

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İNOVASYON İKLİMİNİN
ARACILIK ROLÜ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

CANSU KARAOĞLU

İSTANBUL, 2020

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İNOVASYON
İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ: İLAÇ
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CANSU KARAOĞLU

Danışman: DR. ÖĞRETİM ÜYESİ OKAN YAŞAR

İSTANBUL, 2020

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde, değerli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve rehber olan, desteklerini esirgemeyen değerli danışman hocam sayın Dr. Okan YAŞAR'a, yaşamım ve öğrenim hayatım boyunca her konuda yanımda olan, maddi ve manevi olarak destekleyen, sevgisini bir an olsun eksik etmeyen değerli annem Elif KARAOĞLU, babam Sabri KARAOĞLU ve her daim desteği, motive etmesi ile yanımda olan kardeşim Çağla KARAOĞLU'na, çalışmamın her aşamasında beni yüreklendiren motive eden değerli dostlarıma ve çalışmaya katılan arkadaşlarıma ve gönüllülere sonsuz teşekkürlerimi ve yürekten sevgilerimi sunuyorum.

Cansu KARAOĞLU

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İNOVASYON İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

CANSU KARAOĞLU

İşletme Yüksek Lisans Programı

Danışman: DR. ÖĞRETİM ÜYESİ OKAN YAŞAR

29.05.2020, 76 Sayfa

Araştırma amacı örgüt kültürünün işletme performansı ve inovasyon iklimi üzerindeki etkisini araştırmaktır. Ayrıca örgüt kültürünün iş performansı üzerindeki etkisinde inovasyon ikliminin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın evreni ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarıdır. TÜİK 2017 verilerine göre ilaç sektöründe çoğu İstanbul ve çevresinde olmak üzere 35.517 çalışan vardır. Araştırma verileri İstanbul ilinde AR-GE Merkezi olan ilaç firmalarında çalışan 356 kişiden toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre inovatif, bürokratik ve destekleyici kültür boyutlarının iş performansını yüksek düzeyde etkilediğini söylemek mümkündür. Ancak inovasyon ikliminin alt boyutlarından inovatif desteğinin iş performansını negatif yönde etkilediği, ancak inovasyon ikliminin bir diğer boyutu olan kaynak desteğinin iş performansını etkilemediği görülmektedir. Araştırmaya aracı değişkenler açısından bakıldığında sadece bürokratik kültür ile iş performansı arasında hem inovasyon desteğinin hem de kaynak desteğinin kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular ışığında araştırmacılar ve ilaç sektörü için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, İnovasyon İklimi, Örgüt Kültürü, İş Performansı
Aracı Değişken.

ABSTRACT

INTERMEDIATION ROLE OF INNOVATION CLIMATE ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON BUSINESS PERFORMANCE: A RESEARCH IN THE PHARMACEUTICAL SECTOR

CANSU KARAOĞLU

Business Master Program

Supervisor: DR. ACADEMICIAN OKAN YAŞAR

29.05.2020, 76 Pages

The aim of the study is to investigate the effect of organizational culture on business performance and innovation climate. In addition, the mediation role of the innovation climate in the impact of organizational culture on business performance was examined. The population of the research is business employees operating in the pharmaceutical industry. According to TUIK 2017 data, there are 35,517 employees in the pharmaceutical sector, mostly in Istanbul and its surroundings. The research data were collected from 356 people working in pharmaceutical companies which have R&D Center in Istanbul. According to the results of the research, it is possible to say that innovative, bureaucratic and supportive culture dimensions affect job performance at a high level. However, it is seen that innovative support, which is one of the sub-dimensions of innovation climate, negatively affects business performance, but resource support, another dimension of innovation climate, does not affect business performance. When the study is analyzed in terms of mediator variables, it is seen that both innovation support and resource support have a partial mediating effect between bureaucratic culture and business performance. In the light of the findings, suggestions were made for researchers and the pharmaceutical industry.

Keywords: Innovation, Innovation Climate, Organizational Culture, Job Performance, Mediator Variable.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	3
2.1.1 Örgüt, Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı.....	3
2.1.1.1 Örgüt Kavramı	3
2.1.1.2 Kültür Kavramı.....	4
2.1.1.3 Örgüt Kültürü	7
2.1.2 Örgüt Kültürü ile İlgili Kavramlar	10
2.1.2.1 Örgüt İklimi.....	10
2.1.2.2 Örgüt Kimliği	12
2.1.2.3 Örgüt İmajı.....	12
2.1.2.4 Örgüt İletişimi	13
2.1.3. Örgüt Kültürü Unsurları	14
2.1.3.1. Temel Değerler	14
2.1.3.2. Normlar	15
2.1.3.3. İnançlar	15
2.1.3.4 Dil.....	15
2.1.3.5 Temel Varsayımlar.....	16
2.1.3.6 Lider ve Kahramanlar	16
2.1.3.7 Hikâyeler	17
2.1.3.8 Semboller	17

