

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜT YAPISININ, İNOVASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ALİ AYDOĞDU

İSTANBUL, 2013

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜT YAPISININ, İNOVASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ALİ AYDOĞDU
Danışman: PROF. DR. CANAN ÇETİN

İSTANBUL, 2013



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi ALİ AYDOĞDU'nun ÖRGÜT YAPISININ, İNOVASYON VE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim
Kurulunun 04.02.1999 tarih ve 1999-1/8 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği ile
çalışmasıyla Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 02.10.2013

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. CANAN ÇETİN	
2.	Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. MEHMET EMİN OKUR	
3.	Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. ÖYKÜ İYİĞÜN	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Ali AYDOĞDU
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Uluslararası Kalite Yönetimi
Tez Danışmanı	: Prof.Dr. Canan ÇETİN
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - Ocak 2013
Anahtar Kelimeler	: Örgüt, Örgüt Yapısı, Örgüt Türleri, İnovasyon, İnovasyon Türleri, Kültür, Örgüt Kültürü

ÖZET

ÖRGÜT YAPISININ, İNOVASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın amacı; örgüt yapısının, inovasyon ve örgüt kültürüne olan etkilerini anlamaya yöneliktir. Bu doğrultuda İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren çeşitli sektörlerdeki yöneticiler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek örgüt yapısının, inovasyon ve örgüt kültürüne olan etkilerini belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma IV bölümden oluşmuştur. I. Bölümde örgüt ve örgüt yapısı, örgüt yapısının unsurları ve örgüt türleri hakkında bilgi verilmiştir. II. Bölümde inovasyonun tanımına, inovasyonun ilişkili olduğu kavramlara, türlerine ve inovasyon süreci hakkında bilgi verilmiştir. III. Bölümde kültürün tanımı ve önemi, örgüt kültürü ve literatürde geçen başlıca örgüt kültürü modelleri hakkında bilgi verilmiştir. IV. Bölümde ise araştırmaya yönelik bilgiler hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi seçilmiş olup, özel sektörde faaliyet gösteren 68 örgütte farklı pozisyonlarda yönetici olarak çalışan 162 kişiye ulaşılmıştır.

Elde edilen veriler, SPSS programında faktör ve güvenirlilik analizlerine tabi tutulmuş, niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler testi kullanılmıştır. İki den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü Anova kullanılmıştır. Daha sonra korelasyon ve regresyon gibi istatistiklerle ne derece anlamlılık kazandıkları analiz edilmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Ali AYDOĞDU
Field : Management
Programme : International Quality Management
Supervisor : Professor Canan ÇETİN
Degree awarded and date : Master - January 2013
Keywords : Organization, Structure of Organization, Types of Organization, Innovation, Types of Innovation, Culture, Organization Culture.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AN INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE AND A RESEARCH

The aim of the research is to find out the influences of the structure of organization on innovation and organization culture. The influences of the structure of organization on organization and organization culture is aimed to determine by making a research on managers who are active in different sectors on the European side of İstanbul.

The research is composed of four parts. In part I, information about organization, components of the structure of the organization and the types of organization are given. In part II, information about the definition of innovation, the terms that are related to innovation, the types of innovation and the process of innovation are given. In part III, information about the definition of culture and its importance, organization culture and main organization culture models that are in literature are given. In part IV, information about this operational research is given.

In the research, public survey technique is used to collect data. Accessible sample survey is chosen, 162 people, working in different positions as a manager in 68 organizations that are active in private sector companies on the European side of İstanbul, are reached.

The collected data is put to factor and reliability analysis , when comparing

quantitative data in two group situations and among the groups, independent sample test is used. In more than two groups situations One Way Anova Test is used. Later, the degree of their taking on meaning is analyzed by using the statics as correlation and regression.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sürecinde bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren, olumlu yaklaşımlarıyla cesaretlendiren ve her aşamasında katkısını hiç esirgemeyen değerli Hocam ve Tez Danışmanım **Sayın Prof.Dr. Canan ÇETİN'e**, tezimin savunulmasında yer alan değerli jüri üyelerine,

Eğitimim süresince beni destekleyen ve çalışmama katkı sağlayan Kasımpaşa Asker Hastanesi İkmal ve Bakım Şube Müdürü **Sayın Fatih İŞTUTAN' a**, İlk çalışma hayatına başladığımdan beri yanımda olan, beni hep destekleyen, çok sevdiğim **Sayın Filiz ÖZTÜRK'e** ve çalışmamda katkısı olan burada isimlerini yazamadığım tüm hastane çalışanlarına,

Araştırmama katkı sağlayan ve rehberim olan Sayın **Hakan AYDIN'a**, desteklerinden ötürü **Sayın Selahattin Ali USTA'ya**

Sabır ve sevgi ile hep yanımda olan desteklerini her zaman yanımda hissettiğim çok kıymetli anneme, babama ve kardeşime,

En içten duygularıyla teşekkür ederim.

İstanbul, 10.01.2013

Ali AYDOĞDU

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
TEŞEKKÜR.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLO LİSTESİ.....	IX
ŞEKİL LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ.....	1
1. ÖRGÜT KAVRAMI VE ÖRGÜTLEME.....	2
1.2. Örgütlenme İlkeleri.....	7
1.3. Örgüt Yapısı Kavramı.....	9
1.4. Örgütün Bölümleri.....	10
1.5. Örgüt Yapısının Unsurları.....	12
1.5.1. Merkezileşme.....	13
1.5.2. Formalleşme.....	16
1.5.3. Karmaşıklık.....	18
1.5.3.1. Dikey Farklılaşma.....	18
1.5.3.2. Yatay Farklılaşma.....	19
1.5.3.3. Mekânsal Farklılaşma.....	21
1.6. Örgütün Yapısal Durumunu Etkileyen Faktörler.....	21
1.6.1. Örgütün Yaşı ve Ölçeği.....	22
1.6.2. Örgüt Yapısı ve Çevre.....	23
1.6.3. Örgüt Yapısı ve Teknik Sistem.....	24
1.6.4. Örgüt Yapısı ve Güç.....	25
1.6.5. Örgüt Yapısı ve Teknoloji.....	25
1.6.6. Örgüt Yapısı ve Strateji.....	28
1.7. Örgüt Yapıları.....	29
1.8. Örgüt Yapısının İnovasyona Etkisi.....	33

2. İNOVASYONUN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE İLKELERİ.....	35
2.1. İnovasyonun Önemi.....	39
2.1.1. İnovasyonun İşletmeler İçin Önemi.....	39
2.1.2. İnovasyonun Ülkeler İçin Önemi.....	40
2.2. İnovasyonla İlişkili Kavramlar.....	41
2.2.1. İnovasyon-Girişimcilik İlişkisi.....	41
2.2.2. İnovasyon-İcat İlişkisi.....	42
2.2.3. İnovasyon-Yaratıcılık İlişkisi.....	42
2.2.4. İnovasyon-Araştırma-Geliştirme İlişkisi.....	42
2.2.5. İnovasyon-Bilim ve Teknoloji İlişkisi.....	42
2.2.6. İnovasyon-Patent İlişkisi.....	42
2.2.7. İnovasyon-Kaizen İlişkisi.....	42
2.2.8. İnovasyon-Örgüt Değişimi.....	44
2.3. İnovasyonun Kapsamı.....	44
2.4. İnovasyonun Kaynakları.....	44
2.5. İnovasyon Türleri.....	47
2.6. Ulusal İnovasyon Sistemi.....	53
2.7. İnovasyon Süreci.....	54
2.8. İnovasyonu Başarılı Şekilde Uygulayan Örgütlerin Özellikleri.....	56
2.9. İnovasyona Karşı Engeller.....	57
2.10. İnovasyonun Başarısı İçin Gerekenler.....	60
2.11. İnovasyonda Kararlılık.....	61
3. KÜLTÜR KAVRAMI.....	63
3.1. Kültürün Tanımı ve Önemi.....	64
3.2. Kültürün Özellikleri.....	65
3.3. Kültürün Öğeleri.....	66

3.4. Örgüt Kültürünün Tanımı.....	67
3.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	68
3.6. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	71
3.7. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler.....	73
3.7.1. Temel Değerler, İnançlar, Varsayımlar.....	73
3.7.2. Hikâyeler, Mitler ve Kahramanlar.....	74
3.7.3. Dil.....	75
3.7.4. Semboller.....	75
3.7.5. Örgütsel Uygulamalar.....	76
3.7.6. Törenler.....	76
3.8. Örgüt Kültürünün Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	77
3.8.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	77
3.8.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği.....	78
3.8.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi.....	78
3.8.4. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı.....	79
3.8.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yapı.....	79
3.8.6. Örgüt Kültürü ve Teknoloji.....	79
3.9. Örgüt Kültürü Modelleri.....	80
3.9.1. Parsons Modeli.....	81
3.9.2. Deal ve Kenendy Modeli.....	81
3.9.3. Kliman Modeli.....	82
3.9.4. Harry ve Harrison Modeli.....	83
3.9.5. Quin ve Cameron Modeli.....	84
3.9.6. Geert Hofstede Modeli.....	85
3.9.7. Denison Modeli.....	86
3.10. Örgüt Yapısının Örgüt Kültürüne Etkisi.....	88
4. ARAŞTIRMA.....	90
4.1. Araştırmanın Amacı.....	90
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	90

4.3. Ana Kütüphane, Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi.....	90
4.4. Kullanılan İstatistikler.....	91
4.5. Araştırma ile İlgili Bulgular.....	91
4.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	92
4.5.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	94
4.5.3. Örgüt Yapısı Ölçeği İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	95
4.5.4. İnovasyon Ölçeği İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	97
4.5.5. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri ...	99
4.5.6. Korelasyon Analizi.....	112
4.5.7. Regresyon Analizi.....	115
SONUÇ	120
EKLER	125
Ek 1: Anket Formu.....	129
Ek 2: Ölçek İzin Formu.....	132
KAYNAKÇA	133
ÖZGEÇMİŞ	143

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1: İş Çeşitliliği.....	27
Tablo 1.2: Mekanik ve Organik Örgüt Yapısının Karşılaştırılması.....	32
Tablo 2.1: Kaizen ve Yenilik Arasındaki Bakış Açısı.....	43
Tablo 2.2: Artımsal ve Radikal İnovasyon Arasındaki Farklar.....	52
Tablo 3.1: Örgüt Kültürü Model Oluşturma Kriterleri.....	88
Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan Örgütlerin Sektörlere Göre Dağılımı	
Ulaşılan Firma ve Yönetici Sayısı.....	92
Tablo 4.2: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	93
Tablo 4.3: Örgüt Yapısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 4.4: İnovasyon Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 4.5: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 4.6: Örgüt Yapısı Cinsiyet Değişimi Bağımsız Gruplar T Testi.....	101
Tablo 4.7: İnovasyon Cinsiyet Değişimi Bağımsız Gruplar T Testi.....	102
Tablo 4.8: Örgüt Kültürü Cinsiyet Değişimi Bağımsız Gruplar T Testi.....	103
Tablo 4.9: Örgüt Yapısı Medeni Durum Değişkeni İçin T Testi.....	103
Tablo 4.10: İnovasyon Medeni Durum Değişkeni Bağımsız Gruplar T Testi.....	104
Tablo 4.11: Örgüt Kültürü Medeni Durum Değişkeni Bağımsız Gruplar T Testi.....	105

Tablo 4.12: Karara Katılım Açısından Tek Yönlü Anova Testi.....	106
Tablo 4.13: Kurallara Uyma Açısından Tek Yönlü Anova Testi.....	107
Tablo 4.14: Yeniliği Destekleyen Yapı Açısından Tek Yönlü Anova Testi.....	109
Tablo 4.15: Tutarlılık Açısından Tek Yönlü Anova Testi.....	110
Tablo 4.16: İşe Katılım Açısından Tek Yönlü Anova Testi.....	111
Tablo 4.17: Korelasyon Analiz.....	114
Tablo 4.18: Regresyon Analizi.....	116
Tablo 4.19: Örgüt Yapısının Karmaşıklık Boyutuna İlişkin Sorular.....	117
Tablo 4.20: Yatay Farklılaşma Frekans Tablosu.....	118
Tablo 4.21: Dikey Farklılaşma Frekans Tablosu.....	118

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1.1: Örgütlenme Modeli.....	6
Şekil 1.2: Örgütün Bölümleri.....	11
Şekil 1.3: Merkezci ve Merkezci Olmayan Yapı.....	14
Şekil 1.4: Kontrol Alanı.....	19
Şekil 1.5: Örgütsel Büyüklük ve Yapı Arasındaki İlişki.....	23
Şekil 2.1: İnovasyon Döngüsü.....	38
Şekil 2.2: İnovasyon Süreci.....	55
Şekil 3.1: Kişi Davranışını Etkileyen Temel Kavramlar.....	69
Şekil 3.2: Örgüt Kültürü Oluşum Aşamaları.....	70
Şekil 3.3: Denison'un Örgüt Kültürü Kavramı Teorik Modeli.....	87

GİRİŞ

Günümüzde örgütler birbirleriyle rekabet edebilmek ve pazarda kalabilmek için yeni yöntemler ve uygulamalar denemektedir. Yeni olan bu yöntemler ve uygulamalar yöneticiler, örgüt çalışanları ya da yetersiz uygulamalar sonucunda hüsrarla sonuçlanabilmektedir. Bu duruma örgüt yapılarının yeni uygulamalara ve yöntemlere nasıl baktığını, hangi örgüt yapısının yeni yöntem ve uygulamalara ne ölçüde izin verdiğini bilmemizi gerektirir.

Örgüt kavramı insanlık tarihiyle başlatılmaktadır. İnsan var olduğu sürece de olacaktır. Örgütün ortaya çıkmasıyla da ortak amaçlar doğrultusunda yapılacak işlerin hangi şekilde ve düzen içersin de yapılacağını belirlenmesi için örgüt yapısı kavramı ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan ve günümüze kadar sürekli gelişme göstererek değişik isimler altında gruplandırılmış ve literatürdeki yerini almıştır.

Örgüt yapısı, örgütün çalışma düzen ve şeklini gösteren, etkileri örgüt içindeki herkesi kapsayan bir unsurdur. Bu çalışmada örgüt yapısının, inovasyon ve örgüt kültürüne olan etkilerini ölçmeyi amaçlayarak yapılmıştır.

Araştırma İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren ve çalışan sayısı en az 51 olan örgütler de gerçekleştirilmiştir. Araştırmada belli bir sektör ya da örgüt üzerinde uygulanmamıştır. Ayrıca araştırmacının örneklem sayısı nedeni ile genelleştirilememesi bu çalışmanın sınırlılıkları olarak belirlenmiştir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt, örgütlenme ve örgüt yapısı kavramlarının tanımları, örgütü oluşturan bölümler ile örgüt yapısının unsurları olan merkezileşme, biçimselleşme(formalleşme) ve karmaşıklık konuları, örgütün yapısal durumunu etkileyen faktörler ile literatürde geçen başlıca örgüt yapıları anlatılmaktadır.

İkinci bölüm de genel olarak inovasyonun tanımı, özellikleri, inovasyonun önemi ve ilişkili olduğu kavramlar, inovasyonun kaynakları ve inovasyonun sınıflandırılması konuları anlatılmıştır. Üçüncü bölüm de kültür kavramının tanımı ve özellikleri, örgüt kültürünün tanımı, nasıl oluştuğu ve özellikleri, örgüt kültürünü oluşturan öğeler, örgüt kültürünün benzer kavramlarla ilişkileri ve literatürde geçen başlıca örgüt kültürü modelleri anlatılmaktadır. Son olarak dördüncü bölümde ise örgüt yapısının, inovasyon ve örgüt kültürüne olan etkilerini ölçmeye yönelik olarak yapılan çalışmanın istatistiksel olarak değerlendirilmesi anlatılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT, ÖRGÜT YAPISI VE TÜRLERİ

Araştırmamızın birinci bölümünde örgüt, örgütleme ve örgüt yapısı kavramlarının tanımlarına, örgütü oluşturan bölümler ile örgüt yapısının unsurları olan merkezileşme, biçimselleşme(formalleşme) ve karmaşıklık konularına, örgütün yapısal durumunu etkileyen faktörler ile literatürde geçen başlıca örgüt yapılarına değinilecektir.

1. Örgüt Kavramı ve Örgütleme

21. yüzyılda bireyselleşmenin yerine kurumsallaşmanın ön plana çıktığı, bireylerin başarılarından çok örgütlerin başarılarından söz edildiğini görmekteyiz. Bu durum örgütlerin bu yüzyılda geçmiş yıllara göre daha fazla öne çıkmasına sebep olmakta, her geçen gün haklarında daha fazla araştırmalar yapılmakta ve bu çalışmalar doğrultusunda örgüt kavramının tanımlanması amaçlanmaktadır.

Ancak modern bilimin örgütün temeli olan insanı bile tanımlamakta zorlandığı bu yüzyılda. Örgütün de, insan gibi günümüzde üzerinde anlaşılmış, evrensel bir tanımlaması yapılamamaktadır.

Örgüt, insanoğlunun varlığının devam etmesi için gerekli yapıdır. En az emekle en çok yarar sağlama amaçlarına göre kurulmuş, insanların ilkel toplumlardan bugünün modern toplumları haline gelmesini sağlamıştır.¹ En büyük örgütü günümüzde devlet temsil ederken en küçük örgütü de aile temsil etmektedir. Aile toplumun temelini oluşturduğu varsayımıyla da aslında toplumun temelini örgütlerin oluşturduğunu ifade edebiliriz. Bir anlamda, hastanede başlayan hayat; okul, işyeri, spor kulübü gibi örgütlerde devam etmekte ve ölümle son bulmaktadır.² Örgütler, bizim çevremizdeki belirgin varlıklardır ve onlar iş bölünmesinin doğal sonucu olarak ortaya çıkmışlardır.³

Literatürde bugün birçok tanım olmakla beraber örgüt kelime anlamı olarak "Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat⁴ olarak ifade edilmiştir.

¹ Uğur Yozgat, *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın Yardım Vakfı Yayınları, 1983, s.203.

² Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, 6. Baskı İstanbul: Beta, 2003, s.17.

³ Edwin A. Gerloff, *Organizational Theory and Design*, Singapore: McGraw-Hill, 1985, s.4.

⁴ Türk Dil Kurumu. *Büyük Türkçe Sözlük*.2011. <http://tdkterim.gov.tr/bts/>(20 Aralık 2011).

Geniş anlamda örgüt ise insanların, fiziksel araç ve olanaklarını, belli bir amacı gerçekleştirebilecek biçimde bir araya getiren yapıdır. Kavram olarak örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder.⁵

Örgüt kavramı değişik bilim dallarının (antropoloji, psikoloji, sosyoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi) ilgi alanına girmekte; bunun sonucu olarak da, her bilim dalı konuya kendi açısından yaklaşmakta ve değişik biçimlerde örgüt tanımlaması yapmaktadırlar. Geleneksel yönetim kuramlarına göre örgütler; "bir iş başarmak amacıyla kurulmuş toplumsal araçlar" olarak tanımlanırken, durumsallık kuramına göre; "çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar" olarak bilişsel örgüt kuramına göre; "paylaşılan bilgi sistemleri", sembolik örgüt kuramına göre de; "sembolik konuşma örüntüleri" olarak tanımlanmaktadır.⁶

Belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için bireylerin karşılıklı etkileşimleriyle bilinçli olarak oluşturulmuş, yapılandırılmış, sınırları belirlenmiş, koordine edilmiş sosyal, ekonomik ve politik yapılarıdır.⁷ Sosyal varlık olan ve tek başına ihtiyaçlarını karşılayamayan insanların, bir araya gelip, iş ve işlev bölümü yaparak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacı gerçekleştirmek üzere maddi ve manevi, yetenek, güç, bilgi, beceri ve benzeri kaynaklarını çabalarıyla birlikte eşgüdümledikleri dinamik ve açık sosyal bir sistemdir.⁸

Kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir.⁹

Ortak çaba harcayarak bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan birey ve gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıdır.¹⁰

İşletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu

⁵ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Ankara: Seçkin, 2005, s.99.

⁶ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994, s.39.

⁷ Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta, 2009, s.1.

⁸ Orhan Çınar, "Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, 1999), s.5.

⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, İstanbul, Beta, 2010, s.183.

¹⁰ İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta, 2004, s.156.

organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır.¹¹

Örgüt ortak hedefe veya ortak hedefler bütününe ulaşmak ve bu hedefleri başarmak amacıyla göreceli olarak tanımlı sınırlar çerçevesinde devamlı olarak faaliyet gösteren, bilinçli olarak koordine edilen sosyal bir varlıktır.¹²

Örgütler, kendi belirlenen hedeflerine ulaşmak üzere tasarlanmış, tanımlanabilir planları, sistemleri ve yapıları olan kuruluşlardır.¹³

Örgüt, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını; gerçekleştirebildiklerini de, daha etkili ve verimli bir biçimde başarmalarını sağlayan, toplumsal yaşam kadar eski sosyal bir bulgu ve araç niteliğindedir.¹⁴

Örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak; bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilebilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür.¹⁵

1.1. Örgütlenme

Örgütü kuranlar, amaçları belirledikten ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli plan ve ya programları geliştirdikten sonra, bu programları başarılı bir biçimde yürütebilecek bir örgüt tasarlamalı ve geliştirmelidir.¹⁶ Bu süreç de örgütlenme fonksiyonu ile yerine getirilmektedir.

Örgütlenme, planlanan amaçlara ulaşmadaki yolları saptar. Örgütlenme yaratıcılık ve planlama ile oluşturulan kavramsal fikirlerin sağlanmasında özel nitelikli amaçlar arasında bağlantı kuran bir köprüye benzetilebilir.¹⁷

Örgütlenme en basit tanımıyla, işletmenin sahip olduğu insan kaynağının ve fiziksel yatırımların amaçlar doğrultusunda yürürlüğe konulmasıdır.¹⁸ Örgütlenme,

¹¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, İstanbul: Beta, 2001, s.187.

¹² Stephen P. Robbins, **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, 2. Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 1987, s.3.

¹³ Gerloff, s.6.

¹⁴ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 3. Baskı, İstanbul: Avcıol Basın-Yayın, 1993, s.23.

¹⁵ Edgar H. Schein, **Örgüt Psikolojisi**, Mustafa Tosun(çev.), Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:173, 1978, s.11.

¹⁶ Bahaettin Balçık, **İşletme Yönetimi**, 3. Baskı, Ankara: Nobel, 2002, s.88.

¹⁷ Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Osman Tekok ve Diğerleri(çev.), Ankara: Turhan Kitabevi, 1979, s.332.

¹⁸ Şadi Can Saruhan, Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı, 2004, s.108.

önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmada, azami etkinliği sağlayacak bütün örgütsel bölümler arasında görevlerin tahsis edilmesi ve örgüt elemanlarının çalışmalarının koordine edilmesidir.¹⁹

Daha geniş bir şekilde ifade edecek olursak örgütlemeye, amaçların verimli bir şekilde gerçekleştirmek için oluşan birlikte şu unsurlar ortaya çıkar;²⁰

- Yapılacak işler,
- İşleri yapacak insanlar ve bu insanlar arasında yetki ve sorumluluk ilişkileri,
- İşleri yapmaya yarayacak yer, araç ve yöntemler.

Örgütlenme, amaca ulaştıracak temel faaliyetlerin düzenlenerek örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili bir dizi faaliyeti ve süreci ifade eder. Bu süreç şu kısımlardan oluşur;²¹

- Amacı gerçekleştirmek için hangi görev, iş ve faaliyetlerin yapılması gerektiğini belirlemek ve bu görevleri anlamlı şekilde gruplayarak işleri oluşturmak.
- Bu işleri çeşitli kriterlere göre gruplayarak iş gruplarını veya faaliyetleri oluşturmak.
- Bu iş gruplarını kademeler itibarıyla farklılaştırarak ve yine belli kriterlere göre gruplayarak mevkileri, pozisyonları oluşturmak
- Bu pozisyonları belli kriterlere göre bir araya getirerek bölümleri(departmanları) oluşturmak, tüm bu görev, iş, iş grubu ve pozisyonlarla ilgili tanımlamaları yapmak.
- Fiziki bakımdan kimlerin nerede, ne zaman ve nasıl iş göreceklarini belirlemek.²²
- Belirlenen bu işlere/ mevkilere getirilecek iş görenleri seçmek ve atamaktır.

Yukarıdaki faaliyetlerin sonucunda çalışmaya hazır bir örgüt meydana getirilmektedir.²³

¹⁹ Richard M.Hodgetts, **Yönetim:Teori,Süreç ve Uygulama**, Esin Can Mutlu(çev.),İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.85.

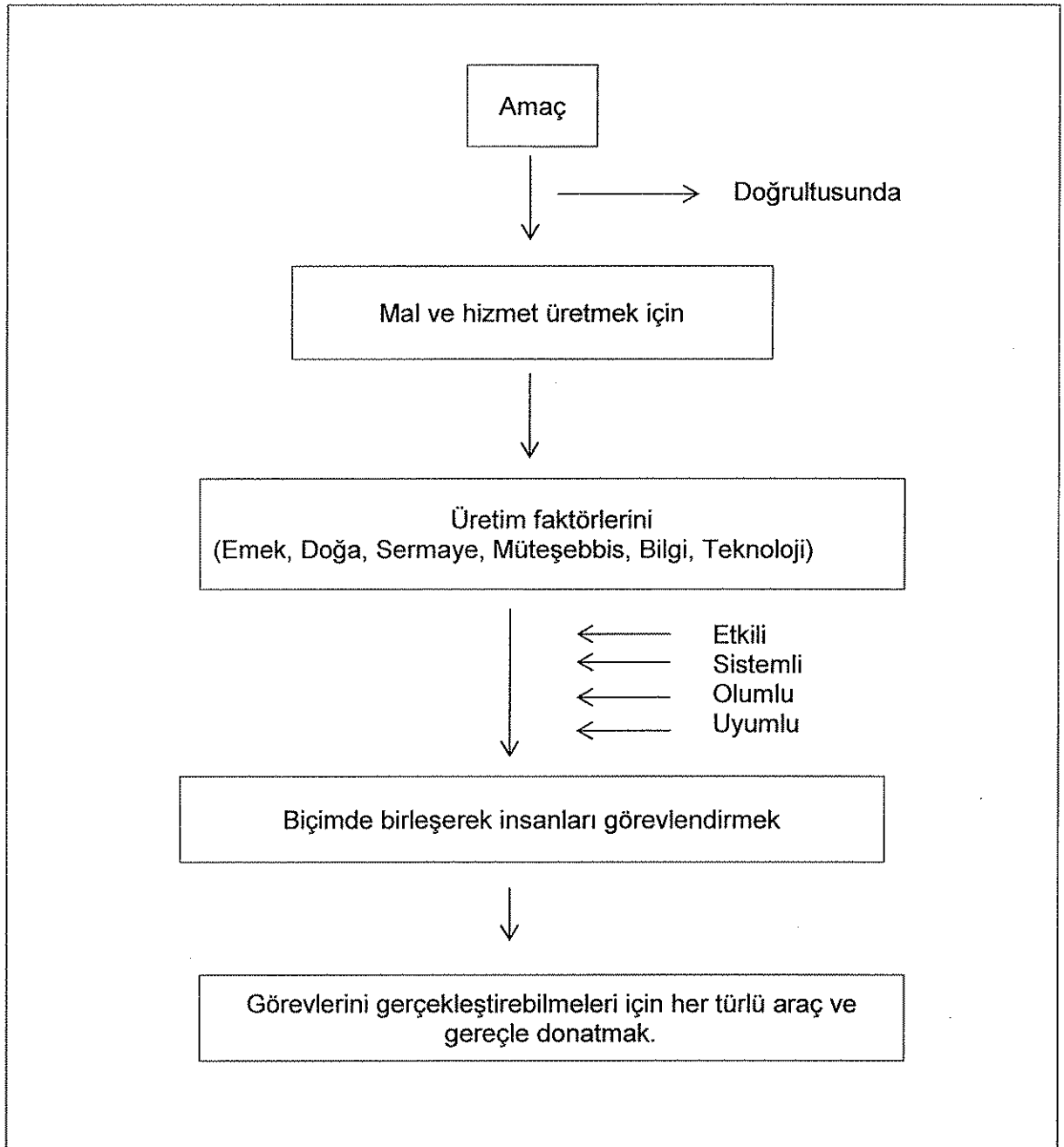
²⁰ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 16. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008, s.143.

²¹ Koçel, s.178.

²² Tevfik Tatar ve M.Mithat Üner, **İşletmecilik İlkeleri**, Ankara: Gazi Büro Yayınları, 1992, s.61.

²³ Emel Bahar, **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta, 2011, s.162.

Aşağıdaki Şekil 1.1'de bir işletme için örgütlenme modelinin nasıl olacağı görülmektedir.²⁴



Şekil 1.1: Örgütlenme Modeli.

Kaynak: Şadi Can Saruhan, Ayla Önçer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1. Baskı, İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı, 2004, s.109.

Örgütlenme sürecinin sonuçları, bir örgüt şeması aracılığı ile somutlaştırılır.²⁵ Örgüt şemaları, örgüt içi yetki yapısını ve hiyerarşisini gösteren şekillerdir.²⁶ Örgüt

²⁴ Saruhan ve Özdemir, s.109.

şemalarında; Örgütte ne gibi mevkilerin bulunduğu, bu mevkilerin birimlere nasıl ayrıldığı, otoritenin çeşitli mevkilere nasıl gittiği görülmektedir.²⁷

1.2. Örgütlenme İlkeleri

Örgütlenme fonksiyonu sonucu ortaya çıkan yapısal sistemin adı örgüttür. Ortaya çıkan bu örgüt sisteminin taşıması gereken bazı ilkeler vardır.²⁸ Yönetim yazınında görüş birliğine varılan ve iyi bir örgütün ölçütü niteliğine sahip olan ilkeler aşağıdaki başlık altında toplanabilir.²⁹

Amaç Birliği İlkesi: Örgütün her bölümünün ortak bir amacı veya amaçları gerçekleştirebilecek ve tam bir koordinasyon sağlayabilecek şekilde düzenlenmesidir. Başka bir deyişle, bir bütün olarak örgüt ve örgütün her düzeyi çalışanların işlerini kolaylaştıracak şekilde açık-seçik bir şekilde belirlenmiş amaçlara sahip olmasıdır.³⁰

Etkinlik ve Verimlilik İlkesi: Örgütün amaçlarına en az maliyetle ve en verimli bir şekilde ulaşabilmesi halinde etkin bir yapısal düzenlemeden söz edilir. Örgüt rasyonel bir şekilde çalışmak zorundadır. Bu yüzden işletmenin karlılığını düşünerek her işte etkin ve verimli olmak gerekir.

Kontrol (Yönetim) Alanı İlkesi: Bir yöneticinin verimli bir şekilde yönetebileceği ast sayısı koşullara göre değişmekle birlikte belli sayıdadır. Her örgüt hiyerarşisini kendi yapısına uygun bir şekilde ayarlamalıdır.

Hiyerarşi İlkesi: Her örgüt için, minimum hiyerarşi seviyesine de sahip olsa, emirlerin yukarıdan aşağıya doğru aktarılmasında belirli bir düzen gerekir. Fayol'a göre yukarıdan aşağıya bir yetki hiyerarşisinde koordinasyon için yatay ilişkileri de ihmal etmemek gerekir.

Yetki Göçertilmesi İlkesi: Örgütte tüm kararların üst yönetim tarafından alınmasında zorluklar vardır. Bu hem üst yönetimin ayrıntılarla boğuşması hem de zaman kaybı anlamına gelir. Bu yüzden bazı yetkilerin alt kademeye göçertilmesi gerekir.

Sorumluluk İlkesi: Görevlerin yerine getirilmesi bakımından sorumlu olma durumudur. Yetki göçertilmesi sonucu görevlendirilen bir ast, yaptığı bu işten üstüne karşı

²⁵ Balçık, s.89.

²⁶ Mucuk, s.145.

²⁷ Zeyyat Hatiboğlu, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, İstanbul: Beta, 1993, s.124.

²⁸ Genç, s.102.

²⁹ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, 3. Baskı, İstanbul: Şahinkaya Matbacılık, 1997, s.53.

³⁰ Mehmet Yazıcı, *Örgütlenme İlkeleri*, 2. Baskı, İstanbul: İTYO- Sadrettin Tosbi Yayın ve Yardım Vakfı, 1978, s.80.

sorumludur. Bununla birlikte üst, bu görevin sorumluluğunu üzerinden atamaz. Yetki göçerttiği astıyla birlikte sorumluluğu paylaşır.

Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi: Yetki göçertilmesi sonucunda sahip olunan sorumluluğun eşit olması gerekir. Yetkisiz bir sorumluluk nasıl sakıncalıysa, bir görevde yetkili olup sorumlu olmamak da o kadar sakıncalıdır.

Fayol yetkinin kaynağını, biçimsel yetki ve kişisel yetki olarak ikiye ayırmıştır. Fayol' a göre yetki, mevki ve makamdan yani örgütten doğuyorsa biçimsel; yöneticinin zeka, bilgi, ahlâk gibi kişiliğini oluşturan yeteneklerinden geliyorsa kişisel olduğunu belirtmektedir.³¹

Kumanda Birliği İlkesi: Bir astın birden fazla üste, yaptığı işle ilgili rapor vermemesi olarak tanımlanır. Aynı şekilde bir astın ancak bir üstten emir alması gerekmektedir. Bununla birlikte kimi örgüt yapılarında (matriks örgüt yapısı gibi) bu kural farklı bir şekil alır. Fakat bu farklı şekil, kimin kime emir verdiğinin anlaşılamadığı bir kaosa dönüşmemelidir.

Yetki Düzeyi İlkesi: Örgütte yetki göçertilmesiyle birlikte, astların yetkileri dahilinde olan kararları üst'lerine yansıtmadan kendilerinin alması gerekir. Bu ilkeyle yetki göçertilmesinden amaçlanan yararın korunması sağlanır.

İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Örgütün amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için faaliyetlerin işbölümü ve uzmanlaşmaya olanak sağlayacak biçimde parçalara ayrılması gerekir.

Görevlerin Tanımlanması İlkesi: Bu ilke, bir örgütteki her organın görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkilerinin açık ve yazılı bir biçimde tanımlanmasını ifade eder.

Ayrıklık İlkesi: Örgütte yetki göçertilmesiyle kararlar alabilen astlar olağanüstü nitelik taşıyan bazı durumlarda üstüne başvurulmalıdır.

Denge İlkesi: Yetkinin merkezileşmiş ya da ademi merkezileşmiş olarak dağılmasında yapısal dengeye dikkat edilmesi gerektiğini ifade eder. Örgütün kimi faaliyetlerinde düşük yetkilendirme gerekirken, bazı faaliyetlerinde sınırsız yetki gerekebilir. Bu tip durumlar göz önünde bulundurularak bir denge kurulmalıdır.

³¹ Baransel, s.137.

Fayol' a göre merkezçiliği belirleyen iki genel faktör vardır. Bunlar; durum ve şartlarla, yöneticilerin arzu ve eğilimleridir.³²

Esneklik İlkesi: Örgütün değişen çevre koşullarına göre yapısının değişebilmesi gerektiğini ifade eden bu ilke ile örgütün sürekliliği ve çevre ile olan adaptasyonu sağlanmış olur.

Önderliğin Kolaylaştırılması İlkesi: Örgütün her bölümünde sorumluluklar taşıyan kişiler görev alanları içinde birer lider konumundadırlar. Kendi ekibini, örgütün amaçlarına uygun olarak hazırlamak, çalıştırmak durumundadır.³³ Bu yüzden yetki göçertilmesi ile alt kademe yöneticilerine verilen sorumlulukla birlikte, ast'ın yönetsel kabiliyetini arttıracak koşulların yaratılması gerekir.

Örgütlemenin tamamlanması ile birlikte ortaya çıkan yapının ortak amaçlar doğrultusunda faaliyete geçirilmesi aşamasına gelinmiş olunmaktadır.

1.3. Örgüt Yapısı Kavramı

Örgütsel amaçlar ve planlar belirlendikten sonra bunları başarmada yardımcı olacak bir araca ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araç örgüt yapısıdır.³⁴ Ancak bu araç, kendi başına bir sonuç değildir.³⁵

Örgüt yapısı kavramı da literatürde örgüt kavramı gibi farklı tanımlarla ifade edilmektedir. Örgüt yapısı kavramı ile ilgili olarak yapılan bu tanımlardan bazıları aşağıdaki belirtildiği gibidir.

Yapı bir örgütün parçalarının ve kısımlarının birbirleri ile ilişkilendirilmeleri ve konumlandırılmalarıdır. Bir örgütün yapısı, onun uğraşlarının bölümlendirilmesini farklı işlevlerin nasıl ilişkilendirileceğini ve bunların ne dereceye kadar uzmanlaştığını gösterir.³⁶

Örgüt yapısı, örgüt içinde görevlere ayrılan, kimin kime rapor vereceğini, resmi koordinasyon mekanizmalarını ve takip edilecek iletişim kalıplarını öngörmektedir.³⁷

³² Baransel, s.139.

³³ Yozgat, s.249.

³⁴ Halil Can ve Semra Güney, **Genel İşletme; İlkeler, Kuramlar, Kurumlar**, 1. Baskı, İstanbul: Arıkan, 2007, s.221.

³⁵ Birol Bumin, **İşletmelerde, Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:82, 1974, s.179.

³⁶ Tengiz Üçok, **Yönetim İlkeleri**, 4. Baskı, Ankara: Gazi Büro Kitapevi, 1993, s.75.

³⁷ Robbins, s.5.

Örgüt yapısı, karar verme ve fiziksel olarak belirtilen hareketlerin görevlere ve iş birimlerine bölünmesi ve iş birimlerinin bir kumanda zinciri etrafında bir araya getirilmesiyle oluşun yapıyı ifade eder.³⁸ Örgüt yapısı, örgütün; haberleşme, bilgi, kurallar, ilişkiler, uygulamalar gibi onu yaşatan güçlerin dayanacağı iskelettir. Bu güçlerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan, insan unsurunun yerleştirilmesi, kullanılması ve belirli bir hiyerarşik düzen ile fonksiyonel bir düşünce sistemi içinde ilerleyişlerinde bir yapı kurularak uygulanmalıdır.³⁹

Örgüt yapısı deyince şöyle bir yapıdan söz ediyoruz;⁴⁰

- Biçimsel görevlerin kişilere ve departmanlara tayin edildiği,
- Biçimsel raporlama ilişkileri, hat yetkisi ve karar verme sorumluluğunun belirlendiği,
- Hiyerarşi kademelerinin sayısı ve yöneticinin kontrol alanı tanımlandığı,
- Departmanlar ile çalışanlar arasında etkin koordinasyonun sağlamak için gerekli sistemlerin tasarlandığı bir yapıyı.

Örgüt yapısı kavramın ile ilgili tanımlara baktığımızda örgütte çalışanların mevkilerini ve bu mevkilerde bulunanların, birbirleriyle ilişkilerin nasıl olması gerektiği konusunda tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlar doğrultusunda örgüt yapısı, amaçların gerçekleştirilmesi oluşturulan birimlerin kendi içinde ve birbirleriyle olan ilişkilerini ifade eden bir sistemdir şeklinde ifade edilebilir. Örgütün yapısını anlamak için örgütün temel bölümlerini ve işlevlerini bilmemiz faydalı olacaktır.

1.4. Örgütün Bölümleri

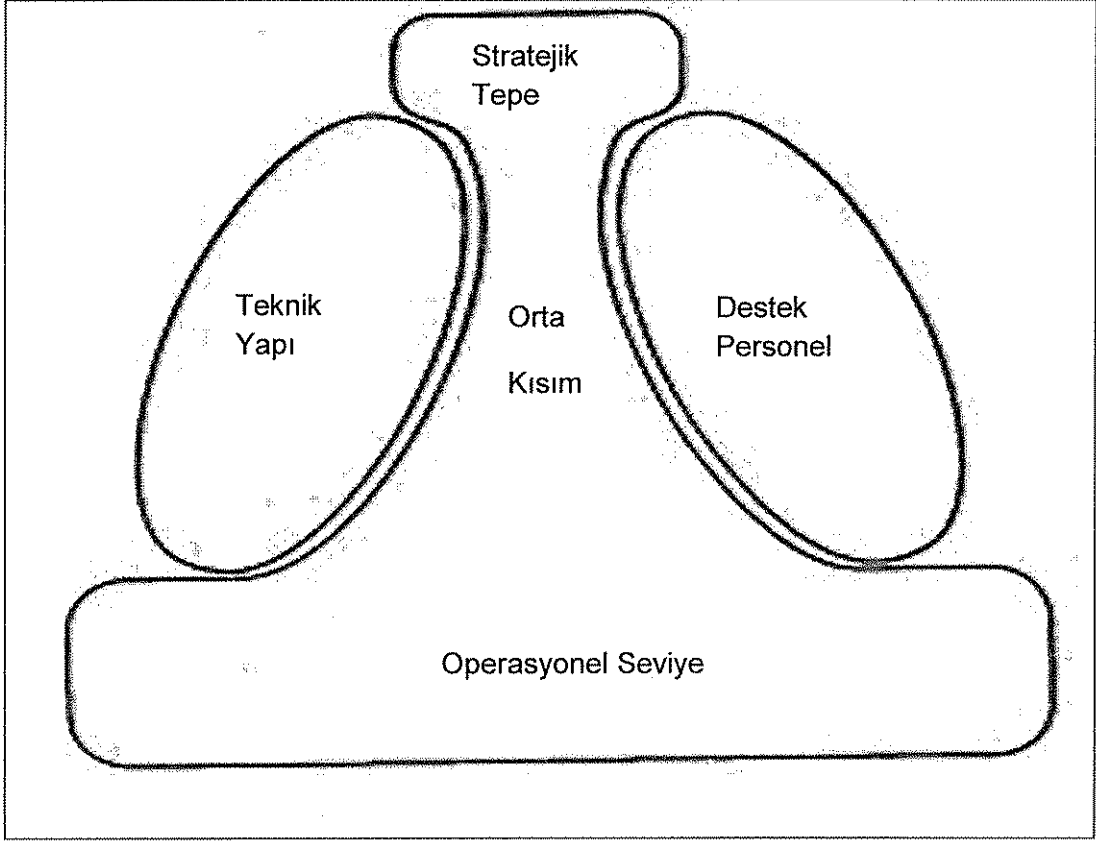
Örgütler, faaliyete geçmek, amaçları doğrultusunda hareket etmek için birimlerini kullanırlar. Örgüt büyüdükçe bu birimlerin sayısı ve bu birimle çalışan insan sayısında da artışlar olur. Yaşanılan bu durum örgüt içinde karışıklığa ve karmaşaya neden olmaması için hiyerarşi, planlama, koordinasyon ve denetleme gibi yönetimin fonksiyonları devreye girerek, örgütün bölümleri oluşturulur.

