olmadığı dolayısıyla katılımcıların objektif cevap vermeleri istenmiştir.

Aynı zamanda araştırmaya katılan çalışanların anket sorularını cevaplarken ankette belirtilen ifadeleri doğru bir biçimde algıladığı ve doğru bir biçimde cevap verdiği kabul edilmektedir. Ayrıca, açıklama kısmında katılımcılardan, örgütün “olması gereken durumu değil, içinde bulundukları gerçek durumun belirtilmesi” talep edilmiştir. Bu kısıtlara rağmen, araştırma sonuçlarının konuyla ilgili alanlara önemli bulgular sunacağı düşünülmüştür. Yüzyüze yapılmış anketler gönüllük esasına uygun olarak katılımcılar tarafından doldurulmuştur. Anketler doldurulurken katılımcılar tarafından boş bırakılan ifadeler hipotezlerde belirtilen önemli soruları teşkil ettiği durumda anketler geçersiz sayılmıştır. Bu durumda herhangi bir kayıp veri ataması yapılmamıştır.

Anket uygulama süreci sonucunda 290 adet anket formu dönüşü sağlanmıştır. Anket formlarından 17 tanesi çeşitli nedenlerle değerlendirmeye eklenmemiştir. Değerlendirilen anket sayısı 273 olmuştur. Bu sayı gerekli örneklem sayısını karşılamaktadır. Araştırmada kullanılan iki ana ölçeğe ilişkin ifadelere verilen cevaplar Likert tipi ölçek yerine 0 ile 100 arasında puan olarak alınmıştır. Böylece ifadelere verilen cevapların likert ölçeğine göre daha detaylı bilgi içereceği ve anlamlı biçimde Normal Dağılıma uygun olacağı beklenmektedir. Araştırmaya katılan örgüt çalışanlarına anket verilerinin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı, üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı ifade edilmiştir. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci

bölümde bağımsız (kontrol edilebilen) değişken olarak adlandırılan demografik özelliklere yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde örgütlerin inovasyon yeteneği düzeyini ölçmek amacıyla, Vila ve Kuster (2007) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Son olarak üçüncü bölümde ise; Aksel (2010), tarafından geliştirilen inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır.

3.5.1. İnovasyon Yeteneği Ölçeği:

Katılımcıların inovasyon yeteneklerinin belirlenmesi amacıyla Vila ve Kuster (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek daha önce Biçkes (2011), Sönmez (2016) ve Sünnetçioğlu'nun (2018) çalışmalarında kullanılmıştır. Bu çalışmada ise Sönmez'in (2016) örgüt kültürünün inovasyon üzerine etkisinin araştırıldığı doktora çalışmasında kullanılan ve dört alt boyuttan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. 21 ifadeli ölçekte, ürün inovasyonu boyutunda 5 ifade(1.2.3.4.5); pazar inovasyonu boyutunda 3 ifade(6.7.8); strateji inovasyonu boyutunda 3 ifade(9.10.11); ve süreç inovasyonu boyutunda 10 ifade(12.13.14.15.16.17.18.19.20.21) bulunmaktadır.

3.5.2. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği:

Katılımcıların örgüt kültürlerini belirlemek amacıyla Aksel (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. 18 ifadeli ölçeğin iletişim (3 ifade); paylaşılan vizyon (5 ifade); müşteri odaklılık (4 ifade); rakip odaklılık (3 ifade); ve risk alma (3 ifade) olmak üzere beş alt boyutu bulunmaktadır. Bu çalışmada örgüt kültürü tek boyut olarak araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmada kullanılan iki ana ölçeğe ilişkin ifadelere verilen cevaplar Likert tipi ölçek yerine 0 ile 100 arasında puan olarak alınmıştır. Böylece ifadelere verilen cevapların likert ölçeğine göre daha detaylı bilgi içereceği ve anlamlı biçimde normal dağılıma uygun olacağı beklenmektedir. Araştırmaya katılan örgüt çalışanlarına anket verilerinin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı, üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı ifade edilmiştir. Araştırma amacı doğrultusunda toplanan veriler istatistikî analiz programı SPSS 20 ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir. Yukarıda ayrıntılarıyla açıklandığı üzere araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere kullanılan anket formunda 2 farklı ölçeği kapsayan ve araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 12 soru bulunmaktadır. Çalışma

kapsamında kullanılan anket formu çalışmanın sonundaki ekler kısmında (Ek 1) verilmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen veriler doğrultusunda araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik testi yapılmıştır. Araştırmanın değişkenlerinin güvenilirliğini belirlemeye ilişkin olarak ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlığının (homojenliğinin) bir ölçüsü olan Alfa Değerinden (Cronbach Alpha) yararlanılmıştır. Bununla beraber bu çalışmada, modelin kabul edilip edilmeyeceğine dair birtakım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanan doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Çalışma kapsamında inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği ve alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Her bir kuşak için değişkenler arası korelasyon analizleri ayrı ayrı uygulanmıştır. Çalışmada çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının inovasyon yeteneği algılarına etkisinin ait olunan kuşağa göre değişip değişmediğini test etmek için çoklu doğrusal regresyon modeli analizinden yararlanılmıştır. Kuşak farkı kategorik değişken olduğu için gölge değişkenli regresyon modeli kurulmuştur. Bu sebeple çalışmada uygulanan çoklu regresyon modeline gölge değişken (kuşak farkı) ile analiz uygulanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen veriler toplandıktan sonra IBM SPSS Statistics 20,00 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçekler ile Demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için verilerin analizinde T testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

4.1. Ölçeklere İlişkin Bulgular

4.1.1. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile ölçülmek istenilen olgunun sürekli olarak aynı sembolleri alması, aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınması olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2009, s.148). Araştırma değişkenlerinin güvenilirliğini belirlemeye ilişkin olarak Alfa Değeri (Cronbach Alpha) uygulanmıştır.

Cronbach alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlığının (homojenliğinin) bir ölçüsüdür. Diğer bir deyişle, alfa katsayısı ile ölçekte yer alan k tane maddenin (sorunun) türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulanması konusunda bilgi elde edilir. İlgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa “bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbiriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı” yorumu yapılır. Alfa katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılmaktadır (Alpar, 2017, s.876).

Tablo 8.

Alfa Katsayısı Yorumu

Alfa katsayısı	Yorumu
0,80 – 1,00	Geliştirilen ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir.
0,60 – 0,79	Geliştirilen ölçek oldukça güvenilirdir.
0,40 – 0,59	Geliştirilen ölçeğin güvenilirliği düşüktür. Ancak kabul edilebilir.
0,00 – 0,39	Geliştirilen ölçek güvenilir değildir.

Tablo 8’de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayısının yüksek ve tatmin edici düzeyde ($\alpha > 0,70$) olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı

zamanda Özdamar'a (2004) göre ' α değeri' ' $0,50$ ' ve üzerinde ise kabul edilebilir düzeyde olduğunu ifade etmektedir (Özdamar, 2004, s.33). Aşağıda çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9.

Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları	İfade Sayısı	Cronbach Alpha (A)
İnovasyon Yeteneği Ölçeği	20	0,872
İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği	18	0,923

Geçerlilik bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir ve içerik geçerliliği, yapısal geçerlilik, yakınsak geçerlilik, ayırt edici geçerlilik şeklinde sınıflandırılabilir (Altunışık vd 2007, 113). Bu araştırmada, anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için yapılır. Yapı geçerliliği, "ölçek haline getirilen kavram ve onun açıklanmasındaki eksiksizlik" ve "ölçekteki tutum cümlelerinin kavramı temsil etme derecesi" olmak üzere iki konunun incelenmesini içermektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları: Doğrulayıcı faktör analizinde uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine dair birtakım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Analiz sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belli değerlerin üzerinde veya altında olması istenmektedir. Daha açık bir ifadeyle çalışmanın modelini bir bütün olarak değerlendirmek amacıyla uyum iyiliği indekslerine bakılmaktadır. Fakat üretilen fazla sayıda uyum iyiliği değerinden hangilerinin kullanılacağı konusunda kesin görüş birliği yoktur (Engel vd, 2003, s.53). Gerbing ve Anderson (1992, s.80) göre araştırmacının amacına bağlı olarak farklı uyum indekslerinin rapor edilebileceğini belirtmektedir. Schumacher, Lomax (2010, s.71) ise Ki-Kare ve RMSEA uyum indekslerinin rapor edilmesini önermektedir. İstatistiksel olarak anlamlı olan Ki-Kare değeri örneklem varyans-kovaryans matrisi ile türetilmiş varyans-kovaryans matrisinin benzer olduğunu göstermektedir. Modeldeki yollar için

yapılan tahminlerin ayrı ayrı anlamlılığına bakılmaktadır. Bunlar kritik değerlerdir. Her bir parametre tahmini kendi standart hatasına bölündüğünde T değerleri elde edilir.

T değerlerinin anlamlılığı T tablosuna bakılarak hesaplanabilir.

Belirtildiği gibi uyum indekslerinden hangilerinin rapor edilmesi gerektiğine ilişkin birçok araştırmacı tarafından farklı öneriler sunulmuştur. Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi kapsamında Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/df) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA- Root Mean Square Error of Approximation) indeksi dikkate alınmıştır. Bu bağlamda yapısal eşitlik modeline ilişkin yazın incelendiğinde asgari olarak rapor edilmesi gereken uyum iyiliği değerleri ve referans aralıkları Tablo 10'da verilmiştir.

İnovasyon yeteneği ölçeğinin alanyazın da belirtilen faktör yapısı ile örtüşüp örtüşmediğinin sınanması ve bu sayede ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan birinci düzey DFA'ya ilişkin sonuçlar Ek 2'de yer almaktadır.

Tablo 10.

Önerilen Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
X^2	$0,05 < X^2 \leq 1$	$0,01 < X^2 \leq 0,05$
P	$0.05 \leq p \leq 1$	$0.01 \leq p \leq 0.05$
χ^2/df	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 \leq X^2/df \leq 5$
RMSEA	$0.00 < RMSEA < 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.10$

Kaynak:(Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003, s.53; Dursun, Kocagöz, 2010,s.15; Çapık, 2014, s.199)

RMSEA değerinin ise 0,05'ten küçük olmasının iyi uyumu, 0.10'un altında olması ise kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının 5'in altında olmasının iyi uyumu gösterdiği belirtilmektedir.

Tablo 11.

İnovasyon Yeteneği Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İstatistikleri

İndeks	İnovasyon (I. Düzey)	İnovasyon (II. Düzey)
χ^2/df	3,609	3,527
RMSEA	0,098	0,096
Cronbach's Alpha	0,872	

Doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modelinin analiz sonuçlarına göre modelin P değeri anlamlıdır ($P < 0,001$). Bu değer beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın değerinin anlamlılığını ifade ettiği vurgulanmaktadır. Ancak P değerinin anlamlılığı; modelin karmaşıklığı, parametre sayısı ve örneklem büyüklüğü gibi faktörlerle ilişkili olduğundan bu değer tek başına kullanılarak model ile ilgili analiz yapılması doğru kabul edilmemektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014, s.275). Bu bağlamda Tablo 11'deki diğer uyum indekslerini incelemek gerekmektedir. Tablo 11'de görüldüğü gibi (I. Düzey) inovasyonun boyutları olan ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve strateji inovasyonun RMSEA değeri (0,098) orta düzeyde kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir.

Bununla beraber inovasyon yeteneğinin boyutlarıyla olan ilişkisi II. Düzey RMSEA değeri (0.096) orta düzeyde kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Cronbach's Alpha katsayısına (0,872) göre inovasyon ölçeği yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi çalışmasının diğer sonuçlarına göre; inovasyonun (I. Düzey) boyutlarına (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve strateji inovasyonu) ilişkin ve inovasyon yeteneğinin boyutlarıyla olan ilişkisine ilişkin (II. Düzey) χ^2/df oranı: 3,609 ve 3,527 tespit edilmiş ve kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda, modelin veri ile iyi bir uyum sağladığı söylenebilir.

Tablo 12.

Ürün İnovasyon Yeteneği Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

	Birinci Düzey DFA				İkinci Düzey DFA				
Ürün İnovasyon Yeteneği	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
S1	1	0,489			1	0,484			
S2	0,715	0,446	0,104	6,909	0,727	0,454	0,104	7,015	***
S4	1,138	0,465	0,19	6,005	1,134	0,465	0,19	5,973	***
S5	1,838	0,723	0,243	7,562	1,751	0,691	0,239	7,336	***
Cronbach's Alpha=0,640									

(***)P<0,001)

Ölçeğe uygulanan DFA sonucunda, S3 “Ürünlerimizin fiyatları ve sağladıkları fayda arasındaki tutarlılık düzeyi ifadesi” istatistiksel olarak anlamsız bulunduğu için analizden çıkarılmıştır. Madde çıkarıldıktan sonra tekrarlanan inovasyon yeteneği ölçeği ürün boyutunun birinci ve ikinci düzey DFA bulguları Tablo 12’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre dört maddenin de etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$). Standart tahmin katsayılarına göre en yüksek etki S5 ve en düşük etki S2 maddesinde gerçekleşmiştir.

Buna göre firmamızın bir ürünü pazara sunmadaki zamanlaması oldukça iyidir ifadesinde meydana gelen 1 birim değişim ürün inovasyon yeteneği algısını 0,723 birim değiştirmesi beklenirken, ürünlerimizin tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama düzeyi oldukça iyidir ifadesinde meydana gelen 1 birim değişim ürün inovasyon yeteneği algısını 0,446 birim değiştirmesi beklenir. Ayrıca, Cronbach's Alpha katsayısına göre ürün inovasyon yeteneği ölçeği orta düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Tablo 13.

Strateji İnovasyon Yeteneği Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

	Birinci Düzey DFA				İkinci Düzey DFA				
Strateji İnovasyon Yeteneği	Tahmin	S.Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	Tahmin	S.Tahmin	S.Hata	Kritik Değer	P
S9	1	0,178			1	0,186			
S10	2,065	0,559	0,749	2,759	2,102	0,59	0,749	2,809	0,005
S11	2,311	0,812	0,818	2,825	2,07	0,762	0,724	2,859	0,004
Cronbach's Alpha=0,623									

(***) P<0,001)

İnovasyon yeteneği ölçeği strateji boyutunun birinci ve ikinci düzey DFA bulguları Tablo 13'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre üç maddenin de etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin katsayılarına göre en yüksek etki S11 ve en düşük etki S9 maddesinde gerçekleşmiştir.

Buna göre firmamızda yeni ürün geliştirmek için resmi prosedürlerin kullanım düzeyi oldukça iyidir ifadesinde meydana gelen 1 birim değişim strateji inovasyon yeteneği algısını 0,812 birim değiştirmesi beklenirken buna karşın firmamızda insan kaynakları departmanının yeni ürün geliştirmeye olan bağlılığı oldukça ifadesinde meydana gelen 1 birim değişimin strateji inovasyon yeteneği algısını 0,178 birim değiştirmesi beklenir. Ayrıca, Cronbach's Alpha katsayısına göre strateji inovasyon yeteneği ölçeği kabul edilebilir düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Tablo 14.

Süreç İnovasyon Yeteneği Boyutuna İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

Süreç İnovasyon Yeteneği	Birinci Düzey DFA				İkinci Düzey DFA				P
	Tahmin	S.Tahmin	S.Hata	Kritik Değer	Tahmin	S.Tahmin	S.Hata	Kritik Değer	
S12	1	0,525			1	0,514			
S13	1,546	0,778	0,177	8,744	1,585	0,781	0,184	8,625	***
S14	1,211	0,681	0,15	8,082	1,224	0,684	0,153	8,007	***
S15	1,183	0,572	0,161	7,353	1,232	0,584	0,167	7,356	***
S16	1,039	0,673	0,128	8,113	1,083	0,684	0,135	8,053	***
S17	1,442	0,677	0,179	8,061	1,482	0,681	0,187	7,944	***
S18	1,145	0,644	0,146	7,82	1,179	0,65	0,152	7,753	***
S19	0,898	0,446	0,143	6,284	0,974	0,468	0,153	6,373	***
S20	0,527	0,204	0,167	3,15	0,58	0,22	0,173	3,347	***
S21	1,131	0,525	0,147	7,718	1,198	0,538	0,155	7,723	***
Cronbach's Alpha=0,847									

(***P<0,001)

İnovasyon ölçeği süreç boyutunun birinci ve ikinci düzey DFA bulguları Tablo 14'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre on maddenin de etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin katsayılarına göre en yüksek etki S13, en düşük etki S20 maddesinde gerçekleşmiştir. Buna göre firmamızın pazarlama eylemlerini başarmadaki yeterlilik düzeyi/yeteneği oldukça iyidir ifadesinde meydana gelen 1 birim değişim süreç inovasyon yeteneği algısına 0,778 birim etki ederken, yeni ürün girişlerine karşı firmamızın oluşturduğu rekabetçi tepkinin etkinliği oldukça iyidir ifadesinde meydana gelen algıdaki 1 birim değişimin süreç inovasyon yeteneği algısına

0,204 birim etki etmesi beklenir. Ayrıca, Cronbach's Alpha katsayısına göre süreç inovasyon yeteneği ölçeği yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Tablo 15.

Pazarlama İnovasyon Yeteneği Boyutuna İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

Pazarlama İnovasyon Yeteneği	Birinci Düzey DFA				İkinci Düzey DFA				P
	Tahmin	S.Tahmin	S.Hata	Kritik Değer	Tahmin	S.Tahmin	S.Hata	Kritik Değer	
S6	1	0,392			1	0,428			
S7	1,511	0,594	0,264	5,719	1,376	0,588	0,23	5,98	***
S8	1,358	0,586	0,24	5,662	1,184	0,552	0,204	5,792	***
Cronbach's Alpha=0,613									

(***P<0,001)

İnovasyon ölçeği pazarlama boyutunun birinci ve ikinci düzey DFA bulguları Tablo 15'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre üç maddenin de etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin katsayılarına göre en yüksek etki S7 ve en düşük etki S6 maddesinde gerçekleşmiştir. Buna göre yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada firmamızın pazar yetenekleri oldukça iyidir ifadesinde meydana gelen 1 birim değişim pazarlama inovasyon yeteneği algısına 0,594 birim etki ederken ürünlerimizin algılanan yenilik derecesi oldukça iyidir ifadesinde meydana gelen algıdaki 1 birim değişimin pazarlama inovasyon yeteneği algısına 0,392 birim etki etmesi beklenir. Ayrıca, Cronbach's Alpha katsayısına göre pazarlama inovasyon ölçeği yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Tablo 16.

İnovasyon Yeteneği Ölçeğinin Alt Boyutlarının İnovasyon Ölçeği Üzerindeki Etkileri

İnovasyon Yeteneği	Tahmin	S.Tahmin	S.Hata	Kritik değer	P
Ürün inovasyonu	1	0,968			
Strateji inovasyonu	0,884	0,914	0,325	2,721	***
Süreç inovasyonu	1,213	0,978	0,196	6,197	***
Pazarlama inovasyonu	0,92	0,924	0,171	5,371	***

(***P<0,001)

İnovasyon yeteneği ölçeğinin alt boyutlarının ölçek üzerindeki etkileri Tablo 16'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre alt boyutların dördünün de ölçek üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmine göre en yüksek etki (diğer ifadeyle en önemli alt boyut) süreç inovasyon yeteneği boyutunda, en düşük etki ise strateji inovasyon yeteneği boyutundadır. İşletmede en önemli inovasyon boyutu süreç inovasyonudur (0,978). Bunun yanında strateji inovasyonu (0,914) en az öneme sahip inovasyon boyutu olarak tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle örgütte süreç inovasyonunda yapılacak 1 birim iyileştirmenin inovasyon algısını 0,978 birim değiştirmesi beklenir.

Elde edilen bulgular ankete katılanların inovasyon yeteneğinin 4 boyuttan hangisinin inovasyon algısını ne kadar etkilediğini göstermektedir. Yukarıda tablolarda da ifade edildiği gibi katılımcıların strateji inovasyonunu inovasyon yeteneği olarak algılamadıkları söylenebilir. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğine sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan birinci düzey DFA'ya ilişkin sonuçlar Ek 2'de yer almaktadır.

Tablo 17.

İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İstatistikleri

İndeks	Değer
χ^2/df	3,455
RMSEA	0,095
Cronbach's Alpha	0,923

Tablo 17'de görüldüğü gibi İnovasyonu destekleyen Örgüt Kültürü ölçeği RMSEA değeri (0,095) orta düzeyde kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü için doğrulayıcı faktör analizi χ^2/df oranı: 3,455 olarak tespit edilmiş ve kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, Cronbach's Alpha katsayısına göre Örgüt kültürü ölçeği yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur (0,923).

Tablo 18.