2.1.3.9 Törenler.....	17
2.1.4 Örgüt Kültüründe Güçlü-Zayıf Kültür Ayrımı.....	18
2.1.4.1 Güçlü Örgüt Kültürü.....	18
2.1.4.2 Zayıf Örgüt Kültürü	19
2.1.5. Örgüt Kültürü Modelleri	20
2.1.5.1 Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	20
2.1.5.2 Kilmann Örgüt Kültürü Modeli	22
2.1.5.3 Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli.....	22
2.1.5.4 Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli	23
2.1.5.5 Schein ve Schneider Örgüt Kültürü Modeli	24
2.1.5.6 Ouchi (Z Modeli) Örgüt Kültürü Modeli	25
2.1.5.7 Peters ve Waterman Örgüt Kültürü Modeli	26
2.1.5.8 Parsons Örgüt Kültürü Modeli.....	26
2.1.5.9 Hofstede Örgüt Kültürü Modeli	26
2.1.6 Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler	27
2.1.6.1 Dış Faktörler	27
2.1.6.2 İç Faktörler	27
2.1.7. Örgüt Kültürünün İşletmelerde Uygulaması ve Önemi.....	28
2.1.7.1 Yönetim Açısından Uygulama	28
2.1.7.2 Çalışanlar Açısından Uygulama	29
2.1.7.3 Örgüt Kültürünün Önemi	29
2.2 İŞ PERFORMANSI	30
2.2.1 Performans Tanımı.....	30
2.2.2 İş Performansı Tanımı.....	30
2.2.3 İş Performansının Önemi.....	32
2.2.4. İş Performansının Boyutları	33
2.2.4.1 Görev Performansı.....	33

2.2.4.2 Bağlamsal Performans.....	33
2.2.5 İş Performansın Etki Eden Faktörler	34
2.2.5.1 Bireysel Faktörler	34
2.2.5.2 Yönetimsel Faktörler	35
2.2.5.3 Çevresel Faktörler.....	35
2.2.6 İş Performansının Değerlendirilmesi	35
2.2.6.1 İş Performansı Değerlendirme Kavramı	35
2.2.6.2 İş Performansını Değerlendirme Yöntemi.....	37
2.2.6.3 İş Performansını Değerlendirme Amaçları ve Önemi	38
2.2.6.4 İş Performansı Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar	39
2.3 İNOVASYON ve İNOVASYON İKLİMİ KAVRAMI	40
2.3.1 İnovasyon Kavramı.....	40
2.3.2 İnovasyonun Önemi.....	41
2.3.3 İnovasyon Türleri	43
2.3.3.1 Ürün İnovasyonu.....	43
2.3.3.2 Süreç İnovasyonu	43
2.3.3.3 Pazarlama İnovasyonu	44
2.3.3.4 Organizasyonel İnovasyon	44
2.3.4 İnovasyon İklimi Kavramı	44
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	46
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	46
3.2 EVREN ve ÖRNEKLEM	46
3.3. ARAŞTIRMANIN METODU	46
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	47
3.5. BULGULAR	48
3.5.1 Demografik Veriler.....	48
3.5.2 Faktör Analizi	49

3.5.3 Güvenilirlik Analizi	56
3.5.4 Bağımsız Örneklemeler İçin T Testi (Independent-Samples T Test) ...	57
3.5.5 Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA)	58
3.5.6 Korelasyon Analizi.....	61
3.5.7 Regresyon Analizi	62
3.5.8 Aracılık Analizleri.....	64
4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....	74
KAYNAKÇA	77
EK – Anket Örneği	86

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	48
Tablo 2 Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri.....	49
Tablo 3 İş Performansı Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri	50
Tablo 4 İş Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi	50
Tablo 5 Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri	52
Tablo 6 Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi.....	52
Tablo 7 İnovasyon İklimi Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri	53
Tablo 8 İnovasyon İklimi Ölçeğinin Faktör Analizi	54
Tablo 9 Ölçeklerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	55
Tablo 10 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	56
Tablo 11 İş Performansına İlişkin Görüşlerin Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	58
Tablo 12 İş Performansına İlişkin Görüşlerin Eğitim, Yaş, Deneyim ve Departman Durumuna Göre Karşılaştırılması	59
Tablo 13 Eğitim Durumu/İş Performansı İle İlgili Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi - Sonuçları	61
Tablo 14 Korelasyon Tablosu	62
Tablo 15 İş Performansına Ait Regresyon Analizi	63
Tablo 16 İnovatif Kültür ile İş Performansı Arasında İnovasyon Desteğinin Aracılık Etkisi	65
Tablo 17 Bürokratik Kültür ile İş Performansı Arasında İnovasyon Desteğinin Aracılık Etkisi	66
Tablo 18 Destekleyici Kültür ile İş Performansı Arasında İnovasyon Desteğinin Aracılık Etkisi	67
Tablo 19 İnovatif Kültür ile İş Performansı Arasında Kaynak Desteğinin Aracılık Etkisi	68
Tablo 20 Bürokratik Kültür ile İş Performansı Arasında Kaynak Desteğinin Aracılık Etkisi	69
Tablo 21 Destekleyici Kültür ile İş Performansı Arasında Kaynak Desteğinin Aracılık Etkisi	70
Tablo 22 Araştırma Sürecinde İleri Sürülen Hipotezler ve Sonuçları	71



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Araştırmanın Modeli	47
Şekil 2 Aracı Etki Modeli	64
Şekil 3 İnovatif Kültür ile İş Performansı Arasında İnovasyon Desteğinin Aracılık Etkisi	65
Şekil 4 Bürokratik Kültür ile İş Performansı Arasında İnovasyon Desteğinin Aracılık Etkisi	66
Şekil 5 Destekleyici Kültür ile İş Performansı Arasında İnovasyon Desteğinin Aracılık Etkisi	67
Şekil 6 İnovatif Kültür ile İş Performansı Arasında Kaynak Desteğinin Aracılık Etkisi	68
Şekil 7 Bürokratik Kültür ile İş Performansı Arasında Kaynak Desteğinin Aracılık Etkisi	69
Şekil 8 Destekleyici Kültür ile İş Performansı Arasında Kaynak Desteğinin Aracılık Etkisi	70