Mintzberg, örgütler üzerinde yapmış olduğu çalışmalarda, bir örgütte beş ana bölüm olduğunu ifade etmiştir.⁴¹ Mintzberg' e göre örgütün bölümleri Şekil 1.2' de gösterilmiştir.

³⁸ Edmund P. Learned, Avdvey T. Sproat, **Örgüt Kuramı ve Politikası**, Gencay Şayhan(çev.), Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1992, s.4.

³⁹ Ülgen, s.50.

⁴⁰ Richard L. Daft, **Management**, 5. Baskı, Chicago: The Dreyden Press, 2000, s.307.



Şekil 1.2: Örgütün Bölümleri

Kaynak: Henry Mintzberg, *The Structuring Of Organization*, USA: Prentice-Hall, 1979, s. 20.

Yukarıda Şekil 1.2 'de Mintzberg' e göre örgüt, stratejik tepe, orta kısım, teknik yapı, destek personel ve operasyonel seviye olarak beşe ayırdığını görmekteyiz. Mintzberg'e göre bu bölümlerin işlevleri aşağıda açıklandığı gibidir.

1.4.1. Stratejik Tepe

Örgütün görevini verimli bir şekilde yapmasını sağlamak ve aynı zamanda örgütün üzerinde etkisi olan kısımdır. Örgütteki işlerin denetim ve kontrolünü sağlayarak örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlayan bölümdür.

1.4.2. Orta Kısım

Bu bölüm orta kademe yöneticilerinin bulunduğu yerdir. Orta kısımda bulunan yöneticiler, stratejik tepede bulunanlar ile operasyonel seviye bölümde bulunanların

⁴¹ Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, USA: Prentice-Hall, 1979, s.18-34.

biçimsel bağlantısını sağlayan kısımdır. Örgütün büyük olması ve koordinasyon için direk teftişe gerek duyması bu orta kısımda bulunan yöneticilerin var olmasının sebebi gösterilebilir. Küçük örgütlerde tek yönetici ile bunun üstesinden gelinirken daha büyük örgütlerde orta kısım daha büyük yani daha fazla yöneticiye gerek duyabilir.

1.4.3. Teknik Yapı

Bu bölümün içinde örgütte diğer çalışanların yaptığı işleri etkilemek yoluyla organizasyona katkıda bulunan tasarımcılar, analistler bulunur. İşleri tasarlayan, planlayan, işi yapacak kişileri eğiten bu kişiler, organizasyonun tüm seviyelerinde görev yapabilirler. Teknik yapıyı oluşturan çalışanlar genellikle, tasarımını ya da planını yaptıkları işlerde çalışmazlar.

1.4.4. Destek Personel

Neredeyse bütün çağdaş büyük örgütlerin planlarına göz atarsak hepsinin operasyonel iş akışı dışında gerekli olan desteği sağlamak için çok sayıda uzmanlaşmış kişilere sahip olduklarını görürüz. Bu uzman çalışanlar destek birimini oluştururlar. Örneğin bir üniversitede bulunan pastane, güvenlik departmanı, konukevi gibi operasyonel merkezin bir parçası olmayan, eğitim ile ilgisi olmayan bir çok bölüm bulunabilir, bunlar operasyonel merkezin görevlerini yerine getirebilmesi için dolaylı yoldan destek sağlarlar.

1.4.5. Operasyonel Seviye

Bir örgütün operasyonel merkezi ürünlerin ve hizmetlerin üretimi ile doğrudan ilgili olan temel işi gerçekleştiren işçileri-çalışanları bulunduran, kapsayan bölümdür. Operasyonel seviyenin dört ana görevi vardır. Bunlar; Üretim için gerekli girdileri sağlamak, Bu girdileri çıktı haline getirmek, Çıktıların dağıtımını sağlamak, Girdi, çıktı, dağıtım birimlerine direkt olarak destek sağlamaktır. Örgütün bu bölümü her bir örgüt içinde gerekli ve önemli çıktıları üreten merkez olarak kabul edilmektedir.

Mintzberg örgüt yapısını, örgütteki farklı işlerin bölümlere ayrılması ve bunların kendi aralarında koordinasyonunun sağlanması şeklinde ifade etmektedir.⁴²

1.5. Örgüt Yapısının Unsurları

Örgüt yapısını oluşturan unsurlar hakkında literatürde çeşitli görüşlere rastlanmaktadır. Türkiye'deki akademisyenlerden Tamer Koçel' e göre örgüt yapısını

⁴² Mintzberg, s.3.

oluşturan unsunlar;⁴³ Amaç, İşbölümü ve Uzmanlık derecesi, Formalleşme, Organizasyondaki Kademe Sayısı, Kontrol Alanı, Merkezileşme, Çapraşıklık Derecesi, Departmanlaşma, Emir Komuta ve Kurmay Organlar, Komite ve Gruplar, İletişim Kanalları ve Şekli, olarak ifade edilmektedir.

Örgüt yapısının unsurlarını İsmail Efil'e göre ise; İşbölümü ve Uzmanlaşma, Yetki yapısı ve Merkezileşme, Karmaşıklık Derecesi, Denetim Alanı Genişliği, Formalleşme, Departmanlaşma gelmektedir.

Türkiye dışındaki akademisyenlerce de yapılan çalışmalar sonucunda örgüt yapısının unsurlarını gücün merkezileşmesi ile biçimselleşme ve karmaşıklık dereceleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Hage ve Aiken, örgüt yapısının unsurlarını merkezileşme, biçimselleşme ve karmaşıklık olarak ele almışlardır.⁴⁴

Pugh ve arkadaşları 1968 yılında yaptıkları çalışma sonucunda örgüt yapısının unsurlarını genelde uzmanlaşma, standardizasyon, formalizasyon, merkezileşme ve yapılandırma olarak ele almışlardır.⁴⁵ Ancak son yıllarda yapılan çalışmalarda, literatürde genel kabul görmeye başlayan üç unsur öne çıkmaktadır.⁴⁶ Bunlar;

- Merkezileşme
- Formalleşme
- Karmaşıklık

Bu araştırmada örgüt yapısının yukarıda belirtilen üç unsuru ele alınarak yapılmıştır.

1.5.1. Merkezileşme

Merkezcilik terimiyle örgütü etkileyen kararların örgüt hiyerarşisinin üstünde bulunan görevliler tarafından alınması kastedilmektedir. Bir örgütte kararların ne ölçüde merkezileştiği, önemli kararların hiyerarşide nerede alındığına bakılarak anlaşılır.⁴⁷

Merkezileşme, yetkinin sistemli ve bilinçli bir şekilde üst kademelerde toplanmasıdır. Merkezileşmiş bir örgütte, karar verme yetkisi üst düzey yöneticilerde toplanmıştır.⁴⁸

⁴³ Koçel, s.184-186.

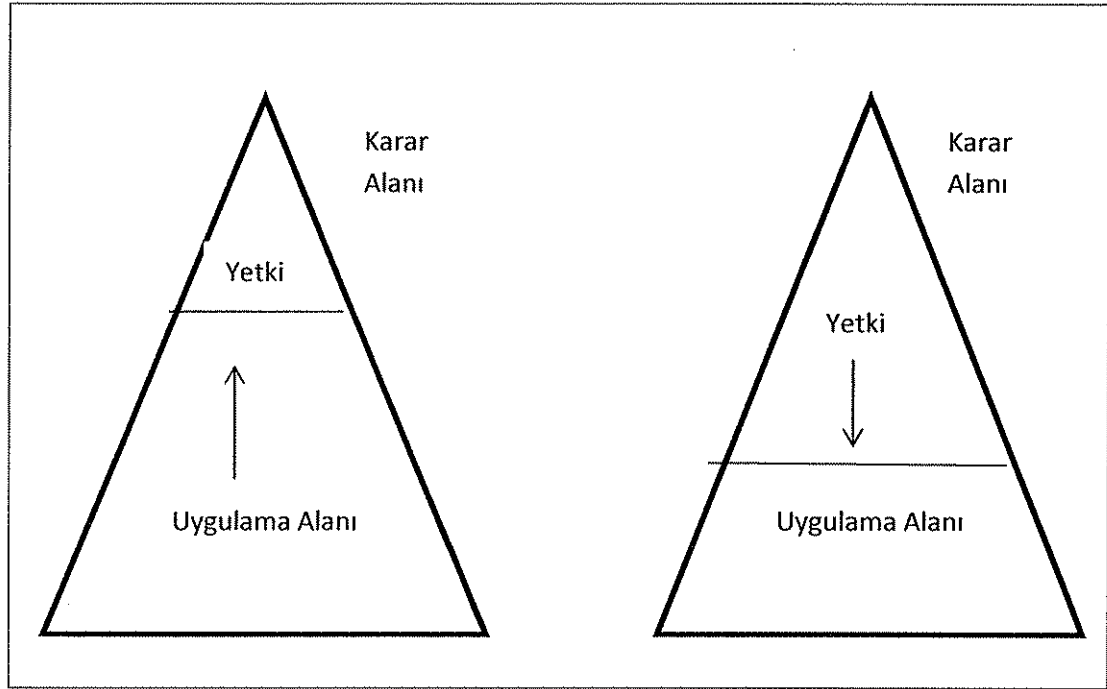
⁴⁴ Jerald Hage, Michael Aiken, "Relationship of Centralization to Other Structural Properties", *Administrative Science Quarterly*, 1967, Cilt.12, Nu. 1, s.73.

⁴⁵ D.S. Pugh, D.J.Hickson, C.R. Hinings ve C.Tuner, "Dimens Of Organization Structure" *Administrative Science Quarterly*, 1968, Cilt.13, Sayı 1, s.65.

⁴⁶ Saruhan ve Yıldız, s.206.

⁴⁷ Oğuz Onaran, *Örgütlerde Karar Verme*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1971, s.254.

Merkezileşme, karar verme yetkisine sahip hiyerarşik düzeyi ifade eder.⁴⁹Bu da karşımıza merkezci ve merkezci olmayan örgüt yapısını çıkarır. Merkezci yapıda karar alma yetkisi sınırlı bir alanı kapsarken, merkezci olmayan yapıda ise karar alma yetkisi örgütün alt kademelerine devrilmektedir. Bu yapıda çeşitli düzeydeki örgüt birimlerinin bağımsız hareket etmesine imkân tanır.⁵⁰ Şekil 1.3'de "Merkezci ve Merkezci Olmayan Yapı" gösterilmiştir.



Şekil 1.3: Merkezci ve Merkezci Olmayan Yapı.

Kaynak: İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, İstanbul, Alfa Yayın, 1999, s.262.

Merkeziyetçilik, alt kademe ile üst kademe arasındaki mesafenin açılmasına neden olur.⁵¹ Üst kademe ve alt kademe arasındaki mesafenin açılması sonucunda merkeziyetçi yapı ile merkezci olmayan yapının birtakım yararları ve sakıncaları ortaya çıkmış olur.

⁴⁸ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı İstanbul: Beta, 2010, s.126.

⁴⁹ Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 6. Baskı, Ohio: South-Western Collage Publishing, 1998, s.18.

⁵⁰ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, İstanbul, Alfa Yayın, 1999, s.263.

⁵¹ Genç, s.113.

Merkezcil örgüt yapısının yararlarını ve sakıncalarını aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür.⁵²

Haberleşme sistemi etkin olarak yürütülür. Bu sayede örgütteki işlerin yürütülmesinde, denetlenmesinde ve koordinasyonunda etkinlik sağlanır. Yöneticilerin çabuk karar vermesine olanak sağlayarak yapılan planların isabet derecesini ve güvenilirliğini artırır bu durum aynı zamanda yöneticilerin güç ve saygınlık sahibi olmalarını sağlar. Örgüt fonksiyonu ile ilgili gereksiz tekrarlar önlenir ve bu sayede örgütün genel amaçları daima göz önünde bulundurulur.

Sakıncaları olarak ise yetki devredilmediğinden astların yetişmesi engellenir bu durum da çalışanların sorumluluk ve inisiyatifini yok edebilir.

Herkesin hoşnut olmayacağı kararlar alınabilir. Bu durumda üst yönetimden ayrılanların olması örgütte büyük boşluk yaratabilir. Çeşitli bölgelerde yapılan faaliyetlerle ilgili kararların merkezden alınması fırsatların kaçmasına neden olabilir. Bu durumda da büyüme sınırlı bir şekilde gerçekleşebilir.

Merkezcil olmayan örgüt yapısının yarar ve sakıncaları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür.⁵³

Yararları olarak, karar alma ve haberleşme faaliyetleri daha çabuk ve esnek olarak yürütülür. Alt kademe yöneticilerinin yeteneklerinden yararlanmayı sağlar. Bu durumda alt kademe yöneticilerinin yetişmesini sağlamış olur. Ayrıca dış çevreye karşı uyum daha hızlı gerçekleşir.

Sakıncaları olarak, örgütün birimleri arası koordinasyonsuzluk olabilir. Bu durum da etkin olmayan kararların alınmasına yol açabilir. Örgüt içinde alt kademe yöneticilerinin sorumluluktan kaçması, karar almaktan kaçınmaları gibi davranışlarının olumsuz sonuçlar doğurmasına neden olabilir.

Bir örgüt yapısında yetkinin tek bir merkezde yoğunlaşması veya sistematik olarak alt kademelere devredilmesi o örgütte merkezileşmenin veya merkezileşmemenin derecesini ifade eder.⁵⁴ Örgütlerde merkezîleşme ve merkezîleşmemenin düzeyi her örgütün faaliyet alanı, örgüt yapısının temel özellikleri,

⁵² Efil, s.264.

⁵³ Efil, s.265.

⁵⁴ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 4. Baskı, İstanbul, Beta, 2000, s.134.

yöneticilerin yetenek ve tutumları, yönetim politikaları, çevre koşulları gibi etkenler tarafından belirlenmektedir.⁵⁵ Daha açık bir ifadeyle merkezileşme derecesinin örgütte benimsenmesi için aşağıda belirtilen faktörler önemli ölçüde etkili olabilmektedir.⁵⁶

- Üst kademe yöneticilerinin bilgi ve deneyimi,
- Astların bilgi ve yetenek düzeyleri ve tutumları,
- Örgüt yapısının büyüklüğü,
- Örgüt yapısının coğrafi dağılımı,
- Görevlerin teknik karmaşıklığı veya bilimsel içeriği,
- Alınacak kararların zaman çerçevesi,
- Alınacak kararların önem derecesi,
- Astların kararları kabul veya kararlar doğrultusunda motive olma gerekliliği,
- Örgütsel planlama ve kontrol sistemleri,
- Bilişim sistemleri,
- Örgütsel faaliyet ve görevlerin gerektirdiği onay veya koordinasyon derecesidir.

1.5.2. Formalleşme (Biçimselleşme)

Örgütten söz ettiğimizde, kafamızda genellikle, belli bir düzene sahip, açıkça belirlenmiş parçalar arasındaki düzenli ilişkilerden oluşan bir durum vardır. İmge belirgin olmasa da, aslında bir dizi mekanik ilişkiden söz edilir. Dolayısıyla her örgüt aslında biçimsel bir yapıya sahiptir denilebilir. Çünkü sözünü ettiğimiz örgüt iş örgütleridir. Bu örgütlerde yazılı olsun ya da olmasın biçimsel ilişkiler, standartlar, prosedürler az ya da çok mevcuttur. Örgüt, bir örgütlenme sonucu ortaya çıkan bir oluşumdur. Bu örgütlenme süreci ve tasarımı sonucunda biçimselleşme unsuru bir şekilde kendini belli eder. Fakat biçimselleşme derecesi her örgütte aynı olmaz. Örgütler yaptıkları işe uygun olarak bir biçimselleşme derecesi belirlerler. Bunun yanında zaman içerisinde örgütle ilgili algılayışların, insanların düşünce ve yaşam tarzlarının değişmesiyle de örgütün biçimselleşme derecesi farklılaşabilir.⁵⁷

Formalleşme(Biçimselleşme) örgüt içindeki çalışanları yönlendirme ve kontrol etmek amacıyla kullanılan yazılı bir dokümantasyonu ifade etmektedir. Yazılı

⁵⁵ İlhan Cemalcılar ve Diğerleri, *İşletmecilik Bilgisi*, Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, 1994, s.131.

⁵⁶ Howard M. Carlisle, A Contingency Approach To Decentralization, *S.M.A Advanced Management Journal*, Haziran 1974, s.9-18.

⁵⁷ Doğan Can, "Bilişim Sistemlerinin Örgüt Yapısına Etkisi" *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi SBE, 2006, s.58.

dokümantasyon sistemi örgüt şemalarını tanımlamakta ve görevlerin, sorumlulukların ve karar alma yetkilerinin tanımlanmasını sağlamaktadır.⁵⁸ Bu dokümanlar; örgütteki prosedürleri, iş tanımlarını, yönetmelikleri ve el kitaplarının yazılı olduğu belgeleri içerir. Formalleşme örgüt içindeki yazılı kuralların fazla olmasıyla ölçülür.⁵⁹

Kuralların, düzenlemelerin, iş tanımlarının katı biçimde oluşturularak iş süreçlerinin standartlaştırılması biçimselleşmeyi ifade eder.⁶⁰ Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kimler tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise biçimselleşme derecesi çok yüksek olacaktır.⁶¹ Bir örgütteki bir işte formalleşme yüksekse, bu işte ne yapılacağı, nasıl yapılacağı ile ilgili bu görevdeki kişiye takdir yetkisi minimumdur. Çalışanlardan aynı girdilerle aynı çıktıları elde etmeleri istenir. Formelleşmenin yüksek olduğu örgütlerdeki iş süreçlerini kapsayan açık iş tanımları, net bir şekilde belirtilmiş prosedürler vardır. Formalleşmenin düşük olduğu örgütlerde çalışanların davranışları programlanmamaktadır. Bu tür örgütlerde çalışanların işlerinde takdir yetkisini kullanmak için büyük bir özgürlük sunulmaktadır. Formelleşme bir standartlaşma ölçüsüdür. Çalışanın işteki takdir yetkisi ile örgütün önceden programlanmış davranışları arasında ters ilişki olduğu için standardizasyon ne kadar fazla olursa çalışanın işini nasıl yapacağı katkısı da o kadar az olmaktadır. Bu standardizasyon çalışanların alternatif davranışlarını ve alternatif düşüncelerini ortadan kaldırmaktadır.⁶²

Formalleşme, örgüt içindeki işlerin vasıf gerektirip gerektirmediğine, örgütteki birimlere göre ve fonksiyonel departmanlara göre farklılık göstermektedir. Örgütte üst düzeyde çalışanlar giderek daha az tekrarlanan ve daha özgün çözümler gerektiren faaliyetler gerçekleştirmektedir. Yöneticilerin örgütteki seviyeleri yükseldikçe takdir yetkileri de artmaktadır. Bu yüzden formalleşme ile örgüt seviyesi arasında ters bir ilişki bulunmaktadır. Ek olarak çalışanın yaptığı iş formalleşme derecesini etkilemektedir. Üretim sektöründeki işler, satış ve araştırma işlerine göre daha çok formalize olmuştur. Çünkü üretim sabit ve birbirini tekrar eden faaliyetleri içerir. Bu tür işlerde standartlaşmada görülmektedir. Bunun aksine satış departmanı, müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap vermek, araştırma departmanı da yenilikçi olabilmek için esnek olmalıdır.⁶³

⁵⁸ Efil, s.268.

⁵⁹ Daft, s.15.

⁶⁰ Ataman, s.281.

⁶¹ Koçel, s.185.

⁶² Stephen P. Robbins, *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, 2.Baskı, New Jersey, Prentice Hall, 1987, s.64.

⁶³ Robbins, s.65.

Formalleşme derecesi yüksek bir yapıda, oluşturulan standartların benimsenmesine yönelik eğitim yaygın biçimde gerçekleştirilir. Eğitim ve biçimselleşme yoluyla davranışların standartlaştırılması hedeflenir.⁶⁴

1.5.3. Karmaşıklık Derecesi

Örgütsel karmaşıklık, hiyerarşi kademelerin sayısı, örgütte faaliyette bulunan bölümlerin sayısı, çalışanların doğrudan ve dolaylı bağlı oldukları üstlerin sayısı gibi birçok kavramla tanımlanmakta ve ölçülmektedir.⁶⁵

Karmaşıklık, örgüt içindeki alt sistemlerin sayısını ve faaliyetini ifade eder. Karmaşıklık üç boyutta ölçülebilir; dikey, yatay ve mekânsal(coğrafi). Dikey karmaşıklık, örgütteki hiyerarşi seviyesi sayısıdır. Yatay karmaşıklık, iş unvanları veya örgüt çapında yatay mevcut bölümlerin sayısıdır. Mekânsal karmaşıklık ise örgütün coğrafi olarak konumlarının sayısıdır.⁶⁶ Bu üç boyuttaki faktörden herhangi birindeki artış örgütün karmaşıklığını arttıracaktır.⁶⁷ Ayrıca örgütlerin faaliyetleri genişledikçe ve içinde bulundukları ortam(çevre) karmaşık hale geldikçe örgütün karmaşıklık derecesi artacaktır. Bu ise en başta haberleşme, koordinasyon ve kontrol sorunlarını ortaya çıkaracaktır.⁶⁸

1.5.3.1. Dikey Farklılaşma

Dikey farklılaşma örgüt içindeki derinliği ifade etmektedir. Örgüt içindeki hiyerarşik seviye arttıkça, dikey farklılaşma dolayısıyla da karmaşıklık artmaktadır. Üst yönetim ve çalışanlar arasında ne kadar çok seviye olursa, aralarında iletişim kopukluğu ihtimali, üst yönetimin aldığı kararları uygulama zorluğu, üst yönetimin çalışanları denetleme zorluğu artmaktadır.⁶⁹

Dikey farklılaşma, örgütün alt birimlerinin, üst birimlerine karşı sorumlu tutan ve yetki hiyerarşisi kurarak raporlamanın oluşturulmasıdır.

Bir örgütte çalışan sayısının aynı olması dikey farklılaşma derecesinin aynı olmasını gerektirmez. Örgütlerde birçok hiyerarşi katmanı ve birkaç seviye bulunabilir. Buradaki belirleyici faktör kontrol alanıdır. Kontrol alanı bir yöneticinin yönetebildiği astların sayısını tanımlar. Eğer kontrol alanı genişse yöneticinin çok sayıda astı

⁶⁴ Ataman, s.282.

⁶⁵ Saruhan ve Yıldız, s.206.

⁶⁶ Daft, s.18.

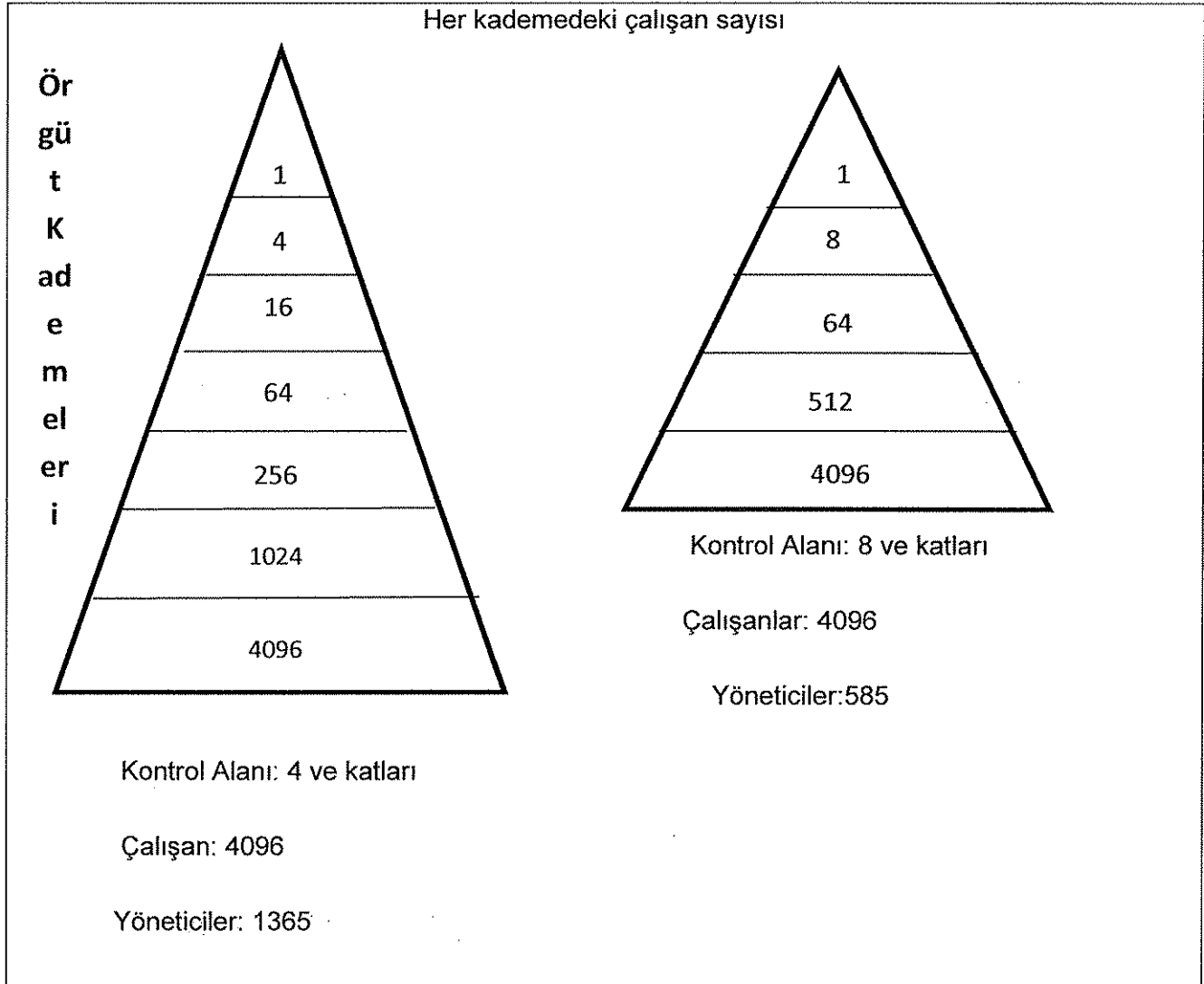
⁶⁷ Robbins, s.56.

⁶⁸ Koçel, s.185.

⁶⁹ Robbins, s.59.

olduğunu gösterir. Eğer kontrol alanı dar ise yöneticinin altında birkaç çalışan olduğunu gösterir.⁷⁰

Kontrol alanının örgüt yapısı üzerindeki etkisi aşağıdaki Şekil 1.4' te gösterilmektedir.



Şekil 1.4: Kontrol Alanı

Kaynak; Stephen P. Robbins, **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, 2. Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 1987, s.60.

Örgüt içinde dar kontrol alanı mevcut ise bu durum dikey farklılaşmanın yüksek olduğu bir örgüt yapısını ifade etmektedir. Örgütte geniş kontrol alanı mevcut ise bu daha az yöneticinin ve bu yöneticilere bağlı az çalışan olduğunu gösterir.

⁷⁰ Robbins, s.59.

1.5.3.2. Yatay Farklılaşma

Yatay farklılaşma örgütte yer alan birimler arasındaki ayrılma derecesidir. Bir örgütte uzmanlaşmış bilgi ve beceri gerektiren faaliyet sayısı arttıkça yatay olarak karmaşıklık derecesi artmaktadır. Çünkü farklı yönelimler hem iletişimi hem de koordinasyonu güçleştirmektedir.⁷¹ Yatay farklılaşma boyutunda yapısal birimler ya da bölümlerin ayrılmasında kullanılan bölümlenme veya fonksiyonel farklılaşma ile çalışanlar arasındaki iş bölümü ve uzmanlaşma kavramları bulunur.⁷²

Uzmanlaşma, bir kişi tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin gruplandırılmasıyla oluşmaktadır. Bu iki yol ile elde edilebilir. En iyi bildiğimiz uzmanlaşma türü fonksiyonel uzmanlaşma olup, bu uzmanlaşma yolunda işler basit ve rutin görevlere bölünmüştür. İş bölümü olarak da ifade edilen uzmanlaşma çalışanlar arasında yüksek oranda ikame sağlamakta ve yöneticilere çalışanların kolayca birimini değiştirebilmesine olanak sağlamaktadır. Eğer işlerden çok bireyler uzmanlaşmışsa bu durumda sosyal uzmanlaşma meydana gelir. Örnek olarak, inşaat mühendislerinin, nükleer fizikçilerin ve hemşirelerin yaptıkları işler uzmanlaşma istemekte ama yaptıkları faaliyetler duruma göre değişmektedir. Uzmanlaşmaların ikisinden birinde bir artış olursa bu artış örgütteki karmaşıklığın artmasına yol açabilmektedir. Çünkü uzmanlaşmada görülen artış, düzen ve kontrol için daha yüksek düzeyde ve pahalı metotlar gerektirmektedir.⁷³

Uzmanlaşmanın yararları belirtilen noktalarda kendini göstermektedir.⁷⁴ Bunları sayarsak, çalışanlar becerilerini yalnızca dar alanda yoğunlaştıracaklarından verimlilikleri artar. Yöneticilere, daha fazla çalışanı kontrol etme yetkisi sağlar. Çalışanların seçilme ve eğitimini kolaylaştırır. İşler daha kısa zamanda öğrenilir. Çalışanlar dar bir alanda becerilerini göstereceğinden kendilerinden daha etkili bir biçimde faydalanılır.

Örgütte yapılan iş bölümü uzman grupları oluşturur. Bu uzmanların gruplandırılmasına departmanlaşma adı verilmektedir. Bu nedenle departmanlaşma yatay olarak ayrılmış olan faaliyetlerin koordine edilmesi olarak ifade edilmektedir.

Departmanlar, basit sayılar, fonksiyon esasına göre, ürün veya hizmet, müşteri, coğrafya ya da süreç gibi unsurlar temel alınarak oluşturulabilir.⁷⁵

⁷¹ Efil, s.269.

⁷² Saruhan ve Yıldız, s.207.

⁷³ Robbins, s.57.

⁷⁴ Can ve Güney, s.223.

⁷⁵ Robbins, s.58.

1.5.3.3. Mekânsal (Coğrafi) Farklılaşma

Bir örgüt birden çok yerde aynı derecede yatay farklılaşma ve hiyerarşik düzene sahip faaliyet gerçekleştirebilir. Ancak örgütün birden fazla var olması karmaşıklığı artırır. Bu nedenle karmaşıklığın üçüncü ögesi olan mekânsal(coğrafi) farklılaşma ortaya çıkar.⁷⁶

Mekânsal farklılaşma bir örgütün imalat, satış, servis gibi tesislerinin ve personelinin yerleşim alanı itibarıyla coğrafi olarak dağılıma derecesini ifade etmektedir.⁷⁷

Mekânsal farklılaşma yatay ve dikey farklılaşmanın geliştirilmiş bir boyutu olarak düşünülebilir. Örgütün görevlerini ve güç merkezini coğrafi olarak ayırmak mümkündür.⁷⁸

1.6. Örgütün Yapısal Durumunu Etkileyen Faktörler

Örgüt teorileri ile ilgili yapılan araştırmalar göstermiştir ki, evrensel yani her bir örgüt için doğru ve en iyi bulunan bir örgüt yapısı yoktur. Şartlar, durumlar değişik örgüt yapılarının kullanılmasını gerektirmiştir. Bazı durumlarda yapılan örgütler iyi iken, başka durumlarda aynı örgüt kötü olabilmektedir. Bu durumda da örgüt yapısını etkileyen faktörler karşımıza çıkmaktadır. Henry Mintzberg' e göre örgüt yapısını etkileyen faktörler;

- Örgütün Yaşı ve Ölçeği
- Örgütün Çevresi
- Teknik Sistem
- Güç

olarak belirlemiştir.⁷⁹ Bununla birlikte örgütün yapısını belirleyen faktörlere günümüze hızla gelişen ve birçok örgütsel uygulamayı etkileyen teknolojiyi de eklememiz gerekmektedir.

Çünkü her yeni teknolojik gelişme toplumda değer yargılarının değişmesinden, yaşam düzen ve düzeyi, ilişkiler ve anlayışların değişmesine kadar bir seri değişiklik

⁷⁶ Robbins, s.61.

⁷⁷ Efil, s.270.

⁷⁸ Robbins, s.61.

⁷⁹ Zeyyat Hatiboğlu, *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*, 1. Baskı, İstanbul: Met/Er Matbaası, 1986, s.149.

yaratmaktadır.⁸⁰ Bunun sonucunda da ortaya insanı doğal olarak da örgütü etkileyen bir faktör olarak teknoloji karşımıza çıkmaktadır.

1.6.1. Örgüt Yapısı ve Örgüt Yaşı/Ölçeği

Mintzberg'in örgütün yapısını belirleyen faktörleri incelerken örgütün yaşı ve ölçeğini (büyüklüğü) arasındaki ilişkileri aşağıdaki gibi belirtmiştir.⁸¹

Örgütün yaşı ile örgüt yapısı üzerindeki etkilerini;

- Örgüt yaşlandıkça davranışları daha da biçimselleşir.
- Örgüt yapısı, örgütün faaliyet gösterdiği sanayinin/sektörün yaşını yansıtır.

Örgütün büyüklüğünün örgüt yapısı üzerindeki etkileri de şu şekildedir;

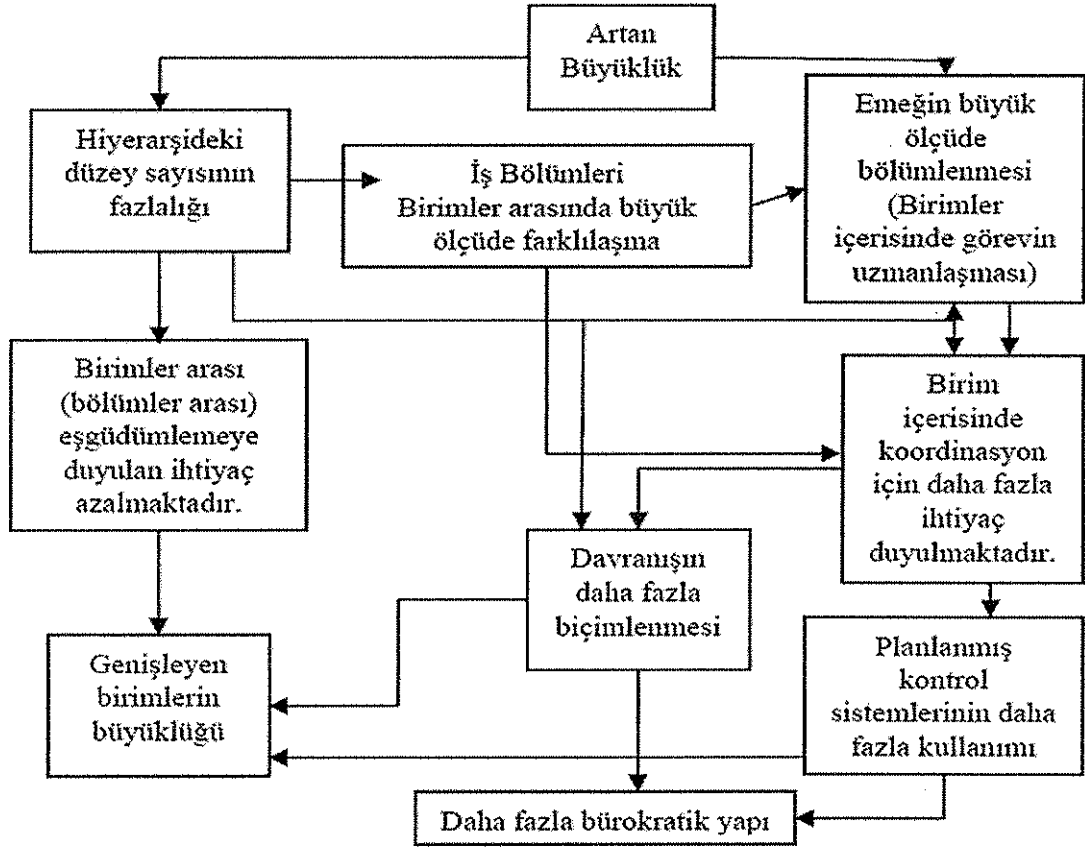
- Örgüt büyüdükçe yapısı daha ayrıntılı hale gelir, işler ve bölümlerde uzmanlaşma artarak bunlar arasındaki koordinasyon önem kazanır.
- Örgüt büyüdükçe, oluşturulan birimlerin de büyüklüğü artar.
- Örgüt büyüdükçe davranışlar daha biçimselleşir.

Örgüt büyüklüğü yapıyı etkilemektedir. Örneğin büyük örgütler, küçük örgütlerden daha fazla ihtisaslaşmış, merkezileşmiş, bölümlere ayrılmış ve daha fazla biçimselleşmişlerdir. Böyle işletmelerde bürokratik(mekanik) örgüt yapısı vardır. Örgütler büyüdükçe bürokrasi kaçınılmaz olmakta ve hantallaşmaktadır. Değişimlere çabuk cevap verememektedirler. Büyüklük ilişkiler açısından da farklılık göstermektedir. Büyük örgütlerde iletişim de biçimsel olarak belirlenmiştir. Emirler yukardan aşağıya, raporlar aşağıdan yukarıya doğru gitmektedir. Küçük örgütlerde ilişkiler çok yönlüdür, büyük örgütlerde ise, doğrusaldır.⁸²

⁸⁰ Koçel, s.278.

⁸¹ Henry Mintzberg, The Structuring Of Organizations, USA, Prentice-Hall, 1979, s.227-233.

⁸² Mine Özveren, İşletme Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2009, s.201.



Şekil 1.5: Örgütsel Büyüklük ve Yapı Arasındaki İlişki.

Kaynak: Tamer Keçelioğlu, "Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkilerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.10, Sayı.2, (2008), s.181.

Şekil 1.5'de "Örgütsel Büyüklük ve Yapı Arasındaki İlişki" gösterilmiştir. Şekilden de görüldüğü gibi bir örgütte büyüklük artarsa örgütte biçimselleşme ve merkezileşmenin arttığı görülmektedir.

1.6.2. Örgüt Yapısı ve Çevre

Mintzberg'e göre çevre hemen hemen örgütün dışında kalan her şeyi kapsamaktadır. Mintzberg örgüt çevresinin, örgüt yapısı üzerine etkilerini,⁸³

- Örgütün çevresi ne kadar dinamik olursa, örgüt yapısı da o kadar organik olur.
- Örgütün çevresi karmaşıklaştıkça, örgüt yapısı daha fazla merkezileşir.
- Örgütün pazarları farklılaştıkça, örgütün birimleri Pazar esasına dayalı birimlere/bölmelere ayrılır.

⁸³ Mintzberg, s.270-282.

- Çevreden gelen baskıların artması, örgüt yapısının geçici olarak merkezileşmesine neden olur.
- Çevrenin farklı bulunması örgütü farklı iş takımları olarak merkezi bir yapı kurmasına sebep olur, şeklinde açıklamaktadır.

Örgüt yapısını etkileyen çevre unsurunun da yapısı itibariyle üç gruba ayırabiliriz. Bunlar; basit, durgun ve karmaşık çevredir.⁸⁴

Basit çevre: Bu tür çevrede ani ve büyük değişimler meydana gelmediğinden yöneticiler hızlı ve karar verme durumları ile karşılaşmazlar. Günümüzde gerçekte bu tür bir çevre bulmak zordur. Örnek olarak bir çay işletmesi ya da tuz işletmesinin çevresini verilebiliriz.

Değişken çevre: Basit çevrenin aksine büyük olmasa bile sürekli değişiklikler göstermektedir. Dolayısıyla sürekli değişiklik gösteren bir çevre yapısı örgüt yapısını da etkileyecektir. Örnek olarak otobüs işletmelerinin çevresini verebiliriz.

Karmaşık çevre: Bu tür çevre sürekli ve büyük değişiklikler gösterir. Sürekli teknolojik yeniliklerin ortaya çıktığı, rekabetçi bir çevre yapısı örnek gösterilebilir. Bu sürekli ve büyük değişimler örgütün karar verme, uygulama mekanizmasını adeta bir yarışa sokacak ve bu yarışa uygun bir yapıya sahip olmasını gerektirecektir. Bir bilgisayar işletmesinin çevresini örnek olarak verebiliriz.

1.6.3. Örgüt Yapısı ve Teknik Sistem

Örgütün teknik sistemi de örgüt yapısı üzerinde belirleyici role sahiptir. Bunları şöyle sıralamak mümkündür,⁸⁵

- Teknik sistemin ayrıntılı bir şekilde düzenlenmesi ve işler üzerindeki kontrol kapsamı ne kadar artarsa, örgüt o kadar biçimselleşmiş olur. Bununla birlikte üretim personelinin de bürokratik niteliği artar.
- Karmaşık teknik sistem, daha ayrıntılı yönetsel yapı, özellikle daha fazla çok profesyonel çalışan gerektirir.
- Teknik sistem yoğun kullanımıyla birlikte merkezi yapının otomasyonu, bürokratik yönetsel yapıyı, organik yapı haline gelir.

⁸⁴ Üçok, s.79.

⁸⁵ Mintzberg, s.261-265.

1.6.4. Örgüt Yapısı ve Güç

Örgüt yapılarının tasarımında güç ile ilgili faktörler de etkili olur. Güç faktörünün örgüt yapısına etkileri şu şekilde sıralayabiliriz;⁸⁶

- Örgütü kontrol eden kişiler ne kadar güçlü ise örgüt yapısında da o derecede merkezileşme ve biçimselleşme olur.
- Örgüt üyelerinin güç ihtiyaçları örgütün merkezileşme eğilimine sebep olur.