Örgüt Kültürü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt Kültürü	Tahmin	S.Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
S1	1	0,574			
S2	1,665	0,717	0,185	9,016	***
S3	1,618	0,681	0,156	10,399	***
S4	1,403	0,632	0,171	8,191	***
S5	1,122	0,594	0,142	7,894	***
S6	1,319	0,668	0,153	8,603	***
S7	1,334	0,679	0,172	7,738	***
S8	1,132	0,714	0,137	8,293	***
S9	1,182	0,734	0,13	9,068	***
S10	1,386	0,741	0,17	8,147	***
S11	1,33	0,667	0,154	8,607	***
S12	1,068	0,691	0,122	8,788	***
S13	1,496	0,605	0,186	8,056	***
S14	1,205	0,643	0,144	8,382	***
S15	0,736	0,307	0,161	4,581	***
S16	0,858	0,483	0,127	6,78	***
S17	0,908	0,56	0,105	8,624	***
S18	1,073	0,426	0,176	6,103	***
Cronbach's Alpha=0,923					

(***)P<0,001)

Tablo 18’de örgüt kültürü ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Standart tahmin katsayılarına göre en yüksek etki S10 ve en düşük etki S17 maddesinde gerçekleşmiştir. Buna göre; müşterilerimizin şikâyetleri, yeni ürün hizmet geliştirilirken dikkate alınır ifadesinde meydana gelen 1 birim değişim örgüt kültürü algısına 0,741 birim etki ederken, yöneticilerimiz, hataları ders çıkarma yöntemi olarak görürler ifadesinde algıdaki 1 birim değişimin örgüt kültürü algısına 0,56 birim

etki etmesi beklenir. Ayrıca, Cronbach's Alpha katsayısına göre örgüt kültürü ölçeği yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

4.1.2. Ölçeklere İlişkin Açıklayıcı İstatistikler

Bu bölümde çalışmanın değişkenleri olan inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği ile inovasyon yeteneği ve alt boyutlarını ait açıklayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 19.

İnovasyon Yeteneği Ölçeği “Ürün İnovasyon Yeteneği” Boyutu Maddelerine İlişkin Açıklayıcı İstatistikler

Ürün İnovasyon Yeteneği	N	Minimum	Maximum	Ort.	Std. Sapma
S1	273	45,00	100,00	85,68	10,366
S2	273	55,00	100,00	86,70	8,108
S4	273	50,00	100,00	84,42	12,370
S5	273	0,00	100,00	85,04	12,762
Ortalama Ürün İnovasyonu	273	46,25	100,00	85,46	7,665

Tablo 19’da inovasyon yeteneği ölçeğinin alt boyutu olan ürün inovasyon yeteneği ifadelerine ait açıklayıcı istatistikler yer almaktadır. Ankete cevap veren 273 çalışan, ürünlerimizin tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama ifadesine 100 üzerinden 86,70 düzeyinde katıldıklarını buna karşın ankete cevap veren çalışanların ürünlerimizin müşteriler tarafından algılanan teknolojik gelişmişlik düzeyi ifadesine 84,42 düzeyinde katıldıkları ifade edilmiştir. Aritmetik ortalaması incelendiğinde ürün inovasyonu boyutunun puanı 85,46 çıkmıştır. Dolayısıyla 273 katılımcının ürün inovasyon yeteneği algıları % 85 düzeyinde tespit edilmiştir.

Tablo 20.

İnovasyon Yeteneği Ölçeği “Strateji İnovasyon Yeteneği Boyutu” Maddelerine İlişkin Açıklayıcı İstatistikler

Strateji İnovasyon Yeteneği	N	Minimum	Maximum	Ort.	Std. Sapma
S9	273	0,00	100,00	67,30	25,034
S10	273	0,00	100,00	84,03	16,830
S11	273	5,00	100,00	87,90	12,893
Ortalama Strateji İnovasyonu	273	23,33	100,00	79,74	12,347

Tablo 20’de inovasyon yeteneği alt boyutu olan strateji inovasyon yeteneği ifadelerine ait açıklayıcı istatistikler yer almaktadır. Ankete katılan çalışanların firmamızda yeni ürün geliştirmek için resmi prosedürlerin kullanım düzeyi oldukça iyidir ifadesine 100 üzerinden 87,90 düzeyinde katıldıkları buna karşın ankete cevap veren çalışanların firmamızda insan kaynakları departmanının yeni ürün geliştirme konusundaki bağlılığı ifadesinin 67,30 düzeyinde katıldıkları tespit edilmiştir. Strateji inovasyon yeteneği örgütün mevcut pazar payını artırarak veya yeni pazarlarda faaliyet göstererek rekabet üstünlüğü sağlaması olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla örneklem çerçevesinde çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde ürünün pazara sunulma sırasında resmi prosedürlerin kullanımının oldukça yüksek düzeylerde olduğu söylenebilir. Aritmetik ortalaması incelendiğinde strateji inovasyon yeteneği boyutunun puanı 79,74 çıkmıştır.

Tablo 21.

İnovasyon Yeteneği Ölçeği “Süreç İnovasyon Yeteneği Boyutu” Maddeleri İçin Açıklayıcı İstatistikler

Süreç İnovasyon Yeteneği	N	Minimum	Maximum	Ort.	Std. Sapma
S12	273	30,00	100,00	84,46	12,340
S13	273	40,00	100,00	84,35	10,805
S14	273	0,00	100,00	81,66	12,855
S15	273	40,00	100,00	85,19	9,630
S16	273	0,00	100,00	80,53	13,408
S17	273	0,00	100,00	81,86	11,497
S18	273	0,00	100,00	83,26	16,023
S19	273	0,00	100,00	84,96	11,864
S20	273	0,00	100,00	81,15	12,785
S21	273	0,00	100,00	81,68	13,975
Ortalama Süreç İnovasyonu	273	35,00	100,00	82,91	8,190

Tablo 21’de inovasyon yeteneği alt boyutu olan süreç inovasyon yeteneği ifadelerine ait açıklayıcı istatistikler yer almaktadır. Ankete cevap veren 273 çalışan firmamızda firmamızın ürünleri piyasaya sunmadaki yeterliliği/yeteneği ifadesine 85,19 düzeyinde katıldıkları buna karşın ankete cevap veren çalışanların yeni bir fikrin ürüne dönüştürülmesi ve pazara sunumu arasında geçen zaman diliminin rakiplere göre etkinliği ifadesinin 80,53 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyon yeteneği; örgüt faaliyetlerini yerine getirebilmek için yeni veya önemli derecede geliştirilmiş, iyileştirilmiş yöntemlerin uygulanması olarak açıklanmaktadır. Dolayısıyla örneklem çerçevesinde çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde örgütlerde ürünleri piyasaya

sunmadaki yeterliliği/yeteneği için yüksek iken rakiplere göre hızlı ve etkin inovasyon faaliyetleri yürütmenin çok daha düşük düzeylerde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Ayrıca ankete cevap veren 273 çalışanın inovasyon yeteneği ölçeğinin süreç inovasyon yeteneği boyutuna ilişkin ifadelerle 82,91 düzeyinde katıldıkları ifade edilmiştir.

Tablo 22.

İnovasyon Yeteneği Ölçeği “Pazarlama İnovasyon Yeteneği Boyutu” Maddeleri İçin Açıklayıcı İstatistikler

Pazarlama İnovasyonu	N	Minimum	Maximum	Ort.	Std. Sapma
S6	273	40,00	100,00	81,01	11,429
S7	273	10,00	100,00	82,21	10,510
S8	273	,00	100,00	84,08	11,579
Ortalama Pazarlama İnovasyonu	273	43,33	100,00	82,43	7,619
İnovasyon Yeteneği Genel	273	52,50	98,25	82,87	7,183

Tablo 22’de inovasyon yeteneği alt boyutu olan pazarlama inovasyon yeteneği ifadelerine ait açıklayıcı istatistikler yer almaktadır. Ankete cevap veren 273 çalışanın piyasaya yeni ürün girişlerinde, yeni ürün girişlerine karşı firmamızın oluşturduğu rekabetçi tepkinin etkinliği ifadesine 100 üzerinden 84,08 düzeyinde katıldıkları tespit edilmiştir. Buna karşın, ürünlerimizin algılanan özgünlük ve yenilik derecesi ifadesine 100 üzerinden 81,01 düzeyinde katıldıkları tespit edilmiştir. Pazar inovasyonu örgütün rekabet gücünü artırarak müşterilerin ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vermeyi hedefleyen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon boyutlarının geneli değerlendirildiğinde ankete katılan çalışanlar örgütlerinin inovatif faaliyetlerde bulunduklarını ve inovatif olabilmek için çaba gösterdiklerini düşünmektedirler. Ayrıca ankete cevap veren 273 çalışanın inovasyon ölçeği pazarlama inovasyon yeteneği boyutuna ilişkin ifadelerle ort: 82,43 düzeyinde katıldıkları ifade edilmiştir. Aritmetik ortalaması incelendiğinde pazarlama inovasyonu boyutunun puanı 82,43 çıkmıştır. Ayrıca 4 boyut ve 20 maddeden oluşan inovasyon yeteneği ölçeği için aritmetik ortalama puanı 82,87 olarak bulunmuştur.

Tablo 23.

İnovasyonu destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Açıklayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
S1	273	0,00	100,00	83,78	13,111
S2	273	0,0	100,0	79,01	17,631
S3	273	0,00	100,00	84,52	18,307
S4	273	0,00	100,00	84,92	16,794
S5	273	0,00	100,00	80,56	14,279
S6	273	0,00	100,00	75,20	15,099
S7	273	0,00	100,00	72,45	19,010
S8	273	0,00	100,00	79,99	15,142
S9	273	0,00	100,00	81,57	12,141
S10	273	0,00	100,00	83,70	12,272
S11	273	0,00	100,00	82,58	14,152
S12	273	0,00	100,00	83,02	15,111
S13	273	0,00	100,00	83,78	11,760
S14	273	0,00	100,00	85,37	14,336
S15	273	0,00	100,00	69,43	18,241
S16	273	0,00	100,00	71,90	13,951
S17	273	0,00	100,00	75,19	12,414
S18	273	0,00	100,00	61,40	20,030
Örgüt Kültürü Ortalaması	273	0,00	98,33	78,80	9,834

Tablo 23’de örgüt kültürü ifadelerine ait açıklayıcı istatistikler yer almaktadır. Ankete cevap veren çalışanlar 85,37 düzeyinde rakiplerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve satışlarını izlediğini ifade ederken, işletmedeki herkesin “biz kimiz”, “işimiz ne”, “uzun dönemli amaçlarımız nedir” gibi soruları cevaplama düzeyi 84.92 olarak tespit edildiğinden katılımcıların büyük çoğunluğunun örgütün vizyon ve misyonunu benimsediğinden söz edilebilir. Bununla beraber katılımcıların, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinde özgürce karar verebilir ifadesi 61,40 düzeyinde ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla örgüt çalışanları inovatif faaliyetlere odaklanamayarak belirsizlik durumlarında bile cesurca davranamadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca ankete cevap veren 273 çalışanın inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeğine ilişkin ifadeler ort: 78,80 düzeyinde katıldıkları ifade edilmiştir. Ayrıca ankete cevap veren 273 çalışanın inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeğine ilişkin ifadelerin aritmetik ortalamaları 78,80 düzeyinde bulgulanmıştır.

4.2. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun demografik özellikleri frekans ve yüzde olarak incelenmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgileri aşağıdaki Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 24.

Ankete Katılım Gösteren Kişilerin Cinsiyet Farkı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	79	28,9
Erkek	194	71,1
Toplam	273	100,0

Tablo 24 incelendiğinde; katılımcıların %28,9’unun kadın % 71,1’ inin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 25.

Ankete Katılım Gösteren Kişilerin Medeni Durumu

Anketi Cevaplayan Kişinin Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evlî	170	62,3
Bekar	103	37,7
Toplam	273	100,0

Tablo 25 incelendiğinde; anketi cevaplayanların yarıya yakını %62,3’ ünün evli, % 37,7 ‘si bekar olduğu belirtilmektedir.

Tablo 26.

Ankete Katılım Gösteren Kişilerin Yaş Grubu

Anketi Cevaplayan Kişinin Yaşı	Sayı	Yüzde
18 -38 yaş (Y)	116	42,5
39-53 yaş (X)	157	57,5
Toplam	273	100,0

Tablo 26 incelendiğinde; anketi cevaplayanların 18 ile 38 yaş arası (Y Kuşağı) sayısı 116 kişi iken yüzdelik dilimi %42,5 ve 39 ile 53 yaş arası (X Kuşağı) sayısı 157 kişi iken yüzdelik dilimi %57,5 olarak görülmektedir.

Tablo 27.

Ankete Katılım Gösteren Kişilerin Kurumda Çalışma Süresi

Anketi Cevaplayan Kişinin İşletmede Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
5 yıl ve altı	86	31,5
6-11 yıl	128	46,8
12 yıl ve üstü	59	21,6
Toplam	273	100,0

Tablo 27 incelendiğinde ankete katılanların faaliyette bulundukları çalışma yıllarına bakıldığında ilk sırada % 46,8 ile 6-11 yıl, ikinci sırada ise % 31,5'lik kısmı 5 yıl ve altı çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. % 21,6'lık bir oran ve karşılığı olan 59 kişi ise 12 yıl ve üzeri çalışma yılı olduğu belirtilmektedir.

Tablo 28.

Ankete Katılım Gösteren Kişilerin Kurumunda Ar-Ge Faaliyet Yüzdesi

İşletmelerin Ar-Ge Bütçelerinin Toplam Bütçelerindeki Yüzdesi	Sayı	Yüzde
%3 ve daha az	159	58,2
% 3'ten fazla	114	41,7
Toplam	273	100,0

Tablo 28 incelendiğinde cevaplayıcıların % 58,2'lik kısmı % 3 ve daha az oranında araştırma/geliştirme faaliyetlerine bütçe ayırmaktadırlar ve % 41,7 lik kısmı % 3 den daha fazla bir oranda araştırma/geliştirme faaliyetlerine bütçe ayırmaktadır.

4.3. Katılımcıların Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Kuşaklara Göre Analizi

Bu kısımda, katılımcıların inovasyonu destekleyici örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği ve alt boyutları için verdikleri cevapların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği X Kuşağı ve Y Kuşağı katılımcılar için ayrı ayrı araştırılmıştır. Katılımcıların inovasyonu destekleyici örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği ve alt boyutları için verdikleri cevapların cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre farklılık

gösterip göstermediği t testiyle incelenmiştir. Katılımcıların diğer demografik değişkeni olan işletmede çalışma sürelerine göre inovasyonu destekleyici örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği ve alt boyutlarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için de Anova analizi kullanılmıştır.

Tablo 29.

X ve Y Kuşağında İnovasyon Yeteneği İle Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığın Tespitine Yönelik T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	T	P
Ürün İnovasyon Yeteneği	Kadın	79	84,76	7,255	-0,963	0,336
	Erkek	194	85,74	7,826		
Pazar İnovasyon Yeteneği	Kadın	79	83,29	6,794	1,190	0,235
	Erkek	194	82,08	7,920		
Strateji İnovasyon Yeteneği	Kadın	79	78,99	13,143	-0,640	0,522
	Erkek	194	80,05	12,030		
Süreç İnovasyon Yeteneği	Kadın	79	83,73	8,194	1,060	0,290
	Erkek	194	82,58	8,186		
İnovasyon Yeteneği	Kadın	79	83,16	7,070	0,422	0,673
	Erkek	194	82,76	7,243		

(***P<0,05)

Tablo 29 incelendiğinde; X ve Y Kuşağında cinsiyete göre, inovasyon yeteneği ve boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir (P>0,05). Dolayısıyla kadın veya erkek çalışanların inovasyon yeteneği algıları yaklaşık olarak birbirine benzer düzeylerde ortaya çıkmıştır.

Tablo 30.

X ve Y Kuşağında Örgüt Kültürünün Cinsiyete Göre Farklılığın Tespitine Yönelik T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	T	P
Örgüt Kültürü	Kadın	79	78,92	10,511	0,129	0,897
	Erkek	194	78,75	9,573		

(*** P<0,05)

Örgüt kültürü ölçeğinde cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 30' da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgüt kültürü ölçeğinde cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (P>0,05). Dolayısıyla kadın

veya erkek çalışanların örgüt kültürü algıları yaklaşık olarak birbirine benzer düzeylerde ortaya çıkmıştır.

Tablo 31.

X ve Y Kuşağında İnovasyon Yeteneği İle Alt Boyutlarının Medeni Durumuna Göre Farklılığın Tespitine Yönelik T Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	T	P
Ürün İnovasyon Yeteneği	Evli	170	85,38	8,138	-0,222	0,824
	Bekar	103	85,59	6,849		
Pazar İnovasyon Yeteneği	Evli	170	82,15	8,238	-0,789	0,431
	Bekar	103	82,90	6,481		
Strateji İnovasyon Yeteneği	Evli	170	78,59	12,469	-1,995	0,047
	Bekar	103	81,65	11,962		
Süreç İnovasyon Yeteneği	Evli	170	82,40	9,124	-1,318	0,189
	Bekar	103	83,75	6,308		
İnovasyon Yeteneği	Evli	170	82,39	7,883	-1,438	0,152
	Bekar	103	83,67	5,793		

(***P<0,05)

Tablo 31 incelendiğinde; X ve Y Kuşağında inovasyon yeteneği ile alt boyutlarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($P>0,05$). Sadece strateji inovasyon yeteneği boyutunda medeni durum değişkeni bakımından anlamlı fark bulunmuştur ($0,047:P<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde strateji inovasyon yeteneği boyutunda bekar çalışanların ortalamasının evli çalışanlara göre strateji inovasyon yeteneği algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 32.

X ve Y Kuşağında Örgüt Kültürü Ölçeğinin Medeni Durumuna Göre Farklılığın Tespitine Yönelik T Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	T	P
Örgüt Kültürü	Evli	170	77,83	10,656	-2,099*	0,037
	Bekar	103	80,39	8,100		

(* P<0,05)

Örgüt kültürü ölçeğinde medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 32’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgüt kültürü ölçeğinde medeni durum

değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($t=-2,009$; $P<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin bekar çalışanların ortalamasının evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bekar çalışanların örgüt kültürü algıları evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 33.

X ve Y Kuşağında İnovasyon Yeteneği İle Alt Boyutlarının Çalışma Yıllarına Göre Anova Testi Sonuçları

	Çalışma Süresi	N	Ort.	Std. Sapma	F	P
Ürün İnovasyon Yeteneği	5 Yıl Ve Altı	86	85,66	7,282	0,149	0,862
	6-11 Yıl	128	85,19	6,924		
	12 Yıl Ve Üstü	59	85,75	9,619		
	Total	273	85,46	7,665		
Pazar İnovasyon Yeteneği	5 Yıl Ve Altı	86	82,97	6,890	2,976	0,053
	6-11 Yıl	128	81,32	8,068		
	12 Yıl Ve Üstü	59	84,07	7,365		
	Total	273	82,43	7,619		
Strateji İnovasyon Yeteneği	5 Yıl Ve Altı	86	78,77	14,967	1,212	0,299
	6-11 Yıl	128	79,41	11,530		
	12 Yıl Ve Üstü	59	81,89	9,446		
	Total	273	79,74	12,347		
Süreç İnovasyon Yeteneği	5 Yıl Ve Altı	86	82,04	10,460	1,461	0,234
	6-11 Yıl	128	82,81	6,093		
	12 Yıl Ve Üstü	59	84,39	8,341		
	Total	273	82,91	8,190		
İnovasyon Yeteneği	5 Yıl Ve Altı	86	82,41	8,608	1,374	0,255
	6-11 Yıl	128	82,55	6,146		
	12 Yıl Ve Üstü	59	84,24	6,943		
	Total	273	82,87	7,183		

(*** $P<0,05$)

Yapılan ANOVA testine göre inovasyon yeteneği ve alt boyutlarının çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 33’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 34.

X ve Y Kuşağında Örgüt Kültürü Ölçeğinin Çalışma Yıllarına Göre Anova Testi Sonuçları

	Çalışma Süresi	N	Ort.	Std. Sapma	F	P
Örgüt Kültürü	5 Yıl Ve Altı	86	78,96	8,997	2,037	0,132
	6-11 Yıl	128	77,75	11,345		
	12 Yıl Ve Üstü	59	80,84	6,808		
	Total	273	78,80	9,834		

(*** P<0,05)

Örgüt kültürü ölçeğinde çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 34’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgüt kültürü ölçeğinde çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (P>0,05).

Tablo 35.