1. GİRİŞ

İşletmelerin sahip olduğu kültür kimi zaman geçmişten gelmesi kimi zaman da yeni baştan yaratılması vesile ile olsun, herhangi bir fark yaratmaksızın, işletmelerin kimlikleri açısından önem arz etmektedir. Çalışanların kurum içerisindeki hislerinin değerlendirmeye tabi tutulması için olduğu kadar işletmenin iş dünyası ve kamuoyundaki kimliğinin de anlaşılması adına önem arz eden, örgüt kimliği olarak adlandırılan bu unsur, işletmelerin kendilerini ifade edebilmeleri adına bir araçtır. Bu araç, öncelikle çalışanların sürece adapte edilebilmesi açısından öneme sahiptir. Örgüt kültürü, örgütün kimliğine uygun çalışanların istihdamı açısından önem arz etmektedir.

Her ne kadar sosyal ve psikolojik bir unsur olarak gözüксе de örgüt kültürünün, işletmelerin farklı faaliyetleri ve fonksiyonları üzerinde bir etkisi olduğunu düşünmek mümkündür. Buna göre işletmeler için örgüt kültürü, niteliğine göre bir teşvik unsuru olabilecek ve böylelikle de çalışanların performansına etki edebilecektir. İşletmeler için genel olarak büyük bir önemi bulunan iş performansı unsuru, bu şekilde, farklı kaynaklardan beslenmek sureti ile işletmelerin çıkarlarına hizmet edecek şekilde çalışanları ve genel olarak işletmenin tüm birimlerinin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin bir panoraması niteliğindedir. Bu nedenle de iş performansı, işletmelerin faaliyetleri açısından sıklıkla incelenen, ölçümlenen, değerlendirilen ve buna istinaden bir tasarımı yapılan konulardan biridir.

İşletme performansları, işletmelerin genel olarak rekabet durumlarının belirlenmesi adına önem arz eden bir husus olmakla birlikte performansın belirleyicisi olan unsurlar da zaman içerisinde değişmektedir. Performansın, rekabet ile birlikte değerlendirildiği mevcut süreçte, inovasyon, bir başka deyişle yenilikçilik, yenilikçi düşünme eylemi de işletmelerin performansları içerisinde önem arz eden bir husus haline gelmektedir. İnovasyon, özellikle teknoloji ile birlikte düşünüldüğü süre zarfında, işletmelerin gelişimi ve rekabette kendilerine önemli bir yer edinebilmeleri açısından kritik bir araç haline gelmiştir. Uluslararası işletmelerin başını çektiği birçok işletme, inovasyon ile iş ve kazanç potansiyellerini arttırma çabası içerisindeyler. Bu çaba, onların

performanslarına doğrudan etki eden, onların rekabetteki konumunu belirleyen ve buna istinaden de işletmelerin gelecek planlamaları yapmalarına imkân sağlayan bir faaliyet olmaktadır.

Bu tez, örgüt kültürü, işletme performansı ve inovasyon kavramları arasında bir bağ kurmak sureti ile işletmelerin bu üç unsurla, kendilerini nasıl daha iyi performans gösterir hale getirebileceklerini incelemektedir. Örgüt kültürünün işletme performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu tezde, inovasyon iklimi kavramı, inovasyonun bir işletme içerisinde yaratmış olduğu etkilerin değerlendirilmesi adına bir aracı unsur olarak ele alınmıştır. Çalışmanın literatür bölümünde, örgüt kültürü, işletme performansı inovasyon ile inovasyon kültürü kavramlarının genel çerçeveleri ve bu kavramlara dair unsurlar ele alınmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde, ilaç sektöründe farklı departmanlarda yer alan katılımcılarda örgüt kültürünün iş performansına etkisinde inovasyon ikliminin aracılık rolünün ortaya konması amacıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Buna bağlı olarak araştırma, İstanbul ilinde bulunan ilaç sektöründeki firmaların farklı departmanlarında bulunan 356 kişiye uygulanmıştır. Uygulama kolayda örnekleme yöntemine göre gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anketle görüşme metodu kullanılmıştır. Anketin ilk kısmında katılımcıların demografik bilgileri (cinsiyet, ilaç sektöründeki toplam çalışma süresi, yaş, eğitim, medeni durum ve çalışılan departman) yer almaktadır. İkinci bölümde Borman ve Motowidlo (1993)'un iş performansı ölçeğinin Ertan (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali olan ölçek, 22 maddesiyle birlikte bağımlı değişken olarak çalışmadaki yerini almıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1.1 Örgüt, Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı

2.1.1.1 Örgüt Kavramı

İşletmeler için sermaye kavramı çoğunlukla maddi unsurlar ile değerlendirilmektedir. Örgüt; birden fazla insanın, ortak bir amaç için, davranışlarını biçimsel kurallara uygun olarak düzenlediği yapı olarak tanımlanabilir (İşcan, Timuroğlu 2007: 119). Örgütler, belirli bir amaçla, önceden düşünülerek oluşturulmuş, koordineli faaliyet gösterecek şekilde tasarlanmış olan dış çevre ile bağlantılı olacak sosyal yapılardır (Erdem, 2007: 63). Örgütte yer alan bireyler belirli hedef doğrultusunda, ortak amaç için hareket ederler. Bu bağlamda; her örgütün amacı farklı olabileceği gibi her örgüt farklı özellikte de olabilir (Demir, Öztürk 2011: 19).