Bunun yanında günün şartları ve zamanın modası da örgüt yapısı üzerinde etkili olabileceği Mintzberg tarafından ifade edilmiştir. Mintzberg, bu durumu örgüt üzerine yayın yapan kuruluşların, zamanın modasını örgütü kuran kimselere ya da örgüt üzerinde etkili olan kişilere benimseterek örgüt yapısının değişmesinde etkili olduğunu belirterek açıklamıştır.

1.6.5. Örgüt Yapısı ve Teknoloji

Örgütlerin kullandıkları teknolojinin örgüt yapılarını nasıl etkiledikleri ve teknolojinin değişen düzeyleri için ne tür örgüt yapı ve süreçlerinin kullanılmasının uygun olacağı, 1950'li yıllardan itibaren pek çok araştırmacı için ilgi odağı olmuştur.⁸⁷ Konuyla ilgili ilk araştırmalar genel olarak, teknoloji, yapı ve performans arasındaki ilişkilerin daha iyi kavramlaştırılmasına yol açmıştır.

Teknoloji, örgütlerde amaçların gerçekleştirilebilmesi için, faaliyetler yerine getirilirken kullanılan makine ve araç gereçlerle, bilgi ve süreçlerdir.⁸⁸ Bu araçlar makine, teçhizat gibi fiziksel araçlar olabileceği gibi çeşitli programlar, kavram ve modeller gibi fikri araçlar da olabilir. Teknoloji örgütte kişileri, grupları, örgüt ilişkilerini, yönetim tekniklerini etkilemektedir. Teknoloji örgütte hangi işlerin yapılacağını bunları yapanların sahip olacağı nitelikleri, üretimin kalitesini, grup ve haberleşme tarzlarını etkiler.⁸⁹

Örgüt yapısı ve teknoloji ilişkisini inceleyen temel araştırmalar şöyledir.⁹⁰

Woodward Araştırması, bu araştırmada, kullanılan teknoloji ve örgüt ilişkileri incelenmiş örgüt yapılarının, teknolojiye göre değişik biçimlerde olabileceği saptanmıştır. Joan Woodward, hangi yapısal değişkenlerin ekonomik başarıyı

⁸⁶ Mintzberg, s.289-292.

⁸⁷ Halis Demir ve Tarhan Okan, "Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma" **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 10, Sayı 1, s. 61.

⁸⁸ M. Kemal Demirci(Ed.), **İşletmecilik Kuram ve Uygulama**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2009, s.33.

⁸⁹ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, s.77.

⁹⁰ Tamer Bolat ve Diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s.56.

etkilediğini ortaya koymak için, 1950'lerde İngiltere'nin Essex bölgesinde, kullandıkları üretim teknolojileri farklı olan 100 üretim örgütünde inceleme yapmıştır. Woodward'a göre örgütlerin kullandığı üretim teknolojisi, birim (sipariş) ya da küçük partiler halinde üretim, kitle(yığın) ve süreç olmak üzere üç türdür. Woodward etkili örgüt biçimin, örgütün kullandığı teknolojiye göre değiştiğini iddia etmekte ve kitle üretim teknolojisini kullanan örgütlerde, klasik örgüt biçimi ve örgüt ilkelerinin daha etkili ve başarılı olduğunu belirtmektedir. Birim ve süreç üretimine ilişkin teknolojileri kullanan örgütlerde, neo-klasik ve insan ilişkileriyle ilgili örgüt yaklaşımlarını kullanan örgütlerin daha etkin ve başarılı olduğunu belirtmektedir.

Aston Grubu Araştırması, teknoloji ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan biri yine İngiltere'de 1963'ü yıllarda Derek S. Pugh başkanlığında Aston Grubu olarak adlandırılan bir grup bilim adamı tarafından başlatılmıştır. Aston grubuna göre örgüt yapıları örgütün amaçları, kaynakları, kullandığı teknoloji, çevre ile ilişkisi ve sahiplik durumu gibi faktörler tarafından etkilenmektedir. Ayrıca örgüt yöneticilerinin kararları da örgüt yapısını etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur.⁹¹ Aston grubu araştırması Woodward araştırmasının sonuçlarını destekler nitelikte olmuştur. Bununla beraber Aston grubunun çalışmasını daha da önemli hale getiren başka bir faktör olmuştur. Teknoloji ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiye ek olarak örgüt büyüklüğü ve örgüt yapısı arasında önemli ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Aston grubu örgüt büyüklüğü arttıkça uzmanlaşma ve formalleşmenin arttığını belirlemiştir.⁹²

Perrow Çalışması, teknoloji ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi araştıran Charles Perrow olmuştur. Perrow' a göre bir örgütte amaçları gerçekleştirmek için yapılan işler iki ana grupta toplanır: Rutin işler ve rutin olmayan işler.⁹³

Rutin işler, tam olarak bilinen tekniklerin genellikle aynı tür girdilere uygulandığı, metot ve teknikler konusunda belirsizliğin pek az olduğu işlerdir. Örneğin tarım endüstrisi. Rutin olmayan işler ise pek az bilinen teknik ve yöntemin bulunduğu mevcut tekniklerin ve yöntemlerin başarılı olup olmayacağının belirsiz olduğu ve girdilerin standart olmadığı durumları ifade etmektedir. Örneğin bilgisayar endüstrisi.

Perrow bu ikili sınıflandırmaya iki boyut daha ekleyerek bir matriks haline getirmiştir. Bu matrikste çeşitli işlerde analiz yapmanın gerekip gerekmediği belirlenmiştir. Perrow'un iş analizi matriksi Tablo 1.1'de gösterilmiştir.

⁹¹ Koçel, s.285.

⁹² Koçel, s.285.

⁹³ Ataman, s.152.

Tablo 1.1

İş Çeşitliliği

	Az İstisnalı	Çok İstisnalı
İyi tanımlanmış Programlanabilir görevler	Rutin	Mühendislik
İyi tanımlanmamış Programlanamayan görevler	Sanat	Rutin Olmayan

Kaynak: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2002, s.153.

Tablo 1.1'e göre her kategorideki örgüt değişik sorunlarla yüz yüze gelecek ve farklı teknolojiler kullanarak, farklı örgüt yapılarını oluşturacaktır.

Thamson'un Temel Teknoloji Sınıflandırması, James Thamson örgüt yapısı ile teknoloji arasındaki ilişkiyi inceleyerek örgütlerin kullandığı temel teknolojilerin örgüt yapısını belirleyen unsur olduğu belirtmektedir. Temel teknoloji olarak üç teknoloji sınıflandırması yaparak bunları aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

- **Bağlı Teknoloji:** Standart ürünlerin üretilmesinde faaliyetlerin birbirini takip eden bir teknolojiyi izlemesidir. Yapılan faaliyetler birbirine sıralı-karşılıklı bağlıdır. Burada planlama ve denetleme çok önemlidir.
- **Çözümleyici Teknoloji:** Birbirinden bağımsız birimler birbirlerine çeşitli işlemlerle bağlanmaktadır. Örneğin ticari bankaların tasarruf ve yatırım yapanları kredi verenlerle birbirine bağlaması. Bu teknolojiye sonuçlar bir takım yöntem ve kurallar arasından geçerek elde edilmektedir.
- **Yoğun Teknoloji:** Bu teknolojiye, yapılan işlemlerde kullanılan teknikler karşılıklı olarak birbirine bağlıdır. Burada nesne geri bildirim yoluyla kendine uygun tekniğin hangisi olduğunu göstermektedir. Örneğin hastaneler bu tür teknolojileri kullanan örgütlerdir.

Tavistock Enstitüsü Çalışmaları, aynı zamanda “İngiliz Kömür Madeni Çalışmaları” olarak adlandırılan bu çalışma 1950’lerde Tavistock Enstitüsü adına E.L. Trist ve K.W. Bamforth tarafından yapılan çalışmadır.⁹⁴ Bu çalışmada kullanılan teknoloji ile örgütün çeşitli yönleri arasındaki ilişkiyi içeren ve sosyo-teknik sistem olarak ele alınan örgütler bu çalışmanın ana konusu olmuştur. Kömür ocaklarında yapılan bu araştırmayla kömür çıkarmada uygulanan teçhizat ve yöntem değişikliklerinin çalışanlar üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan değişiklikler sonucu çalışan işçilerin kazı yeteneğinin önemi azalmış, işçiler arasındaki dayanışma azalmış, yeni sistemin getirdiği ilkelerin eleştirilmeye başlandığı saptanmıştır.⁹⁵ Bu çalışmada bağımsız ve çevresel bir değişken olan teknoloji ile bağlı bir yönetsel değişken olan örgüt yapısının belirlenmesi arasındaki ilişki ortaya konmuştur.

Ayrıca Tavistock Araştırması, teknolojik değişikliklerin, çalışanların sosyal ilişkilerinde nasıl değişikliklere yol açtığını göstermiştir.⁹⁶

Sonuç teknoloji ne kadar karmaşık olursa, bunun örgüt unsurları üzerine etkileri de o kadar karmaşık hale gelir ve uyum sağlamak zorlaşır. Önemli olan teknolojiye uygun bir örgüt yapısı belirlemektir.⁹⁷

1.6.6. Örgüt Yapısı ve Strateji

Her strateji bir örgüt içinde uygulanır. Bu sebeple işletmelerde yapı ile strateji arasında oldukça sıkı bir bağ bulunmaktadır.⁹⁸ Strateji örgütün ne ile ve nasıl hareket edeceğini gösteren uzun vadeli planlardır. Önce örgütün hedefleri belirlenir sonra bu hedefe nasıl ulaşacağına karar verilir. Yapılacak faaliyetler belirlendikten sonra, bu faaliyetleri kimlerin nerede ve ne şekilde yapacağı belirlenir. Bu da örgüt yapısının belirlenmesi demektir.⁹⁹

Uygun olmayan bir yapı ile yürütülen strateji uygulamaları genellikle beklenen sonuçları vermemektedir. Günümüzdeki gelişmeler örgütlerde yeni stratejiler neden olmaktadır. Bu da yeni yönetim sorunları doğurmakta, bu durumda örgütün performansını etkileyebilmektedir. Bu evrede, örgütlerde yeni bir yapılanma başlatılmaktadır. Bu durum örgütün yaşamı boyunca değişik evrelerde tekrarlanabilmektedir. Örneğin, örgüt tarafından büyüme stratejisi kararı verildiğinde,

⁹⁴ Koçel, s.286.

⁹⁵ Koçel, s287.

⁹⁶ Ataman, s.155.

⁹⁷ Mehmet Öztürk, *İşletme ve Yönetim: Fonksiyonları Açısından*, 1. Baskı, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2003, s.150.

⁹⁸ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 3. Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık, 1994, s.257.

⁹⁹ Özveren, s. 201.

yeni stratejinin gerektirdiği yeni bölümlere ayırma biçimleri, yetki düzenlemeleri, merkezileşme derecesi ve denetim alanları, örgütün yeni kuralları ve prosedürleri de seçilen strateji ile uyumlu olarak oluşturulmak zorundadır.¹⁰⁰

1.7. Örgüt Yapıları

Örgüt yapısı üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacılar tarafından farklı örgüt yapıları tanımlanmıştır. Henry Mintzberg' e göre beş tür örgüt yapısı mevcuttur.

1.7.1.1. Basit(Girişimci) Yapı

Basit ya da girişimci örgüt yapısı; az sayıda çalışana sahip olan bu örgüt türünde düşük derecede işbölümü ve uzmanlaşma söz konusu olup yönetim kademelerinin sayısı minimumdur. Bu örgüt yapılarında güç tepe yönetimine odaklanmıştır.

Merkezileşmiş yapı içinde stratejiler tepe yönetişi tarafından belirlenir ve fırsatlar saldırgan bir biçimde takip edilir. Bu yapıda koordinasyon doğrudan denetimle sağlanır.

1.7.1.2. Mekanik Yapı

Bu yapıda örgütün en önemli kısmı teknik yapıdır. Koordinasyon mekanizması olarak iş süreçlerinin standartlaşması kullanılır. Bunun sağlanması için teknolojinin olanaklarından faydalanılır. Örgütün basit ve durgun olduğu, eski ve büyük yapılarda genellikle bu tür yapılanmalar görülür.¹⁰¹

1.7.1.3. Profosyonel Yapı

Bu yapıdaki örgütler genellikle üniversiteler, hastaneler, muhasebe firmalarında görülür. Profesyonel bilgi ve becerilere dayalı olarak gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda standart mal ve hizmetin üretildiği bu yapıda koordinasyonu sağlamak zordur. Profesyonel örgüt yapılarında kilit kısmı üreticiler yani operasyon merkezi oluşturur. Merkezileşme zayıf düzeyde olup yapı oldukça ademi merkezileşmiştir.¹⁰²

¹⁰⁰ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, İstanbul: Beta, 2010, s. 383.

¹⁰¹ Mintzberg, s.315.

¹⁰² Mintzberg, s.348-349.

1.7.1.4. Bölümlendirilmiş Yapı

Bölümlendirilmiş örgüt merkezi bir yapı tarafından yönetilen yarı bağımsız birimler bütünüdür. Birimler genelde bölümler olarak adlandırılırken merkezi yönetim ise ana merkez olarak adlandırılır. Bölümlendirilmiş yapıda bölümler olarak adlandırılan birimler belli pazarlara yönelik olarak oluşturulurlar ve faaliyetlerinde kısmen bağımsızdırlar. Ancak bu yapıda merkezin etkisi hala sürmekte, bu hal bölümlerin bütünüyle bağımsız girişimler gibi faaliyetlerini etkilemektedir.

1.7.1.5. Adhokrasi Yapı

Bu tip yapıda baskın koordinasyon mekanizması olarak karşılıklı ayarlama kullanılır. Örgütün bölümlerinde ağırlık merkezi destek çalışanlarıdır. Karmaşık ve bazen dinamik, bazen tamamen farklı yoğunlukla otomatikleştirilmiş, gelişmiş teknik sistemlere sahiptirler.¹⁰³

Adhokraside beş farklı yapısal unsur vardır. Bunlar; yüksek organik yapı, biçimsel olmayan faaliyet ve davranışlar, küçük proje takımları, güvenin ön planda tutulması, karşılıklı ayarlamasının koordinasyon mekanizması olarak ön plana çıkması ve merkezileşmemedir.

Literatür incelendiğinde diğer bir sınıflandırma da Burns ve Stalker'in örgüt ve çevre ilişkisini araştırdığı çalışma sonucunda ortaya çıkan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmada Burns ve Stalker örgüt yapılarının mekanik ve organik örgüt yapıları olarak ikiye ayırmışlardır.¹⁰⁴

1.7.2. Mekanik Örgüt Yapısı

Mekanik yapıli örgütler, çok daha fazla geleneksel nitelik taşıyan, daha sıkı kontrol sistemlerinin uygulandığı, örgütsel ilişkilerin belirli düzeyde hiyerarşiye dayandığı, katılımın olmadığı, esnekliğin bulunmadığı, formal olarak konulmuş kural ve prosedürlere sıkı bağlılığın olduğu, sıkı raporlama ve iş akışı ilişkilerinin hâkim olduğu örgütler olarak betimlenmektedir.¹⁰⁵

¹⁰³ Mintzberg, s.431-432.

¹⁰⁴ Tom Burns ve G.M. Stalker, *The Management Of Innovation*, Tavistock: Publications, 1966, s.5.

¹⁰⁵ Hüseyin Özge ve Ertan Erkocaoğlu, "Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkisi", *Çukurova Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt. 18, Sayı.1 (2009), s.208.

Mekanik örgüt yapısı, yüksek karmaşıklık, formalleşme ve merkezileşme özelliği gösterir. Mekanik örgüt yapısında rutin görevleri gerçekleştiren programlı bir davranışa odaklanılmış ve alışılmadık olaylara karşı yanıtı nispeten yavaştır.¹⁰⁶

Mekanik örgüt yapısı çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda örgüt için en uygun yapıyı olarak belirtilmektedir.¹⁰⁷ Mekanik örgütlerin karakteristik özellikleri şöyledir,¹⁰⁸

- Örgütün karşı karşıya olduğu problem ve işler belirli uzmanlık alanlarına bölünerek uzmanlaşma özendirilir.
- Örgütte çalışan personelden örgütün tamamını ilgilendiren işler yerine her çalışanın bütünün küçük bir parçası olan amaçlara göre davranması beklenmektedir.
- Haklar, yükümlülükler ve kullanılacak metotlar belli rollere göre belirlenmiştir.
- Hiyerarşik kontrol, yetki ve iletişim yapısı esastır.
- Örgüt üyeleri arasındaki ilişki karşılıklı etkileşimde ast-üst ilişkileri gibi dikey ilişki esastır.
- Yapılacak işler ve gösterilecek davranışlar büyük ölçüde üstler tarafından verilen karar ve emirler doğrultusundadır.
- Örgüt üyelerinin üstlerine itaat ve sadakati esas alınır.

Yukarıdaki özelliklere bakarak mekanik örgütlerin yüksek derecede formalleşme, merkezileşme ve dikey farklılaşma söz konusu olduğu görülmektedir. İletişimin dikey olarak yürütülmesi ve işlerin yapılış süreci belli standartlar ya da yazılı kurallar ile görev tanımlarının yapıldığını görülmektedir.

1.7.3. Organik Örgüt Yapısı

Organik yapıli örgütler, örgütsel adaptasyon özelliği nedeniyle daha fazla yeni durumlara uyan, daha açık iletişim kanallarına sahip olan, karar alma sürecinde daha fazla uzlaşma ve fikir birliğı ilkesi ile daha esnek kontrol sistemlerinin bulunduğı, yetkinin merkezileşmediğı, informal kural ve prosedürlerin kullanıldığı, daha informal ilişkilerin hâkim olduğı örgütler olarak belirtilmektedir.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Robbins, s.154.

¹⁰⁷ Koçel, s.295.

¹⁰⁸ Burns ve Stalker, s.120.

¹⁰⁹ Hüseyin Özge ve Ertan Erkocaoğlu, s.208.

Organik örgüt yapısı esnek ve uyarlanabilir, mevki otoritesi yerine uzmanlık ve bilgiye dayanan, dikey iletişim yerine yanal iletişim olduğu, sert iş/görev tanımları yerine esnek tanımlanmış sorumlulukların ön plana çıktığı örgüt yapılarıdır.¹¹⁰

Organik örgüt yapısı, çevre koşullarının sürekli ve hızlı değiştiği koşullarda en uygun örgüt yapısı olduğu belirtilmektedir.¹¹¹ Organik örgütlerin karakteristik özellikleri şöyledir;¹¹²

- Örgütün ortak görev alanlarına ilgilendiren konularla özel bilgi ve deneyimler ile yapıya katkıda bulunmayı sağlar.
- Örgütün tamamını ilgilendiren tek bir gerçekçi görev yapısı vardır.
- Örgüt üyelerinin yapacakları işleri etkileşim boyunca birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlamayı sağlar.
- Sorumluluk sınırlı bir alanda belirli metot ve yükümlülükler göre astlara verilmiştir.
- Herhangi bir teknik tanımdan öte örgüte bağlılığın yayıldığı görülür.
- Yetki, iletişim ve kontrolde bir ağ yapısı özellikleri göstermektedir.

Yukarıdaki özelliklere bakarak organik örgütlerde yüksek derecede formalleşme, merkezileşme yerine karmaşıklığın olduğu görülmektedir. İletişimin yatay olarak yürütülmesi ve işlerin yapılış süreci buna göre yeniden şekillendiği görülmektedir.

Mekanik ve organik örgüt yapısının karşılaştırması Tablo 1.2 'de gösterilmiştir.

Tablo 1.2
Mekanik ve Organik Örgüt Yapısının Karşılaştırılması

Nitelikler	Mekanik	Organik
Görevlerin Tanımı	Sert	Esnek
İletişim	Dikey	Yanal
Biçimselleşme	Yüksek	Düşük
Etki	Yetki	Uzmanlık
Kontrol	Merkezi	Çeşitli/Karma

Kaynak: Stephen P. Robbins, **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, 2. Baskı, New Jersey: Prentice Hall, 1987, s.155.

¹¹⁰ Robbins, s.154.

¹¹¹ Koçel, s.295.

¹¹² Burns ve Stalker, s.121.

1.8. Örgüt Yapısının İnovasyona Etkisi

İnovasyonun benimsenmesi konusunda örgüt yapısından dolayı zaman zaman bazı engellerle karşılaşmak mümkündür. Bunların nedenleri arasında örgütün zaman içinde benimsediği örgüt yapısı ve alışlagelmiş iş yapma biçimlerinden kaynaklanmaktadır. İnovasyon günümüzde örgütlere hayatta kalmanın, rekabetin ve sürdürülebilir olmanın önemini göstermektedir. Örgütler, hayatta kalabilmek için inovasyon fırsatlarını kaçırmayarak değerlendirmelidirler.

Örgütlerin benimsediği yapılardan merkezileşmeye baktığımızda, örgütteki güç ve kontrolün belirli bireylerde toplandığını görmekteyiz. Otoritenin, örgütün üst yönetimindeki birkaç yöneticinin elinde toplanması örgütün inovasyon eğilimi üzerinde olumsuz bir takım etkilere sahip olabilmektedir.¹¹³ Çünkü merkezileşme girişimci ve inovasyonu azaltma ve merkezi kontrol ve yaptırımı artırma eğilimindedir. Merkezileşmiş yapılar hiyerarşide insanların karar yetkisini sınırlandırır bu da inovasyonun önünü tıkayabilir. Daha da kötüsü inovasyonun başarısız olması durumunda çok ağır şekilde cezalar verilebilmektedir.¹¹⁴

Biçimselleşme, örgüt üyelerinin performansının, önemli ölçüde kural ve prosedürlere uyma derecelerine göre belirlenmesini ifade etmektedir. Kurallara ve prosedürlere aşırı bağlılık inovasyon konusunda örgüt üyeleri üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir.¹¹⁵ Çünkü bu yapılar pek çok onaylamayı gerektirir ve ertelemelere neden olur. Aşırı bürokrasi kural ve prosedür etkinliğine özel önem verir ve sürekli ertelemelerle hayal kırıklıklarıyla inovasyonu savaşırlar. Bu yapılar sıradanlığı, ataleti ve statükonun korunmasını teşvik etme eğilimindedir. İnovasyon bu yapıların istikrarına bir tehdit olarak algılanabilir. Çünkü bu yapılarda çalışanlardan beklenen yenilikçi davranışlarda bulunmaları değil, kurallara göre hareket etmeleridir.¹¹⁶

Karmaşıklık, uzmanlık alanlarda ya da işlerde, hiyerarşik yapıda ve fonksiyonlarda farklılaşma derecesini ifade eder. Uzmanlaşma, örgütteki çalışanların sahip olduğu bireylerin bilgili, uzmanlaşmış ve eğitilmiş olması inovasyonu benimseme açısından olumlu bir etkiye sahip olacaktır.¹¹⁷ Ancak örgütte dikey hiyerarşinin çok ve katı olması birimler arası iletişimi engellediğinden yeni fikirlerin çıkışını ve gelişmesini

¹¹³ Cevahir Uzkurt, s.124

¹¹⁴ Durna, s.152

¹¹⁵ Uzkurt, s.124

¹¹⁶ Durna, s.151

¹¹⁷ Uzkurt, s.124

engelleyebilmektedir. Departman sayısının farklı ve fazla olması da yatay iletişimin güçlü olmasından inovasyonu destekleme eğiliminde örgüte katkı sunabilmektedirler.

Birinci bölümde örgüt, örgütleme ve örgüt yapısı kavramlarının tanımlarına, örgütü oluşturan bölümler ile örgüt yapısının unsurları olan merkezileşme, biçimselleşme(formalleşme) ve karmaşıklık konularına ve örgütün yapısal durumunu etkileyen faktörler ile literatürde geçen başlıca örgüt yapılarına değinilmiştir. İkinci bölümde “İnovasyon” konusuna değinilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

Araştırmamızın ikinci bölümünde genel olarak inovasyonun tanıma, özelliklerine, inovasyonun önemi ve ilişkili olduğu kavramlara, inovasyonun kapsamına ve kaynaklarına, inovasyonun sınıflandırılmasına, inovasyonun önündeki engeller ile inovasyonun başarısı için yapılması gerekenlere değinilecektir.

2. İnovasyonun Tanımı, Özellikleri ve İlkeleri

İşletme bilimi aynı teknolojik gelişmeler gibi yerinde durmayan, her geçen gün gelişen bir bilim dalı olmakla beraber diğer birçok bilim dalından şu yönüyle ayrıldığı söylenebilir; işletme biliminde ortaya çıkan kavramlar ve tanımlar araştırma laboratuvarlarında, ar-ge faaliyetlerinde ya da klinik olaylarla ortaya çıkmamaktadır. İşletme biliminin kavram ve tanımları doğrudan öncelikle sahada uygulanan çalışmalar olup, bu uygulama sonucuna göre başarı göstererek ortaya çıkan kavrama akademisyenler tarafından isim konmaktadır. İnovasyon kavramı da sahada faaliyet gösteren örgütler tarafından yapılan uygulamaların disipline edilerek işletme literatürüne kazandırılan bir kavramdır. 2000'li yıllarda bir kez daha öne çıkmaya başlayan bu kavram Latince bir sözcük olan *innovatus*'tan türemiş; "Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" anlamına gelmektedir.¹¹⁸ İnovasyon kavramının tanımı Türkçemizde Türk Dil Kurumu tarafından "yenileşim"¹¹⁹ olarak yine Türk Dil Kurumu terimler sözlüğünde de "yenilik"¹²⁰ olarak tanımlanmıştır. Ancak literatürde bu iki kelimenin de inovasyonu tam karşılamadığı belirtilmekle beraber inovasyonu Türkçe işletme literatüründe yenilik, yenilikçilik gibi kavramlarla ifade edildiğini görmekteyiz. Bu çalışmada inovasyonun yanında yenilik, yenilikçilik kelimeleri eş anlamlı olarak kullanılacaktır. Literatürde çeşitli inovasyon tanımlarına yer verilmektedir. Bunlardan bazıları şöyledir;

İnovasyon kelimesi "para kazandıran yenilik" veya "farklılaştıran yaratıcılık" olarak tanımlanabilir.¹²¹

¹¹⁸ Şirin Elçi, *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Genişletilmiş Yeni Baskı, Ankara: Nova, 2006, s.1.

¹¹⁹ Türk Dil Kurumu. *Büyük Türkçe Sözlük*.2011. <http://tdkterim.gov.tr/bts/>(20 Aralık 2011).

¹²⁰ Türk Dil Kurumu. *Terimler Sözlüğü*.2011. <http://tdkterim.gov.tr/bts/>(20 Aralık 2011).

¹²¹ Arman Kırım, *Farklılaşmanın Etkin Yolu Deneyim İnovasyonu*, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006, s.6.

İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.¹²²

Kısaca yenilik;¹²³ mal ve hizmet çeşitleri ve ortak pazarların genişletilmesi ve yenilenmesi, yeni üretim metodlarının oluşturulması, arz edilmesi ve dağıtılması ve yönetimde, iş organizasyonu, çalışma koşulları, işgücü becerisinin değişimidir.

Tanımlarda görüldüğü gibi bir yeniliğin inovasyon sayılabilmesi için oluşan yeniliğin ticarileşmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle herhangi bir yenilik ya da sürecin inovasyon olması için sektörel olarak baktığımızda uygulayıcısına para kazandırması gerekmektedir.

İnovasyonun özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir;¹²⁴

İnovasyon yayılcı bir özelliğe sahiptir: İnovasyonun yayılcı özelliği yeniliklerin toplumsal katkısı ve ekonomik katma değerini artırmaktadır. Fakat örgütsel inovasyonun yapılması inovasyonu yapan işletme açısından istenen bir durum değildir. Diğer işletmelerin de inovatif faaliyetten fayda sağlaması, işletmelerin rekabet gücünü azalttığından bu durum radikal inovasyonlar yapma konusunda işletmeleri isteksiz bırakmaktadır.

İnovasyon refah düzeyini artıran bir vasıta: İnovasyon toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılarken eskisinden daha rahat bir sisteme geçilmesi amacı ile yapılmakta olduğundan, refah düzeyinin artmasına katkı sağlamaktadır.

İnovasyon bir süreçtir ve süreklidir: İnovasyon birbirine bağlı aşamalardan oluşan bir süreçtir. İşletme içi ve işletme dışı birden çok faktörün birbiri ile etkileşimi ve bu etkileşimin yönetilmesi sonucu oluşmaktadır. Tüketici tercihlerindeki hızlı değişim, rekabetin artması ve taklit sürecinin kısalması inovasyonu sürekli yapmayı gerekli kılmaktadır.

İnovasyon kendinden yararlananlarda değişiklik yaratan bir araçtır: İnovasyon tüketicilerin ihtiyaçlarının daha üst düzeyde karşılanmalarını sağlayan ve alışkanlıklarında değişikliklere yol açan, iş yapış tarzları ve düşünme biçimlerini değiştiren bir süreçtir.

¹²² TÜBİTAK, Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, 3.Baskı, 2006, s.49.

¹²³ Andy Neely, Jasper Hii, Innovation And Business Performance; Aliterature Review. **The Judge Institute of Management Studies University of Cambridge** 15 July 1998. s. 15.

¹²⁴ Cevahir Uzkurt, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, 3. Baskı, İstanbul: Beta, 2008, s.19-26.

İnovasyon en etkin rekabet aracıdır: İnovasyon özel ve kamu sektörü ve ulusal ekonomi düzeyinde rekabet avantajı kazandırmaktadır.

İnovasyon ekonomik ve sosyal fayda sağlayan bir değerdir: inovasyon buluşun ötesinde sosyal fayda sağlayan ve buluşun ticarileştirilebildiği bir olgudur.

İnovasyon fonksiyonlar arası bütünleşmenin sonucudur: İnovasyon işletmelerin bütün bölümlerini ve tüm çalışanlarını içeren bütünleşik bir faaliyettir.

İnovasyon çevresel adaptasyonu sağlar: İnovasyon vasıtası ile çevreye adapte olma, tüketicilere, rakiplere, tedarikçi ve araçlara uyum sağlanması kolaylaşmaktadır.

İnovasyon desteklendiği kültürde oluşmaktadır: Değişim ve dinamizmi destekleyen kültürel yapıda inovasyon ve yaratıcı zihniyet desteklenmekte, motive etmekte ve inovasyon konusunda daha avantajlı olmaktadırlar.

İnovasyon yaratıcı problem çözme sürecidir: Problem çözmede etkin olmak inovasyona giden yola götürmektedir.

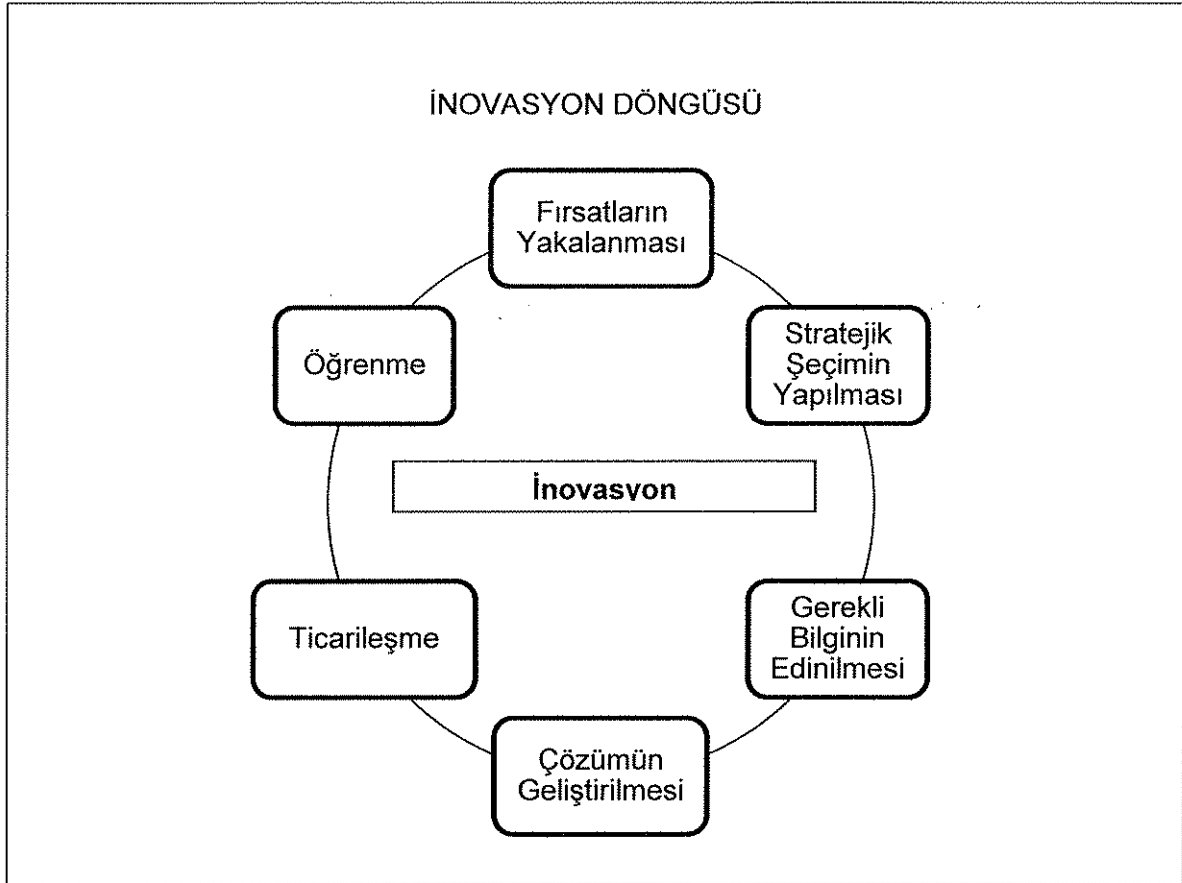
Yukarıda sayılan inovasyon özelliklerinin yapılabilmesi ve uygulanabilmesi için de birtakım ilkeler belirlenmiştir. Bu ilkeler;¹²⁵

- İşletmenin devamlı ve başarılı olması için inovasyonun gerekliliği ilkesi,
- Araştırma-Geliştirme faaliyetlerinin inovasyonla karıştırılmamasını içeren ayırma ilkesi,
- Her inovasyon faaliyetinin belirli bir kâr hedefine yöneldiği kâra ve kazanca yönelme ilkesi,
- İnovasyonun devamlı şekilde sürdürülmesini gösteren inovasyonun dinamikliği ilkesi,
- İnovasyonun bilinmeyen ve o ana kadar uygulanmayan köklü değişimlerle ilgili olma ilkesi. Bu da radikallik ilkesidir,
- Toplumun hazır ve ona en çok ihtiyaç duyduğu zamanlarda yapılması gerektiğini belirten inovasyonun zamanlama ilkesi,
- İnovasyonun çok yönlülüğü ilkesi,
- İnovasyon için bütçede ek kaynak ayrılmasını gösteren kaynak bulma ilkesi,
- Başarılı olup olmayacağı anlaşılan projeleri önceden kestirebilmeyi belirten erken seçenek eleme ilkesi,

¹²⁵ Erol Eren, *İşletmelerde Yenilik Politikası; Kuram ve Uygulamada Yenilik*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1982, s.26.

- İnovasyonun planlı olması ve kabul görmesi ilkesi veya belirli koşullarda reddedilmesi ilkesidir.

İnovasyon sürecinde bu ilkelere göre uygulamaları yönlendirmek, inovasyon faaliyetini başarıya ulaştırmada önemli bir ölçüt kabul edilebilir. Bu ilkelere aykırı hareket etmek inovasyon sürecine zarar verdiği gibi örgüt içinde hem maddi kayıplara hem de çalışan memnuniyetsizliğine yol açarak, inovasyona olan olumlu bakış açısını terse çevirebilir. Şekil 2.1'de "İnovasyon Döngüsü" gösterilmiştir.



Şekil 2.1: İnovasyon Döngüsü

Kaynak: Şirin Elçi, Rekabet ve Kalkınma İçin İnovasyon, **Çerçeve Dergisi**, Eylül, 2009, s.64.

2.1. İnovasyonun Önemi

Rekabetin uluslararası olduğu ve bu rekabet ortamında hem müşterileri memnun edebilecek hem de örgütlerin maliyetlerini azaltacak, pazar payını arttıracak sürdürülebilir bir yapıya sahip olabilmek için inovasyon 21. yüzyılda kurtuluş reçetesi olarak görülmektedir. Bu yüzden inovasyon işletmeler için var olmanın yolu, ülkeler için ise ekonomik refahın ve kalkınmanın anahtarı olarak görülmektedir.

Hızla değişen zaman, başarılı olmayı sağlayacak olan rekabet tekniklerini hızla değiştirmekte, bir öncekileri demode hale getirmektedir. Bugün başarılı olmamızı sağlayacak olan birbirleriyle paralel gitmesi gereken iki yol var: inovasyon ve pazarlama. Üstelik pazarlamanın bile yenilikçi olması şart.¹²⁶ Yeni pazarlara girmenin, var olan pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü artırmanın yolu buradan geçer.¹²⁷

2.1.1. İnovasyonun Örgütler(İşletmeler) İçin Önemi

Yenilik işletmelere rakipleri karşısında farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerini birlikte uygulama fırsatı sunan nadir stratejik kaynaklardan biridir.¹²⁸

Örgütlerin kuruluş amaçlarından biri de yaşamını devam ettirebilmek için gelirlerinin giderlerinden fazla olmasını gerektirmektedir. Örgütlerin giderlerini düşündüğümüzde işletme maliyetleri/süreçleri karşımıza çıkmaktadır. İnovasyon uygulamaları ile bu işletme maliyetleri/süreçlerini en aza indirilerek örgütün hem kâra geçmesi sağlanacak hem de pazarda rekabet edebilecek yeni ürün, hizmet sunarak ömrünün uzun olması sağlanacaktır.

Rekabet açısından, ürün ve hizmetlerin üretim ve pazara sunuluş süreçlerinde yapılan yenilikler ise işletmeler için stratejik bir rol oynamaktadır. Çünkü rakipler tarafından bilinmeyen veya henüz uygulanmayan yeni bir süreci yürürlüğe koyan işletme, güçlü bir rekabet avantajı kaynağına da sahip olmaktadır.¹²⁹

Gelecekte var olmak isteyen örgütler inovasyon uygulamalarının etkisi ile birlikte belirtilen hususlara uyma örgüt için kaçınılmaz olacaktır.¹³⁰

¹²⁶ Arman Kırım, **Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon**, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006, s.14

¹²⁷ Elçi, s.27.

¹²⁸ Hasan Kürşat Güleş, Hasan Bülbül, **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Amacı**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.156

¹²⁹ Uzkurt, s.16.

¹³⁰ Mike Johnson, **Gelecek Binyılda Yönetim**, Sinem Gül(çev.), İstanbul: Sabah Kitapları, 1998, s.4.

Örgüt için sermaye olarak paradan çok bilginin önemi artacak olup örgüt için sürekli öğrenme rekabetin anahtarını oluşturacak.

Örgütün işlevleri, temel belirleyici olan müşteriye odaklanacak. Küresel düşünme yetisine sahip olabilmeyi başarabilecek. Teknolojik gelişmeler sayesinde süreç odaklı, yalın örgüt yapısı ortaya çıkacak.

2.1.2. İnovasyonun Ülkeler İçin Önemi

Bugün gelinen teknolojik gelişmeler bize şunu göstermiştir ki bir ülke tarafından yapılan bir ürün ya da sunulan hizmet kısa bir zaman diliminde dünyanın başka bir yerinde taklit olarak ya da benzeri şekilde ürün ve hizmet olarak hemen sunulabilmektedir. Dolayısıyla dünya ticaret pazarından pay kapmak isteyen ülkeler inovasyon sayesinde diğer ülkelerden ayrılarak yenilikçi uygulamaları sayesinde rekabet edebilecektir.

Yenilikler, ülke ekonomisi için özellikle üç temel alana yaptığı katkıyla önemli itici bir güç olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda yenilik¹³¹; sürdürülebilir ekonomik büyümenin, sosyal kalkınma ve refah düzeyi ile rekabet gücünün temel dinamiğini oluşturmaktadır.

Uzgören'e göre yeniliğin ülke ekonomine katkısı aşağıdaki başlıklar altında da toplanabilir;¹³²

- Verimliliğin artırılması.
- Uluslararası rekabet üstünlüğünün yaratılması.
- İstihdamın geliştirilmesi.
- Ödemeler bilançosu dengesizliğinin giderilmesi.
- Ulusal ve endüstriyel alanda güvenliğin artırılması.
- İletişim ve hizmet gibi sektörlerin gelişiminin sağlanması.
- Sosyal ve beşeri kalkınmanın sağlanması.
- Çevrenin korunması.
- Ekonomik büyüme ve kalkınmanın hızlanması.

¹³¹ Uzkurt, s.10.

¹³² Ergin Uzgören," Bilgi Toplumunda Uluslararası Rekabet edebilirlik Avantajının Yaratılmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım: Devingen Yaratıcılık(innovation)", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı 1, (1999), s.172.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi günümüzde inovasyon bir ülkenin hem ekonomisinin hem de sosyal yapısının gelişebilmesi, korunabilmesi ya da var olabilmesi için gerekli olan kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2. İnovasyonla İlişkili Olan Kavramlar

İnovasyonun; girişimcilik, icat, yaratıcılık, araştırma-geliştirme, bilim ve teknoloji gibi kavramlarla yakından ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bu kavramlar inovasyonu açıklamada yetersiz kalmakla beraber inovasyonun ortaya çıkarılmasında ve inovasyonun sonucu olarak kendisinden yararlanan kavramlardır.

2.2.1. İnovasyon-Girişimcilik İlişkisi

İnovasyon, girişimcinin yeni refah sağlayıcı kaynaklar yaratmada ya da mevcut kaynakları refah üretmek için ek potansiyelle donatmada kullandığı araçtır.¹³³

İnovasyona gereken önemi veren bireyler ve örgütler, yeni bir ürün, hizmet, iş modeli, pazarlama strateji gibi yöntemlere başvuracaklardır. Bu yöntemleri uygulamaya koyarken girişimcilik ruhu ve uygulamaları birey ya da örgütlerin destekleyicisi olacaktır.

Burada önemli olan ortaya konulacak girişimci uygulamanın uygun ve talep görececek bir zaman dilimi içerisinde yapılarak uygulamanın inovasyon haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Girişimcilik, inovasyona giden süreçte inovasyonu bitmiş bir köprü gibi düşündüğümüzde bu köprünün ayaklarını girişimcilik oluşturmaktadır.