İnovasyon Yeteneği ve Alt Boyutlarıyla Örgüt Kültürü Ölçeklerinin Ar-Ge Bütçesi Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Ar Ge Bütçesi	N	Ort.	Std. Sapma	T	P
Ürün İnovasyon Yeteneği	%3 ve daha az	159	85,10	7,306	-0,914	0,362
	%3 ten fazla	114	85,96	8,146		
Pazar İnovasyon Yeteneği	%3 ve daha az	159	81,70	7,951	-1,878	0,061
	%3 ten fazla	114	83,45	7,039		
Strateji İnovasyon Yeteneği	%3 ve daha az	159	77,18	13,000	-4,173***	<0,01
	%3 ten fazla	114	83,32	10,418		
Süreç İnovasyon Yeteneği	%3 ve daha az	159	81,16	9,106	-4,312***	<0,01
	%3 ten fazla	114	85,36	5,929		
İnovasyon Yeteneği	%3 ve daha az	159	81,43	7,716	-4,028***	<0,01
	%3 ten fazla	114	84,89	5,823		
Örgüt Kültürü	%3 ve daha az	159	85,10	7,306	-0,914	0,362
	%3 ten fazla	114	85,96	8,146		

(*** P<0,001)

İnovasyon yeteneği ve alt boyutlarıyla örgüt kültürü ölçeklerinin Ar-Ge bütçesi değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 35’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre strateji inovasyon yeteneği, süreç inovasyon yeteneği ve inovasyon yeteneği genel boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Sadece ürün inovasyon yeteneği boyutu, pazar inovasyon yeteneği boyutu ve örgüt kültürü ölçeğinde Ar-Ge bütçesi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Ortalamalar

incelendiğinde Ar-Ge bütçesi %3 den fazla olan örgüt çalışanlarının ortalamasının daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

4.4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

Bu bölümde çalışma kapsamında ele alınan inovasyon yeteneği ve alt boyutları ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü arasındaki olası ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Çalışmanın amacı ve hipotezler doğrultusunda bu ilişkide X ve Y kuşağının rolünü değerlendirmek için katılımcılar ait oldukları kuşaklara göre ayrılmış ve her bir kuşak için değişkenler arası korelasyon analizleri ayrı ayrı yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 36 ve Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 36.

X Kuşağı İçin Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ürün İnovasyon Yeteneği	Pazar İnovasyon Yeteneği	Strateji İnovasyon Yeteneği	Süreç İnovasyon Yeteneği	İnovasyon Yeteneği	Örgüt Kültürü
Ürün İnovasyon Yeteneği	1					
Pazar İnovasyon Yeteneği	0,478***	1				
Strateji İnovasyon Yeteneği	0,295***	0,374***	1			
Süreç İnovasyon Yeteneği	0,447***	0,572***	0,395***	1		
İnovasyon Yeteneği	0,659***	0,725***	0,655***	0,906***	1	
Örgüt Kültürü	0,175**	0,440***	0,181**	0,398***	0,402***	1

(***P<0.01, **P<0,05 ve *P<0,10)

Tablo 36 incelendiğinde X Kuşağı için:

- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki söz konusudur ($r=0,402$; $p<0,01$).
- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile ürün inovasyon yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki söz konusudur ($r = 0,175$ $p<0,01$).
- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile strateji inovasyon yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki söz konusudur ($r = 0,374$; $p<0,01$).

- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile süreç inovasyon yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki söz konusudur ($r=0,398$; $p<0,01$).
- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile pazarlama inovasyon yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki söz konusudur ($r=0,440$; $p<0,01$).

Tablo 37.

Y Kuşağı İçin Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ürün İnovasyon Yeteneği	Pazar İnovasyon Yeteneği	Strateji İnovasyon Yeteneği	Süreç İnovasyon Yeteneği	İnovasyon Yeteneği	Örgüt Kültürü
Ürün İnovasyon Yeteneği	1					
Pazar İnovasyon Yeteneği	0,727***	1				
Strateji İnovasyon Yeteneği	0,601***	0,660***	1			
Süreç İnovasyon Yeteneği	0,624***	0,728***	0,625***	1		
İnovasyon Yeteneği	0,800***	0,857***	0,802***	0,938***	1	
Örgüt Kültürü	0,315***	0,454***	0,357***	0,602***	0,550***	1

(*** $P<0,01$, ** $P<0,05$ ve * $P<0,10$)

Tablo 37 incelendiğinde Y kuşağı için:

- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki söz konusudur ($r=0,550$; $p<0,01$).
- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile ürün inovasyon yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki söz konusudur ($r = 0,315$; $p<0,01$)
- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile strateji inovasyon yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki söz konusudur ($r = 0,357$; $p<0,01$).
- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile süreç inovasyon yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki söz konusudur ($r=0,602$; $p<0,01$)
- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile pazarlama inovasyon yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki söz konusudur ($r=0,454$; $p<0,01$) denilebilir.

4.5. Regresyon Analizleri

X ve Y Kuşağı için yapılan korelasyon analizlerinde bulgulandığı üzere inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı ilişki vardır. Bu aşamadan sonra bir sonraki aşamaya geçerek söz konusu değişkenlerin bir biri üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu etkide X ve Y Kuşağının rolünü tespit etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Bu bölümde inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeğinin inovasyon yeteneği üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak inovasyon yeteneği ve alt boyutları tek tek değerlendirilmekte ve bağımsız değişken olarak da inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ele alınmaktadır. X ve Y Kuşak çalışanlarının inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyon yeteneğine etkisinin olup olmadığını (H1,H2,H3,H4,H5,H6,H7,H8,H9,H10) hipotezlerini açıklamak için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

H1; “ X Kuşağına ait çalışanların İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının inovasyon yeteneği *algıları* üzerinde etkisi *vardır*” hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 38.

X Kuşağı İçin; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısının İnovasyon Yeteneği Algısı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken İnovasyon Yeteneği	Regresyon Katsayıları (Beta Katsayısı)	Std. Regresyon Katsayıları	T	P
Sabit	65,211		19,859	0,000
Örgüt Kültürü	0,225	0,402	5,472	0,000
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
0, ,402	0,162	0,157	29,944***	<0,001

(***p<0,001)

Açıklayıcı değişken (bağımsız değişken) örgüt kültürü, açıklanan değişken (bağımlı değişken) inovasyon alınarak oluşturulan doğrusal regresyon modeli Tablo 38’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı

($F=29,944$; $p<0,001$) olduğu görülmektedir. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı ile inovasyon yeteneği algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ($R=0.402$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,157$ olarak bulunmuştur. Buna göre inovasyon yeteneği algısının değişiminin %15'i doğrusal regresyon modeli aracılığıyla örgüt kültürü değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Ayrıca regresyon katsayısının işaretinden de görüldüğü gibi bu değişkenler arasında pozitif yönlü doğrusal ilişki vardır. Regresyon modelinin katsayılarının anlamlılığı için yapılan student-t testine göre her iki katsayı da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara göre regresyon doğrusunun tahmini(inovasyon yeteneği) = $65,211 + 0,225 \times (\text{Örgüt kültürü})$ olarak elde edilir. Standart regresyon katsayısına göre örgüt kültürü değişkenindeki 1 birim artış inovasyon yeteneği değişkeninde 0,225 birim artışa neden olmaktadır. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H2; “*X Kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının ürün inovasyonu yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır*” hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 39.

X Kuşağı İçin; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısının Ürün İnovasyon Yeteneği Algısı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken: Ürün İnovasyonu	Regresyon Katsayıları (Beta Katsayısı)	Std. Regresyon Katsayıları	T	P
Sabit	76,469		18,966	0,000
Örgüt Kültürü	0,112	0,175	2,218	0,028
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	P
0,175	0,031	0,025	4,919*	0,028

(*** $p<0,001$)

Açıklayıcı değişken (bağımsız değişken) örgüt kültürü, açıklanan değişken (bağımlı değişken) ürün inovasyonu alınarak oluşturulan doğrusal regresyon modelinin Tablo 39’da verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

H3; “*X Kuşağına ait çalışanlarda* inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının süreç inovasyon yeteneği *algıları* üzerinde etkisi‘ vardır” hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 40.

X Kuşağı İçin; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algılarının Süreç İnovasyon Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken: Süreç İnovasyonu	Regresyon Katsayıları (Beta Katsayısı)	Std. Regresyon Katsayıları	T	P
Sabit	62,279		15,968	0,000
Örgüt Kültürü	0,263	0,398	5,399	0,000
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	P
0,398	0,158	0,153	29,150***	<0,001

(***p<0,001)

Açıklayıcı değişken (bağımsız değişken) örgüt kültürü, açıklanan değişken (bağımlı değişken) süreç inovasyonu alınarak oluşturulan doğrusal regresyon modeli Tablo 40’da verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F=29,150; p<0,001) olduğu görülmektedir. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı ile süreç inovasyon yeteneği algısı arasında pozitif bir ilişki vardır (R=0,398). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,153$ olarak bulunmuştur. Buna göre süreç inovasyon yeteneği algısı değişiminin %15’i doğrusal regresyon modeli aracılığıyla örgüt kültürü değişkeni tarafından açıklanacağını göstermektedir. Standart regresyon katsayısına göre örgüt kültürü değişkenindeki 1 birim artışın süreç inovasyon yeteneği değişkeninde 0, 263 birim artışa neden olması beklenir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; H3 hipotezi kabul edilmiştir.

H4; “*X Kuşağına ait çalışanlarda*, İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının strateji inovasyon yeteneği *algıları* üzerinde etkisi vardır hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 41.

X Kuşağının; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Algılarının Strateji İnovasyonu Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı. Değişken: Strateji İnovasyonu	Regresyon Katsayıları (Beta Katsayısı)	Std. Regresyon Katsayıları	T	P
Sabit	64,192		9,366	0,000
Örgüt Kültürü	0,196	0,181	2,288	0,023
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	P
0,181	0,033	0,026	5,237***	<0,001

(***p<0,001)

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=5,237$ $p<0,001$) olduğu görülmektedir. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı ile strateji inovasyon yeteneği algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ($R=0,181$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,026$ olarak bulunmuştur. Buna göre strateji inovasyon yeteneği algısı değişiminin %26'sı doğrusal regresyon modeli aracılığıyla örgüt kültürü değişkeni tarafından açıklanacağını göstermektedir. Standart regresyon katsayısına göre örgüt kültürü değişkenindeki 1 birim artışın strateji inovasyon yeteneği değişkeninde 0,196 birim artışa neden olması beklenir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; H4 hipotezi kabul edilmiştir. H5; “*X Kuşağına ait çalışanlarda, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının pazarlama inovasyonu yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır*” hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 42.

X Kuşağının; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algılarının Pazarlama İnovasyon Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken: Pazarlama İnovasyonu	Regresyon Katsayıları (Beta Katsayısı)	Std. Regresyon Katsayıları	T	P
Sabit	60,994		16,921	0,000
Örgüt Kültür	0,275	0,440	6,102	0,000
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	P
0,440	0,194	0,188	37,229***	<0,001

(***p<0,001)

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=37,229p<0,001$) olduğu görülmektedir. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile pazarlama inovasyon yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır ($R=0,440$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,188$ olarak bulunmuştur. Buna göre pazarlama inovasyon yeteneği algısı değişiminin %18'i doğrusal regresyon modeli aracılığıyla örgüt kültürü algısı değişkeni tarafından açıklanacağını göstermektedir. Standart regresyon katsayısına göre örgüt kültürü değişkenindeki 1 birim artışın pazarlama inovasyon yeteneği değişkeninde 0,275 birim artışa neden olması beklenir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; H5 hipotezi kabul edilmiştir.

H6. “*Y Kuşağına ait çalışanlarda, İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının inovasyon yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır*” hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 43.

Y Kuşağının; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algılarının İnovasyon Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken İnovasyon Yeteneği	Regresyon Katsayıları (Beta Katsayısı)	Std. Regresyon Katsayıları	T	P
Sabit	39,250		6,316	0,000
Örgüt Kültürü	0,556	0,550	7,029	0,000
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	P
0,550	0,302	0,296	49,411***	<0,001

(*** $p<0,001$)

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=49,411 p<0,001$) olduğu görülmektedir. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı ile inovasyon yeteneği algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ($R=0,550$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,296$ olarak bulunmuştur. Buna göre inovasyon yeteneği algısının değişiminin %29'u doğrusal regresyon modeli aracılığıyla örgüt kültürü değişkeni tarafından açıklanacağını göstermektedir. Standart regresyon katsayısına göre örgüt kültürü değişkenindeki 1 birim artışın pazarlama

inovasyon yeteneği değişkeninde 0,556 birim artışa neden olması beklenir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; H6 hipotezi kabul edilmiştir. H7; *Y Kuşağına ait çalışanlarda*, İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının ürün inovasyon yeteneği *algıları* üzerinde etkisi vardır hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 44.

Y Kuşağının; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algılarının Ürün İnovasyon Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken Ürün İnovasyonu	Regresyon Katsayıları (Beta Katsayısı)	Std. Regresyon Katsayıları	T	P
Sabit	58,466		8,432	0,000
Örgüt Kültürü	0,323	0,315	3,540	0,001
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	P
0,315	0,099	0,091	12,532*	0,001

(*p<0,05)

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F=12,532 p<0,05) olduğu görülmektedir. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı ile ürün inovasyon yeteneği algısı arasında pozitif bir ilişki vardır (R=0,315). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,091$ olarak bulunmuştur. Buna göre ürün inovasyon yeteneği algı değişiminin %9'u doğrusal regresyon modeli aracılığıyla örgüt kültürü değişkeni tarafından açıklanacağını göstermektedir. Standart regresyon katsayısına göre örgüt kültürü değişkenindeki 1 birim artışın ürün inovasyon yeteneği değişkeninde 0,323 birim artışa neden olması beklenir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; H7 hipotezi kabul edilmiştir.

H8 ; *Y kuşağına ait çalışanlarda*, İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının süreç inovasyon yeteneği *algıları* üzerinde etkisi vardır hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 45.

Y Kuşağının; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algılarının Süreç İnovasyon Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken Süreç İnovasyonu	Regresyon katsayıları (Beta Katsayısı)	Std. regresyon katsayıları	T	P
Sabit	29,892		4,537	0,000
Örgüt Kültürü	0,674	0,602	8,046	0,000
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
0,602	0,282	0,357	64,731***	<0,001

(***p<0,001)

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F=64,731 p<0,001) olduğu görülmektedir. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı ile süreç inovasyon yeteneği algısı arasında pozitif bir ilişki vardır (R=0,602). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,357$ olarak bulunmuştur.

Buna göre süreç inovasyon yeteneği algısı değişiminin %35'i doğrusal regresyon modeli aracılığıyla örgüt kültürü değişkeni tarafından açıklanacağını göstermektedir. Standart regresyon katsayısına göre örgüt kültürü değişkenindeki 1 birim artışın ürün inovasyon yeteneği değişkeninde 0,674 birim artışa neden olması beklenir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; H8 hipotezi kabul edilmiştir. H9; “ *Y kuşağına ait çalışanlarda, İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının strateji inovasyon yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır* hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 46.

Y Kuşağının; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algılarının Strateji İnovasyon Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken Strateji İnovasyonu	Regresyon katsayıları (Beta Katsayısı)	Std. regresyon katsayıları	T	P
Sabit	35,999		3,335	0,000
Örgüt Kültür	0,560	0,357	4,076	0,000
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
0,357	0,127	0,120	16,615***	<0,001

(***p<0,001)

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=16,615$ $p<0,001$) olduğu görülmektedir. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı ile strateji inovasyon yeteneği algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ($R=0,357$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,120$ olarak bulunmuştur. Buna göre strateji inovasyon yeteneği algı değişiminin %12'si doğrusal regresyon modeli aracılığıyla örgüt kültürü değişkeni tarafından açıklanacağını göstermektedir. Standart regresyon katsayısına göre örgüt kültürü değişkenindeki 1 birim artışın ürün inovasyon yeteneği değişkeninde 0,560 birim artışa neden olması beklenir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; H9 hipotezi kabul edilmiştir. H10; “*Y kuşağına ait çalışanlarda, İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algılarının pazarlama inovasyon yeteneği algıları üzerinde etkisi vardır*” hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 47.

Y Kuşağının; İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algılarının Pazarlama İnovasyon Yeteneği Algıları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken Pazarlama İnovasyonu	Regresyon Katsayıları (Beta Katsayısı)	Std. Regresyon Katsayıları	T	P
Sabit	45,474		6,739	0,000
Örgüt Kültürü	0,467	0,454	5,437	0,000
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	P
0,454	0,206	0,199	29,560***	<0,001

(*** $p<0,001$)

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=16,615$ $p<0,001$) olduğu görülmektedir. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı ile pazarlama inovasyon yeteneği algısı arasında pozitif bir ilişki vardır ($R=0,454$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,199$ olarak bulunmuştur. Buna göre pazarlama inovasyon yeteneği algısı değişiminin %19'u doğrusal regresyon modeli aracılığıyla örgüt kültürü değişkeni tarafından açıklanacağını göstermektedir. Standart regresyon katsayısına göre örgüt kültürü değişkenindeki 1 birim artışın pazarlama inovasyon yeteneği değişkeninde 0,467 birim artışa neden olması beklenir.

Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; H10 hipotezi kabul edilmiştir.

Kuşak farkının, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının inovasyon yeteneği algısına etkisinin değişip değişmediğini test etmek (H11,H12,H13,H14,H15) için çoklu doğrusal regresyon modeli analizinden yararlanılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon modelinde amaç, bağımsız değişkenler (açıklayıcı değişkenler) ile bağımlı değişkendeki (cevap değişkeni) toplam değişimi açıklamaktır(Kayaalp, Güney, Cebeci, 2015, s.2).

Modeldeki değişkenlerden bir tanesi kategorik değişken (kuşak farkı) olduğunda kurulan regresyon modeline ise gölge değişkenli regresyon modeli denir. Eğer gölge değişkeni sadece sabit parametreyi etkileyip etkilemediği test edilecekse kurulan regresyon modeline sadece gölge değişkeni (kuşak farkı) dahil edilir. Eğer araştırma problemi; gölge değişkenin, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini değiştirip değiştirmediği ise modele bağımsız değişkenle gölge değişkenin etkileşimi terimi de eklenir (Çil Yavuz, 2018, s.270). Bu sebeple; çalışmada uygulanan çoklu regresyon modeline gölge değişken (kuşak farkı) ile örgüt kültürü ve kuşak farkının etkileşimi de eklenerek analiz uygulanmıştır.

Tablo 48.

İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısının İnovasyon Yeteneği Algısı Üzerindeki Etkinin Kuşaklara Göre Farklılığı

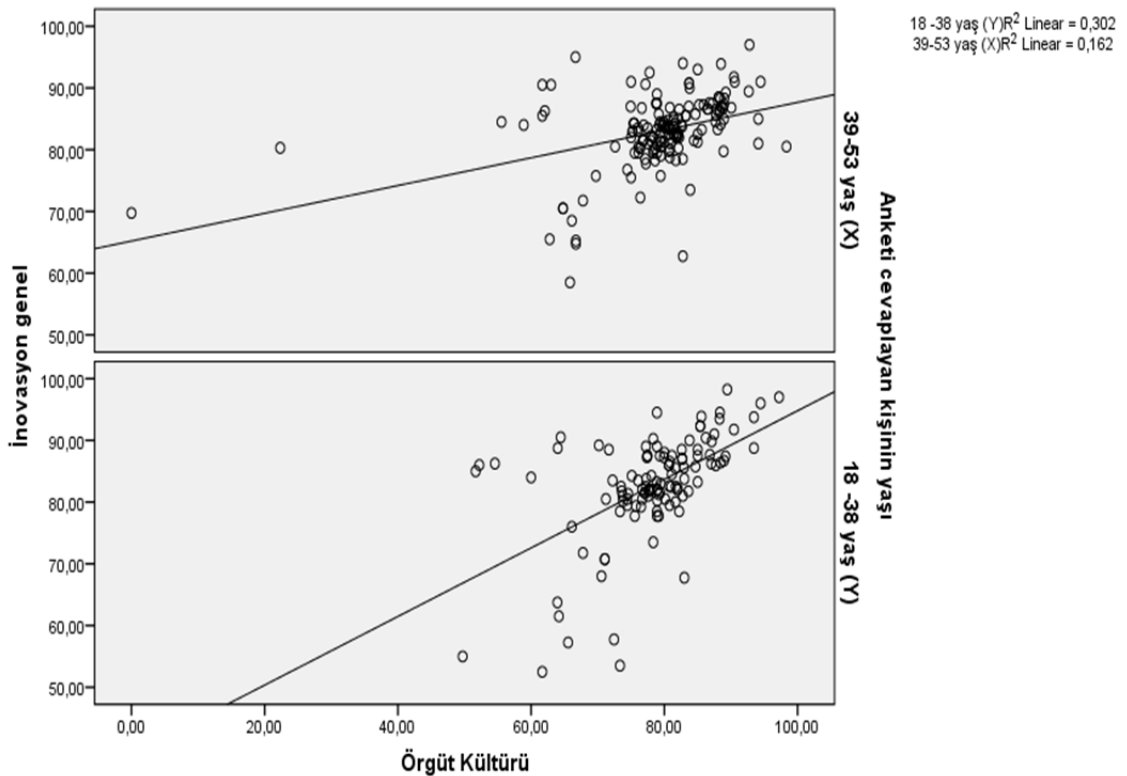
İnovasyon Yeteneği	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	T	P
Sabit	82,962		218,289	0,000
Kuşak Farkı	-0,055	-0,008	-0,145	0,885
Örgüt Kültürü	3,592	0,500	9,180	0,000
Örgüt Kültürü X Kuşak Farkı	-1,611	-0,216	-3,969	0,000
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	P
0,497	0,247	0,238	29,359***	<0,001

(***P<0,001)

H11 hipotezi kapsamında İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için sabit parametresini ve eğim parametresini etkileyen gölge değişkenli regresyon modeli kurulmuştur. Elde edilen bulgulara göre örgüt kültürü algısının etkisi istatistiksel

olarak anlamlı bulunmuştur($p<0,001$). Sabit terimi etkileyen terime karşılık gelen kuşak farkının etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p>0,001$). Eğitim parametresini etkileyen terime karşılık gelen örgüt kültürü ile kuşak farkı etkileşiminin (Örgüt Kültürü x Kuşak farkı) etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($p<0,001$). Buna göre kuşak farkı inovasyon yeteneğinin ortalaması üzerinde etkisi olmasa da farklı kuşaklardaki çalışanlar için örgüt kültürünün inovasyon üzerindeki etkisi için regresyon modelinin hem eğim parametresi hem de modelin belirleme katsayısı değişmektedir. Bu durum Şekil 3’de verilen grafikte ve H1 ile H6 hipotezlerine ait regresyon modellerinde de görülmektedir. Eğitim parametresini etkileyen terime karşılık gelen örgüt kültürü ile kuşak farkının etkileşiminin (Örgüt Kültürü x Kuşak farkı) etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunması ($p<0,05$) aynı zamanda kuşak farkı rolünün olduğu anlamına gelmektedir.

Bu bağlamda H11; İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 3. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi için saçılım grafiği

X Kuşağı çalışanların Y Kuşağı çalışanlarına göre eğim parametresinin farklılaştığı Şekil 3'de de görülmektedir. Ayrıca Şekil 3'de verilen saçılım grafiği ve H1 ile H6 hipotezlerine ilişkin regresyon bulguları tablosunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir. Y Kuşağı çalışanların inovasyon yeteneği üzerindeki değişkenliğin %30 unu açıkladığı tespit edilmiştir. Y kuşağı çalışanların olduğu örgütte, örgüt kültürü bir birim arttığında inovasyon yeteneği 0,550 birim artış olması beklenir. X Kuşağı çalışanların inovasyon yeteneği üzerindeki değişkenliğin %16'sını açıkladığı tespit edilmiştir. X Kuşağı çalışanların olduğu örgütte, örgüt kültürü bir birim arttığında inovasyon 0,402 birim artış olması beklenir.

Tablo 49.

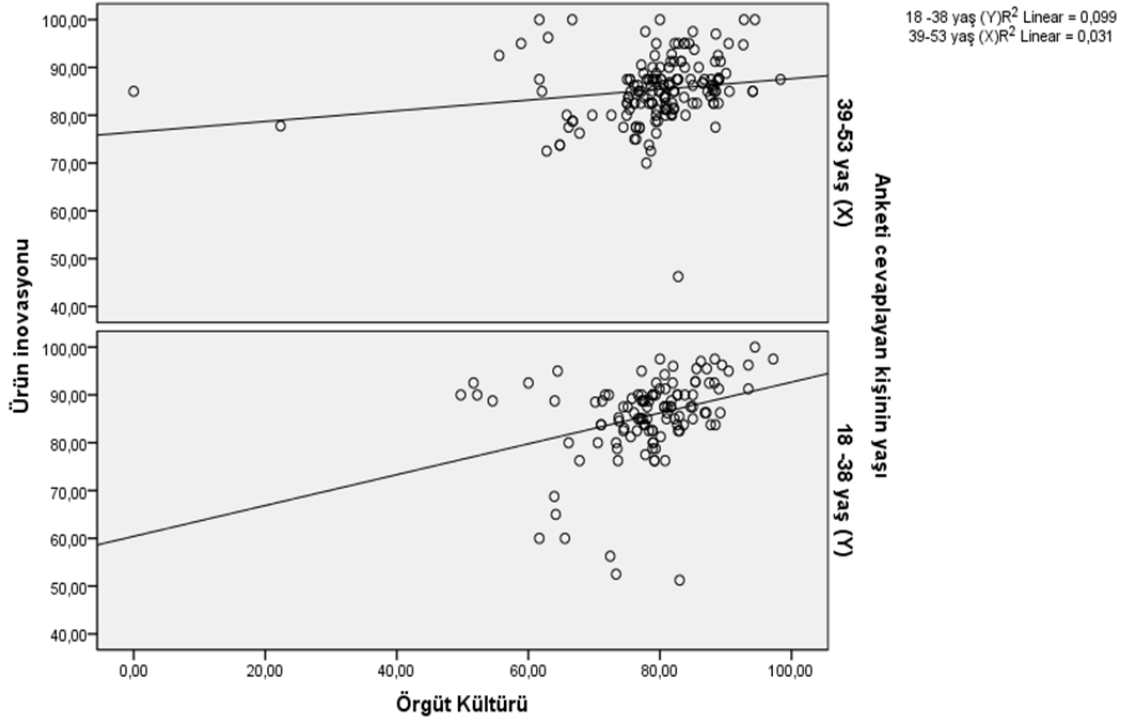
İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısının Ürün İnovasyon Yeteneği Algısı Üzerindeki Etkinin Kuşaklara Göre Farklılığı

Ürün İnovasyonu	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	T	P
Sabit	85,516		189,585	0,000
Kuşak Farkı	-0,276	-0,036	-0,610	0,542
Örgüt Kültürü	1,980	0,258	4,264	0,000
Örgüt Kültürüxkuşak Farkı	-1,027	-0,129	-2,131	0,034
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	P
0,261	0,068	0,058	6,560***	<0,001

(***P<0,001)

H12 hipotezi kapsamında, İnovasyonu destekleyen örgüt kültürün algısının ürün inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için sabit parametresini ve eğim parametresini etkileyen gölge değişkenli regresyon modeli kurulmuştur. Elde edilen bulgulara göre örgüt kültürünün etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$). Sabit terimi etkileyen terime karşılık gelen kuşak farkının etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p>0,001$). Eğim parametresini etkileyen terime karşılık gelen örgüt kültürü ile kuşak farkı etkileşiminin (Örgüt Kültürü x Kuşak farkı) etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($p<0,001$). Buna göre kuşak farkı ürün inovasyon yeteneğinin ortalaması üzerinde etkisi olmasa da farklı kuşaklardaki çalışanlar için örgüt kültürünün ürün inovasyonu üzerindeki etkisi için regresyon modelinin hem eğim parametresi hem de modelin belirleme katsayısı değişmektedir. Bu durum Şekil 4'de verilen grafikte ve H2 ile H7 hipotezlerine ait

regresyon modellerinde de görülmektedir. Eğim parametresini etkileyen terime karşılık gelen örgüt kültürü ile kuşak farkı etkileşiminin (Örgüt Kültürü x Kuşak farkı) etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunması ($p < 0,001$) aynı zamanda kuşak farkı rolünün olduğu anlamına gelmektedir. Bu bağlamda H12; İnovasyonu destekleyen örgüt kültürün algısının ürün inovasyon yeteneği *algısı* üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 4. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürün algısının ürün inovasyon yeteneği *algısı* üzerindeki etkisi için saçılım grafiği

X Kuşağı çalışanların Y Kuşağı çalışanlarına göre eğim parametresinin farklılaştığı Şekil 4'de de görülmektedir. Ayrıca Şekil 4'de verilen saçılım grafiği ve H2 ile H7 hipotezlerine ilişkin regresyon bulguları tablosunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir. Y Kuşağı çalışanların ürün inovasyon yeteneği *algısı* üzerindeki değişkenliğin %10'nunu açıkladığı tespit edilmiştir. Y Kuşağı çalışanların olduğu örgütte, örgüt kültürü *algısı* bir birim arttığında ürün inovasyonu 0,315 birim artış olması beklenir. X Kuşağı çalışanların ürün inovasyon yeteneği *algısı* üzerindeki değişkenliğin %3'nü açıkladığı tespit edilmiştir. X Kuşağı çalışanların olduğu örgütte, örgüt kültürü *algısı* bir birim arttığında ürün inovasyonu 0,175 birim artış olması beklenir.

Tablo 50.

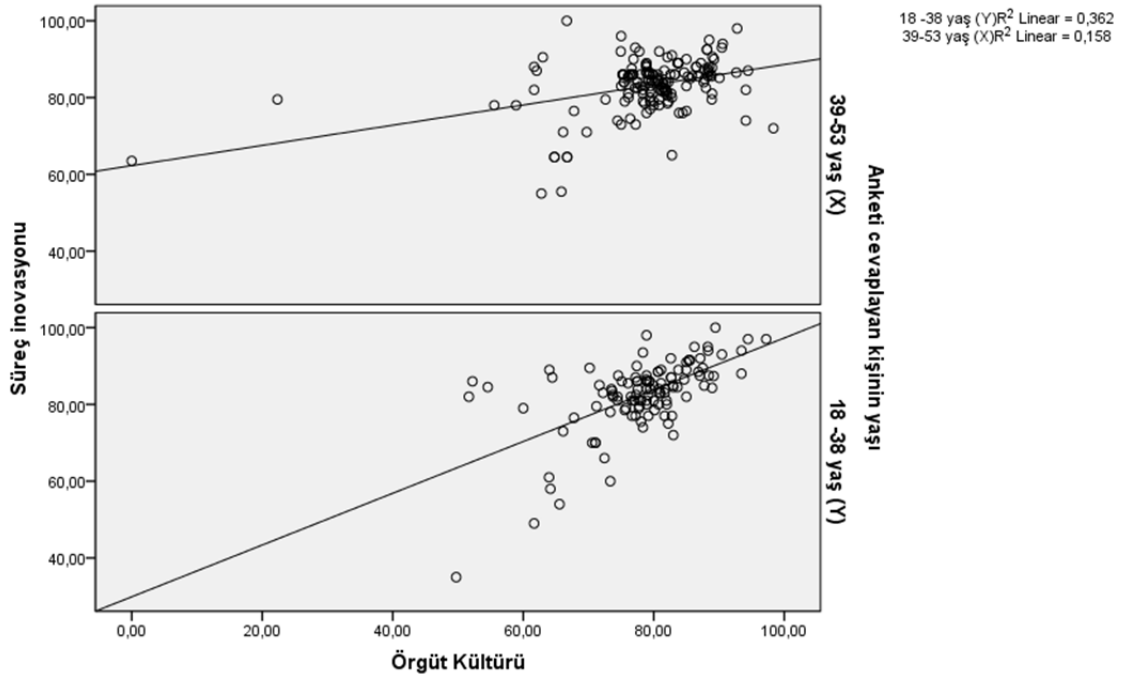
İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısının Süreç İnovasyon Yeteneği Algısı Üzerindeki Etkinin Kuşaklara Göre Farklılığı

Süreç İnovasyonu	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	T	P
Sabit	83,020		195,270	0,000
Kuşak Farkı	0,005	0,001	0,012	0,991
Örgüt Kültürü	4,306	0,526	9,838	0,000
Örgüt Kültürü X Kuşak Farkı	-2,001	-0,235	-4,406	0,000
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	P
0,524	0,275	0,267	33,999***	<0,001

(***P<0,001)

H₁₃ hipotezi kapsamında, İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının süreç inovasyon yeteneği *algısı* üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için sabit parametresini ve eğim parametresini etkileyen gölge değişkenli regresyon modeli kurulmuştur. Elde edilen bulgulara göre örgüt kültürünün etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$). Sabit terimi etkileyen terime karşılık gelen kuşak farkının etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p > 0,001$). Eğim parametresini etkileyen terime karşılık gelen örgüt kültürü ile kuşak farkı etkileşiminin (Örgüt Kültürü x Kuşak farkı) etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$). Buna göre kuşak farkı süreç inovasyon yeteneği algısının ortalaması üzerinde etkisi olmasa da farklı kuşaklardaki çalışanlar için örgüt kültürünün süreç inovasyonu üzerindeki etkisi için regresyon modelinin hem eğim parametresi hem de modelin belirleme katsayısı değişmektedir. Bu durum Şekil 5’de verilen grafikte ve H3 ile H8 hipotezlerine ait regresyon modellerinde de görülmektedir. Eğim parametresini etkileyen terime karşılık gelen örgüt kültürü ile kuşak farkı etkileşiminin (Örgüt Kültürü x Kuşak farkı) etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunması ($p < 0,001$) aynı zamanda kuşak farkı rolünün olduğu anlamına gelmektedir.

Bu bağlamda H13; İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının süreç inovasyon yeteneği *algısı* üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 5. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının süreç inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi için saçılım grafiği

X Kuşağı çalışanların Y Kuşağı çalışanlarına göre eğitim parametresinin farklılaştığı Şekil 5'de görülmektedir. Ayrıca Şekil 5' de verilen saçılım grafiği ve H3 ile H8 hipotezlerine ilişkin regresyon bulguları tablosunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir. Y Kuşağı çalışanların süreç inovasyon yeteneği algısı üzerindeki değişkenliğin %36' sını açıkladığı tespit edilmiştir. Y Kuşağı çalışanların olduğu örgütte, örgüt kültürü bir birim arttığında ürün inovasyonu 0,602 birim artış olması beklenir. X Kuşağı çalışanların süreç inovasyon yeteneği üzerindeki değişkenliğin %15'ini açıkladığı tespit edilmiştir. X Kuşağı çalışanların olduğu örgütte, örgüt kültürü bir birim arttığında süreç inovasyonu 0,398 birim artış olması beklenir.

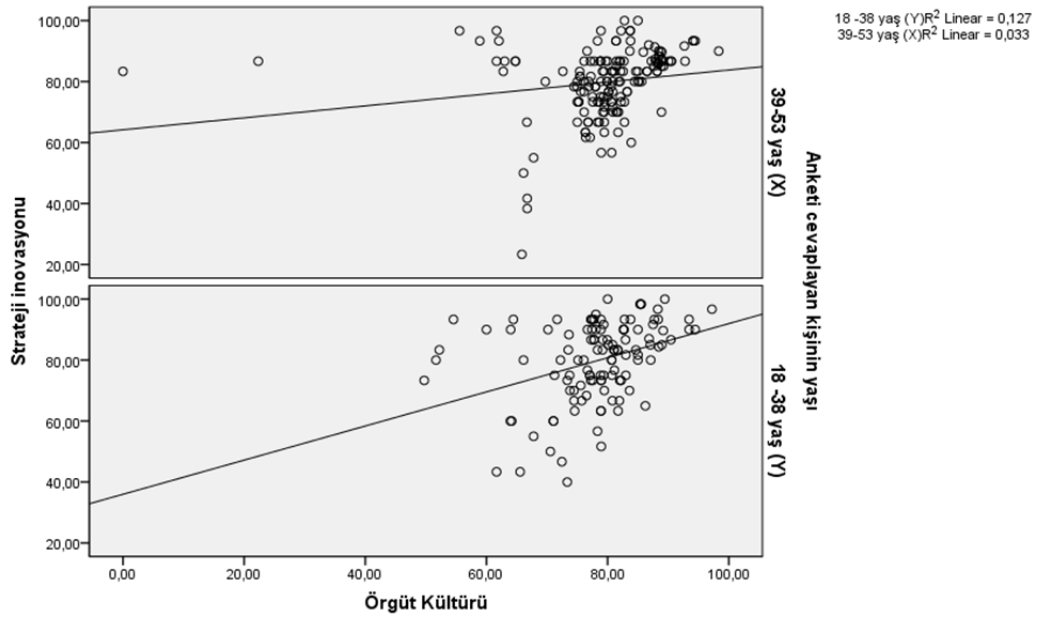
Tablo 51.

İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısının Strateji İnovasyon Yeteneği Algısı Üzerindeki Etkinin Kuşaklara Göre Farklılığı

Strateji İnovasyonu	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	T	P
Sabit	79,839		110,520	0,000
Kuşak Farkı	-0,226	-0,018	-0,312	0,756
Örgüt Kültürü	3,448	0,279	4,636	0,000
Örgüt Kültürü X Kuşak Farkı	-1,771	-0,138	-2,294	0,023
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	P
0,281	0,079	0,069	7,690***	<0,001

(***p<0,001)

H₁₄ hipotezi kapsamında, İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının strateji inovasyon yeteneği *algısı* üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için sabit parametresini ve eğim parametresini etkileyen gölge değişkenli regresyon modeli kurulmuştur. Elde edilen bulgulara göre örgüt kültürünün etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur(p<0,001). Sabit terimi etkileyen terime karşılık gelen kuşak farkının etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p>0,001). Eğim parametresini etkileyen terime karşılık gelen örgüt kültürü ile kuşak farkı etkileşiminin (Örgüt Kültürü x Kuşak farkı) etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur(p<0,001). Buna göre kuşak farkı strateji inovasyon yeteneğinin ortalaması üzerinde etkisi olmasa da farklı kuşaklardaki çalışanlar için örgüt kültürünün strateji inovasyonu üzerindeki etkisi için regresyon modelinin hem eğim parametresi hem de modelin belirleme katsayısı değişmektedir. Bu durum Şekil 6'da verilen grafikte ve H4 ile H9 hipotezlerine ait regresyon modellerinde de görülmektedir. Eğim parametresini etkileyen terime karşılık gelen örgüt kültürü ile kuşak farkı etkileşiminin (Örgüt KültürüxKuşak farkı) etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunması (p<0,001) aynı zamanda kuşak farkı rolünün olduğu anlamına gelmektedir. Bu bağlamda H14; İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının strateji inovasyon yeteneği *algısı* üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 6. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının strateji inovasyon yeteneği algısı üzerindeki etkisi için saçılım grafiği

X Kuşağı çalışanların Y Kuşağı çalışanlarına göre eğitim parametresinin farklılaştığı Şekil 6'da görülmektedir. Ayrıca Şekil 6'da verilen saçılım grafiği ve H4 ile H9 hipotezlerine ilişkin regresyon bulguları tablosunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir. Y Kuşağı çalışanların strateji inovasyon yeteneği üzerindeki değişkenliğin %12'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Y Kuşağı çalışanların olduğu örgütte, örgüt kültürü bir birim arttığında strateji inovasyonu 0,357 birim artış olması beklenir. X Kuşağı çalışanların strateji inovasyon yeteneği üzerindeki değişkenliğin %3'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. X Kuşağı çalışanların olduğu örgütte, örgüt kültürü bir birim arttığında strateji inovasyonu 0,181 birim artış olması beklenir.

Tablo 52.

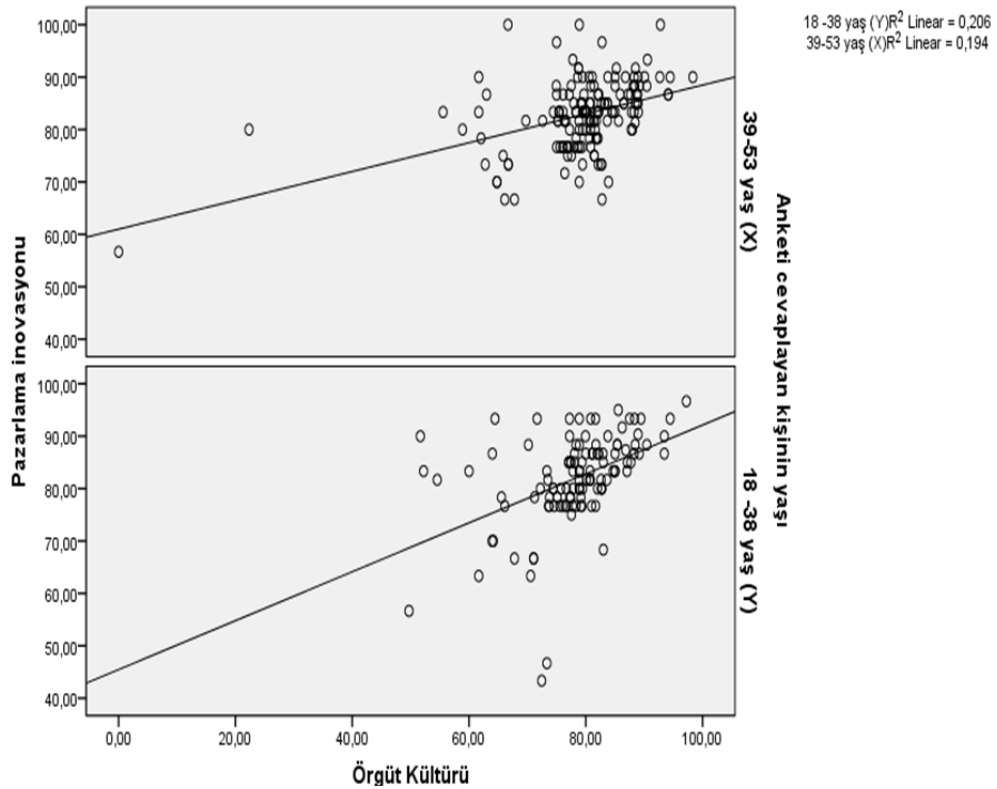
İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısının 'Pazarlama İnovasyon Yeteneği Algısı Üzerindeki Etkinin Kuşaklara Göre Farklılığı

Pazarlama İnovasyonu	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	T	P
Sabit	82,483		198,898	0,000
Kuşak Farkı	0,209	0,027	0,502	0,616
Örgüt Kültürü	3,505	0,460	8,209	0,000
Örgüt Kültürü X Kuşak Farkı	-0,933	-0,118	-2,106	0,036
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	P
0,450	0,203	0,194	22,816***	<0,001

(***p<0,001)

H15 hipotezi kapsamında, İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının pazarlama inovasyon yeteneği *algısı* üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için sabit parametresini ve eğim parametresini etkileyen gölge değişkenli regresyon modeli kurulmuştur. Elde edilen bulgulara göre örgüt kültürünün etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$). Sabit terimi etkileyen terime karşılık gelen kuşak farkının etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p > 0,001$). Eğim parametresini etkileyen terime karşılık gelen örgüt kültürü ile kuşak farkı etkileşiminin (Örgüt Kültürü x Kuşak farkı) etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$).

Buna göre kuşak farkı pazarlama inovasyon yeteneğinin ortalaması üzerinde etkisi olmadığı ancak farklı kuşaklardaki çalışanlar için örgüt kültürünün pazarlama inovasyonu üzerindeki etkisi de değişmektedir. Bu bağlamda H15; “İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının pazarlama inovasyon yeteneği *algısı* üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşmaktadır hipotez kabul edilmiştir.



Şekil 7. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının pazarlama inovasyon yeteneği *algısı* üzerindeki etkisi için saçılım grafiği

X Kuşağı çalışanların Y Kuşağı çalışanlarına göre eğim parametresinin farklılaştığı Şekil 7’de görülmektedir. Ayrıca Şekil 7’de verilen saçılım grafiği ve H5 ile

H10 hipotezlerine ilişkin regresyon bulguları tablosunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir. Y Kuşağı çalışanların pazarlama inovasyon yeteneği üzerindeki değişkenliğin %20'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Y Kuşağı çalışanların olduğu örgütte, örgüt kültürü bir birim arttığında strateji inovasyonu 0,454 birim artış olması beklenir. X Kuşağı çalışanların strateji inovasyon yeteneği üzerindeki değişkenliğin %19'unu açıkladığı tespit edilmiştir. X Kuşağı çalışanların olduğu örgütte, örgüt kültürü bir birim arttığında strateji inovasyonu 0,440 birim artış olması beklenir.

Tablo 53.

Regresyon Hipotezleri Sonuçları

H1	X Kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının inovasyon yeteneği <i>algısı</i> üzerinde etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H2	X Kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının ürün inovasyon <i>algısı</i> üzerinde etkisinde vardır	<i>Kabul</i>
H3	X Kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının süreç inovasyon <i>algısı</i> üzerinde etkisi' vardır.	<i>Kabul</i>
H4	X Kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının strateji inovasyon <i>algısı</i> üzerinde etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H5	X Kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının pazarlama inovasyon <i>algısı</i> üzerinde etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H6	Y Kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının inovasyon yeteneği <i>algısı</i> üzerinde etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H7	Y Kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının ürün inovasyon <i>algısı</i> üzerinde etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H8	Y Kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının süreç inovasyon <i>algısı</i> üzerinde etkisi vardır	<i>Kabul</i>
H9	Y Kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının strateji inovasyon <i>algısı</i> üzerinde etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H10	Y Kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının pazarlama inovasyon <i>algısı</i> üzerinde etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H11	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının inovasyon yeteneği <i>algısı</i> üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşmaktadır.	<i>Kabul</i>
H12	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürün algısının ürün inovasyon yeteneği <i>algısı</i> üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşmaktadır	<i>Kabul</i>
H13	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının süreç inovasyon yeteneği <i>algısı</i> üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşmaktadır.	<i>Kabul</i>
H14	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının strateji inovasyon yeteneği <i>algısı</i> üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşmaktadır.	<i>Kabul</i>
H15	İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının pazarlama inovasyon yeteneği <i>algısı</i> üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşmaktadır.	<i>Kabul</i>

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA VE YORUMLAR

5.1. Tartışma

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın temel bulguları alan yazında yer alan diğer bazı çalışmalarla karşılaştırmalı olarak tartışılmakta ve yorumlanmaktadır. “İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün İnovasyon Yeteneğine Etkisinde Kuşak Farkının Rolü” konulu bu çalışmada inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyon yeteneği üzerine etkisini ve kuşak farkının bu etkiler üzerindeki rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, 10.06.2018 ile 20.08.2018 tarihleri arasında Adana’da imalat firmalarında çalışanlardan anket yoluyla bilgi alınarak bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırmasına katılan 273 çalışanın 116 kişisi Y Kuşağı ve 157 kişisi ise X kuşağına ait çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırmanın amacı ve modeli kapsamında inovasyonu destekleyen örgüt kültürü bağımsız ve inovasyon yeteneği değişkeni ve alt boyutları ise bağımlı değişken olarak alınmıştır.

İnovasyonu yeteneği Vila ve Kuster (2007) tarafından geliştirilen inovasyon yeteneği ölçeği ile ölçülmüştür. İnovasyon yeteneği ölçeği ürün inovasyonu (5 ifade), süreç inovasyonu (10 ifade), strateji inovasyonu (3 ifade), ve pazarlama inovasyonu (3 ifade) olmak üzere 4 alt boyut ve toplam 21 maddeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında 21 maddeden oluşan inovasyon yeteneği ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach’s Alpha ($\alpha=0,872$) katsayısının yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda, kullanılan inovasyon yeteneği ölçeğinin, Türkiye’de faaliyet gösteren imalat firmalarındaki personele uygulanması sonucunda ölçeğin, inovasyon yeteneğini ölçmesi açısından güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışmada inovasyon ölçeğinin en önemli alt boyutun süreç inovasyonu olduğu ve bunun yanında ise strateji inovasyon boyutun alt boyut olarak önem derecesinin geride olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifadeyle; örgütte süreç inovasyonun da yapılacak 1 birim iyileştirme inovasyon algısını 0,978 birim değiştirmesi beklenmektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği Aksel (2010), tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği ile ölçülmüştür. Örgüt

kültürü ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach's Alpha ($\alpha=0,914$) katsayısının yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Çalışma sonuçlarına göre; katılımcıların %28,9'unun kadın % 71,1' inin erkek olduğu ve %62,3' nün evli , % 37.7 'sinin bekar olduğu belirtilmektedir. Bununla beraber 273 katılımcının Y Kuşağı sayısı 116 kişi ve X Kuşağı sayısı 157 kişi olarak görülmektedir. Katılımcılardan 128 kişi 6-11 yıl arası çalışma sürelerine sahipken, 86 kişi 5 yıl ve altı çalışma sürelerine, 59 kişi ise 12 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahiptir. Katılımcıların 159'u araştırma/geliştirme faaliyetlerine % 3 ve daha az oranında bütçe ayırırken 114'ü % 3 den fazla bir oranda bütçe ayırmaktadır.

Çalışmada inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği ve inovasyon yeteneği ölçeği X ve Y kuşaklarında; demografik özelliklere göre ayrı ayrı incelenmiştir. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre, her iki kuşak için örgüt kültürü algıları ile inovasyon yeteneği algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bununla beraber, X ve Y Kuşağı çalışanları için medeni duruma göre inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği ve inovasyon yeteneği ölçeği incelenmiştir. Medeni duruma göre de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Sadece strateji inovasyon yeteneği boyutunda medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur(0,047:P<0,05). Ortalamalar incelendiğinde strateji inovasyon yeteneği boyutunda bekar çalışanların ortalamasının evli çalışanlara göre strateji inovasyon yeteneği algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların inovasyon yeteneği algılarının çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Anova testi uygulanmıştır. Yapılan ANOVA testine göre inovasyon yeteneği ve alt boyutlarının çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmiş ve elde edilen bulgulara göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Örgüt kültürü ölçeğinde çalışma süresi değişkeni bakımından incelenmiştir ve örgüt kültürü ölçeğinde çalışma süresi değişkeni bakımından her iki kuşak için de istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. ($p>0,05$). Araştırmada, katılımcıların çalıştıkları firmaların AR-Ge çalışmalarına ayırdıkları bütçe miktarına göre inovasyon yeteneği ve örgüt kültürü algılarının bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Elde edilen bulgulara göre strateji inovasyon yeteneği, süreç inovasyon yeteneği, ve inovasyon yeteneği genel boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Sadece ürün inovasyon yeteneği boyutu, pazar inovasyon yeteneği boyutu ve örgüt kültürü ölçeğinde Ar-Ge bütçesi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Ortalamalar incelendiğinde Ar-Ge bütçesi %3 den fazla olan örgüt çalışanlarının

ortalamasının daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda Ar-Ge departmanına ayrılan bütçenin oranı ile ürün inovasyon algısında, pazar inovasyon yeteneği algısında ve örgüt kültürü algısında arasında herhangi bir değişiklik olmamaktadır. Ar-Ge çalışmaları, yeni bilgileri elde ederek, ürün veya hizmet üretmek veya mevcut bilgilerle var olan ürün veya hizmet araçlarını geliştirmek olduğundan inovasyon faaliyetlerinin merkezinde yer almaktadır Alan yazında Demir ve Geyik (2014) Ar-Ge yatırımlarının ve inovasyon ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, bu iki olgu arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Çalışma sonucunda ise; örgütlerde Ar- Ge departmanı faaliyetlerine ayrılan bütçe ile örgütün inovasyon yapma yeteneğini arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgunun alan yazında daha önce konuyla ilgili Nart, Güner ve Nart (2017) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Ar- Ge departmanına ayrılan bütçenin oranı arttıkça örgütün inovasyon yapma yeteneği de artmaktadır denilebilir. Araştırma sonucunda, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu bulgu doğrultusunda; her iki kuşak içinde inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı arttıkça inovasyon yeteneği algısının da arttığı söylenebilir. Alan yazında Yavuz (2010); inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı ile inovasyon yeteneği arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Abdul ve Pharaon (2010), ise, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı arttıkça inovasyon yeteneğini algısının da arttığını ve örgüt içinde yaratıcı fikirlerin oluşabileceğini tespit etmişlerdir.

5.2. Yorum

Bu sonuçlar araştırma sonuca benzerlik göstererek inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı arttıkça inovasyon yeteneğinin de arttığı öngörülmektedir. Çalışmada X ve Y kuşaklarında inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile ürün inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki söz konusudur. Bu bağlamda inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı arttıkça örgütlerin ürün inovasyon yeteneği algısında da artmaktadır. Her iki kuşak için inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı ile pazarlama inovasyon yeteneği algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki söz konusudur ($r=0,678$ $p<0,05$).

Bu sonuca göre ise inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı arttıkça örgütün pazarlama inovasyon yeteneği algısında da artmaktadır. İnovasyonu destekleyen örgüt

kültürü ile süreç inovasyonu ve strateji inovasyonu yetenekleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişki söz konusudur. Bu bağlamda, araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerde inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı artıkça örgütlerin süreç inovasyon algısı ve strateji inovasyon yeteneği algısı artmakta olduğu söylenebilir. Bunun sonucunda inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı ile inovasyon yeteneği algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bu sonuçlarına benzerlikler, alan yazında farklı çalışmalarda da ortaya konmuştur. Kelley (2010) örgüt kültürünün sadece inovasyon yeteneğini etkilemediğini bununla birlikte hangi inovasyon yeteneğinin uygulayacağını da tespit etmiştir. Tellis, Prabhu ve Chandy (2009) örgüt kültürü algısı ile inovasyon yeteneği algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Özkan ve Turunç (2015) örgüt kültürünün inovasyon yeteneği üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Okibo ve Shikanda (2011) örgüt kültürünün, inovasyon yeteneğini etkilediğini tespit etmişlerdir. Alan yazında tespit edilen bulgular ile çalışmanın bulguları arasında bir fark olmadığı birbirini destekleyen sonuçların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bu anlamlı ilişkiler doğrultusunda, değişkenlerin bir biri üzerindeki etkilerinin ortaya koyulması ve bu etkide X ve Y Kuşağının rolünü tespit etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizleri sonucunda X Kuşağı ve Y Kuşağı çalışanlarının örgüt kültürü algısının inovasyon yeteneğini algılarını, pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgüt kültüründeki iyileştirmelerin inovasyon yeteneğini artıracağını sonucuna varılmıştır. Çalışmada X Kuşağına ait çalışanların ve Y Kuşağına ait çalışanların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı, süreç inovasyonu, strateji ve pazarlama inovasyon yeteneğini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Dolayısıyla inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısındaki iyileştirmelerin ürün, süreç, strateji ve pazarlama inovasyon yeteneği algısını artıracağı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte; Yıldırım (2015) örgütsel amaçlara ulaşmak için örgüt çalışanlarına imkan verilerek, yönetsel faaliyetlere dahil edilmesi ile birlikte inovasyon yeteneğinin arttığını tespit etmiştir.

Diğer bir ifadeyle örgütsel amaçlara ulaşmak için örgüt çalışanlarına imkan verilmesi yönetsel faaliyetlere dahil edilmesi olarak ifade edilmektedir. Alan yazında Dobni (2008) çalışanlar arasında örgüt kültürünün yaratıcılık, risk alma, özgürlük, takım çalışması, gibi değerlerinin artmasının örgütün inovasyon yeteneği kapasitesini artıracağını ifade etmiştir. Bu sonuçlara göre; inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısına yönelik olarak yapılacak çalışmalar ve bu çalışmalar doğrultusunda örgüt içinde

alınacak kararlar örgütün inovasyon yeteneği algısını pozitif yönde etkileyeceği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla örgüt kültürü, örgüt ile çalışanlar arasında bir bağ oluşturan, çalışanları ortak bir hedef doğrultusunda bir araya getiren ve aynı zamanda çalışan davranışlarını şekillendirerek örgütün yenilik yapma kabiliyetini artıran bir özelliğe sahip olduğunu değerlendirebiliriz.

Kuşak farkının, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının inovasyon yeteneği algısına etkisinin değişip değişmediğini test etmek için hiyerarşik regresyon modeli analizinden yararlanılmıştır. Bu sebeple çalışmada uygulanan çoklu regresyon modeline kuşak farkı ile örgüt kültürü ve kuşak farkının etkileşimi de eklenerek analiz uygulanmıştır. Analiz sonucunda, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyon yeteneği üzerindeki etkisi, X kuşağı için beta katsayısı 0,402 olarak gerçekleşirken, Y Kuşağında beta katsayısı 0,550 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca X Kuşağı için regresyon modelinde belirleme katsayısı 0,157 iken Y Kuşağında ise 0,296 hesaplanmıştır.

Bu sonuç Y Kuşağı çalışanlarının örgüt kültürü algılarının inovasyon yeteneği algıları üzerine etkisine daha duyarlı olduğunu açıklamaktadır. Çoklu regresyon analizinin devamında 'inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün' "ürün inovasyon yeteneği" üzerindeki etkisi, X Kuşağı için beta katsayısı 0,175 olarak gerçekleşirken Y Kuşağında beta katsayısı 0,315 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç Y Kuşağı çalışanlarının örgüt kültürünün ürün inovasyon yeteneği üzerine etkisine duyarlı olduğunu x kuşağının ise bu etkiye daha az duyarlı olduğunu göstermektedir. Analiz kapsamında "inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının" "süreç inovasyon yeteneği algısı" üzerindeki etki kuşaklara göre farklılaşmaktadır hipotezinde ise X Kuşağı için beta katsayısı 0,398 olarak gerçekleşirken, Y Kuşağında beta katsayısı 0,602 olarak hesaplanmıştır.

Ayrıca X Kuşağı için regresyon modelinde belirleme katsayısı 0,153 iken Y Kuşağında ise 0,357 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç Y Kuşağı çalışanlarının örgüt kültürü algısının süreç inovasyon yeteneği algısı üzerine etkisine daha duyarlı olduğunu açıklamaktadır. Çoklu regresyon analizinin devamında 'inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının' "strateji inovasyon yeteneği algısı" üzerindeki etkisi, X Kuşağı için beta katsayısı 0,181 olarak gerçekleşirken, Y Kuşağında beta katsayısı 0,357 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca X Kuşağı için regresyon modelinde belirleme katsayısı 0,026 iken Y Kuşağında ise 0,120 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç Y Kuşağı çalışanlarının örgüt kültürünün algısının strateji inovasyon yeteneği algısı üzerine etkisine daha duyarlı olduğunu açıklamaktadır.

Yapılan diğ er bir regresyon analizinde de inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün algısının’’ ‘‘pazarlama inovasyon yeteneği algısı’’ üzerindeki etkisi X Kuşak ı için beta katsayısı 0,440 olarak gerçekleşirken, Y Kuşak ında beta katsayısı 0,454 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç Y Kuşak ı  alışanlarının örgüt kültürünün algısının pazarlama inovasyon yeteneği algısı üzerine etkisine daha duyarlı olduğunu açıklamaktadır.

Alan yazın incelendiğinde örgüt kültürü ve inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koyan birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Ancak alanyazında çalışanların kuşak farkının rolünün incelenmediği görülmektedir. Kuşak ve kuşak farkı kavramları, örgütsel yaşamdaki rollerinden dolayı son yüzyıl içerisinde, oldukça fazla ilgi görmeye başlamış ve araştırmalara konu olmuştur. Bununla beraber inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı ile inovasyon yeteneği algısı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide kuşak farkının etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, gerek uygulamacılar  gerekse araştırmacılar a bir farkındalık oluşturmak ve konuya dikkat çekmek de amaçlanmıştır.

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Araştırma kapsamına dahil olan 157 X kuşağı çalışanın ve 116 Y Kuşağı çalışanın örgüt kültürü algısı inovasyon yeteneğini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgüt kültüründeki iyileştirmelerin inovasyon yeteneğini artıracağını sonucuna varılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bilgiler ışığında; 157 X Kuşağı çalışanın örgüt kültürünün ürün inovasyon yeteneği algısı etkilemediği tespit edilmiştir. Bunun yanında 116 Y Kuşağı çalışanın örgüt kültürü algısı ürün inovasyonunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışmada 157 X Kuşağına ait çalışanların ve Y Kuşağına ait çalışanların “inovasyonu destekleyen örgüt kültürü”nün algısı “süreç inovasyonu, strateji ve pazarlama inovasyon yeteneği algılarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgüt kültürü algısındaki iyileştirmelerin süreç, strateji ve pazarlama inovasyon yeteneği algısını arttıracak sonucuna varılmıştır. X ve Y Kuşağında inovasyon yeteneği ile alt boyutlarının çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Elde edilen bulgulara göre strateji inovasyon yeteneği, süreç inovasyon yeteneği, ve inovasyon yeteneği genel boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Sadece ürün inovasyon yeteneği boyutu, pazar inovasyon yeteneği boyutu ve örgüt kültürü ölçeğinde Ar-Ge bütçesi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Ortalamalar incelendiğinde Ar-Ge bütçesi %3 den fazla olan örgüt çalışanlarının ortalamasının daha yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

X ve Y kuşak gruplarına ayrı ayrı korelasyon analizleri uygulanmış yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda inovasyonu destekleyen örgüt kültürü arttıkça örgütlerin inovasyonu kapasitesi de artmaktadır

Bu aşamadan sonra da bir sonraki aşamaya geçerek kuşak farkının, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyon yeteneğine etkisinin değişip değiştiğini test etmek için çoklu doğrusal regresyon modeli analizinden yararlanılmıştır. Bu sebeple çalışmada uygulanan çoklu regresyon modeline kuşak farkı ile örgüt kültürü ve

kuşak farkının etkileşimi de eklenerek analiz uygulanmıştır. Y Kuşağı çalışanlarının örgüt kültürü algılarının inovasyon yeteneği algıları üzerine etkisine daha duyarlı olduğu açıklanmaktadır. Y Kuşağı çalışanlarının örgüt kültürünün ürün inovasyon yeteneği üzerine etkisine duyarlı olduğunu x kuşağının ise bu etkiye duyarsız olduğunu göstermektedir. Y kuşağı çalışanlarının örgüt kültürünün süreç inovasyon yeteneği üzerine etkisine daha duyarlı olduğunu açıklamaktadır. Y kuşağı çalışanlarının örgüt kültürünün strateji inovasyon yeteneği üzerine etkisine daha duyarlı olduğu açıklanmaktadır. Son olarak kuşak farkının pazarlama inovasyon yeteneğinin ortalaması üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu kapsamda Y Kuşağının dahil olduğu örgüt yapılarında bu kuşakla beraber değişen ve gelişen örgütsel değerlerin ve kültürel değişkenlerin yeniden tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımlama paralelinde inovasyon yeteneği için gerekli örgütsel ortamın oluşturulmasında, dinamik örgüt kültürünün temel parametrelerinden istifade edilmesi ve belirsizliklere uygun inovasyon yeteneği ve destekleyici kültürünün gelişiminin teşvik edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Bununla paralel olarak Y Kuşağının duyarlılıkları göz önünde bulundurularak; sistemde sistemde hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğuna, hangi tip bilginin yaratılması gerektiği ve hangi birimlerde kimlere aktarılacağı inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün temel değerleri doğrultusunda tanımlanmalıdır.

Bilgi temelli bu yaklaşımda inovasyonu teşvik ve inovasyona kaynak tahsisi yanında Y Kuşağının bilgi ve teknoloji temelli toplumsal boyutu, sosyal ve ekonomik bağlamdaki gerçekliğinin değerler boyutu, bireysel anlamda Y Kuşağı çalışanların kültürel ve tecrübi olarak dahil olduğu biçimsel düzlem boyutunun göz önünde bulundurulması gerektiği değerlendirilmektedir.

6.2. Öneriler

Adana ilinde imalat firmalarındaki personelin katılımı ile yapılan bu çalışma, Y Kuşağı çalışanlarının örgüt kültürü algılarının inovasyon yeteneği algıları üzerine etkisinde daha duyarlı olduğunu açıklamaktadır. Ayrıca, inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu çerçevede araştırma bulgularından ve alan yazından yola çıkılarak X ve Y Kuşağının örgütlerin inovasyon yeteneklerini nasıl artıracığına ilişkin uygulamacılara ve konuya ilgi duyup konuyu irdelemek isteyen araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Akademik Öneriler: Alan yazını ve araştırmanın bulguları sonucunda inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ve inovasyon yeteneği ile ilgilenen araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir. Çalışma kapsamında örgüt kültürü, inovasyon yeteneği ve kuşak farkının rolü sadece imalat firmalarında incelenmiştir. Daha sonraki çalışmalarda konunun farklı sektörlerde de araştırılması ve sonuçlarının bu çalışma sonuçları ile kıyaslanması inovasyon kültürü, inovasyon yeteneği kavramlarına daha geniş bir bakış açısı kazandırabilir. Çalışmada inovasyon yeteneği 10 personel ve üstü olan işletmeler kapsamında araştırılmıştır. Örgüt kültürü, inovasyon yeteneği ve kuşak farkı arasındaki ilişki farklı büyüklükteki işletmeler üzerinde karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir. Bu anlamda ileride yapılacak araştırmalarda farklı ölçekteki firmalar da araştırılmalıdır. Gelecek araştırmalarda inovasyon yeteneği ölçümünün finansal göstergeler ışığında yapılması önerilmektedir. Bu çalışmada inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyon yeteneği ile ilişkisi incelenmiştir. Örgütsel başarı açısından önemli görülen örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık, örgütsel performans gibi değişkenlerle ilişkisinin araştırılması inovasyon yeteneği üzerinde etkileri incelenebilir. Aynı zamanda bu çalışmada inovasyonu destekleyen örgüt kültürü değişkeni tek boyut olarak ele alınmıştır. Daha sonraki çalışmalarda inovasyonu destekleyen örgüt kültürü değişkeninin alt boyutları ile ele alınarak incelenmesinin inovasyon yeteneği ve örgüt kültürü çalışmalarına daha da zenginlik katabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, katılımcıların öz-bildirim ölçümlerine ek olarak, gelecekteki araştırmalarda mülakat veya odak grupları görüşmeleri gibi diğer yöntemler kullanılabilir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler: Örgütlerin küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmeleri için inovasyon yeteneğini geliştirmeleri gerekmektedir. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyon yeteneği üzerinde etkili olduğu düşünüldüğünde, örgüt içerisinde inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü artırıcı planlama ve uygulamaların yapılması önemlidir. Bu bağlamda işletme sahiplerine ve yöneticilerine, örgütlerinde inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü arttırmaları için

Örgüt kültürünün paylaşılan vizyon boyutunun anlaşılır olması, örgütün kültürünün bütün departmanlarınca benimsenmesi ve örgüt kültürünün yönetim desteği boyutunun inovatif davranışı teşvik edici yapıda davranması sağlanmalıdır.

Bununla beraber örgütlerin; çalışma ortamında işgörenlerine söz hakkı veren, onları güçlendiren, bir örgüt yapısı kurmaları öngörülmektedir Örgütsel yapıda

işgörenlerin alınan kararlara katılımı arttıkça ortak vizyon oluşacağı ve böylece örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere karşı uyum yeteneğinin yükseleceği düşünülmektedir. Buna ek olarak işletmede çalışan Y Kuşağı, örgüt kültürünün inovasyon yeteneği üzerine etkisinde, X Kuşağına göre daha duyarlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla işletmelerde X Kuşağına örgüt kültürünün boyutlarıyla ilgili eğitimler vererek inovasyon yeteneği üzerindeki etkisi artırılabilir. İşletmede çalışan kuşakların girişimci, yaratıcı, uyum sağlamaya yönelik özelliklere sahip olması inovatif örgüt kültürü oluşturmaları açısından önemlidir. Bu sebeple X Kuşağını daha inovatif olma yönünde harekete geçirebilmek için örgüt kültürünün paylaşılan vizyon ve yönetim desteği boyutlarının geliştirilmesi ile gerçekleşeceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda kuşak farklılıklarının yönetim kademeleri tarafından farklılıkları dikkate alınarak yönetilmesi gerekmektedir. Örgüt kültürünün boyutlarından olan vizyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi için yöneticilerin kuşak farklılıklarının özelliklerine göre davranması ve çalışanları işlerin yapılış süreçlerine dahil etmesi öngörülmektedir. Aynı zamanda tecrübeden uzak olan Y Kuşağına, kendilerine göre daha tecrübe sahibi olan X Kuşağının rehberlik yapmasını sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi önerilmektedir. Bununla beraber, inovasyonun bir örgüt kültürü olarak benimsenmesi, eğitilmiş ve yetenekli personelin Ar-Ge departmanlarında görevlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu sayede firmaların inovasyon yapma potansiyellerinin artacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, çalışma kapsamında işletmelerin Arge faaliyetleri için ayırdıkları bütçeler arttıkça hem inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün hem de inovasyon yeteneğinin arttığı görülmüştür. Bu nedenle işletmelere, gerek inovasyonu destekleyen örgüt kültürü düzeyinin artırılması gerek inovasyon yeteneğinin artırılması açısından argeye ayırdıkları bütçeleri arttırmaları da önerilmektedir.

7. KAYNAKÇA

- Acaray, A., & Çekmecelioğlu, G. H., & Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi, *International Journal of Social Science*, 3 (32), 139-157.
- Acaray, A., (2014). Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 18.
- Acar, Z., & Acar, P. (2012). The Effects Of Organizational Culture And Innovativeness On Business Performance In Healthcare Industry, *Social and Behavioral Sciences*, 58- 683 – 692.
- Abdumajid, R., & Ismail, W.K.W. (2007). Framework Of The Culture Of Innovation: A Revisit, *Jurnal Kemanusiaan Bil*, 42.
- Abdul, A., & Karim Pharaon., K. (2010). Building A Culture Of Innovation: A Case Of Pharmaceutical Industry In Jordan. *Doctoral Thesis, Loughborough University*, s.25-70.
- Acılar, A. (2009). İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgüt Kültürü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 53.
- Açıkgöz, A., & Günsel, A. (2014). Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde Yönlendirici Yönetim Anlayışı, Motivasyon ve İnovasyon Becerisi, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(2), 37.
- Adıgüzel, B., (2012). İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi üniversitesi Sosyal bilimler enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 26-45.
- Adıgüzel, B., & Batur, Z., & Ekşili, N., (2014). Kuşakların değişen yüzü ve y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 171-172.
- Ahmed, M., & Shafiq., S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector, *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 14 (3).23.

- Aka, B., (2017). Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir. s.15.
- Akçanat, T., Mücevher, M. H., & Manaslı, Z. D. (2017). İşkolikliğın Kuşaklara Göre Karşılaştırılması: Süleyman Demirel Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal Araştırmalar Dergisi*, s.143.
- Akduman, G., (2015). Çalışan Mutluluğunun İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı ile İlişkisi ve Kuşaklararası Farklılıkların İncelenmesi. Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, ss. 137-253.
- Akdemir, A., Konakay, G., & Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2).s.37.
- Akdeniz Ay., D. (2014). Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı Ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir. s.16.
- Aksay, K., (2011). Yenilikçilik kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı s.16-20-39-87.
- Aksel, İ., (2010). İşletmelerde İnovasyon Ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri Ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı ,s.140.
- Al- Ansari,, Y. D. Y. (2014). Innovation Practices As a Path to Business Growth Performance: A study of Small and Medium Sized Firms in the Emerging UAE Market *SouthernCross University, Lismore, Nsw, Theses*, s.8-10.
- Alpar, R. (2017). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara. s.876.
- Altunışık, R., Recai, C., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E.; (2007). "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı", Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Amabile, T. M. (1997). A Model of Creativity and Innovation in Organizations." In *Research in Organizational Behavior*. Vol. 22, edited by B. Staw and R. Sutton. Elsevier Science. s.43.

- Andrew, M. Pettigrew,. (2011). On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4). s.574-577.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1992). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *American Psychological Association*, 10(3), pp. 411-423.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations, *California Management Review*, 40(1), s.43.
- Arıkan, R. (2000). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 119.
- Arlı., D. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, İzmir. s.57.
- Aras, G, Tezcan, N. Furtuna, Ö.K., & Aybars, A. (2014). Firmaların Ar-ge ve İnovasyon Performansının Stratejik Analizi, İstanbul Ticaret Odası Book · ISBN 978-605-137-354-6 (Basılı), ISBN 978-605-137-355-3, Yayın No: 2014-10 s. 50.
- Aslan, Ö., & Boz, C., & Cerit, M. (2018). Sağlık İnovasyonu Üzerine Kavramsal Bir Çerçeve ve Sağlıkta Dönüşüm Programı, *Social Sciences Studies Journal*, 15, s.878.
- Arslan, A, & Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(11), s. 152
- Avcı, A. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi, *Journal of Human Sciences*, 13(3), ss.5373-5398.
- Aydın, B. (2018). The Role of Organizational Culture on Leadership Styles, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7, s. 268.
- Aydın, İ. (2016). Yönetimde Kuşak Farklılıkları, Birlikte Çalışma Ve Kuşakların Yönetimi. (Ed:Ali Balcı, İnayet Aydın). Ankara Üniversitesi Eğitim Eğitim Bilimleri Yayınları: 221. Ankara: 2015. ISBN: 978-605-136-302-8. SS: 69-94. Alanında ulusal yayımlanan kitap bölümü.
- Aygen S. (2006). İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.s.7.

- Ateş, M. (2017), Sosyal İnovasyon Ve Türkiye.Potansiyeli, Dinamikleri Ve Sosyal İnovatif Çalışmaları Desteklemede Devletin Rolü.Doktora Tezi,Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Politika Anabilim Dalı,Ankara,s.67.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage Texas University, *Journal of Management*, 17 (1) , s. 99-120.
- Barford, N. I., Hester, T. P. (2011). Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory. A Publication of the Defense Acquisition University, January, ss..64-80.
- Bakan.İ.(2008). “Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, Kmu İibf Dergisi,Sayı 10,ss.5.
- Bate, J. D., & Johnston, R. E. (2003). Strategic Frontiers: The Starting-Point for Innovative Growth, *Strategy & Leadership*, 33 (1), ss.12-18-35.
- Bayramoğlu, G. (2018). X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması, *Ege Akademik Bakış*, s.18.
- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.s.5-11.
- Begüm Aydınoğlu, B. (2007). Innovation Strategy Measurement. Thesis for the MSc. Program in Management of Technology.s.10.
- Berkup, B. (2015). Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir, s. 106.
- Bingöl, A., & Çorbacıoğlu, S. (2014). Toplam Üretken Bakım Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), ss. 43-63.
- Bitsani, E. (2013). Theoretical Approaches to The Organizational Culture andThe Organizational Climate: Exploratory Research Examples and Best Policies in Health Care services, *Journal of Human Resource Management*, 1 (4), ss.48-58.
- Biçkes,M.D. (2001) Örgütsel Öğrenme, İnovasyon Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma,Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı,Kayseri,s.67.

- Bozkurt, Ö. & Taşcıoğlu, H. (2007). KOBİ'lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, s.11.
- Bozkurt, S.Y. (2017) Kuşak Farklılıklarına Göre İnternette Satın Alma Ve Turizm Alışkanlıkları . Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı , İzmir, s.6.
- Bulut, Ç. & Arbak, H. (2012). İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma, EGIAD Yayınları, İzmir, s.5-18.
- Bulut, Ç. ve Arbak, H. (2012). İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma”, (Ed. Selcuk Karaata) EGIAD Yayınları, İzmir, s.5-19.
- Burmaoğlu, S. (2012). Ulusal İnovasyon Göstergeleri ile Ulusal Lojistik Performansı Arasındaki İlişki: AB Ülkeleri Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(2), ss.193-208.
- Burmaoğlu, S., & Şeşen, H. (2011). Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66 (4), s.67.
- Chesbrough, H. W. (2003). Open InnovationThe New Imperativefor Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, ISBN 1-57851-837-7 United States of America, s. 43.
- Chen, H. (2010) “Advertising and Generational Identity: A heoretical Model”, American Academy of Advertising Conference Proceedings, ss.130.
- Claps, E. (2010). The Millennial Generation And The Workplace A Thesis submitted to the Faculty of The School of Continuing Studies and of The Graduate School of Arts and Science in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Liberal Studies Georgetown University, Washington.s.18.
- Christensen, C. M. (1997) The innovator’s dilemma : when new technologies cause great firms to fail / ISBN 0-87584-585-1, Harvard Business School,s.22.
- Çalık, E. (2016). Kobilerin Yaptıkları İşbirliklerinin ve Aldıkları Desteklerin İnovasyon Yetenekleri ve Performansları Üzerindeki Etkileri. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul, s.16-42.

- Çalhan, H. (2015). İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansı İlişkisi: İstanbul'da Faaliyet gösteren Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin.s.22.
- Çavuşoğlu, S. (2014) Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa Ve İzmir' Deki Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Manisa.s.60.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), s.199.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum. s.54- 73.
- Çetin Aydın, G, & Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, s.3.
- Çetin, C. & Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (28).1S.162.
- Çetin, K. & Gedik, H. (2017). İnovasyon ve İhracat Performansı İlişkisi: Karaman Örneği, *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (19):I-XI ISSN 1307-9832, s.111.
- Çetintaş, B. H. (2016). Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi, *İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4 (1), s.166- 175.
- Çevik Tekin, İ. & Akgemci, T. (2016). Y Kuşağı Çalışanların İş Değerlerinin Araştırılması: Konya İli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi (ODAD), 1, ss.15-52.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamalar*. Pegem Akademi Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.s.102.
- Damanpour, F. (1991). organizational innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34(3),s. 555-590.
- Demir, A. Z. (2014). Ar-ge ve İnovasyon Tercihlerinin İncelenmesi. Doktora tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Samsun.s.7.

- Demir, H., & Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), s. 57-72.
- Demircan, N., & Ertürk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment, *Journal of Small Business Management*, 48(3), ss. 325–359.
- Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), ss.189-202.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., & Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, *Research on Expectations of Generations for Management Policie*, s.191.
- Demirkol, Ö. F., & Kızılgın, M. (2017). Kuşaklararası Girişimcilik Özelliklerini Etkileyen Faktörlerin Karşılaştırmalı Analizi: Muhasebe Eğitimi Almış Bireyler Üzerinde Bir Araştırma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 5(59), s. 191-210.
- Dereli, B., & Toruntay, H. (2015). Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri wps no/ 03 / 2015-05 s.3.
- Durmaz, O. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yönetim Ve Organizasyon Programı, İzmir, s.28
- Dinler Sakaryalı, A. M. (2014). İnovasyon ve Risk Sermayesi, *Uludağ Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 9(1) s.184-188.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring Innovation Culture In Organizations: The Development Of A Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis, *European Journal of Innovation Management*, 11(4), ss. 539-559.
- Doğanbaş Ergün, Z. (2017). Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar arası Farklılık. Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, s.72.
- Druker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. A Harper Business Book, s.51
- Duran, C., & Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan, İlişkisi ve Yeniliğin Geliştirme Süreci, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16 (1), s.61.

- Dursun, T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji ilişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), s.44.
- Ekşili, N. & Antalyalı, Ö.L. (2017). Türkiye’de Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, *Humanities Sciences (NWSAHS)*, 12(3), s.90-111.
- Elçi, Ş. Karataylı, İ., & Karaata, S. (2008). Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi, (Yayın No. TÜSİAD-T/2008-12/477) ISBN: 978-9944-405-49-2 s.26.
- Engel, K. S., & Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), pp.23-74.
- Enginoğlu, D. (2015). İnovasyon Sürecinde Bilgi Yönetimive Ar-ge Kullanımına İlişkin BirModel Önerisi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, s.16-18.
- Erden, S. (2012). Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale, s.10.
- Erden Ayhün,S. (2013) Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* s.108.
- Erdem, R., & Adıgüzel, O. Kaya, Aslı (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, s.80-171.
- Erdem, R. (2007). Orgut Kulturu Tipleri ile Orgutsel BağlılıkArasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Uzerinde Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, s.64.
- Eren, E., & Alpan, L., & Ergün, E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), ss.70.
- Erdil, E., & Pamukçu, T. (2015). Ar-Ge, İnovasyon ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Rekabet Gücü Arasındaki İlişkiler, Bilim ve Teknoloji Politikaları Araştırma Merkezi, Sayı-455, s.78.

- Eroğlu, F. Sarıkaya, M., & Eroğlu, Ş. G. (2016). Postmodern Kültür Bağlamında Kuşaklararası Girişimcilik Olgusu ve Davranış Tutarsızlığı Üzerine Bir Araştırma, *International Conference on Eurasian Economies*, s.151.
- Ersöz, E. (2009). Avrupa İnovasyon Göstergeleri (EIS) Işığında Türkiye'nin Konumu, *İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), s.3-16
- Eşitti, B., & Erdem, S. H. (2017). Birey-Örgüt Uyumunun Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Yiyecek-İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), s. 478.
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption A multi- level framework of determinants and opportunities for future research, *Journal of Business Research*, 55, s.163-176.
- Fernandez, S. (2009) Comparing Generation X To Generation Y On Work-Related Beliefs, San Jose State University, Master's Theses, s.67.
- Fırat, H. (2012). İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları İçin Model Önerisi. Doktora Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, s.16.
- Gerbing, D.W., & Anderson, J.C. (1992). The effects of sampling error and model characteristics on parameter estimation for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 20, s.80-255-271.
- Göksel, A. & Güneş, G. (2017). Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(3), ss. 807-828.
- Göktaş, P. (2016). Y kuşağının İletişim Sorunlarının Analizi ve Çözüm Önerileri: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Örneği, *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3, s.33
- Göktaş, P. (2017). Kuşakların kariyer yaklaşımları ile ilişkilendirilmesine yönelik bir çalışma, *Kafkas üniversitesi, iktisadi idari bilimler fakültesi dergisi*, cilt 8 sayı 16 s.375.
- Gurcaylılar, T., & Aksoy, Ş. (2016). The Impact of Innovation Capacity on Firm Performance: Evidence from the Turkish Industrial Clusters Proceedings of the Annual Vietnam, s.606.
- Gündüz, Ş. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik, *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), ss. 89-115.

- Güçlü, N., & Sotirofski, K. (2011). Vlora (Arnavutluk) ve Ankara İllerindeki Liselerin Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1), s.1-28.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?, *Kara Harp Okulu İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), s. 41.
- Gürkan, G. Ç. (2012). İnovasyon Sürecinin Fikir Geliştirme Aşamasında Yönlendiren Kullanıcıların Rolü ve Ürün Performansına Katkısı: Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, s.7.
- Güler E, & Kanber S. (2011) İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri: İmalat Sanayii Uygulaması, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Sayfa 61-76 s.64.
- Hatipoğlu, Z. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi. Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul. s.140.
- Hanna. M. (2016). Innovation for Tackling Grand Challenges Cleantech Industry Dynamics and Regional Context. PhD Thesis, Lund university Cardiff University Economic Geography Social Sciences, Sweden, p.28.
- Herbig, P., & Dunphy, S. (1998). Culture and Innovation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 5(4), ss. 13-21.
- Hurley, R. F. & Tomas G. M. H. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination *Journal of Marketing*, 62(3), ss.44.
- Işık, C. (2015). Geleneksel Ürün Arzının İnovasyon Belirleyicileri: Erzurum Civil Peynir Örneği (Innovation Determinants of Traditional Product Supply: The Analysis of Erzurum Civil Cheese), *Atatürk Üniv. Ziraat Fakültesi Dergisi*, 46 (2), s.56.
- Işık, C., & Keskin, G. (2013). Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), s.44.
- Işık, N., & Kılınç, E. C. (2012). İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası:Türkiye Örneği, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(1), s.176.
- İra, N. (2004). Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği), XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, s.5.

- İraz, R., & Altınışik, İ. (2016). Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 11 ss. 114-132.
- İsmail, W. K. W., & Abdmajid, R. (2007). Framework of the culture of innovation: A revisit, *Jurnal Kemanusiaan*, ss.38-49.
- Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2005) Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations, *Administration in Social Work*, 29(2), gss.23-41.
- Joseph, K. E. & Dai, C. (2009). The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement, *Journal of Business and Management*, 4 (9), s.242.
- Kahveci, G. (2015). Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Erzurum. s.24.
- Kalyani, M. (2011). Innovative Culture: An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario, *International Journal of Business Administration*, 2 (4), s.85.
- Khatib T. M. (1996). Organizational culture, subcultures, and organizational commitment, (1996). *Retrospective Theses and Dissertations*, s.20.
- Karaçor, S. & Şahin, A. (2005). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ss.97-117.
- Kalay, F., Tuncer, C. O., Kızıldere, & Kalay, H. A. (2015). Stratejik İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının Firma İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkileri, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10 (2) , s.42-48.
- Kalay, F., & Kızıldere, C. (2015). Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 5(13), ss.36- 63.
- Kayaalp, T., Çelik Güney, M., & Cebeci, Z. (2015). Çoklu Doğrusal Regresyon Modelinde Değişken Seçiminin Zootečniye Uygulanışı, *Çukurova Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 30(1), ss.1-8.
- Kalça, A, & Atasoy, Y. (2008). Ekonomik Büyüme Aracı Olarak Bilgi Yayılımları ve İnovasyon, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 3(2), s.96.

- Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya. s.40.
- Karadal, H., & Saygın, M. (2016). İnovasyon Yetenekleri İle Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 1, s. 282-294.
- Kastan, C. (2016). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamaya Yönelik İnovasyon Stratejileri ve Ürün İnovasyonu Modelleri: İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.s.56.
- Karakuş, G. (2014). İşletmelerde Ürün ve Süreç Yeniliğinin Örgütsel Yaratıcılık Bağlamında Performansa Etkileri ve Bir Uygulama. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya s.62.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 148.
- Kayalar, M., & Arslan, .T. (2016). İç Girişimcilik Ve İnovasyon İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir İnceleme, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (14), s. 568.
- Kaynak, R., & Maden, M. O. (2012). İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), s. 31-47.
- Kazançoğlu, İ., & Dirsehan, T. (2016). Sosyal İnovasyon ile Sakin Şehirler Arasındaki İlişkinin Sosyal Girişim(ciler) Açısından İncelenmesi: Seferihisar Örneği, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7(Özel sayı), s.137.
- Keijzers, B. (2012). The Relationship between Organizational Culture Differences and Employee Performance in Mergers. Master Thesis, Department of Organisation & Strategy Tilburg School of Economics and Management,s.13.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), s.129.
- Kelgökmen İlic, D., & Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları, *Yasar Üniversitesi Dergisi*, 2017, 12(46), ss. 136-160.
- Kelley, B. (2010). Stoking Your Innovation Bonfire. New Jersey: John Wiley & Sons.ss.90.
- Keskin S. (2018). Girişimcilik ve İnovasyon Arasındaki İlişki, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(13), s.186.

- Khaledabadi, H. J. (2008). Innovation Management: Technology Strategies for Sustainable Vehicle Development. Master of Science Thesis, Production Engineering and Management School of Industrial Engineering and Management, Stockholm.s.18.
- Kranenberg,E, (2014), Work-Values Differences Within Generation Y: Recommendations For Management İn The Hospitality Industry, Master Thesis ,Üniversty Of Twente, s.4.
- Khorakian, A. (2011). Developing a Conceptual Framework for Integrating Risk Management in the Innovation Project, Thesis submitted to the Stirling Management School in Fulfilment of The Requirement . University Of Stirling s.31-69.
- Kızıloğlu, M., & Kök Bayrak, S. (2017). Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4 (11). ss. 141-159.
- Kian, S. T., & Yusoff, W. F. (2012). Generation X and Y and Their Work Motivation, *International Conference of Technology Management Business and Entrepreneurship*, s.398.
- Kicheva,T, (2017) Management Of Employees From Different Generations - Challenge For Bulgarian Managers And Hr Professionals,Economic Alternatives, Issue 1,s.108.
- Kilmann,R., & Saxton,M. Serpa,Roy. (1986) İssues İn Understanding And Changing Culture The Regents Of The University Of California , Number 2, s.89.
- Kocagöz, E., & Dursun, Y. (2010). Algılanan Davranışsal Kontrol, Ajzen'in Teorisinde Nasıl Konumlanır? Alternatif Model Analizleri, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(3), s.15.
- Kosa, G. (2010). Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, s.13.
- Köse, Ş. G. (2016). Açık İnovasyon ve Örneklerle Açık İnovasyonun Kullanımı, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, s. 14.
- Köse, O. (2014) , Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması . Doktora Tezi. Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri , Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.29.

- Köse.F.M,(2017). Üniversitelerde Örgüt Kültürü İle Akademik Performans Arasındaki İlişkiler, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara , s.95.
- Kuşçu, P. Ç. (2011). Örgüt Kültürü ve İş Yeri Zorbalığı: İşkur ve Ors Orneği. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Ankara, s. 30.
- Köse,S., & Tetik, S. & Ercan. C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim Ve Ekonomi Yıl:2001 Cilt:7 Say :1 Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Manisa, s.230-231.*
- Kuyucu, M. (2014). Y Kuşağı ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 13(49), ss. 55-83.*
- Kuyucu, M. (2015). Y kuşağının Radyo Dinleme Doyumları Üzerine Bir Araştırma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(21), s. 186-202.*
- Küçük, O., & Kocaman, G. (2014). Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve İşletme Performansı ilişkisi: Bir Uygulama, *International Journal of Social Science, 29, ss.37-52.*
- Küng.L. Editorial, L. K. (2003). Culture and the Media Industry, *International Journal on Media Management, University of St.Gallen, Switzerland 5 (3), s.168.*
- Khosravi. J. Y. (2014). Generational Differences In Work-Family Balance: A Quantitative And Qualitative Assessment, A Thesis Submitted to the Graduate College of Bowling Green State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master Of Arts, s.6.
- Larsen, S.F. (2016). Innovation Implementation in the Context of Palestine. Master's thesis at the Centre for Technology, Innovation and Culture (TIK) Faculty of Social Science, University of Oslo, s.6.
- Latif, H., & Serbest, S. (2014). Türkiye’de 2000 kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı, *Gençlik Araştırmaları Dergisi, 2 (4), s. 136-147.*
- Lawson, W., & Samson, D. A. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach, *International Journal of Innovation Management, 5(3), pp. 377–400.*
- Leblebici, D. N., & Karasoy, A. (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(1), s. 279-304.*

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior an Evidence-Based Approach*, McGraw-Hill Education - Europe, 12th edition, London, United States s.71-157.
- Mäkinen, J. (2012). Building An Innovative Organization Culture, Bachelor's thesis Degree programme in International Business International Business Management, s.12.
- Martin, E.C. & Terlanche, F. (2003). Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), ss.64-74.
- Maseko, T. S. B. (2017) Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation, *Arabian Journal of Business and Management Review*, ISSN: 2223-5833, s.3-5.
- Meier, J. & Austin, S. & F., Crocker, M. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6 (1), s.69.
- Metin, S. & Kızıldağ, D. (2017). X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması:Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (40), s. 340-363.
- Momeni, M., Nielsen, S. B., & Kafash, M. H. (2015). Determination of Innovation Capability of Organizations: Qualitative Meta Synthesis and Delphi Method. In Proceedings of RESER2015 In Proceedings of RESER2015 - Innovative Services in the 21st, 25 th Conference, Denmark, pp.45.
- Montana, P. J & F. Petit. (2008). Motivating And Managing Generation X And Y On The Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach, *Journal of Business & Economics Research*, 6(8), s.31.
- Moss, A. (2011). Generation Y: an exploratory study of worker experiences, values, and attitudes in the federal government. Master of Public Administration, Cleveland State University, s.65.
- Nart, S., & Güner, & S., Nart, S. (2017). Otomotiv Sektöründeki İnovasyon Yeteneği Kaynaklarının Ahp ile Değerlendirilmesi, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, (UİK Özel Sayısı):377-390 ISSN 1307-9832 s.381.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür – Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, *Journal of Life Sciences*, 1(1), ss.1279-1293.
- Naktiyok, A. (1999). Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü. Doktora Tezi, Atatürk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum. s.108.

- O'Donnell, O., & Boyle, R. (2008). Understanding and Managing Organisational Culture, *The Committee for Public Management Research*, pp.57-61.
- Okibo, B. W., & Shikanda, E. W. (2011). Effects of Organizational Culture on Innovation in Services Industry: A Case Study of Postal Corporation of Kenya, *European Journal of Business and Management*, 3 (3), s.90.
- Ovacı, C. (2015). Açık İnovasyon ve Tüketicilerin Birlikte Yaratma Davranışlarını Etkileyen Faktörler. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s.37.
- Özbek, H., & Atık H. (2013). İnovasyon Göstergeleri Bakımından Türkiye'nin Avrupa Birliği Ülkeleri Arasındaki Yeri: İstatistiksel Bir Analiz, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42, ss.193-210.
- Özdevecioğlu, M. & Akın, M. (2013). Yöneticilerin, Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), ss.112-131.
- Örücü, E. & Yıldız, H.(2012). Örgütsel Kültür Boyutlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (2), s.132.
- Özdamar K. 2004. Paket programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (çok değişkenli analizler), **ISBN: 9789756787113**, Kaan Kitapevi, Eskişehir.s.33.
- Özdemir, M.N. (2013). Türkiye’de Açık İnovasyon Eko Sisteminin Oluşmasının Önündeki Engeller ve Çözüm Önerileri, <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/7342->
- Özdemir, L., & Sönmez, R. V. (2018). Örgütsel Kültürün Ürün İnovasyonu Üzerinde Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(2)1, ss.14- 16-26- 105-107.
- Ören, K., Erdem, B., & Kaplan, M. (2005).Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi, *Kamu-İş*; 8 (2), s.56.
- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., & Acar, P., (2013). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2847, Eskişehir, s.104-107.
- Özkan, Ö., & Turunç, Ö. (2015). Örgüt Kültürü ile Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1), ss.339-363.

- Özyılmaz Misican, D., & Bedir, E. (2017). Çalışma Hayatında Yaşanan Değişimin Ortaya Çıkardığı R Kuşağının Psikolojik Sözleşme Algısı, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 19(1), ss. 242-273.
- Özyılmaz Misican,(2017). Değişimin Ortaya Çıkardığı R Kuşağı Ve Karakter Aşınması İkilemi, International Journal of Academic Value Studies , Vol: 3, Issue: 9, s.35.
- Patterson, F, & Kerrin,M., & Coan,P. (2009) Everyday innovation:how to enhance innovati ve working in individuals and organizations London:Nesta, s.3 .
- Pado, G. (2016). Açık İnovasyonun Rekabet Stratejisi Üzerine Etkisi, Uluslar Arası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 1 (2), s.131-139.
- Page, R. A., & Williams, K. C. (2011). Marketing to the Generations, *Journal of Behavioral Studies in Business*, s.3.
- Parthasarthy, R., & Hammond J. (2002). Product Innovation Input and Outcome: Moderating Effects of The Innovation Process, *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(1), s.79.
- Paylı, M. (2017) Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Karaman, s.16.
- Pendergast, D. (2009). Generational Theory and Home Economics1: Future Proofing the Profession, *Family & Consumer Sciences Research Journal*, s.456.
- Pettigrew,A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), s.574.
- Pınar, İ. (1999). Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi, *LÜ. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, (2), s.4-37-78.
- Pfister, Jan A. (2009). Managing organizational culture for effective internal control Berlin: Physica-Verlag, Isbn:978-3-7908-2340-0, s.39.
- Stern. S, Porter. & E, Michael. & Furman, L. Jeffrey, (2000) The determanant of national innovative capacity,nber working paper, no:7876 s.9.
- Rahimi, R. (2013). Örgüt Kültürü Perspektifi ile Otelcilik Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi: Jurys Inn Zincir Otelleri Örneği. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, s.23.
- Sapprasert, K. (2010). Exploring Innovation in Firms Heterogeneity, Technological and Organisational Innovation, and Firm Performance. PhD Thesis, Faculty of Social Sciences University of Oslo, s.81.

- Savrul, M.(2014). İnovasyon Ve Teknoloji Taşmalarına Dayalı Ekonomik Büyüme
Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim
Dalı, İstanbul,s.80
- Sandeen C. (2008) Boomers, Xers, And Millennials: Who Are They And What Do
They Really Want From Continuing Higher Education, University Of
California-Los Angeles, *Vol. 72, 2008, s.12.*
- Sarıtaş, E., & Barutçu, S. (2017). Kuşaklar ve Pazarlama İletişimi: Kuşakların Dijital
Pazarlama Unsurlarına Yönelik Tutumu, *The Journal of Academic Social
Science Studies*, 62 , ss.481-495.
- Sapprasert, K. (2010). Exploring Innovation in Firms Heterogeneity, technological and
organisational innovation, and firm performance, PhD Thesis Centre for
Technology, Innovation and culture (TIK) Faculty of Social Sciences University
of Oslo ISSN 1504-3991, pp.112.
- Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership, Second Edition. San
Francisco: Jossey Bass, p.12.
- Schein, E. H., (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture,
SloanManagement Review, 25(2), p.3.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation
Modeling: Third Edition 3rd Edition*, London. pp.71.
- Schumpeter, J. (1942). Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, (Übersetzung aus
dem Englischen), 4.Aufl. 1975, München, s.103.
- Seng, K., Yusof, N. (2011). Organizational Culture and Innovation
Adoption/Generation: A Proposed Model, *International Journal of Economics
and Management Engineering*, 510, pp.1232-1237.
- Serper, Ö., & ve Aytaç, M. (2000). *Örnekleme*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000, s.
15.
- Sezerel, H. (2013). Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algılarına
Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir. s.44.
- Soyu, E., Altınok, S., & Fırat, E. (2016). Yükselen Piyasalarda Ar-Ge ve İnovasyonun
Kalkınma Üzerindeki Etkisi, *International Conference on Eurasian Economies
2016*, s.830.
- Sönmez, V. (2016). Örgüt Kültürünün İnovasyon Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma.
Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, s.149.

- Sözbilir, F. (2018). Innovation Capacity and Innovation Performance in Terms of Educational Level of Managers, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, s.10.
- Steiber, A. (2012). Organizational Innovations: A conceptualization of how they are created, diffused, and sustained. Thesis For The Degree Of Doctor Of Technology, Chalmers University Of Technology, Gothenburg, Sweden, pp.97.
- Sungur, O., Aydın, H. İ., & Eren, M. V. (2016). Türkiye’de Ar-Ge, İnovasyon, İhracat ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Asimetrik Nedensellik Analizi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), s.176.
- Sünnetçioğlu, S. (2018). Restoran İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Kurumsal Çevrecilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (3), s.802.
- Şahin, K. T. & Kaplan, T. (2017). Örgüt Kültürünün Dinamik Yeteneklere Etkisi, *KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, s.167.
- Şen, N. (2017). İnovasyon ve Girişimcilik: Kamuda İnovasyon ile İlgili Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, s.48.
- Şimdi. Şeker, H. (2016). Örgüt Kültürü ile İnovasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, s.65.
- Solheim, Marte C.W. (2017), Thesis Submitted İn Fulfillment Of The Requirements For Degree Of Philosophiae Phd Theses, University Of Stavanger, Norway ,pp.2-30.
- Smith. A, & Courvisanos. Jerry, & and Tuck. Jacqueline, (2011), University of Ballarat and Steven McEachern, Building innovation capacity: the role of human capital formation in enterprises, Australian National University. ISBN 978 1 921809 65 1, pp. 8.
- Steiber, A. (2012). Organizational Innovations: A conceptualization of how they are created, diffused, and sustained, Chalmers University of Technology, Gothenburg, ISBN 978-91-7385-669-0, pp.189.
- Taş, H. Y, Demirdöğmez, M., & Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, s.103.

- Taşcıoğlu.H. (2010) Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, s.5.
- Taha, A., V., Sirková & M., Ferencová. (2016). Polish Journal Of Management Studies, The Impact Of Organizational Culture On Creativity And Innovation, Vol.14 No.1, pp.79.
- Tatar, Ş. B. & Arslan, M. (2017). Sosyal İnovasyon Kavramı: Bir Literatür Taraması, *International Journal of Academic Value Studies*, 3 (12), s.323.
- Tatar, Ş. B. (2018). Firmaların Sosyal İnovasyon Uygulamalarına İlişkin Tüketici Tutumlarının Ölçülmesine Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, s.149.
- Taşgit, Y. E., & Demirel, O. (2016). İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), s.310.
- Taşcıoğlu, H. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay Doktora tezi, Sakarya üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya, s.110.
- Tellis, G. J. & Prabhu, J. C. & Chandy, R. K. (2009). Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture Journal of Marketing, American Marketing Association, ISSN: 0022-2429, pp.1547-7185.
- Thokozani, S. B. M. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation, *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), pp.89.
- Tianya L. T. (2015). Organizational Culture & Employee Behavior, Lahti University of Applied Sciences, Degree Programme in Business Information Technology, Bachelor's Thesis in Business Information Technology, pp.8.
- Tidd J. & Bessant J. & Pavitt. K (2005). Integrating Technological, Market and Organizational Change, Science and Technology Policy Research (SPRU), University of Sussex John Bessant School of Management, Cranfield University, Third Editions, pp.55-292-469.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, p.2.
- Topsakal, Y., & Yüzbaşıoğlu, N. (2017). Sosyal İnovasyon Kavramsal Model Önerisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(3), s.566.

- Tunçer, P. (2012). Örgütlerde Cinsel Taciz ve Örgüt Kültürü, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(7), s.707-723.
- Tuzlukaya, Ş. E. (2013). Kuşaklararası Değişimin Örgütlerarası Ağ Düzenekleri Yapılanmasına Etkisi. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, s.90.
- Türk, M., & Kara, E. (2018). Genç Lider Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı: Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8 (GençlikAraştırmaları Özel Sayısı), s.116.
- Torun, B. (2016) İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları Ve İşletmenin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: Düzce'deki Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma.Yüksek lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Düzce, s.61.
- Ulusoy, G. Öner, A M. Alpkan.L. Kilic. K (2007), İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri Ve Uygulamaları Projesi Raporu, Proje No: SOBAG - 105K105, İstanbul, ss.36-38.
- Uzkurt, C. & Şen R., (2012) Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s.67.
- Uzkurt, C. (2010). İnovaasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara, s.44-51.
- Vila, N. & Kuster, I. (2007). The Importance of Innovation in International Textile Firms University of Valencia, Spain, pp.24.
- Vurgun, L., & Öztop, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), s.222.
- Weihong, X; Caitao, S., & Dan, Y. (2008). "A study on the relationships between organizational culture, organizational learning, technological innovation and sustainable competitive advantage", International Conference on Computer Science and Software Engineering, China, pp. 140.
- Yamane, T. (2001). Temel Örnekleme Yöntemleri, Çev: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzselsel, Literatür Yayınları, İstanbul, s.61.
- Yangınlar, G., & Bal, N. (2018). Lojistik Sektöründe Öğrenen Örgüt Yapısı ile İnovasyon İlişkisi, *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(10), s. 1-14.

- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A. Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale, s.105.
- Yavuz, N. Ç. (2014). *Finansal Muhasebe ve Ekonometri*, 1. Baskı, Der Yayınları, İstanbul, s.270.
- Yavuz, A., & Albeni, M. & Kaya,G. (2009). Ulusal inovasyon Politikaları ve kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerinde Bir Karşılaştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), ss. 65-90.
- Yenidoğan, T, & Aksoy Ş. (2016), The Impact of Innovation Capacity on Firm Performance: Evidence from the Turkish Industrial Clusters, Proceedings of the Annual Vietnam Academic Research Conference on Global Business, Economics, Finance & Social Sciences (AP16Vietnam Conference) ISBN: 978-1-943579-92-1 Hanoi-Vietnam, pp.606.
- Yeşil. S, & Kaya. A, (2012), The Role Of Organisational Culture On Innovation Capability: An Empirical Study, *International Journal Of Information Technology And Business Management*, Vol.6 No.1, Jıtbm & Arf, pp.56.
- Yıldırım, F. (2015). Örgüt Kültürünün *İnovasyona* Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. Doktora Tezi, Atatürk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, s.43.
- Yıldız, H. (2017). X ve Y Kuşağı Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırması, *Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), ss.128-152.
- Yiğit, B., & Erkmen, T. (2018). Kurum İmajının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Pilot Çalışma, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), s.16 -24.
- Yiğit, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında “İnovasyon Kültürü” *Ordu Üniversitesi Ünye İ.İ.B.F. İşletme Bölümü KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (27), ss.1-7.
- Yiğit, Z. (2010). X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul,s.110.

- Yiğit, T. (2017). Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme, *International Journal of Academic Value Studies*, 3 (9), s.153-163.
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (2), s. 42.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45) ss. 55-83.
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Gamarra, J. T., Barbieux, D., & Reicherd, F. M. (2012). Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability, *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), pp.23.
- Zawislak, P. A., & Borges, M., &Wegner, D, (2008). Towards the Innovation Function, *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(6). p.21.
- Jalil. S. W, Achan. P, Mojolou. D. N, Rozaimie. Awang, (2015), Individual Characteristics and Job Performance: Generation Y at SMEs in Malaysia, *Social and Behavioral Sciences* 170, pp 137-145.
- Jessie du Preez, W. (2015) Generation Y: Incentive and Reward Schemes, A thesis submitted to the Victoria University of Wellington in fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Accounting, Victoria University of Wellington, pp.22.
- Judge.A. & Robbins.P.S.(2013) Organizational Behavior Edition 15 Isbn-13: 978-0-13-283487-2 Isbn-10: 0-13-283487-1. pp.512-530.
- Jönsson.E,(2014),Innovation Culture in Five Dimensions Identifying Cultural Success Factors and Barriers for Innovation, *Master of Science Thesis in the Management and Economics of Innovation*, Department of Technology Management and Economics
Division of Innovation Engineering and Management, Chalmers University Of Technology, Sweden, pp.98.

8. EKLER

8.1. Etik Kurulu Onay Belgesi

[illegible]

SoBe - 707

8.2. Demografik Bilgi Anketi

Sayın Katılımcı;

Bu anket Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yürütülen Doktora tezinin araştırma sürecinde veri toplamak için yapılmaktadır. Anketin amacı inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyon yeteneğine etkisinde kuşakların aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırmanın başarıya ulaşması ve sonuçların güvenilir olması her soruyu içtenlikle cevaplamınıza bağlıdır.

Lütfen cevap vermeden önce soruları dikkatlice okuyunuz. Sorulara vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak ve bu doğrultuda incelenecektir. Bize zaman ayırdığınız ve araştırma sürecine katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Demografik Soru Formu

1-Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2- Medeni haliniz

() Evli () Bekar () Dul

3-Yaşınız

()

4- Şu anda çalıştığınız işletmede kaç yıldır görev yapıyorsunuz?

()

5- Toplam bütçenizin yüzde kaçını araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine ayırmaktasınız?

() % 3 ve daha az

() % 3 ve üzeri

6- Şu anda işletmede X kuşağı (1965-1979 yılları arasında doğanlar) ve Y kuşağına (1980-2000 yılları arasında doğanlar) ait personel sayınız nedir?

X kuşağı ()

Y kuşağı ()

8.3. İnovasyon Yeteneği Ölçeği

Aşağıda inovasyona ilişkin çeşitli ifadelere yer verilmiştir. Lütfen, işletmenizdeki mevcut durumu dikkate alarak her bir ifadeye ilişkin işletmenizin durumunu 0 ile 100 arasında bir değer vererek belirtiniz	İFADELERİN İŞLETMEDE GERÇEKLEŞME DÜZEYİ (B)
İFADELER	Lütfen 0 ile 100 arasında bir puan veriniz (0: Çok kötü 100: Çok iyi olacak biçimde)
S1.Ürünlerimiz rakip ürünlere nazaran üstündür.	
S2.Ürünlerimizin tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama düzeyi oldukça iyidir.	
S3.Ürünlerimizin fiyatları ve sağladıkları faydalar arasındaki tutarlılık düzeyi oldukça iyidir.	
S4.Ürünlerimizin müşteriler tarafından algılanan teknolojik gelişmişlik düzeyi oldukça iyidir.	
S5.Firmamızın bir ürünü pazara sunmadaki zamanlaması oldukça iyidir.	
S6.Ürünlerimizin algılanan yenilik derecesi oldukça iyidir.	
S7.Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada firmamızın pazar yetenekleri oldukça iyidir.	
S8.Yeni ürün girişlerine karşı firmamızın rekabet edebilme olasılı-ğı/düzeyi oldukça iyidir.	
S9.Firmamızda İnsan Kaynakları departmanının yeni ürün geliştirmeye olan bağlılığı oldukça iyidir.	
S10.Firmamızda Ar-Ge departmanının yeni ürün geliştirme konusundaki kararlılığı oldukça iyidir.	
S11.Firmamızda yeni ürün geliştirmek için resmi prosedürlerin kullanım düzeyi oldukça iyidir.	
S12.Firmamızın üretim öncesi faaliyetleri (fikir geliştirme, pazar araştır-ması, finansal analiz vb.) gerçekleştirmedeki yeterlilik düze-yi/yeteneği oldukça iyidir.	

S13.Firmamızın pazarlama eylemlerini başarmadaki yeterlilik düze-yi/yeteneği oldukça iyidir.	
S14.Firmamızın yeni ürünler geliştirmek için yeni teknolojilerden yarar-lanmadaki yeterliliği/yeteneği oldukça iyidir.	
S15.Firmamızın ürünleri piyasaya sunmadaki yeterliliği/yeteneği oldukça iyidir.	
S16.Firmamızda yeni bir fikrin ürüne dönüştürülmesi ve pazara sunumu arasında geçen zaman diliminin rakiplere nazaran etkinliği oldukça iyidir.	
S17.Firmamızın içsel çevreye, rekabetçi çevreye uyum düzeyi oldukça iyidir.	
S18.Firmamızda yeni ürün geliştirme sürecine bütün departmanların katılım düzeyi oldukça iyidir.	
S19.Yeni ürün geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi oldukça iyidir.	
S20.Yeni ürün girişlerine karşı firmamızın oluşturduğu rekabetçi tepkinin etkinliği oldukça iyidir.	
S21.Firmamızın müşteri beklentilerindeki değişimi öngörebilme yeteneği oldukça iyidir	

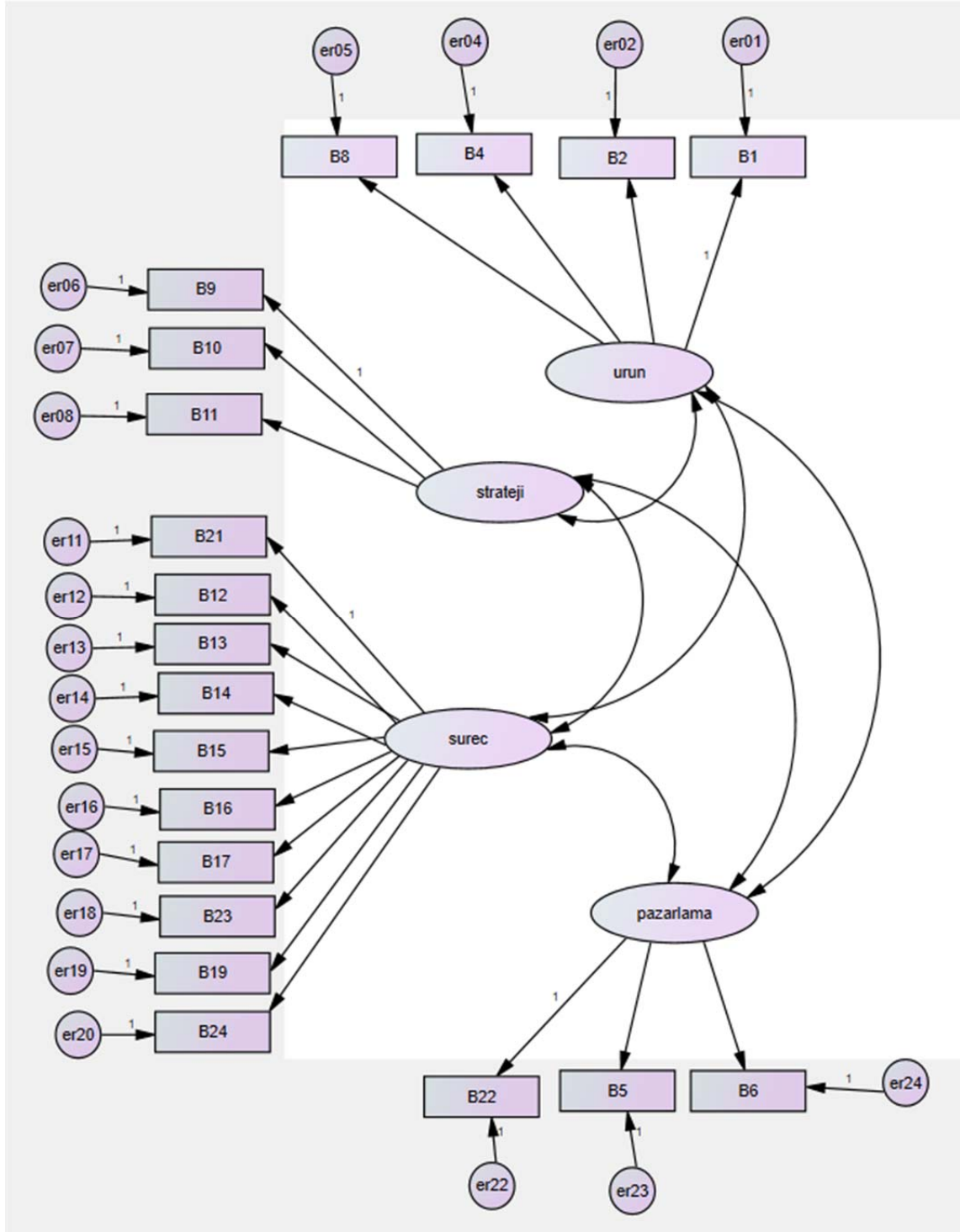
8.4. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği

Aşağıda örgüt kültürüne ilişkin çeşitli ifadelere yer verilmiştir. Lütfen, işletmenizdeki mevcut durumu dikkate alarak her bir ifadeye katılıp katılmadığınızı 0 ile 100 arasında bir değer vererek belirtiniz	İŞLETMEDEKİ MEVCUT DURUM (C)
İFADELER	Lütfen 0 ile 100 arasında bir puan veriniz (0: Hiç katılmıyorum 100: Kesinlikle katılıyorum biçiminde)
1.İşletmemizde yönetici çalışan arasında karşılıklı iletişim vardır.	
2. Yöneticilerimiz, çalışanları dinler ve onların karar alma mekanizmasının parçası olmaları için destekler.	
3. Yöneticilerle işletme ile ilgili sorunları kolaylıkla konuşabiliriz.	
4. İşletmedeki herkes, “biz kimiz”, “işimiz ne” ve “uzun dönemli amaçlarımız nedir” gibi soruları cevaplayabilir.	
5. İşletmenin tüm departmanları, işletmenin vizyonu hakkında ortak kanaate sahiptir.	
6. Yöneticilerimiz, çalışanlara işletmenin amaçları ve vizyonunu hakkında düzenli olarak bilgi verir.	
7.Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerine katılırlar ve önerileri uygulanır.	
8. İşletmemize rekabet avantajı sağlayacak müşterilerimize odaklanılır.	
9. İşletmemizin stratejileri, ürün/hizmetlerimize müşteriler tarafından verilen değeri artırmaya yönelik belirlenir.	
10. Müşterilerimizin şikâyetleri, yeni ürün hizmet geliştirilirken dikkate alınır.	
11.Müşterilerimizin tatminini düzenli olarak ölçeriz.	
12. Rakiplerimizin, işletmemizi tehdit eden faaliyetlerine anında cevap veririz.	
13. Üst yönetimimiz rakiplerimizin stratejilerini sürekli değerlendirir.	
14. Rakiplerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve satışlarını sürekli izleriz.	
15. İşletmemizde, belirsizliğin bir fırsat olabileceği düşünülür.	
16. İşletmemizde, yeni girişimdeki	

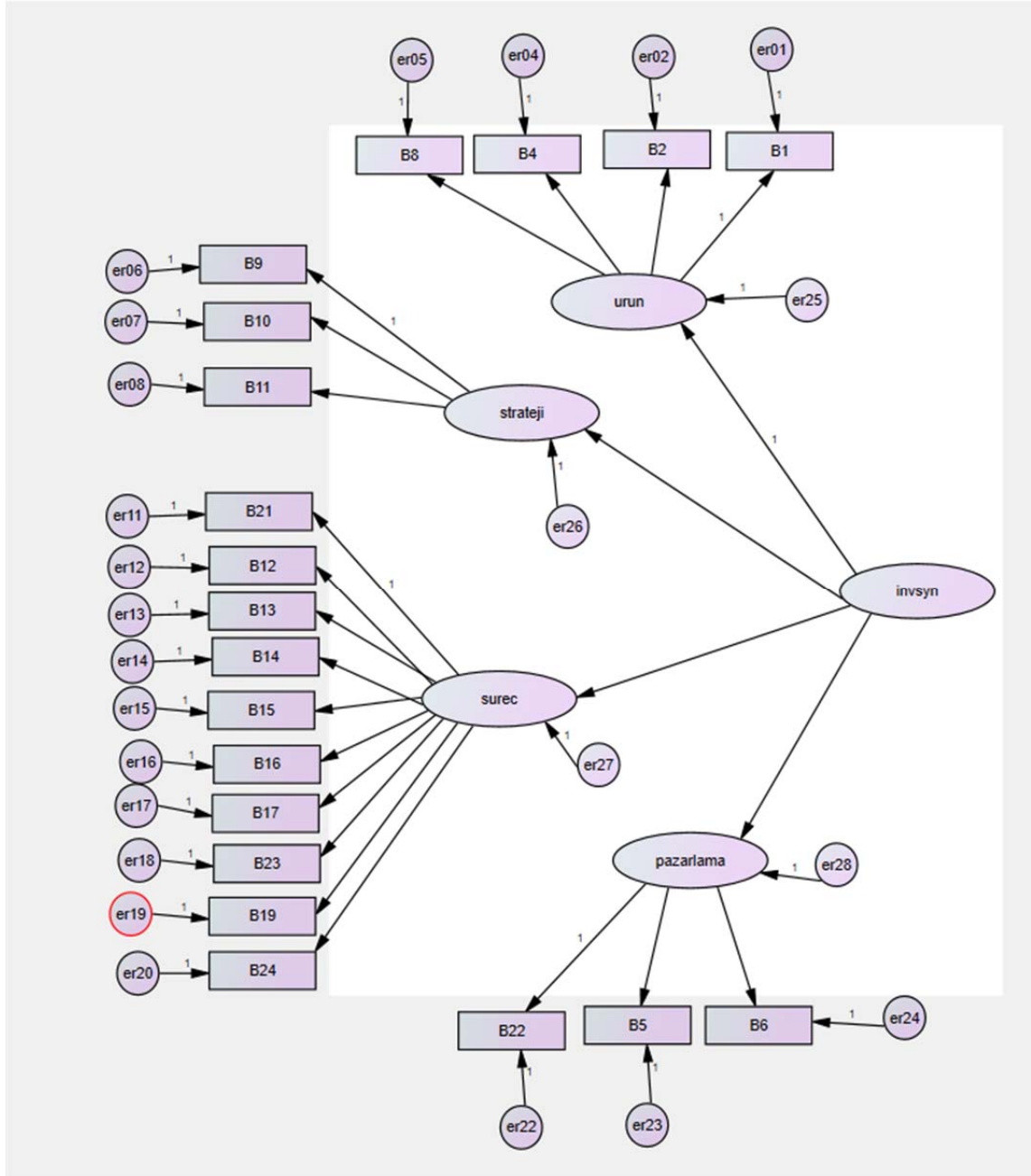
başarısızlıklar öğrenme deneyimi olarak görülür.	
17. Yöneticilerimiz, hataları ders çıkarma yöntemi olarak görürler.	
18. Çalışanlar, yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinde özgürce karar verebilir.	



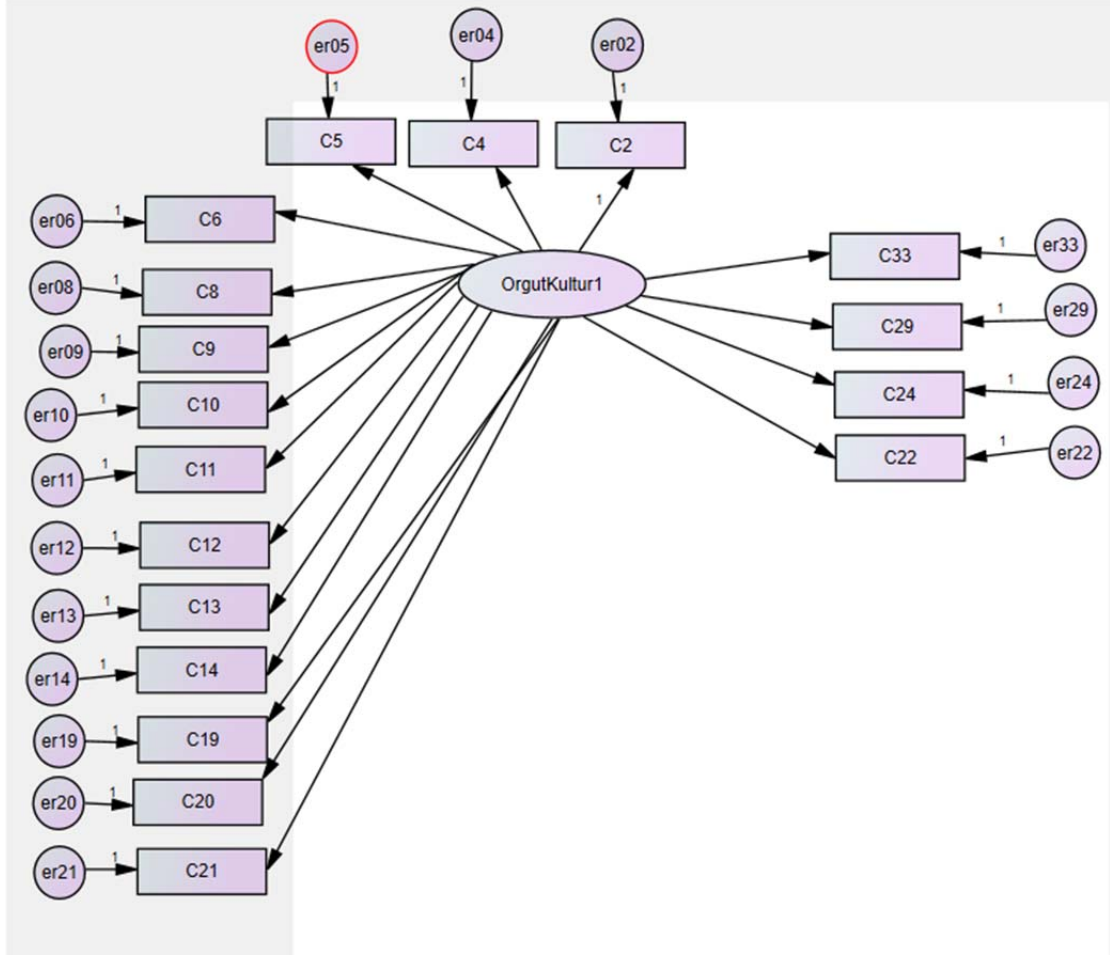
8.5. İnovasyon Yeteneği Ölçeği İçin Birinci Düzey DFA Şeması



8.6. İnovasyon Yeteneği Ölçeği İçin İkinci Düzey DFA Şeması



8.7. İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği İçin DFA Şeması



8.8. Çağ Üniversitesi İzin Belgesi



T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
ÇAĞ UNIVERSITY

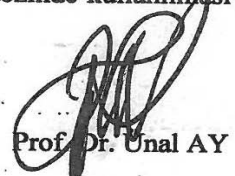
SAYI : 23867972/ **466-242**
 KONU: Tez Anket İzini Hakkında

25 Mart 2019

ADANA SANAYİ ODASI BAŞKANLIĞINA

Üniversitemizin İşletme Yönetimi doktora programına kayıtlı ve halen tez aşamasında devam eden 20149006 numaralı **Diler YAMAN KAHYAOĞLU**, “İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyon yeteneğine etkisinde kuşak farkının rolü: Adana İli İmalat Sanayii Örneği” konulu tez çalışmasını üniversitemizin öğretim üyelerinden 1.Tez danışmanı olarak atanmış olan Doç. Dr. Murat KOÇ ve Çukurova Üniversitesi öğretim üyelerinden 2.Tez danışmanı olarak atanmış olan Dr. Öğr. Üyesi Erdinç BALLI ile yürütmektedir.

Tez çalışması kapsamında Odanıza bağlı işletmelerde uygulamış olduğu “İnovasyon Yeteneği ve Örgüt Kültürü” ölçeklerine ait bilimsel çalışma sonuçlarının doktora tezinde kullanılması için gerekli müsaadenin verilmesini rica ederim.


 Prof. Dr. Ünal AY
 Rektör

Aslını aldım



DİLER YAMAN KAHYAOĞLU

25.03.2019

8.9. Etik Kurulu Onay Belgesi



SAYI : 1150
KONU: Tez Anket İzni Hakkında

25 / 04 / 2019

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İLGİ: Çağ Üniversitesi Rektörlüğü'nün 25.03.2019 tarih ve 466-242 Sayılı yazısı.

01 Haziran-30 Ağustos 2018 tarihleri arasında Kurumunuz üyesi olan firmalarda uygulanan "İnovasyon Yeteneği ve Örgüt Kültürü Ölçeği"ne ait bilimsel sonuçların Sn. Diler YAMAN KAHYAOĞLU'nun (Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü İşletme Yönetimi Doktora Programı Öğrencisi) Doktora tezinde kullanılmasında herhangi bir sakınca bulunmadığını arz ederim.

Saygılarımızla,

Bora KOCAMAN
Genel Sekreter

1020 Atm
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Yaman



9. ÖZGEŞMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı : Diler YAMAN KAHYAOĞLU
Doğum Tarihi : 22.11.1980
Doğum Yeri : Adana
Medeni Durum : EVLİ
E-mail : diler.yaman@toros.edu.tr

Eğitim Durumu:

Üniversite : Başkent Üniversitesi Ticaribilimler Fakültesi Finansal Yönetim
Bölümü
Lise : Gönen Lisesi
Ortaokul : Gönen Lisesi
İlkokul : İsmet İnönü İlk Okulu

Yabancı Dil:

Okuduğunu Anlama: Orta
Konuşma: Orta
Yazma: Orta