Her örgütün farklı yapısı vardır, ancak örgütlerin benzerlikleri de vardır. Örgüt benzerlikleri şöyle ifade edilebilir: Amaç ve hedefler, plan, kaynaklar, lider veya yönetici (Afşar 2019: 2). Örgütlerin mevcut süreçteki çok büyük değişikliklere ayak uydurması gerekmektedir. Örgütler değişen çevre koşullarında çalışanların verimliliği ve etkililiği ile ayakta kalabilmektedir. Artan rekabet koşulları, nitelikli çalışanlara sahip olmayı ve onlardan en verimli en iyi şekilde faydalanmayı gerektirdiği için örgütler, çalışanların iş tatmin durumlarını arttırmaya yönelik uygulamaya başlamışlardır (İşcan, Timuroğlu 2007: 120).

Geniş anlamıyla örgüt, belli hedefler doğrultusunda koordine olduğu bir yönetim fonksiyonu; teknoloji, amaç, insan faktörlerinin etkileşimde olduğu bir sistem; kendine has bir kültürü olan, işlerin ve çalışanların arasındaki hiyerarşiyi gösteren yapıdır

(Güçlü, 2003: 147). Örgütler hem iç hem dış çevrenin baskı ve zorlamasıyla önerilen yeni uygulamalara, sahip oldukları örgüt kültürüne göre farklı tepki vereceklerdir (Erdem, 2007: 63).

2.1.1.2 Kültür Kavramı

Kültür kavramı çok konuşulan, tartışılan ancak bilim insanları tarafından da tam net bir tanımla yapılamayan bu bağlamda zor bir kavramdır. Kültür kavramına her bilim insanı, araştırmacı, yazar ve hatta bireyler tarafından farklı anlamlar yüklenmekte ve farklı tarzlarda tanımlanabilmektedir. Yine kültür kavramı sosyoloji, felsefe, biyoloji gibi pek çok bilim alanlarında ve günlük hayatta farklı şekillerde kullanılabilmektedir (Karcıoğlu 2001: 267). Kültür kavramının temeli antropoloji biliminden gelmektedir. Farklı bakış açıları ile ele alınan kültür; yapısal antropolojide “akıl kanıksanmış faaliyetlerinin toplamı”, kavramsal antropolojide “paylaşılan bilgi”, sembolik antropolojide “paylaşılan değerler sistemi” olarak tanımlanmıştır (Karahan, 2008:458).

Genel olarak kültür, sosyal bilimcilere göre; bir topluluğun diğerinden belirli bir şekilde ayrılmasını sağlayan özellikler bütünüdür. Bütün tanımlar, kültürel öğelerin topluluğu oluşturan her üye tarafından kabul edildiği üzerinde durmaktadır. Birçok tanımlama tarafından kültür, kendini bir grubun üyesi olarak tanımlayan üyelerin paylaştığı normlar, değerler ve inançlar olarak ifade edilmiştir (Bakan, 2008: 6). Her toplumun kendine özgü kültürü vardır. Kültürler sadece milletlere göre değişmez, aynı ülkenin farklı şehirlerinde, köy ve hatta mahallelerinde farklı kültürler olabilir. Yani toplum ve kültür yan yanadır. Ancak sahip oldukları farklı kültürler sebebiyle toplumlar birbirinden farklılık gösterebilir (Ercan, Köse, Tetik 2001: 220).

Kültür, grup ya da organizasyonda paylaşılan davranış, tutum, tavır, ilkeler, alışkanlıklar gibi mantık ve duygu öğelerinin kapsamı olarak ifade edilebilir. Bireyin doğal özellik ve yetenekleri ile sonradan edindiği deneyim ve bilgiler yani doğal ve toplumsal bilgi ve beceriler kültürel yapıyı etkiler ve biçimlendirir. Bu nedenle kültür birçok doğal, toplumsal, ekonomik, siyasal, dini vb. çevre koşullarının eseri sayılabilir (Berberoğlu, 1990: 154). Kültür; iç içe geçmiş, birbiriyle etkileşim halinde olan üç seviyede değerlendirilebilir: Toplumsal kültür, etnik ve grup kültürü ve örgüt kültürü.

Toplumsal kültür insanların hayatına doğrudan etkili olduğu için davranışları yönlendirmede çok etkilidir. Etnik ve grup kültüründe insanları birbirinden farklılaştıran değerler, normlar ve kurallar yer alır. Örgüt kültüründe ise; işle ilgili tüm kurallar, değerler ve inançlar ortak olarak paylaşılır (Afşar, 2019: 4).

Kültürün bireyler açısından, kurumlar açısından ve toplumlar açısından önemi vardır. Kültürün özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- a) Kültür toplumsaldır.
- b) Kültür öğrenilir.
- c) Kültür sembolik sistemlerdir.
- d) Kültür kurallar sistemidir.
- e) Kültür bütünleştiricidir.
- f) Kültür süreklidir ve aktarılır.
- g) Kültür değişir.
- h) Kültür tatmin edicidir.
- i) Kültür uyum sağlayıcı bir mekanizmadır (Arıkan, 2019: 19-22)

Toplumlar ya da örgütler yalnızca bir arada bulunan birey ya da gruplardan oluşmamaktadır. Birtakım değerler, davranışlar ve kurallar bu grupları bir arada tutar. Bu nedenle kültür farklı sınıflandırmalara tabii tutulmuştur:

- i. Genel Kültür Alt Kültür: Bir kültürün sahip olduğu kültür genel kültür olarak tanımlanırsa; toplum kadar farklı genel kültür de var denilebilir. Genel kültürü oluşturan etmenler, toplum veya ülkenin sahip olduğu değerler, davranışlar, yaptırım şekilleri, inançları olarak sıralanabilir. Genel kültür denildiğinde bir ulus ya da ülke anlaşılabilir. Bir toplumun genel kültürü üst kültür olarak tanımlanırsa, alt kültür bu sistemi oluşturan birçok sistemden oluşmaktadır.
- ii. Maddi Kültür ve Manevi Kültür: Maddi kültür bir toplumun somut unsurları olup, o topluma ait teknolojiyi, sanat eserlerini, mimarisini tanımlar. Manevi kültür ise; o toplumun sahip olduğu inancı, dili, dini, gelenek göreneklerini, yaşam tarzını, kurallarını tanımlar (Özcan, 2019: 5-6).