2.2.2. İnovasyon-İcat(Buluş) İlişkisi

İcat(Buluş) kelimesi sözlük anlamında "ilk defa bir şey yaratma"¹³⁴ anlamına gelmektedir. Tanımdan da anlaşıldığı gibi icat(buluş) bir inovasyon sayılamaz. Çünkü bir icadın(buluşun) inovasyon olarak değerlendirilmesi için ticarileşmesi gerekir. Bu yönüyle icadı(buluşu) inovasyondan ayıran en önemli unsurun bulunanın ticari bir yarara dönüşmesi gerekmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki her icat(buluş) ticari başarıya dönüşemez.

İcatların(Buluşların), inovasyona katkı yapması ve toplumsal faydaya dönüşmesi için ticarileşmesi, yani uygulayıcısına kazanç sağlamasıdır.

¹³³ Peter F. Drucker, *İnovasyon Öğretisi*, İlker Gülfidan(çev.), İstanbul: Mess Yayıncılık, 2011, s.211.

¹³⁴ Türk Dil Kurumu. *Büyük Türkçe Sözlük*.2011. [http://tdkterim.gov.tr/bts/\(22 Aralık 2011\)](http://tdkterim.gov.tr/bts/(22%20Aralık%202011)).

2.2.3. İnovasyon-Yaratıcılık İlişkisi

Yaratıcılık, inovasyonun en temel unsuru olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü inovasyonda ticarileşebilir bir uygulamadan söz edilmektedir. Bu uygulamanın zihinsel sürecini ise gerçekleştirirken yaratıcılıktan yararlanmamız gerekir. Başka bir deyişle yaratıcılığı inovasyonun ayrılmaz bir parçası olarak görebiliriz.

2.2.4. İnovasyon-Araştırma-Geliştirme İlişkisi

Araştırma-Geliştirme de inovasyonu destekleyen faaliyetlerden biridir. Ancak Ar-Ge yapanların girişimcilik niteliği yoksa değer yaratmaları beklenemez; Ar-Ge sonuçları inovasyona, dolayısıyla ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüştürülemez.

2.2.5. İnovasyon-Bilim ve Teknoloji İlişkisi

İnovasyonun ilişkili olduğu diğer bir unsur da bilim ve teknolojidir diyebiliriz. Çünkü bilim ve teknolojideki gelişmeler yeni yöntem ve uygulamaları ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bu yöntem ve uygulamaları girişimciler farklı sektör ve alanlarda inovasyona dönüştürerek toplumsal ve ekonomik bir fayda sağlamaktadır.

2.2.6. İnovasyon- Patent İlişkisi

İnovasyon ile patent arasında genel bir paralellik bulunmaktadır. Genellikle patent inovasyonun bir belgesi kabul edilmektedir. Bu bağlamda küresel ticari yarışın ön saflarında yer alanların yaptıkları, yenilikçi çalışma sonuçları çok sayıda patente dönüştükleri görülür.¹³⁵

2.2.7. İnovasyon- Kaizen İlişkisi

İnovasyon, toplam kalite yönetiminin temel kavramlarından biri olan kaizen ile arasında doğrusal bir orantıdan söz edebiliriz. Kaizenin, inovasyonun başarılı uygulamalarına öncülük edebilecek bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.

Yenilik etkileyicidir ve gerçek bir ilgi odağıdır. Diğer yandan kaizen ise ilk bakışta çarpıcı değildir, etkisini yavaş yavaş gösterir ve sonuçları çoğu kez hemen fark

¹³⁵ Ahmet Ayman ve Diğerleri, **Yenilik(İnovasyon)**, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü(GYTE) Yayınları, 1999, s.13.

edilmeyebilir. Kaizen sürekli bir süreç iken, yenilik genellikle bir defalık olgudur.¹³⁶ İnovasyon ve Kaizen arasındaki ilişki Tablo 2.1’de görülmektedir.

Tablo 2.1

Kaizen ve Yenilik Açısındaki Bakış Açısı

Unsur	Kaizen	İnovasyon(Yenilik)
Etki	Uzun vadeli, uzun süreli fakat heyecan verici değil	Kısa vadeli, heyecan verici
İlerleme	Küçük adımlarla	Büyük adımlarla
Tempo	Sürekli ve düzenli gelişerek	Aralıklarla ve geliş düzensiz
Değişim	Kademeli ve sürekli	Birdenbire ve geçici
Katılım	Herkes	Sınırlı sayıda “şampiyon”
Yaklaşım	Çoğulcu; grup çabaları, sistemsal yaklaşım	Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar
Tarz	Koruma ve iyileştirme	Hurdalama ve yeniden kurma
Kıvılcım	Konvansiyonel bilgi, çağdaş	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler, yeni teoriler
Uygulama için gereksinim	Küçük yatırım, korumaya dönük yoğun çaba	Büyük yatırım ve koruma yönünde az çaba
Çaba yönetimi	İnsan	Teknoloji
Değerlendirme kriterleri	Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar	Kar amacına yönelik sonuçlar
Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilerde işler	Hızlı gelişen ekonomilere daha uygun

Kaynak: Maasaiki İmai, **Kaizen:Japonyanın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Bridgostone Sabancı Lastik A.Ş.(çev.), 1994, s.24.

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi kaizen ve yeniliğin uygulamadaki bakış açısının göstergelerini temelde aynı öngörü ile işletme uygulamalarının devamı sağlamaktır.

¹³⁶ Maasaiki İmai, **Kaizen:Japonyanın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Bridgostone Sabancı Lastik A.Ş.(çev.), 1994, s.23.

Buradan da şunu ifade edebiliriz ki kaizen uygulamaları inovasyonun örgütün yapısında yerleşmesi için alt yapısını hazırlamada önemli bir yer tutmaktadır. Ancak kaizen uygulamaları ile inovasyon arasında şöyle de bir ilişkiden söz edilebilir. Yapılacak inovasyon uygulamasının ardından kaizen uygulamalarının da olması söz konusu olabilir. Yani kaizen bir inovasyon için hem etken hem de çıktının geliştirilmesi için de bir koruyucu vazifesi görebilir.

2.2.8. İnovasyon-Örgüt Değişimi

İnovasyonu yapan ve bunu sürekli bir faaliyet haline getiren örgütlerin yapısında ve kültüründe bir takım değişimler meydana gelebilir. Ancak bu tamamıyla örgütsel bir değişim olarak algılanmamalıdır. Çünkü inovasyon sayesinde örgüt hem çevreye uyum sağlamakta hem de rakiplerine karşı rekabet etme gücüne kavuşmaktadır.

2.3. İnovasyonun Kapsamı

İnovasyonun, süreklilik gerektirmesi en temel özelliklerinden biridir. Süreklilik gerektiren bir faaliyette örgüt içinde kalitede olduğu gibi örgütün tüm birimlerini kapsamalıdır. Belirli departmanlar ya da kısımlar inovasyondan sorumlu olmayarak örgütün içinde inovasyona bütünsel bir bakış açısı getirilmelidir.

2.4. İnovasyonun Kaynakları

İnovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ya da ortaya çıkması için fikir veren unsurlar vardır. Bu unsurlara inovasyonun kaynakları da diyebiliriz. Bu kaynaklar literatürde genelde ikiye ayrılmıştır. Bunlar;

- Örgüt içi kaynaklar.
- Örgüt dışı kaynaklar.

2.4.1. Örgüt İçi Kaynaklar

Örgütün(işletmenin) yaptığı uygulamalar ya da iş süreçleri sırasında bir takım ihtiyaçlar, sorunlar meydana gelebilir. Ortaya çıkan bu ihtiyaçlar ve sorunlar inovatif bir yaklaşımla örgüt içinde çözüme kavuşturulabilir, yeniliğin ortaya çıkmasına kaynaklık edebilir.

Drucker' a göre örgüt içi inovasyon kaynakları şunlardır;¹³⁷

Beklenmedik olaylar: Buna örnek olarak Levi Strauss'un elinde kalan ve satamadığı çadır bezini madencilere kot pantolon olarak satmasıdır. Levi'nin ve kimsenin beklemediği bir şekilde kot pantolon dünya toplumlarında hızla yayılmış ve ticarileşerek bir emtiaya dönüşmüştür.

Bağdaşmazlıklar: Ülkemizde petrol ürünlerinin pahalılığından söz edilirken örgütler ve bireyler kişisel araçlarına binmekten vazgeçmemektedirler. Bir yanda pahalı bir yakıt öte yanda rahat ve konforlu bir yolculuk isteği. Karşımıza çıkan bu bağdaşmazlıkta devreye hızla yayılan ve sorunu ortadan kaldıran bir yakıt türü çıkıyor, LPG ve LPG'li araç diğer petrol ürünlerine göre daha tasarruflu olduğu için yeni bir çözüm sunarak inovasyon olarak karşımıza çıkıyor.

Süreç gerekleri: Şehirlerarası yolculuklara da bir takım ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilebilmesi için günümüzde belirli mola yerlerde molalar verilerek modern dinlenme tesislerinde ihtiyaçlar giderilmektedir.

Sektör ve Pazar değişiklikleri: Türkiye'nin son yıllarda yaptığı sanayi yatırımları ile birlikte enerji arzı sorunu ortaya çıkmıştır. Bunu gören işletmeler ise enerji sektörüne yatırım yönelmişlerdir.

2.4.2. Örgüt(İşletme) Dışı Kaynaklar

Bu kaynaklar, örgütlerin müdahale edemediği ancak kendisini de etkileyecek olan kaynaklardır. Drucker'a göre örgüt dışı inovasyon kaynakları şunlardır;¹³⁸

Demografik değişimler: Nüfus hareketlerinin işletmeler için bir öngörüsü olmalıdır ve bunu işletmeler ticari bir başarıya dönüştürmelidir. Türkiye'de 1980 ve sonrası doğan insanlar bugün işgücüne katılması gerekirken bu insanlar hala iş bulamamakta, dershanelerde ve kurslarda bir şeyler yapabilmek uğraş vermektedirler. Bu değişimden yararlanan dershaneler ve kurs gibi işletmeler olmuştur.

Algılamadaki değişimler: Türkiye kültüründe olmayan bazı özel günlerin (sevgililer günü, babalar günü, anneler günü vb.) kabul görmesiyle birlikte Türkiye'deki hediyeleşme kültüründe değişiklikler olmuş ve bu algıdaki değişimi fark eden işletmeler tarafından ticari başarıya dönüştürülmüştür. İşletmeler sadece bu günlere özel ürün ve hizmetler üreterek para kazanmaktadır.

¹³⁷ Drucker, s.212.

¹³⁸ Drucker, s.212.

Yeni bilgi: Dış kaynak olarak uygulamaya dönüşmesi uzun zaman alan bir kaynaktır. Ancak etkileri ve nereye varacağı kestirilemeyen bir kaynaktır. Örneğin fotoğraf makinasının icadı için fizik, kimya, coğrafya gibi bilim dallarından elde edilen bilgilerden yararlanılmıştır. Bugün ise bu bilgilerle kameralar, uydular yapılmaktadır.

Ayrıca örgüt dışı başka kaynaklar da sayabiliriz.¹³⁹ Bunlar; rakipler, tedarikçiler, müşteriler, üniversiteler, kamu ve özel kuruluşlar ve diğer ülkelerin yenilik aktörleridir.

İnovasyon konusunda çalışan ekonomistler inovasyonun kaynağını çeşitli bölümlendirmeler yaparak incelemişlerdir. Bunlardan birisi de ekonomist Josef Schumpeter'dır. Schumpeter inovasyonun beş kaynağı olduğundan bahsetmiştir,¹⁴⁰

Yeni ürün ya da hizmetler: Ekonomik koşullardaki değişimler, tüketici ihtiyaçlarında ve tercihlerinde kaymaya yol açar ve yeni ürün ve hizmetler için talep yaratır. Teknolojik değişimler geçmişte ortaya çıkarılamayacak olan yeni ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesini mümkün kılmaktadır.

Yeni üretim araçları: Teknolojik değişimler, yeni ürünlerin geliştirilmesinin yanı sıra, mevcut ürün ve hizmetlerin de daha ve etkin üretilmesini ya da kalitesinin artırılmasını sağlar.

Yeni pazarlar: Uluslararası ya da bölgesel pazarlara giriş mevcut işletmeleri yabancı işletmelerin rekabeti ile karşı karşıya getirirken, yeni büyüme olanakları da yaratırlar. Makroekonomik koşullardaki değişimler mevcut pazardaki talebi arttırmada rol oynamaktadır.

Yeni kaynaklar: Jeopolitik değişimler sonucu geçmişte elde edilemeyen kaynakların kullanımı ve uluslararası yeni bileşimlerin yaratılmasını mümkün olmaktadır.

Yeni sektörlerin açılması: Daha önceden engellerin olduğu bir sektöre girişin önündeki engellerin azaltılması, sektörü yeni fırsatlarla buluşturur. Havacılık sektöründeki gelişmeler buna örnek olarak verilebilir.

Örgütleri inovasyona iten sebepler arasında dış kaynakların ayrı bir öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bunun sebebi işletmelerin pazarda var olabilmesi için rakiplerine üstünlük sağlamaları ya da maliyetlerini ona yakın tutmak zorunda olmalarıdır. Bunun olmaması halinde işletme pazardan çekilmek zorunda kalabilecektir.

¹³⁹ Uzkurt, s.159.

¹⁴⁰ M. Rauf Ateş, *İnovasyon Hayat Kurtarır*, İstanbul: Doğan Kitap, 2007, s.19.

2.6. İnovasyon Türleri

İnovasyonun türsel sınıflandırılması, tanımında olduğu gibi literatürde mutabakata varılmış değildir.

Ülkemizde inovasyonun türsel olarak sınıflandırılması için yapılan birçok çalışma olmakla beraber Oslo kılavuzuna göre yenilik türleri şöyledir;¹⁴¹

- Ürün yenilikleri(inovasyonu)
- Süreç yenilikleri(inovasyonu)
- Organizasyonel yenilikler(inovasyon)
- Pazarlama yenilikleri(inovasyonu)

Ürün Yeniliği: mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu, teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir.¹⁴²

Süreç Yeniliği: yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir.¹⁴³

Organizasyonel Yenilik: firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır.¹⁴⁴

Pazarlama Yeniliği: ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir.¹⁴⁵

Literatürde başka bir sınıflandırmayı da Arman Kırım şöyle yapmıştır¹⁴⁶;

Düzen Bozucu Stratejik İnovasyon: düzen bozucu inovasyonlar sıfırdan pazarlar yaratan inovasyonlara verilen isimdir.¹⁴⁷ Bu inovasyon türüne örnek olarak Türkiye’de de yarışları ve gösterileri düzenlenmeye başlayan ve büyükleri hedef alan maket uçak

¹⁴¹ Oslo Kılavuzu, s.20.

¹⁴² Oslo Kılavuzu, s.52.

¹⁴³ Oslo Kılavuzu, s.53.

¹⁴⁴ Oslo Kılavuzu, s.55.

¹⁴⁵ Oslo Kılavuzu, s.53.

¹⁴⁶ Kırım, s.14.

¹⁴⁷ Kırım, s.15.

ve araba yarışlarını verebiliriz. Bu oyuncaklarla çocuklar ilgilenmesi gerekirken Türkiye’de ve dünyada bu maket uçak ve arabalarına yönelik bir sektör oluşturulmuştur.

Uygulama İnovasyonu: Bu inovasyonda mevcut teknolojiler alınıp onları yepyeni pazarlar(kategoriler) geliştirmek amacıyla kullanmayı içeren inovasyonlardır.¹⁴⁸ Bu inovasyona en iyi örnek internetin ortaya çıkması verilebilir. İnternet öncelikle Amerikan Ordusunda iç haberleşmesi sağlayan bir “intranet” sistemi iken bu teknolojinin dışa açılması sayesinde internet olarak dünyada kısa zamanda yayılmış ve bugün reklamcılık, pazarlama, satış gibi her türlü işlevi yerine getiren bir araç olmuştur.

Yeni Ürün İnovasyonu: Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması olarak adlandırılır.¹⁴⁹ Yoğurtlu meyveler, bazalı yataklar, jel deterjanlar ürün inovasyonuna örnek olarak verilebilir.

Süreç İnovasyonu: Sistemdeki maliyet unsurlarını sistem dışına çıkarmakla ilgili tüm yenilikleri ifade eden bir inovasyon türüdür.¹⁵⁰ Kalite yönetiminde karşımıza çıkan ve ilk olarak Japonya’da uygulanan kalite çemberleri bir çeşit süreç inovasyonun başlangıç aşamasını teşkil ettiği söylenebilir. Kalite çemberlerinin amacı; yönetimin ve çalışanların katılımcı hale gelmesini sağlamak, çalışanların ihtiyaçlarını gidermek, işletme ihtiyaçlarını dolayısıyla da sürecin ve ürünün gereklerini yerine getirmektir. Bu gerekler; süreç geliştirme, kalite artırma, maliyet düşürme, emniyet, temizlik vb. konuları kapsayabilir¹⁵¹. Bir bakıma süreç inovasyonu da, tedarikten depolamaya, siparişleri yerini getirmekten yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar bir işletmede görülen işlerin tümünü yepyeni yöntemlerle yapmayı ve bu surette maliyetleri sistem dışına çıkarıp verimliliği arttırmayı hedefleyen tüm yenilikçi uygulamaları içerir.¹⁵²

Süreç inovasyonuna örnek olarak, kargo taşıma sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin paketlerin gideceği yeri tasnifleme işlemini elle yapmak yerine barkod sistemine geçmesi örneği verilebilir. Bu sistemle bantlar üzerinde taşınan paketler ilgili bölüme gönderilmesi için banttan otomatik olarak ayrılmaktadır.

¹⁴⁸ Kırım, s.17

¹⁴⁹ Elçi, s.3

¹⁵⁰ Arman Kırım, **Süreç İnovasyonu:Maliyetleri Sistemin Dışarısına Çıkarmak**, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006, s.4.

¹⁵¹ Canan Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi: İlke Süreç Uygulama**, 3. Baskı, İstanbul: Beta, 2010, s.144.

¹⁵² Kırım, s.14.

Deneyim İnovasyonu: Müşterilerin var olan ürün ya da hizmetleri kullanma deneyimlerini kendilerine çok daha güzel ve akılda kalıcı hale getirmektir.¹⁵³ Burada asıl olan, ürün veya hizmetin ilgili tüm tüketim aşamalarında müşterilerin hayranlık ve "başka yerde yok" izlenimini edinmesini sağlayabilmektir.¹⁵⁴

Deneyim inovasyonuna örnek olarak, Varan Turizmin çıkarttığı ve yolcu koltuklarının masaj koltuğu gibi masaj yapabilme özelliği nedeniyle değişik bir yolculuk deneyimi kazandırabileceği için örnek verilebilir.

Pazarlama İnovasyonu: İşletmelerin "müşterileriyle temas" süreçlerinin iyileştirilmesini içerir.¹⁵⁵ Ayrıca farklı ve yeni tasarımların gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, ya da var olanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesidir.¹⁵⁶

Pazarlama inovasyonuna örnek olarak Türkiye'de BIM, A101 markalarla faaliyet gösteren ve perakendecilik yapan mağazaları örnek verebiliriz. Bir örnekte Türk Hava Yollarının iç pazarda rekabet etmesi ve elindeki mevcut kapasiteyi değerlendirebilmek için Anadolu Jet'i kurması verilebilir.

İş Modeli İnovasyonu: İş modeli inovasyonu, sadece ürün, hizmet veya teknolojinin ötesinde, iş modelinin iki veya daha fazla unsurunun farklı bir şekilde değer yaratmak amacıyla yenilenmesidir.¹⁵⁷ Başka bir tanımda ise her ticari işin altında yatan en temel değer zinciri üzerinde geliştirilecek yenilikler ve farklılıkların hikâyesidir. Bir şirketin değer zinciri ana bölümden oluşur. Birinci bölüm bir şeyi yapmakla ilgili aşamaları içerir: Tasarım, hammadde tedariki, imalat gibi. İkinci bölüm ise bir şeyleri satmakla ilgili tüm etkinlikleri içerir: Müşteri bulmak, onlara ulaşmak, satışı gerçekleştirmek, ürünü dağıtmak, ürünü teslim etmek gibi. Yeni bir iş modeli bu sayılan bölümlerden her birinde veya ikisinde bugüne dek düşünülmemiş iş etkinliklerini tasarlamak ve uygulama geçirmekle ilgili bir şeydir.¹⁵⁸

İş modeli inovasyonuna örnek olarak yemeksepeti.com isimli işletmenin yaptığı yenilikçi hizmet modeli verilebilir. Bu iş modelinde bugüne kadar düşünülmemiş bir yöntem uygulanarak bulunduğunuz yerden siteye girip istediğiniz yemeklerin siparişini

¹⁵³ "Innovative Thoughts" - A Magazine Sample — Presentation Transcript, <http://www.slideshare.net/belbags/innovative-thoughts-a-magazine-sample> (23 Aralık 2011).

¹⁵⁴ Arman Kırım, *Farklılaşmanın En Etkin Yolu: Deneyin İnovasyonu*, 1. Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006, s.8.

¹⁵⁵ Arman Kırım, *Karlı Büyümenin Reçetesi: İnnovasyon*, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006, s.23.

¹⁵⁶ Elçi, s.12.

¹⁵⁷ İş Modeli İnovasyonu, <http://ademyavas.wordpress.com/2011/02/16/is-modeli-inovasyonu/> (23 Aralık 2011)

¹⁵⁸ Arman Kırım, *İş Modeli İnnovasyonu*, 1. Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006, s.13.

vererek alabilirsiniz. Verdiğiniz siparişe göre size en yakın lokantadan istekleriniz ayağınıza gelmektedir. Bu sistemde sadece yemeksepeti.com isimli işletme aracı konumundadır.

Bir başka diğer örnek ise Tom Peters'in "İnovasyon Çemberi" adlı kitabında belirttiği bir tıp merkez örneğini verebiliriz;¹⁵⁹ Florida' da ki 897 yataklı Lakeland Bölgesel Tıp Merkezi kendisini her biri 40 yataklı birimlere bölmüştür. Bazı pahalı cihazlar dışında tüm birimler kendine özgü mini bir hastane gibi çalışmaktadır. Her birinin kendine özgü tedavi, laboratuvar gibi birimleri kurularak birbiriyle yarışır hale getirilmiştir.

Yapısal İnovasyon: Piyasada meydana gelen radikal bir gelişmeden istifade edip sektör ilişkilerini yeniden tanımlama şeklinde geliştirilen bir inovasyondur. Yapısal inovasyon genelde, bir şirketin mevcut iş modelini kökten değiştirmesi ve bambaşka bir iş modeline dönüşmesi amacıyla başvurulur.¹⁶⁰

Yapısal inovasyona örnek olarak bir zamanlar YU-MA-TU markasıyla televizyon üreten işletme sektöründeki gelişmelere göre televizyon üretimini durdurup uydu alıcısı üretimine geçmesini örnek verebiliriz.

Literatürde geçen diğer inovasyon türleri de şunlardır;

Hizmet İnovasyonu: Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojiler kullanılması hizmet inovasyonunu doğurur.¹⁶¹

Hizmet inovasyonuna örnek olarak kamu yönetiminin gerçekleştirdiği e- devlet uygulamasını verebiliriz.

Dizayn İnovasyonu: Günümüzde dikkat çekmeye başlayan bir konu olan dizayn var olan ürün ya da hizmette temel işlevi değiştirmeden görsel olarak yapılan yenilikler olarak tanımlayabiliriz. Örnek olarak beyaz eşyalarının klasik olan beyaz rengine karşılık, yapılan kırmızı renk değişikliği ya da bilgisayarların beyaz renkten, siyah, pembe, mavi, kırmızı renge dönüşmesi verilebilir.

¹⁵⁹ Tom Peters, **İnovasyon Çemberi**, Yıldırım Özdemir(çev.), İstanbul: Leo Yayıncılık, 2008, s.128.

¹⁶⁰ Arman Kırım, Karlı Büyümenin Reçetesi: İnnovasyon, s.26.

¹⁶¹ Elçi, s.7.

2.5.1. İnovasyonun Diğer Türleri

Yenilik; değişimin, iyileştirmenin ve farklılığın boyutlarına göre radikal ve artımsal/adımsal olarak iki boyutta incelenmektedir.¹⁶² İnovasyon yapılırken ayrıca teknoloji kullanım durumuna göre literatürde teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyon şeklinde de karşımıza çıkmaktadır.

2.5.1.1. Radikal İnovasyon

Radikal yenilikler yeni bir endüstri oluşturan ya da bir endüstride önemli değişikliklere sebep olan temel ürün ve süreç gelişmelerini ifade eder.¹⁶³

Bu inovasyon türü, var olan ürün ve yöntemlerden farklı olarak bir devrim yaratan yenilikleri içeren inovasyon türüdür. Örnek olarak 2011 yılında Türkiye’de de rağbet görmeye başlayan ve nano çamaşır yıkama topu olarak adlandırılan ürün radikal bir inovasyondur. Bu ürünün iddiası çamaşır makinalarında deterjanı kaldıracağı vurgusu ve bir ürünle 5.000’e yakın sefer çamaşırları yıkayabileceğini iddia etmesidir.

2.5.1.2. Artımsal İnovasyon

Artımsal inovasyon, mevcut olan teknolojileri, süreçleri, ürünleri ve hizmetleri kullanarak, mevcut olanın üzerine bir şeyler eklemek suretiyle değiştirilerek, geliştirerek veya yeniden yapılandırılarak inovasyon oluşturma çabasıdır. Örneğin LCD televizyonların yerine, Plazma televizyonların üretilmesi, Plazmaların yerine, LED televizyonların üretilmesi, aynı teknolojiye dayanan bilginin aşamalı olarak geliştirilmesi ile mümkün olmuştur.

Aşamalı inovasyon, radikal inovasyonda farklı olarak daha kısa sürede ve daha az risk taşıyarak ortaya çıkması bakımından kalite yönetimindeki kaizen uygulamalarına benzetilebilir. Artımsal ve Radikal İnovasyon arasındaki temel farklar Tablo 2.2’de belirtilmiştir.

¹⁶² Uzkurt, s.33.

¹⁶³ Hasan Kürşat Güleş, Hasan Bülbül, s.131.

Tablo 2.2

Artımsal ve Radikal İnovasyon Arasındaki Farklar

Artımsal		Radikal
- Formalleşme - Merkezileşme - Sistematik	Prosedür	- Belirsiz - Dağıtılmış, Esnek Yapı
- Fonksiyonel - Etkinlik Yönelimi	Yapı	- Bilgi toplaması kolay - Risk ve Deneme İçin Teşvik.
- Homojen - Olgun ve Deneyimli	İnsan	- Heterojen - Genç ve Girişimçi - Teknik, Sorgulayıcı
- Olgun - Yüksek Durgunluk - Verimlilik Üzerine Odaklanma - Takım Çalışmasına Odaklanma - Sürekli İyileştirme	Organizasyonun Karakteri	- Girişimci - Keşfetmeye Odaklı - Bireysel İş birliği - Ezber Bozan İyileştirme
- Maliyet Azaltma - Özellik Ekleme - Verimli İyileştirme	Odak Noktası	- Yeni metodlar ve teknolojiler - Deneyimler - Yeni Fikirler, Yaratıcılık
Çoğunlukla Mevcut	Ürünler/Teknoloji	Çoğunlukla Yeni
İşletmeci	Yönetim	Keşfedici

Kaynak: Mclaughlin, P.; J. Bessant; P. Smart, Developing An Organizational Culture That Facilitates Radical Innovation In A Mature Small To Medium Sized Company, **International Journal of Technology Management**, Cilt. 44 Sayı.3/4(Nisan 2008), s.305

Tablo 2.2’de görüldü üzere radikal inovasyonlar riskli, mevcut olmayan ürün ya da hizmet ortaya çıkarmak için çabalanan, sürecin oldukça belirsiz ve uzun olduğu inovasyonlardır. Artımsal inovasyonlar mevcut ürünler, hizmetler ya da üretim ve dağıtım sistemlerinin geliştirilmesini amaçlayan bunu yaparken de en az riski göze alınarak yapılan inovasyonlardır.

2.5.1.3. Teknolojik İnovasyonlar

Teknolojik yenilikler, yeniliğin teknolojik bir gelişmeye veya mevcut teknoloji kullanmaya bağlı olarak gelişmesiyle bağlı olarak ortaya çıkan yeniliklerdir.¹⁶⁴

Örnek olarak, otomatik para çekme makinelerinin(ATM) ortaya çıkışı teknolojik bir inovasyondur.

2.5.1.4. Teknolojik Olmayan İnovasyonlar

Teknolojik olmayan yenilikler, teknolojinin çok fazla hatta hiç kullanılmadığı, ürün ve hizmetlerin sunumlarında personelin yönetim ve çalışma biçimlerinde ortaya çıkan yeniliklerdir.¹⁶⁵

Örnek olarak, şehirlerarası yolcu taşımacılığı yapan otobüs işletmelerinin ya da hava yolu taşımacılığı yapan işletmelerin yolcuların merkeze gelmesini beklemek yerine hizmet verdiği şehirdeki belli yerlere şubeler açarak bu şubeler vasıtasıyla yolcularını merkeze taşımak verilebilir.

2.6. Ulusal İnovasyon Sistemi

Bir ülkenin bilim ve teknoloji alanlarında yetkinlik kazanarak; bilim ve teknolojiyi ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürme becerisini kazanabilmesi için gerekli kurum ve araçları sistematik bir bütünsellik içinde tanımlayan yapılar bütünüdür. Genel olarak şu adımları kapsar:¹⁶⁶

Ürün ya da üretim yöntemlerine ilişkin yeni teknolojileri edinebilme; özümseyip kullanabilme; bu teknolojilerin ekonominin bütün etkinlik alanlarına yayılmasını sağlayabilme,

¹⁶⁴ Uzku, s.42.

¹⁶⁵ Uzku, s.42.

¹⁶⁶ Nuray Korkmaz, **Sorularla Yenilikçilik**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2004-27, 2004, s.26-27.

Ürün geliştirme, yeni ürün tasarlayabilme, yeni ürün tasarımıyla birlikte üretim yöntemini de geliştirme, yeni yöntem tasarımıylaabilme,

Geliştirilen ya da yeni bulunan üretim yönteminin gerektirdiği üretim makinelerini tasarımıylaabilme ve üretebilme,

Araştırma, geliştirme, tasarım, üretim(imalat), pazarlama süreçlerinin hem kendi içlerindeki hem de aralarındaki ilişkileri düzenleyen ve daha ileri düzeylerde yeniden üreten organizasyon yöntemlerini geliştirebilme.

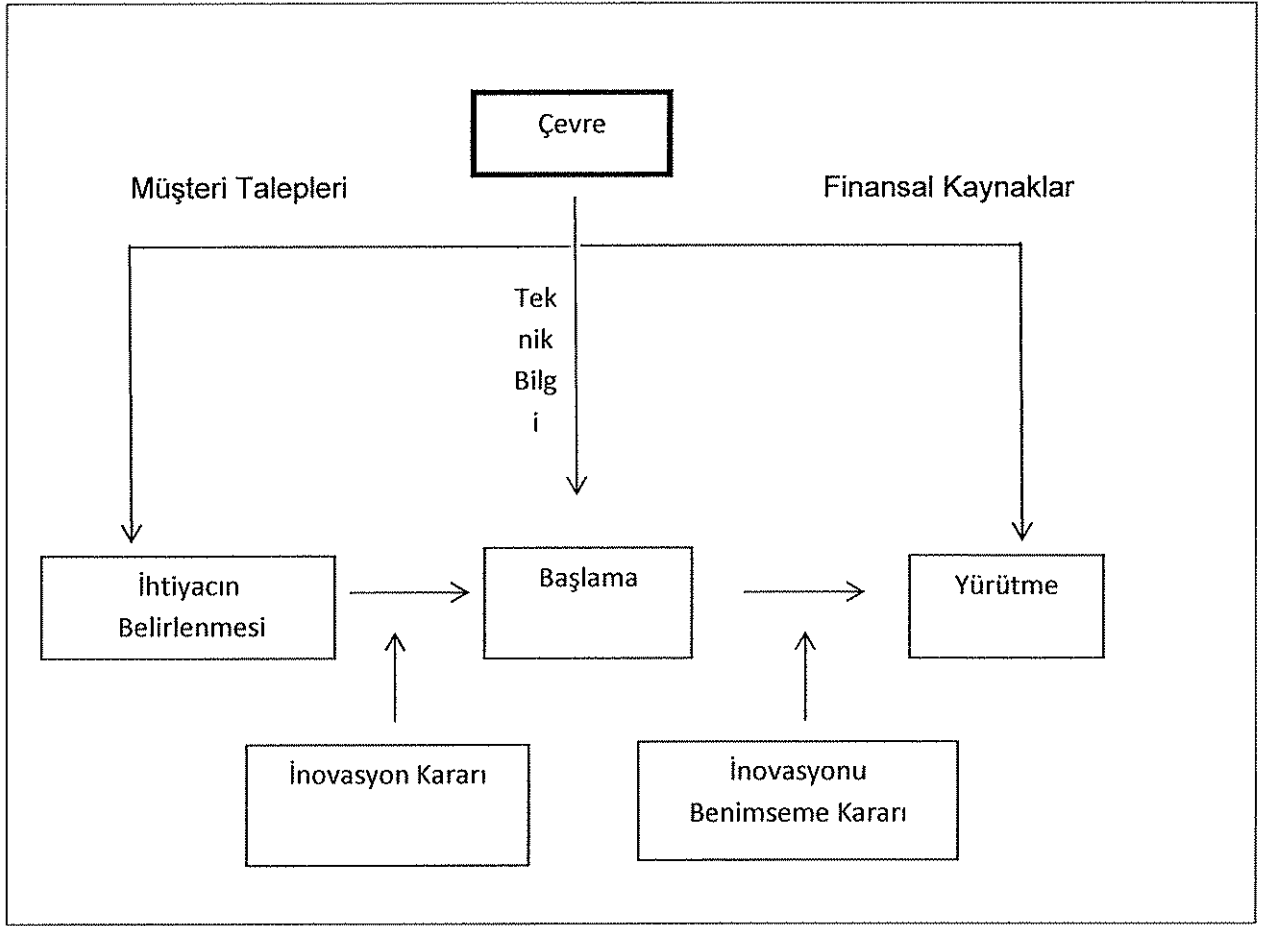
Ulusal inovasyon sisteminin ölçülmesinde ise aşağıdaki sıralama ölçüt alınmaktadır.¹⁶⁷

- ABD patentleri/milyon kişi
- Bilim adamı ve mühendislerin oranı
- İnovasyon politikası
- Teknolojik çekim noktalarının sayı ve boyutu
- Teknolojik çekim noktaları ile araştırma kurumlarının ilişki düzeyi
- Kişi başına ulusal gelir
- Rekabet gücü
- Pazarın gelişmişliği
- Ücretler ve verimlilik ilişkisi şeklinde sıralanmaktadır.

2.7. İnovasyon Süreci

Yakın günümüze kadar inovasyon sürecinin Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olduğu ve doğrusal bir şekilde gerçekleştiği varsayılmıştır. Bu yaklaşıma göre inovasyon ya araştırma sonucu elde edilen bilgiden ya da pazardaki taleplerden etkilenmektedir. Oysa günümüzde her aşamanın bir öncekine geri beslemeler sağladığı ve sürecin dinamik olarak işlediği ortaya çıkmıştır. Şekil 2.2'de inovasyon süreci gösterilmiştir.

¹⁶⁷ Fatma Nur Yorgancılar, Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 21(Nisan 2011), s.418



Şekil 2.2: İnovasyon Süreci

Kaynak: Ufuk Durna, *Yenilik Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Nobel, 2002, s.119.

Literatürde inovasyon sürecinin üç aşamada tamamlandığı görüşü hâkimdir. Bunlar; ihtiyacın belirlenmesi, başlama ve yürütme. İnovasyon sürecinin başlama aşamasında inovasyona ihtiyaç duyulan ya da rakiplere üstünlük sağlamayı amaç edinilmiş yardımcı fikirler oluşturulur. Bu süreçte örgüt, inovasyon için uygulanacak stratejiyi belirlemek ve uygulanacak yöntemi oluşturmak için karar verir. Bu aşamada örgütte olabildiğince fikirlerin özgürce ifade edilmesi, iletişimin açık, sık ve sürekli olması gerekmektedir¹⁶⁸. Yürütme aşamasında ise inovasyon örgütsel yaşamın içine girer. Başarılı bir yürütme faaliyeti, planlı metodik bir yaklaşıma ve değişimle ilgili belirsizliğin azaltılmasına ihtiyaç duyar. İnovasyonlar ilk defa örgütte yürütme aşamasında kullanıma girer ve etkileri uygulama, süreç, ürün veya prosedürlerde gözlemlenir.¹⁶⁹

¹⁶⁸ Ufuk Durna, *Yenilik Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Nobel, 2002, s.120.

¹⁶⁹ Durna, s.121.

İnovasyon sürecinin temel aktörleri her ne kadar işletme içi ve dışı disiplinler olarak görülse de yeniliğin ortaya çıkmasında çalışanların ve bireylerin katkısı göz ardı edilemez. Çünkü yeniliğin etkili olması ve başarılı hale gelmesi için bireyler yaratıcı, başarılı ve istekli olmalıdır.

2.8. İnovasyonu Başarılı Şekilde Uygulayan Örgütlerin Özellikleri

İnovasyonun örgüt düzeyinde başarısını etkileyen en önemli unsur nitelikli insanların düşünce ve fikirlerin var olabileceği özgür, esnek, iletişimin açık olduğu bir örgüt içinde çalışabileceği bir ortamda bulunmasıdır. Bu kapsamda inovasyonu uygulayan başarılı örgüt özelliklerini şu şekilde açıklayabiliriz.¹⁷⁰

Örgüt içi güçlü ar-ge çalışması yapmak. Temel araştırma yapmak veya yapanlarla iletişim halinde bulunmak. Uzun dönemde ar-ge faaliyetlerini finanse etmek. Müşteriler ile olduğu gibi bilim dünyası ve akademisyenlerle de iyi bir iletişim sürdürmek.

Ar-ge, girişimcilik, üretim ve pazarlama faaliyetlerini birbirleriyle eş güdümlü olarak yönetebilmek. Patent hakkı almak ve rakiplerle pazarlık edebilmek. Rakiplerden daha hızlı hareket ederek risk almaya hazır olmak.

Günümüze kadar başarılı inovasyona imza atan örgütün ölçeği konusunda yaygın görüş, hep büyük ölçekli örgütlerin inovatif çalışmalar yapabileceği yönündeyken bu durum teknolojik gelişmeler ile birlikte günümüzde yapılan çalışmalarda inovatif çalışmalar yapmak için örgüt ölçeğinin eskisine göre çok önemli boyutlarda olmadığını ortaya koymuştur. Örgütlerin inovatif nitelikleri saptama konusunda kesin kurallar olmamakla birlikte Tidd Bessant ve Pavitt inovatif başarıyı sağlayıcı özellikleri araştırmışlardır. Bu özelliklerin inovatif örgütün varlığına ilişkin olduğunu, inovatif başarıyı sağlayıcı unsurları toplulaştırarak şu şekilde açıklamışlardır.¹⁷¹

- İnovasyon örgüt için stratejik bir hedef olmalıdır.
- İnovasyon hedefi tüm çalışanlar tarafından ulaşılır olmalıdır.
- Örgütün tepe yönetimi inovasyon konusunda çalışmalarını açık biçimde ifade ederek ortak bir inovasyon kültürü ve inovasyon vizyonu oluşturarak liderlik etmelidir.

¹⁷⁰ Chris Freeman, Luc Soete, **Yenilik İktisadi**, Ergun Türkcan(çev.), TÜBİTAK, 2003, s.236.

¹⁷¹ Mahmut Tekin, Hasan Kürşat Güleş ve Adem Ögüt, **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Nobel, 2003, s.149-151.

- Bürokrasi, kısıtlı iletişim, hiyerarşinin kuvvetle vurgulanması inovasyon engelleyicileridir.
- Takım çalışmasının etkinliği sağlanmalıdır.
- Kurum içi sürekli bireysel gelişim ve beşeri kaynak desteği önem arz etmektedir.
- Örgüt içinde ve örgütün dışsal çevresinde etkin iletişim kanalları oluşturulmalıdır.
- İnovasyon için yüksek düzeyli katılım önemlidir.
- Tüketici beklentileri ile uyumlu, tüketici faydası doğrultusunda hizmet kalitesi artırılarak üretim sağlanmalıdır.
- Yaratıcı kurum kimliği kazandırılmış sistemler desteklenmelidir.
- Bilginin kurum içi üretilerek aktarılması ve öğrenen örgüt kavramının pekiştirilmesi gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen özellikler örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri açısından da önem taşımakta uygulayan örgütler yaşam eğrisini arttırabilmektedir. Örgütlerin bu özelliklere temelde sahip olmasının/çıkmasının nedenlerini ise şöyle açıklayabiliriz:¹⁷²

- Küreselleşme ile artan rekabet baskısı,
- Teknolojinin zaman ve mekân engellerini ortadan kaldırması,
- Tüketicilerin genişleyen satın alma alternatifleri ve artan bilinç ve gelir düzeyleri,
- Devlet politikalarının pazarlara müdahalesi ile öngörülerin azalmasıdır.

2.9. İnovasyona Karşı Engeller

İnovasyona karşı engelleri temelde örgütsel ve bireysel engeller şeklinde ikiye ayırabiliriz.¹⁷³

2.9.1. Örgütsel Engeller

Örgütün kendine özgü bir takım özellikleri yüzünden yenilikle ilgili bazı engellerle karşılaşılabilir. Yeniliklerin maliyetli oluşu, finansmanı, pazarlama politikası, nitelikli çalışan sayısı ve bunların ücretleri örgütlerin yenilik yapma isteğini frenleyebilir.

¹⁷² Güleş ve Bülbül, s.159.

¹⁷³ Durna, s.145-160.

Örgütsel engeller şu başlıklar altında toplanabilir;

Tepe yönetiminin tutumu: Tepe yönetimi yenilik fikirlerine karşıysa ya da yapılacak yeniliklerin bir işe yaramayacağını düşünüyorsa örgütün yerinde sayması kaçınılmaz olur.

Farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük: Örgüt içinde farklı düşünce ve fikirlere sahip olan çalışanların yönetime sunduğu yenilik faaliyetleri çalışanın farklılığında dolayı ret edilebilmektedir.

Kariyer, statü ve yeteneklerin tehdit edilişi: Yeniliğin, insanların yaşantılarını ve yönetsel alışkanlıklarını bozucu etkisi vardır. Yeni ürün ve süreçler örgüt içindeki kariyer ve statü sahiplerini tehdit edebilir. Bu da çalışanların direnişe geçmesine neden olabilmektedir.

Kısa vadeli ufuklar ve riskten kaçınma: Kısa vadeli kar beklentisi uzun dönem sürecek yenilik faaliyetlerinin askıya alınmasına sebep olabilmektedir. Riskten kaçınma tutum ve kültürü yeniliğe karşı en etkili engellerden biridir. Çünkü yenilik doğal olarak risktir.

Aşırı rasyonel düşünce: Yöneticilerin sürekli rasyonel düşünce ile ilgilenmesi, yöneticiler tarafından yeniliği dışlamasına neden olmaktadır.

Uygun olmayan özendirmeler: Örgüt içindeki ödül ve kontrol sistemleri sürprizi en aza indirmek için tasarlanır. Ancak yeniliğin ne zaman geleceği belli olmadığından bu tür özendirmeler yenilikçi fikirleri engelleyebilir.

2.9.2. Bireysel Engeller

Ekonomik engeller: Çalışanların teknolojinin gelişimi ile kendi yerlerini makinalara kaptıracağı ve işsiz kalacağı ya da ücretinin azalacağı korkusuyla yeniliğe karşı çıkabilmektedir.

Psikolojik nedenler: Bunlar, örgütte yeniliğin kabulü yönünde girilen doğrudan ya da dolaylı baskılara karşı gösterilen tepkilerdir. Bunun nedenleri olarak:

- Çalışanların yenilik yapıldıktan sonra yeni gelişmeler gösteremeyecek olmalarına inanmaları.
- Yeniden bir şeyler öğrenmenin zor olacağı düşüncesinden hareketle değişime direnç göstermeleri.

- Değişime kabul eden çalışanlar grup baskısı nedeniyle karşı gelmeye teşvik edilmeleri.
- Yüksek dogmatik kişiliğe sahip kimseler yeni fikirlere karşı çıkacakları nedeniyle yapılmak istenen yeniliklere direniş gösterebilirler.

Sosyal nedenler: Yeniliğin getirdiği değişimden önce çalışanlar arasında bir uyum ve ahenk varsa getirilen yenilik bu uyuma zarar vermişse yeniliğe karşı çıkılabilir.

Belirsizlik ve bilgi eksikliği: Belirsizlik gelecekteki olaylarla ilgili bilgi eksikliğidir ve içinde gelecek korkusu taşır. Belirsizlik özellikle yeniliğe karşı çok az toleranslı olan çalışanları tehdit edebilir. Bu da yeniliğe karşı çıkmalarına sebep olabilir.

Farklı değerlendirmeler ve hedefler: Yeniliğin yararları konusunda bireyler arası ya da bölümler arası biçimsel anlaşmazlıklar çıkar. Çeşitli bölüm yöneticileri farklı hedefler izlerler, yenilik bir bölümün performansını artırıp hedefe ulaşmasını sağlarken, başka bir bölümün performansını ve hedefini olumsuz etkileyebilir. Bu durum da yeniliğe karşı çıkma nedeni olarak gösterilebilir. Ayrıca yöneticilerin veya çalışanların kişisel ya da örgütsel amaçlarıyla yenilikten beklenen amaçlar ile de çatıştığında yenilikle ilgili yanlış algılama ve değerlendirmeler ortaya çıktığından yenilik çalışmaları olumsuz etkilenebilir.

Anlayış ve güven eksikliği: Çalışanların yönetime karşı yeterince güven duymaması yapılacak yeniliklere karşı direnmelere neden olur. Yeniliklerin çalışanlara benimsetilmesinin koşulu karşılıklı güven ortamının oluşturulmasıdır. Güven ve anlayışın olmadığı bir örgütte çalışanların yenilik çalışmalarına kuşku ve tedirginlikle yaklaşımlarına neden olur.

Yeniliğe karşı sunulan diğer engeller de şu şekilde açıklanabilir;¹⁷⁴ Yeterli fonların olmaması, yeniliğin yüksek risk içermesi, teknolojik olarak know-how eksikliği, ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji, yeniliğe ihtiyaç duymama ve yeterli zaman ayıramamadır.

2.9.3. İnovasyona Karşı Engellerin Giderilmesi

İnovasyona karşı engellerin giderilebilmesi için şunlar yapılabilir;

Örgüt içi iletişimi açık hale getirerek çalışanlara ve yöneticilere neden inovasyon yapılması gerektiğini hakkında eğitim/bilgi vermek. Örgütsel faaliyet alanında yapılacak

¹⁷⁴ Edip Örüçü, Recep Kılıç ve Abdullah Savaş, Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, , *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (Aralık 2011), s.65.

Çalışmalarda alışanların fikrini alarak, yeni fikirler ve nerileri olanlar için sıra dışı bir şekilde takdir etmek.

rgt içi inovasyon grubu kurarak, belli çalışma saatlerinde bu grubun inovatif faaliyetlerle ilgilenmesini sağlamak. Inovasyon uygulamaları için yıllık küçük bütçeler ayırmak ve bütçelerin kullanım yetkisini çalışanlara bırakmak.

rgtte karşılıklı güven ortamını sağlayarak, rgtte yenilikçi bir kültür ortamı yaratmaya çalışmak. rgt içinde çatışmayı karşılamak ve işbirliğini ile takım çalışmasını arttırmak.¹⁷⁵

Inovasyon engellerini kaldırabilmesinde şüphesiz en büyük görev tepe yöneticilerine düşmektedir. Tepe yöneticilerinin rgtn rekabet etmesini ve pazardaki yerini korumak için çalışanlarına rgt içinde inovasyon ortamını sağlamakla en büyük görevlerinden biri olmalıdır.

2.10. Inovasyonun Başarısı için Gerekenler

Inovasyon konusunda rgtlerin inovatif yaratıcı güçlerini artırabilmeleri için aşağıdaki davranış biçimleri önem kazanmaktadır.¹⁷⁶

rgtlerde inovasyon için üretken bir atmosfer yaratılmalı, çalışanlar maddi manevi olarak ödüllendirilerek, teşvik edilmelidir. rgt çalışanlarına inovatif ürün geliştirme konusunda destek sağlanmalıdır.

rgtn sürekli liğinin ve büyümesinin, inovasyona bağlı olduğu fikri rgt çalışanlarına kavratılmalıdır. Daha etkili bir inovasyon bulacağım hatasına düşmeyerek ortaya çıkan inovasyon uygulamasına geçilmelidir.

Kriz dönemleri inovasyon için avantajlı bir duruma dönüştürülmelidir. Yaratıcı problem çözme teorilerinin yaygın olarak kullanılması, ortaya çıkan çözümlerin ticari anlamda değerlendirilmesi gerekmektedir.

Inovasyon uygulamaları taklit ile başlayabilir ancak bu durum taklitçiliğe dönüşmemeli ve taklitilikte kalınmamalıdır. Tam tersine taklitçilik inovatif bir sürecin başlangıcı olmalıdır.

¹⁷⁵ mer Dinçer, **rgt Geliştirme; Teori, Uygulama ve Teknikler**, 2. Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık, 1994, s.28-29.

¹⁷⁶ Tamer Müftüoğlu ve Tülin Durukan, **Girişimcilik ve Kobi'ler**, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitapevi, 2004, s.162-163.

Örgütün ilgi alanlarına giren konuları içeren yurt içi ve yurt dışındaki fuar ve sergilerin sık sık ziyaret edilerek, yeni bilgilerin elde edilerek bir araya getirilmesi ve yeni gelişmelerin izlenmesi inovasyon da başarıyı yakalamak için önemlidir.

Örgütün çalıştığı sektörle ilgili, bilimsel çalışmaların izlenmesi, teknolojik gelişmeler ve talep değişmelerinin incelenmesi örgütlerin inovasyon potansiyellerini geliştirmeleri açısından önem arz etmektedir.

Çalışanları yıllarca aynı işte çalıştırmayarak, iş körlüğüne neden olmamak ve yaratıcılığı öldürmemek için gereklidir. Çalışanları örgüt içinde diğer işleri de yapmalarını sağlayarak, bilgi ve becerisini arttırarak diğer işlerler bütünleştirilerek inovasyon uygulamalarının ortaya çıkması sağlanmalıdır.¹⁷⁷

Pazar araştırması zaman zaman yapılan bir faaliyet olmayarak, sürekli yapılan bir iş olmalıdır. Bu da inovasyon uygulamalarının daha çabuk ve uygulanabilir olmalarını sağlar.¹⁷⁸

Örgütte uygulan yönetsel sistemlerin yaratıcılığı öldürmemesi sağlanarak her türlü gereksiz kırtasiyecilik faaliyetleri önlenmelidir.¹⁷⁹

İnovasyon bir örgütün her alanında yapılabilir. Tedarik, planlama, mühendislik, bakım, üretim, montaj, sevkiyat, dağıtım kanalı, tanıtım gibi her süreçte inovasyona yer vardır. Yapılması gereken, geniş açıdan bakabilmek ve mevcudu veri olarak kabul etmemek gerekir.¹⁸⁰

2.11. İnovasyonda Kararlılık

İnovasyon da kararlı olmak için öncelikle örgütsel düzeyde bir takım stratejik gereklilikler belirlenmeli ve bu stratejik gereklilikler doğrultusunda inovasyon uygulamalarına devam edilmelidir. İnovasyon için örgütsel düzeyde belirlenen stratejik gereklilikler şöyle açıklanabilir;¹⁸¹ İnovasyon yapmayı örgütlemek, inovasyonu örgüt politikaları ve pratikleriyle bütünleştirmek, inovasyon yapmayı yaygınlaştırmak, inovasyon bütçesi oluşturmak, inovasyondan sorumlu kişinin veya birimlerin hesap verebilir olmasını güvence altına almaktır.

¹⁷⁷ İbrahim Kavrakoğlu, **Değişim ve Yaratıcılık**, İstanbul: Kalder Yayınları, 1997, s.50.

¹⁷⁸ Kavrakoğlu, s.51.

¹⁷⁹ Kavrakoğlu, s.51.

¹⁸⁰ İbrahim Kavrakoğlu, **Yönetim Devrimin Rehberi İnovasyon**, İstanbul: Alteo Yayıncılık, 2006, s.202.

¹⁸¹ Alan Barker, **Yenilikçiliğin Simyası**, Ahmet Kardam(çev.), MESS Yayınları, İstanbul: 2001, s.89.

Örgütte inovasyon yapma gerekliliklerini ortaya konmasından sonra inovasyon uygulamalarında başarıya ulaşmak için kararlı olmak gerekmektedir. Inovasyon da kararlı olmak için aşağıda belirtilen yollar benimsenmelidir;¹⁸²

- En tepeden başlanmalı: Yenilik, var kalabilmenin yolunun değişim olduğuna inanmış bir genel yönetici le başlar. Meydan Okuyucu, ölçülebilir hedefler tespit ederek; herkesi belli bir rakibi alt etme meselesine odaklandırarak ve risk üstlenen bireyleri destekleyerek bu zihniyeti örgütün dört bir yanına yayarak.
- Yeniliğin başını kaldırmasını sağlamalı: Örgütü yöneten insanlar ve sistemler yeniliği boğabilirler. Yeni fikirlerin kararlı dava adamlarına, fikir üretecek yaratıcı tiplere ve bu fikirleri üst yönetime zamanında ulaştıracak bir sisteme ihtiyaç vardır.
- İşinizin rekabetçi dinamiklerini yakından tanımak: Gerçekçi bir stratejik vizyon yenilikçi çabaları, pazarda karşılığı mutlaka bulacak fikirlere kanalize etmek.
- Yeniliğin nerede barındığını tespit etmek: Rakiplerin ve örgütün var olan güçlü yanlarından nasıl yararlanılabileceğini karar vermek için kendi işimizi yakından izlemek.
- Geliştirilen bir fikir için canını dişine takmak: Tüm gücü ile fikrin uygulanmasını sağlamak.

İkinci bölümde genel olarak inovasyonun tanımına, özelliklerine, inovasyonun önemi ve ilişkili olduğu kavramlara, inovasyonun kapsamına ve kaynaklarına, inovasyonun sınıflandırılmasına, inovasyonun önündeki engeller ile inovasyonun başarısı için yapılması gerekenlere değinilmiştir. Üçüncü bölümde “Örgüt Kültürüne” değinilecektir.

¹⁸² Andrall E. Pearson, **Yenilikçilikte Kararlı Olma Yolları**, Ahmet Kardam(çev.), MESS Yayınları, İstanbul: 2003, s.37-38.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmamızın üçüncü bölümünde ise kültür kavramının tanımına ve özelliklerine, örgüt kültürünün tanımına, nasıl oluştuğuna ve özelliklerine, örgüt kültürünü oluşturan öğelere, örgüt kültürünün benzer kavramlarla ilişkilerine ve literatürde geçen başlıca örgüt kültürü modellerine değinilecektir.

3. Kültür Kavramı

Örgütlerin oluşmasını sağlayan ana unsur insandır. İnsan, sosyal bir varlık olup, zamanla kendi yakın çevresi veya içinde bulunduğu insan topluluğuyla yakın temas kurmak zorunda kalmıştır. Bu zorunluluk tüm insanların toplumda uyması gereken ya da birbirini taklit etmeleri sonucu alışlagelmiş davranışların ortaya çıkmasına sebep olmuş.bu sebeplerin sonucunda kültür dediğimiz kavram ortaya çıkmıştır.

Kültür kavramı, Latince kökenli bir kelime olup Türkçe 'ye Fransızca' dan geçtiği bilinmektedir. Kültür sözcüğünün, bakmak, yetiştirmek anlamına gelen "colere" ve "culture" kelimelerinden geldiği kabul edilmektedir.¹⁸³

Kültür kavramı, pek çok bilim ve meslek alanında kullanılır. Kültürün tanımı ve anlamı kullanıldığı yere göre değişir. Bu yüzden kültür için bir tanım ya da anlamda birleşmek zordur.¹⁸⁴

Türk Dil Kurumunda yer alan kültür tanımları şöyledir,¹⁸⁵

- Bireyin üyesi olduğu toplumdan öğrendiği bilgi, gelenek, görenek, davranış, yasa, sanat, uygulam, zanaat gibi özdeksel ve tinsel ürünlerden oluşan bütün.
- Bir toplumu ya da halkı duyuş, düşünüş, yaşayış bakımından öbürlerinden ayıran ve gerek özdeksel gerek tinsel alanlarda oluşturulan ürünlerin tümü.
- Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin.

Genel olarak kültür, bir grup insanın yaşam biçimidir denebilir. Ancak kültürün tek bir tanımını yapabilmek olanaksızdır; çünkü kültür, karmaşık bir kavramdır.¹⁸⁶ Kültür

¹⁸³ Şişman, s.41.

¹⁸⁴ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, 3. Baskı, Ankara: Feryal Matbaası, 2000, s.294.

¹⁸⁵ Türk Dil Kurumu. *Büyük Türkçe Sözlük*.2012. [http://tdkterim.gov.tr/bts/\(20 Ocak 2012\)](http://tdkterim.gov.tr/bts/(20 Ocak 2012)).

kavramı, çeşitli bilim dallarının ilgi alanına giren ortak bir araştırma konusudur. Buna dayanılarak da farklı kültür tanımlamalarının yapılmasının nedeni, değişik bilim dallarındaki araştırmacıların, çalıştıkları farklı disiplin ve amaçlarının bir yansıması niteliği taşıması oluşturmaktadır.¹⁸⁷

Kültür bir dizi anlamı (paradigmalar, inançlar, değerler) ve bu anlamları kapsayan çeşitli sembolleri içerir. Kültürün varlığından söz edilebilmesi için bir insan grubu ve bu grubun üyesi bireyler olmalıdır. Üyeler kültürü üreten, yaşayan ve paylaşılanı aktaranlardır. Kültürün oluşumu onu üretilen, paylaşan, yaşatan ve aktaran üyeler arasında sürekli bir ilişki ve etkileşim gerektirir. Kültürler, kültürü oluşturan grubu yansıttığı için, kültür ve onu oluşturan grup iç içe bir bütündür.¹⁸⁸ Yani kültür ve toplum yan yanadır.¹⁸⁹ Bu ilişkinin sonucunda ortaya değer, inanç ve varsayımlar ortaya çıkarak davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkmaktadır.¹⁹⁰

3.1. Kültürün Tanımı ve Önemi

Ülkemizde kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp'e göre kültür, "Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur. Bu tanımdan da görüldüğü gibi *Gökalp*; kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür."¹⁹¹

Yabancı literatürde de kültürün anlamı üzerinde birbirinden değişik çeşitli yaklaşımlar olmuştur. Önde gelen ve genel benimsenme gören yaklaşım Taylor'un tanım denemesidir. Çeşitli tanımların bulunmasına karşın Taylor bütüncül bir yaklaşımla genel olarak benimsenen önemli bir tanım geliştirmiştir. Taylor'a göre kültür, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan genel ve karmaşık bir bütündür. Tanım insanı soyut kavramıyla yetenek ve alışkanlıklar sistemi arasına bir varlık alanı olarak yerleştirirken kültürel içeriğin insanlar tarafından kazanıldığı gözlemine ağırlık vermektedir. Tanımın en güçlü yanı kültürel içeriğin insanlarca öğrenilmesinde

¹⁸⁶ Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, *Örgütsel Davranış*, 1. Baskı, İstanbul: Arıkan, 2006, s.423.

¹⁸⁷ Göksel Ataman Unutkan, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995, s.35.

¹⁸⁸ Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.159.

¹⁸⁹ İlhan ERDOĞAN, *İşletmede Davranış*, 4. Baskı, İstanbul: Beta, 1994, s.111.

¹⁹⁰ Necdet Timur(Ed.), *Stratejik Yönetim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004, s.315.

¹⁹¹ Nezahat Güçlü, *Örgüt Kültürü*, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 6, 2003, s.148.

yatmaktadır. Kültür, insan ve kültürel içerik üçlüsünden kültür öğrenen insan çıkarsa geriye ne kültürel içerik ne de kültürün s rekli i kalmaz.¹⁹²

Kültüre yönelik yapılan tanımlar şöyle sıralanabilir;¹⁹³

- Bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygar  ,
- Belli bir toplumun kendisi, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesi,
- Bir insan ve toplum kuramıdır.

Kültürün  nemi, bireylerin karar ve davranışlarını ve bunun sonucu olarak da, çalışma derecesini, biçimini, yöntemini, yo unlu unu ve çevresel (toplumsal, ekonomik, siyasal ve doğal) ilişkilerini biçimlendirmeye yönlendirmesi konusunda sahip olduğu g  ten ileri gelir. Bireyin ne zaman, ne gibi ve nasıl kararlar alacağı ve bunları nasıl uygulayacağı hususu, onun kültürel niteliklerine, yani değer yargıları sistemine sıkı sıkıya bağlıdır. Bu nedenledir ki,  rne in, II. Dünya Savaşında, Amerikalılar, Pasifik Adaları'na asker çıkarmadan çok önce kültürel antropoloji uzmanlarından yararlanıp yerli halkların kültürel yapısını öğrenme yoluna gitmişlerdir. İ  hayatından örnek alırsak; bazen, i e alınan bir kişinin seçiminde kültürel niteliklerin saptanmasını sağlayacak önlemlere ba vuruldu u ve bu amaçla yardımcı testler uygulandığı görülmektedir. Çalışanlar ve  alı tıranların kültürel özellikleri bilinir ve ona göre yönetsel ve örgütsel önlemler alınırsa, onlardan hem yüksek verim elde edilebilir, hem de mutluluklarını artıran bir toplumsal ve tinsel (manevi) bir ortam yaratılabilir.¹⁹⁴

İnsan, kültürünü üretir ve biriktirir. Sonuçta ortaya kendisi üzerinde önemli etkisi olan, insan yapısı bir simgeler evreni çıkar. Bu evren bireyin e itilmesinde önemli bir görev yüklenmektedir.¹⁹⁵

3.2. Kültürün  zellikleri

Kültürün  zellikleri, insanların içinde bulundukları toplumsal yapıya ve çevreye, sosyo - ekonomik ve sosyo - kültürel koşullara bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Fakat burada belirtilen özellikler evrensel anlamda her kültürde bulunması gereken özelliklere yer verilmektedir. Bunlara kısaca de inirsek¹⁹⁶,

¹⁹² Anıl  e en, **Kültür ve Politika**, 2. Baskı, Ankara: Gündoğan Yayınları, 1996, s.322.

¹⁹³ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, 10. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003, s.95.

¹⁹⁴ Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s.145-146.

¹⁹⁵ A. Selami Sargut, **K lt rl r Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 2. Baskı, İstanbul: İmge Kitabevi: 2001, s.58.

¹⁹⁶ Erdoğan, s.137-139.

Kültür öğrenilmiş davranışlar topluluğudur: İnsan, içinde bulunduğu toplumun kültür öğelerini ve kültürel yapısını öğrenir. Çünkü her normal insanın kültüre sahip olması sosyolojik bir olaydır. Her fert çocukluğundan itibaren davranışların kavram ve dış şemalarına alışmayı öğrenir.

Kültür toplumun üyelerince paylaşılmıştır: Kültür, toplum içindeki tek bir kişinin özel tutku veya davranışı değil, toplum üyelerin paylaştığı olduğu değerler ve inançlar sistemidir. Teknik, inanç ve yöntemler toplumun üyelerince paylaşılırsa kültür olur. Ayrıca kültür toplumları birbirinden ayırmak için bir tür alameti farika(marka)'dır.¹⁹⁷

Kültür değişebilir: Kültürün zamanla değişmesinin esas olduğunu kabul etmek zorundayız. Kültürü değiştiren birçok etken olmakla beraber bu etmenler toplumun kültürünü uyum yoluyla ya da zorlayıcı olarak değiştirebilmektedir. Kültür, nasıl ve hangi yöntemle değişirse değişsin önemli olan değişimin varlığıdır.

Kültür tarihidir ve süreklidir: Kültür bir kuşaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşır.¹⁹⁸

Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır: Kültür insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar. Nitekim kültürel öğelerin var olabilmesi toplumun üyelerine bir doyum sağlamalarına bağlıdır.¹⁹⁹

Kültürün diğer özelliklerini de şöyle sıralayabiliriz;²⁰⁰ İnsanın var olduğu günden başlar, İnsanlar yaşadıkça yaşayacaktır, bireyin değil ulusun malıdır, bireye, doğal varlıkların verdiğiinden daha yüksek doyum sağlar, dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir, kültür sosyal yapının bir kopyasını verir.

3.3. Kültürün Öğeleri

Kültürün somutlaşmış görülebilir, duyulabilir ve yaşanabilir öğeleri vardır. Bunlar;²⁰¹ teknoloji, mimari eserler, tabiatla mücadele yapıtları, dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, inançlar, tutumlar, kaideler ve değerler, sosyal organizasyon ve kurumlar ve politik hayattır.

¹⁹⁷ Sulhi Dönmezer, **Toplumbilim**, İstanbul: Beta, 1994, s.35.

¹⁹⁸ Unutkan, s.6.

¹⁹⁹ Unutkan, s.6.

²⁰⁰ Başaran, s.295.

²⁰¹ Erdoğan, s.128.

3.4. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü tanımında literatürde farklı ve değişik şekillerde tanımlandığı görmekteyiz. Örgütsel kültürü tanımlama sorunu örgüt kavramının kendisinin belirsiz olması gerçeğinden kaynaklanmaktadır.²⁰² Bu nedenle örgüt tanımında olduğu gibi örgüt kültürünün de tanımında üzerinde uzlaşmış bir ortak tanım ortaya çıkmamıştır. Bunun en temel nedeni de insan faktörünün kültür için ana unsur olmasından kaynaklanmaktadır.

Örgüt kültürünü tanımlamak ve tanımak ise, örgüt üyelerinin davranışlarını analiz etmeye ve anlamaya yardımcı olur.²⁰³

Her insanın kendisine has bir takım özellikleri olduğu gibi bir arada yaşayan insanlar da zamanla kendilerine has bir hayat biçimi ve ürünler oluştururlar. Dolayısıyla ekonomik ve sosyal sistemin bir parçası olan örgütlerin kendisine has yaşam biçimi ve ürünleri, örgütlerin kültürünü oluşturur.²⁰⁴

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç, varsayım ve beklenti biçimleridir ve örgütün çıktıları, çevresi ve çevrenin birey dışında gelişen normları, değerleri ve rollerin örgüt üyeleri tarafından algılanış biçimleridir. Örgüt kültürü örgütün kişiliğinin bir biçimde yansımadır ve bir bireyin kişiliğinde olduğu gibi, örgüt içindeki tutum ve davranışların kestirilmesini mümkün kılar.²⁰⁵

Toplumsal olarak incelendiğinde kültür, toplumlarda sosyal yapının özellikleri olarak ele alınırken; örgütsel kültür çalışmalarında kültür kavramı, kurucular, çalışanlar ve çevre arasındaki etkileşim aracı olarak kullanılmaktadır.²⁰⁶

Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, hikâyeler, semboller ve anlayışlar topluluğudur.²⁰⁷ Örgüt kültürü, örgütteki bireyler tarafından örgütün kendisi ve çevresi ile ilgili temel varsayım ve inançların paylaşılmasıdır.²⁰⁸

²⁰² Edgar H.Schein, Örgütsel Kültür, Atilla Akbaba(çev.) **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt. 4, Sayı 3, (2002), s.6.

²⁰³ Turhan Erkmen, **Örgüt Kültürü**, 1. Baskı, İstanbul: Beta, 2010, s.70.

²⁰⁴ Sevinç Köse, Semra Tetik ve Cuma Ercan, Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, **Celal Bayer Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, (2001), s.221.

²⁰⁵ Jale Minibaş Poussard ve Turhan Erkmen, **Yönetim Kültür İletişim**, 1.Baskı, İstanbul: Arkan, 2008, s.3.

²⁰⁶ Lynn V. Meek, Organizational Culture: Origins And Weakness, **Organization Studies**, Cilt. 9, Sayı 4, 1988, s.466.

²⁰⁷ Saruhan ve Yıldız, s.259.

²⁰⁸ Refika Bakoğlu, **Çağdaş Stratejik Yönetim**, 1. Baskı, İstanbul: Beta, 2010, s.234.

Örgüt kültürü, çalışanların kendilerine bir görev verilmediği ve denetlenmedikleri zaman ne yaptıklarıdır.²⁰⁹ Örgüt Kültürü; örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür.²¹⁰

Örgüt kültürü, bir örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir.²¹¹

3.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasında her şeyden önce bireyin ihtiyaçları rol oynamaktadır. Bireyin tanınma, bir gruba ait olma, katılma gibi sosyal ihtiyaçlarını gerçekleştirme arzusu, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen ve önemli olduğuna inanılan bazı değerler, düşünceler ve normların oluşturulması gerekir.²¹² Örgüt kültürünün oluşumu hemen birden olmayan zaman içinde somutlaşmaya başlayan ve öncelikle birkaç kişinin yönlendirmesi ile başlayan bir süreçtir.

Her kurucunun oluşturacağı kültürel değerler kendi yetiştirilme tarzının yansımasıdır.²¹³ Bu yüzden örgüt kültürünün oluşumunda önemli etken örgütün kurucuları ve yaratıcılarıdır. Örgütte geçerli olan gelenekleri, adetleri, işin yapılış biçimlerini daha önce örgütün kurucularının öne sürdüğü ve örgütü başarılı kılan deneyimler sonucu gelişmişler ve benimsenmişlerdir. Geleneksel olarak bir örgütün kurucuları örgüt kültürünü başlatan kimselerdir.²¹⁴ Örgütün kurucuları kendi kültürel değerlerine yakın ya da benimsedikleri değerlere önem veren, bunları yapan kimseleri örgütte tutar. Böyle bir durumda da kurucuların tüm kişilikleri örgüt kültürü içine tamamen yerleşmiş olur.²¹⁵

Örgüt kültürünün oluşumda ikinci etkili grup çalışanlardır. Çalışanlar örgüte geliştirdikleri kültürleriyle birlikte gelir. Küçük yaştan beri yaşayarak kazandıkları bu kültür, istense de istenmese de çalışanların örgütsel davranışını etkiler.²¹⁶ Bunun nedeni değişik sosyal altyapıdan gelen ve değişik değerlere sahip insanların örgüte

²⁰⁹ Acar Baltaş, **Türk Kültüründe Yönetmek**, 1. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2010, s.82.

²¹⁰ Unutkan, s.4.

²¹¹ Richard L.Draft, **Management**, McGraw-Hill, New York: 1992, s.75.

²¹² Ataman, s.522.

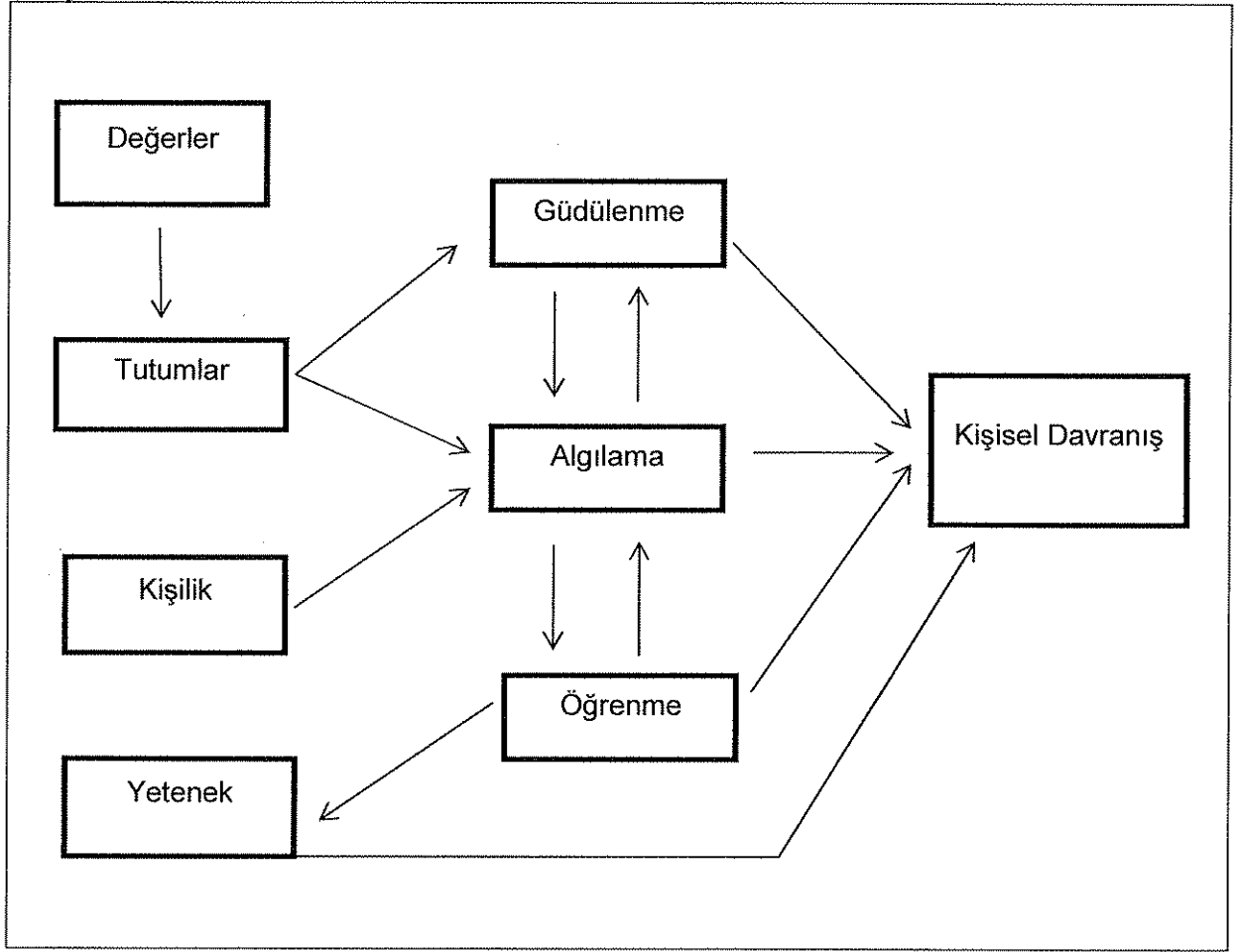
²¹³ Z. Beril Akıncı Vural ve Mikail Bat, "Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, (Ocak 2008), s.36.

²¹⁴ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:11, 1999, s.162.

²¹⁵ Robbins, s.531.

²¹⁶ Başaran, s.294.

değişik değerler ve bakış açılarını aşılamlarıdır.²¹⁷ Aşağıdaki Şekil 3.1'de bireyin davranışını etkileyen kavramlar gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Kişi Davranışını Etkileyen Temel Kavramlar

Kaynak: Stephen P.Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Ayşe Sevgi Öztürk(çev.), Eskişehir: Etam, 1994, s.34,

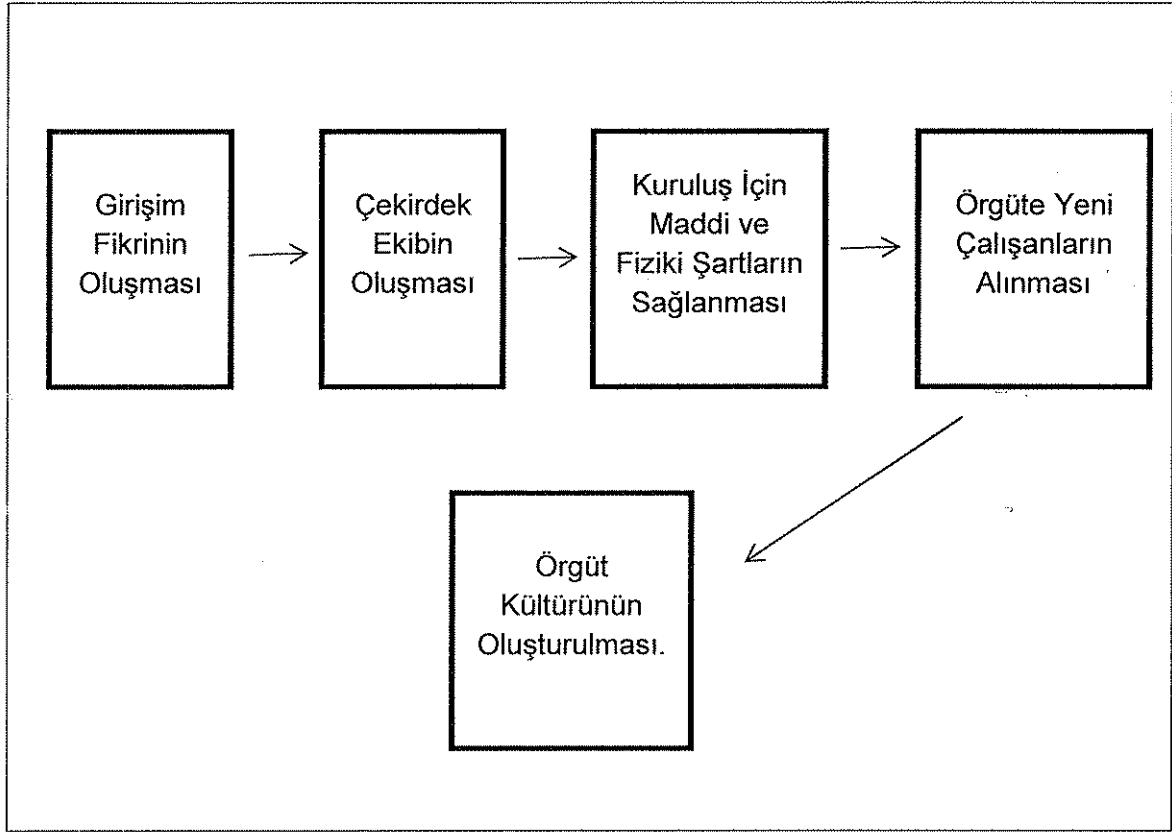
Böylece, örgütü yaratanlar ile örgütte çalışanlar ile kurulan örgütte karşılıklı etkileşim sonucu kendine has bir kültür oluşur.²¹⁸ Örgüt kültürünün gelişmesi, çalışanların toplu yaşamasının sonucudur.²¹⁹

²¹⁷ Adnan Ceylan, **Örgütsel Davranış**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınları, 1998, s.113.

²¹⁸ Çınar, 58.

²¹⁹ Başaran, s.28.

Örgüt kültürü oluşum aşamaları Şekil 3.2’de gösterilmiştir.



Şekil 3.2: Örgüt Kültürü Oluşum Aşamaları

Kaynak: Mazlum Çelik, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Bir Uygulama-“ (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, 2007), s.38. .

Örgüt kültürünün oluşumu sırasında bir takım çevresel faktörler ortaya çıkmaktadır. Bu çevresel faktörleri iç ve dış faktörler olarak ikiye ayırabiliriz.²²⁰

İç çevresel faktörler;

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu yönde belirlenmiş hedef ve amaçlar,
- Örgüt yapısı ve biçimsellik düzeyi,
- Yöneticilerin astlarına sağlamış oldukları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- Bireysel katılım ve teşebbüs,
- Bireye tanınan riske girme konusundaki sınırlar,
- Örgütün yarattığı olduğu amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,

²²⁰ Canan Çetin ve Diğerleri, **Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi**, İstanbul; İstanbul Ticaret Odası Yayını, 2010, s.45.

- Çalışanların davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Ödül sistemi,
- Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç çevre faktörleridir.

Dış çevresel faktörler;

- Toplum yapısı ve kültürel değerler,
- Faaliyet gösterilen sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler örgüt kültürünün oluşumuna etki eden dış çevre faktörleridir.

3.6. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün tanımlarına baktığımızda farklı yaklaşımların olduğunu görmekteyiz. Bu sebeple de örgüt kültürünün özellikleri de farklı şekillerde ifade edilmektedir. Literatürde öne çıkan örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz,²²¹

Örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleri ile ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler. Bireyler tarafından meydana getirildiği için örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır. Sosyal bir nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği bir kavramdır.

Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir. Zamanla oluştuğundan geçmişe bağlı olarak belirlenmiştir, geçmişten etkilenir.

Bütüncü özellik taşır. Diğer bir ifadeyle örgütün bütününe yönelik olup her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inanışlar bütününe ifade eder.

²²¹ Unutkan, s.40-41.

Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar. Değiştirilmesi zor ve uzun vadeli bir süreçtir.

Örgüt kültürünün özelliklerine yukarıda belirtilenlerin dışında bir örgütün sahip olabileceği çok farklı özelliklerden de bahsetmek mümkündür. Bu anlamda tüm örgütler için standart bir kültür çerçevesi mümkün olamamaktadır. Yani örgüt kültürü, örgütün içinde bulunduğu sektör, üretim alanları, finansal değerleri, vizyonu ve dış çevre koşullarına da bağlı olarak şekillenmektedir.²²²

3.6.1. Örgüt Kültürünün Önemi

Bir örgütün iç ve dış çevrede algılanabilen bir imajı, bir karakteri olmalıdır. Bir örgüt diğer örgütlerden farklı bir kimlik ortaya koyabilmelidir. Bu sebeple örgütlere kimlik kazandırması açısından örgüt kültürü temel öneme sahiptir.²²³

Her örgüt kendi tabularını, geleneklerini ve göreneklerini ve bunlarla da kendi kültürünü yaratır. Bu kültür, biçimsel sistemin norm ve değerlerini ve bunların örgüt üyeleri arasındaki yorumlamalarını yansıtır. Bir örgütün başarısında; teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlamadan çok, temel felsefe, ruh, dürtü, insanların örgütün değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip oldukları büyük önem taşır. Örgütte genellikle paylaşılan değerler, örgütün daha sonraki kuşaklara taşınmasını sağlar ve böylece örgütün sürekliliğine katkısı olur.²²⁴ Bu da örgütsel davranışta tutarlılığı arttırmaktadır.²²⁵

Örgüt kültürü günümüzde örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Çünkü kültür örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.²²⁶

²²² Z. Beril Akıncı Vural ve Mikail Bat, s.36.

²²³ Celil Koparal(Ed.) **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006, s.194.

²²⁴ Poussard ve Turhan Erkmen, s. 3.

²²⁵ Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, 1. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 2008, s.53.

²²⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta, 1998, s.113.

3.6.2. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, o örgütte bulunan yöneticilere ve çalışanlara bazı yararlar sağlamaktadır. Bu yarar hem çalışanların hem de yöneticilerin işini kolaylaştırmaktadır. Sağlanan yararları aşağıda açıklandığı şekilde belirtebiliriz;²²⁷

Diğer örgütlerden ayıran sınırlayıcı bir rolü vardır. Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur. Bireyler kendilerini çalıştıkları örgüt ile bütünleştirir ve bu da onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar. Örgütün sürekliliğini sağlar.

Örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır. Çalışanların örgüte daha fazla bağlanarak örgütün yararına özveride bulunmasını sağlar. Örgüt üyeleri için kontrol mekanizmasıdır. Çalışanların yaşamına anlam katıp üyelerini zenginleştirir. Ayrıca çalışanların motive olmasını sağlar.²²⁸

Örgüt kültürünün yararlarını anlamaya çalışmak örgütlerin ve grupların nasıl çalıştığını anlamaya yardım eder. Kültürün en önemli temel fonksiyonlarından biri, grubun yaşamını sürdürme ve dış çevreye uyum sağlaması gibi problemlerin çözümüne yardımcı olmaktır. Bir diğer önemli temel fonksiyonu ise, yaşamını sürdürme ve uyum sağlamanın devamlılığını temin eden içsel süreçlerin birleştirilmesidir.²²⁹

3.7. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler

Örgütler, hem diğer örgütlerden farklı olmak hem de örgüte yeni katılanlara örgüt kültürünün aktarılması için bazı unsurlardan faydalanırlar. Bu öğeler bize aynı zamanda örgüt kültürünün somutlaşmasının da göstergeleridir diyebiliriz.

