

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ALGILANAN YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN İNOVASYON KÜLTÜRÜNE
KATKISI**

Yüksek Lisans Tezi

KENAN KAYA

İstanbul, 2016

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ALGILANAN YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN İNOVASYON KÜLTÜRÜNE
KATKISI**

Yüksek Lisans Tezi

KENAN KAYA

Danışman: PROF.DR. DENİZ BÖRÜ

İstanbul, 2016



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi KENAN KAYA'nın ALGILANAN YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN İNOVASYON KÜLTÜRÜNE KATKISI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 15.11.2016 tarih ve 2016-40/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ...19...../...12...../.....2016.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

			İmzası
1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. MELİHA DENİZ BÖRÜ	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. UĞUR YOZGAT	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. GÖNEN DÜNDAR	

ÖZET

Son yıllarda sıkça sözü edilen kavramların başında gelen inovasyon günümüzde büyük bir ekonomik, sosyal ve kültürel değişim içerisinde olan ülkelerin, toplumların değişime uyum sağlaması için gerekli olan anahtar bir unsur olarak sunulmaktadır. Dünya ticaretinin küreselleşmesi ile birlikte firmalar da değişimlere uyum sağlayabildiği ve değişimleri iyi yönetebildiği müddetçe rekabet ortamında ayakta kalabilmektedir. Günümüzde karlı büyümenin en önemli yolu inovasyondur. Örgütlerde başarılı bir şekilde inovasyonu sürdürülebilmesi için inovasyon kültürünün oluşturulması ve devam ettirilmesi önemli bir faktördür. Bu bağlamda, örgütlerdeki kültür olgusu içerisinde en önemli faktörlerden biri bireylerin sahip oldukları değerlerdir. Ayrıca bu değerler kişilerin hayatlarında yönlendirici bir prensip olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin sahip olduğu değerler hem örgüt kültürü hem de inovasyon kültürü oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çalışma algılanan yönetici değerlerinin inovasyon kültürüne katkısını araştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde değer, ikinci bölümünde örgüt kültürü ve inovasyon kültürü kavramları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise literatürdeki görüşlerden faydalanılarak yönetici değerlerinin inovasyon kültürü bağlamında örgüt kültürüne katkısı araştırılmıştır. Sonraki bölümde ise yer alan bir araştırma ile algılanan yönetici değerlerinin inovasyon kültürüne katkısının olup olmadığı, yönü ve düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilere göre algılanan yönetici değerlerin anlamlı bir düzeyde inovasyon kültürüne katkısı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, yöneticideki kişisel olgunluk değerleri inovasyon kültürüne pozitif bir yönde katkı sağlarken, kişisel gelişim değerleri inovasyon kültürüne negatif yönde etki ettiği görülmüştür. Çalışmanın son bölümünde ise sonuçlar açıklanarak işletmelere önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon Kültürü, Örgüt Kültürü, Yönetici Değerleri

ABSTRACT

Innovation which has become one of most interested concepts recently mentioned is presented as a necessary key component to adapt for the changes of countries and communities in a major economic, social and cultural change. Because of globalization of world trade, organizations survive if they adapt and manage these changes successfully. In today's world, the most important way for profitable growth is innovation. Creating and improving innovation culture is a important factor to sustain these innovations in organization successfully . In this context ,values that individual have are the one of the important factors in a organizational culture.The values are accepted as a guiding principles for person's life.Therefore, the values that managers have play a vital role to form and evolve a organizational culture as well as innovation culture .

This study aims at searching the contribution of perceived manager's values on innovation culture. For this purpose, in the first section, the concept of values and in the second section, the concept of organizational culture and innovation culture are investigated. In the third section, by benefiting the views on literature , the contribution of manager's values on organizational culture is researched in the context of innovation culture . Whether there is the contribution of perceived manager's value on innovation culture and this contribution is meaningful ,also the direction and level of this contribution is determined with a research which takes a place in next section. It is determined with the data obtained from research that there is a meaningful contribution of perceived manager's value on innovation culture. In this context, it is concluded that though self-transcendence values that managers have contribute to innovation culture in a positive way, manager's self-enhancement values have a negative effect on innovation culture. In the last part of the study, some suggestions are given to organizations by explaining the results of research.

Keywords: Innovation Culture, Organizational Culture ,Manager's Value

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZET	İ
ABSTRACT.....	İİ
İÇİNDEKİLER	İİİ
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
GİRİŞ	1
1.DEĞER	3
1.1.DEĞER KAVRAMI.....	3
1.2.DEĞER KAVRAMININ ÖNEMİ.....	5
1.3.DEĞER KAVRAMININ İŞLEV VE ÖZELLİKLERİ	7
1.4.DEĞERLERİN SINIFLANDIRILMASI	10
1.4.1.Allport, Vernon ve Lindzey'in Değer Sınıflandırması	10
1.4.2.Graves'in Değer Sınıflandırması	12
1.4.3.Hofstede'in Değer Sınıflandırması	13
1.4.4.Rokeach'in Değer Sınıflandırması	16
1.4.5.Schwartz'ın Değer Sınıflandırması	19
1.4.5.1.Temel Değer Boyutları	20
1.4.5.1.Üst Boyut Değer Sınıflandırması.....	22
2.ÖRGÜT VE İNOVASYON KÜLTÜRÜ	25
2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	25
2.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ.....	27
2.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	29
2.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ	30
2.4.1.Değerler	31
2.4.2.Temel Varsayımlar(İnançlar)	32
2.4.3.Normlar	33

2.4.4. Liderler ve Kahramanlar.....	34
2.4.5.Hikâye ve Mitler.....	35
2.4.6.Tören ve Seremoniler	36
2.4.7.Semboller.....	36
2.4.8.Dil.....	37
2.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEV VE FONKSİYONLARI.....	37
2.6.ÖRGÜTSEL KÜLTÜR MODELLERİ.....	39
2.6.1.Quinn ve Cameron’ın Örgütsel Kültür Modeli.....	39
2.6.2.Harrison ve Handy’nin Örgütsel Kültür Modeli.....	41
2.6.3. Deal ve Kennedy’nin Örgütsel Kültür Model	43
2.6.4.Schneider’in Örgütsel Kültür Modeli	45
2.6.KÜLTÜR - ÖRGÜT KÜLTÜRÜ - İNOVASYON KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON İLİŞKİSİ	47
2.7.YENİLİKÇİ ÖRGÜTLER VE ÖZELLİKLERİ	49
2.8.İNOVASYON KÜLTÜRÜ VE ÖNEMİ.....	50
2.9.İNOVASYON KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	52
2.10.İNOVASYON KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	54
2.11.İNOVASYON KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞKENLERİ	55
2.11.1.Amabile göre İnovasyon Kültürünün Değişkenleri	55
2.11.2.Hurley & Hult göre İnovasyon Kültürünün Değişkenleri	57
2.11.3.Martin & Terblance göre İnovasyon Kültürünün Değişkenleri.....	58
2.11.4.Dombrowski’ye göre İnovasyon Kültürünün Değişkenleri.....	59
3.YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN İNOVASYON KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE KATKISI.....	61
3.1.YÖNETİCİ DEĞERLERİ VE DEĞERLE YÖNETİM.....	61
3.2.BİR LİDER OLARAK YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE KATKISI.....	63
4.ALGILANAN YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN İNOVASYON KÜLTÜRÜNE KATKISI VE BİR UYGULAMA.....	65
4.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER.....	65
4.1.1.Araştırmanın Konusu.....	65
4.1.2.Araştırmanın Amacı	65
4.1.3.Araştırmanın Önemi	66
4.1.4.Araştırmanın Modeli	67

4.2.YÖNTEM VE UYGULAMA.....	68
4.2.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	68
4.2.2.Araştırmanın Kısıtlıkları ve Varsayımları	69
4.2.3.Veri Toplama Yöntemi.....	69
4.2.3.1.Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular	69
4.2.3.2.Portre Değerler Ölçeği.....	69
4.2.3.3.KEYS Ölçeği.....	70
4.2.4.Kullanılan İstatistikler	71
4.3.ARAŞTIRMA BULGULARI	71
4.3.1.Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar	71
4.3.2. İstatistiksel Uygulamalar	73
4.3.2.1.Güvenirlilik Analizleri.....	73
4.3.2.2.Algılanan Yönetici Değerleri Faktör Analizi.....	73
4.3.2.3. İnovasyon Kültürü Faktör Analizi	75
4.3.2.3.Algılanan Yönetici Değerleri ile İnovasyon Kültürü Regresyon Analizi Sonuçları.....	78
5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
KAYNAKÇA.....	95
EKLER	108

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1: Rokeach Değer Grupları.....	18
Tablo 2: Katılımcılar ile İlgili Frekans Dağılım Tablosu	71
Tablo 3: Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	73
Tablo 4: Algılanan Yönetici Değerleri Faktör Analizi	74
Tablo 5: İnovasyon Kültürü Faktör Analizi.....	76
Tablo 6: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Örgütsel Cesaretlendirme Faktörüne Katkısı.....	78
Tablo 7: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Çalışma Grubu Desteği Faktörüne Katkısı.....	79
Tablo 8: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Yönetimsel Teşvik Faktörüne Katkısı.....	80
Tablo 9: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Verimlilik ve Yaratıcılık Faktörüne Katkısı.....	81
Tablo 10: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Kaynak Yeterliliği Faktörüne Katkısı.....	82
Tablo 11: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Özgürlük Faktörüne Katkısı.....	83
Tablo 12: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Örgütsel Engellerin Azlığı Faktörüne Katkısı.....	84
Tablo 13: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Gerçekçi İş Yükü Faktörüne Katkısı.....	85
Tablo 14: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin İnovasyon Kültür Faktörlerine Katkısı.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1: Değerler ve Değer Boyutları Arasındaki İlişki	23
Şekil 2: Kültür-Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi	48
Şekil 3: Kültür-Örgüt Kültürü-İnovasyon Kültürü ve İnovasyon İlişkisi	48
Şekil 4: Araştırma Modeli	68

GİRİŞ

Değerler; kişilerin hayatlarını yönlendiren ve toplumsal açıdan çevresi ile uyumunu sağlayan prensipler olarak değerlendirilmektedir.(Altıntaş, 2004, s. 58).Kişilerin sahip oldukları bireysel değerler kültürün oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, işletmelerde kişiler arası etkileşimle birlikte lider olarak algılanan yöneticilerin bireysel değer ve inançları örgüt kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir etkiye sahiptir. (Pettigrew, 1990, s. 412).

Lider özelliklere sahip örgüt yöneticilerinin sahip olduğu değerler, inançlar ve normlar örgüt kültürünün oluşturulmasında, yenilenmesinde ve değiştirilmesinde kısacası örgüt kültür sürecinin her aşamasında önemli bir etkiye sahiptir. (Schein, 1983, s. 17). Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin değer ve normları örgütsel ve yönetsel faaliyetleri düzenleyerek örgütte oluşan tutum, davranışların ve eylemlerin yönünü belirlemektedir. (Kara, 2007, s. 148).

Günümüzde, işletmelerin sahip olduğu inovasyon kapasitesi ve inovatif faaliyetler sertleşen rekabet şartları içerisinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için önemli bir unsurdur. (Afuah, 2009, s. 98).Bir işletmenin inovatif etkinlikleri ve inovasyon yapma yetkinliği üzerinde hem toplum kültürünün hem de örgüt kültürünün önemli bir etkisi vardır. (Herbig & Dunphy, 1998, s. 21). Dolayısıyla, işletmelerin sahip olduğu örgüt kültürünün inovasyon etkinlikleri ve bu etkinliklerin düzeyi üzerinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu açıdan, inovasyon yapabilme yetkinliklerini artırarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, örgüt içerisinde yenilik faaliyetlerini destekleyici bir inovasyon kültürü oluşturulmalıdırlar. (Angel, 2006, s. 5).

Tüm bu bilgiler ışığında, yönetici ve sahip olduğu değerler örgüt kültürünün oluşmasında gelişmesinde ve değişmesinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmada algılanan yönetici değerlerinin inovasyon kültürüne katkısı incelenmektedir.

Beş bölümden oluşan bu çalışmada, ilk bölümde değer kavramının kapsamı işlevi özellikleri ve sınıflandırılmasına detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise örgüt kültürü ve inovasyon kültürü kavramı üzerinde durularak, bu kavramların özellikleri önemi ve işlevleri incelenmiştir. Ayrıca bu iki kavram arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, algılanan yönetici değerlerinin inovasyon kültürü bağlamında örgüt kültürüne katkısı incelenmiştir. Bu başlık altında yönetici değerleri, değerlerle yönetim, yöneticilerin örgüt kültürüne katkıları hakkında açıklama yapılmıştır.

Dördüncü bölümde ise araştırmanın metodolojik alt yapısı detaylı olarak ortaya konmuştur. Araştırmanın modeli ve hipotezi sunulmuş ve araştırma kapsamında toplanan verilere ilişkin yürütülen analizler ve sonuçlar ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Son bölümde ise, yapılan analizlere ilişkin elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Araştırma sonuçları literatürdeki benzer değerlendirmelerle kıyaslanmıştır. Analiz ve değerlendirmeler sonucunda çeşitli öneriler sunulmuştur.

1.DEĞER

1.1.DEĞER KAVRAMI

Değerler, farklı kişiliklere sahip bireyler tarafından oluşturulan sosyal bir yapının müşterek ve benzer fikir kalıpları ile etraflarındaki canlı-cansız varlıkları olumlu ya da olumsuz şekilde yorumlamasından oluşmaktadır. (Güney, 2002, s. 72).Bu kavram, bireyler arası ilişkileri yönetmeye ve problemleri çözmeye yönelik düşünce tarzlarıyla ilişkili olduklarından toplumsal yaşam kadar eski bir kavramdır (Doğan B. , 2012, s. 38).Bu açıdan, değer kavramı toplum tarihi boyunca küçümsenemez bir öneme sahip olmuştur. Bu öneminden dolayı insan ilişkileriyle şekillenen toplumsal yaşamın her döneminde değer kavramı felsefeciler, ekonomistler, sosyologlar, psikologlar, antropologlar gibi bilim insanları tarafından kavramsal tanımları yapılırken içerik açısından da incelenmiştir. (Atay, 2003, s. 105).

Hemen hemen bütün bilim dalları değer kavramını incelemiştir. İlk olarak felsefeciler tarafından incelenen değer kavramı etik ilke ve kurallarıyla ilişkisi kurulduktan sonra günümüze kadar olan zaman içerisinde çoğunlukla sosyoloji, antropoloji işletme, psikoloji tıp gibi bilimlerin ilgi alanlarına girmiştir. (Doğruel, 2013, s. 33).

Bugün gelinen noktaya bakılacak olursa, değer kavramının birçok alanda ele alınıp incelenerek hala önemini koruduğu görülmektedir. Antropolojide bu kavram toplum kültürünün temel taşı olarak görülmüştür. Felsefede, değer kavramı ulaşmak istenilen hedef ve amaçların oluşturulmasında kullanılmıştır. Sosyoloji biliminde ise, toplumsal bir yapının belirleyici özelliğinin temel ölçütlerini oluşturmaktadır Psikolojide bu kavram bireyin kişiliğindeki temel belirleyici olarak kişinin olay ve olgulara karşı tepkisel eylemlerini belirlemesinde ana etkidir (Mc Donald, 1993, s. 34).

Değer kavramının temel ve kavramsal tanımlarına ek olarak bu kavram için geliştirilen açıklamalar aşağıda ifade edilmiştir.

Sosyal bilimler açısından büyük bir öneme sahip olan değer kavramı bireyin kendi içerisinde içselleştirdiği ve özümlediği öğretiler olarak değerlendirilmektedir. (Wiener, 1988, s. 535). Bu açıdan bakıldığında değer, bireyin toplum içerisinde yaptığı eylemlerin hangisinin iyi, güzel, beğenilen ve takdir edilen olduğunu belirleyen normlardır. (Tokat, 1996, s. 95). Sosyal yaşamda ise olgu ve olaylara karşı kişilerin ortak olarak benimsedikleri tutum ve davranışlardır. (Gordon, 1968, s. 59).

Değerler bireyin olay ve olgulara karşı tepki ve eylemlerini yönlendiren belirleyici ilkelere dir. Değer kavramı bireyin tutum ve davranışlarının belirleyici niteliği yanında kişileri karşılaştıkları olaylara karşı sezgisel veya bilinçli olarak yöneten bir güç kaynağı niteliğindedir (Rokeach, 1973, s. 18).

Toplum yaşamı süreci içerisinde, bireyin olaylara karşı tepkilerinde ve sergiledikleri eylemin temelinde özümlediği değer yargıları vardır. Bu durum göz önünde tutulursa, kişilerin sergiledikleri tutum ve davranışlar detaylı bir şekilde incelendiğinde sahip olduğu değerler hakkında bilgi sahibi olmak mümkün olabilir. Bireyin sahip olduğu değerler, toplumda kişinin iyi veya kötü algılanmasına sebep olabilir. Bu durum gösteriyor ki; değerler bireyin tutum ve davranışlarını şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Tüm bunlar değerlendirildiğinde, değerler bireylerin düşünce ve eylemlerinin biçimlenmesinde küçümsenemez bir öneme sahiptir. (Feather, 1975, s. 35). Dolayısıyla değerler kişilerin gözlemlenebilen davranışlarının şekillenmesinde ve ölçülmesinde; bireyin farklı olay ve olgular karşısında çeşitli tutum ve davranışları sergilemeyi seçme noktasında bireye yardımcı olan içselleştirilmiş inanç olarak tanımlanabilir. (Schwartz, 1999, s. 33).

Değer kavramı, bireyin hangi eylemi ve tutumu önemli gördüğünü açıklamaya yardımcı olmakla birlikte kişinin hangi tutum ve davranışları olumlu bulduğunu, kabul edilebilir olduğunu karşı tarafa ifade etmede yardımcı olan kriterlerdir. (Erdem, 2003, s. 58). Bir başka tanımda ise değer kavramı; bireylerin karşılaştıkları durumları,

çevresindeki olay ve kişiler arasındaki değişiklikleri açıklamada içselleştirdikleri ilke ve normlar olarak tanımlanmaktadır. (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 39).

Sosyal açıdan bakıldığında, değer kavramı toplumu ve toplum içerisinde oluşturulan kültürü anlamlandıran ortak ve benzer prensipler olarak değerlendirilebilir. (Tezcan, 1974, s. 14). Bu açıdan değerlendirildiğinde toplum içerisindeki birliktelikler tarafından istenilen ve takdir edilen dostluk, bağlılık saygı-sevgi, adalet, eşitlik gibi tutumları belirleyen genel ölçütlerdir. (Jones, Scarpello, & Bergmann, 1999, s. 135).



1.2.DEĞER KAVRAMININ ÖNEMİ

Değer kavramının terimsel tanımlamaları ve hakkında yapılan bilimsel değerlendirmeler göz önünde bulundurulduğunda toplum ve örgüt kültürünün oluşumunun ve değişiminin her sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Öyle ki kültürün temel ögesi olarak görülen değer kavramı, kültürü oluşturan; inançlar, tutumlar, normlar ve mitler gibi diğer temel öğeleri dahi şekillendirmektedir. İyi ve kötünün, doğru ile yanlışın ölçütü olarak görülen değer kavramı tutum ve davranışların, eylem ve yönelimlerin, kişi ve grup ilişkilerinin ve buna bağlı olarak örgütteki ve toplumdaki beşerî ve çevre ilişkilerinin temel belirleyicilerindedir. Tüm bunlara bağlı olarak değerlerin korunması ve geliştirilmesi gerekmektedir (Yılmaz K. , 2007, s. 641).

Günlük hayatın gidişatını belirleyen dolayısıyla organize eden değerler sistemi aile hayatından hukuk sistemine hatta siyasal düzene kadar geniş bir etkiye sahiptir (Doğan İ. , 2007, s. 618). Dolayısıyla, değerler, toplumun sosyo-kültürel öğelerinin belirlenmesinde ve bunların uygulanmasında başvurulan en önemli ölçütlerdendir (Özensel, 2003, s. 220). Bu bağlamda değerler, toplumu ve örgütü ayakta tutan dinamiklerdendir. Bireylere toplum ve örgüt içerisinde neyin güzel-kötü olduğunu, neyin cezalandırılıp-ödüllendirileceğini belirten değerlerin sosyal yapıda yozlaşmaya başlaması, değerlerini yitiren bir toplum veya örgüt anlamına gelir ki buda o toplumun en güçlü sosyal kontrol aracını da yitirmeye başlamış demektir (Avcı, 2007, s. 823).

Değerlerin etkisinde olan siyasal ve hukuk sistemi aracılığıyla toplum düzeni oluşturulmaya çalışılsa da toplumsal yaşamın düzenli devamlılığı için sadece yasalara uymak yetmez. Yasaların kısıtlama gücüne rağmen toplum ve birey tarafından içselleştirilmiş değerlerin birleştirici ve zorlayıcı gücüne ihtiyaç vardır (Yörükoğlu, 2003, s. 221). Çünkü toplum tarafından öyle baskı oluşur ki bireyler yasalara uymasalar bile dayanamayıp değerlere uymak zorunda kalırlar (Fichter, 2006, s. 158). İnsana insan olma özelliği kazandıran değerler olmasa toplum düzenin devamlılığı sağlanmasından söz edilemez. Bütün dinlerde ve gelenekle gelen toplumsal yasalarda haksız yere adam öldürmek, hırsızlık, başkasının hakkını çiğnemek günah veya suç sayılmaktadır. Ayrıca doğruluk, konukseverlik, hoşgörü, güçsüzlere el uzatma, sevgi, saygı, yardımlaşma ve dayanışma gibi değerlerin kazandırılması için değerlere ihtiyaç vardır. Toplum düzeni bireylerin bireysel veya toplu bir şekilde toplum tarafından iyi, olumlu ve güzel kabul edilen insancıl değerleri içselleştirme düzeyi ve bu değerlere bağlılığı ölçüsünde sağlanır (Yörükoğlu, 2003, s. 222). Dolayısıyla değer sistemi sosyal denetim mekanizmalarından en önemlisi olarak değerlendirilebilir (Güven, 1999, s. 163).

Yukarıda verilen açıklamalardan da faydalanarak değerlerin önemi ile ilgili şu kriterler söylenebilir:

- İyi- kötü, doğru yanlışın ölçütüdür.
- Birey- çevre, grup-çevre ilişkilerinin belirleyicisidir.
- Kişilerin bireysel hayatını yönlendirir ve organize eder.
- Hukuk sistemini ve siyasal sistemi düzenler.

- Toplum ve örgüt ayakta tutan dinamiklerdir.
- Sosyal denetim mekanizmasıdır.
- Yasa ve kurallardan daha etkili olabilir.
- Değerlerini kaybeden toplum çöküş sürecine girer.

1.3.DEĞER KAVRAMININ İŞLEV VE ÖZELLİKLERİ

Değer kavramının toplum ve örgüt yaşamı içerisinde önemli özellikleri ve bu özelliklerin sonucunda oluşan sosyal etki ve işlevleri vardır (Lalek, 2007, s. 15). Dolayısıyla bu kavrama ait özelliklerin neticesinde oluşan işlevleri bu kavrama ait özellikleriyle birlikte ele alınıp değerlendirilmesi daha uygun olacaktır.

Değerler insanı mıknatısa yapışan parçacıklar gibi bir araya getiren ölçütler (Blanchard & O'Conner, 1998, s. 34) olarak değerlendirildiğinde toplumun ve örgütün özelliklerini belirleyerek bireylere misyon ve aidiyet duygusu kazandırır (Altınkurt & Yılmaz, 2011, s. 2). Ayrıca soyut bir kavram olarak değerlendirilmesine rağmen neticeleri açısından somutlaşarak bireyin inançlarıyla tutum ve davranışları arasında köprü oluşturmaktadır (Vurgun & Öztop, 2011, s. 221).

Toplum ve örgüt içerisinde bireyin sahip olduğu değerler kısmen istikrarlı bir yapıya sahiptir. Çünkü bu değerler muhtemelen önceki yıllarda sahip olunan değerlere ve gelecek zamanlarda elde edilecek değerlere benzeyecektir (Robbins, 1994, s. 132). Fakat zaman içerisinde ortaya çıkan durum ve şartlar yeniden yapılanan sosyal olgu ve olaylar ve bunlara bağlı olarak oluşan ihtiyaçları karşılamak için bireylerin önceki değerlerinde değişiklikler olabilir. Dolayısıyla zamanla değişikliğe uğrayabilen değer kavramının değişime açık bir yapıda olduğu söylenebilir (Kuşdil & Kağıtçıbaşı, 2000, s. 65). Buna bağlı olarak zamanla eskijen veya işlevini kaybeden değerlerin yerine yenileri geçmektedir. Fakat eski değerlerinden vazgeçemeyen ve yeni değerle uyum sağlayamayan eski kuşak ile eski değerlere yabancı ve anlaşılmaz bulan yeni kuşak arasında kuşak çatışmasının gerçekleşmesi olası bir durumdur (Özkalp, 2005, s. 83). Dolayısıyla değerlerin, çeşitli durumlardaki davranışlara rehberlik etmesi ve kişiye özgü standartlar oluşturması en önemli işlevlerinden görülmektedir (Hodgkinson, 2008, s. 142).

Örgütün özünü oluşturan ortak değerler, bireylerin beklentilerini birleştirir, toplum ve örgüt içerisinde gelişim ve dönüşüm için zemin hazırlar (Sullivan & Harper, 1997, s. 263). Dolayısıyla, toplum ve örgüt içerisinde bireyler kendilerini içinde buldukları sosyal yapının değerlerine göre ayarlayıp, bu değerleri referans alarak beklentilerini geliştirirler. Bu değerler örgütün amaç, görev, yetki ve sorumluluklarına da meşruiyet kazandırır. Birbiriyle uyumlu olan değerler ise değer sistemini oluşturarak örgüt içerisindeki katılımcılarına amaç ve yön verir, kişilerin ortak hareket etmesine olanak sağlar, bireylerin birbirlerine nasıl davranacağını önceden tahmin edebilme imkânı verir, (Turan & Aktan, 2008, s. 233) üyelerine yasakları, yapılması gerekenleri neyin ödüllendirilip neyin cezalandırıldığını belirtir (Avcı, 2007, s. 833). Ayrıca, değer sistemi örgütün temel amaçlarının, ideallerinin, standartlarının belirlenmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 43).

Bununla birlikte, örgütte veya herhangi bir sosyal yapıda ortaya çıkabilecek çatışma durumlarında kararlar alınırken değer kavramı önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Çünkü çatışmanın ana kaynağı farklı ve birbiriyle uyuşmayan değerlerin örgüt içerisinde varlığıdır. Değerler çatışmanın kaynağı olabildiği gibi çözüm noktasında olabilir. Örgütün sağlıklı ve verimli bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için sosyal yapıda var olan veya oluşabilecek çatışmaları çözebilecek değerler sistemi oluşturulmalıdır (Turan & Aktan, 2008, s. 235).

Değerler bireylerin ve bireylerin oluşturduğu her türlü sosyal yapının tutum ve davranışlarının, olgu ve eylemlerinin, birey-grup ilişkilerinin, örgütteki ast-üst ilişkilerinin, örgütler arası sosyal davranışların, örgüt-çevre ilişkilerinin değerlendirilmesinde temel ölçüt olarak kullanılmaktadır (Altinkurt & Yılmaz, 2011, s. 4). Böylece değer sistemi bireyi etkilerken örgüt ve toplum gibi sosyal yapılarda çeşitli roller üstlenerek örgüt kültürüne de önemli derecede yön vermektedir.

Örgütte ortak olan ve paylaşılan değerler, örgütte uzlaşma sağlar, bireylerin tutum ve davranışlarında benzerlik oluşturarak etik olan veya olmayan davranışı belirler, katılımcıların davranışlarını önceden tahmin etmede yardımcı olur. Değer sisteminin örgütte üstendiği böyle roller örgüt ve toplumda birlik ve beraberlik duygusunun oluşmasında ve sürdürülmesinde, üyelerinin örgüt misyon ve vizyonu ile

bütünleşmesinde, bireylerin örgüte duyduğu güven duygusunun gelişmesinde, istenilen tutum davranış ve eylemlerin geliştirilmesinde yasal düzenlemelerden daha etkili olabilir (Durceylan & Şişman, 2005, s. 187).

Genel bir değerlendirme yapıldığında, değerler toplumun gereksinimlerini gideren, bireysel inanç ve düşüncelere bağlı olmayan, toplumsal duyguları içeren çoğunluk tarafından benimsenen ölçü ve standartlar olma gibi özellikleri vardır (Güney, 2002, s. 73). Ayrıca toplum ve örgüt için ideal davranış ve düşünme yollarını belirleme, sosyal rollerin seçilmesinde ve gerçekleştirilmesinde rehberlik etme, sosyal kontrol ve baskı aracı olarak bireyleri töreye uyma ile ilgili baskı yapma, toplumsal dayanışma aracı olma gibi işlevleri vardır (Fichter, 2006, s. 151).

Tüm bu değerlendirilmeler göz önünde bulundurulduğunda değerlerin,

- Duygularla içi içe geçmiş inanç olma,
- Bireyin amaçlarıyla ve bu amaçlara ulaşmada sergilenen tutum ve davranışla ilişkili olma,
- Bireylerin Tutum davranış ve eylemlerin seçimini ve değişimini yönlendirme,
- Değişime açık olduklarından, zamanın ihtiyaç ve gereksinmelerine göre şekillenme,
- Kültüre ve alt kültüre göre şekillenerek değişiklik gösterebilme,
- Bireysel inanç ve düşüncenin üzerinde olma,
- Taşındıkları önem göre sıralanarak bir sistem oluşturma gibi özelliklerinden bahsedilebilir (Scwhartz & Bilsky, 1987, s. 555).

Değer kavramı bahsedilen özelliklerinden dolayı bazı sosyal roller üstlenerek toplumda ve örgütte bazı fonksiyonları ve işlevleri yerine getirdiği görülmektedir. Dolayısıyla değerlerin,

- Toplumda ideal düşünme ve davranma yollarını belirleme,
- Bireyin tutum, davranış ve eylemlerini topluma veya örgüte en iyi hangi yolla belirleyeceklerini gösterme,
- Bireylerin farklı toplumları değerlendirmede hazır bir araç olma,

- Bireyleri, sosyal olarak değerli görülen olgu-olay veya canlı-cansız nesnelere için gayret göstermeye sebep olma,
- Bireylerin sosyal rollerinin seçilmesinde ve geliştirilmesinde rehberlik yapma,
- Sosyal denetim mekanizması olarak bireylere baskı yapma,
- Kabul görmeyen davranışları yasaklama, hoş karşılanmayan tutum ve davranışların neler olduğunu belirterek sosyal yasaklardan dolayı bireyde suçluluk ve utanma duygusu oluşturma,
- Aynı değerleri benimseyen bireyleri etkileşim ve iletişime geçirerek sosyal dayanışma aracı olma gibi işlevleri vardır (Bozkurt, 2004, s. 94).

1.4.DEĞERLERİN SINIFLANDIRILMASI

1.4.1.Allport, Vernon ve Lindzey'in Değer Sınıflandırması

Değerlerle ilgili ilk ölçek çalışmasını yapan Allport, Vernon ve Lindzey bireyin sergilediği tutum davranış ve eylemlerin kendisinin sahip olduğu değer ve inançlara göre şekillendiğini savunarak bir değer sistemi ortaya koymuşlardır. Bu değer sisteminin de altı tane değer boyutunun olduğunu belirlemişlerdir. Bunlar teorik, estetik, ekonomik, sosyal, politik ve dini değerlerdir. Bu sınıflamaları ise davranışın arkasında bulunan alt değerleri belirlemek amacıyla yapmışlardır (Hüseyinlioğlu, 2010, s. 53).