Kültürü oluşturan faktörler olarak; dil, din ve inançlar, değerler, normlar, simgeler, tutumlar, örf ve adetler, yasalar, ahlak kuralları söylenebilir (Ercan, Köse, Tetik 2001: 224-226):

- I. Dil: Kültürün en önemli ögesi denilebilir. Dil, kültürün bütün öğelerini kişiden kişiye nesilden nesle aktarılmasında en önemli araçlardan biridir.
- II. Din ve inançlar: Kültürün en önemli öğelerinden biri de din ve inançlardır. Din insanlarda ortak inanç ve duyguların gelişmesindeki en önemli unsurlardan biridir. İnanç ise insanın bilgi ve algılarının devamını sağlar.
- III. Değerler: Değerler kişiler, toplumlar vb. ayıran ortak ve önemli hislerin oluşturduğu kavram ve fikirlerdir. Değerler insanların tutum ve davranışlarında birer ölçüt veya standarttır.
- IV. Normlar: Belirli rollerdeki kişilerin uyması gereken kural, ölçü ya da emirler norm olarak adlandırılır. Kültürel normlar kültürel değerlerden oluşur ve neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyip kişilerin davranışlarını yönetir.
- V. Simgeler: Simgeler çağrışım yolu ile duyguları hatırlatıp belirli fikirlere canlılık verir. Simgesi olmayan toplum yoktur ve dil de aslında ses ve işaretlerden oluşan bir semboller sistemidir. Toplumların birliği belli semboller aracılığı ile belirtilir. Örneğin; bayrak.
- VI. Tutumlar: Tutumlar kültürün manevi yönünü oluşturur. Tutumlar, davranışların önceden öngörülebilmesini ve kontrol edilebilmesini sağladığı için göz ardı edilemezler.
- VII. Örf ve adetler: Toplum içinde insanların günlük yaşamlarını, hareketlerini, davranış şekillerini düzenleyen belli kurallar vardır. Bu kurallar kendiliğinden oluşabildiği gibi kendiliğinden silinebilir de. Bu kurallara “örfler” “adetler” denilmektedir.
- VIII. Yasalar: Yasalar, toplumun yetkili mercileri tarafından kararlaştırılan ve geleneklere aykırı davranışlar sergileyenlerin resmi yaptırımlarla cezalandırılmasıdır. Yasaların örf ve adetlerden farkı, bilerek ve istenerek yaratılması ve yürürlüğe konulmasıdır.

- IX. Ahlak kuralları: İnsanların toplumda birbiri ile sosyal hayattaki ilişkilerini düzenleyen kurallardır. Ahlak kurallarına uyulmaması durumunda cezai yaptırımı manevidir. Toplumda küçük görülme ayıplanma gibi durumlar yaşanabilir. Kişinin ahlak kurallarına uyup uymaması, toplumda küçük görülmeyi ayıplanmayı ne kadar göze alabildiğiyle orantılıdır.

Sıralanan unsurların hemen her biri, kültürün varlığı açısından kritik bir değere sahip olmakla birlikte insanların kültüre olan bağlılıklarının şekillenmesi adına da tetikleyici birer güçtür. Bu nedenle, kültürel anlamdaki birlik ve bütünlük, söz konusu unsurların birbirleri ile olan etkileşimleri kadar onlara uyumluluk gösterilmesi ile de ilintilidir.

2.1.1.3 Örgüt Kültürü

Örgütleri diğer örgütlerden ayıran kişilikleri vardır. Örgütün bu farklı karakteristik yapıları, kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayrılmasına yardımcı olur. Örgüt kültürü kavramı ile; şirket, işletme, kurum kültürü kavramları eş anlamlıdır. Örgüt kültürü, hakkında yapılan araştırmalar sonucu farklı tanımlanmış farklı yönlerden ele alınmıştır (Ercan, Köse, Tetik 2001: 227). Örgüt kültürü akademik temel araştırma konularından biri olmuştur. Bunun nedeni kültürün örgüt yaşamında merkezi konumda olmasıdır. Japon firmalarının başarılarının artmasıyla 1970'lerin sonları ile 1980'lerin başlarında örgüt kültürü araştırmaları da artmaya başlamıştır (Erdem, 2007: 63).

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. Ancak doğrudan bu kavramın kullanılması ve araştırmaların yoğunluk kazanması 1980'li yılların başlarına denk gelmektedir. Örgüt kültürü kavramına artan ilginin pek çok sebebi olmakla birlikte en önemli nedeni olarak yönetim teorisindeki gelişmeler söylenebilir (Durğun, 2006: 114). Örgüt kültürüyle ilgili yapılan tüm tanımların ortak özelliğine bakıldığında örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerler mevcuttur. Bir diğer ifadeyle çalışanlar neyin iyi ya da kötü veya hangi davranışların istenen ya da istenmeyen olduğuna ortak değerleri paylaşır. Bu değerler yazılı kurallar olmayıp, çalışanların kendi oluşturdukları inanç ve fikirlerden oluşur. Örgüt kültürü, bir örgütün temel yapısını oluşturur ve bu sebeple örgütün DNA'sı denilebilir (Demir, Öztürk 2011: 19).