3.7.1. Temel Değerler, İnançlar, Varsayımlar

Temel değerler, inançlar ve varsayımlar örgüt kültürünün özünü ve temelini oluştururlar. Bunlar değişmez hatta tartışılmaz kişiye özgü doğrular ve gerçeklerdir.²³⁰

Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır. Çalışanlara

²²⁷ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2. Baskı, İstanbul: Nobel Yayın, s.35.

²²⁸ Muharrem Varol; " Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi ", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt. XLIV, Sayı.1,(2006), s. 200-201.

²²⁹ Erkmen, s.42.

²³⁰ Ülkü Uzun Çarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersan, *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, 1. Baskı, İstanbul: Mega Ajans, 2000, s.32.

yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, "açık kapı politikasının uygulandığı" bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir.²³¹

Paylaşılan değerler rutin faaliyetlerin değerli ve önemli hale gelmesine yardımcı olurlar, ayrıca örgütün toplumun önemli varsaydığı değerlerine bağlanmasını sağlar ve rekabet avantajı için ayrıcalıklı bir kaynak oluşturur.²³²

3.7.2. Hikâyeler, Mitler ve Kahramanlar

Hikâyeler, gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni çalışanların örgüt hakkında bilgi sahibi olması için anlatılır.²³³ Anlatılan bu hikâyeler, örgüt üyelerine, rolleri tanımada ve kimin nasıl hareket etmesi konusunda da rehberlik yapmakta; içlerinde açıklanan çeşitli değerler aracılığıyla bir takım örgütsel sorunların çözümüne ışık tutabilmektedir.²³⁴ Örgüt kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınan hikayeler özellikle oryantasyon dönemlerinde daha da önem kazanmakta ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedirler.²³⁵ Hikâyeler örgütün geleceğe yönelik olarak motive olmasını sağlayan bir unsur olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlam taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşmektedir.²³⁶ Mitler örgüt çalışanlarının yaratıcı olmasını sağlayan, çalışanlarda güven duygusu yaratan, girişimlerde bulunmaya sevk eden ve bu aşamada akla gelebilecek kuşkuları gideren bir işleve sahiptir.²³⁷ Bunun yanında örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenilebilmektedir. Bir paylaşıma yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise negatiftirler.²³⁸

²³¹ Güçlü, s.151.

²³² Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları, 1998, s.34-35.

²³³ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın, 2000, s.50.

²³⁴ Şişman, s.71.

²³⁵ Güçlü, s.153.

²³⁶ Terzi, s. 52.

²³⁷ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Ankara: Nobel, 2011, s.187.

²³⁸ Terzi, s.52.

Kahramanlar önemlidir; çünkü değer verilen sosyal düşünceleri, davranış biçimlerini ve kişisel niteliklerini simgeleştirirler.²³⁹ Örgütsel kahramanlar ulaşılamayan kişiler değildir. Bu nedenle her örgüt çalışanı onların pozisyonuna gelmek için çaba harcarlar. Bu da örgütsel gelişme ve ilerleme sağlar. Çünkü kahramanlar rol modeldirler. Başka bir deyişle örgütsel kültürün benimsenmesinde kolaylaştırıcı bir rol oynarlar.²⁴⁰

Kahramanlar kültürel değerleri harekete geçirerek, davranış modelleri oluştururlar. Kahramanlar, örgütün kurucuları, başarılı yöneticiler, yatırımcılar, üst düzey araştırmacılar, istisnai satış elemanları veya yaratıcı bireylerden herhangi biri olabilir. Tüm bu kişilerin ortak noktası, hepsinin yüksek düzeyde başarılı ve azimli kimseler olmalarıdır.²⁴¹

3.7.3. Dil

Dil, her şeyden önce bir iletişim ve anlaşma aracı ve kültürün temel bir ögesidir.²⁴² Bireysel ve toplumsal değerler, anlayışlar, yaşantılar dil aracılığıyla yeni kuşaklara aktarılır. Dolayısıyla dil, kültürün yansıtıcı bir aynası olup, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır.²⁴³ Dil örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında rol oynayan araçtır. Dil, bu işlevleri yerine getirerek kültürün devamını sağlar.²⁴⁴

3.7.4. Semboller

Semboller, örgütün işareti olarak kullanılan objeler, desenler, sloganlar, şarkılar ve eylemlerdir.²⁴⁵ Şirket logoları, bayrakları, arabaların logoları ilk akla gelebilecek örneklerdir.

Örgüt üyelerinin paylaştığı semboller, örgütsel yaşama yönelik olarak ortak yorumlar ve örgütün değer yapısını, uygulamaları, duyguları anlamanın bir yolu da

²³⁹ Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Sinem Gül(çev.), İstanbul: Sabah Kitapları, 1995, s.76.

²⁴⁰ Güney, s.187.

²⁴¹ Erkmen, s.67.

²⁴² Gürgeç, s.160.

²⁴³ C.Can Aktan(Ed.) **Kurumsal Kültür**, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, 2006, s.46.

²⁴⁴ Aktan, s.46.

²⁴⁵ Terzi, s.54.

örgütün sembolik boyutunu kavramaktan geçer.²⁴⁶ Semboller örgüt kültürünün açıklayan ve örgüt kültürünün temelini oluşturan öz değerleri oluştururlar. Sembollerin, örgütsel yapının korunması, devamlılığı ve birimler arasındaki dengeyi sağlaması gibi işlevleri vardır.²⁴⁷

Semboller, bireylere kendini örgütün bir parçası olduğu duygusunu vererek özel bir anlam ifade etmektedir.²⁴⁸ Örgüt kültüründe, semboller önemli ve gerekli yapan şey sembollerin karmaşık mesajları etkin ve ekonomik bir şekilde verme yeteneğinin olmasıdır.²⁴⁹

3.7.5. Örgütsel Uygulamalar

Örgütsel yapı, örgüt tasarımı ile belirlenir. Örgütsel yapı, örgütün çeşitli hedefleri ile uyum içinde olmalıdır ve değişen koşullara ve gereksinimlere ayak uydurabilmelidir. Örgütün ekonomik, ideolojik ve düzen odaklı çeşitli hedeflerinin yarattığı gereksinimler örgüt yapısının özellik ve sınırlarını belirler. Bu haliyle örgüt tasarımı ve bunun oluşturduğu yapı, örgüt kültürünün belirleyicilerindendir.²⁵⁰

Bir örgüt kültürünün mevcut durumunun, birtakım yönetsel, örgütsel uygulamaların, örneğin, ödül-ceza, performans değerlendirme, denetleme, ödeme sistemleri ve eğitim programları gibi uygulamalar da örgüt kültürünün oluşumunda önemli rol oynamaktadır.²⁵¹

3.7.6. Törenler

Törenler örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimin önemli olduğunu kimin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren hareketlerdir. Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve sürekli olan kolektif eylemlerdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür.²⁵²

²⁴⁶ Ferda Erdem ve Çiğdem Satır, "Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi", **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.25.

²⁴⁷ Güney, s.188.

²⁴⁸ Koparal, s.192.

²⁴⁹ Özalp ve Kirel, s.173.

²⁵⁰ Erkmén, s.63.

²⁵¹ Gürgeç, s.165.

²⁵² Fatih Karcıoğlu, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi" **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi**, Cilt.15 S.1-2(2001), s.265-268.

Törenler, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar etrafında birleştirici ve örgütsel sürekliliği sağlamak için yapılan faaliyetler olarak da belirtebiliriz.

Örgütsel törenlere katılanlar, zaman, mekân, eylem, sorumluluk gibi öğelerini de paylaşmaktadır. Bu da örgüt içi törenlerde örgütün diğer kültürel özellikleri(dil, jest, mimik, törensel davranışlar, özel giysiler vb.) de yansıtıldığından örgüt üyeleri arasında paylaşılan değer ve inançların vurgulanması için bir fırsattır.²⁵³

3.8. Örgüt Kültürünün Benzer Kavramlarla İlişkisi

İşletme yönetimi literatüründe sürekli olarak karşılaşılan örgüt felsefesi, örgüt kimliği, örgüt iklimi ve iş ahlakı gibi kavramlar, çalışmanın konusunu oluşturan örgüt kültürü kavramı ile karıştırılan başlıca kavramlardır. Bu nedenle söz konusu kavramların belirlenmesi, örgüt kültürüyle benzer ve farklı noktaların ortaya konulması gerekmektedir.²⁵⁴

3.8.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürü ve örgüt iklimi aynı anlamlı iki kavram değildir ancak birbirlerini tamamlayan kavramlardır.²⁵⁵

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt, içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir.²⁵⁶

Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer.²⁵⁷

Çalışanların üyesi olduğu örgütün kültürünü benimsemeleri durumunda güçlü bir örgüt iklimi meydana gelir. Aksi durumunda ise zayıf bir örgüt iklimini varlığından

²⁵³ Şişman, s.75.

²⁵⁴ Ataman, s.526.

²⁵⁵ Aktan, s.27.

²⁵⁶ Aydan Yüceler, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 22, (Ekim 2009), s.447.

²⁵⁷ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.257.

söz edilir.²⁵⁸ Çünkü örgüt kültürü eylemlerde süreklilik ve örgütsel davranışlarda uyum sağlayarak örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar.

İki kavram arasındaki farklılıklar şöyle açıklanmaktadır.²⁵⁹ Örgüt kültürü paylaşılan temel varsayımlar ile buna karşılık örgüt iklimi ise paylaşılan algılamalar ile açıklanabilir. Örgüt kültürü zamana direnen bir özellik gösterir, örgüt iklimi ise bu unsurların herhangi bir andaki durumunu yansıtır. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün görünür düzeyidir.

3.8.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ifade eden özellikler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu kimlik, örgüt kültürüne ve örgütün kendi içinde yarattığı örgütsel iklimine bağlı olarak oluşur. Bir örgütün kendini tanıtma ve ifade etme şekli olarak tanımlanabilen örgüt kimliği, örgütün iç ve dış hedef kitlelerine kendisini tanıtmak için ürün, hizmet ve çevreye duyarlılıklarını kullanarak yaptıkları toplam iletişim çabalarını kapsamaktadır.²⁶⁰

Çalışanların örgüt ile bütünleşmesini sağlamak ve örgütleri diğerlerinden farklılaştırarak hatırlanabilirlik derecesini yükseltmek, cazip bir kurum imajı oluşturmak gibi fonksiyonları olan örgüt kimliği, bir örgütün kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığının göstergesidir.²⁶¹

Örgüt kimliği, örgütün ilişkide bulunduğu iç ve dış çevrede örgüt için arzulanan bir imaj yaratmaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır.²⁶²

3.8.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi

Örgüt felsefesi örgütün hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü ile örgüt felsefesi birbirleriyle yakın bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile uyumluluk göstermeyen ve örgüt üyeleri tarafından benimsenmeyen amaçlar ve bunlara yönelik olarak geliştirilen kurallar uygulamada başarısız olacaktır. Örgüt felsefesinin ortaya koyduğu norm ve değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılabilir nitelikte olmasına, büyük önem verilmesi

²⁵⁸ Unutkan, s.52.

²⁵⁹ Binali Doğan, *Örgüt Kültürü*, 1. Baskı, İstanbul: Beta, 2007, s.107.

²⁶⁰ Vural, s.63.

²⁶¹ Çelik, s. 28.

²⁶² Unutkan, s.54.

gerekmektedir. Aksi halde, örgüt felsefesi, kültürün bir parçası olmaktan ve kültürün oluşumunu desteklemekten uzak kalacaktır.²⁶³

3.8.4. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı

İş ahlakı hem örgütlerin hem de çalışanların örgüt içindeki ve dışındaki hareketlerini yönlendiren normlar sistemidir. Örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından benimsenen normlar, değerler ve bunların etkileriyle oluşan semboller ve diğer parçalardan oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle iş ahlakı örgüt kültürünü oluşturan parçalardan biridir.²⁶⁴

3.8.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, örgütün çeşitli hedefleri ile uyum içinde olmalıdır ve değişen koşullara ve gereksinimlere ayak uydurabilmelidir. Örgütün ekonomik, ideolojik ve düzen odaklı çeşitli hedeflerinin yarattığı gereksinimler örgüt yapısının özellik ve sınırlarını belirler. Bu haliyle örgüt tasarımı ve bunun oluşturduğu yapı, örgüt kültürünün belirleyicilerinden biri olmaktadır.²⁶⁵

Örgüt yapısı görevlerin ve yetki ilişkilerinin biçimsel sistemini belirlediğinden kültürünün önemli bir kaynağıdır. Farklı yapılar farklı kültürleri ortaya çıkarmaktadır.²⁶⁶ Yalnızca var olan ticari durum için doğru olan örgüt kültürü vardır. Şiddetli rekabet savaşının içinde bulunan örgütler için farklı, patlama yaratması umulan derecede yaratıcılığa sahip örgütler için ise farklı bir kültür gereklidir.²⁶⁷

3.8.6. Örgüt Kültürü ve Teknoloji

Örgütlerle ilgili pek çok süreç ve konu, teknolojik boyutlarda içermektedir. Dolayısıyla teknolojiyi objektif bir kavram olarak kültürün dışında düşünmek mümkün olmamaktadır. Teknoloji esasen kültürün maddi bir ögesidir. Örgüte yeni teknolojilerin girmesiyle kültürün bazı yönleri etkilenmekte ve değişmektedir. Teknoloji, insan davranışlarında, değerlerde, ilişkilerde, örgütsel ve yönetsel süreçlerde bir takım değişiklikler meydana getirmektedir. Yeni teknolojiler, yerleşik bazı değerleri değişime

²⁶³ Unutkan, s.55.

²⁶⁴ Unutkan, s.54-55.

²⁶⁵ Erkmen, s.63.

²⁶⁶ N. Gökhan Torlak, *Organizasyon Teorileri*, 1. Baskı, İstanbul: Beta, 2008, s.124.

²⁶⁷ Rob Goffee ve Gareth Jones, *Kurum Kültürü*, 1. Baskı, Ankara: Mediat Kitapları, 2002, s.30.

zorlarken yeni değerlerin de oluşmasını sağlamaktadır. Zira yeni teknolojiler, yeni değerleri gerekli kılabilmektedir.²⁶⁸

3.9. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların başlangıcı olarak ABD'nin Chicago eyaletindeki Western Electric şirketinde 1930 yılında çevre koşulları ile üretim arasındaki etkiyi incelemek ve böylelikle verimliliği arttırmak için görevlendirilen Elton Mayo'nun net olarak dile getirmese bile örgüt kültürü kuramının temelini attığı kabul edilebilir.²⁶⁹

Örgüt kültürü kavramı 1960'lı yıllarda batı iş dünyasının içinde bulunduğu ekonomik sıkıntı ve krizden kurtulmak için önem verilen bir konu olmuş. Bu nedenle 1960'lı yıllarda verimlilik, karlılık, performans gibi örgüt başarısızlıkları nedenleri araştırılmış ve kültür mekanizmalarının sorunun kaynaklarından biri olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlardan sonra örgüt kültürü her örgütsel sorunu çözecek sihirli bir değnek olarak ele alınmaya başlanmıştır.²⁷⁰

1980'li yıllara geldiğimizde ise örgüt kültürü, örgütsel davranış, yönetim biliminin en dikkat çeken ilgi alanlarından biri olmuştur. Bu ilgi 1980'lerden sonra da devam ederek gelişmiş ve örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar konunun çeşitli boyutlu ve kuramsal çerçeve giderek yaygınlaşmıştır.²⁷¹

Yukarıda örgüt kültürü tarihinin çok uzun bir geçmişe sahip olmadığını görmekteyiz. Ancak örgüt kültürü kavramının yönetim alanına girmesiyle birlikte örgüt kültürü ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Literatürde örgüt kültürü ile ilgili modeller denilince akla genel olarak aşağıdaki belirtilen modeller gelmektedir.

- Parsons Modeli
- Deal ve Kennedy Modeli
- Kilman Modeli
- Handy ve Harrison Modeli
- Quin ve Cameron Modeli
- Geert Hofstede Modeli
- Denison Modeli

²⁶⁸ Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2007, s.163.

²⁶⁹ Mehmet Y. Yahyagil, "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü-Yönetim Dergisi*, Cilt. 15. Sayı 47(Şubat 2004), s. 54.

²⁷⁰ Aktan, s.34.

²⁷¹ Özkalp ve Kirel, s.141.

3.9.1. Parsons Modeli

ABD'li sosyal psikolog Talcott Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallıktır.

Parsons modeli, sistem içerisinde kültürün en önemli unsur olduğunu vurgulamış, kültürün; sistemin işleyebilmesi, uyumun ve tüm sistemler arasında bütünlüğün sağlanabilmesi ve yasal olarak faaliyetlerin sürdürülebilmesi için bir araç olarak kullanılmasını benimsemiştir.²⁷²

3.9.2. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy geliştirdiği örgüt kültürü modelinde, çevrenin belirsizliği ile herhangi bir kararın başarısına ilişkin çevreden geri besleme alma hızı arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak dört farklı tip kültür belirlemişlerdir. Bunlar;²⁷³

Yüksek Risk-Hızlı Geri Besleme Kültürü (Sert Adam/Maço Kültürü): Bu kültür tipi, yüksek risk alan ve çabuk geri besleme yapan, çalışanların aldığı kararların doğruluğu konusunda çok fazla muhakeme zamanı bulamadığı yapılarda görülmektedir. Polis veya askeri örgütlerin yapısı bu kültür için uygun örneklerdir. Çünkü asker ve polis örgütlerinde kararlar ölümle yaşam arasında tercihler yapılarak verilmektedir. Karar organları verdikleri kararların doğruluğu konusunda genellikle faaliyetin bitiminde görevin başarısı veya başarısızlığı ortaya çıktığından hızla bilgi sahibi olmaktadır.

Bu kültür tipi genellikle, büyük yapı projeleri, kozmetik, reklamcılık ve filmcilik gibi işlerle uğraşan örgütlerle, işletmelerin pazarlama bölümlerinde hüküm sürmektedir.

Düşük Risk-Hızlı Geri Besleme(Çok Çalış/ İyi Oyna): Bu kültür tipinin temel özelliği, hızlı geri besleme ve düşük riskli kararlardır. Ana değeri, müşteriler ve onların istekleridir. Sloganı ise "ihtiyaç bul ve doldur"dur.

Örneğin; bir restoran işletmecisi küçük bir sermaye ile tesisini kurmakta ve kısa sürede yaptığı işin ve ortaya koyduğu yeniliklerin sonuçlarını öğrenebilmektedir. Yapmış olduğu gözlemler veya başka yöntemlerle elde ettiği bilgiler ışığında müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla yapılan değişikliklerin sonuçları, uygulamadan kısa

²⁷² Saruhan ve Yıldız, s.260.

²⁷³ Çelik, s. 50.

zaman sonra alınmaktadır. Bu yüzden, bu kültür tipinin rastlandığı örgütlerde, müşteri hizmetlerinin kalitesi yüksek olmaktadır.

Bilgisayar üreten firmalarda, otomobil sektöründe ve işletmelerin pazarlama bölümlerinde bu kültür tipine daha çok rastlanmaktadır.

Yüksek Risk-Yavaş Geri Besleme(Kurumun İçin İddia Et): Bu kültür tipi, geniş yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında çok uzun süre sonra bilgi sahibi olabilen işletmelerde yaygındır. Yüksek risk ve yavaş geri besleme, bu kültür tipinin temel özelliğidir. Buradaki yavaşlık, örgüt ürünlerinin sonuçları hakkında örgüt üzerinde az baskı olduğu anlamında değil, yavaş damlayan su işkencesi kadar sürekli olduğu anlamındadır. Bu tür örgütlerde, sonucu tam olarak bilinemeyen bir yatırım için büyük kaynaklar harcanabilmektedir.

Ağır makine sanayii, uzay araştırmaları ve işletmelerin Ar-Ge bölümlerinde bu kültüre rastlanabilmektedir. Bu kültür tipinde faaliyetlerin tamamlanması için, her ne kadar uzun zaman dilimine ihtiyaç duyulsa da, önemli kaynaklar tahsis edilen Ar-Ge çalışmalarının yapıldığı bölümlerde, tüm insanlığın hayatını şekillendirecek buluşlar yapılabilmektedir.

Düşük Risk-Yavaş Geri Besleme(Süreç Kültürü): Düşük riskli kararlarda, kararların etkinliği hakkındaki geri beslemenin yavaş olduğu çevrelerde ortaya çıkmaktadır. Bu kültür tipinde, çalışanların başarı seviyesini ölçmek için geri besleme elde edilememekte veya çok düşük seviyede elde edilmektedir. Neyin yapıldığından ziyade, nasıl yapıldığı önem kazanmaktadır. Devlet kurumları buna örnektir.

Bu kültüre sahip işletmeler, modern dünyaya uyum sağlamakta zorlanabilmektedirler. Kamu kuruluşları, sigorta şirketleri, bankalar ve işletmelerin hesap işleri bölümlerinde bu kültür tipine rastlanmaktadır.

3.9.3. Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünü her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, örgüt kültürünün biçimsel olarak açıklanan ile gerçekte fiilen yapılanlar arasındaki boşluğu doldurduğunu ifade etmektedir. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü tüm karar sistemi ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve

örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır. Bu çerçevede Kilmann, örgüt kültürünü ikiye ayırmıştır.²⁷⁴

Bürokratik Kültürler: Özellikle, geçmişte birçok işletmede hâkim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır. Merkezi yönetimin yanında iş tanımları, çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar, yakından kontrol edilirler. Bu kültürle sahip olan örgütler, belli bir büyüklüğe ulaşmış ve olgunlaşmış örgütlerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek oldukça zordur.

Yenilikçi Kültürler: Günümüzde birçok örgütün sahip olduğu ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürlerdir. Bürokratik kültür yerine, değişimlere ayak uydurulabilecek yeniliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kültürün liderleri yenilikçi, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Bu kültürdeki insanlar, işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Dolayısıyla, böyle bir kültür değişen koşullarda örgüte rekabet etme gücü veren sosyal bir enerji oluşturur.

3.9.4. Handy ve Harrison Modeli

Örgüt kültürünün sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmalardan bir tanesi de, 1978 yılında Handy tarafından yapılmıştır. Handy tarafından yapılan çalışmalar, Amerikalı sosyal psikolog Harrison'un 1972 yıllarındaki Yunan Mitolojisinden faydalanarak yapmış olduğu çalışmalarına dayanmaktadır. Handy örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin davranışlarını, çalışma şekillerini ve düşüncelerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almaktadır.²⁷⁵ Handy ve Harrison modeli örgüt kültürü 4'lü sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Bunlar.²⁷⁶

Güç Kültürü: Hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün belirli kişilerde veya bir kişide toplandığı örgüt kültürü tipidir. Bu kültürde güç, statü, itaat ve denetim gibi kavramlara vurgu vardır. Bu kültürdeki anahtar kişiler ya da başka bir ifade ile merkezi roldeki kişiler örgütten herhangi bir şekilde ayrılırsa örgüt çöküntüye uğrayacaktır. Çünkü örgütte yatay iletişimden ziyade dikey iletişim esastır. Genellikle küçük ve orta boy işletmelerde hâkim olan bu kültür tipinde tüm uygulama ve işlemler

²⁷⁴ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta, 1998, s.95-96.

²⁷⁵ Çelik, s.46.

²⁷⁶ Mahmut Devecioğlu ve Cemile Çelik, "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Çalışma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 23, Sayı. 1 (2009), s.99.

merkezi otoritenin bilgisi ve izni ile gerçekleşir. Değişen çevre koşullarına uyum diğer tiplere göre daha hızlıdır.

Görev Kültürü: Proje merkezli bir kültür tipidir. Bu kültürde temel vurgu, iştir ve bireyler kendilerini disipline eden merkezi olmayan çalışma yollarını benimserler. Tüm dikkatler yeteneklere yöneltilmiştir ve verilen görevlerin en iyi şekilde yerine getirmesi için doğru insanların doğru yerlerde çalışması esası alınır. Görev kültürü sonuç odaklıdır, dolayısıyla yaratıcılık, rekabet ve hız gereklidir. Bu kültür, görev gruplarına ve proje takımlarına uyarlanabilen bir özelliğe sahiptir. Az sayıda yapılan günlük kontroller, kültürel normları çiğnemen, prosedürler ve çalışma yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir. Reklam şirketleri, bilgisayar programlama şirketleri bu kültüre örnek olarak gösterilebilir.

Rol Kültürü: Bu kültürde roller, pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır. Diğer kültür tiplerine oranla daha katı ve formeldir. Örgütte hiyerarşi ve otorite on plandadır. Ayrıntılı biçimde tanımlanmış roller, iş tanımları, kurallar ve yapılması gerekenler önceden planlanmıştır. Örgütte birimler arası çalışmalar, yetki tanımları, rol tanımları ve bürokrasi ile yürümektedir. Ayrıca her birey ne yapması gerektiğini bilir, her çalışan sadece tanımlanan işleri gerçekleştirir. Tanımlanandan fazla veya eksik yapmamalıdır. Rol kültürünün hâkim olduğu örnek işletmeler tipik kamu kurumlarıdır.

Birey Kültürü: Bu kültür birey merkezli olup, bireysel çalışmalar ve başarılar on plandadır. Bireylerin bilgileri, tecrübeleri ve yetkinlikleri ile sonuç elde etmeleri önemlidir. Var olan örgütsel yapı örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Aslında örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan çalışanlar, örgütü kendi kariyerleri ve özel istekleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görürler. Avukatlık büroları veya üniversiteler gibi.

3.9.5. Quin ve Cameron Modeli

Örgüt içinde geliştirilen kültür ile örgütsel başarı arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve Cameron "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Quinn ve Cameron'a göre kültür; değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar ortak bazı hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model oluşturulabilir. Quinn ve Cameron'un "Rekabetçi Değerler" modelinde; klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve piyasa (pazar) kültürü olmak üzere dört kültür tipi tanımlanmıştır. Her kültür tipi altında yer alan ortak

değerler de baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önem olmak üzere yine dört başlık altında toplanmıştır.²⁷⁷

3.9.6. Geert Hofstede Modeli

Geert Hofstede'nin Hollandalı bir sosyal bilimci olup, çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları içermektedir.

Güç Mesafesi Özelliği²⁷⁸: Örgüt içerisinde veya toplumda kişiler arasında bir eşitsizlik söz konusu olmaktadır. Bu eşitsizliğin sonuçları farklı şekillerde ortaya çıkmakta, refah, itibar ve güç gibi alanlarda kendisini göstermektedir. Örgütlerde ise, çalışanların bulundukları mevkilerden kaynaklanan bir eşitsizlik ortaya çıkmakta, bu eşitsizlik ast üst ilişkileri şeklinde biçimlenmektedir. Bu yüzden Hofstede, güç mesafesini şu şekilde tanımlamaktadır; "Bir ülkedeki kurum ve örgütlerin az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme ve bekleme düzeyleridir.

Yüksek güç mesafesi durumunda üstler ve astlar, birbirleriyle eşit olmadıklarını baştan kabul etmektedirler. Bu tip örgütler daha merkezîdir. Hiyerarşik yapı, yüksek bir piramit şeklindedir ve bu örgütlerde yukarıya doğru iletişim zayıf olmaktadır. Hiyerarşik sistem, bu eşitsizlik üzerine kurulmuş gibidir. Astların söylenenleri yapmaları beklenmekte, yapmadıkları/yapamadıkları denetçilerin tarafından tespit edilirse, ya ödünden mahrum bırakılmakta veya cezalandırılmaktadırlar. Maaş sistemleri, en üst ve en alt arasında büyük uçurumlar olacak şekilde düzenlenmektedir. Üstlere maaş haricinde, özel oda, makam aracı, lojman gibi ayrıcalıklar verilmektedir.

Düşük güç mesafesi durumunda ise, astlar ve üstler birbirlerini eşit kabul etmektedirler. Hiyerarşik sistemin sadece rollerin bir eşitsizliği olduğu, kolaylık için bu şekilde düzenlendiği ve rollerin değişebileceği kabul edilmektedir. Örgütler merkezi değil, hiyerarşi yayvan bir piramit şeklinde ve denetçi personel sayısı kısıtlıdır. Üst ve ast arasındaki maaş aralığı fazla değildir, çalışanlar oldukça kalifiyedir. Üstler için ayrıcalıklar istenmeyen bir durumdur ve herkesin aynı tuvalet, garaj ve kafeteryayı kullanması beklenmektedir. Üstlere, astlar tarafından kolayca ulaşılabilen ve patronlar demokratik bir yönetim tarzı sergilemektedir.

Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyut, bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler

²⁷⁷ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 1998, s.97.

²⁷⁸ Çelik, s.38-39.

yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde örgütler pek çok yazılı kural ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir.²⁷⁹

Bireycilik Özelliği: Hofstede'e göre bireycilik, belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Kimi toplumlarda bireycilik başarı sağlarken, kimi toplumlar toplulukçu hareket ederek başarıyı yakalarlar. Örgütlerin de yapısına bağlı olarak biz veya ben yaklaşımını benimserler. Ortak değer ve inançlara bağlı olma koşulu, her iki durumda da sağlandığı takdirde başarılı bir örgüt kültüründen söz edilebilir.²⁸⁰

Dişilik/Erillik Özelliği: Topluma hâkim olan değerlerden yola çıkarak, bir kültürün erkek mi yoksa diş mi olduğunu saptamak olanaklıdır. Hofstede'e göre bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen hakim değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin eril kültürü öne çıkardığı söylenebilir. Dişil kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkiler ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır.²⁸¹

3.9.7. Denison Modeli

Daniel Denison Örgütsel kültür ve etkinlik adlı çalışmasında strateji, kültür ve çevre arasında bir uyumun olması gerektiğini belirterek; çevresel rekabet ve strateji odaklanma kriterlerine göre örgütsel kültürü dört kategoriye ayırmıştır. Bu dört kategori; uyum, görev(misyon), katılım ve denge(tutarlılık) kültürleridir.²⁸²

Uyum Kültürü: Uyum kültürü müşterilerin isteklerine ve dışsal çevrenin gereklerine göre stratejik ilginin yönetilmesi şeklinde açıklanabilir. Bu kültürde, örgütlerde çevresel değişimlere anında ayak uydurmak için tüm kapasiteyi kullanmak ve yeni kurallar, inançlar geliştirmek esastır.

Katılım Kültürü: Katılım öncelikle üyelerin katılımı ve dışarıdan gelen, umulan ani değişikliklerle ilgilidir. Bu kültürde çalışanların yüksek performans sağlayabilmeleri için izlemeleri gereken yol üzerinde durulmaktadır.

Denge(Tutarlılık) Kültürü: Denge kültürü içsel dengeler ve kapalı bir çevre üzerinde durmaktadır. Bu örgütsel kültür yapılacak işler üzerinde metodik bir yaklaşımla çalışılmasını desteklemektedir.

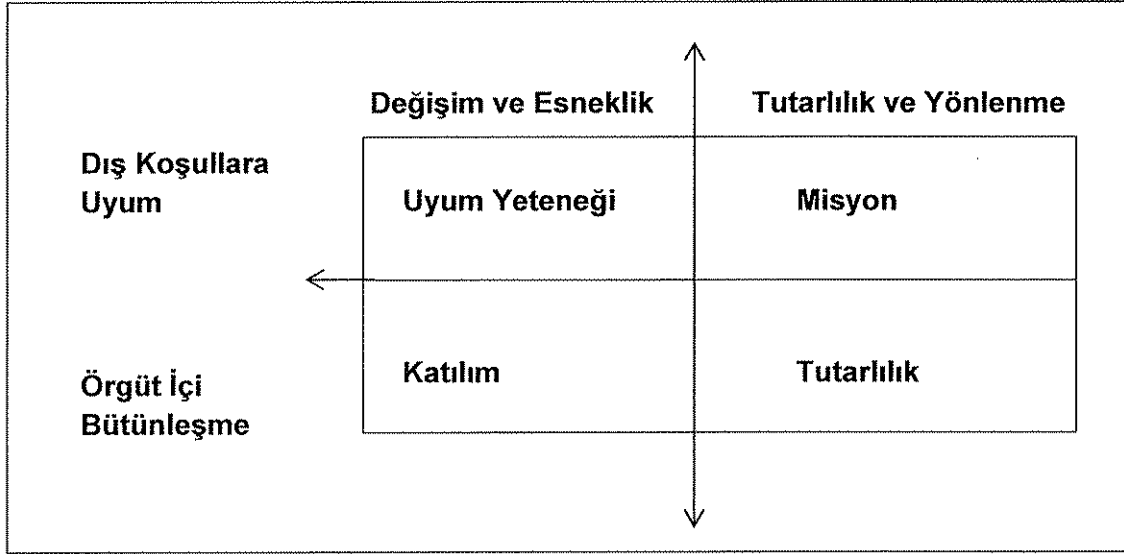
²⁷⁹ Sargut, s.180.

²⁸⁰ Terzi, s.69.

²⁸¹ Sargut, s.174.

²⁸² Daft, *Organization Theory and Design*, s.375.

Görev(Misyon) Kültürü: Dışsal çevreye hizmet veren örgütlerde hızlı değişmeye ayak uydurmak gereklidir. Görev kültürü örgütsel amacın paylaşılan bir imaj olduğu hallerde de önem taşımaktadır.



Şekil 3.3: Denison'un Örgüt Kültürü Kavramı Teorik Modeli.

Kaynak: Mehmet Y. Yahyagil, "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü-Yönetim Dergisi**, Cilt. 15. Sayı 47(Şubat 2004), s. 10.

Yukarıda belli başlı örgüt kültürü modelleri anlatılmıştır. Literatürde bu kadar çeşitli sınıflandırma olmasının nedeni her araştırmacının farklı kriterleri esas alarak değerlendirmesini yaparak örgüt kültürü modelini geliştirmiş olmasıdır. Bu kriterler aşağıda Tablo:2.3'de gösterilmiştir.

Tablo: 3.1**Örgüt Kültürü Model Oluşturma Kriterleri**

Yazar	Örgüt Kültürü Modeli	Araştırmanın Dayandığı Kriter
Parsons	Parsons Modeli	Sistemin işleyebilmesi için insanın doğup büyüdüğü kültürün esas alınmasını gerektiğini değerlendirir.
Deal ve Kennedy	Deal ve Kennedy Modeli	Çevre belirsizliği ile alınan kararlar arasındaki bağlantı kriterini esas alarak modeli geliştirmişlerdir
Klimann	Klimann Modeli	Biçimsel olarak olması gereken örgüt kültürü ile fiilen gerçekleşen örgüt kültürü arasındaki bağlantıyı esas alarak geliştirmiştir.
Handy ve Harrison	Handy ve Harrison Modeli	Bireyin davranışları öne çıkartarak örgüt kültürünün örgüt çalışanlarının davranışları ile şekillendiğini belirtmektedir
Quin ve Camerun	Quin ve Camerun Modeli	Örgüt kültürünün bireylerin ortak değer yargıları ve varsayımları ile ortaya çıktığını belirtmişlerdir.
Geert Hofstede	Geert Hofstede Modeli	Ulusların kendi yerel kültürleri ile örgüt kültürü arasındaki kriteri esas alarak geliştirmiştir.
Denison	Denison Modeli	Örgüt kültürünü çevresel rekabet ve odaklanma kriterine göre inceleyerek modelini geliştirmiştir.

3.10. Örgüt Yapısının Örgüt Kültürüne Etkisi

Örgüt yapısı yöneticinin kullanabileceği bir araçtır. Bir yandan da yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlara kişisel özelliklerin ilişkisi örgüt içi olayları yaratmaktadır. Bu nedenle

bir yöneticinin öncelikle bu yapıyı, onun özelliklerini ve sınırlarını tanıması gerekmektedir.²⁸³

Her kurucunun oluşturacağı kültürel değerler kendi yetiştirilme tarzının yansımasıdır.²⁸⁴ Bu yüzden örgüt kültürünün oluşumunda önemli etken örgütün kurucuları ve yaratıcılarıdır. Örgütte geçerli olan gelenekleri, adetleri, işin yapılış biçimlerini daha önce örgütün kurucularının öne sürdüğü ve örgütü başarılı kılan deneyimler sonucu gelişmişler ve benimsenmişlerdir. Geleneksel olarak bir örgütün kurucuları örgüt kültürünü başlatan kimselerdir.²⁸⁵ Örgütün kurucuları kendi kültürel değerlerine yakın ya da benimsedikleri değerlere önem veren, bunları yapan kimseleri örgütte tutar. Böyle bir durumda da kurucuların tüm kişilikleri örgüt kültürü içine tamamen yerleşmiş olur.²⁸⁶

Örgüt yapısı kavramı, teknolojik değişimler eşliğinde ve beraberindeki toplumsal gelişmelerle yeniden yapılanma süreci geçirmiştir. Kültür kavramı bu noktada, örgüt yapısındaki bireyler açısından bürokrasiye alternatif örgütsel bir düzenleme biçimi ve içsel bir kontrol aracı olarak gelişmiştir.²⁸⁷

Üçüncü bölümünde ise kültür kavramının tanımına ve özelliklerine, örgüt kültürünün tanımına, nasıl oluştuğuna ve özelliklerine, örgüt kültürünü oluşturan öğelere, örgüt kültürünün benzer kavramlarla ilişkilerine ve literatürde geçen başlıca örgüt kültürü modellerine değinilmiştir. Dördüncü bölümde "Araştırma" kısmına yer verilecektir.

²⁸³ Koçel, s.73.

²⁸⁴ Vural ve Bat, s.36.

²⁸⁵ Özkalp ve Kirel, s.162.

²⁸⁶ Robbins, s.531.

²⁸⁷ Şıman, s.79.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT YAPISININ İNOVASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacına, kullanılan veri toplama yöntemine, kullanılan istatistiki tekniklere, ana kütle ve örneklem seçimine, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçlarına, araştırma ile ilgili bulgulara değinilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, örgüt yapısının, inovasyon ve örgüt kültürüne olan etkilerini anlamaya yöneliktir. Bu doğrultuda İstanbul ili Avrupa yakasında faaliyet gösteren çeşitli sektörlerdeki yöneticiler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek örgüt yapısının, inovasyon ve örgüt kültürüne olan etkilerini belirlenmesi amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın özel sektöründe çalışan kişilerden yalnızca örneklem büyüklüğü kadar ulaşmış olması araştırmanın, birinci sınırlılığı olarak belirlenmektedir. Diğer yandan belli bir sektör ya da işletmeler üzerinde uygulanmamış olması bir başka sınırlılık olarak alınmaktadır. Çalışmanın sadece İstanbul ili Avrupa yakasında çalışan sayısı en az 51 olan örgütlerde uygulanması ve araştırmanın örneklem sayısı nedeni ile genelleştirilememesi de bir sınırlılık olarak alınmaktadır.

4.3. Ana Kütle, Örneklem ve Veri Toplama Yönetimi

Araştırmada incelemenin üzerinde yapıldığı ya da araştırma kapsamına fiilen giren birim sayısına örneklem büyüklüğü denir. Örneklem büyüklüğünü doğru belirlemek hem araştırmanın güvenilirliği açısından hem de araştırmanın kolaylıkla yürütülmesi açısından önemlidir.²⁸⁸ Araştırmanın ana kütlelerini İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı Avrupa Yakasında faaliyet gösteren çalışan sayısı 51 ile 250 arasında olan örgütler oluşturmaktadır. İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı bu aralıkta bulunan örgüt sayısı 1179 tanedir. Araştırmaya katılan örgütler ISO 9000 Kalite Güvence Belgesine sahiptirler. Örneklem, kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Bunun sonucunda İstanbul Avrupa Yakası'nda özel sektörde faaliyet gösteren 68 örgütte farklı pozisyonlarda yönetici olarak çalışan 162 kişi çalışmanın örneklemine oluşturmaktadır.

²⁸⁸ Şeref Kalaycı(Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2010, s.68.

Araştırma sırasında elde edilen anketlerden 7 örgütten 23 tane anket yetersiz bilgiler içermesi, anketin doldurulması sırasında gereken özenin gösterilmemesi ya da anketi oluşturan bölümlerden birinin doldurulmaması sonucu analiz dışı bırakılmıştır. Anket toplama süreci Şubat-Mayıs 2012 tarihleri arasında olmuştur. Anket dağıtımı ve toplanması sırasında anketin uzunluğu ve örgütlerin zaman kıstı olması, çalışmaya katılmak istememeleri gibi etmenler dolayısıyla uygulama esnasında zorluklar çekilmiştir.

Örnekleme oluşturan katılımcılara ait bilgiler aşağıda analizler kısmında detaylı olarak sunulmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanların örgüt ve demografik bilgilerini edinmeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde ise örgüt yapısının belirlenmesi amacıyla örgüt yapısını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde örgütün inovasyonunu ölçmeye yönelik olarak ifadeler yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise örgütün kültürünü ölçmeye yönelik olarak ifadeler yer almaktadır. Oluşturulan Anket formu EK’te sunulmuştur.

4.4. Araştırmada Kullanılan İstatistikler

Araştırmada veriler SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. 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, üçüncü ve dördüncü bölümleri öncelikle kendi içlerinde faktör analizi, güvenirlik analizlerine tabi tutulmuş, niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler (independent samples) t testi kullanılmıştır. İki den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Turkey testi kullanılmıştır. Daha sonra korelasyon ve regresyon gibi istatistiklerle ne derece anlamlılık kazandıkları test edilmeye çalışılmıştır.

4.5. Araştırma İle İlgili Bulgular

Bu kısımda araştırmaya ilişkin bulgular, veri toplama araçlarının faktör ve güvenirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası ilişkilere yer verilecektir.