Her birey için farklı düzeyde önemli olan bu değer boyutları bireylerin en belirgin varlık alanlarıdır. Dolayısıyla bütün kişilere ait bireysel özellik taşıyan değer sistemi vardır. Bir başka deyişle, her farklı birey için sadece bir veya birkaç değer boyutu ön plana çıkarak bireyin tutum ve davranışlarını şekillendirir. Bunun dışında geriye kalan boyutların önemi çok fazla olmamakta veya daha az önem taşımaktadır. Bu sebepten kişiler kendileri için önemli olan değer boyutlarına yönelerek hayatlarını şekillendirmektedir. Geriye kalan diğer boyutlar ise bireyin hayatını yönlendirmede pasif bir durumda kalabilmektedir (Turgut, 1998, s. 40). Örneğin; din adamları dini değeri en önemli olarak görmekte, ekonomik değer ise onun için en sonda yer almaktadır. Diğer taraftan iş adamları için ekonomik değerler ön planda yer alırken,

sosyal değerler pek fazla önemszenmektedir. Ayrıca bilim insanları için teorik değerler ilk sırada yer alırken, sosyal değerler hayatlarının yönlendirmede önemli bir etkiye sahip olduğu söylenemez (Özkalp & Kirel, 2005, s. 125).

Allport, Vernon ve Lindzey değer sistemini altı boyutunu şu şekilde açıklamıştır (Allport, Vernon, & Linzey, 1960, s. 130).

Estetik değer: İdeal olan gerçeğliği güzellikte arayan değerlerdir. Bireyin nesne, durum, olay, olgu, tutum ve davranışa yüklediği estetik özelliklerdir. Bu değerleri ifade eden kavramlar; güzellik, zarafet, uyum, simetri gibi kavramlardır.

Teorik değer: Genel olarak gerçeğin ortaya çıkarılması ile ilgili değerlerdir. Bu değer profilindeki birey bilgiye, gerçeğe, akıl yürütmeye ve eleştirel düşünmeye önem verir. Birey bu boyutta gözlem ve analiz gibi rasyonel tekniklerle bilgi edinerek kendine bir değer sistemi oluşturur. Bu alanda muhakeme, rasyonel düşünce, şüphesiz, eleştiri ve deneysel araştırmalar benimsenen değerlerdir.

Dini değer: Evrenin bütünlüğünü ve bu düşünceyi açıklamaya yönelik değerlerdir. Bu değeri benimseyen bireyler evreni bir bütün olarak kavrayarak kendilerini bu bütünlüğe adanmışlardır. Kişinin kâinatı anlayabilmek için içselleştirmiş olduğu kutsal ve ahlaki inançları ifade eder. Kâinatı birleyerek yani tek elden çıkmış gibi görmek bu değeri benimseyen bireyler için önemlidir.

Politik değer: Güç elde ederek diğerleri üzerinde hâkimiyet kurup nüfuz sahibi olmaya yönelik değerlerdir. Bu gruptaki bireyler kişisel güç, şöhret, etkili olabilme gibi duygu içe içedirler. Kuvvet, güç hâkimiyet sağlayan eylemler bu değer profilinde benimsenmektedir.

Sosyal değer: İnsan ilişkilerini düzenlemeye yönelik değerlerdir. Bu gruptaki bireylerin hayatlarını şekillendiren kavram sevgidir. Bireyin amacı başka kişilere yardımcı olarak onlarla iyi ilişkiler geliştirmek ve bencillikten uzak kalarak onları sevmektir. Nazik, medeni, sempatik, özverili ve anlayışlı olmak sosyal değeri yüksek bireylerde benimsenen diğer özelliklerdir.

Ekonomik değer: İş hayatında gerekli olan servet birikimi ve başkalarını geçmeye yönelik değerlerdir. Bu değer profilinde olan birey faydacı ve pragmatik eylemler benimseyerek maddi anlamda çıkar ve fayda sağlamaya çalışır.

1.4.2.Graves'in Değer Sınıflandırması

Bireyin sosyalleşme düzeylerini temel kabul ederek her bir düzey değerini açıklamaya çalışan diğer bir sınıflandırma ise Graves'in yapmış olduğu sınıflandırmadır (Doğan B. , 2012, s. 42). Graves kişilerin değerleri ile yaşam tarzları arasında sıralı bir düzenleme kurarak bu ilişkiyi kişilerin varoluş düzeyleri olarak ele almaktadır. Bu kurama göre bireyin doğası açık bir sistem olmasından dolayı sabit bir düzeyden diğerine sıçrayarak gelişir, bireyin psikolojisi de bu geçişlerde yeni bir şekil alarak bireyin benimsemiş olduğu değerlere göre farklılık göstererek gelişir. Bu kurama göre, hiyerarşik sistemdeki düzeylerde denge durumu oluşması halinde birey hiyerarşi sıralamasındaki bir üst basamağa geçecektir. Bireylerin içerisinde buldukları denge durumları onların psikolojilerini yansıtarak bireye bazı nitelikler kazandırıp onların motivasyonlarını, davranışlarını, düşünce ve tercihlerini bulunduğu düzey uygun hale getirir. Bundan dolayı kişi içinde bulunduğu varoluş düzeyine uygun bir değer sistemine uyan genel bir yaşam biçimi geliştirerek o yaşam biçimine uygun davranışlar sergilemektedir (Turgut, 1998, s. 43).

Graves'in belirlediği var olma düzeylerini şu şekilde açıklanabilir (Graves, 1970, s. 138).

I. Düzey: Tepkisel Var Olma: Bu düzeyde, birey kendisinin temel yaşamsal ihtiyaçlarından olan fizyolojik ihtiyaçlara tepki vererek bunları gidermeye çalışır. Acıyı gidermeye yönelik davranış ve tutumlar benimsenir.

II. Düzey: Geleneksel Var Olma: Bu düzeyde, birey var olmak için çaba harcayarak neslin devamını sağlamak ister. Atalarının yaşam biçimine uygun yaşamak doğru davranış olarak algılanır.

III. Düzey: Ben-merkezli Var Olma: Bu düzeyde birey kendisinin ayrı bir birey olduğunu fark ederek yaşamlarını devam ettirebilmek için başkalarını üzerinde

baskı kurmak ister. Dolayısıyla, değerler bu güdüye hizmet edecek biçimde şekillenir. Bireyi birey yapan tutum ve davranışlar doğru davranış olarak algılanır.

IV. Düzey: Özverili Var Olma: Bu düzeyde birey için acı çekme ve ölümden sonraki hayat için yaşamak ön plandadır. Bireyde, yaratıcını koyduğu kuralları benimseyerek dünya nimetlerinden fedakârlık edip ölümden sonraki hayatta huzura kavuşma isteği vardır. Bireyi ölümden sonraki hayata hazırlayan tutum ve davranışlar doğru davranış olarak algılanır.

V. Düzey: Materyalist Var Olma: Bu düzeyde bireyde, dünyayı anlamaya çalışma, sırlarını keşfetme, pozitif bilimsel yöntemler kullanarak dünyaya hükmetme ön plana çıkar. Bunları sonucunda elde edilecek materyalist tatmin maddeperest bir yaşam ve değerlerin öne çıkmasına neden olur. Buna yönelik olarak başarı, sahip olma, statü, rekabet ve girişimciliğe yönelik tutum ve davranışlar doğru davranış olarak algılanır.

VI. Düzey: Toplumsal Var Olma: Birey, kendi yaşadığı zamanın yaşam biçiminin belirlediği rasyonel değerlerden çok insani değerleri benimser. Bu düzeyde, toplum bir bütün olarak değerlendirilir, bireyin başkaları için yaşaması, onların çıkarlarını en az kendi çıkarları kadar koruması gibi davranışlar doğru davranış olarak algılanır.

VII. Düzey: Varoluş: Bu düzeyde, değerler bilgiye ve kâinatla ilgili kozmik gerçekliğe dayanmaktadır. Bireyin kendisine olan güveni dini inancı nedeniyle değil, insani inanç nedeniyledir. Bu düzeyde birey hayata, bağımsızlığa ve toplumun çıkarlarına önem verir, farklı değerlere hoşgörülüdür, gücün kontrolsüz ve haksız kullanımına karşıdır.

1.4.3.Hofstede'in Değer Sınıflandırması

Hofstede'nin sınıflandırması, değerlerin tanımlanmasından çok değerlerin ilgili olduğu boyutları belirlemeye ve tanımlamaya yöneliktir (Doğan B. , 2012, s. 44). Hofstede, kişilerin benzer durumlarda benzer olaylara benzer tepkiler verdiklerini belirlemiştir. Ayrıca bireyin içinde bulunduğu durum ve zihinsel programı belirlenebilirse bireyin davranışlarının tahmin edebileceğini ifade etmiştir (Hofstede, 1980, s. 21). Bu kurama göre değerler zihinsel programlara kayıtlı olarak bireysel,

kolektif ve evrensel olmak üzere üç düzeyde bulunmaktadır. Tüm insanların genlerine kodlanmış bir şekilde bulunan ve tüm insanlar için ortak bir özellik taşıyan evrensel düzey, birey için en az kendisine özgü ve en temel düzey olarak kabul edilir. Gülmek, ağlamak, arkadaşlık, eğlenmek gibi faaliyetler bu düzeyde yer alır. Kolektif düzeyde ise, aynı kültüre sahip olan bireylerin ortak bir paydada buluşarak sahip çıktığı değerlerdir. Bireysel düzeyde, her bireyin birbirinden farklı olması aynı kültür ortamında bulunmuş bireylerde bile farklı davranışların ortaya çıkmasına neden olur. Dolayısıyla, farklı düşünceleri, tavırları, tutum ve davranışları olan bireylerin farklı seçimler yapması, farklı değer yargılarına sahip olması normaldir (Turgut, 1998, s. 44).

Bu kurama göre, değerlerin yoğunluk ve yön olmak üzere iki özelliği vardır. Bireylerin, kendi davranışlarının iyi veya kötü olarak tanımlaması bireye ait değerlerin yönünü belirtirken, değerlerin birey için ne derece uygun olduğunu ne derece yoğun olarak benimsediği ise değerlere ait yoğunluk özelliğini belirtir (Turgut, 1996, s. 68). Hofstede değer boyutlarını toplumların karşı karşıya kaldıkları tehlike ve endişelerin giderilmesi temeline dayandırmıştır (Doğan B. , 2012, s. 44). Hofstede'in değer kuramının dört boyut içerdiği görülmektedir. Bunlar, belirsizlikten kaçınma değer boyutu, güç mesafesi değer boyutu, bireycilik ve toplumsallık değer boyutu ve eril dişil değer boyutu olarak isimlendirilmiştir.

Belirsizlikten Kaçınma Değer Boyutu: Bireysel, kurumsal veya toplumsal düzeyde mevcut düzenin bozulması kişiler üzerinde gerginlik, huzursuzluk ve rahatsızlık oluşturarak belirsizliklerin ortaya çıkmasına neden olur. Yeterli bilginin bulunmaması, karmaşıklığın bulunması, değişimlerin önceden tahmin edilememesi gibi durumlarda bireyler kendilerini tehdit altında hisseder ve kendilerini korumaya çalışırlar. Bu çeşit durumlar ise bireyler için endişenin kaynağı olarak görülmektedir. Ancak farklı toplum ve kültürlerin belirsizliğe karşı duydukları endişeler aynı düzeyde olmamaktadır (Doğan B. , 2012, s. 64). Bazı kültürdeki bireyler belirsizlik taşıyan durumlardan uzak durmaktadırlar. Böyle toplumlardaki bireyler geleceği belirsiz olarak görmekte ve bilinmeyen olay ve olgulardan kaçınmaktadırlar (Şişman, 2002, s. 145). Yönetim faaliyetlerinde, karar verme mekanizmalarında sorun çözme işlevlerinde değerlendirmeler herkes için geçerli olan kurallara bağlanarak yapılırsa belirsizlikten kaçınılmış olunur. Bir toplumda kuralların çözüm için kullanılma düzeyi o toplumun

belirsizlikten kaçınma düzeyi ile doğru orantılıdır. Eğer sorunlar öznel kriterlere bağlı olarak çözülüyorsa o toplumun belirsizlikten kaçınma düzeyi düşüktür. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan gruplarda kaygı düzeyi düşük, strese ve değişime tepkiler azdır (Hofstede, 1980, s. 115).

Güç Mesafesi Değer Boyutu: Güç mesafesi, toplum veya gruplarda kendi içlerinde eşitsizlikleri benimseme düzeyleri ile ilgili kültürel bir değişkendir (Hofstede, 1980, s. 70). Yönetenler veya güçlüler hâkimiyet alanlarını genişletme eğiliminde bulunurken yönetilenler daraltma eğilimine girerler. Dolayısıyla bir çatışma yaşandıktan sonra bir uzlaşma yaşanacaktır. Uzlaşma, güçlülerin hâkimiyet alanlarını genişletmekten vazgeçtikleri ve yönetilenlerin bu durumu kabullendikleri noktada gerçekleşir. Bu nokta denge noktası olarak değerlendirildiğinde bu noktanın eşitliğe uzaklığı güç mesafesi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda güç aralığı yüksek olan toplumlar otokratik ve totaliter olurken güç aralığı düşük olan toplumlar ise demokratik ve çoğulcu toplumlardır (Doğan B. , 2012, s. 67). Dolayısıyla mesafenin fazla olduğu toplumlarda çalışanlar işverenlerin her zaman haklı olduğuna inanırlar, ast üst ilişkisi resmi ve sınırlıdır. Güç mesafesi düşük olan toplumlarda ise bireyler daha sorgulayıcı ve katılımcıdır, sınırlar kesin çizgilerle ayrılmadığında ast-üst eşitliği kabul edilebilir bir durumdadır (Koca, 2009, s. 75).

Bireycilik ve Toplumculuk Değer Boyutu: Bireycilik ve toplumculuk boyutu belirli bir toplumda bireysel değerlerin mi yoksa toplumsal değerlerin mi egemen değerler olarak algılandığını gösteren bir kültürel değişkendir. Ayrıca bireyin gruba bütünleşme düzeyi olarak da algılanmaktadır. Şöyle ki, eğer birey kendini bireysel özelliklerini ön plana çıkararak tanımlıyorsa bireyci, kendisini bir grubu, aileyi veya kabileyi referans göstererek tanımlıyorsa toplumcu değerlerinin ön plana çıktığını gösterir. Bireyci toplumlarda bireyin çıkarı, toplumcu gruplarda ise grubun çıkarı öncelik kazanır (Doğan B. , 2012, s. 73). Bireysellik, toplumdan bağımsız olma, özgürlük, özerklik, uzaklık gibi kavramlarla açıklanırken; toplumculuk ise gruba bağımlı olma, güven, grup içi uyum kavramları ile açıklanmaktadır (Tüz, 2004, s. 13). Bireyin topluma karşı sorumluluğu sadakat, toplumun bireye karşı yükümlülüğü ise onu korumaktır (Şişman, 2002, s. 148).

Eril-Dişil Değer Boyutu: Eril ve dişil değer boyutu değerlendirilirken bir toplumda bulunan bireyler arası ilişkinin nasıl olduğu gösteren seçimlerle ilgilidir (Doğan B. , 2012, s. 74). Toplumdan topluma farklı tercihler gösteren bu değerler, örgütlerin bazılarında erkeklere özgü değerler daha baskın durumda olurken bazılarında ise kadınlara özgü değerler daha baskın durumda olabilir (Şişman, 2002, s. 149).Kısacası, erillik ve dişilik değerleri, toplumda cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade eder (Hofstede, 1980, s. 185). Őefkat, merhamet, nezaket sadakat, insani ilişkilerde uyum ve birliktelik dişil davranış özelliklerini temsil ederken; rekabet, ekonomik g, otoriter ve uzlaşmaz g eril davranış özelliklerini yansıtır (Doğan B. , 2012, s. 74).

1.4.4.Rokeach'in Değer Sınıflandırması

Belli bir toplumda yaşayan bireylerin hangi değerlere sahip olduğu ve bunların ne Şekilde sınıflandırılabilceği (Doğan B. , 2012, s. 49) noktasında çalışma yapan Rokeach dünyada bulunan tüm insanların bir değer sistemi içerisinde belirli bir sıra ile düzenlenmiş değerlere sahip olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca bireyin içerisinde bulunduğu kültürün ve toplumun oluşturduğu aynı değerlere bireyler farklı derecelerde bağlı olduğunu savunmuştur (Rokeach, 1973, s. 58). Dolayısıyla bu kurama göre değer sistemi, bireye özgü olup kendisinin önem sırasına göre belirlediği değerler organize edilerek oluşturulur. Değer sistemine eklenen yeni bir değer, kişiye özgü sıralamayı değiştirerek tekrar düzenlenmesine neden olabilir. Ayrıca, değişken bir yapıya sahip olan sistem zaman içerisinde aynı sırada sabitte kalmayabilir. Bireye özgü bu değer sitemine bakıp bireye ait kişilik yapısı hakkında bilgi sahibi olarak tutum ve davranışları tahmin edilebilir (Devrani, 2010, s. 61). Bununla birlikte, bireye özgü olan bu değerler serisi, bireylerin sergiledikleri etik davranışları belirlemede ve kendilerini diğerleri ile karşılaştırmada bir referans noktası olarak kullanılmaktadır (Silah, 2000, s. 72). Bu kurama göre değerler bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlara sahiptir. Bilişsel boyutta, bireyin bir değere sahip olduğunu bilmesi, buna bağlı olarak zihinsel anlamda ne yaptığını farkında olması (Rokeach, 1973, s. 63) ve doğru davranışların nasıl yapıldığını zmsemesidir (Turgut, 1996, s. 45). Birey duygusal boyutta olumlu davranışları onaylayarak olumsuz eylemleri eleştirir. Bu boyutta değerler bireyin duyularında gerçekleşen hislerdir. Değerler, davranışsal boyutta eylem, tutum ve davranışlarla rehberlik yaparak arabuluculuk özeliği sergilerler. Sonuçta bu kurama

göre, bireylerin sahip olduğu tüm değerler önem derecelerine göre organize edilerek bir sistem oluşturulmuştur. Organize olan bu değerler var olma amaçlarıyla ele alınarak davranışsal zihinsel ve duygusal boyutta incelenmiş ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli davranış şekilleri belirlenmeye çalışılmıştır (Rokeach, 1973, s. 66).

Rokeach, gözlemlendiği değerlerin tanımlarını yaparak bireylerden yaşamlarındaki ilkelere şekil veren değerlerin neler olduğu hakkında bilgi isteyerek değerleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma yoluyla elde ettiği bilgilerin ışığında değerleri 18 tanesi amaçsal, 18 tanesi araçsal olmak üzere iki gruba ayırmıştır (Doğan B. , 2012, s. 49).

Amaçsal değerler, bireyin hayat boyunca ulaşmak istediği rahat bir yaşam, özgürlük, aile güvenliği gibi hayatsal amaçları ifade ederken; araçsal değerler ise bireyin amaçsal değerlerine ulaşmak için seçerek benimsediği hırs, cesaret, kibarlık, dürüstlük gibi davranışlardan oluşur. Rokeach amaçsal ve araçsal değerler arasındaki ilişkiyi değerler sistemi olarak değerlendirmiştir (Özkalp & Kirel, 2005, s. 125).

Amaçsal değerler, araçsal değerler karşılaştırıldığında daha soyut ve evrensel özellik gösterirken araçsal değerler daha göreceli ve somuttur. Amaçsal değerler belirli bir sıralamada kendisinden daha düşük düzeydeki değerlere göre amaç özelliği taşıırken kendisinden daha yüksek düzeydeki bir değere göre araç konumundadır (Argandona, 2003, s. 21).

Amaçsal ve araçsal değerlerde kendi içlerinde iki gruba ayrılarak değerlendirilir. Amaçsal değerler içerisinde hayatın amacını yansıtan dünya barışı, dostluk gibi değerler toplumsal grubu temsil eder. Mutluluk, esenlik gibi bireyin hayatına yönelik değerler ise bireysel gruba dâhil edilebilir (Turgut, 1996, s. 47).

Araçsal değerler ise ahlaki ve yeterlilik olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Hayatın amacından çok davranışın şekilleriyle ilgilenen ahlaki boyut, tutum ve davranışları iyi veya kötü olarak değerlendirerek sosyal boyutu ön plana çıkarır. Bireyde heyecan uyandıran veya bir olgu karşısında bireyi harekete geçiren yeterlilik değerleri bireysel özellik taşır. Bu bağlamda, bu değerlerin tutum ve davranışları

yönlendirici ve şekillendirici bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Rokeach, 1973, s. 69).

Rokeach'ın iki grupta topladığı değerler aşağıdaki gibidir

Tablo 1: Rokeach Değer Grupları

Amaçsal Değerler	Araçsal Değerler
Rahat Bir Yaşam	Hırs
Heyecan Verici Yaşam	Açık Fikirlilik
Başarma Duygusu	Yetenek
Barış İçinde Bir Dünya	Neşeli Olma
Güzellik(Estetik)	Düzenlilik
Eşitlik	Cesaret
Aile Güvenliği	Bağışlayıcılık
Özgürlük	Yardımseverlik
Mutluluk	Dürüstlük
İçsel Uyum	İleri görüşlülük
Olgunluk	Bağımsızlık
Ulusal Güvenlik	Zekilik
Zevk	Mantıklı Olma
Esenlik	Sevgi
Özsaygı	Sadakat
Sosyal Kabul	Nezaket
Dostluk	Sorumluluk
Bilgelik	Özdenetim

Kaynak: Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları s.50

1.4.5.Schwartz'ın Değer Sınıflandırması

Kültürel değerlerin bireysel değerleri referans olarak tespit edilebileceği varsayımına dayanan araştırmasıyla Schwartz kültürel farklılıklar konusunda yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Schwartz araştırmasında kültürler içerisinde yaşayan bireylerin 10 farklı değer özelliği gösterdiğini öne sürerek bu değer özelliklerinden faydalanarak bireysel ve toplumsal kültürlerin değerlendirmesinin yapılabileceğini savunmuştur. Farklı kültürlerde eş zamanlı olarak yapılan ölçümler sayesinde elde edilen bu değerler toplumlar arasındaki insani temel ihtiyaçları oluşturan unsurların neler olduğu belirlemiştir (Schwartz S. H., 1992, s. 30).

Ayrıca toplumsal gereksinimlerin karşılanmasına yönelik güdülenme temeline dayanan bu kuram bireysel değerlerin bazı temel boyutlar yardımıyla değerlendirilebileceğini öne sürmüştür (Doğan B. , 2012, s. 53). Schwartz' a göre bireylerin farklı önem derecelerinde çok farklı değerlere sahip olabilir. Dolayısıyla değerlerin önem derecesi bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu bağlamda bu görecelik bireylerin yaşamlarında motive edici unsur olarak görülebilir. Örneğin, gücü önemsemek, bireyin yaşamının her alanında güç ve hükmetme için çaba gösterme anlamı taşır. Ayrıca birey değer yargılarının kendisi için neden önemli olduğunun farkındadır (Kuşdil & Kağıtçıbaşı, 2000, s. 63).

Bu kuramın önemli özelliklerinden biri de zıt değer boyutları dinamik bir ilişki içerisinde olabilir bu sebeple bu değerler birbirleriyle uyumlu veya çelişkili özellik göstermektedir. Başka bir ifade ile değer tiplerinin birbiriyle olan ilişkisi yapısal olarak incelenebilir (Çukur, 2007, s. 37).Örneğin, bireyin uyarılım değerlerinin yüksek olması güvenlik değerlerinin benimsenmesini düşürmektedir (Kuşdil & Kağıtçıbaşı, 2000, s. 64).

Ayrıca muhafazakârlık ile zevk arasında negatif bir ilişki varken, kendi kendine yönetim ve evrensellik arasında pozitif bir ilişki olabilir. Dolayısıyla bu özellik belirli bir tutum ve davranış kültürel eğilimler ile ilişkilendirilerek kültürün tutum ve davranış üzerindeki etkisi hakkında daha sistemli bir değerlendirme yapılmasına olanak sağlar (Çukur, 2007, s. 37).

Schwartz bireysel düzeyde temel değerleri 10 boyutta incelemiş ve aralarındaki dinamik ilişkiye bağlı olarak iki karşıt grupta yer alan 4 üst boyutta bölümlenmiştir (Schwartz S. H., 1992, s. 32).

Temel bireysel değerlerin özünde ilk olarak, bu on değer tanınması ve bu değerlerin bireye nasıl etki ettiği söz konusudur (Schwartz S. H., 1992, s. 33). İkincisini ise bu değerlerin birbirlerini etkileme düzeyleri oluşturmaktadır. Böylelikle hangi değerlerin birbirlerine zıt olduğunu, hangilerinin birbirlerini desteklediği tespit edilebilir. Bu değerler arasındaki ayrımı oluşturan etken ise, değerlerin ilişkili olduğu motivasyon ile ulaşılmak istenilen hedeftir (Schwartz & Bardi, 2001, s. 275).

1.4.5.1.Temel Değer Boyutları

Güç (Power): Toplumsal konum ve sosyal yapı içerisinde saygınlığa sahip olma isteğidir. Bireyleri ve kaynakları kontrol altına alıp yöneterek sosyal güç, otorite sahibi olma arzusu şeklinde adlandırılabilir. Bireyin içerisinde bulunduğu sosyal yapı tarafından benimsenme isteği şeklinde de yorumlanabilir (Schwartz S. H., 1992, s. 34). Değerler: Otorite, zenginlik, genel imajın korunması, sosyal güç, sosyal kabul.

Başarı (Achievement): Toplumsal standartlara uygun olarak kişisel yetenekleri gösterme konusundaki başarı şeklinde tanımlanabilir (Schwartz S. H., 1992, s. 34). Değerler: Başarı, kabiliyet, hırs, zekâ, öz saygı.

Zevk-Hazcılık (Hedonism): Bireyin kişisel yaşamından ve yaptığı faaliyetlerden aldığı zevk ve duyduğu haz olarak tanımlanabilir. Bireyin sosyal yapı tarafından verilen işleri yaptığından dolayı aldığı zevkin yanında, görev dışı zamanlarda özel hayatındaki istek ve arzulara verdiği önemi ifade eder (Schwartz S. H., 1992, s. 35). Değerler: Yaşamda çeşitlilik, heyecan verici yaşam, zevk, eğlenceli yaşam.

Uyarım-Heyecan (Stimulation): Yaşamda heyecanlı şeyler yapmak, yenilikleri denemek ve hayata meydan okumaktır. Cesur olma, risk üstlenebilme, farklı fikirlere açık olma fırsat arayışı içinde olma gibi unsurlarla ifade edilebilir (Schwartz & Bardi, 2001, s. 278). Değerler: Cesaret, değişken bir hayat tarzı, heyecanlı bir yaşantı.

Kendi Kendine Yönetme-Özerklik (Self Direction): Bireyin düşünce ve eylemlerinde bağımsız ve özgür bir şekilde hareket edebilmesidir. Başkalarının etkisinde kalmadan kararlarını ve hedeflerini belirleyebilmesi şeklinde ifade edilebilir (Schwartz S. H., 1992, s. 35). Değerler: Yaratıcılık, özgürlük, bağımsızlık, merak.

Evrensellik (Universalism): Evrensel değerlere saygı duyarak, insanların ve varlıkların anlayışlı ve hoşgörü çerçevesinde iyiliklerini gözetmektir (Schwartz S. H., 1992, s. 36). Değerler: Geniş fikirlilik, bilgelik, sosyal adalet, eşitlik, barış içinde bir dünya, güzellik (estetik), doğa ile bütünleşme, çevreyi koruma, içsel uyum.

Yardımseverlik (Benevolence): Bireyin içerisinde bulunduğu sosyal yapının ve bu sosyal yapı içerisindeki kişilerin iyiliğini gözetme ve geliştirme isteği şeklinde ifade edilebilir (Schwartz S. H., 1992, s. 36). Değerler: Dürüstlük, bağışlayıcılık, sadakat, sorumluluk, dostluk, manevi yaşam, sevgide olgunluk, yaşamda anlam bulma

Geleneksellik (Tradition): Bireyin kültürel ve dinsel düşünce ve fikirlere saygı göstererek içerisinde bulunduğu toplumun geleneklerine bağlı kalması ve bu öğretileri kabul etmesidir (Schwartz S. H., 1992, s. 37). Değerler: Alçakgönüllülük, içtenlik, samimiyet, geleneklere saygı, ılımlılık, tarafsızlık, önyargısız olma

Kurallara Uyarlılık (Conformity): Bireyin kişisel yaşamında kendini, başkalarına zarar verebilecek ve sosyal isteklere aykırı olabilecek tutum ve davranışlarını sınırlandırmasıdır (Schwartz S. H., 1992, s. 37). Değerler: Bireysel disiplin, itaatkârlık, nezaket, ebeveynlere saygı

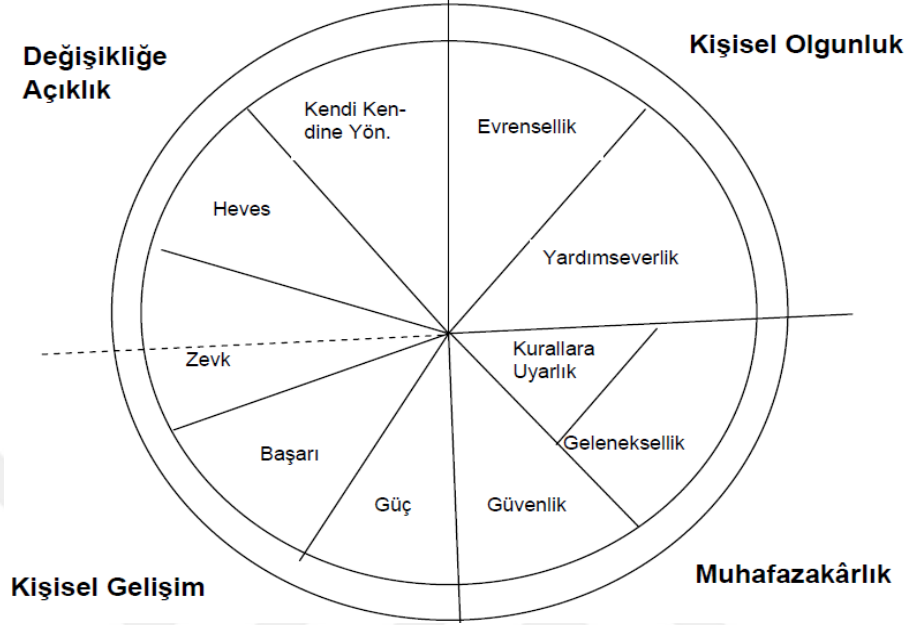
Güvenlik (Security): Toplumsal yapı içerisinde var olan ilişkilerin sürekliliğini, bireyin huzur ve güvenliğini ifade eder (Schwartz S. H., 1992, s. 37). Değerler: Aile güvenliği, ulusal güvenlik, sosyal düzen, yapılan iyiliğe karşılık verme, sağlık, ait olma duygusu.

Bu değerlerin düzeyleri bireylerin ve bu bireyleri oluşturduğu sosyal yapının olay ve olgulara bakış açısını yansıtmaktadır. Dolayısıyla bu değerler sosyal sonuçlara göre uyum veya karşıtlık içerisinde yer almaktadırlar. Örneğin; birey kendi başarısına odaklandığından, başkalarının başarısı için yardım etme eğiliminde değildir. Dolayısıyla, başarı ve yardımseverlik çatışma durumundadır. Diğer taraftan, yardım severlik ve kurallara uyarlılık değerleri bireyin içerisinde bulunduğu sosyal yapının onayını aldıklarından dolayı uyum halindedirler (Schwartz & Bardi, 2001, s. 279).

1.4.5.1. Üst Boyut Değer Sınıflandırması

Schwartz'ın zaman içerisinde çalışmaları ilerledikçe geliştirdiği 10 temel değer boyutlarının birbirinden bağımsız parçalardan çok birbirleriyle karşıtlık veya uyum şeklinde bir ilişkiyle bütüncül bir yapıda olduğu ortaya çıkmıştır. Schwartz 'a göre değerler birbirleriyle etkileşimli olarak bir üst boyutu oluşturmaktadır. Bu kurama göre, geliştirilen bu 10 değer motivasyonel amaçlara göre karşıtlık ve uyum çerçevesinde 2 üst boyutta gruplandırılmıştır. İlki değişime açıklık ve muhafazakârlık, diğeri ise kişisel gelişim ve kişisel olgunluk şeklindedir. Bu kurama göre, temel değer boyutlarını dizilimi, birbirleriyle uyum içerisinde olanların yan yana zıtlık içerisinde olanların ise karşılıklı bir şekilde yerleştiği dairesel bir düzlem içerisinde sıralanmıştır (Vinken, Soeters, & Ester, 2004, s. 51). Ayrıca, değerler arasındaki ilişkinin artması durumunda

çember içindeki noktalar arası uzaklığın azalacağı, ilişkilerin azalması durumunda ise noktalar arası uzaklığın artacağı savunulmuştur (Plutchik & Conte, 1997, s. 152).



Şekil 1: Değerler ve Değer Boyutları Arasındaki İlişki

Kaynak: Scwhartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in The Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.s.27

Değişime açıklık: Bu boyut bağımsız tutum, davranış, eylem ve düşünceleri kapsar. Yenilikler ve arayışlar ön plandadır. Dairesel düzlemde muhafazakârlık boyutunun karşısında yer alır (Schwartz S. H., 2006, s. 145). Kendi kendine yönetim, uyarım ve zevk değerleri üst boyutu oluştururken; yaratıcılık, meraklılık, farklı görüş ve düşüncelere saygılı olma, özgürlük, yenilikçilik, heyecanlı ve değişken bir hayata sahip olma, hayattan zevk alma gibi temel değerlerden oluşmaktadır (Scwhartz S. H., 1994, s. 28).

Muhafazakârlık: Bireyin kendini sınırlandırarak, benimsediği değerleri korumaya çalışması ve sosyal yapı içerisinde var olan değişimlere karşı direnç göstermesi olarak tanımlanabilir. Dairesel düzlemde değişime açıklık boyutunun karşısındadır (Schwartz S. H., 2006, s. 146). Kurallara uyarlılık, geleneksellik ve güvenlik değerleri üst boyutu kapsarken; itaatkârlık, samimiyet, affedicilik,

alçakgönüllülük, iyiliğe karşılık vermek, kardeşlik, büyükler saygı gösterme, mevcut düzenin sürmesini istemek, kendini sınırlandırmak, aile ve toplum güvenliği, kibarlık, temizlik, geleneklere bağlılık, olgunluk gibi temel değerlerden oluşmaktadır (Scwhartz S. H., 1999, s. 31).

Kişisel Olgunluk: Sosyal yapı içerisindeki diğer bireylerin mutluluğu, istekleri ve çıkarları önemlidir. Dairesel düzlemde kişisel gelişim boyutunu karşısında yer alır (Schwartz S. H., 2006, s. 147). Evrensellik ve yardımseverlik değerleri üst boyutu oluştururken; yardımseverlik, adalet, eşitlik, farklı görüşlere toleranslı olma, dürüstlük, fedakârlık, sadakat, affedicilik, barış, özgürlük, sorumluluk sahibi olma, çevreyi koruma, doğayla uyum içinde olma gibi temel değerleri kapsar (Scwhartz S. H., 1999, s. 32).

Kişisel Gelişim: bireyin kişisel çıkarları ön plandadır. Kişisel Olgunluk boyutunun karşısında yer alır. Güç, başarı ve zevk değerleri üst boyutu oluştururken; başarı, hırs, güç, otorite, etkili olma, zeki olmak, zenginlik, bağımsızlık, yeteneklilik, rekabet odaklılık, çok çalışma, girişkenlik gibi temel değerlerden oluşur (Scwhartz S. H., 1999, s. 33).

2.ÖRGÜT VE İNOVASYON KÜLTÜRÜ

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Farklı kişisel özelliklere sahip bireyler tarafından oluşturulan örgütsel yapılar toplum içerisinde faaliyet gösterdiklerinden o toplumda var olan kültürün hem bir ögesi durumunda bulunurlar hem de buldukları yapı içerisinde kendine özgü bir kültür oluştururlar (Karaman, 2005, s. 72). Dolayısıyla, örgüt içerisinde oluşan kültür; antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve ekonomi gibi bilim dalları ile ilgilenen akademisyenlerin ilgi odağı olmuş, gelişen ve değişen toplumsal olaylara bağlı olarak iş dünyasında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için yöneticiler açısından gün geçtikçe önem kazanmıştır (Yahyagil, 2004, s. 54). İlgili alanlarının fazla olması örgüt kültürü ile ilgili birçok tanım yapılmasına neden olmuştur. Farklı bakış açılarından dolayı bu kavramın ele alınış şekli ve tanımı farklılık oluşturmaktadır (Türk, 2007, s. 3). Dolayısıyla, farklı yönlerden bu kavramı için geliştirilmiş bazı tanımlar aşağıda belirtilmeye çalışılmıştır.

Farklı kültürlerden gelen bireylerin bir örgüt içerisinde görevsel ve mesleki değer ve ilkeler etrafında bir araya gelip diğer grup ve örgütlerden farklı ve kendilerine özgü ortak değer ve inanç sistemi oluştururlar. Bu oluşan sistem, örgütü oluşturan bireylerin kişisel ve kültürel özellikleri, tutum, düşünce, inanç ve ahlak anlayışları farklı olsa da bireylerin aynı sosyal yapı içerisinde varlıklarını devam ettirmelerinde önemli bir etkidir ve bu sistem de örgüt kültürü olarak adlandırılır (Eren E. , 2006, s. 147). Her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklı olmasını ifade eden örgüt kültürü, örgütün bireylerinden uyum göstermesini beklediği örgüte özgü bir kimlik gibidir. Bu kimlik, örgütün misyonu, stratejileri, çalışma ilkeleri, gelenekleri, değerleri sembolleri, tutum ve davranışları gibi unsurlardan oluşur (Berberoğlu, 2003, s. 192).

Genel olarak örgüt kültürü, bir sosyal yapı içerisindeki bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen değerler, inançlar normlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanır. Ayrıca örgüt üyelerinin düşünce ve eylemlerini yönlendiren baskın değer ve inançlar bütünüdür (Dinçer, 1998, s. 348). Bununla birlikte, bireyler arasındaki

ilişkileri şeklini oluşturan, örgüt içerisindeki faaliyetlerin nasıl yürütülmesi gerektiğini gösteren yazılı olmayan kurallardır (Okay, 2005, s. 212).

Sosyal yapının bireyleri tarafından üretilen değerler (Başaran, 2008, s. 395) olarak görülen örgüt kültürü, örgütün her basamağında bulunan kişilerin tutum ve davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü biçimlendiren felsefeleri, ideolojileri, değerleri, inançları, beklentileri ve normları içermektedir (Bakan İ. , 2004, s. 20). Bu bağlamda, örgüt kültürü, hem bireyin tutum ve davranışlarından etkilenir, hem de kişilerin düşünce eylemlerini etkiler (Tutar, 2000, s. 170).

Bir başka tanıma göre örgüt kültürü; belirli bir sosyal yapının dış çevreyle uyumu ve içsel bütünleşme konusundaki problemlerinin üstesinden gelmeye çalışırken çözüm ürettiği için doğru kabul edilen, bu sosyal yapı tarafından keşfedilmiş ve geliştirilmiş temel varsayımlardır. Bu varsayımlar, örgüt içerisinde karşılaşılan problemleri algılama, düşünme ve üstesinden gelmek için doğru yol olarak örgüte yeni katılan bireylere öğretilmesi gereklidir (Schein, 2010, s. 18).

Örgüt kültürü 3 katmanlı buz dağına benzetilecek olursa, suyun üstünde ve görülebilen kısım, kişiler tarafından üretilen kısımdır; düşünce, tutum ve davranışlar bu kısma örnek olarak gösterilebilir. Orta katman değerlerden oluşur. Bireylerin paylaştığı ve benimsediği yargıları içerir. En alt katmanda ise bireyin içselleştirdiği, kendi benliği ve çevreyle kurduğu ilişkinin niteliğini yansıtan ve gözlemlenemeyen temel varsayımlardır. Temel varsayımlar bilinçsiz, eski inançları, kabulleri, düşünce ve duyguları içermektedir. Bunları değiştirmek oldukça zordur (Schein, 2010, s. 21).

Başka bir tanıma göre örgüt kültürü; örgüt içerisindeki bireylerin beklentilerini oluşturan, davranışları yönlendiren, elde ettikleri sonuçları etkileyen, içselleştirdikleri ve paylaştıkları, değer yargıları, semboller, normlar, kullanılan dil ve konuşma tarzları, iyi-kötü olarak kabul edilen unsurlar olarak görülebilir (Koçel, 1998, s. 58).

Benzer şekilde örgüt kültürü, örgüt içerisindeki tüm bireylerin düşünce ve eylemlerini ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller ile öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan bir nitelikte değer düşünce ve normlar bütünüdür. Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgüt kültürü kavramı düşünce, duygu,

norm, inanç gibi soyut kavramlarla birlikte tören, hikâye, kıyafet, dil, gelenek gibi gözlemlenebilen somut unsurları da içermektedir (Ataman, 2002, s. 520).

Yapılan tanımlara dikkat edildiğinde örgüt kültürü ilgili şu unsurlar ön plan çıkmaktadır (Doğan B. , 2012, s. 104).

- Örgüt -çevre ve örgüt içi ilişkilerle ilgili entegrasyon sorunların çözümünüyle ilişkilidir.
- Örgütün yaşam sürecinde oluşarak, değişebilmektedir.
- Esas temelleri, problemleri çözme konusundaki önerilerin ve şekillerin işe yarayacağına ilişkin içselleştirilmiş inanç ve temel varsayımlardır.
- Kabul edilen öncelikler ve çözümler içsel bütünleşme ve dış çevreyle uyum ile ilgili sorunları çözmektedir veya örgüt üyeleri tarafından o şekilde algılanmaktadır.

2.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Örgüt kültürü, ait olduğu sosyal yapının misyon, vizyon, strateji ve politika gibi unsurların belirlenmesinde ve uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte örgütsel değişimin ve etkinliğin oluşmasında ana faktörlerindedir (Vural, 2003, s. 63). Yönetim kademesinin örgüt içerisinde gerekli olan değişimleri gerçekleştirebilmesi ve performansın artırabilmesi için bir çevre oluşturmaya olanak sağlayan örgüt kültürü, içinde bulunduğu sosyal yapının stratejilerini ve politikalarını uygulamaya yönelik dirençleri ortada kaldırmaya yardımcı olur. Böylelikle, bireylerin örgüt içerisinde tutarlılığını artırarak örgüt içerisinde kontrol mekanizması oluşturur, bireylerin tutum davranış ve eylemlerini şekillendirerek düzenler. Bu bağlamda aidiyet duygusunu oluşturmaya yardımcı olur, bireylerin örgüte bağlanma ile ilgili engelleri ortadan kaldırmaya çalışır (Şimşek & Fidan, 2005, s. 25).

Örgüt kültürü, örgütteki bireylere sadece o örgüte özel bir kimlik duygusu kazandırarak örgüt üyelerinin örgüte bağlanmasını sağlar. Böylelikle, sosyal yapıdaki sistemin dengesini güçlendirir ve üyelerin tutum ve davranışlarını düzenler (Smircich, 1983, s. 345). Bununla birlikte, örgütü içinde bulunduğu toplumla bütünleştirir ve

üyelerin birbirleriyle sosyal bağ geliştirmesine olanak sağlayarak örgütte bir sinerji oluşmasını sağlar (Eren E. , 2000, s. 373).

Bireylerin etkileşim ve iletişim içerisinde buldukları önemli sosyal yapılardan birisi de kar odaklı faaliyet gösteren şletmelerdir. şletmelerde örgüt kültürü; kurumun misyon, strateji ve politika gibi unsurların oluşmasında ve geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla örgüt kültürü, yönetim kademesinin, belirlenen politika ve stratejilerini kurum içerisinde uygulanmasını kolaylaştırarak başarıya ulaşmasında olanak sağlar (Eren E. , 1998, s. 399).

Örgüt kültürü, şletmede çalışanların karşılaştığı bazı problemlerin özölmesinde önem kazanır. Bu süreçte, yaşanan sorunların çalışanlar tarafından kurum kültürünün bir parçası olarak algılanması ve bu şekilde kabullenilmesi problemlerin aşılmasında önemli bir etkiye sahiptir. şletme içi iletişim ve etkileşimde olumlu bir etkisi bulunan örgüt kültürü, çalışanlar arasında ‘‘biz’’ duygusunu oluşturarak onların şletmeye bağlılığını artırır. Ayrıca şletme içerisinde oluşabilecek çeşitli çatışmalar kurum kültürünün oluşturduğu uygulama ve prosedürlerle çözülebilir (Hüseyin & Koyuncu, 1998, s. 227).

Kurum içerisindeki kültür, personellerin belirli norm ve değerleri benimseyerek kendilerinden istenilen görev ve sorumlukları yerine getirme noktasında daha kararlı ve tutarlı davranış sergilemesine yardımcı olur. Bunun sonucunda, yönetici-çalışan uyumunda pozitif bir etki sağlar. Bununla birlikte şletme kültürü; iş tanımı, yöntemi ve süreçleri gibi unsurlarda standart uygulamalar oluşturarak verimliliği artırır (Eren E. , 2006, s. 119).Böylelikle kurum içinde denge oluşur, çalışanların hangi davranışın arzu edildiğini bilmesi şletmeye karşı güven duymasını sağlar. Bunun sonucunda, kurum kültürü personellerde işleriyle ilgili istek oluşturur ve işlerini severek yapmalarına olanak sağlar (Terzi, 2000, s. 57). şletmedeki çalışan herkesin önemli olan unsurları kavraması örgüt kültürüyle sağlanmaktadır. Böylece personeller, günlük emir ve talimatlara gereksinim duymadan görev ve sorumluluklarını bu önemli olan unsurlar çerçevesinde yerine getirerek daha verimli çalışırlar (Dinçer & Fidan, 1996, s. 411).

Bir işletmenin sahip olduğu ve olması arzulanan temel değer ve normları kapsayan örgüt kültürü; iş görenlerin iletişim ve etkileşim alanı olarak bilgi yönetimini sağlaması onların verimli ve etkili çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, işletme kültürü; temel değerlerin içselleştirilerek bireysel ve kurumsal eylemlerde istikrar ve tutarlılığın sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Vural & Çoskun, 2007, s. 22).

2.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü kavramı genel olarak değerlendirildiğinde şu özelliklerinden bahsedilebilir.

- Öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Örgüt kültürü geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış ve halen görevde olan yöneticinin ve örgütü kuran liderlerin etkisiyle benimsenen norm ve değerlerle ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda, bireyler örgütün geçmişten getirdiği ve halen oluşturmakta olduğu inanç, norm, tutum ve davranışları öğrenerek benimserler. Dolayısıyla, gelecek nesillere aktarılabilir (Eren E. , 2000, s. 122)
- Kendini oluşturan parçaların toplamından farklı bir özellik taşır (Tevrüz, 1996, s. 86).
- Yazılı bir metin değildir, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Örgüt içerisinde bilinçlilik düzeyinin geliştirilmesi ve tüm örgüt içerisinde yaygınlaşarak öğrenilmesi güçlü inanışları daha bilinçli eylemler olarak ortaya çıkarır. Eğer bu bilinçlilik düzeyi oluşmaz ise örgütteki bireyler birçok şeyi farkında olmadan öğrenir, yanlışları doğru kabul ederek basmakalıp bir şekilde uygulamaya koyması muhtemeldir. Bu değer ve inanışlar da yazılı değildir (Eren E. , 2000, s. 123).
- Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir (Unutkan, 1995, s. 41).

- Bütüncül özellik taşır. Diğer bir ifade ile örgütün bütününe yönelik olup her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder (Unutkan, 1995, s. 41).
- Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır (Unutkan, 1995, s. 41).
- Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşerî unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar (Unutkan, 1995, s. 41).
- Kültürel unsurların oluşumunda bireyler arası etkileşim ve iletişim önemli rol oynadığı için örgüt kültürünün öğeleri duygularla içi içindedir (Unutkan, 1995, s. 41).
- Düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranış kalıpları şeklindedir. Örgüt kültürü, düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden geleceğe aktarılan bir yapıya sahiptir. Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir (Eren E. , 2000, s. 123).
- Üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir. Üyeleri tarafından benimsenerek içselleştirilmiş birtakım ve örgüte özgü unsurlar örgütün ortak ürünüdür. Bu ortak ürün, üyeler tarafından sahiplenilerek saygı duyulmalı, onun yaşaması için ve geliştirilmesi için birbirlerine ve gelecek nesillere mesajlar iletmeli, geçmiş tecrübeleri paylaşarak bu ortak ürünü yaşatmaya çalışmalıdır (Eren E. , 2000, s. 123).

2.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ

Örgüt kültürünün öğeleri örgüt kültürünü yaşatma, devam ettirme, gelecek kuşaklara aktarma gibi fonksiyonları yerine getirir. Bir sosyal yapıya ait örgüt kültürü, örgütün değer ve inanç sistemini güçlendiren, benimseten aktaran hikâyeler, semboller, kahramanlar ve kültürel ağlardan oluşmaktadır. Tüm bu değişkenler örgütteki bireylerin kültürü öğrenmelerini ve içselleştirmelerini sağlayan öğelerdir (Erdem F. , 1996, s. 37). Literatür incelendiğinde, örgüt kültürünün öğeleri iki aşamada ele alınmıştır. İlk olarak, örgüt kültürünün yapısını oluşturan değerler, inançlar, tutumlar ve normlar gibi temel

unsurlardan oluşurken diğeri ise, törenler, seremoniler, mitler, kahramanlar, hikâyeler, semboller ve dil gibi öğelerden oluşmaktadır (Unutkan, 1995, s. 45).

2.4.1.Değerler

Bireylerin tutum ve davranışlarını anlamada önemli bir unsur olan değerler, kişiler için nelerin önemli olduğunu tanımlayarak onların isteklerini, tercihlerini, istedikleri ve istemedikleri durumları gösterir (Terzi, 2000, s. 42). Daha çok olması istenilen durumları yansıtan değer sistemi, bireylerin içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere ve diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri işlevsel inançları temsil eder (Şişman, 2002, s. 92). Dürüstlük, saygınlık, başarı gibi arzulanan soyut tutum ve davranışlar değerlerin gösterdikleri hedeflerdir (Tevrüz, 1996, s. 91). Ayrıca bireyler sosyal hayatların karşılaştıkları tutum ve davranışları eylem ve uygulamaları, iyi-kötü, doğru-yanlış olarak değerlendirmelerinde ölçüt olarak da kullanılabilir (Şişman, 2002, s. 93).

Örgüt açısından değerler, örgütte hangi tutum ve davranışların istenilen, hangi eylemlerin kabul edilebilir olduğunu, yazılı olmayan fakat kural koyucu özelliğe sahip; örgütteki bireylerin benimsediği, paylaştığı, aktardığı örgüt kültürünün bir unsurudur (Karadeniz, 2010, s. 45). Örgütün temel bakış açısını, perspektifini ve temel anlayış sistemini oluşturan örgütteki değerler sistemi örgüt kültürünün, gözle görülmeyen fakat tutum ve davranışlarla hissedilebilen öznel ve içsel yönünü oluşturur. Bu temel bakış açısı ise örgütün iç bütünleşmesini hem de dış çevreyle olan adaptasyon sorunlarının aşılmasında önemli rol oynamaktadır (Güçlü, 2003, s. 151).

Diğer bir açıdan ele alacak olursak, örgüt içerisinde değerler örgütün varlığını, birliğini ve sürekliliğini sağlayabilmek için örgüt üyelerince doğru kabul edilerek içselleştirilmiş ve bu topluluğun duygu, düşünce, hedef ve ideallerini yansıtan temel inanışlar olarak görülebilir (Savaş, 2006, s. 18).

Bir örgüt içerisinde, değerler örgütteki tüm bireyler tarafından çoğu kez denenerek herkes tarafından kabul edilebilir bir duruma geldikten sonra içselleştirilmektedir. Bunun sonucunda değer sistemi örgüt içerisinde bireylerin kabullendiği, istenilen ve benzer davranışlar oluşturur (Altunay, 1999, s. 49).

Bu bağlamda değerler, tutumları, davranışları ve motivasyonu etkilemekte, örgüt içerisindeki davranış konusunda da önemli bir rol oynamaktadır (Demir, 2007, s. 33).

2.4.2. Temel Varsayımlar(İnançlar)

Örgüt kültürünün önemli bir ögesi inançlar veya temel varsayımlardır. Bu kavram farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde adlandırılmıştır. Hofstede kültürün temel unsuru inançlar olduğunu savunurken, Schein kültürün temel belirleyici ögesinin temel varsayımlar olduğunu savunmuştur. Detaylı incelendiğinde, iki yaklaşım da, içeriği aynı olan bir kavramı farklı sözcüklerle ifade etmişlerdir (Doğan B. , 2012, s. 51).

İnançlar, kişilerin olaylara ve diğer kişilerin tutum, davranış ve eylemlerine yönelik gözlemleri ve fikirleri neticesinde oluşmaktadır (Bozkurt T. , 1996, s. 91). Bir sosyal yapı içerisinde ise inançlar, örgüt içerisinde nelere inanılıp nelere inanılmayacağını gösteren değerlerdir (Bakan, Büyükbese, & Bedestenci, 2004, s. 42). Bununla birlikte, örgüt kültürünün temel unsuru olarak inançlar, örgütteki bireylerin kendilerini, diğer kişileri, içinde bulunduğu çevreyi kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme şekli olarak tanımlanabilir (Şişman, 1994, s. 83). Örgütte var olan ve kabullenilmiş inançlar, sosyal yapının üyelerine içinde bulunduğu olayları ve ilişkileri algılama, düşünme ve yargılama noktasında rehberlik yaparak, onları nasıl davranması gerektiği noktasında yönlendirir (Schein, 2010, s. 41).

Örgüt üyelerinin inançları kültürün oluşmasında ve sürekliliğinde önemli bir rol oynamaktadır (Bakan, Büyükbese, & Bedestenci, 2004, s. 42). Çünkü üyelerin sahip olduğu inançlar, kendi tutum, davranış ve eylemleriyle doğrudan ilişkilidir (Çelik, 2007, s. 63). İnançlar örgüt içerisinde öyle güçlü kabullenilmiştir ki üyeler bu kabullenmenin farkında bile değildir. Dolayısıyla zamanla içselleştirme ve benimsenme durumlarına göre kazandıkları geçerlilikle değerleri de şekillendirirler. Bunun sonucunda, inançlar örgütte yaşanabilecek değişimlerde direnç alanı oluştururlar (Güçlü, 2003, s. 152).

2.4.3.Normlar

Normlar, örgüt içerisinde bireylerin hangi durum ve şartlarda nasıl davranması gerektiğini açıklayan ve örgütün değerlerine göre oluşan ve şekillenen yazılı olmayan ilke ve uygulamalardır (Şişman, Örgütler ve Kültürler, 2002, s. 3). Başka bir deyişle, normlar örgüt üyelerinin ne şekilde davranacağını, nasıl faaliyet göstereceğini, görev ve sorumluluklarını nasıl yapacaklarını belirleyen davranış standartlarını ifade eder. Bir işin ne kadar yapılacağını ne şekilde yapılacağı ile ilgili standartları içeren davranış kuralları örgüt içerisindeki normlara örnek gösterilebilir (İrmiş, 1995, s. 101). Değerlere göre şekil kazanan normlar, günlük hayatta da etkilidir, bireylerin tutum ve davranış ve eylemlerine yol gösterir ve tercihlerini tespit eder (Şişman, 2002, s. 3).

Değerler ve normlar arasındaki en belirgin fark, değerlerin daha soyut kavramlardan oluşmuşken, normların daha belirgin ve somut standartlardan oluşmasıdır. Değerler bireyin eylemlerini tutum ve davranışlarını yönlendirici nitelikteki ilkelerden oluşur; normlar ise bireylerin belirli durumlarda ne şekilde davranması konusundaki örgütün beklentileridir. Mesela, yurtseverlik bir değer olmasına karşılık, bayrağa saygı bir normdur (Akdemir, 2008, s. 168).

Sosyalleşme sürecinde öğrenilebilen normlar zamanla alışkanlık hale gelir ve örgüt içerisinde ödül ve ceza sistemiyle korunur. Normlar bilinçli veya bilinçsiz olarak bireylere içinde buldukları sosyal yapı içerisinde nasıl davranması gerektiği konusunda bir his verir (Toprak, 2007, s. 29). Bu bağlamda, bireylere yeni bir ortam da bulduklarında normların neler olduğunu bilmediklerinden gerilim hisseder ve kaygı duyabilirler çünkü kişiler o ortamda kendisinden ne istendiğini, nasıl davranması gerektiğini tam olarak bilmemektedir (Akdemir, 2008, s. 168). Ayrıca, normlar örgütün amaçlarını başarılmasında yardımcı olurken bireysel başarıların önünde bir engel teşkil edebilir (Terzi, 2000, s. 47).

2.4.4. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar, sosyal bir yapı içerisinde saygı gösterilen ve bu sebepten dolayı tutum ve davranışları model olarak benimsenen yaşayan veya ölü, gerçek veya hayali bireylerdir (Doğan B. , 2012, s. 55).

Örgütün sahip olduğu inanç ve değerlerle özdeşleşen bu bireyler örgüt üyelerinin üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. Bu bireyler sergiledikleri görüntü ve takındıkları tavırlarla diğer üyelere rol model olarak örgütün değer, tutum, inanç ve norm gibi temel unsurların kabullenmelerinde önemli bir etkiye sahiptir (Çırpan & Koyuncu, 1998, s. 226).

Örgüt içerisinde ideal niteliklere sahip olarak algılanan kahramanlar, örgütteki bireyler açısından değerlerin ve inançların canlı olarak temsil edildiği ve gözlemlendiği rol model olarak görülmektedir (Şişman, 2002, s. 99). Bununla birlikte, kahramanlar örgüt içerisinde amaçlar çerçevesinde en ideal çalışma şeklini, ortak değerlerin ve normların oluşumunu ve bunların etkinliğini sağlama noktasında liderlik görevi üstlenebilirler (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003, s. 48). Rol model olarak kahramanlar ulaşılabilir bir kimlik sergilerler. Dolayısıyla her örgüt üyesinde onların bireysel başarısını ve etkinliğini örnek alarak onlara ulaşma isteği vardır (Özkalp & Kırel, 2005, s. 213).

Yeni örgütlenmiş sosyal yapılarda kurum kültürünü oluşturmak ve geliştirmek için örgüt içi etkileşim sürecine ihtiyaç vardır. Bu etkileşim süreci içerisinde, zor olayların üstesinden gelme, çatışmaları yönetme, işe alma, terfi gibi konularda kullanılan kriterler lidere göre şekillenir. Böylelikle örgüt üyeleri lideri dikkatli bir şekilde gözlemleyerek, onun tutum ve davranışlarını yorumlayarak kendilerince davranış kuralları oluşturmaktadırlar (Erdem F. , 1996, s. 47).

2.4.5.Hikâye ve Mitler

Örgütün geçmişi ile bugünü arasında iletişimi sağlayan hikâye ve mitler, olayların abartılarak anlatılması ve bunların nesilden nesle sözlü olarak aktarılması sonucu ortaya çıkmıştır (Unutkan, 1995, s. 10). Hikâyeler örgütsel değer ve inançları benimsetmek ve örgüt içerisinde kalıcı bir hale getirme amacı güder. Hikâyeler sözlü olarak anlatılmasının sonucunda ağızdan ağza dolaşarak gerçeklikten uzaklaşması ve değişikliğe uğraması kaçınılmazdır. Bu durumda da hikâyeler artık efsane haline gelmiş demektir (Güney, 2001, s. 180). Hikâyeler, sosyal yapının sahip olduğu inanç, değer ve norm gibi temel unsurların aktarılmasında ve devam ettirilmesinde taşıyıcı olarak önemli bir rol oynamaktadır (Unutkan, 1995, s. 10). Bir grup içerisinde kulaktan kulağa yayılan hikâyeler ne kadar çoksa bireylerin örgüte bağlılıkları o kadar yüksektir (Ergün, 2003, s. 35). Hikâyeler genelde örgüt liderleri, işten çıkarmalar, yanlışlıklara tepkiler, önemli başarılar, kuralların önemi, terfi ve atamalar gibi örgütsel bağlamdaki konulardan oluşur (Terzi, 2000, s. 5). Örgütteki hikâyelerde çoğunlukla örgüt içindeki eşitlik, örgütün üyesine desteği, örgütteki iş güvenliği, üyelerin örgüt içinde ve dışında engelleri nasıl aşacağı gibi konulardan bahsedilmektedir (Terzi, 2000, s. 6).

Tartışılmadan kabul edilen, tecrübe edilmemiş inançlar olarak algılanan mitler (Terzi, 2000, s. 52) ,kahramanlarla ilgili olan ve örgüt kültürünün aktarılmasına yardımcı olan hikâyelerdir (Erdem F. , 1996, s. 51). Mitler genel olarak gerçek yaşanmış hikâyeler olmasalar da örgüt üyelerine önemli gerçekleri duyurma görevini yerine getirirler. Üyeler tarafından kabullenilen ve paylaşılan mitler örgüt içerisindeki dayanışmanın gelişmesine katkı sağlarken, iç ve dış çevreden gelen belirsizlikten üyelerini korur (Akıncı, 1999, s. 135). Çünkü mitler, bireylerin yapmaya çalıştıkları faaliyetlerin daha önce yapılmış olduğu konusunda güvence verip, kuşkuları gidermeye çalışır (Terzi, 2000, s. 52).

2.4.6.Tören ve Seremoniler

Belirli bir misyonunun gerçekleştirilmesi için organize edilen törenler, özel bir düşüncenin iletilmesi için yapılan seremonik aktivitelerdir (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2001, s. 30). Törenler, örgütün temel değerlerini, misyonlarını, kimlerin ve nelerin önemli olduğunu açıklayan eylemlerdir. Törenler örgüt içerisinde kutlama aktivitesi olup, temel değerleri güçlendirmeyi ve bireyler arası bağı kuvvetlendirmeyi hedefler. Ayrıca, örgüte yeni katılımcıların tanıtılması, örgütsel düzen ve istikrarın devam ettirilmesi ve sembolik mesajlarla bireylerin sosyal bağlılık duygusunun gelişmesi noktasında katkı sağlar (Terzi, 2000, s. 48). Örgüt içerisinde buluşmalar, anma törenleri kutlamalar mezuniyet törenleri, emeklilik kutlamaları, çay, kahve ve yemek toplantıları, balolar ve kokteyller törenlere örnek olarak gösterilebilir (Şişman, 2002, s. 100).

Seremoniler ise belirli bir mesajı iletmek veya daha özel misyonları gerçekleştirmek için yapılan özel faaliyetlerdir (Battal, 2007, s. 88). Kişileri ödüllendirerek başarılarını kutlamak, başarılı çalışanları örnek göstererek diğerlerinin özenmelerini sağlamak ve bununla verimliliği artırmaya çalışmak gibi amaçlarından söz edilebilir (Özkalp & Kirel, Örgütsel Davranış, 2005, s. 213).

2.4.7.Semboller

Semboller örgüt içerisindeki duygu ve düşüncelerin örgüt üyeleri arasında iletilmesini sağlayan, sosyalizasyon sürecinde öğrenme aracı olarak örgütsel sistemin koruma ve sürekliliğinin sağlama fonksiyonuna sahip özel anlamlı obje, eylem ve olaylardır (Bakan, Büyükbese, & Bedestenci, 2004, s. 60). Kurumun simgesi olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, giysiler sembollere örnek olarak gösterilebilir (Cansu, 2006, s. 17). Ayrıca, törenler, ritüeller, hikâye ve mitler hepsi birer sembolü temsil etmektedirler. Duygusal mesajlar taşıyan böyle semboller örgüt kültürüne ait inanç, değer ve norm gibi temel unsurların üyeler arasında iletilmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Baytok, 2006, s. 18). Semboller örgütün sosyalizasyon sürecinde önemli bir öğrenme aracıdır. Buna ek olarak örgütsel sistemin korunmasında, sürdürülmesinde ve dengenin sağlanmasında önemli bir fonksiyona sahip özel anlamlı nesne, olgu ve olaylardır (Bakan, Büyükbese, & Bedestenci, 2004, s. 60).

Örgüt liderlerinin konuşmaları, eylemleri, tutum ve davranışları ya da örgütün geçmişte elde ettiği başarılar veya üyelerden birinin oluşturduğu ve giderek hikâyeye dönüşmüş bir olay zamanla örgüt içerisinde kalıcı bir sembole dönüşebilir ve bu semboller bir mesaj taşır. Böylelikle sembollerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışları şekillendirmede de önemli bir etkisi vardır (Erdem F. , 1996, s. 35).

2.4.8.Dil

Olgu ve anlamların aktarılmasında kullanılan dil, belli bir coğrafyaya ve kültüre ait toplulukların yaşadıkları tecrübeleri kuşaktan kuşağa aktarmakta kullanılan, öğrenilebilir, belirli bir şekilde düzenlenmiş işaret ve semboller sistemidir. Dolayısıyla dil kültürün aktarılmasında önemli bir etkisi vardır. Dil kültürün başta temel unsurları olmak üzere bütün öğelerini nesilden nesle aktararak, kültürün öğrenilmesine olanak sağlar (Eroğlu, 1996, s. 115). Bununla birlikte tarihi mirasın aktarılmasında önemi küçümsenemez ve kültürel farklılıkların temelini oluşturur (Unutkan, 1995, s. 503).

Her coğrafyanı bir ana dili olduğu gibi, her örgütün kendine özgü, örgüt üyelerinin en iyi şekilde kavrayıp kullanabileceği bir dili vardır. Sadece örgüt içerisindeki bireylerin anlayabileceği şekilde örgüt tarafından oluşturulmuş ve kendine özgü bazı mecaz ve benzetmeler üyelerin diğer üyelere, eylemlere, olay ve olgulara bakış açılarını etkilemektir (Şişman, 2002, s. 97). Böylece, örgüt üyeleri arasındaki bağı kuvvetlendirerek örgütte birleştirici rol oynar (Özkalp & Kırel, 2005, s. 213).

2.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEV VE FONKSİYONLARI

Literatür incelendiğinde örgüt kültürünün işlev ve fonksiyonlarını genel olarak şu şekilde açıklayabiliriz.

- Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası etkileşim ve iletişimde önemli bir etkiye sahiptir. Üyeler arasında birlikteliği sağlayarak takım ruhu oluşturur (Eren E. , 2006, s. 169).

- Üyelerin örgüte sadakatle bağlanmasını sağlayarak, onların örgütün faydasına fedakârlıkta bulunmalarını sağlar (Özkalp & Kirel, 2005, s. 162).
- Üyeler arasında yardımlaşmayı sağlar, örgüt içi kontrol mekanizması oluşturur (Özkalp & Kirel, 2005, s. 162).
- Üyelerin örgüt içerisinde istenen tutum ve davranışları anlamalarını sağlayarak verilen görev sorumlulukları başarma noktasında daha tutarlı ve kararlı olmalarını sağlar (Eren E. , 2006, s. 169).
- Örgütün bütünlüğünün ve devamlılığının sağlanabilmesi için, örgütsel unsurların etkin ve uyumlu bir şekilde koordinasyonun sağlanması gerekir (Tutar, 2006, s. 128) Bu noktada, örgüt kültürü belirli eylemleri özendirerek tutum ve davranışları etkiler ve örgütsel yapıdaki hiyerarşik sistemin bu davranışlarla koordine edebilmesinde yardımcı olur. Bu durum örgüt kültürünün koordine fonksiyonunu oluşturur (Okay, 2005, s. 239).
- Örgüt üyeleri kendilerini içinde buldukları örgüt ile bütünleştirerek ayrıcalıklı bir aidiyet duygusu kazanır. Bu durumda, örgüt kültürü onlar için bir kimlik oluşturur (Özkalp & Kirel, 2005, s. 162).
- Algılama ve hedef farklılıkları, güç dağılımı ve örgüt içi ilişkilerden dolayı çıkan çatışmalar, örgüt kültürünün ortaya koymuş olduğu standart uygulama ve yöntemlerle azaltılabilir (Eren E. , 2006, s. 169)
- Örgütün dış çevreye uyum sağlamak amacıyla örgütsel bölümleri arasındaki gerçekleştirilen iş birliği seviyesi örgüt içerisinde bütünleşmeyi gösterir (Ataman, 2002, s. 535).
- Üyelerin takım arkadaşları tarafından kabul görülme, iş yerinde arkadaşlık edinme, örgütün kabul görmüş bir üyesi olma gibi ihtiyaçlarını

karşılatabilmek için bireylerin hem üstleriyle hem de grup arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurma isteği ve beklentileri bütünleşme olgusu şeklinde yansımıştır (Şimşek Ş. , 2005, s. 212). Bu noktada örgüt kültürü üyelerin hem birbiriyle hem de örgütün tamamıyla bütünleşmesinde önemli rol oynar (Okay, 2005, s. 239).

- İş yapma sürecinde yöntem ve süreçlere standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.
- Yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve eylemsel yetkinlikler kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişimlerine olumlu katkı sağlar (Eren E. , 2006, s. 170).
- Bireylerin işe başlamalarını, işe devam etmelerini ve görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayan unsurların tamamını kapsayan motivasyon (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2001, s. 129) üyeleri ekonomik açıdan ödüllendirirken, bireyin örgüt içerisinde sosyal açıdan tatmin etmelidir (Ataman, 2002, s. 535). Güçlü bir örgüt kültürü bireylerin hem maddi hem de duygusal açıdan iyileştirilmelerine katkıda bulunur. Böylelikle, örgüt kültürü bireyler üzerinde motive edici etkiye sahiptir (Okay, 2005, s. 239).

2.6.ÖRGÜTSEL KÜLTÜR MODELLERİ

2.6.1.Quinn ve Cameron'ın Örgütsel Kültür Modeli

Quinn ve Cameron, geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde oluşturulan kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Cameron ve Quinn, örgüt kültürünü girişimci (adhokrasi), işbirliği (klan), yapılaşmış (hiyerarşi) , pazar odaklı kültür olmak üzere dört grupta incelemişlerdir (Eren E. , 2006, s. 148).

Quinn ve Cameron 'ın geliştirdikleri kültür tipleri şu şekilde açıklanabilir (İşcan & Timuroğlu, 2007, s. 124).

Girişimci (Adhokrasi) Kültür: Bu kültür modeli, iç ve dış belirsizlikler karşısında örgütün uyum, esneklik ve yaratıcılığını teşvik ederek örgütsel amaçlara ulaşmasını sağlamaya çalışır. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültür modelinde bireyler deneyimlerini kullanmaları, yenilik yapmaları ve risk almaları noktasında yönlendirilirler.

İş birliği (Klan) Kültürü: Bu kültürde, örgüt geniş aileye benzer. Ortak değerlerin paylaşımı, birlik duygusu ve düşüncesi, çalışanların örgütle bütünleşmesi gibi durumlar ön plandadır. Örgütsel amaçlara ulaşmak için ortak değerlerin paylaşılması gerektiğine inanılır.

Yapılaşmış (Hiyerarşi) Kültür: Bu örgüt modelinde istikrarlığı sürdürme ön plandadır. Örgütte standart kurallar, normlar, prosedürler, gelenekler, ileri düzeyde resmiyet ve hiyerarşi hâkimdir. Tüm faaliyetlerde gözetim, değerlendirme ve yönlendirme vardır (Eren E. , 2006, s. 150).

Pazar Odaklı Kültür: Bu kültür modelinde, sonuç odaklı iş hayatı vardır. Bu kültüre sahip örgütler piyasada önemli bir yere sahip olma ve Pazar egemenliğini sağlamaya yönelik çaba gösterirler. Rekabetçiliği ve verimliliği ön plana çıkararak her bireyin kişisel çıkarları peşinde koşmasına neden olur. Kazanma, başarı isteği, ödüllendirilme ön plandadır (Karcıoğlu, Kahya, & Buzkan, 2012, s. 83).

Cameron ve Quinn örgütlerin yaşamsal süreçlerini insan hayatına benzeterek, örgütlerin insanlar gibi doğma, büyüme, gelişme ve düşüş dönmelerini sırasıyla yaşayacağını ifade eder. Dolayısıyla, örgütler geçirdiği döngüsel süreçler içerisinde yukarıda bahsedilen bütün kültür modellerini sırasıyla yaşayacağını ifade etmişlerdir. Cameron ve Quinn, örgüt kurulma aşamasındayken yani hayat döngüsünün başında girişimci kültürü yaşayacağını savunmuşlardır. Zamanla örgüt büyüyerek gelişir, ortak değerle oluşmaya başlar, aidiyet duygusu gelişir, insan ilişkileri güç kazanır ve bu dönem de iş birliği kültürü yaşanır. Örgüt daha da büyüdükçe iş ortamındaki faaliyetler

ve örgüt yapısı karmaşıklaşır, işlerin kontrol edilebilmesi için kurallar, prosedürler ve yapısal düzenlemelere ihtiyaç olacaktır. Bu evrede örgüt yapılaşmış kültürü evresindedir. Örgüt son olarak pazarda üstünlüğü sağlamak ve rekabetçi avantajı elde etmek için pazar odaklı kültür modelini yaşayarak gelişimini tamamlar (Engin, 2002, s. 268).

2.6.2.Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin yapılandırılması ile ilgili araştırmalarından biri Handy tarafından yapılmıştır. Handy çalışmalarının temel disiplinlerini ve açıklamalarını Amerikalı sosyolog olan Harrison'un araştırmalarına dayandırmıştır (Unutkan, 1995, s. 57). Dolayısıyla Handy ve Harrison'un örgüt kültürü yaklaşımları birbirlerine benzediğinden ikisi birlikte açıklanmaya çalışılmıştır. Handy örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin düşünce, eylem, tutum ve davranışlarını şekillendiren normlar sistemi olarak ele almıştır. Handy örgüt kültürü modellerini adlandırırken Yunan mitolojisindeki tanrı isimleri olan Zeus, Apollo, Athena ve Dionisus olarak sınıflandırmıştır. Harrison ise yaptığı sınıflandırmada Handy'nin modelleriyle örtüşmektedir ve modellerini güç, rol, görev ve birey kültür modeli olarak 4 temel gruba ayırmıştır (Terzi, 2000, s. 76)

Güç Kültürü (Zeus): Genellikle örümcek ağına benzetilen güç kültürü örgütün merkezinde bulunan güçlü özelliklere sahip bir lidere dayanmaktadır (Akıncı, 1999, s. 74). En belirgin özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetim yapısı olduğundan kararlar merkezdeki kişi veya kişiler tarafından alınır, alt kademedekiler sorgulamadan sadece bu kararları uygular. Bu örgüt yapısında çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkezidir. Kontroller üyeler merkeze çağrılarak veya merkezin görevlendirdiği kişiler aracılığı ile merkez tarafından yapılır. Bu örgütsel yapıların çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri fazladır. Örgüt üyeleri merkezden yayılan etki ve güç ile merkeze bağlanırlar (Terzi, 2000, s. 79). Bu tür örgütlerde bölümler merkezden dışa doğru birimler şeklindedir. Merkezden uzaklaştıkça gücün ve yetkinin kaybolduğu görülür. Kaliteyi oluşturan Zeus ve ona yakın kişilerin yeteneğidir (Şişman, 2002, s. 142) Güç kültürüne daha çok küçük

işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır (Ataman, 2002, s. 57).

Rol Kültürü (Apollo): Bu kültürde bürokratik ilkeler ve uygulamalar ön plandadır. Rasyonellik, kurallar, prosedürler, hiyerarşik rol ve sorumluluklar, statü ve makam önemlidir (Şişman, 2002, s. 142). Bu tip örgütsel kültürde rol ve iş tanımlaması o işi yapan çalışandan daha önemlidir. Hiyerarşi, roller ve bunların işleyiş ve prosedürleri temel güç mekanizmalarıdır. Rol kültüründe çalışanların işinde risk yoktur ve her şey önceden bellidir. Dolayısıyla, hareketli ve yaratıcı bir kişilik bu tür kültürlerin bulunduğu örgütler için uygun değildir (Terzi, 2000, s. 77). Ayrıntılı iş tanımları ve hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi özelliklerinden dolayı Weber'in bürokrasi modeli ile benzerlik taşır. Bu kültürün resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülebileceği söylenir (Unutkan, 1995, s. 57).

Görev Kültürü (Athena): Bu kültür tipi daha önceki türlerden farklı olarak iş görenlere işlerini yapmaları hususunda özgürlük tanımıştır. Proje ve takım çalışmaları önemlidir. Çalışanlar bu örgütsel kültür içerisinde kendileri disipline ederek kontrol edebilir. Bu örgütsel kültür esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda görülür (Unutkan, 1995, s. 58). Bu kültürde temel ilgi noktası örgütsel amaçlar olup bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir (Terzi, 2000, s. 77). Çalışanların bu gruplara uyum sağlayabilmeleri için yetenek, yaratıcılık gibi özelliklere sahip olması gereklidir. Bu kültürde gücün kaynağı çalışanların sahip olduğu uzmanlıklardır. Dolayısıyla üzerlerine aldıkları sorumlulukları yerine getirirken karar verme yetkileri vardır bir bakıma yönetim tarafından işlerini yapmaları konusunda özgürlük tanınmıştır (Şişman, Örgütler ve Kültürler, 2002, s. 142). Başka bir deyişle, çalışanlar işleri üzerinde yüksek derecede kontrole sahiptirler. Bu tip örgütsel kültürde verilecek görevlerde veya takım oluşturmada işle ilgili yeterlilik aranır. Takımlar belli amaçlar doğrultusunda oluşturulurlar. Takımlar esnektir ve çevreye karşı hassastır. Takımlar, yaratıcılık ve problem çözebilmek için sinerji oluşturur. Özellikle danışmanlık şirketleri ile geliştirme ve pazarlama departmanlarında görev kültürüne rastlamak mümkündür (Türk, 2007, s. 62).

Birey Kültürü (Dionisus): Bu kültürün odak noktasında bireyin kendisi vardır. Hâlihazırdaki örgütsel yapı bireyin ihtiyaçlarını karışılmak, onu desteklemek ve mutlu olmasını sağlamak için çalışır. Asıl hedef bireyin ihtiyaçlarının tatminidir. Diğer kültürlerde iş görenler örgüt için çalışırken burada ise örgüt birey için çalışır (Terzi, 2000, s. 80). İşten çıkarma ve herhangi bir biçimde ceza verme önderin yetki sınırlarının çok uzağındadır (Savaş, 2006, s. 65). Terfi ve seçim gibi önemli kararlar eşit iş görenlerin oluşturduğu gruplar tarafından verilir. Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişinin faaliyet gösterdiği örgüt dışında da varlıkların koruyabilmenin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Bu kültürün örneklerine mimarlık, avukatlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanır (Terzi, 2000, s. 80).

2.6.3. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Model

Kurum kültürü alanında danışmanlık yapan Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin örgüt yapısına etkisinin yanında örgüt kültürü üzerinde de etkisinin olduğunu savunmuşlardır (Eren E. , 2006, s. 152). Deal ve Kennedy'e göre başarılı kurum, şirket veya örgütlerin kendilerine özgü, örgüt içerisindeki işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösteren yönetsel değerlere ve belirgin kültürel özelliklere sahiptirler. Bu değerler ve özelliklere başarının açıklayıcısıdır. Bu örgütsel kültür, örgütlerin çevrede bulunan belirsizliklere göre risk alma derecelerine ve çevreden alınan geri bildirim hızına göre sınıflandırma yapmışlardır. Bu iki değişken doğrultusunda dört kültürel sınıflandırma yapılmıştır. Bu örgütsel kültür tipleri erkek - maço kültürü, çok çalış - sert oyna kültürü, şirketin üzerinde iddiaya gir kültürü, süreç kültürüdür (Çetin, 2004, s. 24).

Sert erkek, Maço kültürü (Tough-Guy, Mocho Culture): Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlıklarla ilgili geri bildirim hızı olduğu çevresel şartlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve başarılarının geri beslemesini hızlı alan işletmelerdir. Birey ve kişiler bu kültürde ön plandadır. Grup veya takımlara ikinci plandadır. Bu kültürü benimseyen işletmeler ani ve cesur kararlar alabilen ve gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar ister. Örgütün lideri olarak görülen tepe yöneticisi ise riskli kararları cesaretle alabilir. Bu kültür ortamında

beklenmeyen sürpriz gelişme ve sonuçlar gerçekleşebilir. Bu işletmelerde risk faktörü yüksek olmasına rağmen kazançları o ölçüde yüksektir. Bu kültür ortamına sahip işletmeler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu kültüre sahip başlıca sektörler ise reklam, film, inşaat ve kozmetik gibi sektörleridir (Eren E. , 2006, s. 153).

Çok çalış /Sert oyna kültürü (Work Hard/ Play Hard Culture): Geri bildirim hızı hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu tür örgütlerde risk düşük olduğu için getirileri de düşüktür. Bu nedenle bu örgütlerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hâkimdir (Çetin, 2004, s. 44). Maço kültürünün aksine takım ve grup halinde çalışma önemlidir ve bu kültürde çok çalışarak yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar bu kültürün kahramanları olurlar. Çok çalışmanın ve takım çalışmalarının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ve kongrelerle amaç heyecanı canlı tutmaktır (Eren E. , 2006, s. 154). Özellikle moda sektörü, fastfood işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, emlakçılık, perakendecilik, otomobil satan firmalarda bu kültür hâkimdir (Terzi, 2000, s. 82).

Şirketin üzerinde iddiaya gir kültürü (Bet Your Company Culture): Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörlerde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabet üstünlüğü ve başarıya bağlıdır. Yalnız bu kahramanlar yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermeli, aceleci olmamalıdır. Bu kültürlerde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek risklidir. Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler. Bürokratik prensipler ve örgüt için aşırı kural ve bağlılıklar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir. Bu nedenle, meslektaşlık ilişkileri serbesttir, teknik konuları düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır ve bu teşvik edilir (Eren E. , 2006, s. 135). Bu örgüt kültürü büyük petrol şirketlerinde, havacılık ve uzay sanayinde ve harp sanayisinde görülebilir. Bu tür kültürler, yüksek kalitedeki icatlara yol açar ve ülke ekonomisinin gelişmesine yardım eder (Terzi, 2000, s. 83).

Süreç kültürü (Process Culture): Çevresel belirsizlik riski düşük olan ve kararlar için çevreden elde edilen geri bildirim yavaş olduğu örgütlerin kültürüdür. Klasik bir bürokrasidir. Kahramanlar, işini zamanında yapan ve detaylara bağlı olanlardır. Çoğunlukla özel ve mesleki bir dil kullanılır (Çetin, 2004, s. 45). Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedir. Bu kültürde unvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir (Eren E. , 2006, s. 155). Kamu örgütleri, mali hizmet örgütleri ve bankacılık sektöründe popüler olan bir örgüt kültürüdür. Bu tür kültürün bulunduğu örgütlerde geri bildirim yoksunluğu çalışanları ne yaptıklarına değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklaştırır. Tutum davranış ve eylemler muhafazakârlığı ve dürüstlüğü vurgular. Herhangi bir değişim çabası, olağan uygulamalarla mevcudun devamını sağlayabilmek için engellenir (Terzi, 2000, s. 84).

2.6.4.Schneider'in Örgütsel Kültür Modeli

Schneider' a göre kültür bir örgütü başarıya ulaşmasını sağlayan, olgular arasındaki dinamik ilişkileri gösteren bir modeldir. Örgütlerin ileriye dönük hedefleri gerçekleştirmek için uyguladıkları stratejiler ancak örgütün benimsediği kültürle uyum halinde başarıya ulaşabileceğini savunmuştur. Schneider tarafından yapılan araştırmada Kontrol-(Control), İş birliği-(Collaboration), Yetenek-(Competence), Yetiştirme-(Cultivation) olmak üzere dört örgüt kültürü tipi sonucuna varmıştır (Erkmen, 1998, s. 143).

Kontrol (Control) Kültürü: Bu kültürde bürokrasi anlayışı oldukça hâkimdir. Dolayısıyla, otorite ve güce sahip olma isteği, hiyerarşik yapının etkisinden dolayı yöneticilerin sosyal yapı içerisinde yüksek düzeyde etkiye sahip olmaları bu kültürün özellikleri arasında yer alır. Örgüt içerisindeki bireyler statülerini koruyabilmek için bu kültür içerisinde değişime oldukça büyük bir direnç vardır. Bu kültür içerisinde belirsizliğe ve başarısızlığa tahammül edilemez (Erkmen, 2010, s. 79). Çünkü bu kültürün merkezinde kesinlik vardır. Kontrol kültürü kesinlik, tatmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik ve doğruluğu sağlamak için vardır. Bu yüzden neredeyse risk alma yoktur. Bu kültürün temel amacı örgüt başarısını sağlamak, korumak ve geliştirmektir. Ayrıca, karar alma süreçleri, yetkilerle belirlenmiş, kural ve prosedürlerle belirlenmiştir.

Bu kültür türü disiplinden hoşlanan ve düzeni seven bireyler için oldukça uygundur. Genellikle bu kültür çeşidi büyük üretim şirketleri ve finans şirketlerinde görülmektedir (Terzi, 2000, s. 81).

İş birliği (Collaboration) Kültürü: Bu kültür çeşidinde sinerji önemli bir noktadadır. Bir başka deyişle, örgütün uyum içerisinde toplu bir şekilde hareket ederken üyelerin bireysel hareketlerinin toplamından daha fazla fayda sağlayacağına inanılır ve örgüt üyeleri bu yönde motive edilir. Bireysel amaçlardan daha çok örgütün amaçları ön plandadır. Bu ortak amaç ve hedeflerde çalışanları bir arada tutarak, üyelerin örgüte bağlılığını artırır. Bu kültürde bireysel yetenek ve çabalar örgüt bünyesinde dikkatli bir şekilde örgüt içi faaliyetlere uygun hale getirilerek bütünleştirilir. Bu kültürde öncelikli kural uyumdur. Çalışanlar gelişim ve ilerleme için örgüt içindeki faaliyetlerinde uyumlu olmak zorundadır (Erkmen, 2010, s. 80). Bu kültürün diğer bir özelliği de, karar alma süreçlerinde informal, organik ve insan yönelimli olmasıdır. Dolayısıyla bu kültür çok miktarda insanın çalıştığı yardım kuruluşlarında görülebilir (Terzi, 2000, s. 82).

Yetenek (Competence) Kültürü: Bu kültürde ayırt etme anlayışı ön plandadır. Bu kültürlerde teorik anlayışlara, yaratıcı düşüncelere, tasarlanmış alternatif fikirlere büyük ölçüde önem verilir. Karar alan süreçlerinde bilimsel ve analitik yöntemler izlenir (Terzi, 2000, s. 82). Bu kültür tipinde yaratıcılık çok önemlidir. Çalışanlar bireysel becerilerini geliştirmek ve bunları örgütün iç yapısına entegre etme konusunda teşvik edilir. Bununla birlikte bu örgüt kültüründe uzmanlaşma oranı oldukça yüksektir (Erkmen, 2010, s. 81). Bu kültür çeşidi araştırma örgütlerinde, reklam ajanslarında, danışmanlık şirketlerinde görülebilmektedir (Terzi, 2000, s. 82).

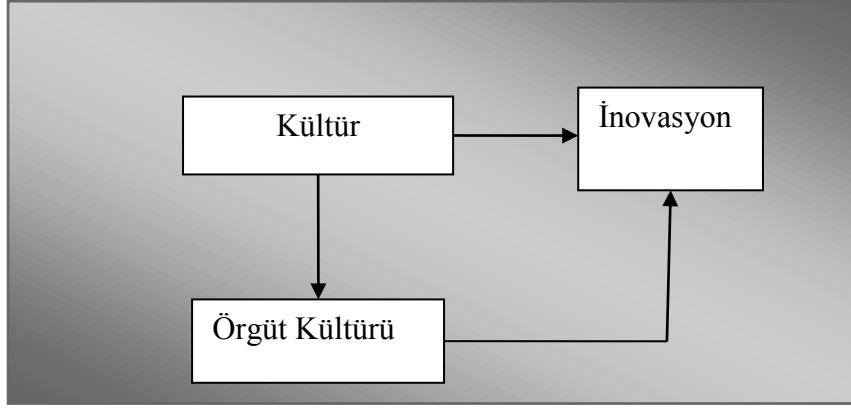
Yetiştirme (Cultivation) Kültürü: Bu kültürde hümanistlik bir yaklaşım söz konusudur. Örgütsel amaçların yanında bireysel amaçlarda ön plandadır. Düşüncelerin kolayca ifade edilebildiği, iyimser ve birey merkezli yaklaşımların var olduğu ideal bir çalışma ortamı sağlanmaya çalışılır. Bu kültür içerisindeki bireyler kendilerini gerçekleştirme düşüncesi vardır ve bu amaçla bütün potansiyellerini göstermeye çalışırlar. Bu kültür hem örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışır hem de örgüt üyelerinin ideal ve hedeflerini ön planda tutmaya çalışır. Bir başka deyişle, bireysel yetenek ve kişisel gelişimlerin ön planda tutulur, kişisel potansiyeller

geliştirilmeye çalışılır (Erkmen, 2010, s. 81). Karar alma süreçleri, sübjektif, açık görüşlü, organik ve insan yönelimlidir. Bu kültür insan gelişiminin güçlü bir şekilde vurgulandığı din ve sağlık örgütlerinde görülebilir (Terzi, 2000, s. 83).

2.6. KÜLTÜR- ÖRGÜT KÜLTÜRÜ- İNOVASYON KÜLTÜRÜ VE İNOVASYON İLİŞKİSİ

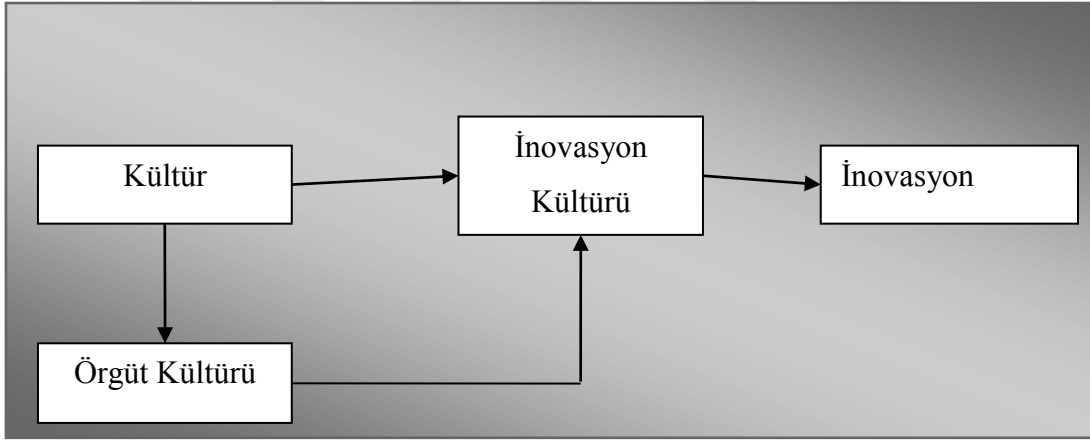
Değişen ve gün geçtikçe zorlaşan rekabet şartları göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlayan hiç kuşkusuz en önemli araç inovasyondur (Afuah, 2009, s. 98). Her işletme yaşamını sürdürebilmesi için en gerekli temel yetenek olan inovasyona ihtiyacı vardır (Drucker, 2001, s. 93). İşletmelerin inovasyon faaliyetlerini sürdürebilmeleri için ar-ge harcamaları, insan kaynağı, üst yönetim tutumu gibi özelliklere bağlı olmakla birlikte bu değişkenlerin en önemlilerinden biri de hiç şüphesiz kültürdür.

Kültürün inovasyon üzerindeki etkisini üç temel ilişki çerçevesinde incelemek mümkündür. İlki örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü ülkedeki ulusal kültür ile inovasyon arasındaki ilişkidir (Nakata & Sivakumar, 1996, s. 64). İkincisi, ulusal kültür ile örgüt içerisindeki örgüt kültürüdür. Çünkü ulusal kültür örgüt kültürünü şekillendirecektir (Schein, 2010, s. 113). Üçüncüsü ise örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkidir (Russel, 1989, s. 10). Tüm bu ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda şu sorun ortaya çıkmaktadır. Kültürel özelliklerin tamamının örgüt içerisindeki inovasyon süreciyle ilişkilendirilmesi düşünülemez. Böyle bir durumda örgüt kültürünün bir alt boyutu olan, inovasyona etki eden kültürel özelliklerin tamamı olarak tanımlayabileceğimiz inovasyon kültürü ortaya çıkmaktadır (Yiğit, 2014, s. 2).



Şekil 2: Kùltür-Örgüt Kùltürü ve İnovasyon İlişkisi

Kaynak: Yiğit,S.(2014). Kùltür,Örgüt Kùltürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında İnovasyon Kùltürü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 1-7. s.1



Şekil 3:Kùltür-Örgüt Kùltürü-İnovasyon Kùltürü ve İnovasyon İlişkisi

Kaynak: Yiğit, S. (2014). Kùltür,Örgüt Kùltürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında İnovasyon Kùltürü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 1-7. s.1

2.7.YENİLİKÇİ ÖRGÜTLER VE ÖZELLİKLERİ

Büyüme odaklı, fırsatlara ve tehditlerin farkında, teknolojik gelişmeleri takip eden, risk alabilen, birimler arası karşılıklı ilişkiler kurabilen, yaratıcılığı teşvik için çatışma ve tartışma ortamlarını oluşturabilen, değişime açık, her türlü farklılıkları kullanarak sinerji oluşturan örgütler genel olarak yenilikçi örgütler olarak görülmektedir (Uzkurt, 2008, s. 156).

Bu bağlamda yenilikleri benimsemiş örgütlerin genel özelliklerini şu başlıklar şeklinde değerlendirilebilir (Tidd & Bessant, 2005, s. 469).