İlk kez Amerika’da Peters ve Waterman tarafından, Japonya’da ise Pascale ve Athos tarafından incelenmiş olup, “Kurum”, “İşletme”, “Firma” kültürü olarak da tanımlanan örgüt kültürü; “belli bir grup tarafından kendisinin hem çevreye uyum hem iç bütünleşmeye uyum sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak şekilde olumlu sonuç vermiş kabul edilen, bu nedenle grubun yeni üyelerine hissetmenin, düşünmenin, algılamının doğru yolu olarak öğretilen birtakım varsayımlardır (İşcan, Timuroğlu 2007: 120). Örgüt kültürü, birbirini tamamlayan ve soyut birçok faktörden oluşur. Örgüt kültürü sadece çalışanları değil tüm çevreyi kapsayan manevi unsur ve hedefler olduğu için birçok örgütte farklılık gösterir (İşcan, Timuroğlu 2007: 121).

1970’lerin sonunda sosyal sistemleri anlamak için bir metafor olarak kabul edilen örgüt kültürü kavramı, 1980’lerin başında da kültür fonksiyonalistlerce bir değişken olarak ön plana çıkarılmış, merkezi bir konuma gelmiştir. 1990’larda ise büyük ölçüde metodolojik ve uygulamaya ilişkin konular kavramla ilgili tartışmalarda önem kazanmaya başlamış, örgüt kültürü, strateji, yönetimle ilgili konular, liderlik gibi sık kullanılan terimler arasına girmiştir (Demirsoy, Gülova 2012: 50-51).

Bir örgütte, farklı değerlere sahip insanlar benzer uygulamaları benimseyebilir, ancak bu sisteme ve yöneticilere bağlıdır. Farklı araştırmacılara göre örgütsel kültür, bir kişinin işyerinde öğrenilen ve paylaşılan uygulamalara dayanmaktadır. Yine bazı araştırmacılar, farklı ülkelerde, şirketlerin menşe ülkesinde benimsenenlerden farklı yönetim kültürü davranışları benimsediklerini belirtmektedirler. Çünkü yönetim politikaları toplumdaki insanların yaşam alanlarının diğer alanlarına, örneğin organizasyonel ortamın ötesindeki alanlara (örneğin, insan kaynakları yönetimi politikaları) uymak durumundadır (Fleury, 2009: 3).

Örgütsel kültürün iki farklı yaklaşım sergilediği yapılan çalışmalarda gösterilmiştir. Bunlardan ilki kategorik olarak inceleyen ikincisi ise yorumsamacı yaklaşımdır. Örgütlerin sahip oldukları kültürleri çeşitli sınıflandırmalara dahil ederek her sınıfın kendine has özelliklerini belirlemeye çalışan yaklaşımlar kategorik yaklaşım sergileyen çalışmalardır. Yorumsamacı yaklaşım olarak ele alan çalışmalar ise örgüte hâkim olan ritüeller, semboller ve mitler aracılığıyla örgüt kültürünü açıklamaya çalışmışlardır (Uzkurt, Şen 2012: 28).

Başaran'a (1982: 11) göre örgüt kültürü, işverenler tarafından oluşturulan, sonraki kuşaklara iletilen, sürdürülebilir, örgütün amaçlarına, işlevlerine ilişkin değerlerden oluşan örüntülerdir. Dinçer'e (1998: 347-348)e göre ise; örgüt kültürünün 'şirket çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalara rehberlik etmesi', 'şirketin benimsediği hâkim değerler', 'bir örgüt üyelerinin paylaştığı temel değer ve varsayımlar' şeklinde olan farklı tanımlar kültürün belli özelliklerine vurgu yapmaktadır. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü örgüt üyelerinin davranışlarının, düşüncelerinin oluşmasını ve şekillenmesini sağlayan inan ve değerleridir (Konuk, 2006).

Genç (1993) ise örgüt kültürünü geleceğe bırakılan bir miras olarak tanımlamaktadır. Uzun zaman yaşaması hedefiyle kurulan örgütler bir takım maddi ve manevi birikim devrederler. Örgütün manevi yanı olarak gelenekleri, etkinlikleri, politikaları, örgüte has olabilecek faaliyetleri söylenebilir. Maddi yanı ise bina, coğrafi konum, çalışanlar, teçhizat oluşturur. Geleceğe aktarılan bu birikim örgütün kültürel mirasıdır. Örgüt kültürü, örgütü oluşturan kişilerin düşünmesini, hissetmesini, algılamasını, tepki verme yollarını ve benzeri ortaya koyar ve bunu geleceğine aktarır (Acaray, 2014: 17). Örgüt kültürü, kurucunun, liderin, üst yönetimin felsefesini yansıtan, üyeleri tarafından kabul edilip paylaşılan, bir grubun algısını, düşüncesini ve davranışını belirleyen iç ve dış çevreye uyumunu sağlayan, bir örgütün diğerlerinden farklı olmasını sağlayan; değerler, semboller, varsayımlar ve yorumlar bütünüdür şeklinde tanımlanabilir (Demir, 2005: V).

Schein (1992), örgüt kültürünün iki önemli unsuruna odaklanmıştır. Örgüt kültürü için hem kapsamlı hem de kavramın tam karşılığını veren bir tanım sunmuştur. Bunların ilki örgüt üyelerinin iç entegrasyon ve dış adaptasyon ile ilgili sorunlarla mücadele ederken öğrendikleri tepkiler ile ilgili temel anlayıştır. İkincisi ise, bu öğrenilmiş olan tepkilerin yeni gelen üyelere doğru bir algı şekli olarak aktarılmasıdır. Bu iki öge örgüt kültürünün tanımını iç ve dış değişimlere verdikleri tepkilerde örgüt üyeleri tarafından benimsenen ortak beceriler diziminden aldığını ortaya koymaktadır. Buna karşı olarak Cartwright, Andrews ve Webley (1999) tutarlı ve yaygın örgüt uygulamalarının özünde örgüt kurucusunun sahip olduğu ulusal kültürün, inançların, iç ve dış baskılarının olabileceğini iddia etmişlerdir. Böylelikle örgüt kültürü iç entegrasyon ve dış adaptasyon problemleri ile baş ederken örgüt üyelerince benimsenmesi gereken

uygun tutum ve davranışların nasıl hissedilip davranılacağını tanımlayan, ortak bir bakış açısıyla neyin önemli olduğunu tanımlayan ortak norm ve değerler sistemi olarak görülmeye başlanmıştır (Mete, 2018: 30-31).

Genel olarak değerlendirildiğinde, örgüt kültürü, üyelerin ortak olarak paylaştığı önemli değerlerin, inançların ve anlayışların küme teorisidir. Kültür, yöneticilerin karar vermesine ve faaliyetleri düzenlemesine yardımcı olabilecek daha iyi (veya en iyi) düşünme, hissetme ve tepki verme yolları sağlayan bir faktördür. Başarılı bir örgüt, rolleri gerçekleştirmek ve hedeflere ulaşmak için insanları çekebilecek, bir arada tutabilecek ve ödüllendirebilecek güçlü kültüre sahip olmalıdır. Fakat güçlü kültürler genellikle ortak değerlerin hizmetinde özveri ve işbirliği ile karakterize edilmektedir (Sun, 2008: 137).

2.1.2 Örgüt Kültürü ile İlgili Kavramlar

2.1.2.1 Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı, literatürde örgüt kültürü kavramından önce 1968’de Litwin ve Stringer tarafından kullanılmış ve “insanların çalıştıkları ortamda dolaylı olarak veya doğrudan algıladıkları, motivasyonlarını, davranışlarını etkilediği varsayılan ölçümlenebilir öncelikler” olarak tanımlanmıştır. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün yarattığı psikolojik durum veya ortam olarak da tanımlanabilir. İş hayatı çalışanlar için iyi veya kötü bir ortam oluşturabilir ve çalışanlarda tatmin edici, motivasyon arttırıcı, mutluluk verici vb. nitelikler oluşturabilir. Örgüt iklimi bu unsurlarla ilişkili duyguların var olup olmadığı ya da ne yönde kişiyi etkilediğini yansıtmaktadır. Bu açıdan bakıldığında olumlu bir örgüt iklimi çalışanların iletişimini, motivasyonunu, ilişkilerini etkileyerek örgütsel başarı sağlanmasında etkin bir rol oynar. Olumsuz bir örgüt iklimi ise tam tersi bir durum yaratarak çalışanların tatminsiz, kötü bir iletişim halinde olmasını sağlayıp esnek olmayan, katı, baskıcı hiyerarşik bir yapı ortaya çıkmasına sebep olabilir (Demir, 2005: 26).

Değişim, örgüt iklimi ve kültürünün incelenmesindeki vurgulanan konulardan biridir. Kültür, çok bilinen ve her zaman dikkate alınan bir geçmişe sahip olup yavaş değişir. İklim ise, güncelliği ifade eder ve hızlı değişir (Konuk, 2006: 27). Örgüt kültürü kavramının iklim kavramına göre daha kalıcı olduğu kabul edilmektedir. Örgüt kültürü kavramı örgüt üyelerinin davranışlarında uyum ve süreklilik gerçekleştirerek, örgüt ikliminin oluşmasında etkili olur. Bu iki kavram arasındaki fark da açıkça görülebilmektedir. Örgüt iklimi genel anlamda durumla ilgilidir. Örgüt üyelerinin duygu, düşünce ve davranışları ile ilgilidir. Bu nedenle geçicidir. Örgüt kültürü kavramı ise gelişim süreciyle ilgilidir ve köklüdür (Acaray, 2014: 28).

Örgüt iklimi karmaşık bir kavram olmasına rağmen, araştırmalar genel bir iklim tanımı ortaya koymuşlardır. İklim kavramı, bir örgütün diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan özellik veya nitelikleri ifade eder. İklim örgütlerin durağan özelliklerini gösterir. Bu iki kavramın arasındaki farkı ortaya koymak için belirleyici özellikler sunulmuştur. Bu değişkenlerinin herhangi bir örgütün iklimi üzerinde etkili olabileceği söylenebilir (Karcıoğlu, 2001: 275-276):

- a) Yönetimsel değerler
- b) Liderlik tipi
- c) Ekonomik şartlar
- d) Örgüt yapısı
- e) Üyelerin özellikleri
- f) Örgütün hacmi
- g) İşin yapısı

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgüt içindeki faaliyetlerin nasıl olması gerektiği ile ilgili beklentileri ile bu beklentilerinin ne kadarının gerçekleştiği ile ilgili algılarının oluşturduğu hava olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi ile, örgüte ait değerler ile örgütün üyelerinin kendi kişisel değerleri arasında uyum ölçülür. Örgüt üyeleri, örgütün kültürünü benimsedikleri oranda örgüt iklimi iyi, aksi durumda ise örgüt iklimi kötü olarak ifade edilir. Yapılan araştırmalarda, örgüt iklimi farklı birçok boyutta ele alınmıştır.

2.1.2.2 Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği çoğu zaman örgüt kültürü ile karıştırılan, birbiri yerine kullanılan kavramlardır. Ancak bu kavramlar birbirinden farklıdır (Aykanat, 2010: 108). Albert ve Whetten'a göre örgütsel kimlik, kendini referans alan bir kavramdır ve örgütün üyelerinin kim olduklarını tanımlaması için toplu bir anlatıdan bahseder. Örgüt ve örgütün üyelerinin algılarının paralelliği temel alınmaktadır. Örgütsel kimliğin, daha kolay fark edilir, daha görünür ve daha somut olduğu düşünülmektedir. (Mete, 2018: 59).

Örgütsel kimlik, bir örgütün nasıl tanındığını, tanımlandığını, hatırlandığını tanımlarken, kültürel ve toplumsal farklardan dolayı anlayış ve yorumu etkilemektedir. Örgütsel kimlik, bir örgütün tanımlanması için en önemli yapı taşlarından biridir. Örgüt kendini oluşturan alt sistemlerin bir bütünüdür. Bu bütünsellik, parçalarına ayrılamaz. Bir örgütteki her şey ve her birey bir diğerini etkiler. Bu sebepler örgütsel kimliğin, birbirleriyle çok yakın ilişkide olduğu örgütün operasyonel, fiziksel ve insani özelliklerden oluştuğunu göstermektedir. Örgütsel kimlik, örgüt çalışanlarının paylaştıkları inançlar bütünü olarak da söylenebilir. Örgütsel kimlik, çalışanlarda birbirleri arasında iş birliği ve güven duygusunu da arttırarak, örgütün amacına ulaşmak için gereken çabayı göstermeleri için motivasyonlarını artırır. Örgütsel kimlik algısını etkileyen ve bunun sonucunda ortaya çıkan pek çok faktör vardır. Bunlar; sosyalleşme faaliyetlerine katılım, pozitif imaja sahip olması, liderlerinin dönüştürücü ve karizmatik liderlik özelliklerine sahip olması gibi belli başlı faktörlerdir. Örgüt çalışanlarının işleri ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması, kariyer ve iş fırsatları hakkında yol gösterilmesi ve bu konuda bilgi sahibi olmaları da örgüt kimliği hakkında daha fazla bir algıya sahip olacakları tespit edilmiştir (Akatay, 2009: 301-302).

2.1.2.3 Örgüt İmajı

Dış uyarıcıların duyu organlarımız tarafından algılanan nesnelerin bilinç ve zihindeki karşılığı ve görünümü olarak tanımlanabilen imaj, herhangi bir kurum, durum ya da

bireyin toplumda ve bireyde oluşturduğu etki ile bütünleşmesidir. Bu tanım, kişinin ve toplumun tavrının, görüş sahibi olmasının, tutum belirlemesinin de ön şartı denilebilir. İmaj sürekli değişebilen, güncel ve karmaşık bir kavramdır. Bu bağlamda, örgüt imajı, örgütün ismi duyulduğunda veya logosu görüldüğünde örgütle ilgili akla gelen düşünce olarak ifade edilebilir (Bektaş, 2010: 8).

Farklı birçok tanım bulunmasıyla beraber örgüt imajı, örgüt üyelerinin ve örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüğü ile ilgili düşünceleri olarak tanımlanabilir (İşcan, Karabey 2007). Örgüt imajı, örgüt kimliğinin etkilerinin örgüt üyeleri, kamuoyu ve dış ilişkileri olduğu kişiler tarafından algısı olarak da tanımlanabilir. Örgüt imajı, örgütün inandığı bir şeyden ziyade dışardan bakanların örgüt hakkındaki algısından kaynaklanan duyguları ve inançları olarak belirtilebilir (Demir, 2005: 29). İmaj olarak tanımlanan ve kişilerde oluşan bu düşünceler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için önemli faktörlerden bir tanesidir (Konuk, 2006: 28). Örgüt kültürü ve örgüt imajı arasında güçlü ve doğrudan bir ilişki vardır. Örgütün tüm üyeleri tarafından benimsenen güçlü bir örgüt kültürü aynı zamanda güçlü bir örgüt imajı yaratılması için katkı sağlayacaktır (Acaray, 2014: 30).

2.1.2.4 Örgüt İletişimi

İletişim en yalın haliyle bilgi aktarımıdır. Kurumlar ve bireyler arasındaki duygu, düşünce, bilgi aktarımı şeklinde tanımlı yapılabilir. Bu bilgi aktarımındaki asıl amaç ortak noktalarda buluşmayı sağlamaktır (Konuk, 2006: 29). İletişim, kişilerin toplu halde yaşamaya başlamayı ile toplumlar arasındaki etkileşimde bazı mesajların ve anlamların paylaşılması sürecidir. Bahsi geçen bu süreç, kişiler arasındaki ilişkinin her türünden örgüt ve toplumları bir arada tutmaya kadar işlevi vardır. Ortak bir amaç için bir araya gelen topluluklar ve örgütler için iletişim çok büyük öneme sahiptir. