

T.C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İNOVASYON
ARASINDAKİ İLİŞKİ ve BİR ARAŞTIRMA**

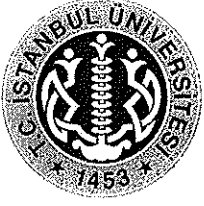
Hayal ŞİMDİ ŞEKER

2501100760

Tez Danışmanı

PROF. DR. CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ

İstanbul, 2016



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : HAYAL ŞİMDİ ŞEKER

Numarası : 2501100760

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE
ORGANİZASYON

Danışmanı : PROF.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ

Tez Savunma Tarihi : 08.11.2016

Saati : 13.00

Tez Başlığı : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ		Kabul
PROF.DR.AYKUT BERBER		Kabul
DOÇ.DR.MİNE AFACAN FINDIKLI		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN		
DOÇ.DR.BİGE AŞKUN YÜKSEL		

ÖZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ ve BİR ARAŞTIRMA

Hayal Şimdi Şeker

Bu tez çalışması, bir işletmedeki örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik olarak işletme içerisinde bilimsel veriler toplanmış ve toplanan veriler üzerinde istatistiki analizler yapılmıştır.

Gerekli verilerin elde edilmesi için bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir banka çalışanları üzerinde bir anket uygulaması yapılmıştır.

Anketin uygulandığı kişilerin çalıştıkları işletmeye ait örgüt kültürünün belirlenmesi için, Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen örgüt kültürü belirlemeye yönelik soru ölçeği kullanılmıştır. İnovasyonu ölçmek amacıyla ise Wang ve Ahmed tarafından geliştirilen soru ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde “SPSS 20.00” paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde, programda yer alan Çapraz Tablo Analizi, Ki Kare Analizi, Frekans Dağılım Analizi, Bağımsız Örneklem T testi, Güvenilirlik Analizi, Korelasyon Analizi, Kruskall Wallis, Mann Whitney-U Analiz, T Testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, örgüt kültürü boyutları ile inovasyon boyutları arasında zayıf bir ilişki olduğu, örgüt kültürünün inovasyon türleri üzerinde belirli bir rol oynamadığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgüt Kültürü, Cameron-Quinn Modeli, İnovasyon

ABSTRACT
ORGANIZATIONAL CULTURE AND INNOVATION and A STUDY

Hayal Şimdi Şeker

This thesis aims to determine the relationship between a firm's organizational culture and innovation. It is important to collect scientific data and make statistical analysis on the data for achieving the goal of the study.

To reach the needed data, a questionnaire was applied on a company employees on a Bank's employees.

A questions developed by Cameron and Quinn, designed to measure the dimensions of the organizational culture, was used to determine organizational culture of the firm employees, which survey was applied.

A questions developed by Wang and Ahmed, designed to measure the dimensions of the innovation was used to determine innovation.

In the process of analyzing the data, the statistical package program "SPSS 20.00" was used and reasonable results were reached by using Frequencies, Reliability, Chi-squared test, Correlation, Kruskal Wallis, Mann Whitney-U Analyses.

As a conclusion of the study, poor relation was determined between organizational culture and innovation. It was found that revealed organizational culture did not play a specific role on innovation types.

Key Words: Culture, Organizational Culture, Cameron-Quinn Modal, Innovation

ÖNSÖZ

İnovasyon kavramı, son yıllarda üzerinde fazlaca durulan ve yönetim alanında öneme sahip konuların başında gelmektedir. Örgüt kültürü ise inovasyon faaliyetlerinin gelişebileceği elverişli bir ortam sağlaması açısından büyük önem arz etmektedir.

İnovasyon onu destekleyen bir kültür içerisinde sürdürülebilir ve daha etkin olur. Bu nedenle işletmelerin inovasyon yapabilmeleri, çalışanlarını inovasyona yönltebilmeleri ve bu konuda cesaretlendirebilmeleri için inovasyonu destekleyen bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir.

Örgüt kültürü ve inovasyon ile ilişkilendirilen birçok araştırma bulunmakla birlikte, inovasyon faaliyetlerinin uygulanabileceği en etkili örgüt kültürü türünü belirlemeye yönelik çok fazla araştırmaya rastlanılmadığından bu konu üzerine odaklanılmıştır.

Çalışma, inovasyon faaliyetlerinin uygulanabileceği en etkili örgüt kültürü türünü belirlemeyi ve örgüt kültürü ile inovasyon türleri arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmamın araştırma kısmında yer alan veri aracının (anket) işletme içerisinde uygulanmasına izin veren banka yöneticilerine desteklerinden ve çalışanlarına ise katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Tez çalışmam süresince ilgisini, yardımını ve desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ'a, her türlü maddi ve manevi desteği sağlayan sevgili aileme, özellikle çok kıymetli annem Sunay Şimdi'ye, her zaman desteğini yanımda hissettiğim, motive edici tutumlarıyla değerli eşim Eray Şeker'e ve çalışmamı yaparken varlığı ile motivasyonumu artıran sevgili kızım Hayat Şeker'e sonsuz teşekkürlerimi iletmekte ve saygılarımı sunmaktayım.

Hayal Şimdi ŞEKER

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	xiii
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	1
1.1. KÜLTÜR KAVRAMI	1
1.2. KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI.....	2
1.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür	2
1.2.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür	3
1.2.3. Öğrenme Zamanına Göre Oluşan Kültür	3
1.2.4. Yüksek Kültür ve Yaygın Kültür	4
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	4
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	6
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	8
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI	9
1.6.1. Değerler.....	9
1.6.2. Normlar	10
1.6.3. İnanç ve Tutumlar	10
1.6.4. Varsayımlar.....	11
1.6.5. Adetler, Seremoniler ve Törenler.....	11
1.6.6. Hikayeler.....	12
1.6.7. Mitler.....	13
1.6.8. Kahramanlar.....	13
1.6.9. Semboller	13
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	14
1.7.1. GEERT HOFSTEDE MODELİ.....	14
1.7.1.1. Güç Mesafesi	15

1.7.1.2.	Belirsizlikten Kaçınma.....	16
1.7.1.3.	Bireycilik-Kollektivizm	18
1.7.1.4.	Erillik-Dışılık	19
1.7.2.	HARRISON VE HANDY MODELİ	20
1.7.2.1.	Rol Kültürü (Apollo).....	21
1.7.2.2.	Görev Kültürü (Athena)	21
1.7.2.3.	Güç Kültürü (Zeus)	22
1.7.2.4.	Kişî Kültürü (Dionysus).....	22
1.7.3.	CAMERON-QUINN MODELİ	23
1.7.3.1.	Klan Kültürü	25
1.7.3.2.	Pazar kültürü	27
1.7.3.3.	Hiyerarşi Kültürü	28
1.7.3.4.	Adhokrasi Kültürü.....	29
1.7.4.	DEAL VE KENNEDY MODELİ	30
1.7.4.1.	Yüksek Risk, Hızlı Geri Bildirim (Kabadayı Maço Kültürü)	31
1.7.4.2.	Düşük Risk, Hızlı Geri Bildirim (Çok Çalış, Sert Oyna Kültürü)	31
1.7.4.3.	Yüksek Risk, Yavaş Geri Bildirim (Bahse Gir Kültürü)	31
1.7.4.4.	Düşük Risk, Yavaş Geribildirim (Süreç Kültürü).....	32
1.7.5.	ÇİFT S MODELİ	32
1.7.5.1.	Topluluksal Örgüt Kültürü	33
1.7.5.2.	Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü	33
1.7.5.3.	Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü.....	34
1.7.5.4.	Bölümlenmiş Örgüt Kültürü	34
İKİNCİ BÖLÜM.....		35
İNOVASYON.....		35
2.1.	İNOVASYON TANIMLARI	35
2.2.	İNOVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	37
2.2.1.	İcat.....	37
2.2.2.	Araştırma ve Geliştirme	37
2.2.3.	Yaratıcılık	38
2.2.4.	Patent.....	39
2.2.5.	Girişimcilik	39
2.3.	İNOVASYON TÜRLERİ	40

2.3.1.	Ürün İnovasyonu.....	41
2.3.2.	Hizmet İnovasyonu	43
2.3.3.	Süreç İnovasyonu.....	43
2.3.4.	Organizasyonel İnovasyon	46
2.3.5.	Pazarlama İnovasyonu	48
2.3.6.	Strateji İnovasyonu	49
2.4.	İNOVASYON İLKELERİ.....	49
2.5.	İNOVASYON KAYNAKLARI	51
2.5.1.	İşletme İçi Kaynaklar	52
2.5.2.	İşletme Dışı Kaynaklar.....	52
2.6.	İNOVASYON YÖNETİMİ VE İNOVASYONDA BAŞARI.....	53
2.7.	İNOVASYONDA BAŞARISIZLIK SEBEPLERİ.....	55
2.8.	İNOVASYON SÜRECİ.....	57
2.9.	İNOVASYON ÖLÇÜMÜ.....	59
2.10.	İNOVASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ.....	62
2.11.	İNOVATİF ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	64
2.12.	KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	66
	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	71
	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	71
3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	71
3.2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	72
3.3.	ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI	72
3.4.	ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	73
3.5.	KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE ANALİZ TEKNİKLERİ.....	76
3.6.	ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI	77
3.6.1.	Demografik Değişkenlerle İlgili İstatistikler	77
3.6.2.	Örgüt Kültürü Ölçeği	81
3.6.3.	İnovasyon Ölçeği	82
3.7.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	83
3.7.1.	Cinsiyete Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi	84
3.7.2.	Yaşa Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi	88
3.7.3.	Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi	93
3.7.4.	Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi	98

3.7.5.	Çalışanların Çalıştıkları Bölüme Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi	103
3.7.6.	Örgüt Kültürüne İlişkin Analizlere Genel Yorum	110
3.8.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	112
3.8.1.	Örgütün Baskın Özelliğine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi	113
3.8.2.	Örgüt Yöneticilerinin Genel Özelliklerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi	115
3.8.3.	Örgütte Çalışanların Yönetim Şekline Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi	116
3.8.4.	Örgütte Çalışanları Bir Arada Tutan Bağa Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi	118
3.8.5.	Örgütte Çalışanların İşyerindeki Başarı Kriterlerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi.....	120
3.8.6.	Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi .	122
3.8.7.	Çalışanların Yaşlarına Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi	124
3.8.8.	Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi	125
3.8.9.	Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi	128
3.8.10.	Çalışanların Kurumda Çalıştığı Bölümlere Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi	130
3.9.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İNOVASYON ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ	133
3.10.	ARAŞTIRMA SONUÇLARINA YÖNELİK GENEL DEĞERLENDİRME	135
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	139
	KAYNAKÇA.....	142
	EK:	159
	ANKET FORMU.....	160

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Organizasyonel İnovasyonun Alanı.....	47
Şekil 2: İnovasyon Yönetiminde Başarı Kriterleri.....	54
Şekil 3: İnovasyon Süreci	57



TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Güç Mesafesi Boyutu	16
Tablo 2: Belirsizlikten Kaçınma Boyutu.....	17
Tablo 3: Bireycilik Toplulukçuluk Boyutu	18
Tablo 4: Erillik Dişilik Boyutu	20
Tablo 5: Örgüt Kültürü Türleri	24
Tablo 6: Bazı Önemli Ürünleri İcat Eden Ve Geliştiren Şirketler	45
Tablo 7: İnovasyon Faaliyetlerini Engelleleyen Faktörler	56
Tablo 8: Cinsiyet ile İlgili İstatistikler	78
Tablo 9: Yaş ile İlgili İstatistikler	78
Tablo 10: Eğitim ile İlgili İstatistikler	79
Tablo 11: Çalışma Süresi ile İlgili İstatistikler.....	79
Tablo 12: Departman ile İlgili İstatistikler	80
Tablo 13: İnovasyon Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Analizi Sonucu.....	83
Tablo 14: Örgüt Kültürü Tipinin Cinsiyete Göre İşyerinin Baskın Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.....	84
Tablo 15: Örgüt Kültürü Tipinin Cinsiyete Göre İşyerindeki Yöneticilerin Genel Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.....	85
Tablo 16: Örgüt Kültürü Tipinin Cinsiyete Göre Çalışanların Yönetim Şekli Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.....	85
Tablo 17: Örgüt Kültürü Tipinin Cinsiyete Göre Çalışanları Bir Arada Tutan Bağ Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.....	86
Tablo 18: Örgüt Kültürü Tipinin İşyerindeki Stratejik Özellikler Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	87
Tablo 19: Örgüt Kültürü Tipinin İşyerindeki Başarı Kriterleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	87

Tablo 20: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Yaşlarına Göre İşyerinin Baskın Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.....	89
Tablo 21: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Yaşlarına Göre İşyerindeki Yöneticilerin Genel Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	89
Tablo 22: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Yaşlarına Göre İşyerinde Çalışanların Yönetim Şekli Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.....	90
Tablo 23: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Yaşlarına Göre İşyerinizde Çalışanları Bir Arada Tutan Bağ Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	91
Tablo 24: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Yaşlarına Göre İşyerindeki Stratejik Öncelikler Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.....	91
Tablo 25: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Yaşlarına Göre İşyerindeki Başarı Kriterleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.....	92
Tablo 26: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşyerinin Baskın Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	93
Tablo 27: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşyerindeki Yöneticilerin Genel Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	94
Tablo 28: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşyerindeki Çalışanların Yönetim Şekli Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	95
Tablo 29: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşyerinde Çalışanları Bir Arada Tutan Bağ Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.....	95
Tablo 30: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşyerindeki Stratejik Öncelikler Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	96
Tablo 31: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşyerindeki Başarı Kriterleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.....	97
Tablo 32: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre İşyerinin Baskın Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	98
Tablo 33: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Yöneticilerin Genel Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	99
Tablo 34: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre İşyerinde Çalışanların Yönetim Şekli Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	100

Tablo 35: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Çalışanları Bir Arada Tutan Bağ Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.....	101
Tablo 36: Örgüt Kültürü Tipi Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre İşyerindeki Stratejik Öncelikler Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	101
Tablo 37: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre İşyerindeki Başarı Kriterleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.....	102
Tablo 38: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışılan Bölümlere Göre İşyerinin Baskın Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	104
Tablo 39: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışılan Bölümlere Göre Yöneticilerin Genel Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	105
Tablo 40: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışılan Bölümlere Göre Çalışanların Yönetim Şekli Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	106
Tablo 41: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışılan Bölümlere Göre Çalışanları Bir Arada Tutan Bağ Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.....	107
Tablo 42: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışılan Bölümlere Göre İşyerindeki Stratejik Öncelikler Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi	108
Tablo 43: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışılan Bölümlere Göre İşyerindeki Başarı Kriterleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi.....	109
Tablo 44: Çalışanların Görüşlerine Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Özelliklerin Dağılımı Analizi.....	110
Tablo 45: Örgütün Baskın Özelliğine Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi.....	113
Tablo 46: Örgütün Baskın Özelliğine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Mann-Whitney U Analizi	114
Tablo 47: Örgüt Yöneticilerinin Genel Özelliklerine Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi	115
Tablo 48: Örgüt Yöneticilerinin Genel Özelliklerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Bağımsız Örneklem Testi Analizi	116
Tablo 49: Örgütte Çalışanların Yönetim Şekline Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi	117

Tablo 50: Örgütte Çalışanların Yönetim Şekline Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Mann-Whitney U Analizi	118
Tablo 51: Örgütte Çalışanları Bir Arada Tutan Bağa Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi	119
Tablo 52: Örgütte Çalışanları Bir Arada Tutan Bağa Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Mann-Whitney U Analizi	119
Tablo 53: Örgütte Çalışanların İşyerindeki Başarı Kriterlerine Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi	121
Tablo 54: Örgütte Çalışanların İşyerindeki Başarı Kriterlerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Mann-Whitney U Analizi	121
Tablo 55: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi.....	122
Tablo 56: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Bağımsız Örneklem Testi Analizi	123
Tablo 57: Çalışanların Yaşlarına Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi	124
Tablo 58: Çalışanların Yaşlarına Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi.....	125
Tablo 59: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi.....	126
Tablo 60: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi	127
Tablo 61: Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi	128
Tablo 62: Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi	129
Tablo 63: Çalışanların Kurumda Çalıştığı Bölümlere Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi	131
Tablo 64: Çalışanların Kurumda Çalıştığı Bölümlere Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi	132
Tablo 65: Örgüt Kültürü ve İnovasyon Arasında Korelasyon Analizi.....	134

GİRİŞ

Pazardaki rekabetin en üst seviyelerde olduğu günümüz koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmeleri için inovasyon yapma zorunluluğu karşımıza çıkmaktadır. Bugün karlılığını artırmak, farklılık yaratmak, rekabetçi olmak isteyen tüm işletmelerin önem verdiği temel konuların başında inovasyon gelmektedir. İnovasyonu oluşturmada etkili olan örgütsel faktörlerin başında da örgüt kültürü gelmektedir.

İnovasyon yeni fikirlerin değeri yaratan çıktılara dönüşmesi ve bunun ticarileşmesi sürecidir. İnovasyon kültürü kurumlara rakiplerinden farklı olabilme fırsatı sunmaktadır. İşletmeler sıkı rekabet koşullarında hayatta kalabilmek için inovasyonu benimseyip, örgüt kültürü haline getirmelidirler.

Örgüt kültürü, örgütte var olan bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar 1980’li yıllardan sonra hız kazanmaya başlamıştır. Örgüt kültürünün önemini fark eden işletmeler, sürekli büyüyen ve sürekliliğini koruyabilen işletmeler olmaktadır.

Bu çalışmada örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır; Birinci bölümde kültür ve örgüt kavramı genel hatları ile incelenmiş ve literatürdeki örgüt kültürü ile ilgili kavramlar analiz edilmiştir. İkinci bölümde inovasyon kavramı ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, örgüt kültürü ile inovasyon ilişkisini tespit etmeye yönelik bilgiler bulunmaktadır. Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, modeli, hipotezleri, kapsamı ve kısıtları, örnekleme süreci, bilgi toplama yöntem ve aracı ile veri ve bilgilerin analizlerine ilişkin ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmada yapılan anket çalışması ve sonuçlar, istatistik uygulamalarına göre değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Tezin ilk bölümünde Örgüt Kültürü kavramı teorik şekilde ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır. Örgüt Kültürü kavramının tanımı, sınıflandırılması, oluşumu, önemi, unsurları bilim adamları tarafından öne sürülen modelleri bu bölümde üzerinde durulmuştur.

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür kavramının temeli Antropoloji biliminden gelmektedir. “Antropoloji içinde kültür farklı bakış açıları ile ele alınmıştır. Kavramsal Antropolojide, kültür “paylaşılan bilgi”, Sembolik Antropolojide, “paylaşılan değerler sistemi”, Yapısal Antropoloji ve Psikodinamik yaklaşımda ise “aklın kanıksanmış faaliyetlerinin toplamı”dır.”¹

Latince de ekip biçmek, sürmek anlamını 17.yüzyıla dek korumasına rağmen günümüzde toplum bilimciler tarafından şu şekilde yorumlanmaktadır: “İnsanların edindiği gelenek, görenek, eğitim, öğretim, hukuk, siyasal kurumlar gibi yollarla birbirlerine ve daha sonraki kuşaklara ilettikleri nesnelerle, bilgi, sanat, hüner ve alışkanlıklar, inanç ve değerlerin toplamıdır”²

Kültür, insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yaratıkları maddi ve manevi eserlerin tümüdür. Kültür kavramına baktığımızda bunun hayatın her alanıyla ilgili olduğunu görebilmekteyiz. Bu nedenle de bu

¹Linda SMİRCİCH, **Concepts of Culture and Organizational Analysis**, Administrative Science Quarterly, **28(3)**, 1983, s.34

²Şerafettin YAMANER, **Atatürk Öncesinde ve Sonrasında Kültürel Değişim**, İstanbul, Ekinci Matbaacılık, 1998, s.29.

kelimeye ait çok çeşitli tanımlar mevcuttur. Bu da açıkçası herkes tarafından kabul gören bir ortak tanımın yapılmasını güçleştirmektedir.

Kültür, bazen sembolik maddi unsurları aracılığı ile görülebilir ve fark edilebilir. Bazen yaklaşım ve düşünce ifadesi yolu ile manevi olarak hissedilebilir, duyumsanabilir.³

“Kültür, dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle basa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince ise yaramış ve bu sebeple, o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, o grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifidir.”⁴

Kültür kavramı için genel bir değerlendirme yaptığımızda bir toplumun tüm yaşam biçimi, duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar bütünü diyebiliriz.

1.2. KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI

Kültür tanımlarında olduğu gibi kültürün sınıflandırılmasında da farklı tanımlar bulunmaktadır. Kültür değişik kriterler göz önüne alınarak, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır.

1.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Sınıflandırma yaygın olarak kültür, genel kültür ve alt kültür şeklinde incelenmektedir. Bir toplumun her kesiminde kabul gören kültürel değerler o toplumun genel kültürü olarak kabul edilmektedir.

³Hayri ÜLGEN ve S. Kadri MİRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınevi, 2010, s. 419

⁴Edgar H. SCHEİN, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, London, 1986, s. 5

“Bazı değerler tamamen paylaşılrken bazı değerler de farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Bireylerin farklı görüş, çıkar, etnik köken, sosyal sınıf, nesil ve cinsiyet farklılıkları karşısında kendilerini bütünleşmiş olarak algılamaları sonucu ortaya çıkan kültür, alt kültürdür. Genel kültürden kopuk değil, genel kültür ile ilintilidir.”⁵

Örgütleri incelediğimizde de bunları da genel kültürün bir alt birimi şeklinde görebilmekteyiz. Birer alt kültür olarak nitelendirilen bu örgütlerin çeşitli etkenlerle, birbirlerine göre farklılık gösteren, kendilerine ait kültürleri söz konusudur. Bu açıdan bu etkenleri örgüte ait kültürü birer alt kültür gibi değerlendirebiliriz.

Genel kültür örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen, paylaşılan çekirdek değerleri ifade etmektedir.⁶

1.2.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Aynı zamanda uygarlık adı da verilen maddi kültür, yapılan teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi öğelerden oluşan ve insanın kendi eseri olan çevre şartlarıdır. Manevi kültür ise, bir milleti diğer bir millettten ayırt edebilme veren örf ve adetler, kolektif davranışlar, değer hükümleri, ahlak anlayışı, sosyal normlar ve zihniyet değişikliğidir. Her toplumun kendine özgü manevi kültür elemanları mevcuttur ve bunları değiştirilmesi çok uzun zaman alabilmektedir.

1.2.3. Öğrenme Zamanına Göre Oluşan Kültür

“Öğrenme zamanına göre oluşan kültür üç tiptir. Birincisi, sonradan öğrenilen kültürdür. Daha çok kişinin ya da çocuğun büyüklerinden yavaş yavaş öğrendiği bu kültüre post figüratif kültür (son şekillendirme) denir. İkincisi birlikte oluşan kültürdür. Kişilerin yaşltlarından öğrenerek oluşan bu kültüre configurative kültür

⁵ Mazlum ÇELİK, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007,s.17.

⁶Stephen ROBBİNS,**Organizational Behavior**, Tenth Edition , Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2003 , p. 526.

(ortak şekillendirme) denir. Son olarak da yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültüre de prefigüratif kültür (önceden şekillendirme) denir. Bu durum eski kültürün önemli kısımlarının saklanması, ancak yeni kuşağın yeni kültürel değerleri yaratması ve bu değerleri ileri yaştakilere benimsetmesi, eski kültürün yeni ile birleştirilmesi halidir.”⁷

1.2.4. Yüksek Kültür ve Yaygın Kültür

Toplumda kendilerine has zevkleri, yaşam tarzları ve alışkanlıkları olan küçük bir elit grubun sahip olduğu kültür yüksek kültür olarak tanımlanmaktadır. Yaygın kültür ise; geniş halk kitlelerinin benimsediği yaşam biçimi, zevkler, değerlerdir.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü kavramı, yönetim ve organizasyon alanında 1980’li yıllarda önem kazanmaya başlamış olup daha önceki yıllarda sosyoloji, antropoloji ve psikoloji disiplinleri tarafından incelenmiştir. “1930’larda Chester Bernard ve Elton Mayo, örgütlerde biçimsel olmayan yapıları ele alarak bu örgütlerin doğasını, değer, norm ve duygularını incelemişlerdir. 1960’larda ABD’de Harsison Trice liderliğinde bir grup araştırmacının başlattığı çalışmalar ve İngiliz Barry Turner’ın “Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi” adlı çalışması ile Pettigrew’in “Örgüt Kültürleri Üzerine” adlı makalesi örgüt kültürü üzerine yapılan ilk çalışmalar olarak öne çıkmaktadır.”⁸

Örgüt kültürü kavramı Amerika’da 1979 yılında yayınlanan Administrative Science Quarterly dergisinde yazılmış olan “On Studying Organizational Culture” adlı makale ile akademik alan yazımlarına girmiştir ama bundan önce “Örgüt Kültürü”

⁷İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İİE Yayınları, 1987, , s.124

⁸Sarah RUTHERFORD, “**Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion**”, Women in Management Review, Vol. 16, No. 8, 2001, s.372

kavramı Avrupa’da, 1976 yılında Silverzweing ve Allen tarafından yazılan “Kurum Kültürü” kitabında yer almıştır.⁹

“Örgüt kültürü, organizasyonların nasıl işlediğini anlamaya yardım eden bir kavramdır. Ayrıca kültür, bir kişinin belirli bir organizasyona nasıl uyum sağladığını göstermeye yardım eder.”¹⁰ “Araştırmacılar, bireylerin organizasyona ne kadar ve nasıl uyum sağladığını belirlemede kültürün önemli bir faktör olabileceği konusunda hemfikirdirler.”¹¹

“Örgüt kültürü; çalışanların, hangi eylemlerin kabul edilir ve hangi eylemlerin kabul edilemez olduğunu anlamaları için yardım etmeye yönelik değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır.”¹² Ayrıca örgüt kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, çalışanları motive etmekte ve belirsizliği gidermekte çözüm sunmaktadır.”¹³ Örgüt kültürü, bir organizasyon içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren, normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir¹⁴

Örgüt kültürü parmak izi gibi diğerlerinden farklıdır ve tektir, çünkü örgütü farklı farklı özelliklere sahip insanlar oluşturur. “Davranışsal normlar, beklentiler, uygulama ve örgütsel değerlerin farklı olması farklılığı yaratan temel sebeplerdir.”¹⁵

Genel bir ifade ile örgüt kültürünü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlayabiliriz. “Herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır.

⁹Geert HOFSTEDE, Bram NEUJEN, Denise D. DAVAL, Geert SANDERS, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, 1990, Vol. 35, No: 2, p. 286.

¹⁰Colin SILVERTHORNE, “The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan”, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol.25, No.7, 2004, s.593.

¹¹Charles A O'REILLY, Jennifer CHATMAN, David F. CALWELL, “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, *Academy of Management Journal*, Sep.1991, Vol. 34, s.487

¹²Gregory MOORHEAD, Ricky W. GRIFFIN, **Organizational Behavior**, 3rd Edition, Boston, Houghton Mifflin Publishing, 1992, p. 626.

¹³Z. Beril Akıncı VURAL, **Kurum Kültürü**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2003, s. 44-45.

¹⁴Lal BALKARAN, “Corporate Culture”, *The Internal Auditor*, August, 1995, Vol.52, No.4, s.56

¹⁵Christian VANDERBERGHE, **Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in The Health Care Industry**, *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20, s.175

Bu anlamda kültür, ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış etkenidir. Diğer bir açıklamada örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır.”¹⁶

Türkiye’de örgüt kültürü kavramı, çok daha yakın geçmişte kullanılmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmaların çoğu, Amerika’da yapılan araştırmaların Türkiye’de uygulanmasıyla sınırlıdır. Bir kısım bilim adamı ortaya koyulan teori ve kuramların her toplumda aynı sonucu vermeyeceğini savunarak Amerika’da yapılan çalışmaların evrensel olarak geçerli kabul edilmeyeceğini belirtmişlerdir. Ayrıca kültürler arası farklılaşmaya dikkat çeken çalışmalar ile Türk örgütleri ve yöneticilerinin karakteristik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar, Türkiye’de yapılan çalışmaların öncüsü niteliğindedir. Örgüt kültürü konusunda Türkiye’de yapılan çalışmaların Türk Kültürüne ve işletme yapılarına uygun ölçekler geliştirdikleri, fakat bu alanda daha fazla sayıda araştırma yapılması gerektiği gözlemlenmektedir.¹⁷

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Örgüt insanların amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. Örgüt kültürü sayesinde çalışanlar bir arada yaşarlar ve böylece kendilerine ait bir değerleri olan bir kültür oluşur ve bu ortak değerleri paylaşırlar. Örgüt kültürünün oluşumuna baktığımızda ise örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek için kendilerine ait bir örgüt kültürünün oluşumuna mecbur olduklarını görmekteyiz.

¹⁶Mürteza HASANOĞLU, Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 52, s. 47.

¹⁷Ayda Uzunçarşılı SOYDAŞ, **Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları (Marmara Bölgesi Sanayi Sektöründe Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Birliğin Oluşturulmasındaki Halkla İlişkiler Uygulamalarını Saptamaya Yönelik Bir Araştırma)**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001, s. 12

Örgüt kültürünün oluşturulmasında örgüt kurucunun önemli rolü vardır. Çünkü örgüt kurucusu geçmişteki bilgi birikimi ve deneyimleri ile örgüt üyeleri üzerinde etkili olmaya çalışır. Kendisiyle aynı amaç ve fikir birliğinde olan insanları etrafında toplamaya çalışır.¹⁸

Örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların olduğu kadar çalışanların rolü de çok önemlidir. Örgüt kültürünün gelişmesi de çalışanların örgütte kendilerine ait değerler oluşturması ve çalışan personelin uyumlu bir şekilde birlikte yaşamasıyla oluşur.

“Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir :”¹⁹

- Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupla paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.
- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.

¹⁸Ali Rıza TERZİ, **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 25.

¹⁹http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf, s. 149

Örgüt kültürünün oluşturmakla kalmayıp daha sonra kuruma katılacak olanlara da aktarmak gerekmektedir. Bu sayede örgüt kültürü hem gelişir hem de pekişir. Bunlarla beraber örgüt kültürünün oluşabilmesi için uzun geçmiş ve sürekli çalışanlarının bulunması gereklidir.²⁰

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

İşletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri onların çevre koşullarına uyum sağlamaları ile mümkündür.²¹ Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten kalıplaşmış parametreler oluşur. Ayrıca güçlü örgüt kültürleri, planlama ve karar almayı kolaylaştırmakla beraber kuralları açıklayan yazılı belgelere ihtiyacı azaltmaktadır.²²

“Örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.”²³

Bir işletmenin çalışanının çok az anahtar değer üzerinde yoğunlaşması ve herkesin en önemli olanı kavraması sebebiyle örgüt kültürünün çalışanlar açısından da büyük önemi vardır. Mesela, böylece çalışanlar, günlük emir ve talimatlara gerek duymadan verimli çalışmaktadır.²⁴

Örgütlerin kültürlerini ve özelliklerini yönetmeleri, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve çevre koşulları değiştikçe uygun tepki verebilmeleri açısından önemlidir. Örgüt kültürü çalışanları birlikte olmaya yöneltmesi bakımından önem

²⁰Edgar H. SCHEİN, “Örgütsel Kültür”, Çev. Atilla Akbaba, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 4, S.3, 2002, s.6.

²¹ Muharrem VAROL, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: XIV, Sayı: 12, 195-222.

²²Nevzat DEMİR, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini- Plastik Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2007, s. 59.

²³Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları, 2010, s. 168

²⁴Ömer DİNÇER ve Yahya FIDAN, İşletme Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 1996, s. 411

taşımakla beraber paylaşılan değerlerin sonraki kuşaklara aktarılmasına ve örgüt kültürünün sürekliliğinin olmasına yardımcı olur.

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

1.6.1. Değerler

Sosyolojik anlamda değer; “bir topluluğun veya grubun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru oldukları kabul edilen; onların ortak duygu, düşünce, amaç ve menfaatini yansıtan genelleştirilmiş temel ilke veya inançlar olarak tanımlanmaktadır.”²⁵ “Değerler, örgüt için istenilen davranış şekillerinin neler olduğunu belirleyen ve kolay değişmeyen inançlardır. Aynı zamanda değerler, tutarlı bir şekilde hareket etme güdüsünde olan insanların davranış tercihlerini etkiler.”²⁶

Değerler örgütün örgütün ahlaki boyutunu yansıtır. Başka bir deyişle, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlar ve bu şekilde örgüt içindeki tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir.²⁷

Değerler örgütün davranışları üzerinde etkili olur ve bu sayede bireylerin aitlik duygusu gelişir, örgüte daha bağlı olurlar, daha nitelikli ve özverili çalışırlar.

²⁵Nejat İRA ve Ali AKSU, Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği) Organizational Culture (Dokuz Eylül University Sample), **Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, İzmir, Sayı:25, 2009, s. 46.

²⁶Yoash WIENER, "Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", **Academy of Management Review**, 1988, Vol. 13, No: 4, p. 536.

²⁷TERZİ, a.g.e,s.42.

1.6.2. Normlar

Normlar, kısaca uyulması gereken kurallar ve ölçülerdir. Genellikle yazılı olmayan kurallardır ancak kişiler nelere uyulması gerektiğini bilirler.

“Normların başlıca özellikleri:²⁸

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

1.6.3. İnanç ve Tutumlar

İnançlar, bireyin olgu ve olaylar hakkındaki bilgilerinin ve anlamlarının toplamı olarak ifade edilmektedir. Tutumlar ise, bireyin nesne, düşünce ya da olaylara karşı olumlu veya olumsuz değerlendirme, duygu veya eğilimler olarak tanımlanmaktadır. Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenir. Tutumların arkasında yatan inançlar ve değerlerdir.²⁹

²⁸Binali DOĞAN, **Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Basım, 2007, s.54

²⁹DOĞAN, **a.g.e**,s.51-53.

1.6.4. Varsayımlar

Varsayımlar, örgütü oluşturan bireyler tarafından paylaşılan, örgütteki insan unsuru, örgütsel ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir. Bu yorumlar, zamanın ve mekanın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadır.³⁰

Örgüt içindeki varsayımlar sorgulanmaz bu nedenle de kimse onları değiştiremez. Çünkü bu varsayımlar zaman içinde başarısı kanıtlanmış yöntemlerdir.

1.6.5. Adetler, Seremoniler ve Törenler

Adet, tören ve seremonilerin örgüt kültürünün oluşmasında ve var olan kültürün güçlendirilmesinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Adet ve törenleri diğer kültürel öğelerden ayıran birtakım özellikleri vardır. Bunlar:³¹

- Önceden planlanmış ayrıntılı uygulamalardır.
- Sosyal etkileşim yoluyla iletilirler.
- Çoğunlukla, belirli bir kitlenin yararı için düzenlenir.
- Çeşitli sosyal sonuçlar doğurur.

Seremoniler ise özel olaylardır. Örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara ve mitlere ait kutlamalar yapılması bu özel olayları oluşturmaktadır. Bu nedenle seremoniler önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil eder.³²

³⁰Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi, , 2001.s. 46

³¹ Harrison M. TRICE, Janice M. BEYER, "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", **Academy of Management Reviews**, 1984, Vol. 9, No: 4, p. 655.

³²Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s.113.

1.6.6. Hikayeler

Hikayeler daha derin kültürel kalıp ve geçmiş olayların aktarımıdır. “Hikayeler gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni iş görenleri örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir. Hikayeler, insanlar için sembol olabilirler. Bir fikir hakkında öznel bir yol veya tam açıklayıcı bir ifadeden ziyade o fikrin örneğini temsil eder. Hikayeler, bu günü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklık ve meşrutiyet kazandırır. Örgüt kahramanları hakkındaki hikayeler, örgüte örnek teşkil eder ve örgütün öz değerlerinin öğrenilmesini sağlar.”³³

Örgütsel hikayeler şu özellikleri taşımaktadır:³⁴

- Somut ve kesindirler. Belirli kişiler veya belirli olaylar hakkındadır ve zaman mekan ilişkisine yönelik açıklamalar getirir.
- Örgüt içindeki insanların ortak bilgisidir. Örgütsel değerlerin iletilmesi ve belirsizlik durumlarında nelerin yapılmasının gerektiğini açıklar.
- Hikayelerin doğru olduğuna inanılır, aksi takdirde etkisini yitirir. İnsanlarda genel olarak bilgi sahibi olmadıkları olayları veya durumları anlatan hikayelere inanma eğilimi vardır.
- Örgüt ve bireyler arasındaki bir sosyal sözleşmedir. Hangi davranışların cezalandırılıp hangi davranışların ödüllendirildiğini anlatır.

³³ TERZİ, a.g.e., s.50.

³⁴Alan L. WILKINS, "The Creation of Company Cultures: The Roles of Stories and Human Resources Systems", **Human Resources Management**, 1984, Vol. 23, No: 1, p. 47-49.

1.6.7. Mitler

Mitler, sembolik kavramlarla ifade edilmiş olan, temelinde olayların başlangıcını ve değişimini anlatan, kurum için saygınlığı bulunan uydurulmuş hikayelerdir. Başka bir ifade ile mitler, bir toplumun geçmişte yaşamış olduğu olayları veya toplumun ilişkilerini oluşturan yapıların düşselleştirilerek anlatılmasıdır.³⁵

Örgütün sağladığı mal ve hizmetler ve geçmiş başarılar da örgütsel hikaye ve mitlerin odağında yer alır. Örgüt içinde anlatılan hikaye ve efsaneler, örgütsel değer ve normlar çevresinde şekillenir ve amaç bu değer ve normları desteklemektir.³⁶

1.6.8. Kahramanlar

Kahramanlar genellikle örgüt içinde başarılı ve yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu başarısı örnek alınmış kişilerdir. Bu kişilerin örgüt içinde birden fazla olabilmesi de söz konusudur. Ayrıca bu kişiler gerçek olabileceği gibi hayali kahramanlar da olabilirler. Kahramanlar örgüt içinde çalışanlar için adeta bir model oluştururlar.

1.6.9. Semboller

Semboller, özel anlamlar taşıyan, örgütü oluşturan kişilerin mesajlarını birbirine aktarmasını sağlayan ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanan objeler, hareketler ve olaylardır.³⁷ “Örgütün işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, desenler, sloganlar, şarkılar, ünvanlar, giysiler, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi vb. gibi birçok şey örgüt içindeki fikirlerin, değerlerin ve

³⁵DOĞAN, a.g.e,s.55

³⁶James M. HIGGINS ve Craig McALLASTER, "If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts", **Journal of Change Management**, 2004, Vol. 4, No: 1, p. 69-70.

³⁷ Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL, **Örgüt Kültürü**, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir s. 115

duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden fazla anlam yüklü olan nesneler, objeler veya eylemler yani sembollerdir.”³⁸

Sembollerini örgüt içerisindeki birtakım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü nesneler veya eylemler olarak ifade edebiliriz.

1.6.10. Dil

Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün de kendi içerisinde o örgüte ait bir dili vardır. Bu nedenle de dil kültürün en önemli parçası ve toplumun içinde kullanılan sembollerin en önemlisidir. Örgüt içerisinde kullanılan ortak dili örgüt üyeleri rahatlıkla anlayabilir, kullanabilir ve kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Örgüt üyelerince paylaşılmış bir dil, iş görenlere topluluk hissi ve grup kimliği kazandırır.

1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürünün araştırılmasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Farklı yaklaşımlar farklı araştırma, yöntem ve teknikleri, ölçütleri benimsemektedir.

1.7.1. GEERT HOFSTEDE MODELİ

Geert Hofstede’in kültür konusundaki düşünceleri farklı kültürler üzerine yapılmış en kapsamlı araştırmalardan birine dayanmaktadır. Hofstede’nin 1980 yılında kırktan fazla ülke üzerinde yapmış olduğu araştırma ulusal kültürün örgütler açısından

³⁸İsmail BAKAN; Tuba BÜYÜKBEŞE ve Çetin BEDESTENCİ, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Alfa Akademi Basım Yayım, İstanbul, 2004, s. 59

sonuçlarını dört başlık altında incelememizi sağlamıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kollektivizm ve erilik-dişilik.³⁹

1.7.1.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, örgüt çalışanlarının özellikle de daha az güce sahip olan organizasyon üyelerinin, güçlerin eşit dağılmadığına inanmaları anlamına gelmektedir. Toplum yapısı gereği daha güçlü olanların sözlerinin tereddüt edilmeden yerine getirilmesine inanıyorsa, o ülkenin güç mesafesi yüksektir diyebilmekteyiz.⁴⁰

Güç mesafesine örgütler açısından bakıldığında ise, güç mesafesinin, otoritenin merkezleşme derecesi ve otokratik liderlik derecesi ile ilişkili olduğu söylenebilir. “Güç mesafesi, örgütte daha az güce sahip olanların, gücün üyelerin arasında eşit oranda dağıtılmaması ve bu nedenle bazı örgüt üyelerine diğerlerinden daha fazla güç verilmesini ne ölçüde kabul ettiklerini ifade eder. Güç mesafesinin yüksek olduğu yerlerde iş görenler, patrona/yöneticiye, patronun/yöneticinin emir verme ve bunların yerine getirilmesini bekleme hakkı olduğu için itaat ederler. Güç mesafesinin düşük olduğu yerlerde ise iş görenler, patron/yöneticinin emirlerinin doğru olduğuna inandıkları için uyarlar.”⁴¹

Hofstede güç mesafesi düşük olan toplumlara örnek olarak Avusturya, İsrail, Yeni Zelanda ve İrlanda’yı gösterirken, yüksek güç mesafesi olan ülkelere de Malezya, Meksika, Guatemala, Filipinler, Güney Kore, Venezuela’yı örnek olarak göstermiştir. Ayrıca Hofstede’ye göre Türkiye de güç uzaklığı yüksek toplumlardan olan toplumlardandır.

³⁹Geert HOFSTEDE, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", **Journal of International Business Studies**, 1983, Vol. 14, No: 2, p. 78

⁴⁰Esin Can MUTLU, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, İstanbul, s.310.

⁴¹Oya Aytemiz SEYMEN, “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma”, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008, s.86

Tablo 1: Güç Mesafesi Boyutu

Güç Mesafesi Boyutu	
Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Örgütte hiyerarşi yalnızca rol eşitsizliğini ifade etmektedir.	Hiyerarşi yüksek
Merkezileşmeme yaygın	Merkezileşme yaygın
Az sayıda denetleyici personelin bulunması	Çok sayıda denetleyici personelin bulunması
Kademeler arasında ücret farkı az	Kademeler arasında ücret farkı yüksek
Yöneticiler bireysel deneyimlerine ve astlarına dayanarak karar alır.	Yöneticiler üstlerine ve biçimsel kurallara dayanarak karar alır.
Astlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Astlar kendilerine yapacaklarını söylenmesini beklerler.
İdeal yönetici becerikli ve demokratiktir.	İdeal yönetici otokratik ve babacandır.
Üst ast ilişkileri pragmatiktir.	Üst ast ilişkileri duyguya dayalıdır.
İmtiyaz ve statü sembolleri onaylanmamaktadır.	İmtiyazlar ve statü sembolleri normal karşılanır ve yaygındır
Kol gücü ile çalışanlar ile ofiste çalışanlar aynı statüdedir.	Beyaz yakalı çalışanlar, mavi yakalılarından daha değerlidir.

Kaynak: Geert HOFSTEDE, Gert Jan HOFSTEDE, **Cultures and Organizations Software Of The Mind**. New York: McGraw-Hill, 2005, p.59

1.7.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma bir toplum üyelerinin kesin olmayan durumların karşısında ne derece rahatsız olduklarını ve kendilerini nasıl tehdit altında hissettikleri ve bu durumdan kaçınıp kaçınmadığını ifade etmektedir. Bilginin yetersiz ya da kapalı olması, değişmelerin beklenmedik ve hızlı gelişmesi, karmaşıklık düzeyinin yüksek

olması durumunda, bir toplumun duyacağı tedirginlik, belirsizlikten kaçınma boyutuyla açıklanmaktadır.⁴²

Hofstede'ye göre belirsizlikten kaçınma boyutunun düşük olduğu toplumlarda, düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepki görülür. Bu tip toplumlardaki örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez. İş görenler de yüksek risk alma bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Hiyerarşi çeşitli nedenlerden dolayı çığnenebilir.⁴³ Hofstede göre Türkiye belirsizliğe toleransı düşük toplumlar arasındadır.

Tablo 2: Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	
Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Faaliyetlerde esnek yapılaşma	Faaliyetlerde katı yapılaşma
Daha az yazılı kural	Daha fazla yazılı kural
Uzmanlaşmaya verilen önem az	Uzmanlaşmaya verilen önem fazla
Yöneticiler çalışanlara yönelik	Yöneticiler ayrıntılar üzerine yoğunlaşır.
Yöneticilerin risk alma eğilimi yüksek	Yöneticilerin risk alma eğilimi düşük
Değişime direnç az	Değişime direnç fazla
Başarı ve ait olma duygusu önemli	Güvenlik ve fiziki imkanlar önemli

Kaynak: HOFSTEDE ve HOFSTEDE, **a.g.e.**, p. 189

⁴² BAKAN, BÜYÜKBEŞE ve BEDESTENCİ , **a.g.e.**, s. 85

⁴³ BAKAN, BÜYÜKBEŞE ve BEDESTENCİ , **a.g.e.**, s. 86

1.7.1.3. Bireycilik-Kollektivizm

Bireysellik bireylerin kendilerinin ve yakınlarının çıkarlarını düşünmesi, toplumsallık ise bir gruba ait olup onun çıkarlarını düşünmesi ve ona sadık olmasıdır. Hangisinin daha iyi olduğu toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Bazı toplumlar için bireysellik iyi iken, bazı toplumlarda bireysellik kendini soyutlama topluma yabancılaşma olarak görülmektedir.

Örgütlerde ise bir toplum üyelerinden beklenen bireysellik / kolektivizm ile ilgili yaygın bir norm, iş görenler arasındaki ilişkilerin doğasına güçlü bir şekilde etkileyecektir. Kolektivizm'in yüksek olduğu toplumlarda bulunan örgütlerde iş görenler de güçlü bir bağ oluşur. Yine toplumların sahip olduğu bir bireysellik / kolektivistlik derecesi iş görenlerin kurallara uyma nedenleri de etkileyecektir. Kolektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde “Duygusal” bağlılıklar, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise “Kâr’a dayalı” bağlılıklar oluşabilir.⁴⁴

Tablo 3: Bireycilik Toplulukçuluk Boyutu

Bireycilik Toplulukçuluk Boyutu	
Bireycilik	Toplulukçuluk
Mesleki hareketlilik yüksektir.	Mesleki hareketlilik yüksektir.
İş sözleşmelerine göre işleyen kurallar	Aile ilişkisi gibi kurallar
Çalışanlar iç grubun üyeleri olarak, grubun çıkarlarını izler.	Çalışanlar kendi çıkarlarıyla kesiştiği sürece işverenin çıkarlarını izler.
İşe alma ve terfinin yetenek ve kurallara göre olması beklenir.	İşe alma ve terfide iç grup göz önüne alınır.
İşveren- çalışan ilişkisi işgücü piyasasındaki iki tarafın sözleşmesi biçimindedir.	İşveren- çalışan ilişkisi temelde manevi ve aile bağı biçimindedir.

⁴⁴TERZİ, a .g.e., s.74.

Yönetim, bireylerin yönetimidir.	Yönetim grupların yönetimidir.
Yönetim eğitimi duyguların dürüstçe paylaşılmasını öğretmektedir.	Astların açık biçimde (doğrudan) değerlendirmeleri uyumu bozmaktadır.
Her müşteri aynı muameleyi görmelidir (evrenselcilik).	İç grubun müşterileri daha iyi muamele görmelidir (partikülarizm).
Görevler ilişkilere göre önceliklidir.	İlişkiler görevlerden önceliklidir.

Kaynak: HOFSTEDE ve HOFSTEDE, **a.g.e**, p. 104

1.7.1.4. Erillik-Dişilik

Erillik-dişilik toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri vurgulamaktadır. Para ve başarı erkeksi toplumda baskın değerler olarak görülürken, kadınsılık ise toplumda başkalarıyla ilgilenme ve hayat kalitesinin artırılması anlamına gelmektedir. Erkeksiliğin yüksek olduğu toplumlarda başarıya ve rekabete büyük önem verilirken yüksek iş stresi vardır ve kadınlar daha düşük ücretle çalışmaktadırlar. Erkeksiliğin düşük olduğu toplumlarda ise işbirliği, arkadaşlık, iş güvenliği ve düşük iş stresi olurken yüksek ücret alan kadınlara sıkça rastlanmaktadır.⁴⁵

Hofstede'nin araştırmalarına göre Japonya, İtalya, Avusturya, Meksika, İsviçre, gibi ülkelerde yüksek erkeklik; Danimarka, Finlandiya, Norveç, İsveç Hollanda gibi ülkelerde ise yüksek dişilik özellikleri görülmektedir. Hofstede göre Türkiye ise orta derecede erkeksi sınıfta yer almaktadır.

⁴⁵John R. SCHERMERHORN ve Diğerleri, **Organizational Behaviour**, 7. Baskı, Toronto: John Wiley & Sons Inc., 2000, p. 46

Tablo 4: Erillik Dişilik Boyutu

Erillik- Dişilik Boyutu	
Dişil Değerler	Eril Değerler
Yönetim sezgisel ve konsensüse dayanan niteliktedir.	Yönetim kararlı ve agresif niteliktedir.
Çatışmalar karşılıklı müzakere ve anlaşmalarla çözülür.	Çatışmalar gücünün kazanmasına izin verilerek çözülür.
Ödüller eşitlik temellidir.	Ödüller hakkaniyet temellidir.
Küçük örgüt yapıları tercih edilir.	Büyük örgüt yapıları tercih edilir.
Yaşamak için çalışılır.	Çalışmak için yaşanır.
Daha fazla boş zaman daha çok paraya tercih edilir.	Daha fazla para daha çok boş zamana tercih edilir.
İki cinsiyet içinde kariyer yapmak tercihe bırakılmıştır.	Kariyer yapmak erkek için zorunlu, kadın için tercihe bırakılmıştır.
Yönetmel işlerde kadınların payı daha fazladır.	Yönetmel işlerde erkeklerin payı daha fazladır.
İşin insancillaştırılması iletişim ve işbirliğiyle sağlanır	İşin insancillaştırılması iş içeriğinin zenginleştirilmesiyle sağlanır.

Kaynak: HOFSTEDE ve HOFSTEDE, **a.g.e**, p. 147

1.7.2. HARRİSON VE HANDY MODELİ

Harrison kültürleri güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamaktadır. Handy modelinde ise kültürler yunan mitolojisinde olan tanrı isimleriyle ifade edilmektedir. Harrison ve Handy modelleri birbiriyle örtüşmektedir.

1.7.2.1. Rol Kültürü (Apollo)

Bu kültürde roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır. Örgüt tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece bireysel katkıların ötesinde varlığını muhafaza etmektedir. Bu kültür sıklıkla bürokrasi ile beraber anılmaktadır ve aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Rol modelinin simgesi tapınaktır. Roller tapınağın sütunları ile simgelenir. Yarının, d n n bir tekrarı olarak kabul edildiğ  bir anlayış için rol modeli idealdir. D n yaşananlar tahlil edilir, tasniflenir, incelenir ve yeni kurallar geliştirilmiş işlemler dizisi olarak yeniden düzenlenerek yarına hazırlanır.⁴⁶

Değ şime yavaş uyum sağlanır ve bu yüzden de monopol veya oligopol piyasalarda iyi sonuçlar vermektedir. Çünkü bu piyasa türlerinde değişim az ve yavaştır. Ancak bu modelde iletişim kopukluğu yaşanmaktadır bundan dolayı da oluşan bir sorun olursa müşterilere yansır.

1.7.2.2. Görev Kültürü (Athena)

İşin, görevin önemli olduğu, görev odaklı örgüt kültürü tipidir. Bu kültür tipinde örgütsel amaçlar ön plandadır.

Görev kültürü, gruplara ve proje takımlarına uyarlanabilen bir özellik göstermektedir. İş görenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Bu kültürde esnek ve duyarlı çevreye uygunluk esas alınmaktadır. Görev  rg tlerinde kontrol zor olmakla birlikte esas kontrol insan, kaynak ve proje tahsisi anlamında tepe yöneticilerin elinde bulunur, önemli projeler zaman ve materyal

⁴⁶ BAKAN, BÜYÜKBEŞE ve BEDESTENC  , a.g.e., s. 90-91

kısıtlamasıyla bu projeyi yürütebilecek en iyi kişilere verilir. Günlük kontroller az miktarda kültürel normlara uygun olarak yapılabilir.⁴⁷

1.7.2.3. Güç Kültürü (Zeus)

Bu kültür tipinde güç merkezde toplanmıştır, gücün sahibi diğerleri üzerinde hakimiyet kurabilir ve bu da doğru kabul edilir. Küçük örgütler ve askeri birimler örnek olarak gösterilebilir.

Örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır. Bu tür kültürler 19. Yüzyıl Amerika'sında var olan çete örgütlerinde ve günümüz bazı mal, ticaret ve finans örgütlerinde görülmektedir.⁴⁸

1.7.2.4. Kişi Kültürü (Dionysus)

Bu tip kültür yapısında bireysel amaçların gerçekleşmesi önemlidir. Burada örgütün bireye hizmet etmesi söz konusudur. Örgütsel yapının varlığının amacı örgüt içindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Denetim ve kontrol gibi işlevlerin hiyerarşi olmadığı için imkansız olduğuna dikkat çekilmekte ve denetimin ancak örgütü oluşturan bireylerin rızasıyla bir özdenetim mekanizması kurarak yapılabileceği belirtilmektedir. Örgütlerin varlıkları bireylerin varlıklarına göre ikinci planda kalmakta ve örgüt bireyi bünyesinden ihraç

⁴⁷TERZİ, a.g.e,s.77

⁴⁸ BAKAN, BÜYÜKBEŞE ve BEDESTENCİ , a.g.e., s. 93.

edemezken, birey arzusu doğrultusunda örgütten kendiliğinden ayrılabilir. Yönetimsel güç, bireyler arasında paylaştırılmakta, uzmanlığa dayanmaktadır.⁴⁹

1.7.3. CAMERON-QUINN MODELİ

Bu modelde dört tip örgütsel kültürün varlığını ortaya çıkarmaktadır. Klan kültürü (organik ile içsel), bağlılık ve organizasyona itaat ile karakterize edilirken, pazar kültürü (mekanik ile dışsal), rekabetçilik ve hedefleri başarmak ile karakterize edilmektedir.

Adokrasi kültürü (organik ile dışsal), yaratıcılık, girişimcilik ve dinamizme odaklanmıştır. Son olarak hiyerarşi kültürü (mekanik ile içsel) emirler, kurallar ve düzenlemeler, üniformluk (yeknesak) ve verimlilikle karakterize edilmektedir.⁵⁰ Klan ve Adhokrasi kültür tiplerinde özgürlük, bilinçli seçim ve içsel bağlılık daha çok vurgulanırken Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinde rasyonellik ve amaçların başarılması ön plandadır.⁵¹

⁴⁹Haluk GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 169

⁵⁰Seyhan BİLİR GÜLER, **Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2005, sayfa 27

⁵¹Pınar Çağlar KUŞÇU, İş Yeri Zorbalığı ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 4, Sayı 19, 2011, s.376

Tablo 5: Örgüt Kültürü Türleri

ORGANİK SÜREÇ (Esneklik, Kendiliğinden Olma, Bireysellik)

TÜR	KLAN	ADHOKRASİ
Baskın Özellikler	Bağlılık, Katılım, Grup çalışması, Aile Duygusu	Girişimcilik, Yaratıcılık, Uyum Sağlayabilme
Liderlik Türü	Danışman, Kolaycı	Girişimci, Yenilikçi, Risk Alabilen
Bağ	Sadakat, Gelenek, Kişiler arası Bağlılık	Girişimcilik, Esneklik, Risk
Stratejik Önem	İnsan Kaynakları, Gelişme Eğilimi	Yaratıcılığa Eğilim, Yeni Kaynaklar
	İÇSEL ODAK (Düzgün Faaliyetler, Entegrasyon)	DIŞSAL POZİSYON (Rekabet, Çevresel Farklılaşma)

MEKANİK SÜREÇ (Kontrol, İstikrar, Emir)

Tür	HİYERARŞİ	PAZAR
Baskın Özellikler	Emir, Kurallar ve Regülasyon, Değişmezlik	Rekabetçilik, Amaç Gerçekleştirme
Liderlik	Koordinatör, İdareci	Kararlı, Başarı Eğilimli
Bağ	Kurallar, Politikalar ve Süreçler	Amaç Eğilimli, Üretim, Rekabet
Stratejik Önem	İstikrar, Tahmin Edilebilirlik, Düzgün Faaliyetler	Rekabetçi Avantaj ve Pazar Üstünlüğü

Kaynak: BİLİR GÜLER, **a.g.e.**, s. 30

Tablo 5’te görüldüğü gibi modelde kültür türlerini iki temel konu belirlemektedir. Birinci eksen, organik süreç (esneklik, kendiliğinden olma ve bireysellik) ve mekanik süreçlerdir (kontrol, istikrar ve emir). İkinci eksen ise içsel odak (düzgün faaliyetler) ve dışsal pozisyon (rekabet ve çevresel farklılaşma) olarak göreceli örgütsel odağı tanımlamaktadır.

1.7.3.1. Klan Kültürü

Klan kültürü, “örgütsel amacı grup oluşturmaya, başarı ölçüsünü bağlılık ve moral değerlerin yaratılıp yaratılmadığına göre değerlendirilen, bir uzlaşma ve uyum kültürüdür.” Kuruma bağlılık, dürüstlük, geleneksellik yüksek boyuttadır. Takım çalışması, insan kaynakları geliştirmede uzun dönemli çıkarlar, uzlaşma, katılımcılık ön plandadır.⁵²

Otorite, genel olarak örgüt üyeleri tarafından verilmekte ve bunun kullanımı gayri resmi nitelikte olmaktadır. Kararlar, katılım ve anlaşma ile alınma eğilimi taşır. Karar almada herkesin katkısı vardır ve bu nedenle alınmış olan bu kararları çalışanlar destekler. Bireyler örgüte bağlılık göstermeleri beklenirken, diğer çalışanlarla olan ilişkilerindeki kaliteye göre değerlendirilirler. Klan kültürünün baskın değerleri nezaket, dürüstlük, moral, bağlılık ve sosyal eşitlik olarak değerlendirilir.⁵³

Örgütün liderleri veya yöneticiler örgüt içerisinde akıl hocası ya da ebeveyn gibi kabul görür. Örgütü bir arada tutan sadakat veya geleneklerdir. Bağlılık ve güvenin çok önemli olduğu görülmektedir. Örgüt için insan kaynaklarını geliştirmenin uzun

⁵² Sarah J. FREEMAN and Kim S. CAMERON, Cultural Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness, Research in Organizational Change and Development, 5, 1991, p.38

⁵³Kim S. CAMERON, Robert E. QUINN, **Diagnosing and Changing Organizational Culture**,Massachusetts, Adison-Wesley, 1992, p. 36-37

dönemde sağlayacağı fayda çok önemlidir ve çalışanlar birbirine destek olmaya ve morale büyük önem verir.⁵⁴

Çalışma ortamında aile ortamı, arkadaşlık ortamı gibi bir iklimin hakim olduğu kültürdür.⁵⁵ Bu kültürde ortak bir amaca yönelim söz konusudur. Bu tip kültürde çalışanlar birbirine çok fazla bağlarla bağlı olduğu için kurumu bir tür klan olarak tanımlanmaktadır. Ailenin ya da havasının bir uzantısı gibidir. Klan kültürü çalışanların birçok şey paylaştığı arkadaşça bir çalışma ortamının olduğu kültür tipi olarak da özetlenebilir. Klan tipi örgüt kültürü, daha çok Japonya gibi geleneksel kültürel özelliklere sahip firmaların özelliklerini yansıtmaktadır.

Klan toplum/gruplarının aşağı belirtilen özelliklerinden yol çıkarak örgütler için klan tipi bir kültür sınıflaması yapılmıştır:⁵⁶

- Birincil ilişkiler hakimdir.
- Toplum/grup içerisinde herkes birbirine benzer.
- Ortak duyguların yoğunluğu yüksektir ve bireycilik bilinci daha gelişmemiştir.
- İnsanlar arasında var olan kolektif bilinç bütün davranışlar üzerinde etkilidir.
- Hayatta kalma mücadelesi içerisinde çok önemli bir görev farklılığı yoktur. Söz konusu bu görev ve sorumluluklar için beceri ve yeterlilikler bireyler arasında önemli farklar doğurmamaktır. Bu nedenle de herkes birbirinin ikamesi olabilecek yeterliliktedir.

⁵⁴ Ercan ERGÜN, Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi, **15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, s.268

⁵⁵ Daulatram B. LUND, Organizational Culture and Job Satisfaction, **Journal Of Business Industrial Marketing**, Vol.18, No.3, 2003, p.222

⁵⁶ Pınar Çağla KUŞÇU, Örgüt Kültürü ve İş Yeri Zorbalığı:İşkur ve Ors Örneği,Hacettepe Üniversitesi SBE Sosyoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara 2011, s.39

1.7.3.2. Pazar kültürü

Pazar kültürü örgütün başarı unsurlarının somut veriler ve elde edilen çıktılar ile değerlendirildiği kültür modelidir.

Pazar kültürü, belirli bir amaca ulaşmak için, verimliliğin başarının öncelikli kriteri olarak kullanıldığı bir kültürdür. Klasik anlamdan dışında, yöneticiler bu kültürün iyi bir takipçisidir. Otoritelerin temelini yöneticilerin becerileri oluşturur. Yönlendirici ve hedef odaklı olmak liderlik biçimidir. Bireyler ürettiklerine göre değerlendirilir ve başarı odaklı olmaları için teşvik edilirler. Pazar kültürünün önemli değerleri; saldırganlık ölçüsünde bir atılganlık, gayretlilik ve inisiyatifdir. Bu durum, pazar kültürünün en yüksek performansı sağlamasının unsurlarını oluşturmaktadır.⁵⁷

Sonuca yönelik olmak ve işin bitirilmesi, bu kültür modelinin başlıca kaygısıdır. Kişiler sıkı rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır. Bu kültürdeki liderler, üretici ve rekabetçi rol üstlenir. İşlerin yürütülmesi konusunda katı ve talepkar olmak liderlerin özelliklerindendir. Kazanmaya verilen önem örgütü bir arada tutan unsurdur. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır. Cameron ve Quinn'in pazar modeline göre her bir örgüt kültürü modeli, örgütün içinde bulunduğu gelişme ve değişim düzeyini ortaya koyar ve örgütün gelişme ve değişim düzeyi aynı zamanda, içinde bulunduğu endüstrinin yapısı, teknolojik değişim ve etkisi altındadır. Bu bağlamda, örgüt kültürü, iç çevrenin yanı sıra, endüstriyel çevrenin de bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır.⁵⁸

⁵⁷ CAMERON ve QUINN, **a.g.e**, p.33-34

⁵⁸ Ramazan ERDEM, Orhan ADIGÜZEL ve Aslı KAYA, Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 36, Ağustos-Aralık 2010, s.80

1.7.3.3. Hiyerarşi Kültürü

Resmi kuralların örgütü bir arada tutmayı sağladığı, etkinlik ve verimliliğin öncelikli olduğu ve maliyetlerin düşük olmasının başarı unsuru olarak değerlendirildiği örgüt kültürü modelidir. İşsel süreç modeli olarak da adlandırılmaktadır.

İnsanların yapacaklarını prosedürler belirlemektedir. Yöneticiler/liderler iyi organizatör ve koordinatör olmakla övünürler. İyi işleyen bir örgütü korumak çok önemlidir. Uzun dönemde denge, öngörülebilirlik ve yeterlilik aranır. Bu anlamda daha çok denge, kontrol, resmi işbirliği, merkezileşmiş kararlar, dikey iletişim ve üyelik bu kültürün baskın özellikleridir. Düzen, resmi kural ve düzenlemeler ile sağlanır. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar. Hiyerarşi kültüründe bir üst otoriteye bağlı olan yürütme memurlarının belli özellikleri vardır. Bunların “otoriteye” karşı gayri şahsi yükümlülükleri söz konusudur. Bu kişiler ast-üst ilişkilerince düzenlenmiş bir yapı (hiyerarşi) içerisinde yer alırlar. Görevin yapılışıyla ilgili sistematik ve katı bir disiplin ve denetime tabidir.⁵⁹

Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde, otoritenin sağlanması için sıkı kurallar oluşturulmuştur. Teknik bilgisi olanlar aynı zamanda örgüt yönetimine de hakimdir. Formalite ve resmiyet, mantık, itaat ve emirsellik hiyerarşi kültürünün bazı değerleridir.⁶⁰

Yönetim bilimine 1960’lı yıllarda Weber sayesinde giren hiyerarşik örgüt modeli gündeme ilk geldiğinde en ideal örgüt yapısı olarak kabul edilmiştir; bunun nedeni o dönemde çevresel çünkü çevresel değişimler yok denecek kadar azdı. Bu yönetim yapısıyla iş ve süreçlerin birbiri ile eşgüdümü, ürün ve hizmetlerin tekdüzeliği, çalışanların kontrolü kolayca gerçekleştirilebilmiştir.⁶¹

⁵⁹ KUŞÇU, a.g.e, s.48-50

⁶⁰ CAMERON ve QUINN, a.g.e, p.33-34

⁶¹ Kim S. CAMERON ve Robert E. QUINN, “ **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework** ” ,: The Jossey-Bass Business&Management Series, California, 2006, p.37

1.7.3.4. Adhokrasi Kültürü

Bu kültürel yapı, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimini tarif eder. Otorite, karizma temelinde kazanılır ve örgütün değerleri dikkate alınarak kullanılır. Ayrıca dış çevreye uyum kültürü yeni şartlar oluştuğunda kendini hızlı bir şekilde yenileyebilen dinamik ve uzmanlaşmış örgütsel birimler olarak tanımlanabilir.

Kaynak yaratmak ve büyüme temel hedefleridir. Bu hedefine dış çevreye uyum sağlayarak ve çevreyle olumlu ilişkiler kurarak ulaşmaya çalışır. Liderler girişimci, yenilikçi ve risk alıcıdır. Atiklik, esneklik, yaratıcılık ve girişimcilik bu kültürün en belirgin özelliklerindendir.⁶²

Adhokrasi kültürü, büyüme ve kaynak değerlendirmeyi öne alan, dışa yönelimli ve büyük hedeflerin arkasında olan bir kültür yapısıdır. Örgütün değerleri dikkate alınarak kullanılan otorite, karizma temelinde kazanılmaktadır. Bu tip örgütlerde, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınmaktadır. Ayrıca liderler yaratıcıdır. Örgütsel değerlere bağlılık sayesinde çalışanların itaati sağlanır. Bireylerin değerlendirilmesi çabalarının yoğunluğuna göre olmakta ve başarıdan çok büyüme ile ilgilenilir. Bu tip kültüre uyum gösterebilme, kendi başına olabilme ve yaratıcılık gibi unsurlarla karakterize edilebilir.⁶³

İnsanlar elini taşın altına koyar ve risk alır. Yeni kaynaklar edinmeye önem verilirken uzun dönemde örgütün hizmetlerini büyütmesine de önem verilir.⁶⁴ Bu model açık sistem modeli olarak da anılmaktadır. Örgütün temel amacı büyümeyi sağlamak ve kaynak elde etmektir ve bu model bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir.

⁶²Turhan ERKMEN, *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü*, Beta Yayınevi, Ağustos, 2010, İstanbul, s. 87.

⁶³ CAMERON ve QUINN, *a.g.e.*, p.38-39

⁶⁴ ERGÜN, *a.g.e.*, s.268

Deneyim ve yeniliğe olan bağlılık örgüt çalışanlarını bir arada tutar. Teknolojide gelişmiş olmak önemlidir. Değişime hazır olma ve yeni fırsatlarla karşılaşma çok önemlidir. Gelişme ve yeni kaynaklar edinme uzun dönemde örgütün önceliğidir. Başarı tektir ve yeni ürünler veya hizmetler anlamına gelir. Bireysel inisiyatif ve özgürlük desteklenir. Adhokrasi kültürü belirsizlik veya fazla bilgi yüklenmesi karışında uyumu, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik eder. Gelişme ve uyum çok önemlidir. Resmi olmayan işbirliği anlamında klan kültürüne benzer. Kontrol sistemleri ve yatay iletişim yaygındır.⁶⁵

Quinn, teoride adı geçen kültür tiplerinin sadece model olduğunu ve aralarında göze çarpan zıtlıkların teorideki kadar kesin olmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla söz konusu kültür tipleri birbirlerini tamamen dışlamamaktadırlar. Başka bir deyişle, bir örgütte biri diğerlerinden bazı yönlerden daha baskın olmak kaydıyla, dördü birlikte var olabilmektedir. Model, örgütlerde çatışan değerlerin varlığı konusunda önemli bir anlayış sağlamıştır. Bu model, örgütsel etkililiğin anlaşılmasında da önemli katkılar sağlamıştır. Tek bir örgütsel etkililik tanımının olmadığını ileri süren modele göre, örgütsel etkililiği sağlamanın yolu çatışan değerler arasında en uygun dengenin sağlandığı bir örgüt kültürünün oluşturulmasından geçmektedir.⁶⁶

1.7.4. DEAL VE KENNEDY MODELİ

Araştırmacılar çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. “Bu tür çalışmalarda, çevrenin belirsizliği ile herhangi bir kararın başarısına ilişkin çevreden geribildirim alınma hızı çevre-kültür ilişkisini açıklayan başlıca kriterler olarak seçilmiştir. Bu kriterlere bağlı olarak farklı örgüt tipleri ortaya çıkmaktadır.

⁶⁵ KUŞÇU, a.g.e, s.43

⁶⁶ Dilek UZUN, **Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler EnstitüsüTurizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir,2007, s. 89

Deal ve Kennedy örgüt kültürü tipleri ile bunlara yönelik değerleri şöyle sınıflandırmaktadır.”⁶⁷

1.7.4.1. Yüksek Risk, Hızlı Geri Bildirim (Kabadayı Maço Kültürü)

Risk oranı yüksek, geribildirim ise hızlı olduğu çevrelerde meydana gelmektedir. Karar alıcılar kararlarının sonuçları hakkında çok kısa bir süre içinde haberdar olurlar. Bu tip yapılar reklamcılık, pazarlama gibi işlerle uğraşan kurumlarda görülebilir.

1.7.4.2. Düşük Risk, Hızlı Geri Bildirim (Çok Çalış, Sert Oyna Kültürü)

Alınan kararların düşük riskli ve hızlı bir geribildirim olduğu kültür tipidir. Karar sonuçları hızlı bir şekilde öğrenilir. Yüksek riskler söz konusu değildir.

1.7.4.3. Yüksek Risk, Yavaş Geri Bildirim (Bahse Gir Kültürü)

Bu kültür tipinde yüksek riskli yatırımlar söz konusudur ve alınan kararlarının geri bildirim hakkında uzun bir süre sonra bilgi sahibi olunur. Ağır makine sanayi, finansal kurumlar, ileri teknoloji temelli işletmeler ve işletmelerin ar-ge bölümleri bu tür kültürün örnekleri olarak gösterilebilir. Bu tür kültürde yatırım kararı örgütün üst yönetiminde gerçekleşir ve örgüt üyelerinin yetenek, bilgi ve deneyimleri önem taşır.⁶⁸

⁶⁷ERKMEN, a.g.e., s 87

⁶⁸ERKMEN, a.g.e., s. 88.

1.7.4.4. Düşük Risk, Yavaş Geribildirim (Süreç Kültürü)

Riskin düşük olduğu kararlarda ve geribildirim yavaş alındığı örgütlerin kültürüdür. Hatta alınan kararların işlerliği konusunda geri bildirim yok denecek kadar azdır. Kamu kurumlarında sıkça rastlanan kültür tipidir. Bu kültürde hiyerarşik yapılar önemlidir.

1.7.5. ÇİFT S MODELİ

Rob Goffee ve Gareth Jones tarafından geliştirilen Çift S modeline göre örgüt sınıflandırılmasında iki boyut söz konusudur. Bunlar, “Sosyalleşme” ve “Dayanışma”dır. Örgütler de sosyalleşme ve dayanışma düzeylerine göre “Topluluksal”, “Şebekeleşmiş”, “Kar Amacı Güden” ve “Bölümlenmiş” olmak üzere dört örgüt kültür tipine ayrılırlar.

Goffee ve Jones’ göre sosyalleşme, bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer bireylerine karşı arkadaş canlısı olabilmesinin ölçüsüdür. Bireyler, birbirleri için bazı jestlerde bulunurlar bunun sebebi de karşılık beklemeksizin ve içten pazarlıklı olmaksızın yaptıklarını göstermektir. Dayanışma ise sosyalleşmenin tam tersine duygulardan ziyade mantığa dayanır. Dayanışma merkezli ilişkiler, katılımcı, tarafların yararına olan ortak görevlerin ve hedeflerin olduğu yapı içinde gerçekleşir. Örgüt üyelerinin birbirlerini sevmeleri ya da sevmemeleri bu durumda önemli değildir. İşçi sendikaları, yüksek derecede dayanışmanın görüldüğü topluluklara örnek olarak gösterilebilmektedir.⁶⁹

⁶⁹Ersin KAVİ, Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Çalışanların Çift S Modeli Çerçevesindeki Örgüt Kültürü Algılamalarının Motivasyon Düzeyleri İle İlişkisi Üzerinde Bir Araştırma, **Ordu Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi (5: 1) Journal of Administrative Sciences**, 2007, s.172-173Rob GOFFE, Gareth JONES, Kurum Kültürü, Çev. Kıvanç KUTMANDU, Ankara, Kapital Medya Hizmetleri Yayınları, 2002, s.189

1.7.5.1. Topluluksal Örgüt Kültürü

Sosyalleşmenin ve dayanışmanın yüksekliğini vurgulayan örgüt kültürü tipidir. Topluluksal yapıdaki kurumsal kültürü oluşturan sosyalleşme ve dayanışma öğeleri, kurumları son derece etkin, çalışanlarını ise oldukça tatminkar kılar. Topluluksal kültür, Goffee ve Jones'a göre şebekeleşmiş ve kar amacı güden kuruluşların bir araya gelmiş halidir. Kuruluştaki öncelikle bağlılık ve sadakat örnekleri, akabinde ise, performansa yoğunlaşma ve enerji kavramları söz konusu olmaktadır. Bu kültürde bireylerin her biri, bir bütün olarak algılanır.⁷⁰

1.7.5.2. Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü

Yüksek sosyallik ve düşük dayanışma düzeyi şebekeleşmiş örgüt kültürünün özelliğidir. Şebekeleşmiş kültürel yapıda önemli olan insanların birbirlerini tanımaları ve sevmeleridir. Kural uyarınca kuruluşun her yerinde arkadaşlar edinirler.⁷¹ İnsanlar işyerinde sohbet ederler, birlikte vakit geçirmek adına öğle yemeğine birlikte çıkarlar, iş sonrası bir araya gelirler ve organizasyonlar düzenlenir. Kısaca informal bir yapı söz konusudur. Şebekeleşmiş yapıda yakın arkadaşlıklar fikir ayrılıklarının ve eleştirinin önündedir.⁷²

Şebekeleşmiş örgüt kültürü eğer iyi yönetilebilirse yapılan işleri hızlandırılır, çalışanlar arasında yakın bağlar olduğundan hızlı bir bilgi paylaşımı olur.

⁷⁰ Ersin KAVİ, Çift S Modeli Boyutuyla Örgüt Kültürünün Motivasyon Düzeyine Etkisi, Bankacılık Ve Özel Finans Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, s.122

⁷¹ GOFFE ve JONES, a.g.e.,, s.106

⁷² Edip ÖRÜCÜ ve Nuray AYHAN, “Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)”, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, 2001, s. 90

1.7.5.3. Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü

Dayanışmanın yüksek olduğu fakat sosyalleşmenin düşük olduğu kültür yapısıdır. Şebekeleşmiş örgüt kültürünün tam zıttıdır.

Kar amacı güden kültürlerde, eylemle ilgili olarak tartışma, görüşme ve hızlı icraat gözlemlenmesi itibariyle belli bir oranda beceri söz konusudur.⁷³ Kar amacı güden örgütlerde iletişim sadece iş ile alakalıdır, çalışanlar arası sosyal bağlar zayıftır. Çalışanların organizasyona bağlılığı da zayıftır.

1.7.5.4. Bölümlenmiş Örgüt Kültürü

Bölümlenmiş kültürel yapı, düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Aidiyet duygusu zayıftır, çalışanlar genellikle kendileri için çalışırlar. Kişisel ilişkiler azdır, projeler sır gibi saklanır ve bu nedenlerden dolayı dedikodu ve eleştirilerle iş arkadaşları rahatsız edilmeye çalışılır.⁷⁴

Bölümlenmiş kültürlerde çalışanlar, üretkenliklerine ve çalışmalarının kalitesine göre değerlendirilir; bundan daha az veya fazla bir ölçüt yoktur. “Patrona yağ çekmek”, ofiste “her yerde görünme” gibi bir taktiğe başvurmak, kurumun her özelliğinin reklamını yapmak ya da toplumu memnun edecek ölçüde fiziksel olarak kendini göstermek zorunda değiller. Önemli olan tek şey verimdir.”⁷⁵

⁷³ GOFFE ve JONES, **a.g.e.**, s.135

⁷⁴ Senem BESLER, Zümrüt TONUS, Güneş BERBEROĞLU “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İİBF Örgüt Kültürü Araştırması”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s. 40

⁷⁵ GOFFE ve JONES, **a.g.e.**, s.166

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

Araştırmanın ikinci bölümünde, inovasyon kavramının tanımı yapılmış, inovasyon ile ilişkili diğer kavramlara yer verilmiştir. Örgüt kültürü ile ilişkisi açıklanmaya çalışılmış ve bu konuda yapılmış çalışmalara değinilmiştir.

2.1. İNOVASYON TANIMLARI

İnovasyon yeni bir kavram olmakla birlikte günümüze ne ifade ettiği ile ilgili kadar birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımları incelediğimizde inovasyonun aslında bir değer yaratma süreci olduğunu görmekteyiz. Ürün ya da hizmetlere katma değer yaratan ekonomik ve toplumsal fayda yaratan bir süreçtir. Bu nedenle ekonomik birimler için önemli bir yere sahiptir.

İnovasyon sözcüğü köken olarak "toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" anlamını taşımaktadır. Tarihsel süreç içinde yenilik kavramını incelediğimizde, özellikle 19. yüzyılın ürünü olan; “yeni buluş ve icatlar sorunu olarak algılandığı ve teknik yönü ağır basan bir kavram” olduğu düşünülebilir.

Avusturyalı iktisatçı ve siyaset bilimci Joseph Schumpeter, 1911’de yazdığı bir kitapta İnovasyon kelimesini ilk kez kullanmış ve “kalkınmanın itici gücü” olarak belirtmiş ve inovasyonu “mevcut kaynakların yeni bileşimler olarak sunulması biçiminde” tanımlanmıştır.⁷⁶

⁷⁶ Cem Okan TUNCEL, **İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması**, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Bursa, 2011, s. 70

İnovasyon, “bir kuruluşa rekabet üstünlüğü veren yeni bir ürün, hizmet ya da iş yapma tarzıdır.”⁷⁷ İnovasyon, “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.”⁷⁸ İnovasyon, “yararlanma düzeyini arttırmak için kaynaklarda yeni kapasiteler yaratma faaliyetidir.”⁷⁹

İnovasyon; “yaratıcı bir fikri, fayda yaratacak ve piyasada satılabilecek bir ürüne dönüştürme sürecidir. İnovasyon; yaratıcılık, değişim, deneme, dönüştürme ve köklü değişiklikler ortaya koyma sürecidir. İnovasyon, etkinlik açısından bir örgütü diğerlerinden ayırt eden en temel faktör ve örgütsel etkinliğin en önde gelen belirleyicisidir.”⁸⁰ Yeni fikirlerin ticari bir yarara dönüştürülmesi sürecidir diyebilmekteyiz, yani inovasyon yaratıcılığın, ticari ustalıkla birleştirilmesidir.⁸¹

Genelde inovasyon denince akla ürün ve hizmetler gelmekte; ancak süreçlerde, dağıtımda, markada, müşteri deneyiminde, iş modelinde de inovasyon yapılabilir.⁸²

İnovasyon en geniş anlamıyla, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür. Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür.⁸³

⁷⁷ HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, **İnovasyon yapmak**, Pocket Mentor, Optimist Yayınları, Ekim 2009, İstanbul, s.15

⁷⁸ OSLO Kılavuzu, **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, 3. Baskı, OECD, Avrupa Komisyonu, Türkçe Baskısı: TÜBİTAK, s.32

⁷⁹Peter F. DRUCKER, **Innovation and Management**, Oxford, Butterworth Heinemann Inc., 2001, s.27

⁸⁰Mary COULTER, **Entrepreneurship in Action**, New Jersey, Prentice Hall- Pearson Education Inc., 2003, s.11

⁸¹ Salih KESKİN, **İnovasyon Nasıl Yapılır**, Mavi Yayıncılık, Mart 2012, İstanbul, s. 23

⁸² Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Etüt ve Ar ge, **“İnovasyon Nedir Şirketlere Ne GETİRİR”**, s.3, Mayıs 2007

⁸³ Şirin ELÇİ, **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Ankara, Nova Basın Yayın, 2006, s.3

2.2. İNOVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.2.1. İcat

İnovasyon ve icat çoğu zaman birbirine karıştırılan iki kavramdır. İcat kavramında bir ürünün ilk defa ortaya çıkarılması söz konusudur. İnovasyon bir icat değildir. İcatların sonuçlarından faydalanabilir ancak çoğu icat inovasyon noktasına gelememektedir. Önceden yapılmış bir icadı da kullanarak inovasyon yapılabilir. Ayrıca icatta patentleştirme söz konusudur. Ancak buradaki önemli nokta ekonomik katkısı olacak ve olan henüz bilinmeyen şeylerin yapılmasıdır.

Bir icadın tam olarak başarılı bir inovasyona dönüşümünün nadir olarak gerçekleştiği vurgulanmalıdır. Araştırmalara göre bu oran %12–20 arasındadır. Örneğin, transistor 1947’de Amerika’da icat edilmiştir ancak hiçbir Amerikalı örgüt bundan ticari olarak faydalanamamıştır. Bu icadın Sony şirketi tarafından geliştirilip radyo için kullanılması ve pazara sunulup ticarileştirilmesi inovasyonu ortaya çıkartmıştır. Bu tür örneklerin çoğaltılması da mümkündür. Bu durum inovasyonun temelini müşteri ihtiyacına dayanması gerektiğini göstermektedir.

2.2.2. Araştırma ve Geliştirme

İnovasyonun olmazsa olmaz unsurlarının başında yer alan Ar-Ge, insanlığın bilgi dağarcığının artırılmasına ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılmasına ilişkin sistematik ve yaratıcı çalışmalardır. İnovasyon ise yeni bir fikrin başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi esasına dayanmaktadır.⁸⁴

⁸⁴Nüket YETİŞ, “TÜBİTAK, Ar-Ge ve Yenilik”, Çerçeve, Tübitak, Yıl:17, Sayı: 52, s. 28,

İşletme, daha ileri düzeyde iyileştirmeler yapmak amacıyla bir prototip oluşturur ve denerse, bu durum bir Ar-Ge çalışması olarak nitelenebilir. Bu sıklıkla bir yeniliğin deneysel geliştirmesinin en önemli aşamasıdır. Bir prototip, yeni ürün yada sürecin tüm teknik özelliklerini ve performanslarını içeren orijinal bir modeldir. Bir prototipin kabul edilmesi genel olarak deneysel geliştirme aşamasının sona erdiği ve inovasyon sürecinin bir sonraki aşamasının başladığı anlamına gelmektedir.⁸⁵

Ar-Ge çalışmaları inovasyon ile desteklenmezse değer yaratmaz ve inovasyona dönüşmezler.⁸⁶ Ar-Ge faaliyetlerini, inovasyonun çeşitli aşamalarında gerçekleştirilebilecek faaliyetlerden biri olarak değerlendirmek gerekir.

2.2.3. Yaratıcılık

Yaratıcılık ve inovasyon iç içe geçmiş iki kavramdır. Yaratıcılık yeni şeyler üretme amacıyla başlar, inovasyon ise üretilen fikrin ekonomik bir çıktıya dönüşmesi yoluyla ortaya çıkar. İnovasyonda bir süreç söz konusudur.

Yaratıcılıkta fikir inovasyonda ise yaratıcılığın sonucu olan eylemdir. Yaratıcılık, yeniliği başarılı olarak uygulamanın başlangıç noktasıdır. Bu nedenle şirkette yer alan stratejik planlamacılar tarafından teşvik edilmeli ve geliştirilmelidir. Bu, kurumların başarısı için çok önemlidir.⁸⁷

⁸⁵ Kuen-Hung TSAI, **R&D Productivity and Firm Size: a Nonlinear Examination**, Technovation 25, 2005, s.796

⁸⁶Mehmet MAHRAMANLIOĞLU, “ Ar-Ge, İnovasyon ve Üniversiteler”, Çerçeve, Yıl:17, Sayı: 52, 2009, s. 46

⁸⁷Neil COADE, **Her Koşulda Yaratıcı Olmak**, Çev. Aydın Ekim Savran, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002, s.19

2.2.4. Patent

Patent, “buluş sahibinin izni olmadan başkalarının buluşu üretmesini, kullanmasını veya satmasını belirli bir süre boyunca engelleyen bir tekel hakkıdır”. Patent ve inovasyonun çoğu kez aynı anlamı temsil ettiği düşünülse de patent inovasyonun kanunlara uygun şekilde tescil ettirilmesidir.

Patent ve inovasyonu birbirinden ayıran temel farklar;⁸⁸

- Patentler inovasyonu değil mülkiyet haklarını etkilemektedir.
- Patentler ve telif hakları sadece inovasyonun belirli türlerine başvurmaktadır.
- Patentler halka açılmayı gerektirmektedir.
- İnovasyonların hepsi dünyada ilk değildir.
- Patentler firmaya yarar sağlamayabilir.
- Patentler inovasyon sonuçlarından çok stratejiyi etkilemektedir.

Patent ile inovasyon arasında benzerlik değil fakat paralel değişim gösteren bir ilişki vardır. Genellikle patent inovasyonun bir belgesi olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda küresel ticari yarısın ön saflarında yer alan firmaların yaptıkları inovasyon çalışma sonuçlarını çok sayıda patente dönüştürdükleri görülmektedir.

2.2.5. Girişimcilik

Girişimcilik; “ekonomik bir aktivite olmanın ötesinde, çok daha bütünsel anlamlar ve eylemler barındıran bir olgudur. Girişimcilik, somut ve soyut (maddi ve maddi olmayan) unsurlarla, düşünsel ve pratik eylemlerin bir toplamıdır. Bir yenilik sürecinin uygulanmasında, riskli bir davranışın karşılanmasında, sosyal ve ekonomik yapıda meydana gelen değişimlerde vb. her türlü pozitif farklılaşmalarda

⁸⁸ B. William TOWNSEND, **An Examination of the Validity of Metrics for Quantifying Innovation: A Contextually Bounded Framework and Comparison**, Thesis (Ph. D.)University of Maryland University College., 2004, p.53

girişimcilikten izler bulmak söz konusudur.”⁸⁹ Girişimciliğin sahip olması gereken en temel özelliklerinden biri; sistematik inovasyon gerçekleştirebilme yetenek ve çabasına sahip olabilmesidir.⁹⁰

İnovasyon, girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak ya da mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır. Her yeni girişim belirli bir yenilik ortaya çıkarmaya yönelik bir süreç sonunda doğmaktadır. Bununla beraber girişim faaliyetlerinin rekabet güçlerini devam ettirebilmeleri adına sürekli yenilenmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu durum ülkeler için de bu şekildedir. Ülkeler de ekonomik olarak büyümek, rekabet güçlerini ve istihdam imkanlarını devam ettirebilmek üzere yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar.⁹¹

2.3. İNOVASYON TÜRLERİ

İktisadi anlamda inovasyon kavramı üzerinde ilk olarak duran J. A. Schumpeter’dir. Schumpeter inovasyonu “girişimciye kar getiren ve teknolojik ilerlemeler sonucu ortaya çıkan her şey” olarak tanımlamaktadır.

Schumpeter’e göre inovasyon birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir⁹²;

- Tüketicilerin daha önce alışkın olmadığı yeni bir ürünün veya hizmetin ya da bunların yeni bir halinin piyasaya sunulması,
- Bilimsel yeni bir buluşla ortaya çıkarılmış olan bir malın ticari amaçla yeni bir üretim yöntemi ile sunulması,

⁸⁹Kenan ÖREN ve Mehmet BİÇKES, **Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Potansiyeli Üzerindeki Etkileri(Nevşehir’deki Yüksek Öğrenim Öğrencileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma)**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 3, 2011, C.16, s.71

⁹⁰ GÖKTAŞ, **a.g.e**, s.60

⁹¹ GÖKTAŞ, **a.g.e**, s.60

⁹²Keith D. GLANCEY, **Entrepreneurial Economics**, NY USA: Palgrave Publishers, New York, 2000.

- Daha önce hiç girilmemiş bir sektörde daha önce var olmayan yeni bir piyasanın açılması,
- Daha önce olmayan yeni bir hammadde/yarı-ürün kaynağının piyasaya sunulması,
- Yeni bir tekolci pozisyonunun yaratılması ya da bir tekolci pozisyonunun bozulması gibi, herhangi bir sektörde yeni bir organizasyon sürecinin oluşturulması.

İnovasyon, bir firmanın ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim, dağıtım yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir. Bunlar da sırasıyla, “ürün inovasyonu”, “hizmet inovasyonu”, “süreç inovasyonu”, “organizasyonel inovasyon” ve “pazarlama inovasyonu” olarak adlandırılır.⁹³ İnovasyon türleri inovasyonun faydasının yeni ürün geliştirme ile sınırlı olmadığını göstermektedir.⁹⁴

2.3.1. Ürün İnovasyonu

Mevcut bir üründe önemli bir iyileştirme, geliştirme yapmak ya da hiç olmayan farklı bir ürünün veya hizmetin ortaya konmasıdır.

Yeni ürünler, bunlara ait özellikler veya kullanımları bakımından, firma tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden farklı mal ve hizmetlerdir.⁹⁵ Ürün inovasyonu bir organizasyonun sunduğu ürün veya hizmetlerdeki değişikliklerdir.⁹⁶

Ürün inovasyonu yeni bilgi ve teknolojileri kullanır ya da erişilebilir bilgi ve teknolojinin kombinasyonuna dayanır. Bu inovasyon çeşidi önemli gelişmeler, iyileşmelerin devreye girmesini içerir ve mevcut mal ve hizmetlerin işlevselliğini

⁹³ ELÇİ., a.g.e., s.3

⁹⁴ <http://www.innovation-management.org/types-of-innovation.html>, erişim tarihi, 01.08.2013

⁹⁵ OSLO Kılavuzu a.g.e. s.52

⁹⁶ Joe TIDD, **Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance**, International Journal of Management Reviews, Volume 3, Issue 3,2001, s. 177

kullanır.⁹⁷ Ürün inovasyonu, eski ürün veya hizmetlerin yerine yeni veya daha iyi ürünlerin geçmesine neden olmaktadır. Ürün, dünya için yeni olabilir ancak aynı zamanda bir firma veya ülke için de yeni olabilir.⁹⁸

Ürün inovasyonu üretim yapısında değişiklikleri gerektirir. Aynı zamanda bina ve makinelerde yeni yatırımları ve/veya mevcut kaynakların yeni amaçlar için kullanımını da içerebilir.⁹⁹ Nitekim ürün inovasyonlarının pek çoğu gerçekte dünya için yeni değildir fakat mevcut ürünlerin kopyası veya taklididir.¹⁰⁰ Bu bakımdan ürün inovasyonu genellikle süreç inovasyonunun gerçekleştirilmesine de yol açar.¹⁰¹

Yeni teknolojiler kullanılarak üretilen yeni ürünlere ilk mikroişlemcileri ve dijital kameraları örnek olarak gösterebiliriz. Mevcut yazılım standartları ile minyatürleştirilmiş hard sürücü teknolojisini bir araya getiren ilk taşınabilir mp3 oynatıcı, mevcut teknolojileri birleştiren yeni bir ürün olmuştur.¹⁰²

Yüksek yatırımlar ve riske katlanılmasına rağmen yapılan radikal ürün inovasyonları rekabet üstünlüğü yaratmada önemli bir rol oynamakta, büyüme ve karlılığa önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.¹⁰³

⁹⁷Mikael SONESSON, **Innovations, with inspirations from a socio-technical perspective “A research of AB Electrolux intranet ‘E-gate’ and their product development process**, Master Thesis , Linnaeus University, 2012,s.23

⁹⁸Charles EDQUIST, Leif HOMMEN and Maureen McKELVEY, **“Innovation and Employment. Process versus Product Innovation”**Edward Elgar Publishing, Inc., 2001, s.10-12

⁹⁹EDQUIST, HOMMEN and McKELVEY,, **a.g.e.**, s.46

¹⁰⁰John E. ETTLIE, **“Managing Innovation: New Technology, New Products, and New Services in a Global Economy”**, Second Edition, Elsevier,2006, s.265

¹⁰¹Toke REICHSTEIN, Ammon SALTER, **“Investigating the Sources of Process Innovation Among UK Manufacturing Firms”**, Industrial and Corporate Change, Volume 15, Number 4, ss. 657

¹⁰² OSLO Kılavuzu **a.g.e.** s.52

¹⁰³GÜNDÜZ, **a.g.e.**,s 101

2.3.2. Hizmet İnovasyonu

Hizmet inovasyonu hizmetin sunulmasında, dağıtımında yeni bir yaklaşımın veya farklılığın ortaya konmasını ifade etmektedir.

İmalat sektöründe inovasyon uygulayabilmenin hizmet sektörüne göre daha kolay olduğu iddia edilmektedir. Bu açıdan, hizmet işletmeleri için inovasyon tanımı farklılaşmaktadır. Buna göre inovasyon, “pazarın öngördüğü ve müşterinin ihtiyaçlarına göre yeni ürün ve hizmet geliştirebilme ve aynı zamanda çalışanların bu ihtiyaçları geliştirirken kendi yeteneklerini kullanarak yeni yollar geliştirebilmesidir.” Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, özellikle hizmet işletmelerinde inovatif faaliyetlerde bulunabilmenin önkoşulu, örgütsel yapı içerisinde daha fazla özgürleştirilmiş ve müşteri beklenti ve gereksinimlerine olan tepkiselliği artırabilmek için daha fazla yetki ve kaynakla donatılmış, başka bir ifadeyle güçlendirilmiş bireylerle çalışmaktır.¹⁰⁴ Hizmet inovasyonuna örnek olarak “yemeksepeti.com” verilebilir. Müşterilerden alınan siparişler en hızlı ve doğru şekilde ulaştırılmaktadır.

2.3.3. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, “yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir”.¹⁰⁵ Süreç inovasyonu yöntemlerde değişim ve gelişimi ifade eder, var olan bir yöntem iyileştirilebileceği gibi yeni, farklı bir yöntem de ortaya konulabilir.

¹⁰⁴Adegoke OKE, “Barriers to Innovation Management in Service Companies”, Journal of Change Management, Vol: 4, No: 1, 2004, s. 31-44

¹⁰⁵ OSLO Kılavuzu a.g.e. s.53

Birim maliyetlerini azaltmak, ürün teslimini sağlamak ya da kalitesini artırmak için kullanılır.¹⁰⁶ Süreçlerde inovasyon yapabilmek, şirketlerin iş süreçlerini daha verimli, daha kaliteli ve daha hızlı olacak şekilde yeniden tasarlayabilme kapasitesine bağlıdır. Burada ortaya konacak yenilikler firmaların iş süreçlerine çok farklı bir açıdan bakmasını gerektirir.¹⁰⁷

Süreç inovasyonu etkileri bakımından oldukça önemli olabilmektedir. Üretim süreçlerinde gerçekleşen inovasyonlar cam sanayinde, petrol arıtmada, kimya üretiminde, biracılıkta ve başka birçok sanayide rekabet koşullarını değiştirmiştir. Süreç inovasyonu esas itibarıyla üretim birim maliyetini düşürmeyi hedeflemekle beraber doğrudan bağlantılı olmayan yan ürünlerde veya süreçlerdeki maliyetleri de düşürmektedir.¹⁰⁸

Toyota tarafından 1950’lerde geliştirilen “tam zamanında üretim” sistemi, teknolojik süreç inovasyonunun en klasik örneğidir. Bu sistem sayesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duydukları anda ve miktarda üretilir. Sistem, stok miktarını minimum miktarda tutarken verimliliği artırır ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlar.¹⁰⁹ Süreç inovasyonuna örnek olarak endüstriyel tasarımların bilgisayar destekli yazılımlar kullanılarak yapılmasını verebiliriz.¹¹⁰

Japon şirketlerinin ve dolayısıyla Japonya’nın özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki hızlı ve sürekli gelişiminin ardında yatan en önemli nedenlerden bir tanesi de süreç inovasyonunun önemi ve etkisinin farkına varmalarıdır. Zira Japon şirketler daima batılı şirketlerin tersine ürünlerin ve süreçlerin aynı şeyin iki farklı yüzü olduğuna inanmış ve dolayısıyla süreç teknolojisine de en az ürün teknolojisi kadar önem vermişlerdir. Aynı şekilde süreç teknolojisindeki inovasyonu da

¹⁰⁶SONESSON, a.g.e, s.23

¹⁰⁷ İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu(İSO-KATEK), **İnovasyon Yönetimi**, s.19

¹⁰⁸Richard LUECKE, **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık** , Çev: Turan, PARLAK. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. İstanbul, Şubat,2008, s.10

¹⁰⁹ ELÇİ a.g.e, s.9

¹¹⁰MÜSİAD Araştırma Raporları, **Küresel Rekabet İçin Arge ve İnovasyon**, Pelikan Basım, İstanbul, Mart 2012,Sayı:76, s.55

önemsemişlerdir. Tablo 6’da batıda icat edilen ve ilk kez batı şirketleri tarafından kullanılan fakat Japon şirketleri tarafından iyileştirilen önemli tüketim ürünlerinin örnekleri yer almaktadır ki bu ürünler hala Japon şirketler ile anılmaktadır ve bu örnekler süreç inovasyonunun önemini göstermesi açısından önemlidir.¹¹¹

Tablo 6: Bazı Önemli Ürünleri İcat Eden Ve Geliştiren Şirketler

Ürün	Piyasaya ilk süren şirket	Geliştiren Şirket
Transistör	Regency	Sony
VCR	Ampex	Sony, Victor
TV	RCA	Matsushita
Dönel motor	Vancel	Mazda
CD	Philips	Sony

Kaynak: YAMASHINA, a.g.e, s.133

¹¹¹ H. YAMASHINA, “ **Challenge to World-class Manufacturing**”, International Journal of Quality&Reliability Management, Vol.17. no.2. ,2000, s.133

2.3.4. Organizasyonel İnovasyon

İş yapma usullerinde, organizasyonda veya uygulamalarında bir yenilik olması ya da var olan usullerin geliştirilmesidir.

Organizasyonel inovasyonda idari ve işlem maliyetlerini azaltmak, işyeri memnuniyetini arttırmak, ticari olmayan varlıklara erişilebilirliği sağlamak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması öngörülebilir. Bir firmadaki diğer organizasyonel değişikliklere kıyasla bir organizasyonel inovasyonun ayırt edici özellikleri, firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir organizasyonel yöntem (ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde) olmasıdır.¹¹²

Organizasyonel inovasyona örnek olarak verebileceğimiz sürekli iyileştirme (kaizen) yaklaşımı, 1990'lardan itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulamaya başlamış ve daha sonra diğer ilkelere de yaygınlaşmıştır. Buna göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorurlar. Kaizen sayesinde Toyota, 50 yılı aşkın süredir dünyanın en düşük maliyetli ve en yüksek kaliteli otomobil üreticisidir.¹¹³

¹¹² OSLO Kılavuzu **a.g.e.** s.55

¹¹³ ELÇİ, **a.g.e.** s.1

Organizasyonel İnovasyonun Alanı		
Organizasyonel İnovasyon Türü	İşletme İçi	İşletmeler Arası
	Yapısal İnovasyon • Çapraz fonksiyon takımları • Planlama, operasyon ve kontrol faaliyetlerinin ademi merkezileşmesi • Üretim hücre ve segmentleri • Hiyerarşik basamakların sayısını azaltma	• İşbirliği, şebekeler ve ittifaklar (Ar-Ge, üretim satış-servis) • Dış kaynak yapma-satın alma
	Prosedür İnovasyonu • Üretimde takım çalışması • İş zenginleştirme, iş genişletme • Eş zamanlı mühendislik • Sürekli iyileştirme (Kaizen) • Kalite çemberleri • Kalite denetimleri/sertifikalar (ISO) • Sıfır hata (Kanban) • Önleyici koruma	• JIT (müşteriler için tedarikçiler ile) • Yalnız ve ikili üretim • Tedarik zinciri yönetimi • Müşteri kalite denetlemeleri

Şekil 1: Organizasyonel İnovasyonun Alanı

Kaynak: İbrahim AKSEL, **İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2010, s. 43

Organizasyonel inovasyon işletme içindeki bölümler arası inovasyon ve işletmeler arası inovasyon olarak farklı boyutlarda incelenebileceği gibi yapısal inovasyon ve prosedür inovasyonu boyutlarıyla da incelenebilir. Yapısal inovasyon; sorumlulukların, komuta hattının, bilgi akışının, hiyerarşik yapının değiştirilmesi ve geliştirilmesidir. Prosedür inovasyonu ise; işletme içindeki rutinleri, süreçleri ve uygulamaları etkiler. Böylece, eş zamanlı mühendislik ve sıfır hata gibi işletme içerisindeki metod ve süreçleri değiştirip iyileştirir. Söz konusu bu boyutların kombinasyonu Şekil 1’de gösterilmiştir. Buna göre örneğin, çapraz fonksiyon takımları işletme içi yapısal bir organizasyonel inovasyon iken JIT işletmeler arası prosedür inovasyonuna örnek olarak verilebilir.¹¹⁴

¹¹⁴ AKSEL, a.g.e, s.43

2.3.5. Pazarlama İnovasyonu

Yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır ya da var olanların geliştirilmesidir. Bu iyileştirmeler ürün tasarımında, paketinde olabileceği gibi ürün promosyon çalışmalarında veya ürün fiyatlandırmasında da olabilir.

Pazarlama inovasyonunda müşteri ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılamak ya da yeni pazarlara için bir çaba vardır. Ayrıca bu en önemli amaç olan satışları artırmak için piyasada yeni bir ürün konumlandırma da olabilir.¹¹⁵ Pazarlama inovasyonları içersinde satış kanalları da bulunmaktadır. Daha önce hiç kullanılmayan bir pazarlama metodu uygulanıyorsa, kullanılan pazarlama araçlarında farklı bir değişim söz konusuysa, bu firmada pazarlama inovasyonu gerçekleştirmiş denmektedir.¹¹⁶

Pazarlama inovasyonu için üç aşama gerçekleştirilir. Bu aşamalar keşfetme, geliştirme ve dağıtımdır. Keşfetme aşamasında hedef kitlenin sorunları iyi bir şekilde belirlenir ve onlara önerilebilecek fikirler saptanır. Geliştirme aşamasında ise bilinen sorunları rahatlatabilecek çözümler ve aletler geliştirilir. Dağıtım aşamasında ise dağıtımın bir zamanlık bir iş olmadığı bunun sürekli olarak devam ettirilmesinin sağlanması gerekir.¹¹⁷

¹¹⁵ SONESSON, p.24.

¹¹⁶ Bekir Sami OĞUZTÜRK, Güney Kore'nin Kalkınmasında İnovasyonun Rolü, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi The Journal of Visionary** ,2011, C.3,P.5, s.50

¹¹⁷ Shila HENRIKSEN, Philip SKOU, Marketing İnnovation Scientific Marketing, Journal of Medical Marketing, January, 2005, p. 27-31

2.3.6. Strateji İnovasyonu

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmelerin sürekli olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araçtır.¹¹⁸ Strateji inovasyonu için mevcut durumdan daha ‘iyi’ olması öngörülen gelecekteki duruma erişmek için yeni ve farklı bir yol veya yöntem geliştirmesi diyebiliriz.

İnovasyondaki yeniliğin düzeyine bağlı olarak iki değişim adımı tanımlanabilir. Bunlar, artımsal ve radikal inovasyonlardır. Artımsal (sürekli, aşamalı, kademeli) inovasyonlar, teknolojideki küçük değişiklikleri, basit ürün gelişimlerini veya mevcut performansını küçük düzeyde geliştiren hat genişlemelerini yansıtmaktadır. Aksine radikal (sürekli olmayan) inovasyonlar, yeni ve eşsiz teknolojinin pazar ihtiyaçlarına uyumlaştırılarak pazarın tüketim kalıbını önemli derecede değiştirdiği inovasyonlardır. Örneğin cep telefonunun kendisi radikal bir ürün olmakla birlikte cep telefonlarına radyo, TV, kamera, internete bağlanma gibi özelliklerin eklenerek geliştirilmesi artımsal inovasyon olarak değerlendirilebilir.¹¹⁹

2.4. İNOVASYON İLKELERİ

İşletmelerin, inovasyonun sağladığı avantajlardan yararlanması için, inovasyon sürecini en iyi şekilde gerçekleştirmesi amaçlanmaktadır. İnovasyon sürecinin başarısız olmasını önlemek amacıyla işletmelerin, inovasyonun planlanmasında, uygulanmasında ve denetlenmesinde birtakım ilkeleri dikkate alması gerekmektedir. İnovasyon ilkeleri aşağıdaki gibi sayılabilir.

¹¹⁸ Mustafa TANYERİ ve Aytekin FIRAT, Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 7, Sayı 3, 2005, s.270

¹¹⁹ Serkan KILIÇ, **İnovasyon Anlayışına Dayalı Ürün Geliştirme Performansının Değerlendirilmesi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı Doktora Tezi, Bursa ,2013,s.24

- İşletmenin devamlı ve başarılı olması için inovasyonun gerekliliği ilkesi,
- Ar-Ge faaliyetlerinin inovasyonla ve inovasyonu oluşturan elemanlarla karıştırılmaması gerektiğini içeren ayırma ilkesi,
- Her inovasyon faaliyetinin belirli bir kar hedefine yöneldiği kara ve kazanca yönelme ilkesi,
- İnovasyonun sadece belirli bir zaman içinde değil devamlı şekilde sürdürülmesini belirten dinamiklik ilkesi,
- İnovasyonun bilinmeyen ve hiç uygulanmayan köklü değişimlerle ilgili olduğunu anlatan radikallik ilkesi,
- Toplumun hazır ve en çok ihtiyaç duyduğu zamanda inovasyonun ortaya çıkması gerektiğini içeren zamanlama ilkesi,
- Bir inovasyon faaliyetine başlanmadan önce nitelik ve nicelik açısından birçok verinin toplanması için veri tamlığı ilkesi,
- İnovasyona yönelik düşünme süreçlerini disiplinler arası bilgilerle donatmak gerektiğini anlatan çok yönlülük ilkesi,
- Bütçede inovasyon için ek kaynak ayrılmasını belirten kaynak bulma ilkesi,
- Başarılı olmayacağı anlaşılan seçeneklerin önceden elenmesi amacıyla erken seçenek eleme ilkesi,
- İnovasyonun planlı olması ve kabul görmesi ilkesi ile uygun olmayan şartlarda inovasyonun reddedilme ilkesi,
- Verimlilik artırmak için üretim kaynaklarından ek fazlalık üretme ilkesi,
- İnovasyon projelerinin, karmaşıklığı önlemek amacıyla basit olma ilkesi.

İnovasyonun planlanmasında, uygulanmasında ve denetlenmesinde yararlanılan bu ilkelere uygun olarak hayata geçirilen inovasyon projeleri başarılı olabilmektedir. Aksi takdirde, inovasyon faaliyeti başarısızlıkla sonuçlanarak, işletme için olumsuz etkiler yaratabilmekte ve inovasyona olan inancı ortadan kaldıracılabilmektedir.¹²⁰

¹²⁰Erol EREN, **İşletmelerde Yenilik Politikası Kavram ve Uygulamada Yenilik**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1982, s. 23-26

2.5. İNOVASYON KAYNAKLARI

İnovasyon kaynaklarına farklı bir yaklaşımla bakan Peter Drucker inovasyonun kaynaklarını yediye ayırarak anlatmaktadır. Peter Drucker'ın bu ayrımı aslında inovasyonun oluşmasını sağlayan öğeleri oluşturmaktadır. bunlar;¹²¹

- **Beklenmeyen;** beklenmeyen bir başarı, başarısızlık ya da benzersiz bir olanağın göstergesi olabilmektedir.
- **Uyumsuzluk;** gerçek ile olması beklenen şey arasındaki çelişki, yenilikçi bir imkan yaratabilmektedir.
- **Süreç Gereksinimi;** bir süreçte çalışanlarca düzetilmemiş zayıf bir nokta göze batıyorsa, bu durum eksiklikleri düzeltmeye fırsat olabilmektedir.
- **Endüstri ve Piyasa Yapısındaki Değişim;** bir endüstrinin ya da pazarın alt yapısı değişim geçiriyorsa, ürün, hizmet ve iş yaklaşımı için bir inovasyon fırsatı doğmaktadır.
- **Demografik Veriler;** nüfustaki, yaş yapısındaki, işsizlikteki, eğitim ve gelir seviyelerindeki değişime bağlı olarak inovasyon fırsatı doğabilir.
- **Anlayıştaki, Ruh Halindeki ve Anlamdaki Değişim;** belirli bir toplumun genel görüşleri, tutumları ve inançları değiştiğinde, inovasyon fırsatları çıkabilir.
- **Yeni Bilgi;** bilimsel ya da bilimsel olmayan bilgideki gelişmeler yeni ürünler ve yeni piyasalar yaratabilir. Bir araştırmaya göre, insanlar yeni bilgileri takip edebilmek için her üç yılda bir üniversite eğitimi görmek zorundadırlar. Bu araştırma bilginin takibinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

¹²¹Peter DRUCKER, **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**, Collins, 1993, s.12

Bunlarla beraber inovasyonun kaynaklarını incelediğimizde inovasyon faaliyetlerinin oluşmasında etkili olan etmenler olduğunu görmekteyiz. İnovasyon kaynakları genel olarak iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

2.5.1. İşletme İçi Kaynaklar

İşletme içi kaynaklar olarak inovatif bir örgüt kültürü, işletmenin vizyonu, tecrübeleri, beşeri sermaye yatırımları, ar ge çalışmaları sayılabilir.

Özellikle örgütlerin süreçlerde karşılaştıkları ihtiyaçlar, inovasyon için hem kaynaklık eder hem de fırsat teşkil eder. Örgütlerde yenilikçi ve girişimci planların ve stratejilerin uygulanması çok önemlidir. Örgütlerde çalışanlarla yönetim arasındaki fikir birliği de önemli faktörlerdendir. Özetle firmalar teknolojilerden yararlanmak, varolan yapısını koruyabilmek veya geliştirebilmek, yeni ürünler-süreçler-pazarlama yöntemleri geliştirmek istemekte ve bu içsel faktörler işletmeleri inovasyon yapmaya zorlamaktadır.¹²²

2.5.2. İşletme Dışı Kaynaklar

İşletme dışı kaynaklar, pazarla ilgili ve sosyal nedenler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Pazarla ilgili nedenler pazarda öncü olmak isteği, rakiplere karşı üstünlük sağlama isteği, bir ürün için tekel olma isteği olabilir. Sosyal nedenler ise, değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmek, toplumda itibarlı bir yere sahip olmak olabilir. İşletmelerin inovasyon yapma nedenleriyle ilgili olarak çevresel faktörleri ise rekabet, teknolojik değişim, sosyo-kültürel gelişmeler olarak sıralanabilir.¹²³

¹²²Tuğba KURT, **Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı, , 2010, s.62

¹²³KURT, a.g.e, s.63

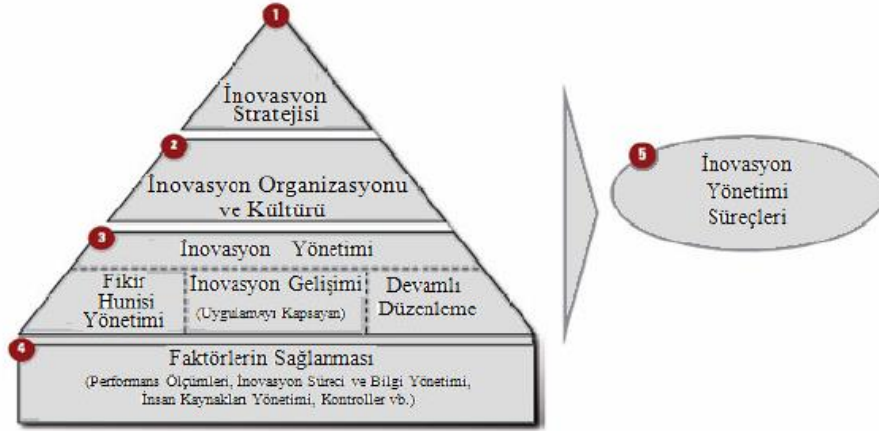
2.6. İNOVASYON YÖNETİMİ VE İNOVASYONDA BAŞARI

Drucker, inovasyon yönetimi kavramını “işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetsel faaliyetlerini harekete geçirerek inovasyonu bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleri” olarak tanımlamaktadır. İnovasyon kavramı tek başına kullanıldığı zaman, süreci ifade edebilir ama inovasyon yönetimi olarak kullanıldığında inovasyonun uygulamada kontrol edilebilmesi ve yönetilmesini de ifade eder. Bunun yanında inovasyon faaliyetlerinin yürütülebilmesi için işletmenin ar-ge yapısının güçlü olması ve bu alandaki finansal desteğin sağlanması da oldukça önemlidir.¹²⁴

İnovasyonda başarının yakalanabilmesi için, inovasyon yöneticilerine büyük iş düşmektedir. A.T.Kearney, inovasyonda başarıyı sağlayabilmek için, inovasyon liderlerine yardımcı olacak, ‘Innovation House’ ismini verdiği bir sistem geliştirmiştir. Geliştirilen sistem beş aşamalı bir sistemdir. Bu aşamalar; inovasyon stratejisi, inovasyon organizasyonu ve kültürü, inovasyon yönetimi, faktörlerin sağlanması ve inovasyon yönetimi süreçleridir. İnovasyonda başarının sağlanması için geliştirilen Innovation House sistemi Şekil 2’de gösterilmiştir.¹²⁵

¹²⁴Zümrüt Ecevit SATI ve Özlem IŞIK, **İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, 2011, s. 541

¹²⁵Akın DİNÇER, **İşletmelerin İnovasyon Gücünün Ölçümlemesi ve Eskişehir İlinde Faaliyette Bulunan Kobilerde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı, 2010, s.34



Şekil 2: İnovasyon Yönetiminde Başarı Kriterleri

Kaynak: Akın DİNÇER, **İşletmelerin İnovasyon Gücünün Ölçümlenmesi ve Eskişehir İlinde Faaliyette Bulunan Kobilerde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı, 2010, s.34

Şekilde 2 de görüldüğü gibi inovasyonda başarıyı yakalamak isteyen yöneticilerin birinci hedefi, inovasyon stratejilerini belirlemek olmalıdır. İkinci hedefi, inovasyon organizasyonu ve inovasyon kültürünü oluşturmak olmalıdır. Üçüncü hedefi, inovasyon yaşam döngüsü oluşturmaktır. Bu, fikir hunileri kurmak, seçilen fikri geliştirmek ve sürekli iyileştirme ile mümkündür. Yönetici son olarak; performans ölçüm araçları, bilgi yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve kontrolleri etkinleştirmelidir. A.T.Kearney'e göre; bunların işlemlerin sonucunda, inovasyon yönetiminde başarı elde edilmektedir.

Firmalarda kıyaslama (benchmarking) yöntemlerinin kullanılması da inovasyon yönetiminde başarıya katkı sağlar. Kıyaslama, mevcuttaki firma performansını incelemeye ve durumu ortaya çıkartmaya yarayan bir yöntemdir. Sektöründe başarılı şirketlerden alınmış iyi örnek uygulamalarından yararlanılarak hazırlanmış modeller ile mevcut organizasyonun kıyaslamasının yapılması çok yararlı sonuçlar doğuracaktır.¹²⁶

¹²⁶Jan Frens van GIESSEL ve Geert van der VEEN, **Policy Instruments For Sustainable Innovation**, Technopolis BV,2004, p.39

Bu bilgiler ışığında değerlendirdiğimizde inovasyon başarılı olabilmesi için öncelikle inovasyonu anlamak gerekmektedir. Örgüt içerisinde değişime açık bir vizyon, sürekli öğrenme ve gelişmeyi destekleyen, başarısızlığı hoş görebilen, iletişimin sağlanabildiği ve kararlara tüm çalışanların katılabildiği bir yapı sağlanmalıdır.

2.7. İNOVASYONDA BAŞARISIZLIK SEBEPLERİ

Hızlı değişen piyasa koşullarında, işletmenin hem iç hem dış çevre şartlarına uyum sağlamasına yardımcı olacak en önemli unsur inovasyondur, ancak uygulanan inovasyonların pek çoğunun başarısızlığa uğradığını görmekteyiz.

İnovasyon faaliyetlerinin üzerinde olumsuz etkisi hem içsel hem çevresel faktörler söz konusu olmaktadır. Bu faktörlere örnek olarak; personelin yetersizliği, tepe yönetiminin inovasyona karşı olumsuz tutumu, inovasyonun öneminin yeterince anlaşılamamış olması, değişimin işletme içinde kabul edilememesi bununla beraber bazı kişilerin değişim nedeniyle kariyerlerini, işlerini kaybedecekleri korkusu, inovasyonun yüksek maliyet gerektirdiği endişesi, çevresel belirsizliklerin olmasını verebiliriz.

Tablo 7’de Oslo Kılavuzu tarafından hazırlanmış olan, yeniliğin önünde engel olarak durabilecek faktörler sıralanmaktadır. Aynı zamanda tabloda, her engel ile alakalı yenilik türlerini de görmekteyiz.¹²⁷

¹²⁷ DİNÇER, a.g.e, s.31

Tablo 7: İnovasyon Faaliyetlerini Engelleyen Faktörler

	Ürün yenilikleri	Süreç yenilikleri	Organizasyonel yenilikleri	Pazarlama yenilikleri
Maliyet faktörleri:				
Aşırı risk algılaması	*	*	*	*
Çok yüksek maliyet	*	*	*	*
Teşebbüs içi fonların eksikliği	*	*	*	*
Teşebbüs dışı kaynaklardan				
Finansman eksikliği:				
Girişim sermayesi	*	*	*	*
Kamu fonlama kaynakları	*	*	*	*
Bilgi faktörleri:				
Yenilik potansiyeli (Ar-Ge, tasarım, vb.) yetersizliği	*	*	*	
Vasıflı personel eksikliği:				
Teşebbüs içinde	*	*	*	
Emek piyasasında	*	*	*	
Teknoloji bilgisi eksikliği	*	*		
Pazar bilgisi eksikliği	*	*		
Dış hizmetlerin kullanılabilirliğindeki kusurlar	*	*	*	*
Aşağıdakiler için işbirliği ortaklarının bulunmasında zorluklar:				
Ürün ve süreç geliştirme	*	*		
Pazarlama ortaklıkları	*			
Teşebbüs içi organizasyonel katılımlar:				
Personelin değişime yönelik tutumu	*	*	*	*
Yöneticilerin değişime yönelik tutumu	*	*	*	*
Teşebbüsün yönetsel yapısı	*	*	*	*
Üretim koşullarından ötürü personelin yenilik faaliyetlerine yönlendirilme imkansızlığı	*	*		
Pazar faktörleri:				
Yenilikçi mal veya hizmetler için belirsiz talep		*	*	
Yerleşik teşebbüsler tarafından domine edilen potansiyel pazar	*	*		
Kurumsal faktörler:				
Altyapı eksikliği	*	*	*	
Mülkiyet haklarının zayıflığı	*	*		
Mevzuat, düzenlemeler, standartlar, vergilendirme	*	*	*	
Yenilik yapmamaya ilişkin diğer sebepler:				
Önceki yeniliklerden ötürü yenilik yapma ihtiyacının duyulmaması	*	*	*	*
Yeniliklere yönelik talep eksikliğinden ötürü ihtiyaç duyulmaması	*	*		

Kaynak: Oslo Kılavuzu, a.g.e, s.17

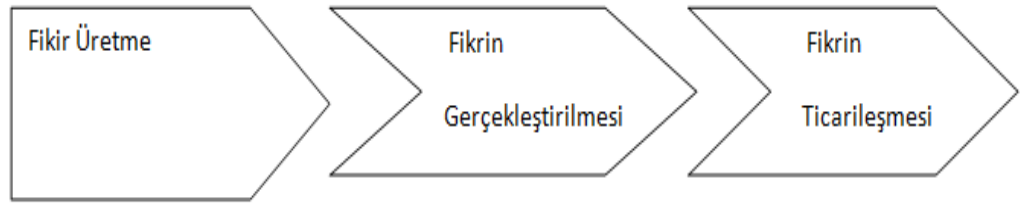
İnovasyona karşı tüm bu engellerin giderilmesi için tam katılım sağlanarak, tüm örgüt üyelerinin de fikirleri dikkate alınarak planlı inovasyon faaliyetleri yapılmalıdır. Bunun için üst yönetim ve astların arasında açık bir iletişim

kurulmalıdır hem de bu vesile ile taraflar arasında karşılıklı güven ve anlayış ortamı oluşur. Tabi ki yeniliğe karşı olan bireylerin zararlı iletişimi yeniliğe engel olabilir. Ayrıca inovasyonlar sonucunda çalışanlar ödüllendirileceklerini bilirlerse çalışmalara daha çok katılırlar. Dış çevreyi daha yakından takip edebilmek için işletmelerin bünyesinde ar-ge departmanları kurmaları yarar sağlayacaktır.¹²⁸

2.8. İNOVASYON SÜRECİ

En öz tanımı ile inovasyon, “işletmelerde katma değer sağlamaya yönelik bir faaliyet olarak yenilik yapma ve böylelikle değişimi meydana getirebilme gücüdür. Ayrıca inovasyon, sonunda ticari bir takım kazanımları olan bir süreci ifade etmektedir.”¹²⁹

İşletmelerde fikir üretimi, fikirlerin gerçekleştirilmesi ve fikirlerin ticarileşmesi olmak üzere inovasyon süreci üç temel aşamada gerçekleşir. Şekil-3’de inovasyon süreci yer almaktadır.



Şekil 3: İnovasyon Süreci

Kaynak: Kadir AKSOY ve Fatih ORHAN, **Hastanelerde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Model Önerisi**, Dicle Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:3, Cilt:2,s.13

¹²⁸KURT, a.g.e.s.81.

¹²⁹Cengiz TORAMAN, Hasan ABDİOĞLU ve Burcu İŞGÜDEN, **İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 1, Cilt:5, s.94

İnovasyon sürecinin birinci aşamasını oluşturan fikir üretimi ve uygun fikirlerin seçilmesi aşamasında örgüt, iç ve dış çevre faktörleri üzerinde gerçekleştirilecek araştırmalarda inovasyon için yeni fikirler toplar ve seçer. Bu fikirler, mevcut teknolojik imkanların itmesi ya da pazarda oluşan talebin çekmesi ile de şekillenebilmektedir. Örneğin bir sağlık kurumunda yeni çıkan bir teknolojiye yatırım yaparak bu teknolojinin elde edilmesi nedeniyle yeni fikirler ortaya çıkacağı gibi, hastaların taleplerine cevap verebilme düşüncesiyle de yeni fikirler üretilenmektedir. Fikirlerin teknoloji ve pazar odaklı fizibilitesinin ardından ikinci aşamada fikirlerin teknolojik gerçekleştirilmesi (geliştirilmesi) ve hedef pazardaki potansiyel ekonomik başarının değerlendirmesi yapılır. Bu aşamada farklı bilgi parçalarının bir araya getirilir. Fikrin gerçekleştirilmesi aşamasında teknolojik ve pazar araştırması inovasyonun teknolojik olarak mümkün olup olmadığı eğer mümkünse özelliklerinin neler olduğu netleştirilir.¹³⁰

Yeni bir ürün, hizmet ya da üretim/hizmet metodunun müşteriye sunulması ticarileştirme olarak tanımlanmaktadır. Yeniliğin üretimi, hedef pazara tanıtımı ve sunumu ile ilgili olan inovasyon sürecinin bu son aşamasında inovasyon çalışmasının ticari bir forma kavuşturulması söz konusudur. Bu bağlamda tüketiciye, sunulan inovasyonun hangi problemi gidereceği ya da hangi gereksinimi karşılayacağı bilgilerinin aktarılması söz konusu olacaktır.¹³¹ Bu aşamada müşteri inovasyon ile ilgili son değerlendirmeyi yapar.

Ticarileştirme aşamasında başarısızlığa uğrayan pek çok inovasyon girişimi bulunmaktadır. ABD’de pazar araştırması yapan kimi kurumların verilerine göre pazara sunulan yeni ürünlerin % 70 - % 75’inin başarısızlıkla sonuçlandığı gözlemlenmektedir. İnovasyon süreci sektörler göre küçük farklılıklar

¹³⁰ Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Kongresi 4, http://sbe.kocaeli.edu.tr/dosyalar/kongre4_tum.pdf, 2015, s.86

¹³¹ AKSOY ve ORHAN, , a.g.e, s.13

gösterebilmekte fakat genellikle literatürde yukarıdaki üç aşama ile özetlenmektedir.¹³²

Bilginin faydaya dönüştürülmesini ifade eden inovasyon süreci rekabetin hızla arttığı, işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri için sürekli kendilerini yeniledikleri günümüz piyasasında iyice önem kazanmıştır. Çünkü işletmelerin rekabet gücünü arttırabilmesi ancak verimliliği ve karlılığı arttıran inovasyonla mümkün bir hale gelmiştir. Gelişmiş ülkelere göre de başarıyı belirleyen en önemli faktör inovasyondur. Ülkeler için inovasyon, istihdam artışını, toplumsal refahı, büyümenin sürdürülebilir olmasını ve yaşam standardının yükselmesini sağlar. Inovasyon sürecini başarıyla yöneten işletmeler ile başarı sağlayacaktır.

2.9. İNOVASYON ÖLÇÜMÜ

Inovasyonu ölçmek için farklı ölçek ve göstergeler kullanılmaktadır. Bu ölçeklerin bazıları ulusal bir nitelik arz etmekte ve bilimsel yayınlar, patentler ve ar-ge harcamalarına dayanmaktadır. İşletme seviyesinde yapılan araştırmalar ise anketler ve vaka çalışmaları temelli oluşturulmaktadır. Literatürde ulusal ve işletme seviyesinde yapılan araştırmalar ile sayısal göstergelere dayanan ve sayısal olmayan göstergelere dayanan araştırmaların entegre edilmesine duyulan ihtiyaç dile getirilse de bu konuda yapılan çok fazla çalışma bulunmamaktadır.¹³³

İşletme seviyesinde kullanılan göstergeler, geliştirilen ürün-hizmet kalitesi, düşürülen maliyetler, müşteri ve tedarikçilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verme süresini azaltma, ürün-süreç esnekliğini arttırma, verimliliği arttırma ve ürün- hizmet inovasyonlarıdır. Çalışanlar açısından inovasyonun göstergeleri ise, çalışan tatmininin artması, iş hayatı dengesinin geliştirilmesi, arttırılan iş yeri özerkliği ve arttırılan motivasyondur.¹³⁴

¹³² AKSOY ve ORHAN, , a.g.e, s.13

¹³³ AKSEL, a.g.e, s.43-44

¹³⁴ Eva Kirner, Oliver Som, Heidi Armbruster, Gunter Lay, Wenqian Zhou, “**Measuring organisational innovation: concepts, indicators and outcomes**”, Fraunhofer Institute for Systems

İnovasyonun ölçümünü inovasyon girdileri ve inovasyon çıktıları olmak üzere iki ana boyutta incelenmiştir. Bu boyutlardan *inovasyon çıktıları*, yeni veya geliştirilmiş ürünler-süreçler, yeni veya geliştirilmiş ürünlerin gelirlerinin toplam gelirlerdeki oranı, fikri mülkiyet istatistikleri (patent, marka tescil vs.) ve işletme performansı göstergelerinden oluşmaktadır. *Inovasyon girdileri* boyutu ise, ar-ge harcamaları, satın alınan teknolojiler (patent, lisans vs.), maddi olmayan varlıklar, satın alınan mühendislik uygulamaları ve yeni-geliştirilmiş ürün ile ilgili üretim uygulamaları, yeni ürünler için pazarlama harcamaları, inovasyon ile ilgili eğitim harcamaları ile yönetsel ve organizasyonel değişim göstergelerinden oluşmaktadır.¹³⁵

Boston Consulting Group (BCG) işletmelerin inovasyon faaliyetlerini ölçmek için altı kriter kullanmaktadır. Bunlar; verimlilik, yeni ürünü pazara sunma zamanı, fikir seçme ve üretme, inovasyon portföyünün genel olarak sıhhati, ar-ge nin etkililiği ve yaşam eğrisi performansdır. Yine BCG'nin araştırmasına göre, aşağıdaki ölçüm kriterleri çalışanların inovasyona yönelik tutum ve davranışlarına etki etmektedir. Bu kriterler; gelirlerdeki artış, müşteri tatmini, yeni ürünlerden elde edilen satış oranı, yeni ürün satışı, maliyeti azaltma, pazara sunma zamanı, yeni ürün ve fikir sayısı, brüt kar, projelendirmeye karşı gerçekleştirilen performans, tüketici benimseme oranı ve inovasyon harcamasının geri dönüş oranıdır.¹³⁶

Antoncic ve Hisrich inovasyonu, işletmenin yeni ürün geliştirmeye verdiği önem, pazara sunulan yeni ürün miktarı, işletmenin yeni ürün geliştirmek için harcamaları, üretilen yeni ürün miktarı, patentli ürün geliştirmeye yapılan yatırım, patentli ürüne verilen önem, diğer işletme ve sektörlerin teknolojilerini uyarlama, teknolojik inovasyona verilen önem, sektörde teknolojik gelişmelerde öncü olma, son üç yıl içerisinde yeni ürünlerden elde edilen gelirlerin toplam gelirlere oranı gibi ifadelerle ölçmeye çalışmışlardır.¹³⁷

and Innovation Research (ISI), 6 CP Workshop Non-Technical Innovations - Definitions, Measurement and Policy Implications, Karlsruhe, October, 2008, s.16-17

¹³⁵Mark ROGER, "The Definition and Measurement of Innovation", Melbourne Institute Working Paper, No. 10/98, 1998, s.10-17

¹³⁶ AKSEL, **a.g.e.**, s.45

¹³⁷ Bostjan ANTONCIC ve Robert D. HISRIC, "Intrapreneurship: Construct Refinement And

Palmer ve Kaplan, işletmelerin inovasyon bilincinin neresinde olduklarını ölçmek için yaptıkları araştırmalarında sekiz ana değişkenden oluşan ölçek kullanmışlardır. Bu değişkenler;¹³⁸

- İnovasyonu iyi yönetme,
- Stratejik işbirliği (aligment),
- Pazar öngörüsü,
- Tüketici ihtiyaçlarını öngörme,
- Yeni teknolojiye sahip olma,
- Organizasyonel atiklik,
- Disiplinli bir uygulama,
- İnovatif amaçların ve hedeflerin varlığıdır.

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

CrossCultural Validation", Journal of Business Venturing 16, , 2001, s. 495-527

¹³⁸ Palmer DERRİCK ve Soren KAPLAN, "A Framework for Strategic Innovation", **Innovation Point**, <http://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf>, 2007

değişkenlerini kullanmışlardır.¹³⁹

Yukarıda sayılan birçok inovasyon ölçeğinin yanında bu çalışmada kullanılan inovasyon ölçeği oluşturulurken Catherine L. Wang ve Pervaiz K. Ahmed ‘in 2004 yılında geliştirmiş olduğu ölçek temel alınmıştır. Wang ve Ahmed , başlangıçta 29 ifadeden oluşan ölçeklerini sahada uyguladıktan sonra geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda geliştirilen ölçek 20 ifade olarak belirlenmiştir. Söz konusu bu ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; ürün, süreç, pazar, davranışsal ve stratejik inovasyon boyutlarıdır.

2.10. İNOVASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

İnovasyon firma başarıları için ana faktördür ve olan her değişim problem oluşturabilir. Bu nedenle firmanın inovasyon kültürünün önemli bir rolü vardır. Eğer firmanın inovasyon kültürü uygun ise değişimlere tepki verme zamanı hızlı olacaktır ve böylece değişim süreci başarılı olacaktır. Tam tersi eğer bu zaman uzun olursa inovasyon sürecinin yararlılığı ve problem çözme potansiyeli başarısız olacaktır. Zamanında tepki gösterilmemiş olması nedeniyle kaynak israfı da oluşacaktır.¹⁴⁰

İşletmelerin inovasyon yapabilmeleri, çalışanların inovasyona yönelebilmeleri ve bu konuda cesaretlendirebilmesi için kesinlikle yenilikçi bir örgüt kültürü yapısına sahip olmaları gerekmektedir. İnovasyon için gerekli fikirlerin üretilmesi, inovasyonun benimsenip hazmedilmesi, çalışanlar tarafından başarıyla uygulanması ve bu

¹³⁹Gürcan PAPATYA; Nurhan PAPATYA ve A.Buğra HAMŞİOĞLU “Kobi’lerde İç-Girişimcilik Yönelimi: İç Girişimçiliği Destekleyecek Alt Yapı Çalışmaları Üzerine Uygulama”, 3. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongre Kitabı , 2006, ss. 239-252

¹⁴⁰Öznur BOZKURT ve Hümeysra TAŞÇIOĞLU, KOBİ’lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler EDergisi,2007, Sayı: 11,2007, s. 8

süreçlerin devamlılığının sağlanmasında işletmenin yenilikçi bir kültüre sahip olması çok önemlidir.¹⁴¹

Örgütsel kültür, genel olarak inovasyonu iki şekilde etkileyebilir.¹⁴² “Birincisi, örgütlerde toplumsallaşma sürecinde, bireysel öğrenmenin davranışlara yansımada ve faaliyetlere dönüşmesinde etki yaratabilmesi şeklindedir. Normların gelişimi ve paylaşımının bireysellikle bütünleşmesinde paylaşılan normların uyumu, yaratıcı ve yenilikçi davranışların kazanımlarında etkilidir. İkincisi, örgütün yapısını, politikasını, yönetim anlayışını ve prosedürlerini yansıtan temel değerler, inançlar ve varsayımlar gibi kültürel boyutlar vasıtasıyla gerçekleşir. Bu boyutlar işyerindeki yaratıcılıkta direkt etkilidir. Örneğin; yeni fikirlerin gelişmesini takip etmek için kaynak desteği sağlamak. Bu şekilde işletmelerdeki bireyler işyerinde nasıl hareket etmeleri gerektiğini ve değerli şeyleri dikkate almaları gerektiğini anlamaya başlarlar.”¹⁴³

İnovasyonu destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmak için de tüm işletmeler için geçerli olan tek bir yol yoktur. Önemli olan inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün birtakım özelliklere sahip olmasıdır. Örneğin; müşteri odaklılık, takım çalışması, örgütsel iletişim, para- zaman uyumu, doğru kararlar verebilme yeteneği, inovasyon ve yaratıcılığın teşvik edildiği, risk alabilen bir yapıda olabilmesidir. İnovasyon kültürü girişimcilik, yaratıcılık, risk alma, bilgi ve fikir paylaşımının yanı sıra değerlerin, davranışların ve inançların paylaşılmasını gerektirmektedir. İnovasyon yaklaşımlarından etkili bir şekilde yararlanılmak isteniyorsa, yeşermesine uygun bir örgüt kültürüne sahip olunmalıdır.¹⁴⁴

¹⁴¹Howard W. Oden, **Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship**, An Imprint of Greenwood Publishing Group Inc., USA, 1997, s.1-2.

¹⁴² E. C. Martins and F. Terblanche, **Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation**, European Journal of Innovation Management, Vol.6, No.1, 2003, s.68.

¹⁴³MARTİN ve TERBLANCHE,p.68

¹⁴⁴KURT, a.g.e, s.86-87

İnovasyon-kültür uyumu sağlandığında işletmenin birçok yarara ulaşma imkanı olacaktır. İşletmelerin inovasyon kültürü elverişliyse çevresel değişim koşullarına hızlı tepki verilecektir ve böylece değişim sürecinde başarılı olunacaktır. Eğer bu süreçte hızlı olunmazsa, süreç uzarsa inovasyon sürecinin yararlılığı ve problem çözme potansiyeli başarısız olacaktır. İnovasyon kültürünün yaratılmasında tüm çalışan ve yönetimin birlikte etkili olması firmanın bütününde inovasyonun yararlılığının hissedilmesini konusunda çok etkilidir. Firma problemlerini gizlemek yerine sorunu analiz edip tanımlıyorsa inovasyon uyumu o derece kolay olacaktır.¹⁴⁵

2.11. İNOVATİF ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İnovatif örgüt kültürü, “bir işletmede tüketicilere değer yaratan ve işletmeye olumlu geribildirim sağlayan faaliyetlerin bütünüdür.”¹⁴⁶ İnovatif kültür, “sürekli değişen çevreyi takip edip, bunu da örgüte uyarlayan örgüt kültürü türüdür.”¹⁴⁷

Bir işletmenin inovatif olabilmesi için öncelikle üç unsurun varlığında söz etmek gerekir. Bunlar;¹⁴⁸

- İnovatif Kültür; işletmenin zihniyetinin ve normlarının bireysel ve ekip olarak hayal gücünü kullanmaya, risk almaya, yaratıcılığı aramaya ve inovatif çözüm yollarını,
- İnovatif Süreç; işletmenin genel iş süreçleri ve uygulamalarının fonksiyonel grupların etkili çalışmasına, ortak amaçlara işbirliği içinde ulaşmasına uygun olup gerekli araç ve metodların inovasyon eksenli tasarlanması,
- İnovatif Yapı; işletmenin insan ve finansal kaynaklarının esnek olarak tasarlanmasını; inovasyonu destekleyen teknolojiyi kullanmayı; proje

¹⁴⁵Pervaiz K. AHMED, Culture and Climate For Innovation, **European Journal Of Innovation Management**, Vol .1, No.1 , 1998, p.30-43.

¹⁴⁶AHMED, , **a.g.e.**, p.30.

¹⁴⁷MARTİN ve TERBLANCHE,p.68

¹⁴⁸ AKSEL, **a.g.e.**, s. 77

takımlarının, uzman şebekelerinin, inovasyon komitelerinin birbiriyle senkronize bölümlerin varlığını ifade eder.

Örgüt kültürü inovatif bir ortamı teşvik etmek için en önemli faktördür. Örgüt kültürü işletmede faaliyetlerin yapılış sürecini gösterir.¹⁴⁹ İnovatif bir örgüt kültürü yapısına sahip işletmeler değişimlere daha hazırdır ve bu sayede değişimlere daha hızlı tepki vererek rakiplerine kıyasla rekabet avantajı sağlar.

İnovasyonu teşvik eden bir kültürde öncelikle çalışanların özelliklerinin yenilikçi olması gerekmektedir. İnovasyonda yeni fikirler tüm birimlere yayılmalıdır, personel seçiminde yenilikçi bireyler tercih edilmelidir, yaratıcı çevre oluşturulmalıdır ve risk toleransı yüksek olmalıdır.¹⁵⁰

İnovatif örgüt kültürü kültürün özellikleri genel olarak şöyledir;¹⁵¹

- İleri görüşlü stratejik ve kültürel liderlik,
- İnovasyon ve başarı üzerine vurgu yapmak,
- Güçlü bir müşteri odaklılık,
- Toplam kalite yönetimine önem vermek,
- Esnek ve uyumlu bir örgüt yapısı,
- Yüksek düzeyli iş birlikleri, takım çalışması ve güven,
- Katılımcı yönetim tarzı ve iş gücünün yetkilendirilmesi,
- İnsan kaynaklarına önem vermek,
- Sürekli öğrenme, değişim ve ilerleme,
- Etkili enformasyon, iletişim ve karar alma sistemleri,
- Süreç yönetimine önem vermek,

¹⁴⁹ AKSEL, **a.g.e**, s. 75

¹⁵⁰John Steele ve Mike Murray, Creating, Supporting And Sustaining A Culture Of Innovation, Engineering, **Construction And Architectural Management**, Vol. 11, No. 5, 2004,p. 320.

¹⁵¹Cevahir UZKURT, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Yayınları,2008,s.143

- Ürün, süreç ve pazar geliştirmeye önem vermektir.

İşletme kültürü içerisinde inovasyonun yerleşmesi ve kültürel değerlerin bir parçası olarak ele alınabilmesi için de altı temel stratejinin uygulamaya konulması gerekmektedir.¹⁵² Bunlar;

- Yeni fikirlerin organizasyonda yayılması ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması için destek verilmesi,
- İnovatif fikirlerin kaynaklara göre bölünüp desteklenmesi,
- İnovatif fikir üretme faaliyetlerinin desteklenmesi ve fikirlere değer verilmesi,
- İnovatif kişilik özelliği sergileyenlere esnek davranılması, yenilikçi gruplara yeniliğin uygulanması ile ilgili imkan tanınması
- İnovatif ve değişime adapte olan personelin ödüllendirilmesi,
- İnovatif liderliğin ve destek liderliğin geliştirilmesi.

2.12. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Literatüre göre örgüt kültürü ile inovasyon arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Yapılan çalışmalarda işletmelerin yenilikçilik düzeyleri arasındaki farklılıkların kaynağının, kararlara katılımın, gelişimin desteklendiği örgüt kültürüne bağlı olduğu ortaya çıkmıştır.¹⁵³

Jaskytei tarafından yapılan çalışma, örgüt kültürü türü ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişki ile ilgilenmektedir. Çalışmada temel olarak rekabetçi değerler analizi ile örgüt kültürü türleri belirlenmiş ve inovasyonla ilişkileri incelenmiştir.

¹⁵²Tuğba KURT, **Örgüt Kültürünün Yenilikçi (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri, İmalat Sektöründe Uygulama**, Erciyes Üniversitesi SBE, İşletme AnaBilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2010, s.90

¹⁵³ KURT, a.g.e, s. 95

Sonuçta adhokrazi kültürünün baskın olduğu örgütlerde, inovasyon düzeyi en yüksek seviyede çıkmıştır.¹⁵⁴

Pervaiz K. Ahmed'in 1998 yılında inovasyon için gereken kültür ve iklim üzerine bir çalışma yapmıştır. Yapmış olduğu çalışmada, yaratıcı ve yenilikçi bir organizasyonda olması gerektiğini düşündüğü kültür ve iklim üzerine yaptığı teorik değerlendirme sonucunda yaratıcılık ve yeniliğe etki eden başlıca faktörleri örgüt, yönetim ve birey bazında belirtmiş ve bunların eksik kısımlarının düzeltilmesi için önerilerde bulunmuştur.¹⁵⁵

Gündüz Ulusoy'un 2007 yılında imalat sektöründe yaptığı çalışma kimyasal madde ve ürünleri, tekstil, makine imalatı, elektrikli ev aletleri ve ekipmanları, metal eşya endüstrisi ve otomotiv endüstrisini kapsamaktadır. 184 firmayı kapsayan bu çalışma Kocaeli, İstanbul, Sakarya, Kırklareli ve Tekirdağ illerinde yapılmıştır. Örgüt kültürü unsurları olarak merkezileşme, yönetim desteği, iletişim, formalleşme, özerklik, zaman tahsisi ve ödüllendirme ele alınmıştır. Bu unsurlardan iletişim, formelleşme, yönetim desteği, özerklik, ödüllendirme öğeleri ile inovasyon arasında olumlu ilişki olduğu ancak merkezleşme ile inovasyon arasında ters yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.¹⁵⁶

Hüsniye Fırat tarafından 2012 yılında Bölgesel Kalkınma Ajansları üzerinde bir araştırma ile örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı analiz edilmiştir. Bu araştırma ile belirli bir örgüt yapısı çerçevesinde, inovasyon yönelimli bir yönetim kültürü tasarımı modeli oluşturulup, oluşturulan bu model ile Bölgesel Kalkınma Ajansları özelinde, uygulamaya yönelik öneriler elde edilmiştir. Anket çalışması sonucunda, öncelikle inovasyonun tesadüfi olmadığı belirli yönetsel yaklaşımlar sonucunda ortaya çıktığı; teknolojik, finansal ve beşeri kaynakların

¹⁵⁴ KURT, a.g.e, s. 96

¹⁵⁵KURT, a.g.e, s.96-97

¹⁵⁶Gündüz ULUSOY, **Firmalarda İnovasyon Modelleri**, 3. Rekabet Kongresi Sunumlar ve Sonuç Bildirgesi, İstanbul, 2007.s. 36-38

inovatif sonuçlara ulaşmak için gerekli ancak yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel cesaretlendirmenin sağlandığı, örgütsel engellerin azaltıldığı, özgürlük hissinin desteklendiği ve iş yükü baskısının azaltılmasına yönelik bir yönetim yaklaşımı, çalışma ortamının çalışanlar tarafından yenilikçilik ve yaratıcılık açısından daha uygun bir yapı olarak algılanmasına katkı sağlayabileceği tespit edilmiştir.¹⁵⁷

İbrahim Aksel tarafından 2010 yılında İstanbul'da bulunan beş tane işletmede yapılan çalışmada inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün inovasyona etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır.¹⁵⁸ İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri rakip odaklılık, müşteri odaklılık, paylaşılan vizyon, risk alma, iletişim olarak 5 boyut şeklinde incelenmiştir. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri olan risk alma, rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve paylaşılan vizyonun ürün inovasyonuna olumlu etkisi vardır. Bu sonuç risk alan, rakip ve müşteri odaklı olan ve vizyonunu paylaşan örgütlerin ürün inovasyonunda da olumlu sonuçlar alabileceğini göstermektedir. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri olan paylaşılan vizyon, müşteri odaklılık ve iletişimin süreç inovasyonuna olumlu etkisi vardır. Bu sonuç iyi bir iletişim yapısına sahip olan, müşteri odaklı olan ve vizyonunu paylaşan örgütlerin süreç inovasyonunda da olumlu sonuçlar alabileceğini göstermektedir.¹⁵⁹

C. Brooke Dobni tarafından 2008 yılında 282 çalışan ile yapılan çalışma inovasyonu destekleyen kültürü ölçümlemeye yönelik çalışma yapılmıştır. Bu çalışma neticesinde yenilikçi davranışları destekleyen bir kültürün, yaratıcılık, risk alma, özgürlük, takım çalışması, örgütsel öğrenme, yeni çözümler arama, pazar yönelimli

¹⁵⁷Hüsniye FIRAT, “ İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları İçin Model Önerisi”,Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Çanakkale,2012, s..158-159

¹⁵⁸ AKSEL, a.g.e, s. 4

¹⁵⁹ AKSEL, a.g.e, s. 4

olmak ve hızlı karar alınabilmek gibi değerlere sahip olması gerektiğini belirlemiştir.¹⁶⁰

Chung Ming Lau ve Hang Yeu Ngo tarafından Hong Kong'da 332 firmada yapılan çalışmada örgüt kültürünün insan kaynakları yönetim sistemi ile ürün inovasyonu arasında mediyatör görevi yaptığı ortaya çıkarılmıştır ve inovasyon odaklı firmalarda; eğitim, performans dayalı ödül ve takım çalışmasını destekleyen uygulamaların olduğu bir insan kaynakları sistemi varlığının inovatif bir kültür geliştirmede önemli rol oynadığı gösterilmiştir.¹⁶¹

Ronald W. Edwards, Pooja Kumar ve Ruby Ranjan tarafından 2002 yılında örgüt kültürü ve inovasyon arasındaki pozitif ilişkiyi incelemek amacıyla 230 çalışanın olduğu bir danışmanlık şirketinde vaka çalışması yapılmıştır. Çalışma neticesinde firma örgüt kültürünün inovasyonu teşvik ettiği belirlenmiştir.¹⁶²

Robert F. Hurley ve G. Thomas M. Hult tarafından 1998 tarihli 56 şirket üzerinde yapılan çalışmada inovatif örgütlerin kültürel özellikleri; pazar yönelimli olmak, öğrenme ve gelişim, ayrıcalıklı konumlandırma, katılımcı karar verme süreci, işbirliği ve destek mekanizmaları, bilgi ve güç paylaşımı, iletişim, risk ve çatışmaya yönelik tolerans olarak tespit edilmiştir.¹⁶³

E.C. Martins ve F. Terblanche tarafından 2003 yılında yapılan çalışmada yaratıcılık ve inovasyonu belirleyen bir kültürün boyutları olarak yapı, destek mekanizmaları, strateji, inovasyonu cesaretlendiren davranışlar ve iletişim olarak sınıflandırılmıştır.¹⁶⁴

¹⁶⁰BROOKE, a.g.e., p. 544

¹⁶¹Chung-Ming LAU ve Hang-Yue NGO, The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation, **International Business Review** 13, 2004, p.685-703

¹⁶²Ronald W. EDWARDS, Pooja KUMAR ve Ruby RANJAN; Understanding Organisation Culture And Innovation: A Case Study Aproach , **Sixth International Research Conference on Quality, Innovation and Knowledge Management**, Malaysia 2002,p.6

¹⁶³ Robert F. Hurley, G.Tomas ve M. Hult, Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, **Journal of Marketing**, Vol.62,July 1998, Sayı:62, p.46-47

¹⁶⁴MARTİN ve TERBLANCHE,p. 70

Deshpande vd. (1993) de, daha önceki dönemlerde yapılmış olan 100 den fazla çalışmanın sentezini kullanarak örgüt kültürü türlerini: pazar, kültür, adhokrasi kültür, zümre kültür ve hiyerarşik kültür olarak araştırmışlardır. Bazı örgüt kültürü tiplerinin diğerlerine göre daha yenilikçi olabileceğini savunmuşlar, pazar ve adhokrasi kültürünün daha yenilikçi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.¹⁶⁵



¹⁶⁵ Rohit Deshpande, John U. Farley ve Frederick E. Webster , Corporate Culture, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, **Journal of Marketing**, Vol. 57 (January 1993), p.23-27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, önceki bölümlerde teorik olarak açıklanan örgüt kültürü, inovasyon ve örgüt kültürü ile inovasyon ilişkisi saha araştırması ile incelenmeye çalışılacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi hızlı değişen piyasa koşullarında, işletmenin hem iç hem dış çevre şartlarına uyum sağlamasına yardımcı olacak en önemli unsurlardan biri inovasyondur. Günümüz rekabet koşullarında ve sürekli değişen yapıda başarılı olabilmek inovasyonu doğru algılamaya bağlıdır.

İşletmelerin inovasyon yapabilmeleri, çalışanların inovasyona yönelebilmeleri ve bu konuda cesaretlendirebilmesi için yenilikçi örgüt kültür yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü işletmenin yenilikçi bir kültür yapısına sahip olması, inovasyon için gerekli fikirlerin ortaya çıkarılmasında, inovasyonun benimsenip sindirilmesinde, çalışanlar tarafından başarılı bir şekilde uygulanmasında ve bu sürecin sürdürülebilir olmasında önemli bir zemin oluşturacaktır. Çünkü inovasyonu destekleyen bir kültür var ise inovasyon faaliyetleri devam ettirilebilir ve daha etkin olur.¹⁶⁶

¹⁶⁶Howard W. Oden, **a.g.e.**, p.1-2

Örgüt kültürü ve inovasyon ile ilişkilendirilmiş birçok çalışma bulunmasına rağmen, inovasyon faaliyetlerinin uygulanabileceği en etkili örgüt kültürü türünü belirlemeye yönelik çok fazla araştırmaya rastlanılmadığından bu konu üzerine odaklanılmıştır. Çalışma, örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Türkiye’de faaliyette bulunan yerel bir bankanın şube ve birimlerinde çalışan personelleri kapsamaktadır. Bankanın 2016 yılı itibarıyla 15,410 personeli ve 920 şubesi mevcuttur ancak yapılan araştırma sadece İstanbul il sınırları içerisinde yer alan 5. Bölge’de faaliyet gösteren şube ve birimlerde çalışan 250 personel ile yapılmıştır. Çalışmaya genel müdürlük ve şubelerinin müdür, müdür yardımcısı, uzman, uzman yardımcısı, üst yetkili, yetkili, yetkili yardımcısı ve memur gibi üst düzey çalışanlar dahil edilmiştir.

Anket, Aralık 2015– Ocak 2016 tarihleri arasında web tabanlı anket formu olarak 250 çalışana ulaştırılmıştır. Bu formlardan 210 tanesi eksiksiz olarak veri tabanımıza ulaşmıştır. Bu 210 kişi araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. (Anketin geri dönüş oranı: %84)

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemine başvurulmuştur. Çalışmada birincil araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya dahil olan çalışanlara, e-posta anket yöntemi aracılığıyla ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlar gönüllülük esasına göre araştırmaya dahil edilmişlerdir. Çalışanların anket sorularını özgür iradeleri ile cevapladığı, sorulara samimi ve içten cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırma, sadece İstanbul il sınırları içerisinde yer alan 5. Bölge’de faaliyet gösteren şube ve birim çalışanları ile sınırlıdır. Yöneticilerin kendilerini inovasyon performansı konusunda zayıf konuma düşürecek sonuçlarla karşılaşma endişesi araştırmanın örneklemini oluşturma noktasında kısıt oluşturmaktadır. Ana kütlenin büyüklüğü nedeniyle tamamına ulaşamamak da araştırmanın kısıtları arasındadır. Anket cevaplamanın üst düzey yönetimin zaman kaybına neden olacağı yönündeki önyargı da kısıtlar arasındadır. Bunun yanında anket 2015 yılı bilgi ve bulgularıyla sınırlıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışmanın araştırma modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan model ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma bir problem ile ilgili durumları, değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yardımcı olan bir araştırma modelidir.¹⁶⁷

Tanımlayıcı araştırmanın amacı, bir örgüt, birey, grup, durum veya olguyu düzgün bir şekilde ortaya çıkarmaktır.¹⁶⁸ Araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt kültürü türleri iken, inovasyon bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın Ana Hipotezi:

Araştırmanın ana hipotezi, çalışmanın amacına uygun olarak oluşturulmuştur.

H₀= Örgüt kültürü ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁= Örgüt kültürü ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

¹⁶⁷Kemal KURTULUŞ, **Pazarlama Araştırmaları**, 6. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:274, 1996, s. 310

¹⁶⁸Remzi Altunışık, ve Diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitapevi, 3. Baskı Sakarya, 2004.

Alt Hipotezler:

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın ana amacına ulaşmasına yardımcı olacak alt amacı belirlenmiştir. Çalışmanın alt amacı ise, örgüt kültür tipleri özelliğine ve demografik özelliklerine bağlı olarak inovasyon türlerinin değişip değişmediğini belirlemektir. Dolayısıyla, alt amaca uygun olarak hipotezleri aşağıda oluşturulmuştur.

H₀: Örgüt kültürü tipi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgüt kültürü tipi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₀: Örgüt kültürü tipi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgüt kültürü tipi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H₀: Örgüt kültürü tipi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgüt kültürü tipi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₀: Örgüt kültürü tipi çalışanların kıdem sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgüt kültürü tipi çalışanların kıdem sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H₀: Örgüt kültürü tipi çalışanların bulundukları departmana göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgüt kültürü tipi çalışanların bulundukları departmana göre farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütün baskın özelliğine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütün baskın özelliğine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

H₀: Örgüt yöneticilerinin genel özelliklerine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgüt yöneticilerinin genel özelliklerine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütte çalışanların yönetim şekline(klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütte çalışanların yönetim şekline (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütte çalışanları bir arada tutan bağa (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütte çalışanları bir arada tutan bağa (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütte çalışanların işyerindeki başarı kriterlerine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütte çalışanların işyerindeki başarı kriterlerine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütte çalışanların cinsiyetlerine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütte çalışanların cinsiyetlerine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütte çalışanların yaşlarına(klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütte çalışanların yaşlarına(klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütte çalışanların eğitim durumlarına göre(klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütte çalışanların eğitim durumlarına göre(klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütte kurumda çalışma sürelerine göre(klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütte kurumda çalışma sürelerine göre(klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

H₀: Örgütte kurumda çalıştığı bölümlere göre(klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H₁:Örgütte kurumda çalıştığı bölümlere göre(klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

3.5. KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE ANALİZ TEKNİKLERİ

Araştırmada, zaman ve maliyet boyutu açısından kısıtlılık olması nedeniyle en uygun yöntem olarak “Web Tabanlı Anket Yöntemi” nin kullanılmasına karar verilmiştir. Anketlerin incelenmesinde ve analizlerin yapılmasında "IBM SPSS 20" programı kullanılmıştır.

Araştırmada, veri toplama aracı anket formu üç bölümden, toplam 49 sorudan oluşmaktadır ve çalışanlara Türkçe olarak uygulanmıştır. Anket formu 3 gruptan oluşmaktadır, anketin ilk bölümünde çalışanların örgüt kültürünü belirlemeye yardımcı olan sorular, ikinci bölümünde inovasyon türlerini belirlemeye yönelik sorular ve son kısımda ise çalışanların sosyo-demografik özelliklerini inceleyen sorular bulunmaktadır.

Örgüt kültürü türlerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn'in(1999) tarafından geliştirilen 24 ifadeden oluşan Örgüt Kültürü ölçeği Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Dört örgüt kültürü tipi klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar şeklinde tanımlanmıştır. Çalışanların çalıştıkları birimin hangi örgüt kültür tipini

benimsediğini değerlendirebilmek maksadı ile her biri 4 şıktan oluşan ve her bir sorunun A şıkkı “Klan”, B şıkkı “Adhokrasi”, C şıkkı “Pazar” ve D şıkkı “Hiyerarşi” örgüt kültürüne karşılık gelen toplam 24 soru sorulmuştur.

İnovasyon ölçeği oluşturulurken Wang ve Ahmed (2004)’in geliştirmiş olduğu ölçek temel alınmıştır. Wang ve Ahmed (2004), başlangıçta 29 ifadeden oluşan ölçeklerini sahada uyguladıktan sonra geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda geliştirilen ölçek 20 ifade olarak belirlenmiştir. Söz konusu bu ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; ürün, süreç, pazar, davranışsal ve stratejik inovasyon boyutlarıdır. Ankette yer alan 1,2,5,6 numaralı sorular ürün, 3,4,7,8 numaralı sorular pazar, 9,10,11,12,20 numaralı sorular süreç, 13,16,17,18 numaralı sorular davranışsal, 14,15,19 numaralı sorular stratejik inovasyon boyutlarını karşılamaktadır.

Bu ölçekleri kullanmaktaki sebebimiz, bu ölçeklerin bilimsel yöntemlerle geliştirilmiş, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ve güvenilir sonuçlar bulunarak yayınlanmış olmasıdır.

3.6. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Bu bölümde veri tabanında toplanan anket cevapları “IBM SPSS 20” istatistik programıyla analiz edilmiş ve analiz sonucunda bilimsel bulgulara ulaşılmıştır. Bununla birlikte, araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde analizlerle ilgili yorumlara ve önerilere de yer verilmiştir.

3.6.1. Demografik Değişkenlerle İlgili İstatistikler

Bu kısımda, araştırmaya katılan deneklerin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, çalıştığı bölüme ilişkin sosyo-demografik bilgilere yer verilmektedir. Ankete katılanların sosyo-demografik özellikleri ile ilgili bilgilerinin yer aldığı sorulara yönelik verilen cevaplara göre elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 8:Cinsiyet ile İlgili İstatistikler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	93	44,3	44,3	44,3
	Kadın	117	55,7	55,7	100,0
	Toplam	210	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların 93’ü (% 44.3) erkek, 117’si (% 55.7) kadındır. Buna göre örneklem grubunun büyük çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 9: Yaş ile İlgili İstatistikler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	21- 30	119	56,7	56,7	56,7
	31-40	79	37,6	37,6	94,3
	41-50	12	5,7	5,7	100,0
	Toplam	210	100,0	100,0	

Tablo 9’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 210 çalışanın 119’u (% 56,7) 21-30 yaş grubunda, 79’u (%37,6) 31-40 yaş grubunda, 12’si (%5,7) 41-50 yaş grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda yaş değişkenine göre en büyük grubu 21- 30 yaş grubundakiler, en küçük grubu ise, 41-50 yaş grubundakiler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan %56,7’lik kesimin 21-30 yaş arasında olması, işletmenin genç çalışan nüfusuna sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 10: Eğitim ile İlgili İstatistikler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Lise	7	3,3	3,3	3,3
	Yüksek Okul	8	3,8	3,8	7,1
	Üniversite	158	75,2	75,2	82,4
	Yüksek Lisans	35	16,7	16,7	99,0
	Doktora	2	1,0	1,0	100,0
	Toplam	210	100,0	100,0	

Örneklem grubunun eğitim durumu ile ilgili istatistikleri incelendiğinde 7'sinin (% 3,3) lise, 8'inin (%3.8) yüksek okul, 158'inin (% 75.2) üniversite, 35'inin (%16.7) yüksek lisans, 2'sinin(% 1.0) doktora mezunu olduğu görülmektedir. Bu örneklem grubunun en büyük grubunu üniversite mezunları, en küçük grubunu ise lise mezunları oluşturmaktadır. Bu sonuçlara bakarak çalışanların genel olarak yüksek eğitime sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 11: Çalışma Süresi ile İlgili İstatistikler

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1'den az	12	5,7	5,7	5,7
	1-5	102	48,6	48,6	54,3
	6-10	68	32,4	32,4	86,7
	11-15	12	5,7	5,7	92,4
	16- 20	10	4,8	4,8	97,1
	21 ve üstü	6	2,9	2,9	100,0
	Toplam	210	100,0	100,0	

Tablo 11’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların 12’si (% 5.7) 1 yıldan az, 102’si (% 48.6) 1-5 yıl arası, 68’i (% 32.4) 6-10 yıl arası, 12’si (% 5.7) 11-15 yıl arası, 10’u (% 4.8) 16-20 yıl arası ve 6’sı (%2.9) da 21 yıl ve üzeri süre boyunca bulundukları şirkette görev yapmaktadır.

Buna göre örneklem grubu içinde şirkette çalışma süresine göre en büyük grubu 1-5 yıl arasında çalışanlar, en küçük grubu ise 21 yıl ve üzeri süresince çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 12: Departman ile İlgili İstatistikler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Ticari ve Kobi Bankacılığı	27	12,9	12,9	12,9
Şube	85	40,5	40,5	53,3
Ödeme Sistemleri	56	26,7	26,7	80,0
İnsan Kaynakları	11	5,2	5,2	85,2
Bankacılık Operasyon İşlemleri	21	10,0	10,0	95,2
Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	10	4,8	4,8	100,0
Toplam	210	100,0	100,0	

Tablo 12’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 210 çalışanın 27’si (%12,9) ticari ve kobi bankacılığı bölümünde, 85’i (%40,5) şubede, 56’sı (%26,7) ödeme sistemlerinde, 11’i (%5,2) insan kaynakları, 21’i (%10,0) bankacılık operasyon işlemleri, 10’u(%4,8) alternatif dağıtım kanalları ve tüketici ilişkileri bölümünde çalışmaktadır.

Bu örneklem grubunun en büyük grubunu şube çalışanları, en küçük grubunu ise alternatif dağıtım kanalları ve tüketici ilişkileri çalışanları oluşturmaktadır.

3.6.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürü türlerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn'in(1999) tarafından geliştirilen 24 ifadeden oluşan Örgüt Kültürü ölçeği kullanılmıştır. Örgüt kültür tipini belirlemek için cevaplayıcılara, her biri 4 şıktan oluşan 6 soru sorulmuştur.

Bu ölçeğe göre 4 farklı örgüt kültür tipi bulunmaktadır. Birinci soru örgütte baskın olan özellikleri, 2. soru yöneticilerin genel özellikleri, 3. soru çalışanların yönetim şeklini, 4. soru çalışanları bir arada tutan bağı, 5. soru örgütteki stratejik öncelikleri, 6. soru başarı kriterlerini ölçmektedir. Her bir soru altında yer alan 4 şık, 4 farklı örgüt kültür özelliğini ölçmektedir. Buna göre A şıkkı için Klan, B şıkkı için Adhokrasi, C şıkkı için Pazar ve D şıkkı için Hiyerarşi kültürü karşılık gelmektedir.

Örgütte hakim olan genel kültürel özelliği belirlemek için A'lar kendi arasında, B'ler kendi arasında, C'ler ve D'ler kendi arasında toplanmıştır. 4 farklı kategoride toplanan sayılar, ağırlıklı olan kültür özelliğini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Ölçeğin orijinalinde her bir soru için 100 puanın 4 şık arasında dağıtılması istenmiştir. Bunun nedeni de örgütün sadece bir tek kültür tipi değil ancak bunların bir bileşiminden oluşacağı düşüncesidir. Örgütler, aynı anda birçok kültür türünü bünyesinde barındırabileceği gibi, bağlı oldukları bir kültür türünün yanı sıra, diğer kültürlerin de bazı özelliklerini gösterebilirler.¹⁶⁹

Örgüt kültürü ile alakalı birçok ölçek bulunmasına rağmen, rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde oluşturulan bu ölçek tercih edilmiştir. Örgüt kültürünün en önemli değerlerinden biri olan rekabet, günümüz çalışma koşullarında her türlü örgütsel davranışın altında yatan nedenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bunun sonucu olarak rekabet, işletmeleri inovasyon yapmaya yönlendirmektedir. Ayrıca konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında örgüt kültürü ile alakalı birçok tanımlama ve sınıflamanın yapıldığı görülmüştür. Bu, kültür gibi bir kavramın tanımlanmasındaki zorluktan gelmektedir; ancak, örgüt kültürünün birçok özelliğini

¹⁶⁹ Z.Beril Akıncı Vural, Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 1998 s.82.

içinde barındıran bir model olması nedeniyle “rekabetçi değerler yaklaşımı” araştırmacıların birçoğunun hemfikir olduğu bir modeldir.

3.6.3. İnovasyon Ölçeği

İnovasyon ölçeği oluşturulurken Wang ve Ahmed (2004)’in geliştirmiş olduğu ölçek temel alınmıştır. Wang ve Ahmed (2004), başlangıçta 29 ifadeden oluşan ölçeklerini sahada uyguladıktan sonra geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda geliştirilen ölçek 20 ifade olarak belirlenmiştir. Söz konusu bu ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; ürün, süreç, pazar, davranışsal ve stratejik inovasyon boyutlarıdır. Ankette yer alan 1,2,5,6 numaralı sorular ürün, 3,4,7,8 numaralı sorular pazar, 9,10,11,12,20 numaralı sorular süreç, 13,16,17,18 numaralı sorular davranışsal, 14,15,19 numaralı sorular stratejik inovasyon boyutlarını karşılamaktadır.

Wang ve Ahmed’in geliştirmiş olduğu ölçek ile alakalı yapılan geniş literatür taraması sonucunda ölçeğin geçerliliğinin daha önceki çalışmalarda test edildiği, uluslararası alanda genel kabul görmüş olduğu sonucuna varılmıştır. İnovasyon ile ilgili çalışmalar ürün inovasyonu ekseninde yaklaşmakta, bu da kavramın tek yönlü bir bakış açısı ile incelenmesine neden olmakta ve bir kısıt oluşturmaktadır. İnovasyonun değerlendirilmesinde daha sağlıklı yorum ve sonuçlar üreteceğine inanılması, bütünlükçü yapısı ve çok boyutlu kavramsallaştırması sayesinde inovasyon olgusunu daha sağlıklı açıklayabileceği düşüncesiyle Wang ve Ahmed’in beş boyut (ürün, pazar, süreç, davranışsal, stratejik) ve yirmi ifadeden oluşan inovasyon ölçeği seçilmiştir. Ayrıca Wang ve Ahmed’in geliştirdikleri ölçeğin çok boyutlu yapısının inovasyon gibi birkaç boyuta indirgenemeyecek kadar kompleks ve bütüncül bir kavramı ölçmede daha başarılı olacağı düşünülmüştür.

Tablo 13: İnovasyon Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Analizi Sonucu

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,923	20

Ölçeğin güvenirliğine Cronbach Alpha katsayısı ile bakılmıştır. 20 maddelik ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.923 olarak yüksek bir güvenirlilik elde edilmiştir. Güvenirlilik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişkenlik göstermektedir, güvenirlilik katsayısı 1'e yakın değerler alıyor ise güvenirliliğin yüksek ve maddeler arasındaki tutarlılığın yüksek olduğu sonucu çıkmaktadır.

3.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ANALİZLER

Araştırmanın bu kısmında anket yöntemi ile elde edilen sonuçlar kullanılarak bankanın kültür tipi belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmaya katılan örneklem grubu baskın özellikler boyutu ile ilişkin 4, yöneticilerin genel özellikleri boyutu ile ilişkin 4, çalışanların yönetim şekli boyutu ile ilişkin 4, çalışanları bir arada tutan bağ boyutu ile ilişkin 4, stratejik öncelikler boyutu ile ilişkin 4, başarı kriterleri boyutu ile ilişkin 4 olmak üzere 24 soruyu cevaplamıştır.

Her bir soruda yer alan 4 şık, 4 farklı örgüt kültür özelliğini ölçmektedir. Buna göre A şıkkı için Klan, B şıkkı için Adhokrasi, C şıkkı için Pazar ve D şıkkı için Hiyerarşi kültürü karşılık gelmektedir. Her bir soru için 100 puanın 4 şık arasında dağıtılması istenmiştir; Örgütte hakim olan genel kültürel özelliği belirleyebilmek amacıyla A'lar kendi arasında, B'ler kendi arasında, C'ler ve D'ler kendi arasında toplanmıştır. 4 farklı kategoride toplanan sayılar, ağırlıklı olan kültür özelliğini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Buna göre örgütün baskın özellikleri, yöneticilerin/liderlerin genel özellikleri, çalışanların yönetim şekli, çalışanları bir arada tutan bağın özellikleri, örgütün stratejik öncelikleri ve çalışanlar için başarı kriterinin nitelikleri şeklinde veriler elde edilmiştir. Buna göre aşağıdaki hipotezler test edilerek değişkenlerimiz arasındaki ilişki ölçülmüştür.

3.7.1. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi

Araştırmanın örnek kitlesini oluşturan banka çalışanlarının erkek ve kadın çalışanlar olarak örgüt kültürü tipini nasıl belirledikleri bu bölümde incelenecektir. Başka bir deyişle, örgüt kültürü tipinin çalışanların cinsiyetine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği araştırılmaktadır.

Yukarıda sözü edilen durumun istatistiksel olarak kanıtlanması için farklılık testlerine başvurulmaktadır. İşletme içinde çalışanların sahip olduğu örgüt kültürü tipi cinsiyete göre nasıl farklılık göstereceği ile ilgili ilk çapraz tablo analizi yapılmıştır. Ayrıca bu durumun istatistiksel olarak kanıtlanması için farklılık testlerine başvurulmaktadır. Bu araştırmada farklılığın olup olmadığının tespiti için Ki kare testi ve Fisher'ın p değeri kullanılmaktadır. Çünkü bağımsız değişkenin (cinsiyet) 5 adetten az örneklem grubu söz konusudur. Aynı zamanda analiz ile ilişkin H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir. Aynı zamanda analiz ile ilişkin H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 = Örgüt kültürü tipi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 = Örgüt kültürü tipi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 14: Örgüt Kültürü Tipinin Cinsiyete Göre İşyerinin Baskın Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
İşyerinize baskın özellikler açısından baktığınızda iş yeriniz	Klan	n	3	7	10
		%	30,0%	70,0%	100,0%
	Pazar	n	90	110	200
		%	45,0%	55,0%	100,0%
Toplam	n		93	117	210
	%		44,3%	55,7%	100,0%

Fisher'ın $p=0,518$

Tablo 14’de görüldüğü gibi, işyerine ait baskın özellikler açısından bakıldığında 210 kişiden 10’u Klan kültürünün, 200’ü ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 10 kişiden 7’sinin (%70) kadın, 3’ünün ise (%30) erkek olduğu görülmektedir. Pazar kültürünü seçen 200 kişiden 110’unun (%55) kadın, 90’ının ise (%45) erkek olduğu görülmektedir.

Yapılan analize göre p değeri 0.05’ten büyük olduğundan çalışanların cinsiyetlerine göre işyerinin baskın özellikleri açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p>0.05$).

Tablo 15: Örgüt Kültürü Tipinin Cinsiyete Göre İşyerindeki Yöneticilerin Genel Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
İşyerinizdeki yöneticilerin genel özellikleri	Klan	n	29	56	85
		%	34,1%	65,9%	100,0%
	Pazar	n	64	61	125
		%	51,2%	48,8%	100,0%
Toplam		n	93	117	210
		%	44,3%	55,7%	100,0%

$$\chi^2 = 5,984 \quad p=0,014$$

Tablo 15’de görüldüğü gibi, işyerindeki yöneticilerin genel özellikleri açısından bakıldığında 210 kişiden 85’i Klan kültürünün, 85’i ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 85 kişiden 56’sının (%65,9) kadın, 29’unun ise (%34,1) erkek olduğu görülmektedir. Pazar kültürünü seçen 125 kişiden 61’inin (%48,8) kadın, 64’ünün ise (%51,2) erkek olduğu görülmektedir.

Ki kare testi sonucu p değeri 0.05’ten küçük (0,014) olduğu için H_0 hipotezi reddedilmektedir. Dolayısıyla örneklem grubu için sonuç olarak, çalışanların cinsiyetlerine göre yöneticilerin genel özellikleri açısından örgüt tipleri arasında anlamlı farklılığın olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 16: Örgüt Kültürü Tipinin Cinsiyete Göre Çalışanların Yönetim Şekli Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
İşyerinizde çalışanların yönetim şekli	Klan	n	3	7	10
		%	30,0%	70,0%	100,0%
	Pazar	n	90	110	200
		%	45,0%	55,0%	100,0%
Toplam		n	93	117	210
		%	44,3%	55,7%	100,0%

Fisher'in $p=0,518$

Tablo 16'da görüldüğü gibi, çalışanların yönetim şekli açısından bakıldığında 210 kişiden 10'u Klan kültürünün, 200'ü ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 10 kişiden 7'sinin (%70) kadın, 3'ünün ise (%30) erkek olduğu görülmektedir. Pazar kültürünü seçen 200 kişiden 110'unun (%55) kadın, 90'ının ise (%45) erkek olduğu görülmektedir.

Yapılan analize göre p değeri 0.05'ten büyük olduğundan çalışanların cinsiyetlerine göre işyerindeki çalışanların yönetim şekli açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p>0.05$).

Tablo 17: Örgüt Kültürü Tipinin Cinsiyete Göre Çalışanları Bir Arada Tutan Bağ Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
İşyerinizde çalışanları bir arada tutan bağ	Klan	n	4	7	11
		%	36,4%	63,6%	100,0%
	Pazar	n	89	110	199
		%	44,7%	55,3%	100,0%
Toplam		n	93	117	210
		%	44,3%	55,7%	100,0%

Fisher'in $p=0,758$

Tablo 17’de görüldüğü gibi, işyerinizde çalışanları bir arada tutan bağ açısından bakıldığında 210 kişiden 11’i klan kültürünün, 199’u ise pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 11 kişiden 7’sinin (%63,6) kadın, 4’ünün ise (%36,4) erkek olduğu görülmektedir. Pazar kültürünü seçen 199 kişiden 117’sinin (%55,7) kadın, 93’ünün ise (%44,3) erkek olduğu görülmektedir.

Yapılan analize göre p değeri 0.05’ten büyük olduğundan çalışanların cinsiyetlerine göre çalışanları bir arada tutan bağ açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p>0.05$).

Tablo 18: Örgüt Kültürü Tipinin İşyerindeki Stratejik Özellikler Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
İşyerinizdeki stratejik öncelikler	Pazar	n	93	117	210
		%	44,3%	55,7%	100,0%
Toplam		n	93	117	210
		%	44,3%	55,7%	100,0%

Çalışanların cinsiyetlerine göre işyerindeki stratejik özellikler açısından yalnızca Pazar örgüt tipi belirtilmiştir. Dolayısıyla istatistiksel karşılaştırma yapılamamıştır.

Tablo 19: Örgüt Kültürü Tipinin İşyerindeki Başarı Kriterleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
İşyerinizdeki başarı kriterleri	Klan	n	7	14	21
		%	33,3%	66,7%	100,0%
	Hiyerarşi	n	86	103	189
		%	45,5%	54,5%	100,0%
Toplam		n	93	117	210
		%	44,3%	55,7%	100,0%

$$\chi^2 = 0,695 \quad p=0,405$$

Tablo 19’da görüldüğü gibi, işyerindeki başarı kriterleri açısından bakıldığında 210 kişiden 21’i Klan kültürünün, 189’u ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 21 kişiden 14’ünün (%66,7) kadın, 7’sinin ise (%33,3) erkek olduğu görülmektedir. Pazar kültürünü seçen 189 kişiden 103’ünün (%54,5) kadın, 93’ünün ise (%44,3) erkek olduğu görülmektedir.

Ki kare testi sonucunda p değeri 0.05’ten büyük olduğundan işyerindeki başarı kriterleri açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p>0.05$).

Analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü erkek ya da kadın çalışanlara göre işyerinin baskın özellikleri, çalışanların yönetim şekli, çalışanları bir arada tutan bağ ve işyerindeki başarı kriterleri açısından farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin genel özellikleri açısından ise örgüt tipleri arasında anlamlı farklılığın olduğu söylenebilmektedir.

3.7.2. Yaş Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi

Araştırmanın bu kısmında örnek kütleyi oluşturan banka çalışanlarının arasındaki yaş farkına göre örgüt kültürünün farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmektedir. Sözü edilen bağımsız değişken için 5 adetten fazla örneklem grubu söz konusu olması nedeniyle çapraz tablo analizi ve ki kare testi kullanılmaktadır.

Aynı zamanda analiz ile ilişkin H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir. Aynı zamanda analiz ile ilişkin H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

Analiz için H_0 ve H_1 hipotezleri bu şekilde formüle edilmektedir.

H_0 = Örgüt kültürü tipi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_1 = Örgüt kültürü tipi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 20: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Yaşlarına Göre İşyerinin Baskın Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

			Yaş		Toplam
			21-30	31-40	41-50
İşyerinize baskın özellikler açısından baktığınızda iş yeriniz	Klan	n	8	2	0
		%	80,0%	20,0%	100,0%
	Pazar	n	111	77	12
		%	55,5%	38,5%	100,0%
Toplam		n	119	79	12
		%	56,7%	37,6%	100,0%

$$\chi^2 = 2,475 \quad p=0,290$$

Tablo 20’de görüldüğü gibi, işyerinize baskın özellikler açısından bakıldığında 210 kişiden 10’u Klan kültürünün, 200’ü ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 10 kişiden 8’inin (%80,0) 21-30 yaş grubunda, 2’sinin ise (%20,0) 31-40 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Pazar kültürünü seçen 200 kişiden 111’inin (%55,5) 21-30, 77’sinin ise (%38,5) 31-40 yaş grubunda, 12 kişinin (%6,0) ise 41-50 yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Ki kare testi sonucunda p değeri 0.05’ten büyük olduğundan çalışanların yaşlarına göre baskın özellikler açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p>0.05$).

Tablo 21: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Yaşlarına Göre İşyerindeki Yöneticilerin Genel Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

			Yaş		Toplam
			21-30	31-40	41-50
İşyerinizdeki yöneticilerin genel özellikleri	Klan	n	52	28	5
		%	61,2%	32,9%	100,0%
	Pazar	n	67	51	7
		%	53,6%	40,8%	100,0%
Toplam		n	119	79	12
		%	56,7%	37,6%	100,0%

$$\chi^2 = 1,350 \quad p=0,509$$

Tablo 21’de görüldüğü gibi, İşyerinizdeki yöneticilerin genel özellikleri açısından bakıldığında 210 kişiden 85’i Klan kültürünün, 125’i ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 85 kişiden 52’sinin (%61,2) 21-30 yaş grubunda, 28’sinin (%32,9) 31-40 yaş grubunda, 5’inin ise (%5,9) 41-50 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Pazar kültürünü seçen 125 kişiden 67’sinin (%55,5) 21-30, 51’inin (%40,8) 31-40 yaş grubunda, 7 kişinin (%5,6) ise 41-50 yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Ki kare testi sonucunda p değeri 0.05’ten büyük olduğundan çalışanların yaşlarına göre işyerinizdeki yöneticilerin genel özellikleri açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p>0.05$).

Tablo 22: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Yaşlarına Göre İşyerinde Çalışanların Yönetim Şekli Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

			Yaş			Toplam
			21-30	31-40	41-50	
İşyerinizde çalışanların yönetim şekli	Klan	n	8	2	0	10
		%	80,0%	20,0%	0,0%	100,0%
	Pazar	n	111	77	12	200
		%	55,5%	38,5%	6,0%	100,0%
Toplam		n	119	79	12	210
		%	56,7%	37,6%	5,7%	100,0%

$$\chi^2 = 2,475 \quad p=0,290$$

Tablo 22’de görüldüğü gibi, işyerinizdeki yöneticilerin genel özellikleri açısından bakıldığında 210 kişiden 10’u Klan kültürünün, 200’ü ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 10 kişiden 8’inin (%80,0) 21-30 yaş grubunda, 2’sinin (%20,0) 31-40 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Pazar kültürünü seçen 200 kişiden 111’inin (%55,5) 21-30, 77’sinin (%38,5) 31-40, 12’sinin (%6,0) 41-50 yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Ki kare testi sonucunda p değeri 0.05’ten büyük olduğundan çalışanların yaşlarına göre çalışanların yönetim şekli açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p>0.05$).

Tablo 23: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Yaşlarına Göre İşyerinizde Çalışanları Bir Arada Tutan Bağ Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

			Yaş			Toplam
			21-30	31-40	41-50	
İşyerinizde çalışanları bir arada tutan bağ	Klan	n	3	8	0	11
		%	27,3%	72,7%	0,0%	100,0%
	Pazar	n	116	71	12	199
		%	58,3%	35,7%	6,0%	100,0%
Toplam		n	119	79	12	210
		%	56,7%	37,6%	5,7%	100,0%

$$\chi^2 = 6,237 \quad p=0,044$$

Tablo 23’de görüldüğü gibi, çalışanları bir arada tutan bağ açısından bakıldığında 210 kişiden 11’i Klan kültürünün, 199’u ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 11 kişiden 3’ünün (%27,3) 21-30 yaş grubunda, 8’inin (%72,7) 31-40 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Pazar kültürünü seçen 199 kişiden 116’sının (%58,3) 21-30, 71’inin (%35,7) 31-40, 12’sinin (%6,0) 41-50 yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Ki kare testi sonucu p değeri 0.05’ten küçük (0,044) olduğu için H_0 hipotezi reddedilmektedir. Dolayısıyla örneklem grubu için sonuç olarak, çalışanların yaşlarına göre çalışanları bir arada tutan bağ açısından örgüt tipleri arasında anlamlı farklılığın olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 24: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Yaşlarına Göre İşyerindeki Stratejik Öncelikler Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

			Yaş			Toplam
			21-30	31-40	41-50	
İşyerinizdeki stratejik öncelikler	Pazar	n	119	79	12	210
		%	56,7%	37,6%	5,7%	100,0%
Toplam		n	119	79	12	210
		%	56,7%	37,6%	5,7%	100,0%

Tablo 24’de görüldüğü gibi, işyerinizdeki stratejik öncelikler açısından bakıldığında 210 kişinin hepsi Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. 210 kişiden 119’unun

(%56,7) 21-30 yaş grubunda, 79'unun (%37,6) 31-40 yaş grubunda, 12'sinin ise (%5,7) 41-50 yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Çalışanların yaşlarına göre işyerindeki stratejik özellikler açısından yalnızca Pazar örgüt tipi belirtilmiştir. Dolayısıyla istatistiksel karşılaştırma yapılamamıştır.

Tablo 25: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Yaşlarına Göre İşyerindeki Başarı Kriterleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

			Yaş			Toplam
			21-30	31-40	41-50	
İşyerinizdeki başarı kriterleri	Klan	n	11	10	0	21
		%	52,4%	47,6%	0,0%	100,0%
	Hiyerarşi	n	108	69	12	189
		%	57,1%	36,5%	6,3%	100,0%
Toplam		n	119	79	12	210
		%	56,7%	37,6%	5,7%	100,0%

$$\chi^2 = 3,183 \quad p=0,204$$

Tablo 25'de görüldüğü gibi, işyerinizdeki başarı kriterleri açısından bakıldığında 210 kişiden 21'i Klan kültürünü, 189'u ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 21 kişiden 11'inin (%52,4) 21-30 yaş grubunda, 10'unun (%47,6) 31-40 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Pazar kültürünü seçen 189 kişiden 108'inin (%57,1) 21-30, 69'unun (%36,5) 31-40, 12'sinin (%6,3) 41-50 yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Ki kare testi sonucunda p değeri 0.05'ten büyük olduğundan çalışanların yaşlarına göre başarı kriterleri açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p>0.05$).

Analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü yaş gruplarına göre baskın özellikler, yöneticilerin genel özellikleri, çalışanların yönetim şekli ve başarı kriterleri açısından farklılık göstermemektedir. Çalışanları bir arada tutan bağ açısından ise örgüt tipleri arasında anlamlı farklılığın olduğu söylenebilmektedir.

3.7.3. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi

Örgüt kültürünün belirlenmesinde çalışanların eğitim durumlarının göstereceği farklılık bu bölümde incelenmektedir. Aynı zamanda sözü edilen bağımsız değişken için 5 adetten fazla örneklem grubu söz konusu olması nedeniyle çapraz tablo analizi ve ki kare testi kullanılmaktadır.

Yapılan analiz için H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 = Örgüt kültürü tipi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_1 = Örgüt kültürü tipi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 26: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşyerinin Baskın Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

		Eğitim Durumu					Toplam	
		Lise	Yüksekokul	Üniversite	Yüksek lisans	Doktora		
İşyerinize baskın özellikler açısından baktığınızda iş yeriniz	Klan	n	0	0	9	1	0	10
		%	0,0%	0,0%	90,0%	10,0%	0,0%	100,0%
	Pazar	n	7	8	149	34	2	200
		%	3,5%	4,0%	74,5%	17,0%	1,0%	100,0%
Toplam	n	7	8	158	35	2	210	
	%	3,3%	3,8%	75,2%	16,7%	1,0%	100,0%	

$$\chi^2 = 1,434 \quad p=0,838$$

Tablo 26’da görüldüğü gibi, işyerinize baskın özellikler açısından bakıldığında 210 kişiden 10’u Klan kültürünün, 200’ü ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 10 kişiden 1’i (%10,0) yüksek lisans, 9’u (%90,0) üniversite mezunudur. Pazar kültürünü seçen 200 kişiden 34’ü (%17,0)yüksek lisans, 149’unun (%74,5) üniversite, 8’i (%4,0) yüksekokul, 7’si (%3,5) lise mezunudur.

Ki kare testi sonucunda p değeri (Sig.) 0.05'ten büyük olduğundan çalışanların eğitim durumlarına göre işyerinin baskın özellikleri açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p>0.05$).

Tablo 27: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşyerindeki Yöneticilerin Genel Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

		Eğitim Durumu					Toplam	
		Lise	Yüksekokul	Üniversite	Yüksek lisans	Doktora		
İşyerinizdeki yöneticilerin genel özellikleri	Klan	n	4	2	64	14	1	85
		%	4,7%	2,4%	75,3%	16,5%	1,2%	100,0%
	Pazar	n	3	6	94	21	1	125
		%	2,4%	4,8%	75,2%	16,8%	,8%	100,0%
Toplam	n	7	8	158	35	2	210	
	%	3,3%	3,8%	75,2%	16,7%	1,0%	100,0%	

$$\chi^2 = 1,681 \quad p=0,794$$

Tablo 27'de görüldüğü gibi, İşyerinize baskın özellikler açısından bakıldığında 210 kişiden 85'i Klan kültürünün, 125'i ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 85 kişiden 14'ü (%16,5) yüksek lisans, 64'ü (%75,3) üniversite, 2'si (%2,4) yüksekokul, 4'ü (%3,5) lise mezunudur. Pazar kültürünü seçen 125 kişiden 21'i (%16,8) yüksek lisans, 94'ü (%75,2) üniversite, 6'sı (%4,8) yüksekokul, 3'ü (%2,4) lise mezunudur.

Ki kare testi sonucunda p değeri 0.05'ten büyük olduğundan çalışanların eğitim durumlarına göre işyerinizdeki yöneticilerin genel özellikleri açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p>0.05$).

Tablo 28: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşyerindeki Çalışanların Yönetim Şekli Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

		Eğitim Durumu					Toplam	
		Lise	Yüksekokul	Üniversite	Yüksek lisans	Doktora		
İşyerinizde çalışanların yönetim şekli	Klan	n	0	0	9	1	0	10
		%	0,0%	0,0%	90,0%	10,0%	0,0%	100,0%
	Pazar	n	7	8	149	34	2	200
		%	3,5%	4,0%	74,5%	17,0%	1,0%	100,0%
Toplam	n	7	8	158	35	2	210	
	%	3,3%	3,8%	75,2%	16,7%	1,0%	100,0%	

$$\chi^2 = 1,434 \quad p = 0,838$$

Tablo 28’de görüldüğü gibi, işyerinize baskın özellikler açısından bakıldığında 210 kişiden 10’u Klan kültürünün, 200’ü ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 10 kişiden 1’i (%10,0) yüksek lisans, 9’u (%90,0%) üniversite mezunudur. Pazar kültürünü seçen 200 kişiden 2’si doktora, 34’ü (%17,0) yüksek lisans, 149’u (%74,5) üniversite, 8’i (%4,0) yüksekokul, 7’si (%3,5) lise mezunudur.

Ki kare analizi sonucunda p değeri 0.05’ten büyük olduğundan çalışanların eğitim durumlarına göre işyerindeki çalışanların yönetim şekli açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p > 0.05$).

Tablo 29: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşyerinde Çalışanları Bir Arada Tutan Bağ Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

		Eğitim Durumu					Toplam	
		Lise	Yüksekokul	Üniversite	Yüksek lisans	Doktora		
İşyerinizde çalışanları bir arada tutan bağ	Klan	n	0	1	9	1	0	11
		%	0,0%	9,1%	81,8%	9,1%	0,0%	100,0%
	Pazar	n	7	7	149	34	2	199
		%	3,5%	3,5%	74,9%	17,1%	1,0%	100,0%
Toplam	n	7	8	158	35	2	210	
	%	3,3%	3,8%	75,2%	16,7%	1,0%	100,0%	

$$\chi^2 = 1,814 \quad p = 0,770$$

Tablo 29’da görüldüğü gibi, işyerinize baskın özellikler açısından bakıldığında 210 kişiden 11’i Klan kültürünün, 199’u ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 11 kişiden 1’i (%10,0) yüksek lisans, 9’u (%81,8) üniversite, 1’i (%9,1) yüksekokul mezunudur. Pazar kültürünü seçen 199 kişiden 2’si doktora (%1,0), 34’ü (%17,1) yüksek lisans, 149’u (%74,9) üniversite, 7’si (%3,5) yüksekokul, 7’si (%3,5) lise mezunudur.

Ki kare testi sonucunda p değeri 0.05’ten büyük olduğundan çalışanların eğitim durumlarına göre işyerinizde çalışanları bir arada tutan bağ açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p>0.05$).

Tablo 30: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşyerindeki Stratejik Öncelikler Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

		Eğitim Durumu					Toplam
		Lise	Yüksekokul	Üniversite	Yüksek lisans	Doktora	
İşyerinizdeki stratejik öncelikler	Pazar	n	7	8	158	35	210
		%	3,3%	3,8%	75,2%	16,7%	100,0%
Toplam		n	7	8	158	35	210
		%	3,3%	3,8%	75,2%	16,7%	100,0%

Tablo 30’da görüldüğü gibi, işyerinize baskın özellikler açısından bakıldığında 210 kişiden hepsi Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Pazar kültürünü seçen 210 kişiden 2’si doktora (%1,0) , 35’i (%16,7) yüksek lisans, 158’i (%75,2) üniversite, 8’i (%3,8) yüksekokul, 7’si (%3,3) yüksekokul mezunudur.

Çalışanların eğitim durumlarına göre işyerindeki stratejik özellikler açısından yalnızca Pazar örgüt tipi belirtilmiştir. Dolayısıyla istatistiksel karşılaştırma yapılamamıştır.

Tablo 31: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşyerindeki Başarı Kriterleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

		Eğitim Durumu						
		Lise	Yüksekokul	Üniversite	Yüksek lisans	Doktora	Toplam	
İşyerinizdeki başarı kriterleri	Klan	n	0	1	18	2	0	21
		%	0,0%	4,8%	85,7%	9,5%	0,0%	100,0%
	Hiyerarşi	n	7	7	140	33	2	189
		%	3,7%	3,7%	74,1%	17,5%	1,1%	100,0%
Toplam		n	7	8	158	35	2	210
		%	3,3%	3,8%	75,2%	16,7%	1,0%	100,0%

$$\chi^2 = 2,110 \quad p = 0,715$$

Tablo 31’de görüldüğü gibi, işyerinize baskın özellikler açısından bakıldığında 210 kişiden 21’i Klan kültürünün, 189’u ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 21 kişiden 2’si (%9,5) yüksek lisans, 18’i (%85,7) üniversite, 1’i (%4,8) yüksekokul mezunudur. Pazar kültürünü seçen 189 kişiden 2’si doktora (%1,1), 33’ü (%17,5) yüksek lisans, 140’ı (%74,1) üniversite, 7’si (%3,7) yüksekokul, 7’si (%3,7) lise mezunudur. Bu durumdan yola çıkarak eğitim durumlarına göre çalışanlar farklı örgüt kültürüne sahip oldukları söylenebilmektedir.

Ki kare testi sonucunda p değeri 0.05’ten büyük olduğundan çalışanların eğitim durumlarına göre işyerindeki başarı kriterleri açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p > 0.05$).

Eğitime göre örgüt kültürünün farklılık göstermesi ile alakalı olarak yapmış olduğumuz analizde tablolardaki p değeri 0.05’ten büyük çıkmıştır. P değeri 0.05’ten küçükse H_0 reddedilir. Fakat bu analiz koşullarına göre değerler 0.05’ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Dolayısıyla bankanın örgüt kültürü çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

3.7.4. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi

Araştırmanın örnek kütlesini oluşturan banka çalışanlarının işletmede çalışmış oldukları yılları onların sahip oldukları örgüt kültürü arasında bir farklılığın bulunup bulunmadığı araştırmanın bu kısmında yer almaktadır. Aynı zamanda sözü edilen bağımsız değişken için 5 adetten fazla örneklem grubu söz konusu olması nedeniyle çapraz tablo analizi ve ki kare testi kullanılmaktadır.

Analiz için H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 = Örgüt kültürü tipi çalışanların kıdem sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 = Örgüt kültürü tipi çalışanların kıdem sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 32: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre İşyerinin Baskın Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

		Kurumda Toplam Çalışma Süreniz (yıl)							
		1 yıl ve daha az	1-5	6-10	11-15	16-20	21+	Toplam	
İşyerinize baskın özellikler açısından baktığınızda iş yeriniz	Klan	n	3	2	5	0	0	0	10
		%	30,0%	20,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Pazar	n	9	100	63	12	10	6	200
		%	4,5%	50,0%	31,5%	6,0%	5,0%	3,0%	100,0%
Toplam		n	12	102	68	12	10	6	210
		%	5,7%	48,6%	32,4%	5,7%	4,8%	2,9%	100,0%

$$\chi^2 = 15,009 \quad p=0,010$$

Tablo 32’de görüldüğü gibi, işyerinize baskın özellikler açısından bakıldığında 210 kişiden 10’u Klan kültürünün, 200’ü ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 10 kişiden 3’ü (%30,0) 1 yıl ve daha az, 2’si (%20,0)1-5 yıl, 5’i(%50,0) 6-10 yıl arası çalışmıştır. Pazar kültürünü seçen 200 kişiden 9’u (%4,5)1

yıl ve daha az, 100'ü (%50,0) 1-5 yıl arası, 63'ü (%31,5) 6-10 yıl arası, 12'si (%6,0) 11-15 yıl arası, 10'u (%5,0) 16-20 yıl arası, 6'sı (%3,0) 21 yıldan fazla çalışmıştır.

Ki kare testi sonucu p değeri 0.05'ten küçük (0,010) olduğu için H_0 hipotezi reddedilmektedir. Dolayısıyla örneklem grubu için sonuç olarak, çalışanların kurumda çalışma süresine göre işyerinin baskın özellikleri açısından örgüt tipleri arasında anlamlı farklılığın olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 33: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Yöneticilerin Genel Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

		Kurumda Toplam Çalışma Süreniz (yıl)							
			1 yıl ve daha az	1-5	6-10	11-15	16-20	21+	Toplam
İşyerinizdeki yöneticilerin genel özellikleri	Klan	n	4	47	24	4	5	1	85
		%	4,7%	55,3%	28,2%	4,7%	5,9%	1,2%	100,0%
	Pazar	n	8	55	44	8	5	5	125
		%	6,4%	44,0%	35,2%	6,4%	4,0%	4,0%	100,0%
Toplam		n	12	102	68	12	10	6	210
		%	5,7%	48,6%	32,4%	5,7%	4,8%	2,9%	100,0%

$$\chi^2 = 4,838 \quad p=0,496$$

Tablo 33'de görüldüğü gibi, yöneticilerin genel özellikleri açısından bakıldığında 210 kişiden 85'i Klan kültürünün, 125'i ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 85 kişiden 4'ü (%4,7) 1 yıl ve daha az, 47'si (%55,3) 1-5 yıl, 24'ü (%28,2) 6-10 yıl, 4'ü (%4,7) 11-15 yıl arası, 5'i (%5,9) 16-20 yıl arası, 1'i (%1,2) 21 yıldan fazla çalışmıştır. Pazar kültürünü seçen 125 kişiden 8'i (%6,4) 1 yıl ve daha az, 55'i (%44,0) 1-5 yıl arası, 44'ü (%35,2) 6-10 yıl arası, 8'i (%6,4) 11-15 yıl arası, 5'i (%4,0) 16-20 yıl arası, 5'i (%4,0) 21 yıldan fazla çalışmıştır.

Ki kare testi sonucunda p değeri 0.05'ten büyük olduğundan çalışanların kurumda çalışma süresine göre yöneticilerin genel özellikleri açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p>0.05$).

Tablo 34: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre İşyerinde Çalışanların Yönetim Şekli Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

		Kurumda Toplam Çalışma Süreniz (yıl)							Toplam
		1 yıl ve daha az	1-5	6-10	11-15	16-20	21+		
İşyerinizde çalışanların yönetim şekli	Klan	n	3	2	5	0	0	0	10
		%	30,0%	20,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Pazar	n	9	100	63	12	10	6	200
		%	4,5%	50,0%	31,5%	6,0%	5,0%	3,0%	100,0%
Toplam		n	12	102	68	12	10	6	210
		%	5,7%	48,6%	32,4%	5,7%	4,8%	2,9%	100,0%

$$\chi^2 = 15,009 \quad p=0,010$$

Tablo 34'te görüldüğü gibi, çalışanların yönetim şekli açısından bakıldığında 210 kişiden 10'u Klan kültürünü, 200'ü ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 10 kişiden 3'ü (%30,0) 1 yıl ve daha az, 2'si (%20,0) 1-5 yıl, 5'i (%50,0) 6-10 yıl çalışmıştır. Pazar kültürünü seçen 200 kişiden 9'u (%4,5) 1 yıl ve daha az, 100'ü (%50,0) 1-5 yıl arası, 63'ü (%31,5) 6-10 yıl arası, 12'si (%6,0) 11-15 yıl arası, 10'u (%5,0) 16-20 yıl arası, 6'sı (%3,0) 21 yıldan fazla çalışmıştır.

Ki kare testi sonucu p değeri 0.05'ten küçük (0,010) olduğu için H_0 hipotezi reddedilmektedir. Dolayısıyla örneklem grubu için sonuç olarak, çalışanların kurumda çalışma süresine göre işyerindeki çalışanların yönetim şekli açısından örgüt tipleri arasında anlamlı farklılığın olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 35: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Çalışanları Bir Arada Tutan Bağ Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

		Kurumda Toplam Çalışma Süreniz (yıl)							
		1 yıl ve daha az	1-5	6-10	11-15	16-20	21+	Toplam	
İşyerinizde çalışanları bir arada tutan bağ	Klan	n	0	6	5	0	0	0	11
		%	0,0%	54,5%	45,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Pazar	n	12	96	63	12	10	6	199
		%	6,0%	48,2%	31,7%	6,0%	5,0%	3,0%	100,0%
Toplam		n	12	102	68	12	10	6	210
		%	5,7%	48,6%	32,4%	5,7%	4,8%	2,9%	100,0%

$$\chi^2 = 2,909 \quad p = 0,714$$

Tablo 35’de görüldüğü gibi, çalışanları bir arada tutan bağ açısından bakıldığında 210 kişiden 11’i Klan kültürünün, 199’ü ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 11 kişiden 6’sı (%54,5) 1-5 yıl, 5’i (%45,5) 6-10 yıl çalışmıştır. Pazar kültürünü seçen 199 kişiden 12’si (%6,0) 1 yıl ve daha az, 96’sı (%48,2) 1-5 yıl arası, 63’ü (%31,7) 6-10 yıl arası, 12’si (%6,0) 11-15 yıl arası, 10’u (%5,0) 16-20 yıl arası, 6’sı (%3,0) 21 yıldan fazla çalışmıştır.

Ki kare testi sonucunda p değeri 0.05’ten büyük olduğundan çalışanların kurumda çalışma süresine göre çalışanları bir arada tutan bağ açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p > 0.05$).

Tablo 36: Örgüt Kültürü Tipi Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre İşyerindeki Stratejik Öncelikler Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

		Kurumda Toplam Çalışma Süreniz (yıl)							Toplam
		1 yıl ve daha az	1-5	6-10	11-15	16-20	21+		
İşyerinizdeki stratejik öncelikler	Pazar	n	12	102	68	12	10	6	210
		%	5,7%	48,6%	32,4%	5,7%	4,8%	2,9%	100,0%
Toplam		n	12	102	68	12	10	6	210

%	5,7%	48,6%	32,4%	5,7%	4,8%	2,9%	100,0%
---	------	-------	-------	------	------	------	--------

Tablo 36’da görüldüğü gibi, işyerinizdeki stratejik öncelikler açısından bakıldığında 210 kişiden hepsi Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Pazar kültürünü seçen 210 kişiden 12’si (%5,7) 1 yıl ve daha az, 102’si (%48,6) 1-5 yıl arası, 68’i (%32,4) 6-10 yıl arası, 12’si (%5,7) 11-15 yıl arası, 10’u (%4,8) 16-20 yıl arası, 6’sı (%2,9) 21 yıldan fazla çalışmıştır.

Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre işyerindeki stratejik özellikler açısından yalnızca Pazar örgüt tipi belirtilmiştir. Dolayısıyla istatistiksel karşılaştırma yapılamamıştır.

Tablo 37: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre İşyerindeki Başarı Kriterleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

		Kurumda Toplam Çalışma Süreniz (yıl)							
		1 yıl ve daha az	1-5	6-10	11-15	16-20	21+	Toplam	
İşyerinizdeki başarı kriterleri	Klan	n	3	8	10	0	0	0	21
		%	14,3%	38,1%	47,6%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Hiyerarşi	n	9	94	58	12	10	6	189
		%	4,8%	49,7%	30,7%	6,3%	5,3%	3,2%	100,0%
Toplam		n	12	102	68	12	10	6	210
		%	5,7%	48,6%	32,4%	5,7%	4,8%	2,9%	100,0%

$$\chi^2 = 8,312 \quad p = 0,140$$

Tablo 37’de görüldüğü gibi, çalışanları bir arada tutan bağ açısından bakıldığında 210 kişiden 21’i Klan kültürünün, 189’u ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 21 kişiden 3’ü (%14,3) 1 yıl ve daha az, 8’i (%38,1) 1-5 yıl, 10’u (%48,6) 6-10 yıl arası çalışmıştır. Pazar kültürünü seçen 189 kişiden 9’u (%4,8) 1 yıl ve daha az, 94’ü (%49,7) 1-5 yıl arası, 58’i (%30,7) 6-10 yıl arası, 12’si

(%6,3) 11-15 yıl arası, 10'u (%5,3) 16-20 yıl arası, 6'sı (%3,2) 21 yıldan fazla çalışmıştır.

Ki kare testi sonucunda p değeri 0.05'ten büyük olduğundan çalışanların kurumda çalışma süresine göre işyerindeki başarı kriterleri açısından örgüt tipleri arasında anlamlı bir fark bulunamadığı söylenebilir. ($p>0.05$). Kurumda çalışma süresine göre örgüt kültürünün farklılık göstermesi ile alakalı olarak yapmış olduğumuz analizde yöneticilerin genel özellikleri, çalışanları bir arada tutan bağ, işyerindeki başarı kriterleri açısından örgüt tipi farklılık göstermemektedir. İşyerinin baskın özellikleri ve çalışanların yönetim şekli açısından örgüt tipinin anlamlı farklılık gösterdiği söylenebilmektedir.

3.7.5. Çalışanların Çalıştıkları Bölüme Göre Örgüt Kültürünün Farklılık Göstermesi

Araştırmanın örnek kütlelerini oluşturan banka çalışanları değişik departmanlarda görev yapmaktadırlar. Çalışanların farklı departmanlarda çalışıyor olmaları onların yarattığı örgüt kültüründe farklılık olabilme ihtimali söz konusudur. Araştırmanın bu bölümünde departmanlara göre örgüt kültürü tiplerinin farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmektedir. Bağımsız değişken için 5 adetten fazla örneklem grubu söz konusu olması nedeniyle çapraz tablo analizi ve ki kare testi kullanılmaktadır.

Analiz için H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 = Örgüt kültürü tipi çalışanların çalıştıkları bölümlere göre farklılık göstermemektedir.

H_1 = Örgüt kültürü tipi çalışanların çalıştıkları bölümlere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 38: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışılan Bölümlere Göre İşyerinin Baskın Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

Kurumda Çalıştığınız Bölüm										
		Ticari ve Kobi Bankacılığı			Şube	Ödeme Sistemleri	İnsan Kaynakları	Bankacılık Operasyon İşlemleri	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	Toplam
İşyerinize baskın özellikler açısından baktığınızda iş yeriniz	Klan	n	0	0	0	0	0	0	10	10
		%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Pazar	n	27	85	56	11	21	0	200	
		%	13,5%	42,5%	28,0%	5,5%	10,5%	0,0%	100,0%	
Toplam		n	27	85	56	11	21	10	210	
		%	12,9%	40,5%	26,7%	5,2%	10,0%	4,8%	100,0%	

$$\chi^2 = 210,000 \quad p=0,000$$

Tablo 38’de görüldüğü gibi, çalışanları bir arada tutan bağ açısından bakıldığında 210 kişiden 10’u Klan kültürünün, 200’ü ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 10 kişiden 10’u (%100,0) Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri bölümünde çalışmaktadır. Pazar kültürünü seçen 200 kişiden 27’si (%13,5) Ticari ve Kobi Bankacılığı, 85’i (%42,5) Şube, 56’sı (%28,0) Ödeme Sistemleri, 11’i (%5,5) İnsan Kaynakları, 21’i (%10,5) Bankacılık Operasyon İşlemleri bölümünde çalışmaktadır.

Ki kare testi sonucu p değeri 0.05’ten küçük (0.000) olduğu için H_0 hipotezi reddedilmektedir. Dolayısıyla örneklem grubu için sonuç olarak, kurumda çalışılan bölümlere göre işyerinin baskın özellikleri açısından örgüt tipleri arasında anlamlı farklılığın olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca Pazar kültürünün en yüksek olduğu birimin şube, Klan kültürün de en yüksek olduğu birimin alternatif dağıtım kanalları ve tüketici ilişkileri olduğu görülmektedir.

Tablo 39: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışılan Bölümlere Göre Yöneticilerin Genel Özellikleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

Kurumda Çalıştığınız Bölüm									
			Ticari ve Kobi Bankacılığı	Şube	Ödeme Sistemleri	İnsan Kaynakları	Bankacılık Operasyon İşlemleri	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	Toplam
İşyerinizdeki yöneticilerin genel özellikleri	Klan	n	0	85	0	0	0	0	85
		%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Pazar	n	27	0	56	11	21	10	125
		%	21,6%	0,0%	44,8%	8,8%	16,8%	8,0%	100,0%
Toplam		n	27	85	56	11	21	10	210
		%	12,9%	40,5%	26,7%	5,2%	10,0%	4,8%	100,0%

$$\chi^2 = 210,000 \quad p=0,000$$

Tablo 39’da görüldüğü gibi, çalışanları bir arada tutan bağ açısından bakıldığında 210 kişiden 85 i Klan kültürünün, 125’i ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 85 kişiden 85’i (%100,0) Şubede çalışmaktadır. Pazar kültürünü seçen 125 kişiden 27’si (%21,6) Ticari ve Kobi Bankacılığı, 56’sı (%44,8) Ödeme Sistemleri, 11’i (%8,8) İnsan Kaynakları, 21’i (%16,8) Bankacılık Operasyon İşlemleri, 10’u (%8,0) Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri bölümünde çalışmaktadır.

Ki kare testi sonucu p değeri 0.05’ten küçük (0.000) olduğu için H_0 hipotezi reddedilmektedir. Dolayısıyla örneklem grubu için sonuç olarak, kurumda çalışılan bölümlere göre yöneticilerin genel özellikleri açısından örgüt tipleri arasında anlamlı farklılığın olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca Pazar kültürünün en yüksek olduğu birimin ödeme sistemleri, Klan kültürün de en yüksek olduğu birimin şube olduğu görülmektedir.

Tablo 40: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışılan Bölümlere Göre Çalışanların Yönetim Şekli Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

		Kurumda Çalıştığınız Bölüm						
			Ticari ve Kobi Bankacılığı	Şube	Ödeme Sistemleri	İnsan Kaynakları	Bankacılık Operasyon İşlemleri	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri
								Toplam
İşyerinizde çalışanların yönetim şekli	Klan	n	0	0	0	0	0	10
		%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Pazar	n	27	85	56	11	21	0
		%	13,5%	42,5%	28,0%	5,5%	10,5%	0,0%
Toplam		n	27	85	56	11	21	10
		%	12,9%	40,5%	26,7%	5,2%	10,0%	4,8%

$$\chi^2 = 210,000 \quad p=0,000$$

Tablo 40’da görüldüğü gibi, çalışanları bir arada tutan bağ açısından bakıldığında 210 kişiden 10’u Klan kültürünün, 200’ü ise pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 10 kişiden 10’u (%100,0) Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri bölümünde çalışmaktadır. Pazar kültürünü seçen 200 kişiden 27’si (%13,5) Ticari ve Kobi Bankacılığı, 85’i (%42,5) Şube, 56’sı (%28,0) Ödeme Sistemleri, 11’i (%5,5) İnsan Kaynakları, 21’i (%10,5) Bankacılık Operasyon İşlemleri bölümünde çalışmaktadır.

Ki kare testi sonucu p değeri 0.05’ten küçük (0.000) olduğu için H_0 hipotezi reddedilmektedir. Dolayısıyla örneklem grubu için sonuç olarak, kurumda çalışılan bölümlere göre çalışanların yönetim şekli açısından örgüt tipleri arasında anlamlı farklılığın olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca Pazar kültürünün en yüksek olduğu birimin şube olduğu, Klan kültürün de en yüksek olduğu birimin alternatif dağıtım kanalları ve tüketici ilişkileri olduğu görülmektedir.

Tablo 41: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışılan Bölümlere Göre Çalışanları Bir Arada Tutan Bağ Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

Kurumda Çalıştığınız Bölüm									
			Ticari ve Kobi Bankacılığı	Şube	Ödeme Sistemleri	İnsan Kaynakları	Bankacılık Operasyon İşlemleri	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	Toplam
İşyerinizde çalışanları bir arada tutan bağ	Klan	n	0	0	0	11	0	0	11
		%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Pazar	n	27	85	56	0	21	10	199
		%	13,6%	42,7%	28,1%	0,0%	10,6%	5,0%	100,0%
Toplam		n	27	85	56	11	21	10	210
		%	12,9%	40,5%	26,7%	5,2%	10,0%	4,8%	100,0%

$$\chi^2 = 210,000 \quad p=0,000$$

Tablo 41’de görüldüğü gibi, çalışanları bir arada tutan bağ açısından bakıldığında 210 kişiden 11’i Klan kültürünün, 199’u ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 11 kişiden 11’i (%100,0) İnsan Kaynakları bölümünde çalışmaktadır. Pazar kültürünü seçen 199 kişiden 27’si (%13,6) Ticari ve Kobi Bankacılığı, 85’i (%42,7) Şube, 56’sı (%28,1) Ödeme Sistemleri, 21’i (%8,8) İnsan Kaynakları, 21’i (%10,6) Bankacılık Operasyon İşlemleri, 10’u (%5,0) Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri bölümünde çalışmaktadır.

Ki kare testi sonucu p değeri 0.05’ten küçük (0.000) olduğu için H_0 hipotezi reddedilmektedir. Dolayısıyla örneklem grubu için sonuç olarak, kurumda çalışılan bölümlere göre çalışanları bir arada tutan bağ açısından örgüt tipleri arasında anlamlı farklılığın olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca Pazar kültürünün en yüksek olduğu birimin şube olduğu, Klan kültürünün de en yüksek olduğu birimin insan kaynakları olduğu görülmektedir.

Tablo 42: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışılan Bölümlere Göre İşyerindeki Stratejik Öncelikler Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

Kurumda Çalıştığınız Bölüm										
		Ticari ve Kobi Bankacılığı		Şube	Ödeme Sistemleri		İnsan Kaynakları	Bankacılık Operasyon İşlemleri	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	Toplam
İşyerinizdeki stratejik öncelikler	Pazar	n	27	85	56	11	21	10	210	
		%	12,9%	40,5%	26,7%	5,2%	10,0%	4,8%	100,0%	
Toplam		n	27	85	56	11	21	10	210	
		%	12,9%	40,5%	26,7%	5,2%	10,0%	4,8%	100,0%	

Tablo 42’de görüldüğü gibi, çalışanları bir arada tutan bağ açısından bakıldığında 210 kişiden 210’u pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Pazar kültürünü seçen 210 kişiden 27’si (%12,9) Ticari ve Kobi Bankacılığı, 85’i (%40,5) Şube, 56’sı (%26,7) Ödeme Sistemleri, 11’i (%5,2) İnsan Kaynakları, 21’i (%10,0) Bankacılık Operasyon İşlemleri, 10’u (%4,8) Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri bölümünde çalışmaktadır.

Çalışanların kurumda çalışılan bölümlere göre işyerindeki stratejik özellikler açısından yalnızca Pazar örgüt tipi belirtilmiştir. Dolayısıyla istatistiksel karşılaştırma yapılamamıştır.

Tablo 43: Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Kurumda Çalışılan Bölümlere Göre İşyerindeki Başarı Kriterleri Açısından Dağılımının Çapraz Tablo Analizi

		Kurumda Çalıştığınız Bölüm						
			Ticari ve Kobi Bankacılığı	Şube	Ödeme Sistemleri	İnsan Kaynakları	Bankacılık Operasyon İşlemleri	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri
İşyerinizdeki başarı kriterleri	Klan	n	0	0	0	11	0	10
		%	0,0%	0,0%	0,0%	52,4%	0,0%	47,6%
	Hiyerarşi	n	27	85	56	0	21	0
		%	14,3%	45,0%	29,6%	0,0%	11,1%	0,0%
Toplam		n	27	85	56	11	21	10
		%	12,9%	40,5%	26,7%	5,2%	10,0%	4,8%

$$\chi^2 = 210,000 \quad p=0,000$$

Tablo 43’de görüldüğü gibi, çalışanları bir arada tutan bağ açısından bakıldığında 210 kişiden 21’i Klan kültürünü, 189’u ise Pazar kültürünün olduğunu belirtmiştir. Klan kültürünü seçen 21 kişiden 11’i (%52,4) İnsan Kaynakları, 10’u ise Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri bölümünde çalışmaktadır. Pazar kültürünü seçen 189 kişiden 27’si (%14,3) Ticari ve Kobi Bankacılığı, 85’i (%45,0) Şube, 56’sı (%29,61) Ödeme Sistemleri, 21’i (%11,1) Bankacılık Operasyon İşlemleri bölümünde çalışmaktadır.

Ki kare testi sonucu p değeri 0.05’ten küçük (0.000) olduğu için H_0 hipotezi reddedilmektedir. Dolayısıyla örneklem grubu için sonuç olarak, kurumda çalışılan bölümlere göre işyerindeki başarı kriterleri açısından örgüt tipleri arasında anlamlı farklılığın olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca Pazar kültürünün en yüksek olduğu birimin şube olduğu, klan kültürün de en yüksek olduğu insan kaynakları olduğu görülmektedir.

Çalışanların çalıştıkları bölüme göre örgüt kültürünün farklılık göstermesi ile alakalı olarak yapmış olduğumuz analizde tablolardaki p değeri 0.05’ten küçük çıkmıştır. P değeri 0.05’ten küçükse H_0 reddedilir. Bu analiz koşullarına göre de değerler 0.05’ten küçük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Dolayısıyla örgüt

kültürünün çalışanların çalıştıkları bölüme göre farklılık gösterdiği söylenebilmektedir.

3.7.6. Örgüt Kültürüne İlişkin Analizlere Genel Yorum

Araştırma kapsamında örneklem grubunu oluşturan 210 çalışanın örgüt kültürü tipi ile ilişkin sorulardan aldığı puan değerlerinden ortaya çıkan örgüt kültürü tipinin frekans dağılımı aşağıdaki şekildedir.

Tablo 44: Çalışanların Görüşlerine Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Özelliklerin Dağılımı Analizi

		n	%
İşyerinize baskın özellikler	Klan	10	4,8%
açısından baktığınızda iş yeriniz	Pazar	200	95,2%
İşyerinizdeki yöneticilerin genel	Klan	85	40,5%
özellikleri	Pazar	125	59,5%
İşyerinizde çalışanların yönetim	Klan	10	4,8%
şekli	Pazar	200	95,2%
İşyerinizde çalışanları bir arada	Klan	11	5,2%
tutan bağ	Pazar	199	94,8%
İşyerinizdeki stratejik öncelikler	Pazar	210	100,0%
İşyerinizdeki başarı kriterleri	Klan	21	10,0%
	Hiyerarşi	189	90,0%

Tabloyu incelediğimizde baskın özellikler açısından katılımcıların %95,2'si iş yerlerinin Pazar, %4,8'i Klan Kültür tipinde olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin genel özellikleri açısından katılımcıların %59,5'i pazar, %40,5'i Klan tipinde olduğunu belirtmiştir. Çalışanların yönetim şekli açısından katılımcıların %95,2'si pazar, %4,8'i Klan tipinde olduğunu belirtmiştir. Çalışanları bir arada tutan bağ açısından katılımcıların %94,8'i Pazar, %5,2'si Klan tipinde olduğunu belirtmiştir. İşyerindeki stratejik öncelikler açısından katılımcıların %100,0'u Pazar tipinde olduğunu belirtmiştir. Başarı kriterleri açısından katılımcıların %90,0'u Hiyerarşi, %10,0'u Klan tipinde olduğunu belirtmiştir.

Örgüt kültürüne ve inovasyona ilişkin maddelere faktör analizi yapılmamıştır. Çünkü açıklayıcı faktör analizi yöntemi gereği çok sayıdaki değişkenleri sayıca daha az homojen değişkenlere indirgemektedir. Maddelere faktör analizi yapıldığında tanımlı olan boyutlar yer değiştirecek ya da bazı maddeler tamamen çıkarılacaktır. Araştırmanın amacı, maddelerin sayıca azaltılması veya homojen boyutların elde edilmesi olmadığı için ölçek maddelerinin özgün yapısının korunması için faktör analizi yapılması uygun bulunmamıştır. Örgüt kültürüne yönelik analizimizde başlangıçta 4 farklı örgüt kültürü tipi seçeneğini belirtilmiş olmasına rağmen katılımcıların cevapları doğrultusunda analiz sonuçlarında sadece Pazar, Klan ve Hiyerarşi yer almıştır.

Kurumda çalışılan bölümlere göre işyerinin baskın özellikleri, yöneticilerin genel özellikleri, çalışanların yönetim şekli, çalışanları bir arada tutan bağ ve işyerindeki başarı kriterlerine göre örgüt tiplerinin farklılık göstermekte olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre yöneticilerin genel özellikleri açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermekte olduğu söylenebilmektedir. Çalışanların yaşlarına göre çalışanları bir arada tutan bağ açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermekte olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanların kurumda çalışma süresine göre işyerinin baskın özellikleri açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermekte olduğu söylenebilmektedir. Çalışanların kurumda çalışma süresine göre işyerindeki çalışanların yönetim şekli açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermekte olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre işyerinin baskın özellikleri açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir. Çalışanların cinsiyetlerine göre işyerindeki çalışanların yönetim şekli açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir. Çalışanların cinsiyetlerine göre çalışanları bir arada tutan bağ açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir. Çalışanların cinsiyetlerine göre işyerindeki başarı kriterleri açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir. Çalışanların yaşlarına göre baskın özellikler açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir.

Çalışanların yaşlarına göre işyerinizdeki yöneticilerin genel özellikleri açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir. Çalışanların yaşlarına göre çalışanların yönetim şekli açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir. Çalışanların yaşlarına göre başarı kriterleri açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre işyerinin baskın özellikleri açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir. Çalışanların eğitim durumlarına göre işyerinizdeki yöneticilerin genel özellikleri açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir. Çalışanların eğitim durumlarına göre işyerindeki çalışanların yönetim şekli açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir. Çalışanların eğitim durumlarına göre işyerinizde çalışanları bir arada tutan bağ açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir. Çalışanların eğitim durumlarına göre işyerindeki başarı kriterleri açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir.

Çalışanların kurumda çalışma süresine göre yöneticilerin genel özellikleri açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir. Çalışanların kurumda çalışma süresine göre çalışanları bir arada tutan bağ açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği söylenebilmektedir.

3.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırmanın örnek kütlesini oluşturan bankada belirlenen örgüt kültürü tipi ile inovasyon ilişkisi bu bölümde incelenmektedir. Bu analiz araştırmamızın ana amacıdır.

Araştırmanın bu bölümünde bahsedilen metotlarla yapılan örgüt kültürü ile ilişkin analizlerin sonucu ve inovasyon ile ilişkin yapılan analizlerin sonucu bir araya getirilerek yeni analizler gerçekleştirilmektedir. Bu analizler çapraz tablo dağılımı,

Bağımsız Örneklem T Testi, Ortalama ve Standart Sapma Analizi, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis, Korelasyon analizi yöntemleriyle uygulanmaktadır.

3.8.1. Örgütün Baskın Özelliğine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi

Araştırmanın bu kısmında örgütün baskın özelliğine göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmektedir. Bunun için Mann-Whitney U analizi kullanılmaktadır.

Aynı zamanda analiz ile ilişkin H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 : Örgütün baskın özelliğine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H_1 : Örgütün baskın özelliğine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

Tablo 45: Örgütün Baskın Özelliğine Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi

İşyerinize baskın özellikler açısından baktığınızda iş yeriniz		N	Ortalama	Std. sapma
Ürün	Klan	10	2,80	0,63
	Pazar	200	2,85	0,80
Pazar	Klan	10	2,43	0,76
	Pazar	200	2,67	0,70
Süreç	Klan	10	3,08	0,66
	Pazar	200	3,07	0,70
Davranışsal	Klan	10	2,93	0,81
	Pazar	200	2,95	0,85
Stratejik	Klan	10	2,67	1,01
	Pazar	200	2,76	0,73

Tabloyu incelediğimizde örgütün baskın özelliğine göre inovasyon türleri birbirine yakın görülmektedir. Bu durumda inovasyon türleri arasında bir farklılığın olmadığını söylemektedir. Ancak sonucu istatistiksel olarak kanıtlamak için Mann-Whitney U analizi yapılması gerekmektedir.

Tablo 46: Örgütün Baskın Özelliğine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Mann-Whitney U Analizi

İşyerinize baskın özellikler açısından baktığınızda iş yeriniz		N	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed) p(anamlılık düzeyi)
Ürün	Klan	10	959,500	,828
	Pazar	200		
Pazar	Klan	10	775,500	,229
	Pazar	200		
Süreç	Klan	10	945,500	,771
	Pazar	200		
Davranışsal	Klan	10	989,000	,953
	Pazar	200		
Stratejik	Klan	10	883,000	,528
	Pazar	200		

Tablodan da anlaşılacağı üzere, örgütün baskın özelliğine göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceğine ilişkin analizimizde non-parametrik Mann-Whitney-U testi sonucunda, ürün, pazar, süreç, davranışsal, stratejik türleri için p değeri (Sig.) 0.05'ten ($p > 0.05$) büyük olduğundan örgütün baskın özellikleri açısından örgüt tiplerine göre ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik inovasyon türleri arasında bir anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla örgütün baskın özelliğine göre inovasyon türlerinin arasında bir farklılığın olmadığı söylenmektedir. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

3.8.2. Örgüt Yöneticilerinin Genel Özelliklerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi

Araştırmanın bu kısmında örgütün baskın özelliğine göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmektedir. Bunun için Bağımsız Örneklem T analizi kullanılmaktadır.

Aynı zamanda analiz ile ilişkin H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 : Örgüt yöneticilerinin genel özelliklerine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H_1 : Örgüt yöneticilerinin genel özelliklerine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

Tablo 47: Örgüt Yöneticilerinin Genel Özelliklerine Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi

İşyerinizdeki yöneticilerin genel özellikleri		N	Ortalama	Std. sapma
Ürün	Klan	85	2,84	0,81
	Pazar	125	2,84	0,78
Pazar	Klan	85	2,74	0,68
	Pazar	125	2,60	0,72
Süreç	Klan	85	3,11	0,70
	Pazar	125	3,04	0,70
Davranışsal	Klan	85	3,00	0,85
	Pazar	125	2,92	0,84
Stratejik	Klan	85	2,75	0,73
	Pazar	125	2,76	0,75

Tabloyu incelediğimizde yöneticilerin genel özelliklerine göre inovasyon türleri birbirine yakın görülmektedir. Bu durumda inovasyon türleri arasında bir farklılığın olmadığını söylemektedir. Ancak sonucu istatistiksel olarak kanıtlamak için Bağımsız Örneklem T testi yapılması gerekmektedir.

Tablo 48: Örgüt Yöneticilerinin Genel Özelliklerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Bağımsız Örneklem Testi Analizi

İşyerinizdeki yöneticilerin genel özellikleri		N	t	Asymp. Sig. (2-tailed) p
Ürün	Klan	85	,019	,985
	Pazar	125		
Pazar	Klan	85	1,395	,165
	Pazar	125		
Süreç	Klan	85	,748	,455
	Pazar	125		
Davranışsal	Klan	85	,690	,491
	Pazar	125		
Stratejik	Klan	85	-,143	,887
	Pazar	125		

Tablodan da anlaşılabacağı üzere, yöneticilerinin genel özelliklerine göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceğine ilişkin analizimizde bağımsız grup t testi sonucunda, ürün, pazar, süreç, davranışsal, stratejik türleri için p değeri (Sig.) 0.05'ten ($p > 0.05$) büyük olduğundan örgüt tiplerine göre ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik inovasyon türleri arasında bir anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla yöneticilerinin genel özelliklerine göre inovasyon türlerinin arasında bir farklılığın olmadığı söylenmektedir. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

3.8.3. Örgütte Çalışanların Yönetim Şekline Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi

Araştırmanın bu kısmında çalışanların yönetim şekline göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmektedir. Bunun için Mann-Whitney U analizi kullanılmaktadır.

Aynı zamanda analiz ile ilişkin H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 : Örgütte çalışanların yönetim şekline(klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H_1 : Örgütte çalışanların yönetim şekline (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

Tablo 49: Örgütte Çalışanların Yönetim Şekline Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi

İşyerinizde çalışanların yönetim şekli		N	Ortalama	Std. sapma	Mann-Whitney U	p
Ürün	Klan	10	2,80	0,63	959,500	,828
	Pazar	200	2,85	0,80		
Pazar	Klan	10	2,43	0,76	775,500	,229
	Pazar	200	2,67	0,70		
Süreç	Klan	10	3,08	0,66	945,500	,771
	Pazar	200	3,07	0,70		
Davranışsal	Klan	10	2,93	0,81	989,000	,953
	Pazar	200	2,95	0,85		
Stratejik	Klan	10	2,67	1,01	883,000	,528
	Pazar	200	2,76	0,73		

Tabloyu incelediğimizde çalışanların yönetim şekline göre inovasyon türleri birbirine yakın görülmektedir. Bu durumda inovasyon türleri arasında bir farklılığın olmadığını söylemektedir. Ancak sonucu istatistiksel olarak kanıtlamak için Mann-Whitney U Analizi yapılması gerekmektedir.

Tablo 50: Örgütte Çalışanların Yönetim Şekline Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Mann-Whitney U Analizi

İşyerinizde çalışanların yönetim şekli		N	Mann-Whitney U	p
Ürün	Klan	10	959,500	,828
	Pazar	200		
Pazar	Klan	10	775,500	,229
	Pazar	200		
Süreç	Klan	10	945,500	,771
	Pazar	200		
Davranışsal	Klan	10	989,000	,953
	Pazar	200		
Stratejik	Klan	10	883,000	,528
	Pazar	200		

Tablodan da anlaşılacağı üzere, çalışanların yönetim şekline göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceğine ilişkin analizimizde non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda; ürün, pazar, süreç, davranışsal, stratejik türleri için p değeri (Sig.) 0.05'ten ($p > 0.05$) büyük olduğundan örgüt tiplerine göre ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik inovasyon türleri arasında bir anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla çalışanların yönetim şekline göre inovasyon türlerinin arasında bir farklılığın olmadığı söylenmektedir. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

3.8.4. Örgütte Çalışanları Bir Arada Tutan Bağa Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi

Araştırmanın bu kısmında çalışanları bir arada tutan bağa göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmektedir. Bunun için Mann-Whitney U analizi kullanılmaktadır.

Aynı zamanda analiz ile ilişkin H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H₀: Örgütte çalışanları bir arada tutan bağa (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütte çalışanları bir arada tutan bağa(klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

Tablo 51: Örgütte Çalışanları Bir Arada Tutan Bağa Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi

İşyerinizde çalışanları bir arada tutan bağ		N	Ortalama	Std. sapma
Ürün	Klan	11	3,27	0,64
	Pazar	199	2,82	0,79
Pazar	Klan	11	3,05	0,60
	Pazar	199	2,63	0,71
Süreç	Klan	11	3,38	0,58
	Pazar	199	3,05	0,70
Davranışsal	Klan	11	3,16	0,82
	Pazar	199	2,94	0,85
Stratejik	Klan	11	2,76	0,68
	Pazar	199	2,75	0,75

Tabloyu incelediğimizde çalışanları bir arada tutan bağa göre inovasyon türleri birbirine yakın görülmektedir. Bu durumda inovasyon türleri arasında bir farklılığın olmadığını söylemektedir. Ancak sonucu istatistiksel olarak kanıtlamak için Mann-Whitney U analizi yapılması gerekmektedir.

Tablo 52: Örgütte Çalışanları Bir Arada Tutan Bağa Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Mann-Whitney U Analizi

İşyerinizde çalışanları bir arada tutan bağ		N	Mann-Whitney U	p
Ürün	Klan	11	724,000	,058
	Pazar	199		
Pazar	Klan	11	762,500	,089
	Pazar	199		
Süreç	Klan	11	829,500	,175

	Pazar	199		
Davranışsal	Klan	11	944,500	,443
	Pazar	199		
Stratejik	Klan	11	1058,000	,851
	Pazar	199		

Tablodan da anlaşılacağı üzere çalışanları bir arada tutan bağa göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceğine ilişkin analizimizde non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda; ürün, pazar, süreç, davranışsal, stratejik türleri için p değeri (Sig.) 0.05'ten ($p > 0.05$) büyük olduğundan örgüt tiplerine göre ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik inovasyon türleri arasında bir anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla çalışanları bir arada tutan bağ açısından inovasyon türlerinin arasında bir farklılığın olmadığı söylenmektedir. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

3.8.5. Örgütte Çalışanların İşyerindeki Başarı Kriterlerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi

Araştırmanın bu kısmında çalışanların işyerindeki başarı kriterlerine göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmektedir. Bunun için Mann-Whitney U analizi kullanılmaktadır.

Aynı zamanda analiz ile ilişkin H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 : Örgütte çalışanların işyerindeki başarı kriterlerine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H_1 : Örgütte çalışanların işyerindeki başarı kriterlerine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

Tablo 53: Örgütte Çalışanların İşyerindeki Başarı Kriterlerine Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi

İşyerinizdeki başarı kriterleri		N	Ortalama	Std. sapma
Ürün	Klan	21	3,05	0,66
	Hiyerarşi	189	2,82	0,80
Pazar	Klan	21	2,75	0,73
	Hiyerarşi	189	2,65	0,70
Süreç	Klan	21	3,24	0,62
	Hiyerarşi	189	3,05	0,71
Davranışsal	Klan	21	3,05	0,80
	Hiyerarşi	189	2,94	0,85
Stratejik	Klan	21	2,71	0,83
	Hiyerarşi	189	2,76	0,73

Tabloyu incelediğimizde başarı kriterlerine göre inovasyon türleri birbirine yakın görülmektedir. Bu durumda inovasyon türleri arasında bir farklılığın olmadığını söylemektedir. Ancak sonucu istatistiksel olarak kanıtlamak için Mann-Whitney U analizi yapılması gerekmektedir.

Tablo 54: Örgütte Çalışanların İşyerindeki Başarı Kriterlerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Mann-Whitney U Analizi

İşyerinizdeki başarı kriterleri		N	Mann-Whitney U	p
Ürün	Klan	21	1654,500	,209
	Hiyerarşi	189		
Pazar	Klan	21	1877,000	,682
	Hiyerarşi	189		
Süreç	Klan	21	1774,000	,424
	Hiyerarşi	189		
Davranışsal	Klan	21	1845,500	,597
	Hiyerarşi	189		
Stratejik	Klan	21	1831,000	,557
	Hiyerarşi	189		

Tablodan da anlaşılabacağı üzere başarı kriterlerine göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceğine ilişkin analizimizde non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda; ürün, pazar, süreç, davranışsal, stratejik türleri için p değeri (Sig.) 0.05'ten ($p>0.05$) büyük olduğundan örgüt tiplerine göre ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik inovasyon türleri arasında bir anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla başarı kriterleri açısından inovasyon türlerinin arasında bir farklılığın olmadığı söylenmektedir. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

3.8.6. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi

Araştırmanın bu kısmında çalışanların cinsiyetlerine göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmektedir. Bunun için Bağımsız Örneklem T analizi kullanılmaktadır.

Aynı zamanda analiz ile ilişkin H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 : Örgütte çalışanların cinsiyetlerine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H_1 : Örgütte çalışanların cinsiyetlerine (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

Tablo 55: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. sapma
Ürün	Erkek	93	2,83	0,75
	Kadın	117	2,85	0,82
Pazar	Erkek	93	2,66	0,70
	Kadın	117	2,65	0,71
Süreç	Erkek	93	3,08	0,68
	Kadın	117	3,06	0,72
Davranışsal	Erkek	93	3,00	0,82

	Kadın	117	2,91	0,86
Stratejik	Erkek	93	2,79	0,68
	Kadın	117	2,72	0,79

Tabloyu incelediğimizde yöneticilerin genel özelliklerine göre inovasyon türleri birbirine yakın görülmektedir. Bu durumda inovasyon türleri arasında bir farklılığın olmadığını söylemektedir. Ancak sonucu istatistiksel olarak kanıtlamak için Bağımsız Örneklem T testi yapılması gerekmektedir.

Tablo 56: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Bağımsız Örneklem Testi Analizi

Cinsiyet		N	t	p
Ürün	Erkek	93	-,200	,842
	Kadın	117		
Pazar	Erkek	93	,146	,884
	Kadın	117		
Süreç	Erkek	93	,199	,843
	Kadın	117		
Davranışsal	Erkek	93	,705	,482
	Kadın	117		
Stratejik	Erkek	93	,664	,507
	Kadın	117		

Tablodan da anlaşılabacağı üzere çalışanların cinsiyetlerine göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceğine ilişkin analizimizde bağımsız grup t testi sonucunda; ürün, pazar, süreç, davranışsal, stratejik türleri için p değeri (Sig.) 0.05'ten ($p > 0.05$) büyük olduğundan örgüt tiplerine göre ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik inovasyon türleri arasında bir anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla cinsiyet kriteri açısından inovasyon türlerinin arasında bir farklılığın olmadığı söylenmektedir. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

3.8.7. Çalışanların Yaşlarına Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi

Araştırmanın bu kısmında çalışanların yaşlarına göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmektedir. Bunun için Kruskal Wallis Testi ile incelenmektedir. Analiz için H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 : Örgütte çalışanların yaşlarına(klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H_1 : Örgütte çalışanların yaşlarına(klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

Tablo 57: Çalışanların Yaşlarına Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi

		N	Ortalama	Std. sapma
Ürün	21-30	119	2,93	0,74
	31-40	79	2,71	0,81
	41-50	12	2,92	1,01
Pazar	21-30	119	2,70	0,69
	31-40	79	2,60	0,73
	41-50	12	2,60	0,74
Süreç	21-30	119	3,09	0,71
	31-40	79	3,00	0,68
	41-50	12	3,33	0,74
Davranışsal	21-30	119	2,98	0,86
	31-40	79	2,91	0,86
	41-50	12	2,92	0,63
Stratejik	21-30	119	2,82	0,75
	31-40	79	2,68	0,75
	41-50	12	2,61	0,57

Tabloya incelediğimizde çalışanların yaşlarına göre inovasyon türleri birbirine yakın görülmektedir. Bu durumda inovasyon türleri arasında bir farklılığın olmadığını söylemektedir. Ancak sonucu istatistiksel olarak kanıtlamak için Kruskal Wallis analizi yapılması gerekmektedir.

Tablo 58: Çalışanların Yaşlarına Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi

		N	Chi-Square	p
Ürün	21-30	119	3,559	,169
	31-40	79		
	41-50	12		
Pazar	21-30	119	1,301	,522
	31-40	79		
	41-50	12		
Süreç	21-30	119	2,212	,331
	31-40	79		
	41-50	12		
Davranışsal	21-30	119	,439	,803
	31-40	79		
	41-50	12		
Stratejik	21-30	119	2,124	,346
	31-40	79		
	41-50	12		

Tablodan da anlaşılacağı üzere çalışanların yaşlarına göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceğine ilişkin analizimizde Kruskal Wallis analizi sonucunda; ürün, pazar, süreç, davranışsal, stratejik türleri için p değeri (Sig.) 0.05'ten ($p > 0.05$) büyük olduğundan örgüt tiplerine göre ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik inovasyon türleri arasında bir anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla yaş kriteri açısından inovasyon türlerinin arasında bir farklılığın olmadığı söylenmektedir. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

3.8.8. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi

Araştırmanın bu kısmında çalışanların eğitim durumlarına göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmektedir. Bunun için Kruskal Wallis analizi ile incelenmektedir. Analiz için H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H₀: Örgütte çalışanların eğitim durumlarına göre(klan, adhokrası, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütte çalışanların eğitim durumlarına göre(klan, adhokrası, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

Tablo 59: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi

		N	Ortalama	Std. sapma
Ürün	Lise	7	2,93	0,64
	Yüksekokul	8	3,31	0,66
	Üniversite	158	2,82	0,81
	Yüksek lisans	35	2,81	0,76
	Doktora	2	3,00	0,71
Pazar	Lise	7	2,79	0,78
	Yüksekokul	8	2,81	0,46
	Üniversite	158	2,64	0,73
	Yüksek lisans	35	2,65	0,66
	Doktora	2	3,00	0,35
Süreç	Lise	7	3,17	0,59
	Yüksekokul	8	3,35	0,61
	Üniversite	158	3,06	0,70
	Yüksek lisans	35	3,01	0,77
	Doktora	2	3,58	0,35
Davranışsal	Lise	7	3,11	0,84
	Yüksekokul	8	3,06	0,90
	Üniversite	158	2,92	0,86
	Yüksek lisans	35	3,01	0,81
	Doktora	2	3,13	0,88
Stratejik	Lise	7	2,76	0,76
	Yüksekokul	8	2,88	0,47
	Üniversite	158	2,77	0,77
	Yüksek lisans	35	2,67	0,71
	Doktora	2	2,83	0,24

Tabloyu incelediğimizde çalışanların eğitim durumlarına göre inovasyon türleri birbirine yakın görülmektedir. Bu durumda inovasyon türleri arasında bir farklılığın

olmadığını söylemektedir. Ancak sonucu istatistiksel olarak kanıtlamak için Kruskal Wallis analizi yapılması gerekmektedir.

Tablo 60: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi

		N	Chi-Square	p
Ürün	Lise	7	3,016	,555
	Yüksekokul	8		
	Üniversite	158		
	Yüksek lisans	35		
	Doktora	2		
Pazar	Lise	7	1,502	,826
	Yüksekokul	8		
	Üniversite	158		
	Yüksek lisans	35		
	Doktora	2		
Süreç	Lise	7	3,122	,538
	Yüksekokul	8		
	Üniversite	158		
	Yüksek lisans	35		
	Doktora	2		
Davranışsal	Lise	7	,790	,940
	Yüksekokul	8		
	Üniversite	158		
	Yüksek lisans	35		
	Doktora	2		
Stratejik	Lise	7		
	Yüksekokul	8		
	Üniversite	158		
	Yüksek lisans	35		
	Doktora	2		

Tablodan da anlaşılacağı üzere çalışanların eğitim durumlarına göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceğine ilişkin analizimizde Kruskal Wallis analizi sonucunda; ürün, pazar, süreç, davranışsal, stratejik türleri için p değeri (Sig.) 0.05'ten ($p > 0.05$) büyük olduğundan örgüt tiplerine göre ürün, pazar, süreç,

davranışsal ve stratejik inovasyon türleri arasında bir anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla eğitim kriteri açısından inovasyon türlerinin arasında bir farklılığın olmadığı söylenmektedir. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

3.8.9. Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi

Araştırmanın bu kısmında çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmektedir. Bunun için Kruskal Wallis analizi ile incelenmektedir. Analiz için H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H_0 : Örgütte kurumda çalışma sürelerine göre(klan, adhokrası, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H_1 : Örgütte kurumda çalışma sürelerine göre(klan, adhokrası, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

Tablo 61: Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi

		N	Ortalama	Std. sapma
Ürün	1 yıl ve daha az	12	3,04	0,67
	1-5	102	2,86	0,77
	6-10	68	2,67	0,79
	11-15	12	3,17	0,76
	16-20	10	3,15	0,90
	21+	6	2,96	0,94
Pazar	1 yıl ve daha az	12	2,81	0,72
	1-5	102	2,65	0,71
	6-10	68	2,53	0,68
	11-15	12	3,04	0,65
	16-20	10	2,78	0,52
	21+	6	2,88	1,14
Süreç	1 yıl ve daha az	12	3,42	0,71

	1-5	102	3,07	0,70
	6-10	68	2,93	0,69
	11-15	12	3,42	0,55
	16-20	10	3,22	0,60
	21+	6	3,06	0,89
Davranışsal	1 yıl ve daha az	12	3,31	0,75
	1-5	102	2,98	0,87
	6-10	68	2,81	0,86
	11-15	12	3,19	0,69
	16-20	10	2,93	0,54
	21+	6	2,92	0,98
Stratejik	1 yıl ve daha az	12	3,17	0,64
	1-5	102	2,79	0,73
	6-10	68	2,62	0,73
	11-15	12	3,08	0,71
	16-20	10	2,57	0,70
	21+	6	2,56	0,93

Tabloyu incelediğimizde kurumda çalışma sürelerine göre inovasyon türleri birbirine yakın görülmektedir. Bu durumda inovasyon türleri arasında bir farklılığın olmadığını söylemektedir. Ancak sonucu istatistiksel olarak kanıtlamak için Kruskal Wallis analizi yapılması gerekmektedir.

Tablo 62: Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi

		N	Chi-Square	p
Ürün	1 yıl ve daha az	12	6,756	,239
	1-5	102		
	6-10	68		
	11-15	12		
	16-20	10		
	21+	6		
Pazar	1 yıl ve daha az	12	5,647	,342
	1-5	102		
	6-10	68		
	11-15	12		

	16-20	10		
	21+	6		
Süreç	1 yıl ve daha az	12	9,376	,095
	1-5	102		
	6-10	68		
	11-15	12		
	16-20	10		
	21+	6		
Davranışsal	1 yıl ve daha az	12	5,664	,340
	1-5	102		
	6-10	68		
	11-15	12		
	16-20	10		
	21+	6		
Stratejik	1 yıl ve daha az	12	8,335	,139
	1-5	102		
	6-10	68		
	11-15	12		
	16-20	10		
	21+	6		

Tablodan da anlaşılacağı üzere kurumda çalışma sürelerine göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceğine ilişkin analizimizde Kruskal Wallis analizi sonucunda; ürün, pazar, süreç, davranışsal, stratejik türleri için p değeri (Sig.) 0.05'ten ($p > 0.05$) büyük olduğundan örgüt tiplerine göre ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik inovasyon türleri arasında bir anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla süre açısından inovasyon türlerinin arasında bir farklılığın olmadığı söylenmektedir. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

3.8.10. Çalışanların Kurumda Çalıştığı Bölümlere Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi

Araştırmanın bu kısmında çalışanların kurumda çalıştığı bölümlere göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceği incelenmektedir. Bunun için Kruskal Wallis analizi ile incelenmektedir. Analiz için H_0 ve H_1 hipotezleri aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir.

H₀: Örgütte kurumda çalıştığı bölümlere göre (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermemektedir.

H₁:Örgütte kurumda çalıştığı bölümlere göre (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) göre inovasyon türleri farklılık göstermektedir.

Tablo 63: Çalışanların Kurumda Çalıştığı Bölümlere Göre İnovasyon Türlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Analizi

		N	Ortalama	Std. sapma
Ürün	Ticari ve Kobi Bankacılığı	27	2,71	0,77
	Şube	85	2,84	0,81
	Ödeme Sistemleri	56	2,72	0,75
	İnsan Kaynakları	11	3,27	0,64
	Bankacılık Operasyon İşlemleri	21	3,12	0,89
	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	10	2,80	0,63
Pazar	Ticari ve Kobi Bankacılığı	27	2,42	0,65
	Şube	85	2,74	0,68
	Ödeme Sistemleri	56	2,58	0,73
	İnsan Kaynakları	11	3,05	0,60
	Bankacılık Operasyon İşlemleri	21	2,75	0,76
	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	10	2,43	0,76
Süreç	Ticari ve Kobi Bankacılığı	27	3,01	0,75
	Şube	85	3,11	0,70
	Ödeme Sistemleri	56	2,98	0,67
	İnsan Kaynakları	11	3,38	0,58
	Bankacılık Operasyon İşlemleri	21	3,05	0,82
	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	10	3,08	0,66
Davranışsal	Ticari ve Kobi Bankacılığı	27	2,78	0,82
	Şube	85	3,00	0,85
	Ödeme Sistemleri	56	2,89	0,83
	İnsan Kaynakları	11	3,16	0,82
	Bankacılık Operasyon İşlemleri	21	3,05	0,97
	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	10	2,93	0,81

Stratejik	Ticari ve Kobi Bankacılığı	27	2,69	0,78
	Şube	85	2,75	0,73
	Ödeme Sistemleri	56	2,83	0,68
	İnsan Kaynakları	11	2,76	0,68
	Bankacılık Operasyon İşlemleri	21	2,71	0,86
	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	10	2,67	1,01

Tabloyu incelediğimizde kurumda çalıştığı bölümlere göre inovasyon türleri birbirine yakın görülmektedir. Bu durumda inovasyon türleri arasında bir farklılığın olmadığını söylemektedir. Ancak sonucu istatistiksel olarak kanıtlamak için Kruskal Wallis analizi yapılması gerekmektedir.

Tablo 64: Çalışanların Kurumda Çalıştığı Bölümlere Göre İnovasyon Türlerinin Farklılık Göstermesi İle İlişkin Kruskal Wallis Analizi

		N	Chi-Square	p
Ürün	Ticari ve Kobi Bankacılığı	27	8,936	,112
	Şube	85		
	Ödeme Sistemleri	56		
	İnsan Kaynakları	11		
	Bankacılık Operasyon İşlemleri	21		
	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	10		
Pazar	Ticari ve Kobi Bankacılığı	27	11,130	,050
	Şube	85		
	Ödeme Sistemleri	56		
	İnsan Kaynakları	11		
	Bankacılık Operasyon İşlemleri	21		
	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	10		
Süreç	Ticari ve Kobi Bankacılığı	27	4,365	,498
	Şube	85		
	Ödeme Sistemleri	56		
	İnsan Kaynakları	11		

	Bankacılık Operasyon İşlemleri	21		
	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	10		
Davranışsal	Ticari ve Kobi Bankacılığı	27	3,286	,656
	Şube	85		
	Ödeme Sistemleri	56		
	İnsan Kaynakları	11		
	Bankacılık Operasyon İşlemleri	21		
	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	10		
Stratejik	Ticari ve Kobi Bankacılığı	27	1,406	,924
	Şube	85		
	Ödeme Sistemleri	56		
	İnsan Kaynakları	11		
	Bankacılık Operasyon İşlemleri	21		
	Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri	10		

Tablodan da anlaşılabacağı üzere kurumda çalıştığı bölümlere göre inovasyon türlerinin farklılık gösterip göstermeyeceğine ilişkin analizimizde Kruskal Wallis analizi sonucunda; ürün, pazar, süreç, davranışsal, stratejik türleri için p değeri (Sig.) 0.05'ten ($p > 0.05$) büyük olduğundan örgüt tiplerine göre ürün, pazar, süreç, davranışsal ve stratejik inovasyon türleri arasında bir anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla çalışılan bölüm açısından inovasyon türlerinin arasında bir farklılığın olmadığı söylenmektedir. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

3.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İNOVASYON ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ

Araştırmanın örnek kümesini oluşturan banka çalışanlarının örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişki bu bölümde korelasyon analiziyle test edilmiştir. Bu durumda araştırmanın ana hipotezi test edilmiş bulunmaktadır. Araştırmanın hipotezi bu şekilde formüle edilmektedir.

H₀= Örgüt kültürü ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁= Örgüt kültürü ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 65: Örgüt Kültürü ve İnovasyon Arasında Korelasyon Analizi

		Ürün	Pazar	Süreç	Davranışsal	Stratejik
İşyerinize baskın özellikler açısından baktığınızda iş yeriniz	Pearson Correlation p N	.012 .861 210	.073 .291 210	-.004 .950 210	.007 .920 210	.026 .704 210
İşyerinizdeki yöneticilerin genel özellikleri	Pearson Correlation p N	-.001 .985 210	-.096 .165 210	-.052 .455 210	-.048 .491 210	.010 .887 210
İşyerinizde çalışanların yönetim şekli	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.012 .861 210	.073 .291 210	-.004 .950 210	.007 .920 210	.026 .704 210
İşyerinizde çalışanları bir arada tutan bağ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.128 .063 210	-.130 .060 210	-.104 .133 210	-.058 .403 210	-.001 .987 210
İşyerinizdeki stratejik öncelikler	Pearson Correlation p N	.b 210	.b 210	.b 210	.b 210	.b 210
İşyerinizdeki başarı kriterleri	Pearson Correlation p N	-.087 .210 210	-.044 .522 210	-.080 .247 210	-.038 .582 210	.018 .797 210

* Korelasyon 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır

Sosyal bilimler ile alakalı yapılan araştırmalarda 0,50'nin altındaki korelasyon zayıf, 0,50 ile 0,70 arasındaki korelasyon orta, 0,70'in üzerindeki korelasyonlar da kuvvetli ilişki olarak yorumlanmaktadır. İnovasyon boyutları ile örgüt kültürünün boyutları arasında hesaplanan ilişki ölçüleri sıfıra yakın olması ve p değerlerinin 0.05'ten ($p>0.05$) büyük olması nedeniyle ilişkinin olmadığı yönünde çıkmıştır. Bu sonuca bakılarak kurduğumuz ana hipotezlerden tümü için H_0 yani anlamlı bir ilişki olmadığı kabul edilmiştir.

3.10. ARAŞTIRMA SONUÇLARINA YÖNELİK GENEL DEĞERLENDİRME

Araştırma, bir aylık süreç içerisinde gerçekleştirilmiştir. Kabul edilebilir nitelikte 210 anket geri toplanmış ve bütün analizler aynı anket sayısı ile hesaplanmıştır. Veri toplama, anketler ile yapılmış ve sonuçların güvenilir ve geçerli olduğu düşünülmüştür. Sonuçlar SPSS programı ile analiz edilmiştir. Anket olarak kullanılan ölçeklerin çok boyutlu yapısı, örgüt kültürü türleri ile inovasyon değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesini mümkün kılmıştır.

Analizler için kullanılan anketlerden elde edilen katılımcılar ile ilgili bilgilerden faydalanarak deneklerin demografik ve kurumsal özellikleri ile ilişkin çapraz tablolar oluşturulmuştur. Yapılan frekans dağılım analizleri sonucunda 210 katılımcının %44,3 erkek, % 56,7 21-30 yaşlarda, % 75'i üniversite mezunu, % 48,6 1-5 yıl arası sürede aynı işletmede, %40,5'nin şubede çalıştığı görülmüştür. Hipotezleri test etmek için kültür ve inovasyon ölçekleri uygulanmıştır.

Çalışmada kullanılan Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler analizi oldukça sık kullanılan bir modeldir. Örgüt kültürü türleri klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleridir. Her biri dış çevrenin ihtiyaçlarına, değişimine ve örgütün stratejik yapısına bağlı olarak başarılı olabilen kültür türleridir. Pazar kültüründe pazara hâkimiyet, rekabet üstünlüğü, amaca ulaşma ve başarıya odaklanma özellikleri baskındır. Adhokrasi kültüründe girişimcilik, yaratıcılık, yenilikçilik, esneklik, çevreye uyum ve risk alma; klan kültüründe fikir birliği, takım çalışması, sadakat ve

geleneklere bağıllık söz konusudur. Hiyerarşi kültüründe ise kurallara ve yönetmeliklere bağıllık örgüte hakimdir.

İnovasyon ölçeği oluşturulurken Wang ve Ahmed (2004)'in geliştirmiş olduğu ölçek temel alınmıştır. Söz konusu bu ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; ürün, süreç, pazar, davranışsal ve stratejik inovasyon boyutlarıdır. Wang ve Ahmed'in geliştirmiş olduğu ölçeğin temel alınmasının sebebi geniş bir literatür taraması yapılmış olması, inovasyonun değerlendirilmesinde sağlıklı yorum ve sonuçlar üreteceği düşüncesi ve bu ölçüm aracının çok boyutlu yapısının inovasyon gibi birkaç boyuta indirgenemeyecek kadar kompleks ve bütüncül bir kavramı ölçmede daha başarılı olacağı düşünülmesidir.

Araştırmada kullanılan soru ölçeklerin güvenilir olduğunun test edilmesi için Cronbach Alpha analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, inovasyon boyutunu belirlemek için katılımcılara sorulan 20 sorunun güvenilirlik katsayısı %92,3 ölçek analizlerde tam kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan, daha doğrusu araştırmanın örnek kütlesini oluşturan 210 kişi cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, kurumda çalıştığı bölüme göre ayrılarak örgüt kültürü tipleri ve inovasyon boyutları incelenmeye çalışılmıştır. Öncelikle, katılımcıların örgüt kültürü tipinin onların demografik ve kurumsal özelliklerine bağılı olarak farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Kurumda çalışılan bölümlere göre işyerinin baskın özellikleri, yöneticilerin genel özellikleri, çalışanların yönetim şekli, çalışanları bir arada tutan bağ ve işyerindeki başarı kriterlerine göre örgüt tiplerinin farklılık gösterdiği doğrulanmıştır.

Çalışanların cinsiyetlerine göre yöneticilerin genel özellikleri açısından örgüt tiplerinin farklılık gösterdiği doğrulanmıştır.

Çalışanların yaşlarına göre çalışanları bir arada tutan bağ açısından örgüt tiplerinin farklılık gösterdiği doğrulanmıştır.

Çalışanların kurumda çalışma süresine göre işyerinin baskın özellikleri ve işyerindeki çalışanların yönetim şekli açısından örgüt tiplerinin farklılık gösterdiği doğrulanmıştır.

Çalışanların cinsiyetlerine göre işyerinin baskın özellikleri, işyerindeki çalışanların yönetim şekli açısından, çalışanları bir arada tutan bağ ve işyerindeki başarı kriterleri açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği doğrulanmıştır.

Çalışanların yaşlarına göre baskın özellikler, yöneticilerin genel özellikleri, çalışanların yönetim şekli ve başarı kriterleri açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği doğrulanmıştır.

Çalışanların eğitim durumlarına göre işyerinin baskın özellikleri, yöneticilerin genel özellikleri, çalışanların yönetim şekli, çalışanları bir arada tutan bağ ve işyerindeki başarı kriterleri açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği doğrulanmıştır.

Çalışanların kurumda çalışma süresine göre yöneticilerin genel özellikleri ve çalışanları bir arada tutan bağ açısından örgüt tiplerinin farklılık göstermediği doğrulanmıştır.

Örgütün baskın özelliğine göre inovasyon türlerinin farklılık göstermediği doğrulanmıştır.

Yöneticilerin genel özelliklerine göre inovasyon türlerinin farklılık göstermediği doğrulanmıştır.

Çalışanların yönetim şekline göre inovasyon türlerinin farklılık göstermediği doğrulanmıştır.

Çalışanları bir arada tutan bağ açısından inovasyon türlerinin farklılık göstermediği doğrulanmıştır.

Çalışanların işyerindeki başarı kriterleri açısından inovasyon türlerinin farklılık göstermediği doğrulanmıştır.

Çalışanların cinsiyetlerine göre inovasyon türlerinin farklılık göstermediği doğrulanmıştır.

Çalışanların yaşlarına göre inovasyon türlerinin farklılık göstermediği doğrulanmıştır.

Çalışanların eğitim durumlarına göre inovasyon türlerinin farklılık göstermediği doğrulanmıştır.

Çalışanların kurumda çalışma süreleri açısından inovasyon türlerinin farklılık göstermediği doğrulanmıştır.

Çalışanların kurumda çalıştığı bölümlere göre inovasyon türlerinin farklılık göstermediği doğrulanmıştır.

Baskın özellikler boyutu ile ürün, pazar, davranışsal, stratejik inovasyon türleri arasında zayıf bir ilişki varken, süreç inovasyonu ile arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışmanın ana konusunu belirleyen örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişki Çapraz Tablo analizi, Ortalama Ve Standart Sapma Analizi, Ki kare analizi, Bağımsız Örneklem T testi, Kruskal Wallis analizi, Mann Whitney-U analizi ve Korelasyon analizleriyle incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, araştırma yapılan bankada örgüt kültürü ile inovasyon arasında bir ilişkinin olmadığı yönünde çıkmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışmasının genel sonucu olarak, örgüt kültürü boyutları ile inovasyon boyutları arasında zayıf bir ilişki olduğu, örgüt kültürünün inovasyon türleri üzerinde belirli bir rol oynamadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca tezin başlığının gösterildiği örgüt kültürü ile inovasyon arasında ilişki olmadığı kanıtlanmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda örgüt kültürü baskın özellikler boyutu açısından %95,2 oranla pazar kültürü, yöneticilerin genel özellikleri boyutu açısından %59,5 pazar kültürü, çalışanların yönetim şekli boyutu açısından % 95,2 pazar kültürü, çalışanları bir arada tutan bağ boyutu açısından %94,8 pazar kültürü, stratejik öncelikler boyutu açısından %100 pazar kültürü, başarı kriterleri boyutu açısından %90 hiyerarşi kültürü olarak belirlenmiştir. Bu durumda şu yorumlar yapılabilir: Pazar kültürü tipi genel olarak üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda gözlemlenir, Başarı odaklı olarak merkezileşmiş kararlar vardır. Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda esneklik olsa da hemen çevresel değişimlere tepki veremezler. Hiyerarşi kültürü ise kamu ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren büyük çaplı işletmelerde gözlemlendiğinden, çalışanların yapacakları prosedürlerle belirlendiğinden ve resmi kuralların olmasından kaynaklı olarak kurumun örgüt kültürünün pazar ve hiyerarşi olması beklenir bir durumdur.

Banka kuruluşundan bu yana çalışanlarının başarı ve sonuca odaklı olarak çalışmaları, hedef belirlemeleri ve statülerin derecelendirilerek verilmesi kurumun örgüt kültürünün pazar ve hiyerarşi olmasını açıklamaktadır.

Araştırmanın ana hipotezi olarak örgüt kültürü boyutları ile inovasyon boyutları arasında yapmış olduğumuz analizde örgüt kültürünün inovasyon türleri üzerinde belirli bir rol oynamadığı ortaya çıkmıştır.

Bunun sebebi olarak örgütte kurallar ve yönetmelikler çerçevesinde hareket edilmesinin, yetkilerin kullanımının kurallara bağlı olmasının, yalnızca genel kurallara bağlanmış nitelikleri taşıyan personelin istihdam edilmesi gösterilebilir.

Üst kademe için genel kurallar kara alma ve uygulama yetkisini azaltmaktadır, alt kademe çalışanlar için ise inisiyatif kullanım durumunu azaltmaktadır. Bu da yeni fikirlerin eyleme dönüşmesi sıkıntısını doğurmaktadır. Çevresel değişimlere hızlı cevap verilememesi de analiz sonucunun olumsuz çıkmasını doğrulamaktadır.

Gerek iş dünyasında gerekse yönetim literatürde son yılların en çok çalışılan konularından birisi hiç şüphesiz inovasyondur. İşletmeler, inovatif olarak rekabet avantajı sağlamak ve böylece pazar üstünlüğünü ele geçirmek istemektedir. İnovasyonu oluşturmada etkili olan örgütsel faktörlerin başında da örgüt kültürü gelmektedir. İnovasyon avantajından etkili bir şekilde yararlanılmak isteniyorsa, strateji, yapı ve çevre ile uyumlu bir örgüt kültürüne sahip olunmalıdır. İnovasyon bu kadar güçlü bir etkiye sahip iken örgüt kültürü olarak benimsenmesi ve bütün aşamalara yayılması gerekmektedir. İnovatif bir örgüt kültürü yapısına sahip işletmeler değişimlere daha hazırdır ve bu sayede değişimlere daha hızlı tepki vererek rakiplerine kıyasla rekabet avantajı sağlar. Tüm bunlarla beraber güçlü örgüt yapısına, güçlü personel kadrosuna ve pazarda önemli bir yere sahip olan kurumumuzun bu alanlarda esneme yapması, süreçlerin daha esnek hale getirilmesi önerilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların bazı kısıtlar altında değerlendirildiğini belirtmek gerekmektedir. Öncelikle zaman oldukça belirleyici bir faktör olarak rol oynamıştır. Bu çalışmada örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişki, belirli bir zaman diliminde incelenmiştir. Örgüt kültürü ile inovasyon ilişkisinin zamanla değişiminin belirlenebilmesi amacıyla araştırmanın farklı zaman dilimlerinde incelenmesi gerekmektedir. Bizim çalışmamızda ise farklı zaman dilimlerinde incelenmemesi bir sınır olarak görülmektedir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, daha çok personel ile uzun vadede ve sürekliliği olan araştırma türünden çalışmalar yapılmalıdır. Çünkü süreli araştırmaların en önemli özelliği, araştırılan ifadelerle ilişkin değişme ve gelişmeleri ortaya çıkarabilmesidir.

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi bu araştırma sadece örgüt kültürü türleri ile inovasyon boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. Bu araştırma İstanbul'da 5. Bölge'de faaliyet gösteren şube ve birimlerde çalışanlarının

anlık düşüncelerini göstermektedir, bu nedenle bu araştırmayla banka üzerinde bir genelleme yapılması imkansızdır. Gelecekteki çalışmalarda araştırmanın birden çok il ve daha fazla çalışan üzerinde yapılması, sonuçların genelleştirilebilmesi bakımından önemlidir. Böylece örgüt kültürü ve inovasyon arasındaki ilişki, elde edilen sonuçlar aracılığıyla daha belirgin bir şekilde ifade edilebilecektir.

Sonuçlarla ilgili göz önüne alınması gereken bir konu da, anketi dolduran personelin sorulara verdiği cevapların gerçek durumu ne ölçüde yansıttığıdır. Araştırmanın sonuçlarının gizli kalacağını belirtilmiş olması ve işletme adının anket formunda istenmemiş olmasına rağmen; anketi dolduran personel, içgüdüsel olarak işletmesini olduğundan daha yüksek göstermeyi düşünmüş olabilir ve anket formundaki sorulara verdikleri cevaplarda yüksek değerlere yönelmiş olabilir. Konu ile ilgili yapılacak başka araştırmalarda bu durumu engellemek için azami önem gösterilmesi yararlı olabilir.

Tüm bunlarla beraber çalışanların işletmelerini ne kadar tanıdıklarını ve yaptığı faaliyetler konusunda ne kadar farkında olduklarını ölçmek araştırmanın sonuçlarını iyileştirmesi açısından önerilmektedir.

Her ne kadar elde edilen sonuçlar, kuramsal çerçevede belirtilen noktaların tersine çıkmış olsa da; araştırma, konu ile ilgili gerçekleştirilmiş az sayıda araştırmadan biri olması ve bundan sonra yapılabilecek benzer araştırmalara yol gösterici olması bakımından değerlidir.

KAYNAKÇA

- AHMED, Pervaiz K. : Culture and Climate For Innovation, **European Journal Of Innovation Management**, Vol .1, No.1, 1998, p.30-43.
- AKSEL, İbrahim : **İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2010, s
- AKSOY, Kadir,
Fatih ORHAN: **Hastanelerde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Model Önerisi**, Dicle Üniversitesi İİBF, Dergisi, Sayı:3, Cilt:2,s.13
- ALTUNIŞIK, Remzi , vd. : **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitapevi, 3. Baskı Sakarya, 2004.
- ANTONCIC, Bostjan,
Robert D. HISRIC: **“Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross Cultural Validation”**, Journal of Business Venturing 16, 2001
- BALKARAN, Lal : **“Corporate Culture”**, The Internal Auditor, August, 1995, Vol.52, No.4, s.56

BAKAN, İsmail,
Tuba BÜYÜKBEŞE

Çetin BEDESTENCİ :

Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü
Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Alfa Akademi
Basım Yayım, İstanbul, 2004

BESLER, Senem,
Zümrüt TONUS,
Güneş BERBEROĞLU :

“Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İİBF Örgüt
Kültürü Araştırması”, **Anadolu Üniversitesi**
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s.
40

BOZKURT, Öznur,
Hümeysra TAŞÇIOĞLU:

KOBİ'lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri
Üzerine Bir İnceleme, **Akademik Bakış**
Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E
Dergisi, 2007, Sayı: 11, 2007, s. 8

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası:

Etüt ve Ar ge, “İnovasyon Nedir Şirketlere
Ne Getirir”, s.3, Mayıs 2007

B. LUND, Daulatram :

Organizational Culture and Job Satisfaction,
Journal Of Business Industrial Marketing,
Vol.18, No.3, 2003, p.222

CAMERON, Kim S.,
Robert E. QUINN :

Diagnosing and Changing Organizational
Culture, Massachusetts, Adison-Wesley, 1992,
p. 36-37

CAMERON, Kim S. ,

Robert E. QUINN :

“ Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework” The Jossey Bass Business& Management Series, California, 2006, p.37

COADE, Neil :

Her Koşulda Yaratıcı Olmak, Çev. Aydın Ekim Savran, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002, s.19

ÇELİK, Mazlum:

“Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007,s.17.

DEMİR, Nevzat :

Örgüt Kültürü ve İş Tatmini- Plastik Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul,

DERRICK, Palmer,

Soren KAPLAN:

“A Framework for Strategic Innovation”, Innovation Point, 2007

DESHPANDE, Rohit,

John U. FARLEY

Frederick E. WEBSTER :

Corporate Culture, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, **Journal of Marketing**, Vol. 57 (January1993), p.23-27

DİNÇER, Ömer,

Yahya FİDAN:

İşletme Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 1996, s. 411

DİNÇER, Akın:

**İşletmelerin İnovasyon Gücünün
Ölçümlenmesi ve Eskişehir İlinde Faaliyette
Bulunan Kobilerde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans
Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, İşletme
Anabilim Dalı, 2010, s.34

DOĞAN, Binali :

Örgüt Kültürü, İstanbul, Beta Basım, 2007,
s.54

DRUCKER, Peter F. ,

Innovation and Management, Oxford, Butterworth
Heinemann Inc., 2001, s.27, **Entrepreneurship in
Action**, New Jersey, Prentice Hall- Pearson
Education Inc., 2003, s.11

DRUCKER, Peter :

**Innovation and Entrepreneurship: Practice
and Principles**, Collins, 1993, s.12

EDQUIST, Charles,

Leif HOMMEN,

Maureen McKELVEY :

**“Innovation and Employment. Process versus
Product Innovation”** Edward Elgar Publishing,
Inc., 2001, s.10-12

EDWARDS, Ronald W.,

Pooja KUMAR

Ruby RANJAN :

Understanding Organisation Culture And Innovation:
Case Study Approach , **Sixth International Research
Conference on Quality, Innovation and
Knowledge Management**, Malaysia 2002,p.6

- ELÇİ, Şirin : **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Ankara, Nova Basın Yayın, 2006, s.3
- ERDEM, Ramazan,
Orhan ADIGÜZEL
Aslı KAYA : Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 36, Ağustos-Aralık 2010, s.80
- EREN, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2010, s. 168
- EREN, Erol : **İşletmelerde Yenilik Politikası Kavram ve Uygulamada Yenilik**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1982, s. 23-26
- ERDOĞAN, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İİE Yayınları, 1987, s.124
- ERGÜN, Ercan: Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi, **15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi**,s.268
- ERKMEN, Turhan : **İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü**, Beta Yayınevi Ağustos, 2010, İstanbul, s. 87
- ETTLIE, John E. **“Managing Innovation: New Technology, New Products, and New Services in a Global Economy”**, Second Edition, Elsevier, 2006, s.265

FIRAT, Hüsniye: “**İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları İçin Model Önerisi**”, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Çanakkale,2012, s..158-159

GIESSEL, Jan Frens van, Geert van der VEEN: **Policy Instruments For Sustainable Innovation**, Technopolis BV,2004, p.39

GLANCEY, Keith D. : **Entrepreneurial Economics**, NY USA: Palgrave Publishers, New York, 2000.

GÜLER,Seyhan Bilir : Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2005,s.27

GÜRGEN, Haluk : **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 169

GOFFE, Rob, Gareth JONES: **Kurum Kültürü**, Çev. Kıvanç KUTMANDU, Ankara, Kapital Medya Hizmetleri Yayınları,2002, s.18

Harvard Business Scholl Press: **İnovasyon yapmak**, Pocket Mentor, Optimist Yayınları, Ekim 2009, İstanbul, s.15

HASANOĞLU, Mürteza :

Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 52, s. 47.

HENRİKSEN, Shila

Philip SKOU:

Marketing Innovation Scientific Marketing, Journal of Medical Marketing, January, 2005, p. 27-31

HIGGINS James M. ,

Craig McALLASTER :

"If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts", **Journal**

HOFSTEDE, Geert,

Bram NEUJEN,

Denise D. DAVAL,

Geert SANDERS:

"Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, 1990, Vol. 35, No: 2, p. 286.

HOFSTEDE, Geert :

"The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", **Journal of International Business Studies**, 1983, Vol. 14, No: 2, p. 78 **of Change Management**, 2004, Vol. 4, No: 1

HOFSTEDE, Geert

Gert Jan HOFSTEDE :

Cultures and Organizations Software Of The Mind. New York: McGraw-Hill, 2005, p.59

İRA, Nejat,

Ali AKSU :

Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği) Organizational Culture (Dokuz Eylül University Sample), **Dokuz Eylül Üniversitesi**

Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, İzmir,Sayı:25,
2009, s. 46

İso-Katek:

İnovasyon Yönetimi, s.19

J. FREEMAN, Sarah,
Kim S. CAMERON :

**Cultural Congruence, Strength and Type:
Relationship to Effectiveness, Research in
Organizational Change and Development**,
5, 1991, p.38

KAVİ, Ersin:

Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Çalışanların
Çift S Modeli Çerçevesindeki Örgüt Kültürü
Algılamalarının Motivasyon Düzeyleri İle İlişkisi
Üzerinde Bir Araştırma **Ordu Üniversitesi Yönetim
Bilimleri Dergisi (5:1) Journal of Administrative
Sciences**, ,2007, s.172-173

KESKİN, Salih :

İnovasyon Nasıl Yapılır, Mavi Yayıncılık,
Mart 2012, İstanbul, s. 23

Kirner, Eva,
Oliver Som,
Heidi Armbruster,
Gunter Lay,
Wenqian Zhou :

**“Measuring organisational innovation: concepts,
indicators and outcomes”**, Fraunhofer Institute
for Systems and Innovation Research (ISI), 6 CP
Workshop Non-Technical Innovations Definitions,
Karlsruhe, Measurement and Policy Implications,
October, 2008, s.16-17

- KURT, Tuğba: **Örgüt Kültürünün Yenilikçilik(İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı, 2010, s.62
- KURTULUŞ, Kemal: **Pazarlama Araştırmaları**, 6. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:274, 1996, s. 310
- KUŞÇU, Pınar Çağlar : İş Yeri Zorbalığı ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 4, Sayı 19, 2011, s.376
- KUŞÇU,Pınar Çağla : **Örgüt Kültürü ve İş Yeri Zorbalığı: İşkur ve Ors Örneği**, Hacettepe Üniversitesi SBE Sosyoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara 2011, s.39
- LAU, Chung-Ming, Hang-Yue NGO : The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation, **International Business Review** 13, 2004, p.685-703
- LUECKE, Richard : **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık** , Çev: Turan PARLAK. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. İstanbul, Şubat,2008
- MAHRAMANLIOĞLU, Mehmet: **“Ar-Ge, İnovasyon ve Üniversiteler”**, Çerçeve, Yıl:17, Sayı: 52, 2009, s. 46

Martins E. C. ,

F. Terblanche,

Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation, European Journal of Innovation Management, Vol.6, No.1, 2003, s.68.

MUTLU, Esin Can :

Uluslararası İşletmecilik, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, İstanbul, s.310.

MÜSİAD Araştırma Raporları:

Küresel Rekabet İçin Arge ve İnovasyon, Pelikan Basım, İstanbul, Mart, 2012, Sayı:76, s.55

MOORHEAD, Gregory,

Ricky W. GRIFFIN :

Organizational Behavior, 3rd Edition, Boston, Houghton Mifflin Publishing, 1992, p. 626.

Oden, Howard W. :

Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship, An Imprint of Greenwood Publishing Group Inc., USA, 1997, s.1-2.

OĞUZTÜRK, Bekir Sami:

Güney Kore'nin Kalkınmasında İnovasyonun Rolü, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi The Journal of Visionary**. 2011, C.3,p.5, s.50

OKE, Adegoke :

“Barriers to Innovation Management in Service Companies”, Journal of Change Management, Vol: 4, No: 1, 2004, s. 31-44

O'REILLY, Charles A.,

Jennifer CHATMAN,

David F.CALWELL :

“People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person- Organization Fit”, Academie of Management Journal, Sep.1991, Vol. 34, s.48

OSLO Kılavuzu:

Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, 3. Baskı, OECD, Avrupa Komisyonu, Türkçe Baskısı: TÜBİTAK, s.32

ÖREN, Kenan,

Mehmet BİÇKES :

Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Potansiyeli Üzerindeki Etkileri (Nevşehir’deki Yüksek Öğrenim Öğrencileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma), **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 3, 2011, C.16, s.71

ÖRÜCÜ, Edip,

Nuray AYHAN:

“Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)”, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:2, 2001, s. 90

ÖZKALP, Enver,

Çiğdem KIREL :

Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s.113.

ÖZKALP, Enver,

Çiğdem KIREL :

Örgüt Kültürü, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir s. 115

PAPATYA, Gürcan,

Nurhan PAPATYA

A.Buğra HAMŞİOĞLU:

“Kobi’lerde İç-Girişimcilik Yönelimi: İç Girişimçiliği Destekleyecek Alt Yapı

Çalışmaları Üzerine Uygulama”, 3.

KOBİ’ler ve Verimlilik Kongre Kitabı , 2006,
ss. 239-252

REICHSTEIN, Toke

Ammon SALTER :

**“Investigating the Sources of Process
Innovation Among UK Manufacturing
Firms”**, Industrial and Corporate Change,
Volume 15, Number 4, ss. 657

ROBBINS, Stephen:

Organizational Behavior, Tenth Edition Upper
Saddle River, N.J., Prentice Hall, 2003 , p. 526.

ROBERT ,F. Hurley,

G.TOMAS

M. HULT :

Innovation, Market Orientation, and
Organizational Learning: An Integration
and Empirical Examination, **Journal
of Marketing** Vol.62,July 1998,
Sayı:62

ROGER, Mark:

“The Definition and Measurement of Innovation”,
Melbourne Institute Working Paper, No. 10/98,
1998, s.10-17

RUTHERFORD, Sarah :

**“Organizational Cultures, Women Managers and
Exclusion”**, Women in Management Review, Vol.
16, No. 8, 2001, s.372

SABUNCUOĞLU, Zeyyat,

Melek TÜZ :

Örgütsel Psikoloji, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001. s.
46

SATI, Zümrüt Ecevit,

Özlem IŞIK :

İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi:

Stratejik İnovasyon, Celal Bayar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, 2011, s. 541

SCHEİN, Edgar H. :

Organizational Culture and Leadership,

Jossey-Bass, London, 1986, s. 5

SCHEİN, Edgar H. :

“Örgütsel Kültür”, Çev. Atilla Akbaba, Dokuz

Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dergisi, C4, S.3, 2002, s.6.

SCHERMERHORN, John R. , vd. :

Organizational Behaviour, 7. Baskı, Wşley

& Sons Inc., 2000, p. 46

Serkan KILIÇ:

İnovasyon Anlayışına Dayalı Ürün Geliştirme

Performansının Değerlendirilmesi, Uludağ

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme

Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Bilim Dalı Doktora Tezi, Bursa ,2013,s.24

SEYMEN, Oya Aytemiz :

“Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü

Tipleri Üzerine Bir Araştırma”, Ankara, Detay

Yayıncılık, 2008, s.86

SİLVERTHORNE, Colin:

“The Impact of Orgnizational Culture and

Person-Organization Fit On Organizational

Commitment and Job Satisfaction in

Taiwan”, The Leadership&Organization

Development Journal, Vol.25, No.7, 2004, s.593

SMİRCİCH, Linda: “Concepts of Culture and Organizational Analysis
Administrative Science Quarterly, 28(3),1983,
s.348

SONESSON, Mikael: **Innovations, with inspirations from a socio
technical perspective “A research, of AB
Electrolux intranet ‘E-gate’ and their product
development process**, Master Thesis, Linnaeus
University, 2012,s.23

SOYDAŞ, Ayda Uzunçarşılı : Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve
Halkla İlişkiler Uygulamaları(Marmara Bölgesi
Sanayi Sektöründe Çokuluslu İşletmelerde
Kültürel Birliğin Oluşturulmasındaki Halkla
İlişkiler Uygulamalarını Saptamaya Yönelik Bir
Araştırma),**Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi,
İstanbul, 2001, s. 12

STEELE, John,
Mike Murray : Creating, Supporting And Sustaining A Culture
Of Innovation, Engineering, **Construction And
Architectural Management**, Vol. 11, No. 5,
2004,p. 320.

TANYERİ, Mustafa,
Aytekin FIRAT: Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı,
**Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Dergisi**, Cilt7, Sayı 3, 2005, s.270

TERZİ, Ali Rıza : **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım,
2000, s. 25.

- TIDD, Joe : **Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance**, International Journal of Management Reviews, Volume 3, Issue 3,2001
- TORAMAN, Cengiz,
Hasan ABDİOĞLU,
Burcu İŞGÜDEN : **İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 1, Cilt:5, s.94
- TOWNSEND, B. William : **An Examination of the Validity of Metrics for Quantifying İnnovation: A Contextually Bounded Framework and Comparison**, Thesis (Ph. D.) University of Maryland University College., 2004
- TRICE, Harrison M.,
Janice M. BEYER : "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", **Academy of Management Reviews**, 1984, Vol. 9, No: 4
- TSAİ, Kuen-Hung : **R&D Productvity and Firm Size: a Nonlinear Examination**, Technovation 25, 2005, s.796
- TUNCEL, Cem Okan : **İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması**, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Bursa, 2011, s. 70

- ULUSOY, Gündüz: **Firmalarda İnovasyon Modelleri**, 3. Rekabet Kongresi Sunumlar ve Sonuç Bildirgesi, İstanbul, 2007.s. 36-38
- UZKURT, Cevahir: **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Yayınları,2008, s.143
- UZUN, Dilek : **Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir,2007, s. 89
- ÜLGEN, Hayri,
S. Kadri MİRZE: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayınevi, 2010, s. 419
- VANDERBERGHE ,Christian : **Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in The Health Care Industry**, Journal of Organizational Behavior, 1999, 20, s.175
- VAROL, Muharrem : **“Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, **Cilt: XIV, Sayı: 12, 195-222.**
- VURAL, Z. Beril Akıncı : **Kurum Kültürü**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2003, s. 44-45.
- VURAL, Z.Beril Akıncı: **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 1998 s.82.

- WIENER, Yoash : "Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", **Academy of Management Review**, 1988, Vol. 13, No: 4, p. 536.
- WILKINS, Alan L. : "The Creation of Company Cultures: The Roles of Stories and Human Resources Systems", **Human Resources Management**, 1984, Vol. 23, No: 1, p. 47-49.
- YAMANER, Şerafettin: **Atatürk Öncesinde ve Sonrasında Kültürel Değişim**, İstanbul, Ekinci Matbaacılık,1998, s.29.
- YETİŞ, Nüket : **“Tübitak, Ar-Ge ve Yenilik”**, Çerçeve, Tübitak, Yıl: 17, Sayı: 52, s. 28
- YAMASHINA, H. **“ Challenge to World-class Manufacturing”**, International Journal of Quality&Reliability Management, Vol.17. no.2. ,2000, s.133

EK:

ANKET

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler sadece akademik amaçlar doğrultusunda kullanılacak olup, doldurulmuş anket bilgileri gizli tutulacaktır. Lütfen, sorulan sorulara ilişkin olarak verilen seçenekler arasında durumunuza en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Ankete katıldığınız ve bu araştırmaya katkıda bulunduğunuzdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Hayal ŞİMDİ ŞEKER

İstanbul Üniversitesi

ANKET FORMU

1.Bölüm Örgüt Kültürü Ölçeği

Aşağıdaki sorular, iş yerinizdeki işleyişin genel özellikleri ile ilgilidir. Numaralandırılmış olan her bir madde, 4 farklı örgüt tanımını içermektedir. Lütfen her bir soruda yer alan 4 şıkkın toplamı 100 puan olacak şekilde değerlendiriniz.* İşyerinize en çok benzeyen şıkka, en yüksek puanı vererek yanındaki kutucuğu doldurunuz.

1. İşyerinize <u>baskın özellikler</u> açısından baktığınızda iş yeriniz;		
(A)İşletmem çok samimi bir yerdir. Genişlemiş bir aile gibidir. İnsanlar birbirleriyle çok şey paylaşıyormuş gibi gözükmemektedir.	PUAN	
(B)İşletmem çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar ilerlemeye açıktır ve risk almaktadırlar.	PUAN	
(C)İşletmem sonuç odaklı bir yerdir. Esas amaç işi bitirmektir. İnsanlar sürekli rekabet etmekte ve başarıya odaklanmaktadır.	PUAN	
(D)İşletmem çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirlemektedir.	PUAN	
	<u>TOPLAM</u>	<u>100</u>
2. İşyerinizdeki <u>yöneticilerin genel özellikleri</u>:		
(A)Bu işletmede yönetici; genellikle yol gösterici, yardımcı veya kişi yetiştirici olarak görülmektedir.	PUAN	
(B)Bu işletmede yönetici, genellikle girişimci, yenilikçi veya risk alan biri olarak görülmektedir.	PUAN	

(C)Bu işletmede yönetici, genellikle toleransı düşük, agresif, sonuç odaklı olarak tarif edilebilir.	PUAN	
(D)Bu işletmede yönetici; genellikle bir koordinatör, organizatör veya iş akışını düzenleyici olarak düşünülür.	PUAN	
	<u>TOPLAM</u>	<u>100</u>
3. İşyerinizde çalışanların yönetim şekli;		
(A)İşletmemde yönetim tarzı takım çalışması, fikir birliği ve katılım üzerinedir.	PUAN	
(B)İşletmemde yönetim tarzı bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve özgün olma üzerinedir.	PUAN	
(C)İşletmemde yönetim tarzı sıkı rekabet, yüksek beklenti ve başarı üzerinedir.	PUAN	
D İşletmemde yönetim tarzı iş garantisi, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki düzen üzerinedir.	PUAN	
	<u>TOPLAM</u>	<u>100</u>
4. İşyerinizde çalışanları bir arada tutan bağ;		
(A)İşletmemi bir arada tutan bağ; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu anlamda örgüte bağlılık yüksektir.	PUAN	
(B)İşletmemi bir arada tutan bağ; yenilik ve gelişmeye olan adanmışlıktır. Burada fark yaratmak önemlidir.	PUAN	
(C)İşletmemi bir arada tutan bağ; başarı ve hedefe ulaşmadır.	PUAN	
(D)İşletmemi bir arada tutan bağ; yazılı kural ve politikalardır. Örgütün düzenli işleyişini sürdürmek önemlidir.	PUAN	
	<u>TOPLAM</u>	<u>100</u>
5. İşyerinizdeki stratejik öncelikler;		
(A)İşletmemde insan kaynaklarının geliştirilmesi/yetiştirilmesi, yüksek güven, açıklık ve sürekli katılım önemsenmektedir.	PUAN	
(B)İşletmemde yeni kaynaklara ulaşmak ve yeni imkanlar yaratmak, yeni deneyimler ve yeni fırsatlar aramak	PUAN	

önemsenmektedir.		
(C)İşletmemde rekabetçi faaliyetler, zor hedeflere ulaşmak ve pazarı ele geçirmek önemsenmektedir.	PUAN	
(D)İşletmemde devamlılık, istikrar, etkinlik, kontrol ve düzenli işleyiş önemsenmektedir.	PUAN	
	<u>TOPLAM</u>	<u>100</u>
6. İşyerinizdeki başarı kriterleri :		
(A)İşletmem başarıyı insan kaynaklarının gelişimi; takım çalışması; çalışan sadakati ve insani değerler olarak tanımlamaktadır.	PUAN	
(B)İşletmem başarıyı, en özgün veya en yeni ürünlere sahip olmakla tanımlamaktadır. İşletme ürün lideri ve yenilikçidir.	PUAN	
(C)İşletmem başarıyı, pazarda kazanmak ve rekabette önde olmak olarak tanımlamaktadır. Başarının temel göstergesi rekabetçi pazar liderliğidir.	PUAN	
(D)İşletmem başarıyı, etkinlik olarak tanımlamaktadır. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlama ve düşük üretim maliyeti kritik öneme sahiptir.	PUAN	
	<u>TOPLAM</u>	<u>100</u>

2.Bölüm İnovasyon Ölçeği

No	Lütfen çalıştığınız kurumla/şirketle ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyup, kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmemiz pazara yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle birincidir.					
2	Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından çok yenilikçi bulunur.					
3	Yeni ürün ve hizmetlerimiz eskilerine kıyasla sadece küçük değişiklikler içerir.					
4	Yeni ürün ve hizmetlerimiz çoğunlukla yeni rakiplerimizden üstün olmamızı sağlar.					
5	Son beş yıl içerisinde, işletmemiz rakiplerinden daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.					
6	Rakiplerimize kıyasla yeni ürün ve hizmet sunumunda daha az başarılıyız.					
7	Rakiplerle kıyaslandığında, en yeni ürün pazarlama programımız pazarda bir devrimdir.					
8	İşletmemiz, yeni ürün ve hizmet tanıtımında genellikle teknolojinin zirvesindedir.					
9	İşletmemizin Ar-Ge ve ürün geliştirme kaynakları, yeni ürün ve servis geliştirmek için yeterli değildir.					
10	İş süreçlerimizi daima geliştiririz.					
11	Üretim metotlarımızı rakiplerimizden daha hızlı değiştiririz.					
12	İşletmemiz son beş yıl içerisinde birçok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir.					
13	Bir işi yaparken farklı yollar denemek istersek yöneticilerden büyük destek görürüz.					
14	Yöneticilerimiz, “rizikolu” işlerden fırsatları geliştirme ve keşfetmeye isteklidirler.					
15	Yöneticilerimiz, ‘Fikir Adamları’ vasıtasıyla problemlere daima alışılmadık, yeni çözümler					

	ararlar.					
16	İşletmemizde, işleri farklı yollarla yapanlar kabul edilir ve tolere edilir.					
17	İşletmemizde, insanlar yeni yollar denemeye ve alışılmadık, yenilikçi çözümler aramaya isteklidirler.					
18	İşletmemizde, insanları orijinal ve yenilikçi düşünmeye ve davranmaya cesaretlendiririz.					
19	Bir işin yapılışının yeni yollarım işletmemize adapte etmede geç kalırız.					
20	Bir problemi geleneksel yollarla çözülemediğimizde yeni metotlar buluruz.					

3. Bölüm – Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

Bay () Bayan ()

2. Yaşınız:

21- 30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü ()

3. Eğitim Durumunuz:

Lise () Yüksek Okul () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora ()

4. Kurumda Toplam Çalışma Süreniz (yıl) :

1'den az () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16- 20 () 21 ve üstü ()

5. Kurumda Çalıştığınız Bölüm:

Şube ()

Ticari ve Kobi Bankacılığı ()

Ödeme Sistemleri ()

İnsan Kaynakları ()

Bankacılık Operasyon İşlemleri ()

Alternatif Dağıtım Kanalları ve Tüketici İlişkileri ()

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.