- **Ortak Vizyon, Girişimci Liderlik ve İnovasyon Yapma Niyeti:** Girişimci bir liderlik tarzı benimseyen tepe yönetimin, örgüt içerisindeki üyelerin de benimseyerek içselleştirdiği ortak bir vizyon çerçevesinde sürdürülebilir bir rekabet için inovasyon yapma niyetinde olması gerekir.
- **Uyum Sağlayan Örgüt Yapısı:** Karşılıklı etkileşimi ve iletişimi, örgütsel öğrenmeyi ve yaratıcılığı destekleyen örgütsel tasarım çerçevesinde mekanik veya organik örgüt yapısı açısından dengenin sağlanması gerekir.
- **Yaratıcı Bireyler:** Örgüt üyelerini harekete geçirebilecek, etkileyecek, yönlendirecek ve liderlik yapabilecek fonksiyonlara sahip bireylerin yenilik sürecinde varlığının olmasıdır.
- **Etkili ve Verimli Grup Çalışması:** Sorunların çözümü için örgüt içerisindeki birimlerden başlayarak, örgütsel düzeye kadar olan sosyal yapıların ortak akli ile kolektif bir şekilde hareket etmesi gerekir.
- **Bireysel Gelişime Destek:** Çalışanların bireysel kapasite ve yetkinliklerini arttırmaya yönelik sürekli destek sağlanmasıdır.

- **Yaygın İletişim Ağı:** Örgüt içinde ve dışında yeniliklerinin takip edilebilmesi için bireyler, birimler, örgüt ve örgütler arası sürekli ve yaygın bir iletişim ve etkileşimin ortamının sağlanması gerekir.
- **Yüksek Oranda Katılım:** Yenilik yapma sürecindeki tüm faaliyetlere örgüt üyelerinin yetenek ve kabiliyetlerini kullanarak yüksek düzeyde katılımının sağlanması gerekir.
- **Örgüt Dışı Odaklanma:** Örgüt içi dinamiklerin değişen rekabet koşulları çerçevesinde yeniden şekillendirilebilmesi için, yaygın bir iletişim ağı ile örgüt dışı müşteri, pazar, rakip faaliyetlerinin, fırsat ve tehditlerin araştırılarak hareket edilmesi gerekir.
- **Yenilikçi Kültür:** Yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik etkili bir destek mekanizması ve motivasyon sisteminin olması gerekir.
- **Öğrenen Sosyal Yapı:** Örgütteki problemlerin tespiti ve çözümü adına örgüt içerisinde yaşanarak elde edilmiş geçmiş tecrübelerden faydalanarak, yenilikleri takip etmek için bilgiye örgüt içerisinde ve dışında arayarak proaktif bir eylemsel sistem gereklidir.

2.8.İNOVASYON KÜLTÜRÜ ve ÖNEMİ

İşletmelerin bilgi çağında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için hem inovasyon hem de bu inovasyonun ortaya çıkabilmesi için gerekli inovasyon kültürüne ihtiyaçları vardır. Yeniliklerin oluşturulmasından uygulanmasına ve işletme için fayda oluşturma sürecinin tamamında işletme içerisinde içselleştirilmiş bir inovasyon kültürü varsa işletme içerideki ve dışarıdaki değişimlere daha hızlı uyum sağlayarak bu süreçten kazançlı çıkacaktır. Aksi takdirde, işletmede yenilik yapma süreci uzayacak böylelikle başarısız olarak karlılığını ve rekabet avantajını kaybedecektir. İşletmelerde, yönetimin çalışanlarla birlikte hareket ederek işletme

içersindeki yönetsel problemleri tespit etmesi inovasyon kültürünün oluşum sürecini kolaylaştıracaktır (Canneralle & Piccioni, 2003, s. 378).

Bir işletmede inovasyon kültürünü oluşturmanın yolu, inovatif örgüt kültürü öğelerini örgüt bünyesinde bulundurmaktan geçmektedir. Enformasyon, bilgi, yetkinlik, yaratıcılık ve iletişim gibi öğeler inovasyon kültürünün sahip olması gereken aktif değişkenlerdir (Barker, 2002, s. 43). Dolayısıyla inovasyon kültürü sürekli değişen dış çevreyi takip ederek değişiklikleri örgüt yapısına uyarlayabilen örgüt kültürü çeşididir (Martins & Terblanche, 2003, s. 89). Sistemleştirilmiş iç organizasyon ve üst yönetim desteğiyle daha fazla kaynak kullanarak daha fazla müşteri ve tedarikçi sayısına ulaşmak için yapılan etkili grup çalışması işletmede inovasyon kültürünü oluşturmada etkilidir (Gupta & Wilemon, 1990, s. 31). Bu bağlamda inovasyon kültürünü tüketiciler için değer oluşturan ve işletmeye olumlu geri bildirim sağlayan faaliyetlerin bütünü olarak görülmektedir (Ahmed, 1998, s. 30). Ayrıca, bir işletmede inovasyonun yapılabilmesi inovasyon kültürü çerçevesinde çalışanların özveri ile birbirlerine bağlanması ve işletmenin esnekliğine bağlıdır (Kluge, Bayer, Deger, & Düsedau, 1996, s. 89).

İşletmede genel olarak bakıldığında ise; inovasyon kurumsal stratejiye dâhil edilmeli ve inovasyona ne zaman ve hangi alanda ihtiyaç olduğuna dair yol haritaları çıkarılmalıdır. Firma içinde inovasyon kavramı sistemli bir şekilde her departmanda kullanılmalı, bu kapsamda farklı disiplinlerin koordinasyon dâhilinde yaptıkları takım çalışmaları, eşgüdümü sağlama toplantıları ve destek mekanizmalarıyla inovasyon süreci iyi bir şekilde yönetilmelidir. Yine süreç esnasında yönetim ile çalışanların güçlü bir iletişim içinde olmaları, yapılan hataların hoşgörülle karşılanması ve bunlardan süreci iyileştirici öneriler çıkarılması inovasyon kültürünü oluşturma ve inovasyonun başarıya ulaşması adına önem arz etmektedir (Laforet & Tann, 2006, s. 371).

İnovasyon kültürünün örgüt için önemine bakıldığında, inovasyon kültürü örgüt içerisinde örgüt üyelerinin inovasyon faaliyetlerini ve sürecini destekleyen tutum, davranış ve eylemler geliştirmelerine yardımcı olan normlar geliştirmektedir. Bu normlar şu şekilde sıralanabilir (Russel, 1989, s. 12).

- Yeni fikirlere açık olmak
- Yeni fikir üreten bireylere maddi manevi destek vermek
- Yeni girişimcilik faaliyetleri için uygun seviyede risk almayı teşvik etmek
- Örgüt içerisindeki bireylerin yaratıcı tutum davranış ve eylemlerini desteklemek
- Yenilikleri ve inovasyon faaliyetlerini örgütsel problemler için stratejik bir çözüm yöntemi olarak algılamak
- Etkili ve gerekli değişim uygulamalarını desteklemek
- Örgüt içerisindeki hem bölümler arası hem de bölüm içi bilginin ulaşılabilirliğini sağlamak
- İleride ortaya çıkabilecek inovatif faaliyetlerle ilgili olarak örgüt dışında gerekli düzeyde, kişi ve gruplara iletişimi devam ettirmek.

2.9.İNOVASYON KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel yapı içerisinde, yaratıcılığı teşvik eden, iletişime, etkileşime ve bilgi akışını kolaylaştıran, araştırma ve geliştirmeyi destekleyen ve yenilikçi faaliyetleri önemseyen kültür ortamı oluşturmak inovasyon yapabilme açısından önemlidir.

Kültürel bir değişim ve dönüşüm süreci ile birlikte yenilikçi bir örgüt kültürünün geliştirilmesi mümkün olabilir. Bu süreç içerisinde yenilikleri benimsemiş bir inovasyon kültürü oluşturabilmek için örgüt üyelerinin yenilik sürecine katılımının sağlanması, değişimi destekleyen yönetim anlayışını geliştirilmesi, örgüt içinden ve dışından elde edilen bilgilerin sistematik olarak değerlendirmesi, bireyleri yenilik yapmaya teşvik edici ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir (Uzkurt, 2008, s. 142).

Tepe yönetimin desteği, örgüt içerisinde yenilikler için cesaretlendirme, ortak çalışma kültürünün oluşturulması, örgüt içerisindeki özerkliğin belirli sınırlar içerisinde

desteklenmesi, kaynakların yeterli olması hem inovasyonu hem de inovasyon kültürünü destekleyici unsurlar arasında gösterilebilir (McLean, 2005, s. 235).

Bununla birlikte, örgütteki lider konumundaki yöneticilerin örgüt içerisinde farkındalık oluşturarak, bireysel yeteneklerin, alt yapı sorunlarının ve örgütsel motivasyonun üzerine yoğunlaşması inovasyon kültürünü olumlu yönde etkilemektedir (Price, 2007, s. 321).

Örgütte, bireysel çıkarların yerine üyeler arasında güven ve dürüstlüğün sağlanması, örgütsel destek ve hoşgörü ön plana çıkarılarak cezalandırma ve ayıplanma engellenmeye çalışılması, tepe yönetimin yeniliklere sahip çıkması, üyeler arasında yaratıcı iş birliklerinin kurulması inovasyon kültürünün oluşmasında ve devam ettirilmesinde önemli faktörlerdir (Uzkurt, 2008, s. 145). Bunlara ek olarak, güçlü liderlik uygulamaları, kurum içi ve dışı etkili iletişim ve etkileşim mekanizması, başarıların ödüllendirilmesi, yenilik yapma gayretlerindeki hataların hoşgörü ile karşılanması, örgüt üyelerinin ve hedef kitlenin ihtiyaç ve beklentilerine öneme verilmesi inovasyon kültürünün oluşmasını önemli ölçüde etkilemektedir (Uzkurt, 2008, s. 146).

Örgütler var olan inovasyon potansiyelini kullanmak için yetenekli bireyler önemli bir rol oynamaktadır. Yaratıcı, coşkulu ve istekli bireylerin yer aldığı kurumlarda, yaratıcı fikir ve düşüncelerin üretilmesi mümkün olur. Bu bağlamda yenilikçi bir örgütsel kültürel tasarımın bu tarz bireyler tarafından benimsenip uygulanması ile örgüt zaman içerisinde sahip olduğu inovasyon kültürünü yenileyerek daha ileriye götürebilir (Steele & Murray, 2004, s. 320).

İnovasyon yapabilmek için örgüt içinde inovasyonu destekleyen bir ortam oluşturulmalı ve bu ortamın temel karakteristik özellikleri örgüt kültürü haline getirilmelidir. Örgütün kendisini daha yenilikçi hale getirebilmesi için örgütsel yapı ve süreçlerinde inovasyon kültürüne uygun birtakım düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Bu düzenlemeleri yaparken iç ve dış çevrenin getirdiği faktörler de göz önüne alınmalıdır. Başarılı yenilikçi örgütlerin kullandığı örgütsel yapıların özellikleri, karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşı olmasıdır. Yenilikçi örgütler

örgütsel sistemlerini ve bürokrasilerini basitleştirmeye yönelirler. Böylece hiyerarşik yapılarının hacmini azaltırken, örgütsel iletişim ve prosedürlerini de basitleştirmiş olmaktadır (Durna, 2002, s. 63). İnovasyon kültürü, yönetimin motive edici desteği, çalışanlara yeterli zaman ve kaynak sağlanması, örgüt içi bürokrasiyi azaltma ve karar alma özerkliğinin artması, teşvik ve ödüllendirmenin uygun şartlarda kullanılması, riskli uygulama ve projeler ve bunlardaki başarısızlıklara karşı tolerans gibi iç faktörler tarafından şekillenmektedir (Günday, 2007, s. 37).

Bunlarla birlikte, örgüt içerisinde belirli bir inovasyon metodolojisinin olmayışı, yeni fikirlere karşı önyargılı olma veya onları takip edememe, tepe yöneticilerinin inovasyon alanındaki dikkat ve bilgi eksikliği inovasyon kültürünü etkileyen olumsuz faktörlerdir (Morris, 2007, s. 20).

2.10.İNOVASYON KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

İnovasyona olumlu etki eden örgüt kültürü özelliklerini yani inovasyon kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Yiğit, 2014, s. 6).

- Yenilikçiliğin önemli olduğu, geniş bir vizyona sahip, yeni kaynaklara yönelerek örgüt içerisinde yaratıcılığı teşvik eden adhokrasi kültür tipi özelliği göstermesi
- Örgütsel öğrenmeye önem vererek bunun gerçekleştirilmesi
- Karar verme sürecinde mümkün olduğunca çok katılımcının olması
- Her seviyedeki yöneticinin yeni fikirlere açık görüşlü olması
- Lider olarak yöneticinin vizyonunu rahatça ifade edebilmesi
- Belirli oranda risk alabilmenin ve belirsizliği kabul etmenin teşvik edilmesi
- Grup ve takım çalışmalarının desteklenmesi
- Daha önceki başarısızlıklardan ders alınması
- Üyelerin bireysellik ve bağımsızlıklarının gerekli ölçülerde desteklenmesi
- Örgüt içi ve dışı iletişime etkileşime önem verilmesi
- Değişim oluşturarak, rekabetçi, performans odaklı bir kültürün oluşturulması

- Müşteri odaklılık çerçevesinde ödüllendirmenin yapılması
- Üyelerin örgütsel güvenlerinin oluşturulması ve sürdürülmesi gibi özellikler gösterir.

2.11.İNOVASYON KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞKENLERİ

Literatür araştırması yapıldığında inovasyon kültürü alanında çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu araştırmalara bakıldığında inovasyon kültürünün parametrelerini çeşitli çalışmalarda görülmektedir. Bu değişkenlerin tespit edilip sınıflandırıldığı çalışmalar üzerinde durulacaktır.

2.11.1.Amabile göre İnovasyon Kültürünün Değişkenleri

Amabile, örgütlerde çalışma şartlarının ve iş çevresinin inovatif faaliyetler çerçevesinde nasıl algılandığını psikolojik açıdan tüm boyutlarını ölçmek için KEYS (Assessing the Climate for Creativity Work Environment Inventory) ölçeğini oluşturarak kavramsal bir model geliştirmiştir (Amabile ve diğerleri 1996, s. 1156). KEYS ölçeği, her biri alt faktörlere sahip olan üç temel örgütsel faktör açısından örgütlerde yenilik, yaratıcılık ve inovatif olguların üyeler tarafından nasıl algılandığını ölçmektedir.

1-) Örgütsel Motivasyon: Genel olarak, örgüt içerisinde inovasyon sürecini destekleyen yönelimlerin ve yaklaşımların olmasıdır. Örgütsel faaliyetlerde yeniliklere yönelik üyelerin benimsediği ortak bir vizyonun olması ve bu süreçteki gayretli çalışmaların yönetim tarafından takdir edilmesi gerekir. Yönetimsel açıdan siyasi çekişmelerde ve statükocu anlayıştan uzak durulması örgütsel isteklendirme açısından önemlidir. İki alt başlık içerisinde incelenebilir.

- **Örgütsel Cesaretlendirme:** Fikirlerin yapıcı olarak eleştirilmesi, yaratıcı çalışmaların tanınması ve takdir edilmesi, yeni fikirler için destek mekanizmalarının oluşturulması, paylaşılan vizyon bu çerçevede değerlendirilebilir. Kısacası, çalışanlar kurum içerisindeki problemleri yaratıcı bir şekilde çözmeleri için cesaretlendirilirler

- **Örgütsel Engellerin Azlığı:** Kurum içi yıkıcı rekabetin azlığı, yeni fikirleri olumsuz bir şekilde değerlendirilmemesi, statükocu anlayışın olmaması gibi faktörler göz önünde bulundurulabilir. Kurum içerisindeki personel yaptığı faaliyetler hakkında olumsuz eleştirilerden endişe etmezler.

2-) Kaynaklar: Örgüt içerisinde inovasyon faaliyetlerine yönelik olarak ihtiyaç duyulan zaman, bilgi, finansman gibi kaynaklara ulaşmak olarak görülebilir. İki alt başlıktan oluşur.

- **Yeterli kaynaklar:** Çalışanın işlerini yürütebilmesi için gerekli finansman, bilgi, araç ve gereçlere ulaşabilme durumunu ifade eder.
- **Uygun iş yükü:** Çalışanın işlerini yapabilmek için zaman baskısı olmadan faaliyetlerini sürdürebilmesi, üretkenlik açısından da yönetimin gerçekçi olmayan beklentilere girmeden çalışanın yaratıcılığının engellenmemesidir.

3-) Yönetim Uygulamaları: Yönetimin; farklı değer, beceri ve yeteneklere sahip bireyleri bir araya getirerek oluşturduğu takımların yaptığı çalışmalarda elde edilen sinerjiyi örgütün vizyon çerçevesinde belirlediği stratejik amaçlara ulaşmak için kullanılırken çalışanları desteklemesi, yaptığı işleri ilgi çekici hale getirmesi ve işlerini özgürce yapacak kadar özerklik tanınması gerekir. 4 alt başlıktan oluşur.

- **Özgürlük:** Çalışanların neyi nasıl yapıldığı konusunda karar verme özgürlüğünün ve iş üzerindeki kontrol duygusunun olmasıdır.
- **Zorlayıcı ve İlgi Çekici Görevler:** Çalışanların yaptığı işi ilgi çekici bularak yaptığı işlerle yetinmeyerek daha zorlayıcı işleri yapma isteği ve arzusunun olmasıdır.
- **Yönetimsel Destek:** Yönetimin iyi bir çalışma modeli kurarak, şartlara bağlı olarak hedefleri yeniden yapılandırması, bireysel katkılara ve yaratıcı fikirlere değer vermesi, çalışma gruplarını destekleyerek güven oluşturması şeklinde yorumlanabilir.

- **Çalışma Grubu Desteği:** Farklı yetenekteki bireylerden oluşan çalışma grubunda, etkili bir iletişim ve bilgi paylaşımı çerçevesinde grubu oluşturan bireylerin yeni fikirlere açık olması, aralarında yapıcı bir yarışmanın olması ve birbirlerine güven duyması olarak değerlendirilebilir (Amabile ve diğerleri 1996, s. 1164).

2.11.2.Hurley & Hult göre İnovasyon Kültürünün Değişkenleri

Hurley & Hult 1998 yılında yaptığı çalışmada inovasyon kültürünün parametrelerini şu şekilde özetlemiştir (Hurley & Hult, 1998, s. 46).

- **Pazar Odaklı Olmak:** İnovasyon faaliyetlerinin sürdürülmesinde pazara yönelimli olmak inovasyon sürecinde etkili bir tetikleyici görevi üstlenmektedir.
- **Bilgi ve Güç Paylaşımı:** Bilgi akışının hiyerarşik basamaklar arasında sağlanması örgütün inovatif faaliyetlerine olumlu katkıda bulunur. Bilgi ve güç paylaşımı fikirlerin harekete geçirilmesinde ve yeniliklere karşı önyargıların yıkılmasında önemli etkenlerdendir.
- **Öğrenme ve Gelişime Açık Olmak:** Örgütlerde yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanmasında bireysel öğrenme ve gelişimin önemli katkısı bulunmaktadır. Bu öğrenme süreci yenilikleri anlama ve yeni fırsatları değerlendirilmesi ile ilgili sorunların çözümlerinde etkilidir
- **İş birliği ve Destek Sistemleri:** Örgüt içerisindeki farklı bölüm ve fonksiyonların etkileşim göstererek iş birliği geliştirmesi inovasyon yapma kapasitesini artıracaktır. Buna ek olarak, yeniliklerin getireceği risklere karşı oluşan korku duygusunun azalması yönünde destek mekanizmalarının kurulması inovasyon faaliyetlerini artıracaktır.
- **İletişim:** Örgüt içi ve örgüt dışı kapsamlı bir iletişim ve etkileşim süreci inovasyon sürecini destekleyici bir faktör olarak değerlendirilebilir.
- **Hiyerarşik Konumlandırma:** Hiyerarşik düzende basamaklar arasındaki imtiyazlı tutum ve davranışlar ve statü farklılıkları inovasyon sürecini engelleyen unsurlardır

- **Risk Ve Çatışmaya Yönelik Tolerans:** Örgütteki farklılıklardan dolayı oluşan çatışmalar etkili bir şekilde yönetildiğinde ve oluşabilecek risklere karşı yeterli tolerans gösterildiğinde bu durum örgütteki inovatif faaliyetlerin kapasitesine olumlu şekilde etki edecektir
- **Katılımcı Karar Verme Süreci:** Yenilik yapmaya yönelik faaliyetlerde bireyin kendini özgür hissetmesi, inovasyon sürecinde karar alma mekanizmasında yer alması bireyin örgüte bağlılığını artırarak inovatif faaliyetler yapma noktasında isteklendirir.

2.11.3.Martin & Terblance göre İnovasyon Kültürünün Değişkenleri

Martin ve Terblanche'ye göre inovasyon kültürü, sürekli değişen dış çevreyi takip ederek değişiklikleri örgüt yapısına uyarlayabilen örgüt kültürü çeşididir. İnovatif örgüt kültürüne sahip bir yapı değişimlerin takipçisi olduğundan, değişimlere daha hızlı cevap vererek rakiplerine göre avantaj kazanır. Martin ve Terblanche'ye göre inovasyonu belirleyen bir kültürün boyutları şu şekilde sıralanabilir (Martins & Terblanche, 2003, s. 69-73).

- **Strateji:** Kurumun; inovasyonu ve kaliteyi ön plana çıkaran açık bir vizyon ve misyon tanımı yaparak bu süreçleri hayata geçirmesi inovasyon stratejisinin uygulanmaya başladığının göstergesidir. Bu durum kurumun inovasyon yapma kapasitesine olumlu katkıda bulunacaktır.
- **Destek Sistemleri:** Bir işletmede inovasyon faaliyetleri için uygun ortamların oluşturulması ile ilgili sistemsel yaklaşımların varlığı önemli bir etkidir. Finans, zaman, bilgi teknolojileri yaratıcı insan gücü gibi faktörlere sahip olma sistemsel yaklaşımların oluşmasında etkilidir. Yeni fikirlerin desteklenmesi ve ödüllendirilmesi inovasyonu etkileyecek uygun ortamların oluşmasında önemli yer tutar.
- **Yapı:** Örgütün esnekliği, bireylerin özgürlüğü, etkili ve verimli takım çalışmaları inovasyon kültürünün temel dinamiklerini oluşturmaktadır. Bir örgütte karar alınırken insiyatif kullanabilme, çalışan özerkliği örgüt içerisindeki özgürlüğün önemli göstergelerindedir. Etkili ve verimli takım çalışmaları hem bireyleri disiplinli çalışmaya yönlendirir hem de bu

çalışmanın sonucunda sinerji oluşur. Bu durum örgütte inovasyon sürecini etkileyen bir durumdur.

- **Açık İletişim:** Örgüt içerisinde yapılan faaliyetlerin açık, güvenilir ve şeffaf olması çalışanların fikirlerini duygularını açıklarken kendilerini güvende hissetmelerini sağlar. Bu desteklenmeyi benimsenmesi sonucunda örgütte birbirine güvenen, çatışmaların ve anlaşmazlıkların olabileceğinin kabullenen, kendilerini duygusal olarak güvende hisseden çalışanlar oluşur. Böyle bir durumda ancak açık iletişimin varlığından söz edilebilir. Tüm bunlar değerlendirildiğinde örgütte var olan açık bir iletişim inovasyon sürecini olumlu yönde etkiler.
- **İnovasyonu Destekleyen Tutum ve Davranışlar:** Bir işletmede yönetim kademesinin yapılan hatalara karşı toleransı inovasyon süreci açısından önemlidir. Hatalara öğrenme fırsatı olarak bakan bir yönetim anlayışı inovasyon yapma eğilimi noktasında çalışanlara teşvik edici olmaktadır. Dengeli risk alma kültürü, değişime karşı olumlu tutum ve davranışlar, örgüt içerisindeki çatışmayı yönetebilme inovasyon kültürü açısından belirleyici yönelimlerdir.

2.11.4.Dombrowski'ye göre İnovasyon Kültürünün Değişkenleri

Dombrowski ve çalışma arkadaşlarının 2007 yılında yapmış olduğu çalışmada inovasyon kültürünün bileşenleri şu başlıklar altında değerlendirilmiştir (Dombrowski ve diğerleri, 2007, s. 193-197).

- **Misyon ve Vizyon Belirlenmesi:** Örgüt içinde farklı özellikteki birey ve grupların ortak amaçlar etrafında hareket etmesini sağlayan örgütün misyon ve vizyonu kişi ve grupların kendi dar çıkarları çerçevesinde hareket etmesini engelleyerek örgütün amaçlarını tehlikeye düşmekten koruyabilir. Bu bağlamda her seviyedeki çalışan tarafından içselleştirilmiş ortak bir misyon ve vizyonun belirlenmesi, çalışanların ortak bir hedef doğrultusunda örgütsel değerleri boşa harcamadan kurumsal performansın artırılmasına yardımcı olurken inovasyon sürecine de olumlu bir katkı oluşturacaktır.

- **Bölümsel İletişim:** Örgütün merkezinden uzak, bireyler ve bölümler arası etkili bir şekilde işleyen iletişim ağı inovasyon kültürünün oluşması adına etkili bir faktördür. Merkezi güçler, bürokratik yapı, hiyerarşik sistemler, sınırlı yetki paylaşımı, özerkliğin olmaması inovasyon kültürünü olumsuz yönde etkilerken, her kademedeki yöneticilerin kendi astlarını karar alma mekanizmasına ve problem çözme sürecine dâhil etmesi inovasyon kültürüne olumlu yönde etki eder.
- **Güvenli Bölümler:** Bu kavram inovasyon kültürünün oluşturulması için kullanılan yenilikçi bir yaklaşımdır. Uzun süreli Ar-Ge yatırımlarının yapıldığı, büyük oranlarda finansal destek sağlanan bu örgütsel bölümlere herhangi bir sınırlandırma olmadan gizemli bir şekilde yapılan inovasyon faaliyetlerine tam destek verilmesi durumudur. Ayrıştırılmış güvenli alanlardaki çalışanlar genel olarak, alışılmış ve rutin işlerden uzakta, radikal ve yaratıcı fikirlerin üretilmesi amacıyla desteklenirler.
- **Esneklik:** İşletmelerde bölümler arası iş rotasyonları, farklı örgütsel alanda ve coğrafi bölge ve ülkelerde iş değiştirme gibi çok farklı yollarla oluşturulan esneklik yatay iletişim aracılığı ile inovasyon sürecine olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Çalışanların kendi düşünce ve fikirlerini savunması için izin verilmesi esneklik olarak değerlendirilebilir. Yenilik etrafında güçlü kurumsal değerleri aşmak ve esnek zihniyetler aracılığı ile uygun fiziksel ortamların yaratılması için çalışanların yöneticiler tarafından dinlenmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.
- **İş Birliği:** Farklı görüşe sahip çalışanlar ve müşteriler dâhil tüm paydaşlar arasında, ortak aklın kullanılması gerekliliği etkili bir inovasyon kültürünün temel bileşeni olarak değerlendirilmektedir.
- **Teşvik Sistemleri:** Birey ve grup temelinde çalışanların beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilebilecek teşvik mekanizmalarının oluşturulması, yenilikçi örgütsel kültürün etkili olabilmesi açısından oldukça önemlidir.
- **Liderlik:** Yenilikçiliği teşvik etmek ve fikir yönetiminin geleneksel olmayan yollarını bulmak için üst yönetimin farkındalığının olması gerekir.

Ayrıca örgütsel hiyerarşinin bütün basamaklarında yaygın olarak uygulama alanı bulacak liderlik uygulamaları ile inovasyon kültürü güçlendirilebilir.

3.YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN İNOVASYON KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE KATKISI

3.1.YÖNETİCİ DEĞERLERİ VE DEĞERLE YÖNETİM

Örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını belirleyen değerler sosyal yapılar içerisinde yönetsel araç olarak benimsenmiştir. Böylelikle, toplumsal yapı içerisindeki bireylerin davranışlarını tahmin etmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan sosyal ölçüt olarak da kullanılır. Dolayısıyla değerler örgütte oluşabilecek problemlerin akılcı bir şekilde çözümler sunar (Şişman, 2002, s. 44). Bu bakımdan, örgüt içerisinde benimsenmiş değerler örgütsel kuralları ve örgüt içerisinde bulunan bireylerin eylem ve tutumlarını belirleyen güçlü unsurlardır (Yılmaz K. , 2007, s. 644). Ayrıca, değerler örgütlerde yönetim faaliyetleri açısından önemli bir referans noktası olarak görülmektedir (Fitz-enz, 1990, s. 13).Dolayısıyla, örgütün yapı ve işleyişi açısından değer kavramı gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir.

Bu noktada örgüt içerisinde karşımıza çıkan değerle yönetim kavramı, örgütün performansını en üst düzeye çıkarmak için, iş görenlerin motivasyonları artırma, yetenek ve kabiliyetlerini geliştirme; örgüt içerisinde de sinerji oluşturma ve yenilikleri destekleme faaliyetlerini içeren yönetim anlayışı şeklinde ifade edilebilir (Yılmaz K. , 2007, s. 645). Dolayısıyla, sosyal bir yapının içerisinde bir organizasyonun oluşturulabilmesi için değerlerin oluşturulması ve yüceltilmesi gereklidir. Aksi takdirde, değerler yıpratılıp ve tüketilirse organizasyonlar yıkılır (Vurgun & Öztop, 2011, s. 221).

Bu yönetim yaklaşımı örgütlerde iş gören ile örgüt arasında güçlü bir duygusal bağ oluşturarak çalışanlardaki sorumluluk duygusunun artmasını sağlar. Ayrıca, değerlerin birey tarafından içselleştirilme düzeyi ne kadar yüksekse duygusal bağ o kadar güçlü olur. Böylelikle, örgüt içerisinde ortak bir ruh oluşarak çalışanlar değer sistemi etrafında kümelenir. Örgütte bir sinerji oluşur ve örgütün performansı artar (Çelik V. , 2000, s. 96). Fakat bu yönetim yaklaşımı, örgütler içerisinde yöneticilerin

davranış şekillerine ve yetkilerini kullanma tarzlarına göre farklılaşabilir. Bu farklılıkların oluşmasında özellikle yöneticilerin deneyimlerine ve benimsedikleri değer yargılarının etkisi olduğu düşünülmektedir (Armstrong, 1990, s. 212).

Yöneticilerin eylem ve davranışları, bireysel değerleriyle ilişkilidir. Örneğin, eğer bir yönetici ekonomik değerleri ön planda tutarsa, işletmenin büyümesine ve kar maksimizasyonuna odaklanmış demektir, ya da toplumsal değerleri benimsemişse çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmek onu için birinci hedeftir. Bu durum, örgüt içerisindeki bütün bireylerin bu amaçlara göre şekillenerek bir örgüt kültürü oluşturmasına neden olur (Yılmaz K. , 2007, s. 642). Böylelikle, yöneticinin değerleri örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Hasanoğlu, 2004, s. 57). Yöneticilerin örgütsel süreçteki eylem ve kararlarında referans aldıkları yönetsel değerler birbirinden farklı olabilir ve örgüt buna göre şekillenir. Dolayısıyla birbirinden farklı değerlere sahip yöneticiler aynı durumlar karşısında farklı tutum ve davranış sergilemeleri normaldir (Yozgat, Aşkun, & Doğan, 2007, s. 121).

Bir örgütte göreve başlayan yönetici, tüm bireysel özellikleriyle birlikte kendisinin benimsediği değerler sisteminde beraberinde getirerek faaliyetlerindeki tutum ve davranışlarını bu paradigmalara göre oluşturur (Fidan, 1996, s. 25). Yöneticinin kişisel değerleri doğrudan veya dolaylı olarak örgütü ve sistematiğini etkilemektedir (Silah, 2000, s. 509). Yönetici hem kendini güçlendirmek hem de çalışanların performanslarını artırmak için değerler sistemini referans noktası seçer. Bir başka deyişle, yönetici amaçlarını gerçekleştirebilmek için değerler sistemine kutsiyet atfederek bireylerin kendi getirdiği değerlerin benimsenmesi sağlar. Böylelikle, yönetici değerleri çerçevesinde bir örgüt kültürü oluşturmuş olur (Başaran, 2008, s. 113). Yöneticilerin örgütsel ortama taşıdıkları bu değerler örgüt tarafından da kolaylıkla değiştirilememektedir (İnan, 2004, s. 96).