Araştırmaya katılan toplam 162 çalışanın çalışmış oldukları örgütlerin dağılımı aşağıda Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo: 4.1

Araştırmaya Katılan Örgütlerin Sektörlere Göre Dağılımı, Ulaşılan Firma ve Yönetici Sayısı

Sektör	Örgüt Sayısı	Araştırmaya Katılan Yönetici Sayısı
Gıda	2	2
Sağlık	9	19
İmalat	8	14
Hizmet	9	20
Tekstil	9	20
Metal/Kimya	2	6
Finans	9	35
Ulaştırma	3	9
Bilişim	4	9
Otomotiv	1	1
Medya	1	5
İnşaat	3	4
Elektrik/Elektronik	1	2
Diğer	7	16

Yukarıda yer alan tabloda görüldüğü gibi gıda(2), sağlık(9), imalat(8), hizmet(9), tekstil(9), metal/kimya(2), finans(9), ulaştırma(3), bilişim(4), otomotiv(1), medya(1), inşaat(3), elektrik/elektronik(1) ve diğer(7) olmak üzere sektöründe faaliyet gösteren 68 örgütün toplamda 162 yöneticisi üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

4.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ankette birinci bölümde yer alan ifadeler katılımcıların demografik özelliklerini ölçmek amacıyla yer almıştır. Araştırmaya ilişkin bulgular Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo: 4.2**Ankete Katılanların Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler	Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	58	35,80
	Erkek	104	64,20
Medeni Durum	Evli	119	73,50
	Bekâr	43	26,50
Eğitim Durumu	İlkokul	3	1,90
	Lise	22	13,60
	Yüksekokul	35	21,60
	Lisans	74	45,70
	Yüksek Lisans	23	14,20
	Doktora	5	3,10
Yaş	20-25 Arası	10	6,20
	26-35 Arası	81	50,00
	36-45 Arası	53	32,70
	46-54 Arası	14	8,60
	55 ve Üstü	4	2,50
Örgütte Çalışma Süresi	0-3 Yıl	34	21,00
	4-6 Yıl	47	29,00
	7-10 Yıl	40	24,70
	11-15 Yıl	28	17,30
	16 ve Üstü	13	8,00

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi ankete katılanların 104'ü(%64,20) erkek, 58'i(%35,80) ise kadındır. Buna göre örgütlerden ankete katılan yöneticilerin çoğunluğun erkeklerden oluştuğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların medeni durumlarını incelediğimizde 119'u(%73,50) evli, 43'ü(26,50) bekâr olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu ile ilgili bilgilere incelediğimizde yöneticilerin 3'ü(%1,90) ilköğretim düzeyinde, 22'sinin (%13,60) lise düzeyinde, 35'inin(%21,60) yüksekokul düzeyinde, 74'ünün(%45,70) lisans düzeyinde, 23'ünün(%14,20) yüksek lisans düzeyinde, 5'inin(%3,10) doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcıların yaşı ile ilgili sonuçlara baktığımızda 10'u(%6,20) 20-25 yaş arası, 81'i(%50) 26-35 yaş arası, 53'ü(%32,70) 36-45 yaş arası, 14'ü(%8,60) 46-54 yaş arası, 4 'ü(%2,50) 55 yaş ve üstü olduğunu belirtmiştir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun genç yaşta olduğu ifade edilebilir.

Yöneticilerin örgütte çalışma sürelerine baktığımızda, 34'ünün(%21) 0-3 yıl arası, 47'sinin(%29) 4-6 yıl arası, 40'ının(%24,70) 7-10 yıl arası, 28'inin /%17,30) 11-15 yıl arası, 13'ünün(%8) 16 ve üstü yıl aynı örgütte çalıştığını belirtmişlerdir.

4.5.2. Verilerin Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerden biridir. Faktör analizinin yapılmasındaki amaç²⁸⁹;

- Değişken sayısını azaltmak,
- Değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifadeyle değişkenleri sınıflandırmaktır.

Araştırmada faktör analizleri yapılırken değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu test etmek üzere Kaizer-Meyer-Olkin(KMO) ve Bartlett Küresellik testlerinden yararlanılmıştır. KMO, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. KMO'de kabul edilebilir alt sınır 0,50 olarak genel kabul görmektedir.²⁹⁰

Barlett testi, değişkenler arasında yeterli ilişki olup olmadığını göstermektedir. Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık düşük ise değişkenler arası yeterli oranda ilişki olduğunu göstermektedir.²⁹¹ Bu çalışmada yapılan analiz neticesinde ölçeklere ilişkin

²⁸⁹ Kalaycı(Ed.), s.321.

²⁹⁰ Beril Durmuş, E.Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta, 2011, s.80.

²⁹¹ Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, s.79.

değerlerin 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük olduğu görülmüş ve bu doğrultuda veriler faktör analizi için uygun olarak değerlendirilmiştir.

Güvenilirlik analizleri, bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar. Güvenilirlik katsayısı daima 0 ile 1 arasında değer alır. Soru grupları için en yaygın kullanılan içsel güvenilirlik indeksi Cronbach Alpha'dır. Bu indeks değişkenler arasındaki ortalama korelasyonu temel alarak, bir ölçekteki değişkenlerin iç tutarlılığını ölçer. Cronbach Alpha değeri 0,70' in üzerinde olan ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduğu, yani ele alınan ölçeğin güvenilir olduğu söylenir.²⁹² Ancak soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 ve değeri ve üstü kabul edilebilir.²⁹³ Yapılan analizlerde de ölçeklere ilişkin güvenilirlik değerleri söz konusu değerlerin üstünde bulunmuştur.

4.5.3. Örgüt Yapısı Ölçeği İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Örgüt yapısı ölçeği, Hage ve Aiken tarafından "Relationship of Centralization to Other Structural Properties" adlı çalışmasının sonucunda ortaya çıkmıştır. Ölçek Türkiye'de daha önce Doğan CAN tarafından "Bilişim Sistemlerinin Örgüt Yapısına Etkisi" adlı bilimsel çalışmada da kullanılmış bir ölçektir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi uygulayıcı tarafından yapılmıştır.

Örgüt yapısı ölçeğinde yer alan ilk 22 ifadeye yapılan faktör analizi sonucunda, %61,578 açıklayıcılığa sahip toplam 4 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen bu faktörler;

- Yetki Hiyerarşisi
- Karara Katılım
- İnisiyatif
- Kurallara Uyma

olarak adlandırılmıştır. Analiz sırasında 4 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden fazla faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylar Tablo 4.3'de sunulmaktadır. Analiz sonucunda Yetki Hiyerarşisi ve Karara Katılım örgüt yapısının merkezileşmenin alt boyutlarını oluşturmuştur. İnisiyatif ve Kurallara Uyma ise biçimselleşmenin alt boyutlarını oluşturmuştur.

²⁹² Nuran Bayram, *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, 1. Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2009, s.194.

²⁹³ Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, s.89.

Tablo: 4.3

Örgüt Yapısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR:1 YETKİ HİYERARŞİSİ			
α : 0,819	Ort.: 2,738	%Var: 22,396	Faktör Yüğü
8. Her işi yapmadan önce üstüme sormak zorundayım.			0,842
9. Aldığım her karar, üstümün onayından geçmelidir.			0,828
7. Son kararı almak için, ufak sorunlar bile bir üst kademeye iletilir.			0,820
6. Kendi kararlarını vermek isteyen biri hemen engellenir.			0,665
22. Ne zaman bir sorunla karşılaşsak, çözümünü için belli bir kişiye gitmemiz beklenir.			0,616
5. Üstümüz bir kararı onaylamadıkça, fazla bir şey yapamayız.			0,523
FAKTÖR:2 KARARA KATILIM			
α : 0,835	Ort.: 3,301	%Var: 17,364	Faktör Yüğü
3. Yeni şirket politikalarının uygulanma kararına katılımınız ne sıklıktadır?			0,837
4. Yeni şirket politikalarının uygulanma kararına katılımınız ne sıklıktadır?			0,834
2. Çalışanların terfi kararlarına katılımınız ne sıklıktadır?			0,824
1. Yeni eleman alım kararına katılımınız ne sıklıktadır?			0,729
FAKTÖR:3 İNİSİYATİF			
α : 0,787	Ort.: 2,449	%Var: 13,490	Faktör Yüğü
12. Şirkette işlerin nasıl yapılacağı işi yapan kişilerin inisiyatifine bırakılmıştır.			0,829
13. Çalışanlar istedikleri gibi çalışmakta serbest bırakılmışlardır.			0,814
14. Şirkette pek çok kişi, işle ilgili kuralları kendi koyar.			0,743
11. Çalışanlar kendi kararını, herhangi birinin kontrolüne ihtiyaç duymadan alır.			0,709
FAKTÖR:4 KURALLARA UYMA			
α : 0,692	Ort.: 3,368	%Var: 8,327	Faktör Yüğü
19. İş konusunda uygun prosedürlere göre hareket etmemiz sık sık vurgulanır.			0,782
17. Nasıl bir durum ortaya çıkarsa çıksın, onun üstesinden gelmek için izlememiz gereken prosedürlerimiz vardır.			0,769
16. Çalışanlar, kurallara uyup uymadıklarının takibinin yapıldığını hissederler.			0,753
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,738			
Sig.: ,000			

Yukarıda Tablo 4.3 incelendiğinde 4 faktörden en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörün "Yetki Hiyerarşisi" olarak adlandırılan faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca

ortalamlar incelendiğinde katılımcıların “Karara Katılım” ve “Kurallara Uyma” faktörlerine daha çok anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır. Yukarıda tabloda ayrıca ölçek maddelerinin faktör ağırlıkları, faktörlerin açıklayıcılık yüzdeleri ve faktörlere ilişkin güvenilirlik değerleri ile KMO ve Barlett testi sonuçları verilmiştir.

4.5.4. İnovasyon Ölçeği İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

İnovasyon ölçeği C.Brooke Dobni'nin “Measuring Innovation Culture in Organizations” adlı çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır. Söz konusu çalışmadan 47 soru ifadesi alınarak inovasyon ölçeği hazırlanmıştır. Alınan ifadeler tecrübeli akademisyenlere tercüme ettirilmiştir.

İnovasyon ölçeğini oluşturan 47 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda %66,361 açıklayıcılığa sahip toplam 5 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

- Örgütsel Öğrenme
- Çalışan Odaklılık
- Değere Yönelim
- Yeniliği Destekleyen Yapı
- Risk Alma

olarak adlandırılmıştır. Analiz sırasında 21 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden fazla faktör başlığı altında yer aldığından veya tek başına faktör oluşturduğunda bu ifadeler kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylar Tablo 4.4'de sunulmaktadır.

Tablo: 4.4.

İnovasyon Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR:1 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME			
α : 0,880	Ort.: 3,693	%Var: 45,783	Faktör Yüğü
13. Çalışanlar eşit muamele görüyor ve bu katılım düzeylerine de yansıyor.			0,730
14. Çalışanlar ve yöneticiler arasında güven ve karşılıklı saygı vardır.			0,712
23. Ne öğrendiğimizi uygulamak için yetkilendirildim(güçlendirildim).			0,645
18. Öğrenme kurumumuzdaki herkesi kapsar.			0,616
46. Yaratıcı potansiyelimizi geliştirmek için zaman/fırsat verilmiştir.			0,598
22. Yöneticiler yenilikçiliği desteklemek için uygun liderlik vasıflarına sahiptir.			0,591

FAKTÖR:2 ÇALIŞAN ODAKLILIK			
α : 0,867	Ort.: 3,902	%Var: 7,303	Faktör Yüğü
47. Eğer şans verilirse farklı şeyler yapmaya hazırım.			0,765
19. Aldığım eğitim doğal olarak stratejik girişimleri desteklemeye ilgilidir.			0,670
20. Yeni becerileri, yetenekleri ve bilgileri geliştirmek için olan beklenti; yeniliğı desteklemeye doğrudur.			0,611
21. Kendimde yeniliğı desteklemek için hangi eğitim/öğrenmeye ihtiyacımın olduğunu biliyorum.			0,599
40. Ürün/hizmetin geliştirme aşamasında yenilikleri ve yeni fikirlerin yer almasına özen gösteririm.			0,571
16. Kurumdaki yenilikçi harekete bağlıyım ve yenilikçiliğe nasıl katkı sağlayacağımı da biliyorum.			0,521
FAKTÖR:3 DEĞERE YÖNELİM			
α : 0,869	Ort.: 3,728	%Var: 4,944	Faktör Yüğü
38. Girişimde değer yaratmak için, değer zinciri içerisindeki diğerleri ile karşılıklı etkileşim içindeyiz.(örneğin pekakendeciler, distribütörler, tedarikçiler)			0,781
25. Hangi rakip ve müşteri kitlesine odaklanmamız gerektiğı konusunda fikir sahibiyiz.			0,599
37. Değeri müşterilerimiz ile birlikte tanımlarız.			0,577
35. Rekabet avantajını kazanmaya yönelik sürekli stratejik girişimlere sahibiz.			0,544
39. Çalışanlar arasında müşteriler/paydaşlar için ne değeri yarattıkları hakkında görüş birliğı vardır.			0,543
FAKTÖR:4 YENİLİĞİ DESTEKLEYEN YAPI			
α : 0,836	Ort.: 3,526	%Var: 4,225	Faktör Yüğü
3. Yenilikçilikle ilişkili kurumumuzun geniş bir kaynak havuzu mevcuttur.			0,746
4. Yenilikçilikten kastımız ölçülebilir nitelikte (beşeri ve mali) kaynaklarla desteklenmesidir.			0,741
1. Gelecekte mevcut iş modelimizi geliştirmek için gereken süreci %50'ye kadar hızlandırabiliriz.			0,683
11. Yenilikçi girişimlerimizin etkinliğini ölçecek kriterlerimiz bulunmaktadır.			0,533
10. Proje yöneticilerinin projeleri hızlandırma, yavaşlatma, değıştirme ve iptal etme yetkileri bulunmaktadır.			0,522
FAKTÖR:5 RİSK ALMA			
α : 0,669	Ort.: 3,370	%Var: 4,106	Faktör Yüğü
8. Hataların oluşabileceğı veya beklenen türden bir fırsatın ortaya çıkamayabileceğı gibi bir anlayışa da hazırlıklıyız.			0,736
7. Başarılı olup olmayacakları belirsiz olsa bile yeni ürün ve hizmetler başlatmaya hazırız.			0,698
44. Belirsizliğı fırsat olarak görürüm, risk olarak değil.			0,600
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,935			
Sig.: ,000			

Yukarıda Tablo 4.4 incelendiğinde 5 faktörden en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörün “Örgütsel Öğrenme” olarak adlandırılan faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde katılımcıların “Çalışan Odaklılık” ve “Değere Yönelim” faktörlerine daha çok anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır. Yukarıda tabloda ayrıca ölçek maddelerinin faktör ağırlıkları, faktörlerin açıklayıcılık yüzdeleri ve faktörlere ilişkin güvenirlik değerleri ile KMO ve Barlett testi sonuçları verilmiştir.

4.5.5. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Örgüt kültürü ölçeği Daniel Denison tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek Türkiye’de Mehmet Y. Yahyagil tarafından Türkçe’ye çevrilmiş geçerlilik ve güvenirlik testleri yapılmıştır.

Örgüt kültürü ölçeğini oluşturan 30 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda %65,964 açıklayıcılığa sahip toplam 4 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

- Vizyon
- Tutarlılık
- Uyum
- İşe Katılım

olarak adlandırılmıştır. Analiz sırasında 3 ifade düşük açıklayıcılığı yetersiz olduğundan ya da birden fazla faktör başlığı altında yer aldığından veya tek başına faktör oluşturduğundan ifadeler kapsam dışı bırakılmıştır. Örgüt Kültürü ölçeği faktör analizine ilişkin detaylar Tablo 4.5’de gösterilmiştir.

Tablo:4.5

Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR:1 VİZYON			
α : 0,921	Ort.: 3,367	%Var: 53,432	Faktör Yüğü
26. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.			0,716
27. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.			0,707
15. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütölen projeler kolayca koordine edilmektedir.			0,700
29. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.			0,635
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.			0,562
14. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.			0,546
13. Sorun çıkan(Problematik) konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.			0,544
30. Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.			0,524
FAKTÖR:2 TUTARLILIK			
α : 0,912	Ort.: 3,595	%Var: 4,826	Faktör Yüğü
9. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.			0,700
8. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.			0,699
12. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.			0,678
10. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.			0,656
22. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.			0,646
21. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.			0,626
25. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.			0,530
11. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.			0,524
FAKTÖR:3 UYUM			
α : 0,870	Ort.: 3,795	%Var: 4,000	Faktör Yüğü
23. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.			0,703
20. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.			0,680
4. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.			0,603

24. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	0,550
19. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	0,546
28. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	0,528
FAKTÖR:4 İŞE KATILIM	
α : 0,852 Ort.: 3,698 %Var: 3,705	Faktör Yüğü
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	0,803
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	0,581
7. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	0,552
5. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	0,506
6. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	0,501
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,947	
Sig.: ,000	

Yukarıda Tablo 4.5'de incelendiğinde 4 faktörden en yüksek açıklayıcılığa sahip faktörün "Vizyon" faktörünün olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde katılımcıların "Uyum" ve "İşe Katılım" faktörlerine de çok anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır. Yukarıda tabloda ayrıca ölçek maddelerinin faktör ağırlıkları, faktörlerin açıklayıcılık yüzdeleri ve faktörlere ilişkin güvenilirlik değerleri ile KMO ve Barlett testi sonuçları verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler sonucu ortaya çıkan değişkenlerin çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır. Örgüt yapısı değişkenlerine göre bağımsız gruplar t-testi Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo:4.6

Örgüt Yapısı Cinsiyet Değişimi Bağımsız Gruplar T Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	T	P
Karara Katılım	Kadın	58	3,0948	-1,908	0,58
	Erkek	104	3,4159		
Yetki Hiyerarşisi	Kadın	58	2,9226	2.264	0,010
	Erkek	104	2,6122		
İnisiyatif	Kadın	58	2,6241	0,341	0,734
	Erkek	104	2,5808		
Kurallara Uyuma	Kadın	58	3,6379	0,01	0.999
	Erkek	104	3,6378		

Araştırmada örgüt yapısının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları verilmiştir. Yapılan analizde “Karara Katılım, İnisiyatif ve Kurallara Uyma” cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. “Yetki Hiyerarşisi” faktörünün cinsiyet değişkeninde birbirinden farklı olduğu bulunmuştur.($p<0.05$) Buna göre Tablo 4.6 'da ortalamalara bakıldığında kadın çalışanların “Yetki Hiyerarşisini” daha fazla önemsedikleri görülmektedir.

İnovasyon değişkenlerine göre yapılan bağımsız gruplar t-testi Tablo 4.7'de sunulmuştur.

Tablo:4.7

İnovasyon Cinsiyet Değişimi Bağımsız Gruplar T Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	t	P
Örgütsel Öğrenme	Kadın	58	3,6552	-0,288	0,774
	Erkek	104	3,6923		
Çalışan Odaklılık	Kadın	58	3,9511	0,698	0,486
	Erkek	104	3,8750		
Değere Yönelim	Kadın	58	3,8138	1,081	0,281
	Erkek	104	3,6808		
Yeniliği Destekleyen Yapı	Kadın	58	3,5388	0,568	0,571
	Erkek	104	3,4639		
Risk Alma	Kadın	58	3,3448	-0,309	0,758
	Erkek	104	3,3846		

Araştırmada inovasyonun çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır. Yapılan analiz “Örgütsel Öğrenme, Çalışan Odaklılık, Değere Yönelim, Yeniliği Destekleyen Yapı ve Risk Alma” faktörleri Tablo 4.7'de görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0,05$).

Örgüt kültürü değişkenlerine göre yapılan bağımsız gruplar t-testi Tablo 4.8'de sunulmuştur.

Tablo: 4.8

Örgüt Kültürü Cinsiyet Değişimi Bağımsız Gruplar T Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	t	P
Vizyon	Kadın	58	3,6810	0,190	0,849
	Erkek	104	3,6587		
Tutarlılık	Kadın	58	3,6336	0,485	0,628
	Erkek	104	3,5733		
Uyum	Kadın	58	3,7902	-0,69	0,945
	Erkek	104	3,7981		
İşe Katılım	Kadın	58	2,8931	0,025	0,980
	Erkek	104	2,8904		

Araştırmada örgüt kültürünün çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır. Yapılan analiz "Vizyon, Tutarlılık, Uyum ve İşe Katılım" faktörleri tablo'da görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmada örgüt yapısı, inovasyon ve örgüt kültürünün medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Örgüt yapısının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar t testi sonucu Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo:4.9

Örgüt Yapısı Medeni Durum Değişkeni İçin T Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	T	P
Karara Katılım	Evli	119	3,3908	1,851	0,066
	Bekâr	43	3,0523		
Yetki Hiyerarşisi	Evli	119	2,6583	-1,821	0,075
	Bekâr	43	2,9574		
İnisiyatif	Evli	119	2,5765	-0,541	0,589
	Bekâr	43	2,6512		
Kurallara Uyma	Evli	119	3,7395	2,385	0,021
	Bekâr	43	3,3566		

Araştırmada örgüt yapısının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.9'da yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre "Karara Katılım, Yetki Hiyerarşisi ve İnisiyatif"

medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.($p>0,05$) Bununla birlikte “Kurallara Uyma” medeni duruma göre farklılık göstermektedir.($p<0,05$) Tablo 4.9’da görüldüğü gibi evli çalışanların bekârlara göre “Kurallara Uyma” değişkenini daha fazla önemsedikleri görülmektedir.

İnovasyonun medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar t testi sonucu Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo:4.10

İnovasyon Medeni Durum Değişkeni Bağımsız Gruplar T Testi

	Medeni Durum	N	Ort.	t	P
Örgütsel Öğrenme	Evli	119	3,6756	-0,091	0,928
	Bekâr	43	3,6884		
Çalışan Odaklılık	Evli	119	3,9048	0,079	0,937
	Bekâr	43	3,8953		
Değere Yönelim	Evli	119	3,7277	-0,091	0,985
	Bekâr	43	3,7302		
Yeniliği Destekleyen Yapı	Evli	119	3,4979	0,188	0,851
	Bekâr	43	3,4709		
Risk Alma	Evli	119	3,3585	-0,318	0,751
	Bekâr	43	3,4031		

Araştırmada inovasyonun medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.10’da yer almaktadır. Analiz sonucuna göre “Örgütsel Öğrenme, Çalışan Odaklılık, Değere Yönelim, Yeniliği Destekleyen Yapı ve Risk Alma” faktörleri Tablo 4.10’da görüldüğü gibi medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0,05$).

Örgüt kültürünün medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan bağımsız gruplar t testi sonucu Tablo 4.11’da verilmiştir.

Tablo:4.11**Örgüt Kültürü Medeni Durum Değişkeni Bağımsız Gruplar T Testi T Testi**

	Cinsiyet	N	Ort.	t	P
Vizyon	Evli	119	3,6723	0,165	0,887
	Bekâr	43	3,6512		
Tutarlılık	Evli	119	3,6071	0,341	0,770
	Bekâr	43	3,5610		
Uyum	Evli	119	3,8249	0,908	0,365
	Bekâr	43	3,7132		
İşe Katılım	Evli	119	2,8807	-0,338	0,736

Araştırmada örgüt kültürü medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları tablo'da yer almaktadır. Yapılan analiz "Vizyon, Tutarlılık, Uyum ve İşe Katılım" faktörleri tablo'da görüldüğü gibi medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($p>0,05$)

Araştırmada kullanılan ölçekler sonucu ortaya çıkan değişkenlerin çalışanların yaşına, eğitim durumuna ve örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için tek yönlü Anova testi uygulanmıştır. Örgüt yapısı değişkenlerine göre yapılan Anova test sonuçlarından anlamlı çıkanlar tablolar ile gösterilmiştir.

Araştırmada örgüt yapısında kararlara katılım değişkeninin yaşa, eğitim durumuna, örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü Anova testine göre değerlendirilmiştir. Yapılan analiz Tablo 4.12'de sunulmaktadır.

Tablo: 4.12

Karara Katılım Açısından Tek Yönlü Anova Testi

Özellik		Ort.	F	P
Yaş	20-25	2,5500	3,374	0,006
	26-35	3,1235		
	36-45	3,5943		
	46-54	3,6607		
	55 ve Ustu	3,6250		
Eğitim Durumu	İlkokul	4,6667	2,216	0,065
	Lise	3,4659		
	Yüksek okul	3,0429		
	Lisans	3,2196		
	Yüksek Lisans	3,5870		
	Doktora	3,4500		
Örgütte Çalışma Süresi	0-3	2,8235	2,659	0,035
	4-6	3,3670		
	7-10	3,5250		
	11-15	3,4821		
	16 ve Ustu	3,2308		

Analizde yaşa göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın tespiti için Tukey HSD testi yapılmış ve 36-45 yaş grubu çalışanların, 20-25 yaş grubu çalışanlardan daha fazla kararlara katıldıkları belirlenmiştir.

Analizde karara katılım konusunda eğitim durumunun anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

Araştırmada kararlara katılımın örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü Anova testine göre değerlendirilmiştir. Analizde karara katılım konusunda örgütte çalışma süresine göre bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Bu farklılığın tespiti için Tukey HSD testi yapılmış ve örgütte 7-10 yıl arası çalışanların 0-3 yıl arası çalışanlardan daha fazla kararlara katıldıkları belirlenmiştir. ($p=0,0035<0,05$)

Araştırmada örgüt yapısında yetki hiyerarşisi değişkenin yaşa, eğitim durumuna, örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü Anova testine göre değerlendirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde yetki hiyerarşisi değişkenin yaşa eğitim durumuna, örgütte çalışma süresine göre bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Araştırmada örgüt yapısında inisiyatif değişkenin yaşa, eğitim durumuna, örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü Anova testine göre değerlendirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde inisiyatif değişkenin yaşa eğitim durumuna, örgütte çalışma süresine göre bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Araştırmada örgüt yapısında kurallara uyma değişkenin yaşa, eğitim durumuna, örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü Anova testine göre değerlendirilmiştir. Yapılan analiz Tablo 4.13'de sunulmaktadır.

Tablo: 4.13

Kurallara Uyma Açısından Tek Yönlü Anova Testi

Özellik		Ort.	F	P
Yaş	20-25	3,5000	0,384	0,820
	26-35	3,5926		
	36-45	3,6792		
	46-54	3,7857		
	55 ve Ustu	3,8333		
Eğitim Durumu	İlkokul	4,0000	0,770	0,573
	Lise	3,5606		
	Yüksekokul	3,5714		
	Lisans	3,6577		
	Yüksek Lisans	3,7971		
	Doktora	3,2000		
Örgütte Çalışma Süresi	0-3	3,2157	3,997	0,004
	4-6	3,7660		
	7-10	3,8167		
	11-15	3,5952		
	16 ve Ustu	3,8205		

Yapılan analiz sonucunda kurallara uyma konusunda yaşın anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Analizde kurallara uyma eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

Analizde kurallara uyma konusunda örgütte çalışma süresine anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farkın kaynağı incelendiğinde Tukey HSD testi sonucunda örgütte 7-10 yıl süreyle çalışanların 0-3 yıl arası çalışanlara göre kurallara uymalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.($p=0,004<0,05$)

İnovasyon değişkenlerine göre yapılan Anova testi sonuçları;

Araştırmada inovasyonda örgütsel öğrenme değişkenin yaşa, eğitim durumuna ve örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü Anova testine göre değerlendirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde örgütsel öğrenme değişkenin yaşa eğitim durumuna, örgütte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Araştırmada inovasyonda çalışan odaklılık değişkenin yaşa, eğitim durumuna ve örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü Anova testine göre değerlendirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde çalışan odaklılık değişkenin yaşa eğitim durumuna, örgütte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Araştırmada inovasyonda değere yönelim değişkenin yaşa, eğitim durumuna ve örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü Anova testine göre değerlendirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde değere yönelim değişkenin yaşa eğitim durumuna, örgütte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Araştırmada inovasyonda yeniliği destekleyen yapı değişkenin yaşa, eğitim durumuna, örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü Anova testine göre değerlendirilmiştir. Yapılan analiz Tablo 4.14'de sunulmaktadır.

Tablo: 4.14**Yeniliği Destekleyen Yapı Açısından Tek Yönlü Anova Testi**

Özellik		Ort.	F	p
Yaş	20-25	3,4250	0,384	0,820
	26-35	3,4877		
	36-45	3,4434		
	46-54	3,6250		
	55 ve Ustu	3,8750		
Eğitim Durumu	İlkokul	3,8333	0,179	0,970
	Lise	3,4432		
	Yüksekokul	3,5000		
	Lisans	3,5000		
	Yüksek Lisans	3,4891		
	Doktora	3,3000		
Örgütte Çalışma Süresi	0-3	3,0956	4,963	0,01
	4-6	3,7660		
	7-10	3,6812		
	11-15	3,2857		
	16 ve Ustu	3,3846		

Yapılan analizde sonucunda yeniliği destekleyen yapı konusunda yaşın anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Yapılan analizde sonucunda yeniliği destekleyen yapı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

Yapılan analizde sonucunda yeniliği destekleyen yapı konusunda örgütte çalışma süresine göre bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farkın kaynağı incelendiğinde Tamhane test sonuçlarına göre örgütte 4-6 yıl aralığında çalışanların 7-10 yıl aralığına göre yeniliği daha fazla destekledikleri belirlenmiştir. ($p=0,01<0,05$)

Araştırmada inovasyonda risk alma değişkenin yaşa, eğitim durumuna ve örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü Anova testine göre değerlendirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde risk alma değişkenin yaşa eğitim durumuna, örgütte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Örgüt Kültürü değişkenlerine göre yapılan Anova testi sonuçları;

Araştırmada örgüt kültüründe vizyon değişkenin yaşa, eğitim durumuna ve örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü Anova testine göre değerlendirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde vizyon değişkenin yaşa eğitim

durumuna, örgütte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Araştırmada örgüt kültüründe tutarlılık değişkenin yaşa, eğitim durumuna, örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü Anova testine göre değerlendirilmiştir. Yapılan analiz Tablo 4.15’de sunulmaktadır.

Tablo: 4.15

Tutarlılık Açısından Tek Yönlü Anova Testi

Özellik		Ort.	F	p
Yaş	20-25	3,5000	1,083	0,367
	26-35	3,4861		
	36-45	3,7524		
	46-54	3,6696		
	55 ve Ustu	3,6875		
Eğitim Durumu	İlkokul	3,9167	0,604	0,697
	Lise	3,7614		
	Yüksekokul	3,6607		
	Lisans	3,5101		
	Yüksek Lisans	3,6033		
	Doktora	3,4250		
Örgütte Çalışma Süresi	0-3	3,1324	4,639	0,001
	4-6	3,6941		
	7-10	3,7531		
	11-15	3,6384		
	16 ve Ustu	3,8654		

Yapılan analizde sonucunda tutarlılık konusunda yaşın anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Yapılan analizde Tutarlılığın eğitim durumunun anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

Yapılan analizde Tutarlılık konusunda örgütte çalışma süresinde farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu farkın kaynağı incelendiğinde Tamhane testi sonuçlarına göre 7-10 yıl aralığında çalışanlar ile 16 ve Üstü yıl çalışanların diğer yıllara göre çalışanlardan tutarlılıklarının daha fazla olduğu belirlenmiştir.($p=0,01<0,05$)

Araştırmada örgüt kültüründe uyum değişkenin yaşa, eğitim durumuna ve örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü Anova testine

göre değerlendirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde uyum değişkenin yaşa eğitim durumuna, örgütte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Araştırmada örgüt kültüründe işe katılım değişkenin yaşa, eğitim durumuna, örgütte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü Anova testine göre değerlendirilmiştir. Yapılan analiz Tablo 4.16'de sunulmaktadır.

Tablo: 4.16

İşe Katılım Açısından Tek Yönlü Anova Testi

Özellik		Ort.	F	p
Yaş	20-25	2,8800	1,116	0,351
	26-35	2,8049		
	36-45	3,0226		
	46-54	2,9857		
	55 ve Ustu	2,6000		
Eğitim Durumu	İlkokul	3,6667	3,489	0,005
	Lise	2,9545		
	Yüksekokul	2,6571		
	Lisans	3,0243		
	Yüksek Lisans	2,7913		
	Doktora	2,2800		
Örgütte Çalışma Süresi	0-3	2,7765	0,486	0,746
	4-6	2,9745		
	7-10	2,9250		
	11-15	2,8714		
	16 ve Ustu	2,8308		

Yapılan analiz sonucunda işe katılım konusunda yaşın anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

Yapılan analiz sonucunda işe katılım eğitim durumuna göre bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Bu farkın kaynağı incelendiğinde Tukey HSD testi sonucuna göre ilkokul mezunlarının doktora mezunlarına göre işe katılımının daha fazla olduğu belirlenmiştir. ($p=0,005<0,05$)

Yapılan analiz sonucu işe katılım konusunda örgütte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

4.5.6. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemidir.²⁹⁴

4.5.6.1. Test Edilecek İstatistiki Hipotezler

Yapılan literatür araştırması sonrasında aşağıda belirtilen hipotezler elde edilmiştir.

Merkezileşme boyutu alt boyutuna ait hipotezler.

H1a: Karara katılımın örgütsel öğrenme ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H1b: Karara katılımın çalışana odaklılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H1c: Karara katılımın değere yönelim ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H1d: Karara katılımın yeniliği destekleyen yapı ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H1e: Karara katılımın risk alma ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H1f: Karara katılımın vizyon ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H1g: Karara katılımın tutarlılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H1h: Karara katılımın uyum ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H1ı: Karara katılımın işe katılım ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2a: Yetki hiyerarşisinin örgütsel öğrenme ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2b: Yetki hiyerarşisinin çalışana odaklılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2c: Yetki hiyerarşisinin değere yönelim ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2d: Yetki hiyerarşisinin yeniliği destekleyen yapı ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2e: Yetki hiyerarşisinin risk alma ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2f: Yetki hiyerarşisinin vizyon ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2g: Yetki hiyerarşisinin tutarlılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2h: Yetki hiyerarşisinin uyum ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H2ı: Yetki hiyerarşisinin işe katılım ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

²⁹⁴ Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, s.143.

Biçimselleşme boyutu alt boyutuna ait hipotezler.

H3a: İnisiatifin örgütsel öğrenme ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H3b: İnisiatifin çalışana odaklılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H3c: İnisiatifin değere yönelim ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H3d: İnisiatifin yeniliği destekleyen yapı ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H3e: İnisiatifin risk alma ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H3f: İnisiatifin vizyon ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H3g: İnisiatifin tutarlılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H3h: İnisiatifin uyum ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H3ı: İnisiatifin işe katılım ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H4a: Kurallara uymanın örgütsel öğrenme ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H4b: Kurallara uymanın çalışana odaklılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H4c: Kurallara uymanın değere yönelim ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H4d: Kurallara uymanın yeniliği destekleyen yapı ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H4e: Kurallara uymanın risk alma ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H4f: Kurallara uymanın vizyon ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H4g: Kurallara uymanın tutarlılık ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H4h: Kurallara uymanın uyum ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H4ı: Kurallara uymanın işe katılım ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

Araştırmada değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz Tablo 4.17'da verilmiştir.

Tablo:4.17

Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1-Karara Katılım	1												
2-Yetki Hiyerarşisi	-,182*	1											
3-İnisiyatif	-,002	,008	1										
4-Kurallara Uyma	,266**	,070	-,180*	1									
5-Örgütsel Öğrenme	,367**	-,161*	,024	,380**	1								
6-Çalışan Odaklılık	,366**	-,147	,011	,328**	,709**	1							
7-Değere Yönelim	,351**	-,080	,142	,288**	,725**	,761**	1						
8-Yeniliği Destekleyen Yapı	,253**	-,073	,016	,414**	,667**	,623**	,637**	1					
9-Risk Alma	,244**	,053	,094	,228**	,546**	,432**	,508**	,573**	1				
10-Vizyon	,429**	-,086	,133	,377**	,711**	,458**	,624**	,540**	,419**	1			
11-Tutarlılık	,452**	-,077	,095	,403**	,691**	,450**	,529**	,629**	,472**	,826**	1		
12-Uyum	,397**	,011	,098	,464**	,601**	,402**	,551**	,586**	,417**	,800**	,798**	1	
13-İşe Katılım	,568**	,562**	,016	,258**	,156*	,168*	,197*	,070	,166*	,225**	,239**	,263**	1

Korelasyon analizi sonuçlarına göre;

Örgüt yapısı boyutları ile inovasyon değişkenlerine arasındaki ilişki incelendiğinde; karara katılım ile örgütsel öğrenme, çalışan odaklılık, değere yönelim yeniliği destekleyen yapı ve risk alma arasındaki pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yetki hiyerarşisi ile örgütsel öğrenme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Kurallara uyma ile örgütsel öğrenme, çalışan odaklılık, değere yönelim, yeniliği destekleyen yapı, risk alma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgüt yapısı boyutları ile örgüt kültürü değişkenlerine arasındaki ilişki incelendiğinde; karara katılım ile vizyon, tutarlılık, uyum ve işe katılım arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yetki hiyerarşisi, inisiyatif ile vizyon, tutarlılık, uyum ve arasında bir ilişki bulunamamıştır. Yetki hiyerarşisi ile işe katılım arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Kurallara uyma ile vizyon, tutarlılık, uyum ve işe katılım arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

İnovasyon değişkenleri ile örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel öğrenme ile vizyon arasında yüksek, tutarlılık, uyum ve işe katılım arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışan odaklılık ile vizyon, tutarlılık, uyum ve işe katılım arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Değere yönelim ile vizyon, tutarlılık, uyum ve işe katılım arasında yönlü pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında test edilen hipotezler H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H1g, H1h ve H1ı, hipotezleri desteklenmiştir.

H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f, H2g, H2h hipotezleri reddedilmiştir. H2ı hipotezi desteklenmiştir.

H3a, H3b, H3c, H3d, H3e, H3f, H3g, H3h ve H3ı hipotezleri reddedilmiştir.

H4a, H4b, H4c, H4d, H4e, H4f, H4g, H4h ve H4ı hipotezleri desteklenmiştir.

4.5.7. Regresyon Analizi

Bir değişkenin diğer değişkenler tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye yarayan istatistiki yöntemdir.²⁹⁵ Faktör analizi sonucu elde örgüt yapısı faktörlerinin inovasyon ve örgüt kültürü üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Regresyon analizi yapılırken SPSS analizi sırasında stepwise komutu seçilerek sadece açıklayıcı etkiye sahip faktörlerin analizinin yapılması sağlanmıştır. Yapılan analiz sonucu Tablo 4.18'de verilmiştir.

²⁹⁵ Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, s.154.

Tablo:4.18**Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken:	Adjusted R Square	F	p	Beta	t	Anl. p	Durbin Watson
Inovasyon ve Örgüt Kültürü Faktörleri	Örgüt Yapısı Faktörleri							
Çalışan Odaklılık	Karara Katılım	0,441	43,320	0,000	0,168	2,542	0,012	1,884
Tutarlılık					0,263	3,914	0,000	
İşe Katılım					0,447	7,840	0,000	
Örgütsel Öğrenme	Yetki Hiyerarşisi	0,372	46,660	0,000	0,602	9,52	0,000	1,763
İşe Katılım					-0,255	-4,034	0,000	
Yeniliği Destekleyen Yapı	Kurallara Uyma	0,259	19,720	0,000	0,238	2,829	0,005	1,578
Uyum					0,281	3,326	0,002	
İşe Katılım					0,168	2,374	0,019	

Yapılan analiz sonucunda Tablo 4.18 incelendiğinde örgüt yapısı faktörlerinden Karara katılımın inovasyon faktörlerinden çalışan odaklılık faktörü ile örgüt kültürü faktörlerinden tutarlılık ve işe katılım faktörlerine pozitif yönde açıklayıcı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Yetki hiyerarşisi faktörünün inovasyon faktörlerinden örgütsel öğrenme ile pozitif yönde örgüt kültürü faktörlerinden işe katılım ile de negatif yönde açıklayıcı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Kurallara uyma faktörünün inovasyon faktörlerinden yeniliği destekleyen yapı ile örgüt kültürü faktörlerinden uyum ve işe katılım arasında pozitif yönde açıklayıcı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

4.5.8. Karmaşıklık Düzeyi İle İlgili Bulgular

Örgüt yapısı ölçeğinde yer alan 23 ve 24 numaralı ifadeler örgüt yapısının “karmaşıklık” boyutunu anlamaya yönelik ifadelerdir. Bu sorulara ait betimsel istatistikler aşağıda verilmiştir. Ayrıca bu soruları desteklemeye yönelik olarak sorulan ve ankette sadece çalışanlardan birinin cevap vermesinin istenen sorularda 23 ve 24 numaralı soruları desteklemek amacıyla oluşturulmuştur.

Tablo:4.19

Örgüt Yapısının Karmaşıklık Boyutuna İlişkin Sorular

İfadeler	N	Min.	Mak.	Ort.	Standart Sapma
Şirkette çok çeşitli fonksiyonlara sahip departman ve bölüm vardır.	162	1	5	3,8272	1,0489
Bir alt kademe yöneticisi (şef, amir vs.) ile en üst kademe yöneticisi arasında oldukça fazla yönetici kademesi vardır.	162	1	5	2,5802	1,1621
Geçerli Yanıt	162				

Sonuçlara bakıldığında dikey farklılaşmanın çok olmadığı, daha az hiyerarşik bir yapılanmanın olduğunu anlaşılmaktadır. Sonuçlardan yatay farklılaşmanın yoğun olduğu anlaşılmaktadır.

Bireysel anketlerdeki 23 ve 24 sıra numaralı sorular yatay ve dikey farklılaşmada konusunda katılımcılardan fikir almaya yönelik sorulan soruların cevap dağılımı şu şekilde olmuştur.

Tablo: 4.20**Yatay Farklılaşma Frekans Tablosu**

Şirkette çok çeşitli fonksiyonlara sahip departman ve bölüm vardır	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	3,1	3,1
Katılmıyorum	19	11,7	11,7
Kararsızım	18	11,1	11,1
Katılıyorum	77	47,5	47,5
Çok Katılıyorum	43	26,5	26,5
Toplam	162	100	100

Yukarıda tablo 4.20'de görüldüğü üzere ankete cevap verenlerin büyük bir çoğunluğunun çalıştıkları örgütte çeşitli fonksiyonlara sahip birçok departman bulunduğunu belirtmiştir.

Tablo:4.21**Dikey Farklılaşma Frekans Tablosu**

Bir alt kademe yöneticisi (şef, amir vs.) ile en üst kademe yöneticisi arasında oldukça fazla yönetici kademesi vardır.	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç Katılmıyorum	28	17,3	17,3
Katılmıyorum	65	40,1	40,1
Kararsızım	24	14,8	14,8
Katılıyorum	37	22,8	22,8
Çok Katılıyorum	8	4,9	4,9
Toplam	162	100	100

Yukarıda tablo 4.21’de görüldüğü üzere ankete cevap verenlerin büyük bir çoğunluğunun çalıştıkları örgütte oldukça fazla yönetim kademesi bulunmadığı belirtmiştir.

Anket tasarımında sadece aynı örgütten bir kişinin cevaplama istenen bölümde yatay farklılaşmanın derecesinin anlaşılması için departmanların sayısı ve yönetim kademelerinin bölümlendirilmesi puanlandırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre her bir departmana 1 puan verilmiştir. Ankete katılan 68 örgütün tüm departmanlara sahip olacağı varsayımıyla 7 departman 7 puan olarak hesaplanmıştır. Örgütlerin tüm departmanlara sahip olduğu düşünürsek 476 puan olarak belirlenmiştir. Yönetim kademeleri için de her bir yönetim kademesi için 1 puan verilmiştir. Hepsinin olabileceği varsayımıyla 68 örgüt için 204 puan olarak belirlenmiştir. Buna göre 469+201 puan yatay karmaşıklık derecesini en yüksek durumunu ifade etmektedir.

Ankete cevap veren örgütlerin puanlaması sonucu ortaya çıkan karmaşıklık derecesi ise 365+99 olarak bulunmuştur.

Ankete cevap veren örgütlerden 10 tanesi tüm departmanlara sahip olduğunu belirtmiştir. 6 örgüt yönetim kademelerinin bölümlendirmesinde her üç seçeneği de işaretlemiştir. 11 örgüt ise hem mal ve hizmet hem de fonksiyona göre bölümlendiğini belirtmiştir.

Anket tasarımında sadece aynı örgütten bir kişinin cevaplama istenen bölümde dikey farklılaşmanın derecesinin anlaşılması için sorulan “Şirketinizde en üst yönetici ile en alt birim yöneticisi (örneğin genel müdür ile şef) arasında kaç kademe vardır?” sorusuna verilen cevaplar literatürle örtüşmekte birlikte dağılım şöyle belirlenmiştir;

- 3 örgüt 1 kademe
- 18 örgüt 2 kademe
- 17 örgüt 3 kademe
- 16 örgüt 4 kademe
- 5 örgüt 5 kademe
- 8 örgüt 6 kademe
- 1 örgüt 8 kademe şeklinde cevap verdiği görülmüştür.

SONUÇ

Örgüt yapısının, inovasyon ve örgüt kültürüne etkisi konulu çalışmamızın amacı bunların arasındaki ilişkileri ve birbirine etkileri olup bu bağlamda çalışmamızın birinci bölümünde örgüt ve örgütlenme ilkeleri ile örgüt yapısı kavramlarının tanımı, örgüt yapısının unsurları olan merkezileşme, biçimselleşme ve karmaşıklık hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca bu bölümde örgüt yapılarını etkileyen unsurlar ile literatürde genel kabul gören örgüt yapıları ele alınarak anlatılmıştır.

II. bölümünde inovasyonun tanımı ve tarihi, inovasyonun önemi, ilişkili olduğu kavramlar, kapsamı, kaynakları ile inovasyon türleri, inovasyon süreci, kaynakları ve inovasyonun önündeki engeller ve inovasyon da kararlılık konularını hakkında bilgi verilmiştir.

III. bölümünde kültürün tanımı ve önemi, örgüt kültürünün tanımı ve oluşumu, örgüt kültürünü oluşturan öğeler, benzer kavramlarla ilişkileri ve başlıca örgüt kültürü modelleri anlatılmıştır.

Çalışmamızın IV. bölümünde ise; çalışmamızın konusunu oluşturan araştırma bulguları ve değerlendirilmelere yer verilmiştir. Bu bölümde veri toplama yöntemi araştırmanın amacı, sınırlılıkları, ana kütle ve örneklem seçimi hakkında bilgi verilmiş, kullanılan istatistiki teknikler ve bunların sonuçları gösterilmiştir.

Araştırmanın amacı örgüt yapısının, inovasyon ve örgüt kültürüne etkisi olup yapılan çalışmada örgüt yapısı ölçeği olarak Hage ve Aiken tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin boyutları Hage Aiken tarafından belirlenen Merkezileşme ve Biçimselleşme boyutlarıyla örtüşmektedir. Yazarlar tarafından merkezileşme boyutu iki faktöre indirilmiştir. Bu çalışmamızda da merkezileşme boyutu iki faktör olarak birebir yazarlar tarafından belirlenen sorularla örtüşmüştür. Biçimselleşme boyutunda ise yazarlar üç faktör olarak belirlemiştir. Çalışmamızda ise biçimselleşme faktörü iki faktör olarak belirlenmiştir. Bu faktörleri oluşturan sorularda birkaç değişiklik olmuş bazı sorular ise çıkartılmıştır. Bunun nedeni olarak soruların Türkiye'deki çalışanlar tarafından farklı yorumlanmasından kaynaklanması muhtemeldir.

Araştırma sonucunda örgüt yapısı ölçeğinin uygulanması sonucu "Karara Katılım, Yetki Hiyerarşisi, İnisiyatif, Kurallara Uyuma" faktörler ortaya çıkmıştır.

Çalışmamızda C.Brooke Dobni tarafından kullanılan inovasyon ölçeği bu çalışmada kullanılmıştır. Dobni'nin uyguladığı ölçek sonucunda dokuz faktör ortaya çıkmışken bu çalışmamızda beş faktör ortaya çıkmıştır. Bulunan faktörler de Dobni'nin

çalışmasıyla örtüşmektedir. Faktör sayısının düşmesinin nedeni olarak soruların Türkiye'deki çalışanlar tarafından farklı yorumlanması ve inovasyon konusuna örgütlerin şüpheli bakmalarının faktör sayısının azalmasında etkili olduğu söylenebilir.

Çalışma sonucuna göre ölçeğin uygulanmasından sonra "Örgütsel Öğrenme, Çalışan Odaklılık, Değere Yönelim, Yeniliği Destekleyen Yapı ve Risk Alma" faktörleri ortaya çıkmıştır.

Araştırmada Daniel Denison tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Denison' un çalışması sonucu bulunduğu faktörler ile bu çalışmada bulunan faktörler birbiriyle örtüşmektedir.

Çalışma sonucuna göre ölçeğin uygulanmasından sonra "Vizyon, Tutarlılık, Uyum ve İşe Katılım" faktörleri ortaya çıkmıştır;

Araştırma sonucu elde edilen bulguları göre;

Araştırmamıza katılan çalışanların demografik özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde; araştırmaya katılanların 104'ü(%64,20) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Bu da yönetici kadrolarında hala erkek egemenliğinin sürdüğünün bir göstergesi olabilir. Yine çalışanların 119'unun(%73,50) evli, 26-45 yaş arasında ve üniversite mezunu kişilerden oluştuğu ortaya çıkmıştır. Çalışma süresi olarak ise 81'inin (%50) aynı örgütte altı yıldan fazla çalıştığı belirlenmiştir.

Araştırmada kadın çalışanların örgüt yapısında yetki hiyerarşisini erkeklere göre daha fazla önemsedikleri belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak yönetim kademelerinde hala erkek egemenliğinin sürmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmada evli çalışanların örgütün koyduğu kuralları benimseme açısında bekâr çalışanlara göre daha fazla önemsedikleri görülmüştür.

Araştırmada örgütlerde alınan kararlara katılmanın genç çalışanlardan çok kıdemli çalışanlara daha fazla söz hakkı verildiği söylenebilir. Ayrıca örgütte ilk yıllarında bulunan çalışanların karara katılımında kıdemli çalışanlara daha fazla ayrıcalık verildiği söylenebilir.

Araştırmada inovasyonu örgütte 4-6 yılları arası çalışanların diğer yıllara göre çalışanlardan daha fazla önemsedikleri söylenebilir. Bunun nedeni de örgütteki belli bir yıl geçtikten sonraki tecrübelerini örgüte aktarma isteği şeklinde açıklanabilir.

Araştırmada örgütteki işe katılımın ilkökul mezunu çalışanların daha fazla olduğu söylenebilir. Bunun nedeni bu grup çalışanların işi bizzat yaptıkları ve uyguladıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmamızda merkezileşmenin alt boyutu olan karar katılım boyutunun inovasyon açısından olumlu yönde bir sonuç vermiştir. Bu bize göstermektedir ki örgütte alınan kararlara katılan, fikri sorulan çalışanların inovasyonun benimsenmesinde ve uygulamasında ya da ortaya çıkmasında önemli bir faktör haline geldiğini göstermektedir.

Merkezileşmenin alt boyutu olan yetki hiyerarşisi ile inovasyon arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bunun nedeni olarak da yetki hiyerarşisi kişilerin özgün düşünme ve problem çözme kabiliyetlerini sınırlandığı ya da kendisine sınırlı yetki verildiğinden ötürü önüne çıkan fırsatları görememeleri ve risk almaktan kaçınmaları şeklinde açıklanabilir.

Merkezileşmenin örgüt kültürü açısından kararlara katılım alt boyutu ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Kararlara katılımı esas alan ya da benimseyen bir örgüt, örgüt kültürünü daha rahat yönettiği söylenebilir. Bu da merkezi örgütün işlerin yürütülmesinde, koordinasyonun sağlanmasında ve yöneticilerin saygınlık sahibi olması ile açıklanabilir.

Merkezileşmenin örgüt kültürü açısından yetki hiyerarşisi alt boyutu ile sadece örgüt kültürü değişkenlerinden işe katılım ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Bunun sebebi olarak yetki hiyerarşisinde herkes kendi astının yaptığı isten sorumlu tutulması ile açıklanabilir.

Araştırmamızda biçimselleşmenin alt boyutlarından inisiyatif ile inovasyon ve örgüt kültürü arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Biçimselleşmenin alt boyutundan kurallara uyma boyutunun inovasyon açısından olumlu bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Bu da bize göstermektedir ki kurallara uyma örgütün inovasyon yapma ya da başka bir değişle alışılmışın dışına çıkma faaliyetlerinde bir engel teşkil etmediğinin göstergesi olarak açıklanabilir.

Kurallara uyma açısından örgüt kültürü ise olumlu yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Bunun sebebi olarak da yazılı kuralların çalışanlara benimsetilmesi olarak açıklanabilir.

Çalışmada kullanılan örgüt yapısı ölçeği sonuçlarına göre İstanbul Avrupa Yakasında faaliyet gösteren örgütlerin merkezileşme, biçimselleşme ve karmaşıklık dereceleri hakkında bilgi vermesi tezin literatüre bir katkısı olarak söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında merkezileşmenin ve biçimselleşmenin normal dağılım gösterdiği ve aşırı uç noktalarda olmadığı söylenebilir. Karmaşıklık boyutunun ise yatay karmaşıklığın dikey karmaşıklığa göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda yapılan araştırma sonucunda örgütlerin büyük bir çoğunluğunun mekanik örgüt yapısına sahip oldukları söylenebilir. Mekanik örgüt yapılarında da esas olan yetki ve hiyerarşik kontrolü esas alan, yapılacak işlerin üstler tarafından belirlendiği, ast-üst ilişkisinin önemli olduğu yapılardır. Yapılan araştırmayla örgüt yapısının, örgütün inovasyon uygulama ve kültürü üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Ancak bu etkinin mekanik örgüt yapısına sahip olan örgütlerde de sınırlı bir seviyede gelişmeye izin verdiği görülmektedir.

Günümüzde mevcut örgütlerin iş yaşamında kalabilmek ve varlıklarını uzun süre devam ettirebilmek için yapmaları gerekenlerden biri de inovasyon ve kendilerini başarıya ulaştıracak doğru bir örgüt kültürüdür. Çünkü örgütler, çevrelerinde yaşanan değişimlere kayıtsız kalmamak ve varlığını devam ettirmek amacıyla ürün, hizmet, yapı, süreç ve stratejilerini sürekli yenilemek ve değiştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Bu nedenle örgütlerin inovasyon ve doğru bir örgüt kültürü oluşturabilmesi için; örgüt yönetiminin desteğine, örgüt yapısının katılıma ve işbirliğine imkân vermesine, biçimsel olmayan mekanizmaların daha sık kullanmasına, örgüt içi ve dışı sınırların kaldırmasına bağlıdır. Bununla birlikte örgütlerin daha inovasyon odaklı ve doğru örgüt kültürünü oluşturması için mekanik yapının baskısında kurtularak, başarısızlıklardan ders çıkararak, çalışanlarını risk ve inisiyatif almasına izin vererek, bilgi paylaşımını ve iletişimi serbest hale getirerek, esneklik ve otonomiye destekleyen organik örgüt yapılarına yönelmesiyle olabilecektir.

Günümüzde insan fikir ve düşünceleri kolaylıkla dünyanın bir ucuna saniyeler içinde iletilmektedir. Bu fikir ve düşünceler farklı görüş açılarıyla hiç umulmadık şekilde karşımıza insanlığa hizmet eder bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu fikirleri örgütler kendi bünyelerinde tutmaya çalışmalıdır. Örgüt yöneticileri çalışanların fikirlerini rahatça

paylaşabileceği, kolaylıkla üst yönetimle iletişim haline geçebileceği ve çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecek ve insanı temel alan bir örgüt yapısı benimsemesi gerekmektedir.

Bilindiği gibi inovasyon çalışmalarını etkileyen faktörlerden biri de örgüt yapısıdır. Örgüt yapısı çalışanların işletme süreçlerine katılımlarına, farklı fikirleri ileri sürmelerine olanak sağlarsa, örgütün yüksek inovasyon alt yapısına sahip olduğu görülecektir. Özellikle örgüt, çevrenin beklenti ve taleplerini çok net ve zamanında anlaması ve buna uygun tepkiler vermeye dönük bir örgütsel yapıya sahip örgütlerin, aynı düşünceden hareketle daha inovatif ve rekabetçi olabilecekleri görülecektir. Bu yüzden yöneticiler örgüt yapısını günümüzdeki farklı yaklaşım ve düşünceler üzerine esnek bir yapı olacak şekilde kurmalıdır.

Bu çalışmada çalışan sayısı en az elli olan örgütler seçilmiştir. Bundan sonraki bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılar KOBİ'ler üzerinde ya da farklı bölgelerde bu çalışmayı yapılabilir. Bu çalışmada sektörel olarak ele alınmamıştır. Araştırmacılar bu konuyu sektörlere göre de araştırabilirler. Ayrıca bu çalışmada örgütlerin ISO 9000 Kalite Güvence Belgesine sahip olmasına özen gösterilmiştir. Araştırmacılar ISO 9000 Kalite Güvencesi olmayan örgütlerde de bu çalışmayı yapabilirler.

EK-1 ANKET FORMU



**MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLAR ARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI**

ANKET FORMU

Sayın Yetkili;

Bu çalışma Marmara Üniversitesi Uluslararası Kalite Yönetimi bünyesinde “Örgüt yapısının örgüt kültürü ve inovasyona(Yenilikçilik) etkilerini ölçmek amacıyla yapılmaktadır. Çalışmanın Tez danışmanlığını Uluslararası Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Canan Çetin yapmaktadır. Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye, belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle cevap veriniz. Ankete katılım gönüllülük esasına göre olup sonuçlar tamamen genel ortalamalar üzerinden değerlendirilecektir. Çalışma sonuçları arzu eden firmalara e-mail ile bildirilecektir.

Anket yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır. Kıymetli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Ali AYDOĞDU
Marmara Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Genel ve Demografik Bilgiler:

Örgütünüzün Faaliyet Gösterdiği Sektör:

☐ Gıda ☐ Sağlık ☐ İmalat ☐ Hizmet ☐ Tekstil ☐
Metal/Kimya

☐ Finans ☐ Ulaştırma ☐ Bilişim ☐ Otomotiv ☐ Medya ☐ İnşaat

☐ Elektrik/Elektronik Diğer:

Cinsiyet: Kadın ☐ Erkek ☐

Medeni Durum: Evli ☐ Bekâr ☐

Eğitim Durumunuz:

☐ İlkokul ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Yaşınız:

Örgütte Çalışma Süreniz:.....

Örgüt Yapısına İlişkin İfadeler

S. No	Lütfen aşağıdaki soruları, size uygun sıklık derecesine göre puanlayınız. (1: hiçbir zaman – 2: nadiren 3: Ara sıra – 4: sık sık – 5: her zaman)	Puanlama				
		1	2	3	4	5
1	Yeni eleman alım kararına katılımınız ne sıklıktadır?					
2	Çalışanların terfi kararlarına katılımınız ne sıklıktadır?					
3	Yeni şirket politikalarının uygulanma kararına katılımınız ne sıklıktadır?					
4	Yeni programların uygulanma kararına katılımınız ne sıklıktadır?					
	Lütfen aşağıdaki ifadelere, ne ölçüde katıldığınızı puanlayınız. (1: Hiç Katılmıyorum – 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım – 4: Katılıyorum – 5: Çok Katılıyorum)					
5	Üstümüz bir kararı onaylamadıkça, fazla bir şey yapamayız.					
6	Kendi kararlarını vermek isteyen biri hemen engellenir.					
7	Son kararı almak için, ufak sorunlar bile bir üst kademeye iletilir.					
8	Her işi yapmadan önce üstüme sormak zorundayım.					
9	Aldığım her karar, üstümün onayından geçmelidir.					
10	Pek çok konuda kendi kendimin patronu olduğumu hissederim.					
11	Çalışanlar kendi kararını, herhangi birinin kontrolüne ihtiyaç duymadan alır.					
12	Şirkette işlerin nasıl yapılacağı işi yapan kişilerin inisiyatifine bırakılmıştır.					
13	Çalışanlar istedikleri gibi çalışmakta serbest bırakılmışlardır.					
14	Şirkette pek çok kişi, işle ilgili kuralları kendi koyar.					
15	Çalışanlar kural ihlalleri konusunda sık sık kontrolden geçirilirler.					
16	Çalışanlar, kurallara uyup uymadıklarının takibinin yapıldığını hissederler.					
17	Nasıl bir durum ortaya çıkarsa çıksın, onun üstesinden gelmek için izlememiz gereken prosedürlerimiz vardır.					
18	Herkesin yaptığı belirli bir iş vardır.					

19	İş konusunda uygun prosedürlere göre hareket etmemiz sık sık vurgulanır.					
20	Şirket herkesin iş performansının yazılı kaydını tutar.					
21	Her zaman, katı çalışma prosedürleri takip etmemiz gerekir.					
22	Ne zaman bir sorunla karşılaştık, çözümü için belli bir kişiye gitmemiz beklenir.					
23	Şirkette çok çeşitli fonksiyonlara sahip departman ve bölüm vardır.					
24	Bir alt kademe yöneticisi (şef, amir vs.) ile en üst kademe yöneticisi arasında oldukça fazla yönetici kademesi vardır.					

Anketin bu bölümü, şirketin yatay ve dikey organizasyon yapısı hakkında bilgi verebilecek,

her şirketten tek bir kişinin cevaplaması gereken bölümdür.

Şirketinizde hangi departmanlar vardır?

Lütfen olanları işaretleyiniz.

- ☐ Muhasebe
- ☐ Finans
- ☐ Pazarlama ve Satış
- ☐ Üretim
- ☐ Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge)
- ☐ İnsan Kaynakları
- ☐ Bilgi İşlem (Bilişim Teknolojileri)
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz):

Şirketinizde yönetim kademeleri nasıl bölümlenmiştir? (Her üçünü ya da her ikisini işaretleyebilirsiniz.)

☐ Mal ve Hizmete göre.
(A ürünü müdürü, B ürünü müdürü gibi)

☐ Fonksiyon esasına dayalı bir şekilde
(Muhasebe müdürü, Üretim müdürü, İnsan Kaynakları müdürü gibi)

☐ Bölge temeline göre
(İstanbul Avrupa Yakası Bölgesi Müdürü, İstanbul Anadolu Yakası Bölgesi Müdürü gibi)

Şirketinizde en üst yönetici ile en alt birim yöneticisi (örneğin genel müdür ile şef) arasında kaç kademe vardır? _____

Şirketinizin idari kadrosu kaç kişidir? _____ , diğer çalışan sayısı kaç kişidir? _____

İnovasyona(Yenilikçilik) Yönelik İfadeler

S. No	Lütfen aşağıdaki ifadelere, ne ölçüde katıldığınızı puanlayınız. (1: Hiç Katılmıyorum – 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım – 4: Katılıyorum – 5: Çok Katılıyorum)	Puanlama				
		1	2	3	4	5
1	Gelecekte mevcut iş modelimizi geliştirmek için gereken süreci %50'ye kadar hızlandırabiliriz.					
2	Yenilikçiliğimizden kaynaklanan girişimleri desteklemek için yeni kaynaklar işlemeye veya mevcut kaynakları başka taraflara yönlendirmeye hazırız.					
3	Yenilikçilikle ilişkili kurumumuzun geniş bir kaynak havuzu mevcuttur.					
4	Yenilikçilikten kastımız ölçülebilir nitelikte (beşeri ve mali) kaynaklarla desteklenmesidir.					
5	Yeni ürün ve hizmetler için amaçlarımıza katkı sağlamayan ürün ve hizmetlere son vermeye hazırız.					
6	Yeni ürün ve hizmet teklifleri sunabilecek iyi bir geçmişe sahibiz.					
7	Başarılı olup olmayacakları belirsiz olsa bile yeni ürün ve hizmetler başlatmaya hazırız.					
8	Hataların oluşabileceği veya beklenen türden bir fırsatın ortaya çıkamayabileceği gibi bir anlayışa da hazırlıklıyız.					
9	Pazarlanabilir ürün ve hizmetler konusunda fikirler yaratmada hızlıyız.					
10	Proje yöneticilerinin projeleri hızlandırma, yavaşlatma, değiştirme ve iptal etme yetkileri bulunmaktadır.					
11	Yenilikçi girişimlerimizin etkinliğini ölçecek kriterlerimiz bulunmaktadır.					
12	Kurumumuzdaki yenilikçiliğe nasıl katkı sağladığımı anlıyorum.					
13	Çalışanlar eşit muamele görüyor ve bu katılım düzeylerine de yansıyor.					
14	Çalışanlar ve yöneticiler arasında güven ve karşılıklı saygı vardır.					
15	Bir çalışan olarak fikir yaratabildiğimi hissediyorum.					
16	Kurumdaki yenilikçi harekete bağlıyım ve yenilikçiliğe nasıl katkı sağlayacağımı da biliyorum.					
17	Daha iyi bir çözümü olduğuna inanıyorsam kurumdaki karar ve eylemleri sorgulayıp itiraz etmeye hazırım.					
18	Öğrenme kurumumuzdaki herkesi kapsar.					
19	Aldığım eğitim doğal olarak stratejik girişimleri desteklemeyle ilgilidir.					
20	Yeni becerileri, yetenekleri ve bilgileri geliştirmek için olan beklenti; yeniliği desteklemeye doğrudur.					
21	Kendimde yeniliği desteklemek için hangi eğitim/öğrenmeye ihtiyacımın olduğunu biliyorum.					
22	Yöneticiler yenilikçiliği desteklemek için uygun liderlik vasıflarına sahiptir.					
23	Ne öğrendiğimizi uygulamak için yetkilendirildim(güçlendirildim).					

24	Birimimizin/kurumumuzun değer zincirini ve önemli çıkarlarını iyi biliyorum.					
25	Hangi rakip ve müşteri kitlesine odaklanmamız gerektiği konusunda fikir sahibiyiz.					
26	Birçok kişinin belirsiz hatta karanlık olarak gördüğünü aydınlatmak için gereken bilgiyi temin etmeye hazırız.					
27	Sektör değişimlerini tahmin edebilmemiz için belirlememiz gereken rekabetçi ortamımızı anlama konusunda acele etmiyoruz.					
28	Ürettiğimiz bilgi piyasada herkesten farklı bir avantaj elde etmemizi sağlıyor.					
29	Yenilik sadece bir kelime değil, altta yatan bir kültürdür.					
30	Stratejik amacımızın temel dayanağı iş modelimizdir.					
31	Projeler, tasarımlar veya teşebbüsler ile uyumlu bir yenilik vizyonuna sahibiz.					
32	Kurumdaki yönetici takımının düşüncelerindeki farklılıktan dolayı, yöneticiler bir şeylerin nasıl yapılacağına dair farklı görüşlere sahiptir.					
33	Yeniliğin bir dizi tutarlı amaç ve hedefleri vardır ki bunlar ifade edilmiştir.					
34	Yenilik bu kurumda temel bir değerdir.					
35	Rekabet avantajını kazanmaya yönelik sürekli stratejik girişimlere sahibiz.					
36	Stratejik planlama sürecimiz süreç odaklının aksine fırsat odaklıdır.					
37	Değeri müşterilerimiz ile birlikte tanımlarız.					
38	Girişimde değer yaratmak için, değer zinciri içerisindeki diğerleri ile karşılıklı etkileşim içindeyiz.(örneğin pekakendeciler, distribütörler, tedarikçiler)					
39	Çalışanlar arasında müşteriler/paydaşlar için ne değeri yarattıkları hakkında görüş birliği vardır.					
40	Ürün/hizmetin geliştirme aşamasında yenilikleri ve yeni fikirlerin yer almasına özen gösteririm.					
41	Katma değer temelli kararlar için ihtiyacımız olan bilgileri alırım.					
42	Müşteriler/paydaşlara değeri teslim etmede hangi süreçlerde üstün olmak zorunda olduğumu anladım.					
43	Kendimi Yenilikçi/yaratıcı bir kişi olarak düşünürüm.					
44	Belirsizliği fırsat olarak görürüm, risk olarak değil.					
45	Kurumum kendi yararına yaratıcılığımı iyi yönde kullanır.					
46	Yaratıcı potansiyelimizi geliştirmek için zaman/fırsat verilmiştir.					
47	Eğer şans verilirse farklı şeyler yapmaya hazırım.					

Örgüt Kültürüne Yönelik İfadeler

S. No	Lütfen aşağıdaki ifadelere, ne ölçüde katıldığınızı puanlayınız. (1: Hiç Katılmıyorum – 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım – 4: Katılıyorum – 5: Çok Katılıyorum)	Puanlama				
		1	2	3	4	5
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.					
4	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
5	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
6	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
7	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
8	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
9	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
10	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					
11	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
12	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.					
13	Sorun Çıkan(Problematik) konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
14	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
15	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
16	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
17	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.					
18	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
19	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
20	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.					

21	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.					
22	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
23	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					
24	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
25	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.					
26	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
27	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
28	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
29	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
30	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					

EK- 2 ÖLÇEK İZİN FORMU

01.12.2011

Yeni | Yandla | Tümünü yandla | İlet | Sil | Gerekli | Süpür | İşaretle | Taşı | Kategoriler |

RE: Thesis subject.

Den: İletir |

u Dobni, Brooke | Kişilere ekle
Kime: ali aydogdu

12.12.2011

Yandla

Ali,

That survey is in the public domain now that it is published. Feel free to use the questions just as long as it is appropriately cited.

Best of luck,

Brooke Dobni

From: ali aydogdu (mailto:aydogdu-ali@hotmail.com)

Sent: Monday, December 12, 2011 1:59 AM

To: Dobni, Brooke

Subject: Thesis subject.

My name is Ali AYDOĞDU. I study Quality Management(BSC) in Marmara University in Turkey.

I work on a thesis named "The Effect of Organizational Structure on Innovation and Organizational Culture and a Research." with Prof. Dr. Canan Çetin.

While we are

searching survey questions about domain. We have found your paper named "Measuring Innovation Culture In Organizations."

If you let us we wish to use some of survey questions in your paper.

Best regards.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. 1. Basım. İstanbul: Beta, 2004.

Aktan, C. Can (Ed.). **Kurumsal Kültür**. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, 2006.

Anıl Çeçen, **Kültür ve Politika**, 2. Basım. Ankara: Gündoğan Yayınları, 1996.

Aşan, Öznur ve Eren Miski Aydın. **Örgütsel Davranış**. 1. Basım. İstanbul: Arıkan, 2006.

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. 2. Basım. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2002.

Ateş, M. Rauf. **İnovasyon Hayat Kurtarır**. İstanbul: Doğan Kitap, 2007.

Ayman, Ahmet. **Yenilik (İnovasyon)**. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü(GYTE) Yayınları, 1999.

Bahar, Emel. **İşletme Yönetimi**. 1. Basım. İstanbul: Beta, 2011.

Bakoğlu, Refika. **Çağdaş Stratejik Yönetim**. 1. Basım. İstanbul: Beta, 2010.

Balçık, Bahaettin. **İşletme Yönetimi**. 3. Basım. Ankara: Nobel, 2002.

Baltaş, Acar. **Türk Kültüründe Yönetmek**. 1. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2010.

Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. 3. Basım. İstanbul: Avcıol Basın-Yayın, 1993.

Barker, Alan. **Yenilikçiliğin Simyası**. Ahmet Kardam(çev.). İstanbul: MESS Yayınları, 2001.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. 3. Basım. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.

Bayram, Nuran. **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**. 1. Basım. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2009.

- Bolat, Tamer, Aytemiz Seymen ve Oya İnci Bolat. **Yönetim ve Organizasyon**. 1. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
- Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, 10. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003.
- Bumin, Birol. **İşletmelerde, Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:82, 1974.
- Burns, Tom ve G.M. Stalker. **The Management Of Innovation**. Tavistock: Publications, 1966.
- Can, Halil ve Semra Güney. **Genel İşletme; İlkeler, Kuramlar, Kurumlar**. 1. Basım. İstanbul: Arıkan, 2007.
- Cemalcılar, İlhan, Doğan Bayar, İnal C. Aşkun ve Şan Özalp. **İşletmecilik Bilgisi**. Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, 1994.
- Ceylan, Adnan. **Örgütsel Davranış**. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınları, 1998.
- Çetin, Canan, Esra Dinç Özcan, Erkan Taşkiran ve Ata Özdemirci. **Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 2010.
- Çetin, Canan. **Toplam Kalite Yönetimi: İlke Süreç Uygulama**, 3. Basım. İstanbul: Beta, 2010.
- Daft, Richard L. **Management**. 5. Basım. Chicago: The Dreyden Press, 2000.
- Daft, Richard L. **Organization Theory and Design**. 6. Basım. Ohio: South-Western Collage Publishing, 1998.
- Demirci, M. Kemal (Ed.). **İşletmecilik Kuram ve Uygulama**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2009.
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**. 6. Basım. İstanbul: Beta, 2003.
- Dinçer, Ömer. **Örgüt Geliştirme; Teori, Uygulama ve Teknikler**. 2. Basım. İstanbul: İz Yayıncılık, 1994.

- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 3. Basım. İstanbul: İz Yayıncılık, 1994.
- Dönmezer, Sulhi. **Toplumbilim**. İstanbul: Beta, 1994.
- Drucker, Peter F. **İnovasyon Öğretisi**. İlker Gülfidan(çev.). İstanbul: Mess Yayıncılık, 2011.
- Durna, Ufuk. **Yenilik Yönetimi**. 1. Basım. Ankara: Nobel, 2002.
- Durmuş, Beril, E.Serra Yurtkoru ve Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. 4. Basım. İstanbul: Beta, 2011.
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 6. Basım. İstanbul: Alfa Yayın, 1999.
- Elçi, Şirin. **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**. Genişletilmiş Yeni Basım. Ankara: Nova, 2006.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletmede Davranış**. 4. Basım. İstanbul: Beta, 1994.
- Eren, Erol. **İşletmelerde Yenilik Politikası; Kuram ve Uygulamada Yenilik**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1982.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 5. Basım. İstanbul: Beta, 1998.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. 5. Basım. İstanbul: Beta, 2001.
- Erkmen, Turhan. **Örgüt Kültürü**. 1. Basım. İstanbul: Beta, 2010.
- Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**. 4. Basım. İstanbul: Beta, 2000.
- Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 3. Basım. İstanbul: Beta, 2010.
- Freeman, Chris ve Luc Soete. **Yenilik İktisadı**. Ergun Türkcan(çev.). TÜBİTAK, 2003.
- Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon**. 2. Basım. Ankara: Seçkin, 2005.
- Gerloff, Edwin A. **Organizational Theory and Design**. Singapore: McGraw-Hill, 1985.

- Goffee, Rob ve Gareth Jones. **Kurum Kültürü**. 1. Basım. Ankara: Mediat Kitapları, 2002.
- Güleş, Hasan Kürşat ve Hasan Bülbül. **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Amacı**. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Güney, Salih. **Örgütsel Davranış**. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın, 2011.
- Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Hatiboğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**. 1. Basım. İstanbul: Met/Er Matbaası, 1986.
- Hatiboğlu, Zeyyat. **Temel Yönetim ve Organizasyon**. 1. Basım. İstanbul: Beta, 1993.
- Hicks, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. Osman Tekok ve Diğerleri(çev.). Ankara: Turhan Kitabevi, 1979.
- Hodgetts, Richard M. **Yönetim:Teori,Süreç ve Uygulama**. Esin Can Mutlu ve Canan Çetin (çev.). İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Imai, Maasaiki. **Kaizen:Japonyanın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**. Brisa Bridgostone Sabancı Lastik A.Ş.(çev.). 1994.
- Johnson, Mike. **Gelecek Binyılda Yönetim**. Sinem Gül(çev.). İstanbul: Sabah Kitapları, 1998.
- Kalaycı, Şerif (Ed.). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2010.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Değişim ve Yaratıcılık**. İstanbul: Kalder Yayınları, 1997.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Yönetim Devrimin Rehberi İnnovasyon**. İstanbul: Alteo Yayıncılık, 2006.
- Kırım, Arman. **Farklılaşmanın En Etkin Yolu: Deneyin İnnovasyonu**. 1. Basım. İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006.
- Kırım, Arman. **Farklılaşmanın Etkin Yolu Deneyim İnnovasyonu**. 1. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006.
- Kırım, Arman. **İş Modeli İnnovasyonu**. 1. Basım. İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006.

- Kırım, Arman. **Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon**, 1. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006.
- Kırım, Arman. **Karlı Büyümenin Reçetesi: İnnovasyon**. 1. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006.
- Kırım, Arman. **Süreç İnnovasyonu: Maliyetleri Sistemin Dışarısına Çıkarmak**. 1. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 12. Basım. İstanbul: Beta, 2010.
- Koparal, Celil (Ed.). **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006.
- Korkmaz, Nuray. **Sorularla Yenilikçilik**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2004-27, 2004.
- Learned, Edmund P. ve Avdvey T. Sproat. **Örgüt Kuramı ve Politikası**. Gencay Şayhan(çev.). Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1992.
- Mintzberg, Henry. **The Structuring of Organizations**. USA: Prentice-Hall, 1979.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 16. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008.
- Müftüoğlu, Tamer ve Tülin Durukan. **Girişimcilik ve Kobi'ler**. 1. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi, 2004.
- Onaran, Oğuz. **Örgütlerde Karar Verme**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1971.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. 1. Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:11, 1999.
- Öztürk, Mehmet. **İşletme ve Yönetim: Fonksiyonları Açısından**. 1. Basım. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2003.
- Özveren, Mine. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009.
- Pearson, Andrall E. **Yenilikçilikte Kararlı Olma Yolları**. Ahmet Kardam(çev.). İstanbul: MESS Yayınları, 2003.

- Peters, Tom. **İnovasyon Çemberi**. Yıldırım Özdemir(çev.). İstanbul: Leo Yayıncılık, 2008.
- Poussard, Jale Minibaş ve Turhan Erkmen. **Yönetim Kültür İletişim**. 1. Basım. İstanbul: Arıkan, 2008.
- Preffer, Jeffrey. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**. Sinem Gül(çev.). İstanbul: Sabah Kitapları, 1995.
- Robbins, Stephen P. **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**. 2. Basım. New Jersey: Prentice Hall, 1987.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 3. Basım. Bursa: Alfa Yayınları, 1998.
- Sargut, A. Selami. **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**. 2. Basım. İstanbul: İmge Kitabevi, 2001.
- Saruhan, Şadi Can ve Ayla Önçer Özdemir. **Değer Hedefli İşletmecilik**. 1. Basım. İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı, 2004.
- Saruhan, Şadi Can ve Müge Leyla Yıldız. **Çağdaş Yönetim Bilimi**. 1. Basım. İstanbul: Beta, 2009.
- Schein, Edgar H. **Örgüt Psikolojisi**. Mustafa Tosun(çev.). Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:173, 1978.
- Şimşek, M.Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 2. Basım. İstanbul: Nobel Yayın, 2001.
- Şişman, Mehmet. **Örgütler ve Kültürler**. 2. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2007.
- Şişman, Mehmet. **Örgüt Kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994.
- Tatar, Tefik ve M.Mithat Üner. **İşletmecilik İlkeleri**. Ankara: Gazi Büro Yayınları, 1992.
- Tekin, Mahmut, Hasan Kürşat Güleş ve Adem Öğüt. **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**. 1. Basım. Ankara: Nobel, 2003.
- Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın, 2000.
- Timur, Necdet (Ed.). **Stratejik Yönetim**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004.

- Torlak, N. Gökhan. **Organizasyon Teorileri**. 1. Basım. İstanbul: Beta, 2008.
- Tosun, Kemal. **Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- TÜBİTAK, **Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**. 3. Basım. 2006.
- Unutkan, Göksel Ataman. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.
- Uzkurt, Cevahir. **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**. 3. Basım. İstanbul: Beta, 2008.
- Üçok, Tengiz. **Yönetim İlkeleri**. 4. Basım. Ankara: Gazi Büro Kitapevi, 1993.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 5. Basım. İstanbul: Beta, 2010.
- Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. 3. Basım. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık, 1997.
- Vural, Z. Beril Akıncı. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. 1. Basım. İstanbul: İletişim Yayınları, 2008.
- Yazıcı, Mehmet. **Örgütlenme İlkeleri**. 2. Basım. İstanbul: İTYO- Sadrettin Tosbi Yayın ve Yardım Vakfı, 1978.
- Yozgat, Uğur. **İşletme Yönetimi**. 5. Basım. İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın Yardım Vakfı Yayınları, 1983.

Süreli Yayınlar

- Carlisle, Howard M. "A Contingency Approach To Decentralization", **S.M.A Advanced Management Journal**. Haziran 1974.
- Demir, Halis ve Tarhan Okan. "Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt. 10, Sayı 1, 2009.

- Devecioğlu, Mahmut ve Cemile Çelik. "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Çalışma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 23, Sayı. 1, 2009.
- Elçi, Şirin. "Rekabet ve Kalkınma İçin İnovasyon", **Çerçeve Dergisi**. Eylül, 2009.
- Güçlü, Nezahat. "Örgüt Kültürü", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt 3, Sayı 6, 2003.
- Hage, Jerald ve Michael Aiken. "Relationship of Centralization to Other Structural Properties", **Administrative Science Quarterly**. Cilt.12, Nu. 1, 1967.
- Karcioğlu, Fatih. "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi" **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi**. Cilt.15 Sayı.1-2, 2001.
- Keçelioğlu, Tamer. "Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkilerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.10, Sayı., 2, 2008.
- Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan. "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Celal Bayer Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt 7, Sayı. 1, 2001.
- Mclaughlin, P., J. Bessant; P. Smart. "Developing An Organizational Culture That Facilitates Radical Innovation In A Mature Small To Medium Sized Company", **International Journal of Technology Management**. Cilt. 44 Sayı.3/4 Nisan 2008.
- Meek, Lynn V. "Organizational Culture: Origins And Weakness", **Organization Studies**, Cilt. 9, Sayı. 4, 1988.
- Örücü, Edip, Recep Kılıç ve Abdullah Savaş. "Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Aralık 2011.
- Özge, Hüseyin ve Ertan Erkocaoğlu. "Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkisi", **Çukurova Üniversitesi S.B.E. Dergisi**. Cilt. 18, Sayı.1, 2009.
- Pugh, D.S. C.R. Hinings ve C.Tuner. "Dimens Of Organization Structure" **Administrative Science Quarterly**. Cilt.13, Sayı 1, 1968.

Schein, Edgar H. "Örgütsel Kültür", Atilla Akbaba(çev.) **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**. Cilt. 4, Sayı. 3, 2002.

Uzgören, Ergin. " Bilgi Toplumunda Uluslararası Rekabet edebilirlik Avantajının Yaratılmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım: Devingen Yaratıcılık(innovation)", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı 1, 1999.

Varol, Muharrem. " Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi ", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**. Cilt. 44, Sayı.1, 2006.

Vural, Z. Beril Akıncı ve Mikail Bat. "Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**. Ocak 2008.

Yahyagil, Mehmet Y. "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü-Yönetim Dergisi**. Cilt. 15. Sayı. 47, Şubat 2004.

Yorgancılar, Fatma Nur. "Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt 15, Sayı. 21,Nisan 2011.

Yüceler, Aydan. "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı 22, Ekim 2009.

Sempozyum ve Kongreler

Erdem, Ferda ve Çiğdem Satır. "Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.

Tezler

Çınar, Orhan. "Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Atatürk Üniversitesi SBE, 1999.

Can, Doğan. "Bilişim Sistemlerinin Örgüt Yapısına Etkisi" **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2006.

Neely, Andy ve Jasper Hii. "Innovation And Business Performance; Aliterature Review",
The Judge Institute of Management Studies Universty of Cambridge 15
July 1998.

Çelik, Mazlum. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Bir Uygulama-"
(Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi SBE, 2007.

Diğer/İnternet Kaynakları

Türk Dil Kurumu. **Büyük Türkçe Sözlük**.2011. [http:// tdkterim.gov.tr/bts](http://tdkterim.gov.tr/bts).

Innovative Thoughts" - A Magazine Sample — Presentation Transcript,
<http://www.slideshare.net/belbags/nnovatve-thoughts-a-magazine-sample> (23
Aralık 2011).

İş Modeli Inovasyonu, [http://ademyavas.wordpress.com/2011/02/16/is-modeli-
inovasyonu](http://ademyavas.wordpress.com/2011/02/16/is-modeli-inovasyonu)
(23 Aralık 2011).

ÖZGEÇMİŞ

Ali AYDOĞDU 1987 yılında İstanbul'da doğmuştur. İlk ve Lise eğitimini İstanbul'da tamamladıktan sonra 2004 yılında Deniz Astsubay Meslek Yüksek Okuluna girmiş, 2006 yılının Ağustos ayında mezun olmuştur.

2006 yılında Kasımpaşa Asker Hastanesi Tedarik Kısmında çalışmaya başlamıştır. 2008 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme fakültesinden mezun olmuştur. 2010 yılında Marmara Üniversitesi İşletme ABD Uluslararası Kalite Yönetiminde Yüksek lisans programına başlamıştır.