3.2.BİR LİDER OLARAK YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE KATKISI

Örgüt kültürünü oluşturmada büyük bir önem sahip olan kurucular bir lider olarak bu kültürü yaşatma ve olgunlaştırma aşamasında da önemli bir fonksiyonları vardır. Örgüt kurucuları ve yöneticileri olan bireyler liderlik özelliklerine sahip olmakla birlikte, bu bireylerin geçmişten getirdiği benimseyip kabullendiği değer ve inançlar örgütün kuruluş aşamasında örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadırlar (Şişman, 2002, s. 105). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerin birçoğunun kuruluş aşamasında iken güçlü bir liderin etkisi altında kaldığı görülür (Unutkan, 1995, s. 43).

Örgüt kültürü üzerinde devamlı anlamlı bir etki oluşturan lider özelliklere sahip kurucular hem örgüt kültürünü oluşturur hem de geleceğe taşıyabilirler. Liderin başarıları, kişiliği değerleri, inançları, vizyonu örgütsel değerleri ve normları şekillendirerek örgüt kültürünün temellerini oluşturur (Terzi, 2000, s. 30).

Örgüt kültürünün ortaya çıkışında etkili oldukları gibi yaşatılması sürecinde de kurucu veya yönetici olarak lider etkili olmaktadır. Bu süreçte örgütün kurucuları veya yöneticileri kendi özellikleriyle benzer kişiler ile çalışmak istediklerinden insan kaynakları noktasında kendileriyle benzer değer, inanç ve normlara sahip kişileri seçme eğilimi vardır (Unutkan, 1995, s. 43). Dolayısıyla örgüt kültürünün devamlılığını sağlayan çalışanlar yöneticilerin belirlediği iş yapma felsefesini daha kolay benimseyerek örgütle bütünleşmeyi daha kolaylaştıracaklardır. Bu sosyalizasyon sürecinin yapısı lider ve yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Bununla birlikte kurucu ve yönetici olarak liderin iş yapma felsefesi örgütsel sistemi ve iş ve faaliyetlerin süreçlerini şekillendirmektedir (Baytok, 2006, s. 143).

Bir örgütün temelini oluşturan değerler, inançlar normlar ve varsayımlar örgüt kurucusunun ve yöneticisinin kişiliği ve yetiştiği toplumdan kazandığı kültürel birikim etrafında şekillenmektedir. Bu bağlamda örgütün misyon ve vizyonu bu etkenler çerçevesinde şekillenmektedir. Kurucu başka felsefe ve ideolojilerle kısıtlanmadığı için, sahip olduğu değerler, inançlar ve varsayımlar doğrudan örgüt kültürüne yansır örgüt kültürü, yönetici olarak kurucunun iş yapma felsefesi kapsamında oluşur (Baytok, 2006, s. 142).

Örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir etkiye sahip olan lider, örgütün kurucusu, yöneticisi, genel müdürü olabilmektedir. Bu bağlamda liderlik görevini üstlenen yönetici kurum kültürünü geliştirerek yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kurumun değer ve inançlarını şekillendirmek, örgütsel ve bireysel amaçları birlikte gerçekleştirebilmek, örgütsel bütünleşmeyi sağlayacak şekilde örgütteki gruplaşmalardan doğabilecek güçleri önlemek yöneticilerin örgüt kültürüne katkıları arasında gösterilebilir (Kocakaya, 2006, s. 110). Buradan da anlaşılacağı gibi, örgüt kültürünün oluşturulması, devam ettirilmesi ve geliştirilmesi noktasında yöneticilerin etkin rol oynadığı görülmektedir (Okay, 2005, s. 76).

Her örgütte, örgütün büyüklüğü sahip olduğu teknolojisi, örgütsel yapısı ve iklimi farklı olduğundan örgüt kültürü yöneticilerin tutum davranış ve eylemlerine göre farklı önem kazanmaktadır. Örgüt kültürü ve üyelerin paylaştığı değer ve inançlar yöneticilerin var olan yasaları algılama ve bunları uygulama şekillerine göre farklılık göstermektedir (Kocakaya, 2006, s. 112). Davranışlarıyla örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan yöneticiler; iyi çalışma ortamı için şartları hazırlamak ve iyi politikalar uygulamak suretiyle, iyi davranışların oluşturulmasına yardım etmektedirler (Hatipoğlu, 1976, s. 144).

Örgüt içerisinde ast ve üst arasında ve çalışanların kendi aralarındaki iletişim ve etkileşimin düzenli bir şekilde devam etmesi ve çalışanların vizyon çerçevesinde ulaşmak istenen amaçlar doğrultusunda devamlı aktif tutabilmek için yöneticilerin etkili liderlik yeteneğine sahip olması gerekir. Bu bağlamda çalışanlar, örgüt amaçlarını gerçekleştirirken yöneticiden etkilenmektedirler. Yöneticiler, tutum davranış ve eylemleriyle örgütte üstten kademedan alt kademeye geçebilecek normlar oluşturabilirler (Kocakaya, 2006, s. 111).

4.ALGILANAN YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN İNOVASYON KÜLTÜRÜNE KATKISI VE BİR UYGULAMA

Çalışmanın dördüncü bölümünde, uygulama kısmı yer almaktadır. Bu kısımda, çalışmamızın teorik kısmında söz edilen modeller ve teoriler pratikte kullanılarak cevaplar aranmış ve tanımlanmak istenen ilişki de belirlenmiştir. Bilimsel araştırma sonucunda veriler toplanmış ve istatistiksel sonuçların elde edilmesi için araştırma yöntemlerine ve istatistiksel araçlara başvurulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER

4.1.1.Araştırmanın Konusu

Değişen ve gün geçtikçe zorlaşan rekabet şartları göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlayan hiç kuşkusuz en önemli araç inovasyondur. İşletmelerin inovasyon faaliyetlerini sürdürebilmeleri; ar-ge harcamaları, insan kaynağı, üst yönetim tutumu gibi özelliklere bağlı olmakla birlikte bu değişkenlerin en önemlilerinden biri de hiç şüphesiz kültürdür. İşletmelerde paylaşılan, inançlar, değerler, davranışlar ve tutumlar örgüt kültürünü oluşturur. İşletmeler inovasyon yapabilmeleri için inovasyonu destekleyici bir kültür ortamına ihtiyaç vardır. Bu kültür ortamının oluşabilmesinde ise lider konumundaki yöneticilerin etkisi oldukça büyüktür. Tüm bunlar değerlendirildiğinde bu çalışmada, algılanan yönetici değerlerinin inovasyon kültürüne katkısı araştırılacaktır.

4.1.2.Araştırmanın Amacı

Değer, örgüt kültürü ve inovasyon kültürü kavramları tezin önceki bölümlerinde teorik olarak incelenmiş bu kavramlar arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Tezin son bölümünü oluşturan araştırma kısmında ise kavramlar arasındaki ilişkinin örgüt üyelerine ve faaliyetlerine katkısını konu alan bir araştırmaya yer verilmiştir.

İşletmelerdeki, çalışanlar tarafından algılanan yönetici değerlerinin inovasyon kültürüne katkısının incelendiği bu çalışmada temel amaç algılanan yönetici değerleri

ve inovasyon kültürünün birbiri ile olan ilişkisini genel anlamda detaylandırıp araştırarak açıklamaktır. Bu bağlamda araştırmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir.

- Algılanan yönetici değerleri ile inovasyon kültürünün arasındaki ilişkinin boyutu ve düzeyinin belirlenmesi,
- Algılanan yönetici değerleri açısından inovasyon kültürünün değerlendirilmesi,
- Örgüt kültürü açısından önemli olan değer kavramı hakkında literatürün taranıp, kavramın geliştirilerek tanıtılmasını, anlaşılmasını sağlamak ve inovasyon kültürüne katkısı ve ilişkisi detaylandırılarak konuya ilişkin literatüre katkı sağlamaktır. Bunun yanı sıra ulaşılan bulgular ve sonuçlarla işletmelerin inovasyon hakkındaki strateji ve politikalarının iyileştirilebilmesine katkı sağlamak ta araştırmanın ikincil amacıdır.

4.1.3.Araştırmanın Önemi

Değerler; kişilerin hayatlarını yönlendiren ve toplumsal açıdan çevresi ile uyumunu sağlayan prensipler olarak değerlendirilmektedir.(Altıntaş, 2004, s. 58).Kişilerin sahip oldukları bireysel değerler kültürün oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, işletmelerde kişiler arası etkileşimle birlikte lider olarak algılanan yöneticilerin bireysel değer ve inançları örgüt kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir etkiye sahiptir. (Pettigrew, 1990, s. 412).

Lider özelliklere sahip örgüt yöneticilerinin sahip olduğu değerler, inançlar ve normlar örgüt kültürünün oluşturulmasında, yenilenmesinde ve değiştirilmesinde kısacası örgüt kültür sürecinin her aşamasında önemli bir etkiye sahiptir. (Schein, 1983, s. 17). Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin değer ve normları örgütsel ve yönetsel faaliyetleri düzenleyerek örgütte oluşan tutum, davranışların ve eylemlerin yönünü belirlemektedir. (Kara, 2007, s. 148).

Günümüzde, işletmelerin sahip olduğu inovasyon kapasitesi ve inovatif faaliyetler sertleşen rekabet şartları içerisinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için önemli bir unsurdur. (Afuah, 2009, s. 98).Bir işletmenin inovatif etkinlikleri ve inovasyon yapma yetkinliği üzerinde hem toplum kültürünün hem de

örgüt kültürünün önemli bir etkisi vardır. (Herbig & Dunphy, 1998, s. 21). Dolayısıyla, işletmelerin sahip olduğu örgüt kültürünün inovasyon etkinlikleri ve bu etkinliklerin düzeyi üzerinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu açıdan, inovasyon yapabilme yetkinliklerini artırarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, örgüt içerisinde yenilik faaliyetlerini destekleyici bir inovasyon kültürü oluşturulmalıdırlar. (Angel, 2006, s. 5). Bu nedenle yönetici değerlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının ortaya konması ve bu değerlerin inovasyon kültürünü ne ölçüde etkileyerek katkıda bulunduğunu ortaya çıkarılması önem arz etmektedir.

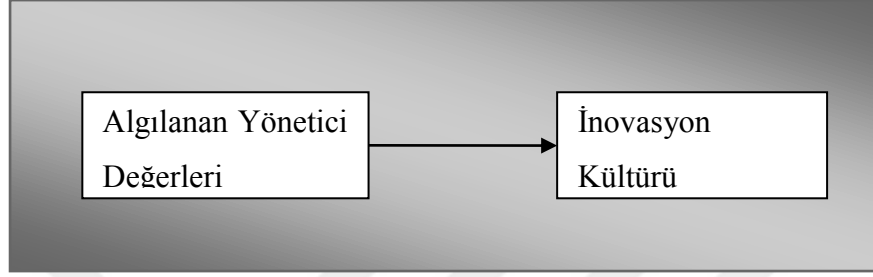
4.1.4. Araştırmanın Modeli

Örgüt kültürünü oluşturmada büyük bir önem sahip olan kurucular bir lider olarak bu kültürü yaşatma ve olgunlaştırma aşamasında da önemli bir fonksiyonları vardır. Örgüt kurucuları ve yöneticileri olan bireyler liderlik özelliklerine sahip olmakla birlikte, bu bireylerin geçmişten getirdiği benimseyip kabullendiği değer ve inançlar örgütün kuruluş aşamasında örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadırlar (Şişman, 2002, s. 105).

Örgüt kültürü üzerinde devamlı anlamlı bir etki oluşturan lider özelliklere sahip kurucular hem örgüt kültürünü oluşturur hem de geleceğe taşıyabilirler. Liderin başarıları, kişiliği değerleri, inançları, vizyonu örgütsel değerleri ve normları şekillendirerek örgüt kültürünün temellerini oluşturur (Terzi, 2000, s. 30).

Örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir etkiye sahip olan lider, örgütün kurucusu, yöneticisi, genel müdürü olabilmektedir. Bu bağlamda liderlik görevini üstlenen yönetici kurum kültürünü geliştirerek yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kurumun değer ve inançlarını şekillendirmek, örgütsel ve bireysel amaçları birlikte gerçekleştirebilmek, örgütsel bütünleşmeyi sağlayacak şekilde örgütteki gruplaşmalardan doğabilecek güçleri önlemek yöneticilerin örgüt kültürüne katkıları arasında gösterilebilir (Kocakaya, 2006, s. 110). Buradan da anlaşılacağı gibi, örgüt kültürünün oluşturulması, devam ettirilmesi ve geliştirilmesi noktasında yöneticilerin etkin rol oynadığı görülmektedir (Okay, 2005, s. 76).

Bunlardan yola çıkarak bu tezde algılanan yönetici değerlerinin inovasyon kültürüne katkısı araştırılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın modeli şu şekilde sunulmaktadır.



Şekil 4: Araştırma Modeli

Araştırma modeline bağlı olarak çalışmanın hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H1: Algılanan yönetici değerlerinin, örgütün inovasyon kültürü üzerinde açıklayıcı katkısı vardır.

H0: Algılanan yönetici değerlerinin, örgütün inovasyon kültürü üzerinde açıklayıcı katkısı yoktur.

4.2.YÖNTEM VE UYGULAMA

4.2.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni İstanbul'da faaliyet gösteren Otiad (Osmanbey Tekstilci İş adamları Derneği) ve Tümsiad (Tüm Sanayici İş adamları Derneği) derneklerine üye işletmelerde çalışan personeldir. Bu iki derneğe üye toplam işletme sayısı 618 dir. Cevaplanan elektronik anket verilerine göre örnekleme oluşturan çalışanlar tekstil, inşaat, bilişim, hizmet, sigorta, enerji, eğitim, turizm, lojistik, gayrimenkul sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadır. İki derneğe üye işletmelerin toplam çalışan sayısı net olarak elde edilememiştir. Araştırmanın örneklemi ise evreni temsil edecek nitelikte, rastlantısal olarak seçilen katılımcılar olduğu varsayılmaktadır. Araştırma kapsamında veriler elektronik anket yöntemiyle 25 Ocak 2016 ve 14 Nisan 2016 tarihleri arasında toplanmıştır. Anket verileri bu derneklere üye 52 farklı işletmeden

gelmiştir. Cevaplandırılmış toplam anket sayısı 489 dur. Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda, ankette fazla sayıda soruyu yanıtlamayan veya kontrol sorularına tutarlı cevap vermeyen 231 kişiye ait veriler analizden çıkarılmış, analizlere 258 kişilik bir örneklem üzerinden devam edilmiştir.

4.2.2.Araştırmanın Kısıtlıkları ve Varsayımları

Araştırma, anketi yanıtlayan 258 kişinin oluşturduğu örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdeki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca ankete verilen cevaplar çalışanların araştırma sürecindeki algı ve düşünceleriyle sınırlıdır. Araştırmanın örnekleme ise evreni temsil edecek nitelikte, rastlantısal olarak seçilen katılımcılar olduğu varsayılmaktadır Ayrıca seçilen örneklem grubunun evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden evrene genelleme yapılabileceği varsayılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizi, kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

4.2.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışma kapsamında kullanılan anketlerde yer alan sorular örneklem grubundaki çalışanlara yöneltilmiştir. Bu sorular için 3 farklı ölçek kullanılmıştır.

4.2.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Anketin ilk bölümü, çalışanların cinsiyet, yaş, departman, eğitim durumu, ortalama gelir, kurum çalışma süresi, toplam çalışma yılı ve çalıştığı sektör şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin veri toplanmasına yönelik kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

4.2.3.2. Portre Değerler Ölçeği

Portre Değerler Ölçeği, Schwartz ve arkadaşları tarafından 2001 yılında geliştirilen ölçek 40 maddeden oluşmaktadır. Her bir madde iki cümleyle bir bireyi tanımlamaktadır. Katılımcılardan tanımlanan bireyin yöneticilerine ne kadar benzeyip benzemediklerini belirtmeleri istenmiştir (Schwartz ve diğerleri, 2001, s. 535)

Verilen yanıt seçenekleri 6' lı likert bir ölçek olup 1: hiç benzemiyor, 2: benzemiyor, 3: çok az benziyor, 4:az benziyor, 5: benziyor ve 6: çok benziyor seçeneklerini içermektedir. Bu 40 madde 10 ayrı altı ölçekten oluşmaktadır. Bu alt ölçekler sırasıyla güç, başarı, uyma, hazcılık, geleneksellik, öz-yönelim, güvenlik, evrenselcilik, uyarılma, iyilikseverlik alt ölçekleridir. Her bir alt ölçekte 2-6 arasında değişen sayıda madde bulunmaktadır. Portre Değerler Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması 2004 yılında gerçekleştirmiştir (Demirutku, 2004).

Schwartz'ın zaman içerisinde çalışmaları ilerledikçe geliştirdiği 10 temel değer boyutlarının birbirinden bağımsız parçalardan çok birbirleriyle karşıtlık veya uyum şeklinde bir ilişkiyle bütüncül bir yapıda olduğu ortaya çıkmıştır. Schwartz 'a göre değerler birbirleriyle etkileşimli olarak bir üst boyutu oluşturmaktadır. Bu kurama göre, geliştirilen bu 10 değer motivasyonel amaçlara göre karşıtlık ve uyum çerçevesinde 2 üst boyutta gruplandırılmıştır. İlki değişime açıklık ve muhafazakârlık, diğeri ise kişisel gelişim ve kişisel olgunluk şeklindedir. Bu kurama göre, temel değer boyutlarını dizilimi, birbirleriyle uyum içerisinde olanların yan yana zıtlık içerisinde olanların ise karşılıklı bir şekilde yerleştiği dairesel bir düzlem içerisinde sıralanmıştır (Vinken, Soeters, & Ester, 2004, s. 57).

4.2.3.3. KEYS Ölçeği

Amabile ve arkadaşları tarafından 1996 yılında geliştirilen KEYS ölçeği ile örgütlerdeki inovasyon kültürünün boyutlarını ölçen kavramsal bir model geliştirilmiştir (Amabile ve diğerleri, 1996, s. 1156). KEYS ölçeği, her biri alt faktörlere sahip olan dört temel örgütsel faktör çerçevesinde örgütlerde yaratıcılık ve inovasyonun, çalışanlar tarafından nasıl algılandığının değerlendirmesini yapmaktadır. Ölçek 78 maddeden oluşmaktadır. Basit ve yalın bir şekilde tanımlanan ifadelerle, katılımcıların “günlük çalışma koşullarınız dâhilinde bu ifadeler sizin için ne oranda gerçekçidir?” sorusuna dörtlü likertde cevap vermesi istenmiştir. (1: Hiçbir Zaman, 2: Nadiren, 3: Sıklıkla, 4: Her Zaman)

4.2.4.Kullanılan İstatistikler

Araştırma sonucu elde edilen cevaplar veri olarak bilgisayara girildikten sonra çeşitli istatistik yöntemler kullanılarak yorumlanmıştır. Anketin birinci kısmında bulunan veriler frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Anketin diğer ikinci ve üçüncü bölümleri öncelikle kendi içlerinde güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, daha sonra faktör analizi ve regresyon gibi istatistiklerle ne derece anlamlılık kazandıkları test edilmeye çalışılmıştır. Analizler SPSS paket programı ile yapılmış, anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilmiştir.

4.3.ARAŞTIRMA BULGULARI

4.3.1.Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar

Çalışanları tanımaya yönelik olarak anket formunun 1. kısmında yöneltilen kişisel bilgi formundaki sorulara alınan cevaplar frekans analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda detaylı olarak sunulmaktadır.

Tablo 2:Katılımcılar ile İlgili Frekans Dağılım Tablosu

Değişkenler	Seçenekler	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	77	29,8
	Erkek	181	70,2
Eğitim	Ön lisans ve altı	75	29,1
	Lisans	106	41,1
	Yüksek lisans ve doktora	77	29,8
Yaş	18-25	34	13,2
	26-35	129	50
	36 ve üstü	95	36,8
Ortalama Gelir	0-1500 TL	41	15,9
	1501-3000 TL	130	50,4
	3001-4500 TL	51	19,8
	4500 TL ve üzeri	36	14
Çalışılan Departman	Satış-Pazarlama	64	24,8
	Diğer(üretim,muhasebe,ik,arge)	194	75,2
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	183	70,9
	6-10 yıl	52	20,2
	11yıl ve üzeri	23	8,9
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	72	27,9
	6-10 yıl	83	32,2
	11-15 yıl	43	16,7
	16 yıl ve üzeri	60	23,3

Tablo 2 incelendiğinde, anketi cevaplayanların büyük çoğunlukla (%70,2) erkek olduğu, katılımcıların ağırlıklı olarak 26 – 35 yaş aralığında bulunduğu (% 50,0), büyük çoğunluğunun(% 41,1) lisans düzeyinde eğitim aldığı, aylık ortalama geliri 1501-3000 TL olanların çoğunluğu oluşturduğu (%50,4) ve % 24,8 'nin satış-pazarlama departmanında çalıştığı, ayrıca %70,9'nun kurum kıdemlerinin 1-5 yıl arasında olduğu, buna karşılık %32,2 sinin çalışma yılının 6-10 yıl arasında olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 2'de elde edilen bazı sonuçların N<30 olması nedeniyle, istatistiksel analizlere olanak verebilmesi açısından, birbirine yakın değerler birleştirme yapılarak analize edilmiştir. Yapılan değişiklikler sonucunda;

- Yaş değişkeni, “18-25”, “26-35”, “36 ve üzeri”
- Eğitim değişkeni, “Ön lisans ve altı”, ‘Lisans’ “Yüksek lisans ve Doktora”
- Aylık ortalama gelir değişkeni, ‘0-1500 TL’, ‘1501-3000 TL’, ‘3001-4500 TL’, ‘4500 TL ve üzeri’
- Çalışılan departman değişkeni, ‘Satış-Pazarlama’ ve ‘Diğer (üretim, muhasebe, ik, arge vb)’
- Kurumdaki çalışma süresi değişkeni, ‘1-5 yıl’, ‘6-10 yıl’ ve ‘11yıl ve üzeri’
- Toplam çalışma süresi değişkeni, ‘1-5 yıl’, ‘6-10 yıl’, ‘11-15 yıl’, ‘16yıl ve üzeri’ şeklinde analizlere dâhil edilmişlerdir.

4.3.2. İstatistiksel Uygulamalar

4.3.2.1. Güvenirlilik Analizleri

İstatistikî uygulamalara başlamadan anket formunda yer alan “Portre Değerler” ve ‘İnovasyon Kültür (KEYS)’ ölçekleri için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerine Cronbach alfa ile bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan, tüm ölçeklerin güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. İnovasyon Kültür (KEYS) anketinde yer alan 5, 15, 30, 35, 54, 69 ve 73 numaralı sorular ters kodlanmıştır. Bu sorular düzenlenerek güvenilirlik testleri yapılmıştır

Ölçeklere ait güvenilirlik sonuçları aşağıda Tablo 3 de toplu olarak verilmektedir.

Tablo 3: Ölçeklerin Güvenirlilik Analiz Sonuçları

ÖLÇEKLER	Cronbach alfa(α)
Portre Değerler	0,885
İnovasyon Kültürü (KEYS)	0,967

4.3.2.2. Algılanan Yönetici Değerleri Faktör Analizi

Anket formunda yer alan yönetici değerlerini algılamaya yönelik (Portre Değerler Ölçeği) soruları (40adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda %65,504 açıklayıcılığa sahip toplam 4 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

- **YDF1:** Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık (Kurallara Uyum, Yardımseverlik, Evrensellik)
- **YDF2:** Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim (Zevk)
- **YDF3:** Kişisel Gelişim (Güç, Başarı)
- **YDF3:** Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk (Yaratıcılık ve Evrensellik)

olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 20 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylar aşağıda Tablo 4’de sunulmaktadır.

Tablo 4: Algılanan Yönetici Değerleri Faktör Analizi

FAKTÖR 1:KİŞİSEL OLGUNLUK VE MUHAFAZAKARLIK (KURALLARA UYUM,YARDIMSEVERLİK,EVRENSELLİK)			
α:0,910	Ort. :4,581	% Var :27,143	Faktör Katkısı
28. Babasına ve yaşlı insanlara her zaman saygı göstermesi gerektiğine inanır. Onun için itaatkâr olmak önemlidir. Herkese hatta hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister toplumdaki zayıfları korumak onun için önemlidir.			0,828
27. Başkalarının ihtiyaçlarına cevap vermek onun için önemlidir. Tanıdıklarına destek olmaya çalışır.			0,808
23. Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanır. Dünyadaki bütün gruplar arasında barışın güçlenmesi onun için önemlidir.			0,788
29. Herkese hatta hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister. Toplumdaki zayıfları korumak onun için önemlidir.			0,787
12. Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için çok önemlidir. Onların iyiliği için uğraşmak ister.			0,750
18. Arkadaşlarına sadık olmak onun için önemlidir. Kendisini ona yakın olan insanlara adamak ister.			0,696
21. Eşyaların düzenli temiz olması onun için önemlidir. Ortalığın dağınık ve kirliliğinden hiç hoşlanmaz.			0,662
40. Doğaya uyum sağlamak ve onunla kaynaşmak onun için önemlidir. İnsanların doğayı değiştirmemesi gerektiğine inanır.			0,640
33. Kendisini inciten insanlar bağışlamak onun için önemlidir. İçlerindeki iyi yanları görerek incitmemeye çalışır.			0,632
FAKTÖR 2:DEĞİŞİME AÇIKLIK VE KİŞİSEL GELİŞİM (ZEVK)			
α:0,847	Ort. :3,907	% Var :15,633	Faktör Katkısı
10. Eğlenmek için her fırsatı kollar. Zevk veren şeyleri yapmak onun için çok önemlidir.			0,840
26. Hayattan zevk almak onun için önemlidir. Kendisini şımartmaktan hoşlanır.			0,808
37. Hayattan zevk almayı gerçekten ister. İyi zaman geçirmek onun için çok önemlidir.			0,784
30. Sürprizlerden hoşlanır. Heyecan verici bir yaşamın olması Onun için önemlidir			0,779
FAKTÖR 3:KİŞİSEL GELİŞİM (GÜÇ,BAŞARI)			
α:0,695	Ort. :4,289	% Var :12,147	Faktör Katkısı
39. Her zaman kararları veren kişi olmak ister. Lider olmaktan hoşlanır.			0,749
24. Hırslı olmanın önemli olduğunu düşünür. Ne kadar yetenekli olduğunu göstermek ister.			0,744
17. İşin başında olmak ve başkalarına ne yapacaklarını söylemek onun için önemlidir. İnsanların onun söylediklerini yapmalarını ister.			0,719
2.Onun için zengin olmak önemlidir. Çok parası ve pahalı şeyleri olsun ister.			0,544
FAKTÖR 4:DEĞİŞİME AÇIKLIKVE KİŞİSEL OLGUNLUK (UYARIM VE EVRENSELLİK)			
α:0,746	Ort. :4,353	% Var :10,580	Faktör Katkısı
1.Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. İşleri kendine özgü, orijinal yollarla yapmaktan hoşlanır.			0,823
6. Hayatta pek çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür. Her zaman deneyecek yeni şeyler arar.			0,723
3. Dünyada herkesin eşit muamele görmesinin önemli olduğunu düşünür. Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır.			0,640
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy :0,862 Approx. Chi-Square :2840,031 d :190 Sig. :0,000			

Tablo 4 incelendiğinde dört faktörden en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörün “*Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık*” olarak adlandırılan faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde katılımcıların “*Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık*” ve “*Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk*” faktörlerine daha çok anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır.

5.3.2.3. İnovasyon Kültürü Faktör Analizi

Anket formunda yer alan inovasyon kültür (KEYS Ölçeği) sorularına (78adet) faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda %63.308 açıklayıcılığa sahip toplam 8 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

- **İK1:** Örgütsel Cesaretlendirme
- **İK2:** Çalışma Grubu Desteği
- **İK3:** Yönetmel Teşvik
- **İK4:** Verimlilik ve Yaratıcılık
- **İK5:** Kaynak Yeterliliği
- **İK6:** Özgürlük
- **İK7:** Örgütsel Engellerin Azlığı
- **İK8:** Gerçekçi İş Yüğü

olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 29 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylar aşağıda Tablo 5 'de sunulmaktadır.

Tablo 5: İnovasyon Kültürü Faktör Analizi

FAKTÖR 1: ÖRGÜTSEL CESARETLENDİRME			
α:919	Ort. :2,630	%Var :10,933	Faktör Katkısı
41. Bu kurumda oluşturucu çalışmalar ödüllendirilir.			0,735
38. Bu kurumda adil bir performans değerlendirilmesi vardır.			0,708
43. Tüm kurum çalışanları, varacağımız yer ve yapmaya çalıştıklarımız hakkında paylaşılan bir vizyona sahiptir			0,693
42. Bu kurumda fikirlerin akışı canlı ve aktiftir.			0,639
29. Bu kurumda sorunları yaratıcı bir şekilde çözmek için çalışanlar cesaretlendirilir.			0,614
39. Bu kurumda oluşturucu çalışmalar fark edilir.			0,609
32. Bu kurumda çalışanlar risk almaları için cesaretlendirilir.			0,605
31. Bu kurumda yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve cesaretlendirilmesi için güzel bir mekanizma vardır.			0,598
36. Bu kurumda çalışanlar olağandışı fikirleri -aptalca denilmesi korkusu olmadan- ifade edebilirler.			0,594
FAKTÖR 2:ÇALIŞMA GRUBU DESTEĞİ			
α:909	Ort. :3,135	%Var :10,451	Faktör Katkısı
25. Çalışma grubumdaki herkes birbirine yardımcı olur.			0,785
22. Yakın çalıştığım arkadaşlar arasında güvene dayalı bir ilişki vardır.			0,766
21. Çalışma arkadaşlarımıza iyi bir ekibiz.			0,760
28. Çalışma grubumda açık ve serbest bir iletişim vardır.			0,722
27. Çalışma grubumdaki insanlar yaptıkları işe kendilerini adarlar.			0,714
23. Çalışma grubumuzda, her fikir yapıcı bir şekilde eleştirilir.			0,639
26. Çalışma grubunda güzel bir yetenek karışımı /çeşitliliği vardır.			0,635
24. Çalışma grubumdaki insanlar yeni fikirlere açıktır.			0,595
FAKTÖR 3:YÖNETSEL TEŞVİK			
α:908	Ort. :2,978	%Var :10,018	Faktör Katkısı
14. Yöneticim iyi derecede kişilerarası yönetim becerisine sahiptir.			0,788
16. Yöneticim projelere yapılan kişisel katkılara değer verir.			0,723
11. Yöneticim iyi planlama yapar.			0,704
19. Yöneticim örgütümüz içerisinde, çalışma grubumuzu destekler.			0,686
18. Yöneticim iyi fikirlere açıktır			0,673
12. Yöneticim benim için genel amaçları açıkça yapılandırmıştır.			0,626
17. Yöneticim güzel bir rol modelidir			0,601
13. Çalışma grubumuzla yöneticim iyi iletişim kurmaktadır.			0,581
20. Çalışmaların hakkında yapıcı geribildirim alırım.			0,511

FAKTÖR 4:VERİMLİLİK VE YARATICILIK			
α :923	Ort. :3,014	%Var :9,984	Faktör Katkısı
68. Bu kurumda benim çalıştığım alan oluşturucudur.			0,755
78. Bu kurumdaki çalışma alanım verimlidir.			0,728
76. Genel olarak bu Kurum üretkendir.			0,710
75. Bu kurumdaki çalışma alanım etkindir.			0,703
74. Bu kurumdaki çalışma alanım üretkendir.			0,685
70. Günlük çalışmalarım büyük bir oranda oluşturucu olarak adlandırılır.			0,655
77. Genel olarak bu kurum verimlidir.			0,594
71. Genel olarak çalıştığım iş ortamı çalışma grubunun oluşturuculuğunu göstermesi açısından elverişlidir.			0,551
FAKTÖR 5:KAYNAK YETERLİLİĞİ			
α :915	Ort. :2.997	%Var :8,381	Faktör Katkısı
57. Genel olarak işim için ihtiyaç duyduğum kaynakları alabilirim.			0,806
60. İşimde ihtiyaç duyduğum materyalleri -araç/gereçleri-kolaylıkla elde edebilir.			0,755
58. Çalışmalarımı yapabilmem için sağlanan bütçe genel olarak yeterlidir.			0,710
56. Çalışmam için ihtiyaç duyduğum bütün olanaklara kolaylıkla ulaşabilirim.			0,683
59. Projelerimiz başarılı olarak yürütmem için gerek duyduğum verileri elde edebilirim.			0,626
61. İşimdi ihtiyaç duyduğum bilgileri kolaylıkla elde edebilirim.			0,592
FAKTÖR 6:ÖZGÜRLÜK			
α :819	Ort. :2,873	%Var :5,319	Faktör Katkısı
4. Günlük çalışma ortamında, çalışmalarım ve fikirlerim üzerinde kontrolüm olduğunu hissedirim.			0,855
3. Üstleneceğim projelerin (seçimini yapmakta) kararını vermekte özgürüm.			0,785
1. Üstlendiğim projeleri nasıl yürütmem gerektiği konusunda karar verme özgürlüğüm vardır.			0,695
FAKTÖR 7:ÖRGÜTSEL ENGELLERİN AZLIĞI			
α :781	Ort. :2,557	%Var :4,311	Faktör Katkısı
50. Çalışanlar işyeri hakkındaki negatif eleştiriler konusunda endişelenmezler.			0,758
48. Bu kurumda yeni fikirler eleştirilmez.			0,625
49. Bu kurumda olumsuz eleştiriler sorun oluşturmaz.			0,597
FAKTÖR 8:GERÇEKÇİ İŞ YÜKÜ			
α :716	Ort. :2.703	%Var :3,909	Faktör Katkısı
63. İşimi yapmak için yeterli zamanın sahibim.			0,701
66. Yaptım işte zaman baskısını hissetmiyorum.			0,634
62. Az zamanda çok iş yapmak zorunda değilim.			0,574
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy :0,869 Approx. Chi-Square :12151,047 d :1431 Sig. :0,000			

Tablo5 incelendiğinde sekiz faktörden en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörün “*Örgütsel Cesaretlendirme*” olarak adlandırılan faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde katılımcıların “*Çalışma Grubu Desteği*” ve “*Verimlilik ve Yaratıcılık*” faktörlerine daha çok anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır.

4.3.2.3. Algılanan Yönetici Değerleri ile İnovasyon Kültürü Regresyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen “*Algılanan Yönetici Değerleri*” faktörlerinin “*İnovasyon Kültürü*” faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar şu şekildedir

Tablo 6:Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Örgütsel Cesaretlendirme Faktörüne Katkısı

Bağımsız Değişkenler: <i>Algılanan Yönetici Değerleri Faktörleri</i>	Bağımlı Değişken: <i>İnovasyon Kültürü Faktörleri</i>	Adjusted R Square	F	F anl.	Beta	t	Anl.t
YDF1: Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık	İKF1:Örgütsel Cesaretlendirme	0,239	21,164	0,000	0,279	3,969	0,000
YDF2:Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim					0,253	4,233	0,000
YDF3: Kişisel Gelişim					-0,239	-4,017	0,000
YDF3: Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk					0,002	0,025	0,980

Tablo 6 incelendiğinde, Algılanan yönetici değerleri faktörlerinin örgütsel cesaretlendirme faktörü üzerine açıklayıcı bir katkısı vardır. Algılanan yönetici değerleri faktörleri detaylı incelendiğinde ise ; ‘*Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık*’ ve ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim*’ faktörlerinin örgütsel cesaretlendirme faktörü üzerinde pozitif yönde katkısı olduğu, ‘*Kişisel Gelişim*’ faktörünün ise negatif yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk*’ faktörünün açıklayıcı bir katkısının olmadığı gözlemlenmiştir. Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde örgütsel cesaretlendirme faktörüne en fazla katkının ‘*Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık*’ faktörü olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 7: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Çalışma Grubu Desteği Faktörüne Katkısı

Bağımsız Değişkenler: <i>Algılanan Yönetici Değerleri Faktörleri</i>	Bağımlı Değişken: <i>İnovasyon Kültürü Faktörleri</i>	Adjusted R Square	F	F anl.	Beta	t	Anl.t
YDF1: Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık	İK2: Çalışma Grubu Desteği	0,104	8,464	0,000	0,189	2,472	0,014
YDF2: Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim					-0,036	-0,557	0,578
YDF3: Kişisel Gelişim					-0,059	-0,912	0,362
YDF3: Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk					0,194	2,608	0,010

Tablo 7 incelendiğinde, algılanan yönetici değerleri faktörlerinin çalışma grubu desteği faktörü üzerine açıklayıcı bir katkısı vardır. Algılanan yönetici değerleri faktörleri detaylı incelendiğinde ise; ‘*Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık*’ ve ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk*’ faktörlerinin ‘*Çalışma Grubu Desteği*’ faktörü üzerinde pozitif yönde katkısı olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim*’ ve ‘*Kişisel Gelişim*’ faktörünün açıklayıcı bir katkısının olmadığı gözlemlenmiştir. Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde ‘*Çalışma Grubu Desteği*’ faktörüne en fazla katkının ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk*’ faktörü olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 8: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Yönetsel Teşvik Faktörüne Katkısı

Bağımsız Değişkenler: <i>Algılanan Yönetici Değerleri Faktörleri</i>	Bağımlı Değişken: <i>İnovasyon Kültürü Faktörleri</i>	Adjusted R Square	F	F anl.	Beta	t	Anl.t
YDF1: Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık	İK3:Yönetsel Teşvik	0,391	42,197	0,000	0,262	4,163	0,000
YDF2:Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim					0,134	2,508	0,013
YDF3: Kişisel Gelişim					-0,286	-5,387	0,000
YDF3: Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk					0,278	4,517	0,000

Tablo 8 incelendiğinde, algılanan yönetici değerleri faktörlerinin yönetsel teşvik faktörü üzerine açıklayıcı bir katkısı vardır. Algılanan yönetici değerleri faktörleri detaylı incelendiğinde ise; ‘*Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık*’, ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim*’ ve ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk*’ faktörlerini yönetsel teşvik faktörü üzerinde pozitif yönde katkısı olduğu, ‘*Kişisel Gelişim*’ faktörünün ise negatif yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde yönetsel teşvik faktörüne en fazla etkinini ‘*Kişisel Gelişim*’ faktörü olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 9: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Verimlilik ve Yaratıcılık Faktörüne Katkısı

Bağımsız Değişkenler: <i>Algılanan Yönetici Değerleri Faktörleri</i>	Bağımlı Değişken: <i>İnovasyon Kültürü Faktörleri</i>	Adjusted R Square	F	F anl.	Beta	t	Anl.t
YDF1: Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık	İK4: Verimlilik ve Yaratıcılık	0,147	12,103	0,000	0,210	2,819	0,005
YDF2: Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim					0,035	0,554	0,580
YDF3: Kişisel Gelişim					-0,047	-0,750	0,454
YDF3: Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk					0,218	3,004	0,003

Tablo 9 incelendiğinde, algılanan yönetici değerleri faktörlerinin verimlilik ve yaratıcılık faktörü üzerine açıklayıcı bir katkısı vardır. Algılanan yönetici değerleri faktörleri detaylı incelendiğinde ise; ‘*Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık*’ ve ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk*’ faktörünün verimlilik ve yaratıcılık faktörü üzerinde pozitif yönde katkısı olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim*’ ve ‘*Kişisel Gelişim*’ faktörünün açıklayıcı bir katkısının olmadığı gözlemlenmiştir. Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde verimlilik ve yaratıcılık faktörüne en fazla katkının ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk*’ faktörü olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 10: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Kaynak Yeterliliği Faktörüne Katkısı

Bağımsız Değişkenler: <i>Algılanan Yönetici Değerleri Faktörleri</i>	Bağımlı Değişken: <i>İnovasyon Kültürü Faktörleri</i>	Adjusted R Square	F	F anl.	Beta	t	Anl.t
YDF1: Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık	İK5:Kaynak Yeterliliği		18,75	0,000	0,366	5,122	0,000
YDF2:Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim					-0,001	-0,012	0,990
YDF3: Kişisel Gelişim					-0,208	-3,443	0,001
YDF3: Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk					0,02	0,291	0,772

Tablo 10 incelendiğinde, algılanan yönetici değerleri faktörlerinin kaynak yeterliliği faktörü üzerine açıklayıcı bir katkısı vardır. Algılanan yönetici değerleri faktörleri detaylı incelendiğinde ise; '*Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık*' faktörünün '*Kaynak Yeterliliği*' faktörü üzerinde pozitif yönde katkısı olduğu, '*Kişisel Gelişim*' faktörünün ise negatif yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte '*Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim*' ve '*Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk*' faktörünün açıklayıcı bir katkısının olmadığı gözlemlenmiştir. Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde '*Kaynak Yeterliliği*' faktörüne en fazla katkının '*Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık*' faktörü olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 11: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Özgürlük Faktörüne Katkısı

Bağımsız Değişkenler: <i>Algılanan Yönetici Değerleri Faktörleri</i>	Bağımlı Değişken: <i>İnovasyon Kültürü Faktörleri</i>	Adjusted R Square	F	F anl.	Beta	t	Anl.t
YDF1: Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık	İKF6:Özgürlük	0,181	15,207	0,000	0,196	2,678	0,008
YDF2:Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim					0,033	0,537	0,591
YDF3: Kişisel Gelişim					-0,159	-2,587	0,010
YDF3: Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk					0,232	3,251	0,001

Tablo 11 incelendiğinde, algılanan yönetici değerleri faktörlerinin özgürlük faktörü üzerine açıklayıcı bir katkısı vardır. Algılanan yönetici değerleri faktörleri detaylı incelendiğinde; ‘*Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık*’ ve ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk*’ faktörünün özgürlük faktörü üzerinde pozitif yönde katkısı olduğu, ‘*Kişisel Gelişim*’ faktörünün ise negatif yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim*’ faktörünün açıklayıcı bir katkısının olmadığı gözlemlenmiştir. Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde ‘*Özgürlük*’ faktörüne en fazla katkının ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk*’ faktörü olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 12: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Örgütsel Engellerin Azlığı Faktörüne Katkısı

Bağımsız Değişkenler: <i>Algılanan Yönetici Değerleri Faktörleri</i>	Bağımlı Değişken: <i>İnovasyon Kültürü Faktörleri</i>	Adjusted R Square	F	F anl.	Beta	t	Anl.t
YDF1: Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık	İK7:Örgütsel Engellerin Azlığı	0,113	9,207	0,000	0,102	1,342	0,181
YDF2:Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim					0,218	3,368	0,001
YDF3: Kişisel Gelişim					-0,244	-3,811	0,000
YDF3: Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk					0,013	0,180	0,857

Tablo 12 incelendiğinde, algılanan yönetici değerleri faktörlerinin örgütsel engellerin azlığı faktörü üzerine açıklayıcı bir katkısı vardır. Algılanan yönetici değerleri faktörleri detaylı incelendiğinde ise; ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim*’ faktörünün ‘*Örgütsel Engellerin Azlığı*’ faktörü üzerinde pozitif yönde katkısı olduğu, ‘*Kişisel Gelişim*’ faktörünün ise negatif yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte ‘*Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık*’ ve ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk*’ faktörünün açıklayıcı bir katkısının olmadığı gözlemlenmiştir. Diğer yandan beta değerleri incelendiğinde ‘*Örgütsel Engellerin Azlığı*’ faktörüne en fazla etkinin ‘*Kişisel Gelişim*’ faktörü olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 13: Algılanan Yönetici Değerleri Faktörlerinin Gerçekçi İş Yükü Faktörüne Katkısı

Bağımsız Değişkenler: <i>Algılanan Yönetici Değerleri Faktörleri</i>	Bağımlı Değişken: <i>İnovasyon Kültürü Faktörleri</i>	Adjusted R Square	F	F anl.	Beta	t	Anl.t
YDF1: Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık	İKf8:Gerçekçi İş Yükü	0,058	4,941	0,001	0,064	0,815	0,416
YDF2:Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim					0,050	0,753	0,452
YDF3: Kişisel Gelişim					-0,082	-1,239	0,217
YDF4: Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk					0,189	2,475	0,014

Tablo 13 incelendiğinde, algılanan yönetici değerleri faktörlerinin ‘*Gerçekçi İş Yükü*’ faktörü üzerine açıklayıcı bir katkısı vardır. Algılanan yönetici değerleri faktörleri detaylı incelendiğinde ise; ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk*’ faktörünün ‘*Gerçekçi İş Yükü*’ faktörü üzerinde pozitif yönde katkısı olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte ‘*Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık*’, ‘*Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim*’, ve ‘*Kişisel Gelişim*’ faktörlerinin açıklayıcı bir katkısının olmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 14: Algılanan Yönetici Değerler Faktörlerinin İnovasyon Kültür Faktörlerine Katkısı

İnovasyon Kültür Faktörleri	Algılanan Yönetici Değerleri Faktörleri	İK1: Örgütsel Cesaretlendirme	İK2: Çalışma Grub Desteği	İK3: Yönelimsel Teşvik	İK4: Verimlilik ve Yaratıcılık	İK5: Kaynak Yeterliliği	İK6: Özgürlük	İK7: Örgütsel Engellerin Azlığı	İK8: Gerçekçi İş yükü
YDF1: Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık		1	1	1	1	1	1	0	0
YDF2: Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim		1	0	1	0	0	0	1	0
YDF3: Kişisel Gelişim		-1	0	-1	0	-1	-1	-1	0
YDF4: Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk		0	1	1	1	0	1	0	1
<p>1: Pozitif Yönde Açıklayıcı bir katkısı var. 0: Açıklayıcı bir katkısı yok. -1: Negatif Yönde Açıklayıcı bir katkısı var</p>									

Elde edilen bu sonuçlardan araştırmanın “H1: Algılanan yönetici değerlerinin inovasyon kültürü üzerinde açıklayıcı katkısı vardır.” hipotezinin kısmen doğrulandığı görülmektedir.

Algılanan yönetici değerleri faktörleri ile inovasyon kültür faktörleri arasındaki regresyon analizi genel olarak incelendiğinde ise;

Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık faktörünün örgütsel cesaretlendirme, çalışma grubu desteği, yönelimsel teşvik, verimlilik ve yaratıcılık, kaynak yeterliliği, özgürlük faktörleri üzerinde pozitif yönde açıklayıcı bir katkısı olmasına rağmen örgütsel engellerin azlığı, gerçekçi iş yükü faktörleri üzerinde açıklayıcı bir katkısı yoktur.

Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim faktörünün örgütsel cesaretlendirme, yönetsel teşvik ve örgütsel engellerin azlığı faktörleri üzerinde pozitif yönde açıklayıcı bir katkısı olmasına rağmen diğer faktörler üzerinde açıklayıcı bir katkısı yoktur.

Kişisel Gelişim faktörünün örgütsel cesaretlendirme, yönetsel teşvik, kaynak yeterliliği, özgürlük, örgütsel engellerin azlığı faktörleri üzerinde negatif yönde açıklayıcı bir etkisi olmasına rağmen diğer faktörler üzerinde açıklayıcı bir katkısı yoktur.

Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk faktörünün çalışma grubu desteği, yönetsel teşvik, verimlilik ve yaratıcılık, özgürlük ve gerçekçi iş yükü faktörleri üzerinde pozitif yönde açıklayıcı bir katkısı olmasına rağmen diğer faktörler üzerinde açıklayıcı bir katkısı yoktur.

Bu bağlamda, kurallara uyum, yardımseverlik, evrensellik gibi değerleri temsil eden '*Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık*' faktörü ile uyarım(heyecan) ve evrensellik gibi değerleri içeren '*Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk*' faktörünün inovasyon kültür faktörlerinin birçoğu üzerinde pozitif yönde açıklayıcı bir katkısı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca zevk ve heyecan gibi değerleri temsil eden '*Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim*' faktörünün inovasyon kültür faktörlerinin küçük bir kısmı üzerinde pozitif yönde açıklayıcı bir katkısının olduğu görülmektedir. Fakat güç, hırs, otorite, refah gibi değerleri içeren '*Kişisel Gelişim*' faktörünün inovasyon kültür faktörlerinin birçoğu üzerinde negatif yönde açıklayıcı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde firmaların hızlı değişim süreci içinde ve yüksek rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için inovasyonu kurumsal stratejilerinin bir parçası haline getirmeleri ve inovatif düşünceyi ürünlerine, süreçlerine ve yöntemlerine yansıtmaları gerekmektedir. Bu yüzden inovasyon yönetimi sürecinin ürün, süreç ve yöntemler açısından geniş bir perspektifte kurgulanması ve bütün birimlerdeki içselleştirilmiş inovasyon kültürü ile birleştirilip uygulanması gerekmektedir. İnovatif bir örgüt kültürüne sahip olan ve inovasyon sürecini iyi bir şekilde yöneten firmalar inovasyonda başarıyı yakalama şansına sahip olmaktadır.

İşletmeler yürütmekte oldukları faaliyetleri her geçen gün daha da ileriye taşıyarak rakiplerine karşı birtakım avantajlar elde etmek zorundadır. Bu rekabet günümüz küresel dünyasında daha da şiddetlenmiştir. Sahip olunan maddi varlıklar işletmeler açısından hala önemini korusa da bu varlıkların rakipler tarafından taklit edilmesi muhtemeldir. Bu sebeple işletmeler taklit edilmesi güç ve tamamen işletmeye özgü yeni kaynaklar bulmak zorunda kalmıştır. Şüphesiz bu kaynakların en önemlilerini örgüt kültürüdür. Örgütlerin sosyal düzen, fiziki çevre, değerleri ve varsayımları olarak ifade edilen örgüt kültürü bir anlamda örgütlerin kişiliğini oluşturmakta ve örgütün iş yapma biçiminin, işe yaklaşımının, herhangi bir durumu ele alışının temel belirleyicisi olmaktadır. Bir işletmenin örgüt kültürü kurucusu veya yöneticisi olarak lider veya liderleri tarafından oluşturulmakta, yönetilmekte ve değiştirilebilmektedir. Literatür incelendiğinde, bir lider olarak yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmadaki en önemli belirleyicileri benimsedikleri ve kabul ettikleri değer yargılarıdır (Hasanoğlu, 2004, s. 57; Başaran, 2008, s. 113; Baytok, 2006, s. 143; Unutkan, 1995, s. 43). Dolayısıyla yöneticilerin sahip olduğu değer yargılarının işletmedeki örgüt kültürüne katkısı küçümsenemez.

Bazen güçlü örgüt kültürü, durağanlık yaratan ve değişime direnç gösteren bir yapı haline gelerek, işletmenin gerçekleştirilmesi gereken değişimlerin karşısında bir engel olabilmektedir. Bu nedenle günümüzde ancak örgütlerinde çalışanları

güçlendiren, yaratıcılığı yüksek, kendini sürekli geliştiren ve yenileyen, evrensel değerlere sahip yöneticiler inovasyon kültürü oluşturabilirler. (Tidd & Bessant, 2005, s. 469; McLean, 2005, s. 235; Price, 2007, s. 321)

Bu bağlamda, çalışmada değer, yönetici değerleri, örgüt kültürü ve inovasyon kültürü kavramları temel alınarak literatür taraması yapılmıştır. Örgütlerin, inovasyon kültürü açısından gerekli değerlere sahip yöneticileri belirleyebilmesi ve bu yöneticilerin inovasyon kültürüne katkılarının açıklanabilmesi için yapılan literatür araştırması çerçevesinde, araştırma modeli oluşturulmuştur. Algılanan yönetici değerlerinin örgütlerde inovasyon kültürüne katkıları araştırılmaya çalışılmıştır. Oluşturulan model, kapsadığı düzey, alt boyutlar ve değişkenler arası ilişkiler bağlamında kendine özel ve öncü bir modeldir. Oluşturulan bu modelin ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda algılanan yönetici değerleri ve inovasyon kültürü konularında yapılan faktör analizi neticesinde algılanan yönetici değerleri konusunda 4 faktör elde edilmiştir. Bunlar;

- **YDF1:** Kişisel Olgunluk ve Muhafazakârlık (Kurallara Uyum, Yardımseverlik, Evrensellik)
- **YDF2:** Değişime Açıklık ve Kişisel Gelişim (Zevk)
- **YDF3:** Kişisel Gelişim (Güç, Başarı)
- **YDF3:** Değişime Açıklık ve Kişisel Olgunluk (Uyarım ve Evrensellik)

olarak adlandırılmışlardır.

Portre Değerler Ölçeği, Schwartz ve arkadaşları tarafından 2001 yılında geliştirilen ölçek 40 maddeden oluşmaktadır. Her bir madde iki cümleyle bir bireyi tanımlamaktadır. Bu 40 madde 10 ayrı altı ölçekten oluşmaktadır. Bu alt ölçekler sırasıyla kendi yönetme, heves, zevk, başarı, güç, evrensellik, yardımseverlik, güvenlik, kurallara uyum, geleneksellik alt ölçekleridir. Schwartz'ın zaman içerisinde çalışmaları ilerledikçe geliştirdiği 10 temel değer boyutlarının birbirinden bağımsız parçalardan çok birbirleriyle karşıtlık veya uyum şeklinde bir ilişkiyle bütüncül bir yapıda olduğu ortaya çıkmıştır. Schwartz 'a göre değerler birbirleriyle etkileşimli olarak bir üst boyutu

oluşturmaktadır. Bu kurama göre, geliştirilen bu 10 değer motivasyonel amaçlara göre karşıtlık ve uyum çerçevesinde 2 üst boyutta gruplandırılmıştır. İlki değişime açıklık ve muhafazakârlık, diğeri ise kişisel gelişim ve kişisel olgunluk şeklindedir. Bu kurama göre, temel değer boyutlarını dizilimi, birbirleriyle uyum içerisinde olanların yan yana zıtlık içerisinde olanların ise karşılıklı bir şekilde yerleştiği dairesel bir düzlem içerisinde sıralanmıştır (Vinken, Soeters, & Ester, 2004, s. 52). Bu bağlamda faktör analizinde elde edilen benzer boyutlar gruplanarak incelenmiş ve birbiriyle uyum içerisinde olan değer boyutları birlikte değerlendirilmiştir.

İnovasyon kültürü konusunda ise 8 faktör elde edilmiştir. Bunlar;

- **Faktör 1:** Örgütsel Cesaretlendirme
- **Faktör 2:** Çalışma Grubu Desteği
- **Faktör 3:** Yönetmel Teşvik
- **Faktör 4:** Verimlilik ve Yaratıcılık
- **Faktör 5:** Kaynak Yeterliliği
- **Faktör 6:** Özgürlük
- **Faktör 7:** Örgütsel Engellerin Azlığı
- **Faktör 8:** Gerçekçi İş Yüğü

Amabile ve arkadaşları tarafından 1996 yılında geliştirilen KEYS (Assessing the Climate for Creativity and Work Environment Inventory) ölçeği ile örgütlerdeki inovasyon kültürünün boyutlarını ölçen kavramsal bir model geliştirilmiştir (Amabile ve diğeri 1996, s. 1156). KEYS ölçeği, her biri alt faktörlere sahip olan dört temel örgütsel faktör çerçevesinde örgütlerde yaratıcılık ve inovasyonun, çalışanlar tarafından nasıl algılandığının değerlendirmesini yapmaktadır. Amabile ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada yönetim uygulamaları, örgütsel motivasyon, kaynaklar ve sonuçlar olmak üzere 4 ana faktör tanımlamışlardır. Bununla birlikte, özgürlük, iddallı iş, yönetmel teşvik, çalışma grubu desteği, örgütsel cesaretlendirme, örgütsel engellerin azlığı, yeterli kaynaklar, gerçekçi iş yüğü, yaratıcılık ve verimlilik olmak üzere 10 alt faktör belirlemişlerdir. Bu çalışmada ise orijinal ölçekte ortaya çıkan faktörlerle biraz farklılıklarla birlikte benzer bir dağılım göstermiştir. Anket katılımcılarının algıları sonucu, KEYS ölçeğinin orijinal versiyonunda yer alan “işin iddallı olması” faktörü

istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. KEYS ölçeğinin kullanıldığı diğer çalışmalarda ki bulgularla paralel olarak işin iddialı olması Asya kültürlerinde, Amerikan kültüründeki gibi algılanmadığından dolayı bu faktör ile ilişkili maddeler analizden çıkarılmıştır (Mikdashi, 1999, s. 50). Ayrıca verimlilik ve yaratıcılık faktörlerini ölçmeye amaçlayan ifadeler katılımcılar tarafından benzer olarak algılanmıştır. Dolayısıyla, verimlilik ve yaratıcılık birlikte değerlendirilerek bir faktör olarak ele alınmıştır.

Regresyon analizi incelendiğinde bağımsız değişken olarak, algılanan yönetici değerleri faktörleri ele alınırken, bağımlı değişken ise inovasyon kültür faktörleridir. Bu analiz sonucunda algılanan yönetici faktörlerinin inovasyon kültürüne ne düzeyde nasıl bir katkı sağladığı araştırılmaya çalışılmıştır. Bağımlı değişken faktörleri bağımsız değişken faktörleriyle ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur. Bu bağlamda şu sonuçlar çıktığı gözlemlenmiştir.

Yaratıcı çalışmaların takdir edilmesi, yeni fikirlerin geliştirilmesi için destek mekanizmaları kurulması, fikir paylaşımı için aktif bir ortamın oluşturulması gibi inovasyon kültürünün oluşmasını destekleyici etmenlerin oluşturulabilmesi için örgüt içerisinde farklı fikirlere açık, yeni fırsat arayışı içerisinde olan yöneticilerin katkısından söz edilebilir. Literatür incelendiğinde ise tutarlılık göstermektedir çünkü yöneticinin yeniliğe karşı olan açıklığı ve istekliliği inovasyon sürecini destekleyen en önemli araç olarak kabul edilir. (Damanpour, 1991, s. 567; McLean, 2005, s. 235)

Yöneticilerin kurallara uyan, yardımsever, evrensel değerleri benimsemiş, çalışanlara eşit mesafede duran ve yaratıcılığı destekleyen bir kişiliğe ve değerlere sahip olması örgüt içerisindeki çalışma gruplarında bireylerin iyi bir iletişim içerisinde olmasına, yeni fikirlere açık olmalarına, birbirlerine yardım etmelerine ve güven duymalarına olumlu bir katkısı olabileceği sonucu çıkarılmıştır. Yapılan literatür araştırmasında yöneticilerin çalışanlarına karşı güven vermesi, eşitlik, adalet gibi değerlere sahip olması ve örgüt içerisinde her düzeyde etkili ve etkin bir iletişim mekanizması oluşturmasına, örgütsel motivasyona ve yönetsel destek ve hoşgörü ön plana çıkarılarak inovasyon kültürünün oluşmasına katkı sağlayacağı yönündeki

değerlendirmeler elde edilen bulguları destekler niteliktedir. (Price, 2007, s. 321; Uz Kurt, 2008, s. 145)

Bireysel disipline sahip, kurallara uyan, çalışanların iyiliğini gözetme ve geliştirme isteği olan, açık fikirli, adalet ve eşitlik kavramalarını benimsemiş, risk alabilen, farklı fikir ve yeni fırsat arayışı içinde olan bir kişiliğe ve değerlere sahip yöneticiler; çalışanların yaptıkları işlerde neyi nasıl yapılması konusunda karar verme özgürlüğü ve iş üzerinde kontrol duygusunun olması açısından olumlu bir katkı sunarken, kendi gücünü göstermek isteyen, hırsları olan ve yetki ve otoritesini paylaşmak istemeyen yöneticiler örgüt içerisindeki özgürlük duygusunu olumsuz yönde etkileyebileceği sonucuna varılabilir. Literatürde farklı fikir ve yeni fırsat arayışı içinde olan yöneticiler, çalışanları karar alma ve problem çözme sürecine dâhil etmek amacıyla desteklemesi ve çalışanlarına işleri konusunda özerklik vermesi gibi inovasyon kültürüne olumlu yönde katkı sağlayacağı yönündeki değerlendirmeler bu çalışmada ortaya çıkan bulguları desteklemektedir. (Dombrowski ve diğerleri 2007, s. 195; Siegel & Kaemmerer, 1978, s. 558)

Kendi gücünü göstermek isteyen, hırsları olan ve yetki ve otoritesini paylaşmak istemeyen yöneticiler örgüt içerisinde yeni fikirlerin acımasızca kritik edilmesi, aşırı statüko, kurum içi yıkıcı rekabet, yaratıcılığın engellenmesi gibi olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilir. Literatürde, yöneticilerin açık görüşlü olması, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine değer vermesi, yenilikçi çabalardaki hataları affetme ve başarıları ödüllendirmesi ve yeni fikir üretmelere hem psikolojik hem de maddi destek vermesi örgüt içerisindeki inovasyon kültürünü olumsuz yönde etkileyecek etmenleri azaltabileceği yöndeki değerlendirmeler araştırmadaki bulguları destekler niteliktedir. (Russel, 1989, s. 10; Taheri, Ansari, & Ganji, 2013, s. 365; Uz Kurt, 2008, s. 146)

Tüm bu değerlendirmeler sonucunda, işletmeler inovasyon kültürü oluşturabilmesi için yönetici pozisyona seçilecek bireylerin sahip olduğu değerlere, kişiliğe ve bunların muhatapları tarafından nasıl algılandığına önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü karar verici pozisyonda olan yöneticiler, kendi öncelikleri, değerleri ve ilgileri çerçevesinde şekillendirdiği eylemleri ile çalışanların tutum ve davranışlarını örgütsel kültürün aracılığı ile etkileme gücüne sahiptirler. Dolayısıyla,

yöneticinin tutum ve davranışlarını büyük ölçüde belirleyen değerleri çalışanlar tarafından nasıl algılanırsa örgütsel kültürün oluşumu ve gelişimi algılanan bu değerler çerçevesinde etkilenecektir. Bu bağlamda örgütsel kültürün gelişmesinde yöneticilerin sahip olduğu değerlerin katkısının yanında bu değerlerin örgüt içerisinde ilişki içerisinde olduğu kişiler tarafından nasıl algılandığı da önemlidir. Dolayısıyla, örgütsel cesaretlendirme ortamının güçlendirilmesi, fikirlerin yapıcı olarak eleştirilmesine olanak sağlanması, örgütsel engellerin azaltılması, özgürlükçü bir çalışma ortamının sağlanması, yaratıcı çalışmaların tanınıp ve takdir edilmesi, yeni fikirlerin geliştirilmesi için destek mekanizmalarının oluşturulması, yeni fikirlerin acımasızca kritik edilmemesi, çalışanların iş yükünün ve hiyerarşik baskılarının gerçekçi ve dengeli seviyede tutulması gibi boyutları kapsayan inovasyon kültürünün oluşabilmesi için yöneticilerin tutum, davranış ve eylemlerini yönlendiren değerleri ve bu değerlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı önemli bir etkidir. Ayrıca yukarıdaki değerlendirmenin ile birlikte bu çalışma çerçevesinde yapılan içerik analizine göre elde edilen istatistiksel bulgularda literatürü desteklemektedir (Schein, 1983, s. 20; George, Sleeth, & Siders, 1999).

Gün geçtikçe, işletmelerin sahip olduğu örgüt kültürünün inovasyon etkinlikleri ve bu etkinliklerin düzeyi üzerinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu açıdan, inovasyon yapabilme yetkinliklerini artırarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, örgüt içerisinde yenilik faaliyetlerini destekleyici bir inovasyon kültürü oluşturulmalıdırlar. (Angel, 2006, s. 6). Dolayısıyla inovasyon kültürü oluşturulmasında ve geliştirilmesinde yönetici pozisyonunda seçilecek bireylerin yasal ve kurumsal kurallara uyan, evrensel değerlere ve farklılıklara saygılı, yeniliklere açık, yardımsever, işletme içerisinde heyecan oluşturabilen, çalışanlara eşit yakınlık gösteren, yaratıcılığı destekleyen değerlere sahip olması verilecek önerilerden olabilir. Ayrıca kendi gücünü göstermek isteyen, doyumsuz hırsları olan ve yetki ve otoritesini paylaşmak istemeyen değerlere sahip bireyler ise yönetici pozisyonu getirilmesi inovasyonu kültürüne engel teşkil edeceğinden dolayı bu değerlere sahip bireylerin stratejik karar verici pozisyonda olan üst düzey yönetici pozisyonunda olmaması verilebilecek diğer bir öneri olabilir.

Araştırmanın literatüre sağlayacağı katkılar, birkaç ana başlıkta toplanabilir. Bunlardan birincisi, ülkemizde henüz kavram olarak üzerinde yeterli çalışma yapılmamış olan inovasyon kültürü kavramı ile ilgili temel bilgileri ortaya koymaya çalışmasıdır. Bir diğeri yönetici değerleri ve inovasyon kültürü gibi ölçülmesi ve kavramsallaştırılması güç olan iki geniş konunun birbirleriyle ilişkisini ortaya koymada sağladığı temel bilgidir. Son olarak, yönetici değerleri ve inovasyon kültürü ilişkisini bir modelle açıklamaya çalışarak, bundan sonra, bu konuda yapılacak çalışmaların geliştirilmesi için sağlayacağı katkıdır.

Ayrıca, araştırma kapsamında elde edilen bilgiler doğrultusunda, inovasyon kültürünün kavramsal yapısına katkı sağlayan, yönetici değerleri dışındaki boyutlarının belirlenmesi konusunda yeni çalışmalar ışık tutabilir. Araştırma sadece yönetici değerlerinin inovasyon kültürüne katkısını ortaya koymaya çalışmıştır. Yönetici değerlerinin dışındaki bağımsız değişkenler belirlenerek oluşturulan modelde inovasyon kültürünün bu boyutlarla etkileşimi ve bunun boyutları araştırılabilir. Araştırmanın inovasyon kültürüne ait alt değişkenler değiştirilerek farklı bir bakış açısıyla yönetici değerleri ile olan ilişkileri yeniden tespit edilebilir.

Araştırmamız sadece İstanbul'da bulunan iki farklı iş adamı derneğine üye işletmeleri kapsadığı için bu ilişkinin diğer şehirlerdeki işletmeler üzerindeki durumunu tespit edememektedir. Dolayısıyla daha kapsayıcı olması açısından bu araştırma daha fazla iş adamı derneği üye işletmelerini kapsar şekilde tekrar yapılabilir. Bu araştırma aynı araştırma tekniğiyle birbirinden farklı yabancı ülkelerdeki işletmeleri üzerinde uygulanarak bu araştırmalar üzerindeki sonuçlar karşılaştırılabilir ve aradaki kültürel farklar ve benzerlikler değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation:New Game Strategies for Competitive Advantage*. New York: Routledge Publishing .
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi:Birey,Kurum,Kent ve Ülke Düzeyinde*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Akıncı, B. Z. (1999). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* . İstanbul: İletişim Yyanları.
- Allport, G., Vernon, E., & Linzey, G. (1960). *A Study of Values* (3rd Edition b.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2011). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon,Misyon ve Değerleri İle İlgili Bir Çözümleme. *Akademik Bakış Dergisi*, 1-4.
- Altıntaş, F. Ç. (2004). Kültürler Arası Yönetim Açısından Yönetici Değerlerinin Karşılaştırılması. *Doktora Tezi,Uludağ Üniversitesi SBE*.
- Altunay, A. (1999). Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü. *Yüksek Lisans Tezi,Anadolu Üniversitesi SBE*.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazanby, J., & Herron, M. (1996). Assessing The Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Angel, R. (2006). Putting an Inoovation Culture into Practice . *Ivey Bussines Journal*, 1-10.
- Argandona, A. (2003). Fostering Values in Organization. *Journal of Bussiness Ethics*, 45, 15-28.
- Armstrong, M. (1990). *Management Process and Functions* . London: Chartered Institute of Personnel .

- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi* (2. Baskı b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atay, S. (2003). Türk Yönetici Adaylarının, Siyasal ve Dini Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3), 93-115.
- Avcı, N. (2007). Üniversite Gençliğinin Bireysel ve Toplumsal Değerlere İlgisi ve Bakışı: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği. *Değerler Eğitimi Merkezi Yayınları*, 819-851.
- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler için Başarı Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bakan, İ., Büyükbese, T., & Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası*. (A. Kardam, Çev.) Mess Yayın.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış ve İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Basım ve Dağıtım.
- Battal, A. (2007). Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE*.
- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. *Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE*.
- Berberoğlu, G. (2003). *Yönetim Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bilgin, N. (1995). *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Blanchard, K., & O'Conner, M. (1998). *Değerlerle Yönetim*. (K. Ay, Çev.) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bozkurt, T. (1996). *İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları .
- Bozkurt, V. (2004). *Değişen Dünyada Sosyoloji* (2. Baskı b.). Bursa: Alfa Yayınları.

- Canneralle, C., & Piccioni, V. (2003). Innovation Transfer and Rural SMEs. *Journal of Central European Agriculture*, 4(4), 372-388.
- Cansu, O. C. (2006). Örgüt Kültürü İle Örgütsel İletişim Etkisi ve Bir Şirket Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE*.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama. *Doktora tezi, Ankara Üniversitesi SBE*.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara : Pegem Yayınları .
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çırpan, H., & Koyuncu, M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *Öneri Dergisi*, 9(2), 223-230.
- Çukur, C. Ş. (2007). Kültürel Süreçleri Nitelemek, Ölçmek ve İlişkilendirmek: Karşılaştırmalı Kültürel Yaklaşımlar. *Türk Psikologlar Derneği*, 33-46.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demirutku, K. (2004). Turkish Adaptation of the Portrait Values Questionnaire. *Unpublished manuscript, Middle East Technical University* .
- Devrani, T. K. (2010). Kişisel Değerlerin Kuramsal Yapısı ve Pazarlamadaki Uygulamalar. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 49-70.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Ö. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Doğan, İ. (2007). Türk Eğitim Sisteminde Değer Sorunu. *Değerler ve Eğitimi Uluslararası Sempozyumu* (s. 614-633). İstanbul: Değerler Eğitimi Merkezi Yayınları.
- Doğruel, H. (2013). Yönetmel Değerlerin Önem Düzeyi ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi SBE*.
- Dombrowski, C. J., Kim, K. C., Braganza, A., Papagari, S., & Baloh, S. J. (2007). Elements of Innovative Cultures. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190-202.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. New York: Harper Collins.
- Durceylan, B., & Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 187.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Engin, C. (2002). *İnsan Kaynakaları Yönetimi:Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur:Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(4), 55-72.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Antalya: Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Yayınları .
- Eren, E. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* . İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (9.Baskı b.). İstanbul: Beta Basım.
- Ergün, E. (2003). İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknolojisi Enstitüsü*.

- Erkmen, T. (1998). Değişim Mühendisliği Uygulamaları ile Örgüt Kültürü Algılarının Karşılaştırılması. *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE.*
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü.* İstanbul: Beta Yayınları .
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri.* İstanbul: Beta Yayınları.
- Feather, N. T. (1975). *Values in Education and Society.* New York: The Free Press.
- Fichter, J. (2006). *Sosyoloji Nedir.* (N. Çelebi, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Fidan, Y. (1996). Örgüt Kültürünün Verimlilik Artısına Etkisi. *Verimlilik Dergisi,* 25(2).
- Fitz-enz, J. (1990). *Human Value Management: The Value Adding Human Resource Management Strategy for The 1990s.* San Francisco, California : Jossey-Bass.
- George, G., Sleeth, R. G., & Siders, M. A. (1999). Organizing Culture: Leader Roles ,Behavior and Reinforcement Mechanism. *Journal of Bussines and Psychology,* 13(4), 545-559.
- Gordon, W. A. (1968). *The Handbook of Social Psychology.* London: Addison-Wesley.
- Graves, C. W. (1970). Level of Existence: An Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology,* 10(2), 131-154.
- Gupta, A. K., & Wilemon, D. L. (1990). Accelerating the development of technology-based new product. *California Management Review,* 32, 24-44.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızitan Manas Üniversitesi SBE Dergisi,* 147-159.
- Günday, G. (2007). Inovation Models and Implementations at Firm Level in Manufacturing Industry. *Yüksek Lisans Tezi, Sabancı Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Enstitüsü.*
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2002). *Davranış Bilimleri.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım .

- Güven, S. (1999). *Toplum Bilimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*(52).
- Hatipoğlu, Z. (1976). *Organizasyon, Personel Davranışı ve Yönetimi*. Aktif Büro Basım Organizasyon Ytınları.
- Herbig, P., & Dunphy, S. (1998). Culture and Innovation. *Journal of Cross Cultural Management*, 5(4), 16-28.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon*. (İ. Anıl, & B. Doğan, Çev.) İstanbul: Beta Yayın.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequence: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publication.
- Hurley, R., & Hult, G. T. (1998). Inoovation Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*(62), 41-54.
- Hüseyin, Ç., & Koyuncu, M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi*, 2(9).
- Hüseyinliklioğlu, B. (2010). Bireysel Değerler Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Askeri Hastane Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE*.
- İnan, Ö. (2004). Uluslararası İşletmecilik. *Anadolu Üniversitesi Yayınları* .
- İrmiş, A. (1995). Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans tezi, Atatürk Üniversitesi SBE*.
- İşcan, F. Ö., & Timuroğlu, K. M. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), 119-135.

- Jones, F. F., Scarpello, V., & Bergmann, T. (1999). Pay Procedure-What makes them fair? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 129-145.
- Kara, H. (2007). Yönetmel Değerlerin Oluşumunu Etkileyen Etkenler ve Bunların Sorun Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE*.
- Karadeniz, D. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE*.
- Karaman, A. (2005). *Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Karcioğlu, F., Kahya, C., & Buzkan, K. (2012). Çatışma Yönetim Stratejisinde Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(1), 77-91.
- Kluge, J., Bayer, I., Deger, R., & Düsedau, D. (1996). *Shrink to Grow*. London: Macmillian Press.
- Koca, A. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri ile Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE*.
- Kocakaya, A. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün Şekillendirilmesinde Liderin Rolü. *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE*.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kuşdil, E., & Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). Türk Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(42), 59-76.
- Laforet, S., & Tann, J. (2006). Innovative Characteristics of Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 363-380.

- Lalek, M. (2007). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Değerler:Sakarya İli Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Sakarya Üniversitesi SBE*.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-145.
- Mc Donald, P. R. (1993). Individual-Organization Value Congruence: Operationalization and Consequents. *Unpublished Doctoral Dissertataion,The University of Western Ontario*.
- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation:A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture:A Field Test of The Value Congruence Process and Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Mikdashi, T. (1999). Constitutive meaning and aspects of work environment affecting creativity in Lebanon Participation and Empowerment. *An International Journal*, 7(3), 47-55.
- Morris, L. (2007). *Creating the Innovation Culture Geniuses and Leaders*. An Innovation Labs White Paper.
- Nakata, C., & Sivakumar, K. (1996). National Culture and New Product Development:An Integrative Review. *Journal of Marketing*, 60(1), 61-72.
- Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Kapital Medya A.Ş.
- Özensel, E. (2003). Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3), 217-239.
- Özgüven, M. B. (1989). *Toplum Bilimine Giriş*. Bursa: Ata Ofset Matbacılık.

- Özkalp, E. (2005). *Sosyolojiye Giriş* (13.Baskı b.). Bursa: Ekin Kitapevi.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Etam A.Ş.
- Pettigrew, A. (1990). *Organizational Climate and Culture*. (B. Schneider, Dü.) San Fransisco: Jossey-Bass.
- Plutchik, R., & Conte, H. R. (1997). *Circumplex Models of Personality and Emotion*. Washington: American Psychological Association Books.
- Price, R. M. (2007). Infusing Innovation Into Corporate Culture. *Organizational Dynamics*, 6(3).
- Robbins, S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (1 Baskı b.). (A. Ö. Sevgi, Çev.) Eskişehir: Etam AŞ.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Russel, R. D. (1989). How Organisational Culture Can Help to Institutionalise the Spirit of Innovation in Entrepreneurial Ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2(3), 7-15.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa : Alfa Basım ve Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji* (3.Baskı b.). Bursa: Furkan Ofset.
- Sagie, A. D., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1997). Work Values:A Theoretical Overview and A Model of Their Effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 503-514.
- Savaş, G. (2006). *Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Uygulaması*. *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE* .
- Schein, E. H. (1983). *The Role of The Founder in Creating Organizational Culture*. New york: Organizational Dynamics.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schwartz, S. H. (1992). Universal in The Content and Structure of Values; Theoretical Advances and Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1-65.
- Schwartz, S. h. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications For Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 28-40.
- Schwartz, S. H. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Application. *Comparative Sociology*, 5(2), 137-182.
- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(3), 268-290.
- Scwhartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in The Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Scwhartz, S. H. (1999). A theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.
- Scwhartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the Cross-Cultural Validity of The Theory of Basic Human Values with A Different Method of Measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*(32), 519-542.
- Scwhartz, S., & Bilsky, W. (1987). Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Sezgin, F. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlere İlişkin Önem Sıralamaları. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 59-85.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553-562.

- Silah, M. (2000). *Sosyal Psikoloji*. Ankara : Gazi Kitapevi.
- Smircich, L. (1983). Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3).
- Steele, J., & Murray, M. (2004). Creating, Supporting and Sustaining A Culture of Innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5), 316-322.
- Sullivan, G. R., & Harper, M. V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*. (A. B. Dicleli, Çev.) İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, N., & Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitabevi.
- Şimşek, Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniveristesi Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taheri, M., Ansari, M. R., & Ganji, R. (2013). The Relationship Between Cultural Barries, Open Mindedness and Organizational Innovation. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 364-367.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayını.
- Tezcan, M. (1974). Türklerle İlgili Strootipler ve Türk Değerleri Üzerine Bir Deneme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, 14-15.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change*. John Wiley.

- Tokat, B. (1996). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Kütahya: MYRA Yayıncılık.
- Toprak, M. (2007). Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobilere Yönelik Bir Uygulama. *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE*.
- Turan, S., & Aktan, D. (2008). Okul Hayatında Var Olan ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227-259.
- Turgut, T. (1996). İş Adamlarının Yaşam ve Çalışma Değerleri. *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE*.
- Turgut, T. (1998). Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri. (S. Tevrüz, Dü.) *Türk Psikologları Derneği Yayınları*, 35-48.
- Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tutar, H. (2006). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tüz, M. (2004). *İşletmelerde Yönetim Modelleri*. İstanbul: Aktüel Matbacılık.
- Unutkan, G. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Vinken, H., Soeters, J., & Ester, P. (2004). *Comparing Cultures: Dimensions of Culture in A Comparative Perspective*. The Netherlands: Brill.
- Vural, B. A., & Çoskun, G. (2007). *Örgüt Kültürü (İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Vural, Z. B. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Vurgun, L., & Öztop, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(3), 217-230.

- Wiener, Y. (1988). Forms of Value System:A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change Maintenance. *Acedemy of Management Review*, 529-540.
- Yahyagil, Y. M. (2004). Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması:Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisat Enstitüsü Dergisi*(47).
- Yiğit, S. (2014). Kültür,Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında İnovasyon Kültürü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 1-7.
- Yılmaz, A. (2006). Öğretmenlerin Performansını Değerlendirmede Kullanılabilecek Grafik Derecelendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Ankara Üniversitesi EBE*.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim İlgili Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(52), 639-664.
- Yozgat, U., Aşkun, O. B., & Doğan, B. (2007). *Türkiye'de Yönetmel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma* . İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yörükoğlu, A. (2003). *Çocuk Ruh Sağlığı:Çocuğun Kişilk Gelişimi Eğitimi ve Ruhsal Sorunları* . İstanbul: Özgür Yayınları.



EKLER

EK 1: Algılanan Yönetici Değerlerinin İnovasyon Kültürüne Katkısına Yönelik Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu bilimsel amaçlı olarak hazırlanmıştır. Vermiş olduğunuz bilgiler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen ifadeleri dikkatlice okuyup sizin açınızdan en uygun seçeneği işaretleyiniz. Yapmış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarı ve mutluluklar dileriz.

Kenan KAYA

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Deniz BÖRÜ

1.Bölüm / Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

2. Yaş: 18-25 26-35 36-45 46 ve üstü

3. Çalıştığınız Departman: Üretim Satış- Pazarlama Muhasebe

İnsan Kaynakları Satın Alma Planlama Ar-ge

4.) Eğitim Durumu: İlköğretim Lise Ön lisans Lisans

Yüksek Lisans Doktora

5-) Ortalama Gelir: 0-1500 1501-3000 3001-4500

4501-6000 6001 ve üstü

6-) Bu Kurumdaki Çalışma Yılı: 1-5 6-10 11-25 16-20 21-25 26-üstü

7-Toplam Çalışma Yılı: 1-5 6-10 11-25 16-20 21-25 26-üstü

2.Bölüm / Portre Değerler Anketi

Aşağıda bazı kişiler kısaca betimlenmiştir. Lütfen her betimi okuyun ve bu kişilerin yöneticinize ne kadar benzediğini ya da benzemediğini düşünün. Betimde verilen kişinin yöneticinize ne kadar benzediğini göstermek için aşağıdaki kutucuklardan sizce uygun olanı seçiniz.

1.)Hiç Benzemiyor 2.)Benzemiyor 3.)Çok az Benziyor 4.)Az Benziyor 5.)Benziyor 6.)Çok Benziyor	1	2	3	4	5	6
1.Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. İşleri kendine özgü, orijinal yollarla yapmaktan hoşlanır.						
2.Onun için zengin olmak önemlidir. Çok parası ve pahalı şeyleri olsun ister.						
3. Dünyada herkesin eşit muamele görmesinin önemli olduğunu düşünür. Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır.						
4. Onun için yeteneklerini göstermek çok önemlidir. İnsanların onun yaptıklarına hayran olmasını ister.						
5. Onun için güvenli çevrede yaşama önemlidir. Güvenliği tehlikeye sokabilecek her şeyden kaçınır.						
6. Hayatta pek çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür. Her zaman deneyecek yeni şeyler arar.						
7. İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır. İnsanların her zaman, hatta başkaları izlemiyorken bile, kurallara uymaları gerektiğini düşünür.						
8. Kendisinden farklı olan insanları dinlemek onun için önemlidir. Onlarla aynı fikirde olmadığında bile onları anlamak ister.						
9. Sahip olduğundan daha fazlasını istememenin önemli olduğunu düşünür. İnsanların sahip olduklarıyla yetinmeleri gerektiğine inanır.						
10. Eğlenmek için her fırsatı kollar. Zevk veren şeyleri yapmak onun için çok önemlidir.						
11. Yaptığı işler hakkında kendi başına karar vermek onun için önemlidir. Faaliyetlerini seçip planlarken özgür olmaktan hoşlanır.						
12. Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için çok önemlidir. Onların iyiliği için uğraşmak ister.						
13. Çok başarılı olmak onun için önemlidir. İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanır.						

1.)Hiç Benzemiyor 2.)Benzemiyor 3.)Çok az Benziyor 4.)Az Benziyor 5.)Benziyor 6.)Çok Benziyor	1	2	3	4	5	6
14. Ülkesinin güvende olması onun için çok önemlidir. Devletin içeriden ve dışarıdan gelecek tehditlere karşı uyanık olması gerektiğini düşünür.						
15. Risk almaktan hoşlanır. Her zaman risk peşinde koşar						
16. Her zaman uygun şekilde davranmak onun için önemlidir. İnsanların yanlış diyeceği şeyleri yapmaktan kaçınmak ister.						
17. İşin başında olmak ve başkalarına ne yapacaklarını söylemek onun için önemlidir. İnsanların onun söylediklerini yapmalarını ister.						
18. Arkadaşlarına sadık olmak onun için önemlidir. Kendisini ona yakın olan insanlara adamak ister						
19. İnsanların doğayı korumaları gerektiğine gönülden inanır çevreye bakıp güzelleştirmek onun için önemlidir.						
20. Dini inanç onun için önemlidir dinin gereklerini yerine getirmek için çok çaba harcar.						
21. Eşyaların düzenli temiz olması onun için önemlidir. Ortalığın dağınık ve kirli olmasından hiç hoşlanmaz.						
22. Her şeyle ilgili olmanın önemli olduğunu düşünür. Her şeyi merak etmekten ve anlamaya çalışmaktan hoşlanır.						
23. Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanır. Dünyadaki bütün gruplar arasında barışın güçlenmesi onun için önemlidir.						
24. Hırslı olmanın önemli olduğunu düşünür. Ne kadar yetenekli olduğunu göstermek ister.						
25. İşleri geleneksel yollarla yapmanın en iyisi olduğunu düşünür. Öğrendiği gelenek ve görenekleri devam ettirmek onun için önemlidir.						
26. Hayattan zevk almak onun için önemlidir. Kendisini şımartmaktan hoşlanır.						
27. Başkalarının ihtiyaçlarına cevap vermek onun için önemlidir. Tanıdıklarına destek olmaya çalışır.						
28. Babasına ve yaşlı insanlara her zaman saygı göstermesi gerektiğine inanır. Onun için itaatkâr olmak önemlidir. Herkese hatta hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister toplumdaki zayıfları korumak onun için önemlidir.						
29. Herkese hatta hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister. Toplumdaki zayıfları korumak onun için önemlidir.						
30. Sürprizlerden hoşlanır. Heyecan verici bir yaşamın olması Onun için önemlidir						
31. Hastalanmaktan kaçınmak için çok çaba gösterir. Sağlıklı olmak onun için önemlidir.						

1.)Hiç Benzemiyor 2.)Benzemiyor 3.)Çok az Benziyor	1	2	3	4	5	6
4.)Az Benziyor 5.)Benziyor 6.)Çok Benziyor						
32. Hayatta başararak yöne geçmek onun için önemlidir. Başkalarından daha iyi olmaya çalışır						
33. Kendisini inciten insanlar bağışlamak onun için önemlidir. İçlerindeki iyi yanları görerek incitmemeye çalışır.						
34. Bağımsız olmak onun için önemlidir. Kendi Ayakları üzerinde durmak ister.						
35. İstikrarlı bir hükümetin olması onun için önemlidir. Sosyal düzenin korunması konusunda endişelenir.						
36. Başkalarına karşı her zaman nazik olmak onun için önemlidir. Başkalarını hiçbir zaman rahatsız ve huzursuz etmemeye çalışır.						
37. Hayattan zevk almayı gerçekten ister. İyi zaman geçirmek onun için çok önemlidir.						
38. Alçak gönüllü onun için önemlidir. Dikkatleri üzerine çekmemeye çalışır.						
39. Her zaman kararları veren kişi olmak ister. Lider olmaktan hoşlanır.						
40. Doğaya uyum sağlamak ve onunla kaynaşmak onun için önemlidir. İnsanların doğayı değiştirmemesi gerektiğine inanır.						

3.Bölüm İnovasyon Kültürü Anketi

Bulduğunuz unvana göre işyerinizdeki genel çalışma koşullarımızı düşünerek, aşağıdaki ifadelerin ne oranda bireysel düşüncelerinizi yansıttığını lütfen belirleyiniz.

1.) Hiç hiçbir zaman/Asla aynı fikirde değilim	1	2	3	4
2.)Kısmen aynı fikirde değilim				
3.)Kısmen aynı fikirdeyim				
4.)Her zaman/Daima aynı fikirdeyim				
1. Üstlendiğim projeleri nasıl yürütmem gerektiği konusunda karar verme özgürlüğüm vardır.				
2. İşimi nasıl yapacağım hakkında, başka birinin direktiflerini karşılamak konusunda çok az baskı hissedirim.				
3. Üstleneceğim projelerin (seçimini yapmakta) kararını vermekte özgürüm.				
4. Günlük çalışma ortamında, çalışmalarım ve fikirlerim üzerinde kontrolüm olduğunu hissedirim.				
5. Önemsiz projelerde / işlerde çalıştığımı düşünüyorum.*				
6. Çalışma alanındaki görevlerin ilgi çekici zorlayıcıdır.				
7. Benim için en iyi olan görevleri üstleniyorum.				
8. Kurumum şu anda üzerinde çalıştığım için başarılı ve acil bir biçimde tamamlanmasına ihtiyaç duyuyor.				
9. Yaptığın işin beni kendimi aşmam /daha iyisini yapmam konusunda motive ettiğini hissediyorum.				
10. Yöneticilerim benim projem den beklentileri açıktır.				
11. Yöneticim iyi planlama yapar.				
12. Yöneticim benim için genel amaçları açıkça yapılandırmıştır.				
13. Çalışma grubumuzla yöneticim iyi iletişim kurmaktadır.				
14. Yöneticim iyi derecede kişilerarası yönetim becerisine sahiptir.				
15. Yöneticim çalışma grubumuza genelde güvenmez.*				
16. Yöneticim projelere yapılan kişisel katkılara değer verir.				
17. Yöneticiyim güzel bir rol modelidir.				
18. Yöneticiyim iyi fikirlere açıktır.				
19. Yöneticim örgütümüz içerisinde, çalışma grubumuzu destekler.				
20. Çalışmaların hakkında yapıcı geribildirim alırım.				
21. Çalışma arkadaşlarımıza iyi bir ekibiz.				

1.)Hiç hiçbir zaman/Asla aynı fikirde değilim	1	2	3	4
2.)Kısmen aynı fikirde değilim				
3.)Kısmen aynı fikirdeyim				
4.) Her zaman/Daima aynı fikirdeyim				
22. Yakın çalıştığım arkadaşlar arasında güvene dayalı bir ilişki vardır.				
23. Çalışma grubumuzda, her fikir yapıcı bir şekilde eleştirilir.				
24. Çalışma grubumdaki insanlar yeni fikirlere açıktır.				
25. Çalışma grubumdaki herkes birbirine yardımcı olur.				
26. Çalışma grubunda güzel bir yetenek karışımı /çeşitliliği vardır.				
27. Çalışma grubumdaki insanlar yaptıkları işe kendilerini adanlar.				
28. Çalışma grubumda açık ve serbest bir iletişim vardır.				
29. Bu kurumda sorunları yaratıcı bir şekilde çözmek için çalışanlar cesaretlendirilir.				
30. Bu kurumda yeni fikirler hoş karşılanmaz.*				
31. Bu kurumda yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve cesaretlendirilmesi için güzel bir mekanizma vardır.				
32. Bu kurumda çalışanlar risk almaları için cesaretlendirilir.				
33. Bu kurumda üst yöneticiler çalışanlardan yaratıcı işler yapmalarını beklerler.				
34. Üst yöneticilerin benim çalışmalarım konusunda istekli /gönüllü olduklarını hissediyorum.				
35. Bu kurumda fikirler dürüstçe /tarafsızca değerlendirilmez.*				
36. Bu kurumda çalışanlar olağandışı fikirleri -aptalca denilmesi korkusu olmadan- ifade edebilirler.				
37. Bu kurumda bir proje üzerindeki çabalar /çalışmalar iyi ise başarısızlık kabul edilir.				
38. Bu kurumda adil bir performans değerlendirilmesi vardır.				
39. Bu kurumda oluşturuçu çalışmalar fark edilir.				
40. Bu kurumda açık bir atmosfer/keyifli bir ortam var.				
41. Bu kurumda oluşturuçu çalışmalar ödüllendirilir.				
42. Bu kurumda fikirlerin akışı canlı ve aktiftir.				

1.)Hiç hiçbir zaman/Asla aynı fikirde değilim	1	2	3	4
2.) Kısmen aynı fikirde değilim				
3.) Kısmen aynı fikirdeyim				
4.9 Her zaman/Daima aynı fikirdeyim				
43. Tüm kurum çalışanları, varacağımız yer ve yapmaya çalıştıklarımız hakkında paylaşan bir vizyona sahiptir.				
44. Bu kurumda az sayıda politik sorun vardır.				
45. Bu kurumda yıkıcı rekabet yoktur.				
46. Bu kurumdaki çalışanlar kendi çalışma alanlarını korumak konusunda çok endişelenmezler.				
47. Bu kurumdaki diğer çalışanlar benim işimi engelleyici değildir.				
48. Bu kurumda yeni fikirler eleştirilmez.				
49. Bu kurumda olumsuz eleştiriler sorun oluşturmaz.				
50. Çalışanlar işyeri hakkındaki negatif eleştiriler konusunda endişelenmezler.				
51. Bu kurumda üst yönetim risk almak.				
52. Bu kurumda yapılan çalışmaların her zamanki haliyle yapılması gerektiği üzerinde çok az vurgulama vardır.				
53. Çalışanlar kalite eksikliği olsa bile kabul edilebilir herhangi bir üretim yapma konusunda kendilerini baskı altında hissetmezler.				
54. Bu kurumda prosedür ve yapılanmalar çok biçimsel değildir.				
55. Bu kurum üst yönetim tarafından sıkı bir biçimde kontrol edilir.*				
56. Çalışmam için ihtiyaç duyduğum bütün olanaklara kolaylıkla ulaşabilirim.				
57. Genel olarak işim için ihtiyaç duyduğum kaynakları alabilirim.				
58. Çalışmalarımı yapabilmem için sağlanan bütçe genel olarak yeterlidir.				
59. Projelerimiz başarılı olarak yürütmem için gerek duyduğum verileri elde edebilirim.				
60. İşimde ihtiyaç duyduğum materyalleri -araç/gereçleri- kolaylıkla elde edebilir.				

1.) Hiç hiçbir zaman/Asla aynı fikirde değilim 2.) Kısmen aynı fikirde değilim 3.) Kısmen aynı fikirdeyim 4.) Her zaman/Daima aynı fikirdeyim	1	2	3	4
61. İşimdi ihtiyaç duyduğum bilgileri kolaylıkla elde edebilirim.				
62. Az zamanda çok iş yapmak zorunda değilim.				
63. İşimi yapmak için yeterli zamanın sahibim.				
64. Bu kurumda çalışırken dikkatimin dağılmasına neden olacak fazla engel yoktur.				
65. Bu kurumda insanların neleri başarabileceği konusunda gerçekçi beklentiler vardır.				
66. Yaptım işte zaman baskısını hissetmiyorum.				
67. Bu kurumda benim çalıştığım alan inovatiftir.				
68. Bu kurumda benim çalıştığım alan oluşturucudur.				
69. Çalıştığım iş ortamı kendi oluşturuculuğumu göstermem açısından uygun değildir.*				
70. Günlük çalışmalarım büyük bir oranda oluşturucu olarak adlandırılır.				
71. Genel olarak çalıştığım iş ortamı çalışma grubunun oluşturuculuğunu göstermesi açısından elverişlidir.				
72. Yaptığım işte oldukça oluşturucu olduğumu düşünüyorum.				
73. Genel olarak etkin değildir.*				
74. Bu kurumdaki çalışma alanım üretkendir.				
75. Bu kurumdaki çalışma alanım etkindir.				
76. Genel olarak bu Kurum retkendir.				
77. Genel olarak bu kurum verimlidir.				
78. Bu kurumdaki çalışma alanım verimlidir.				
*Ters kodlanmış sorular				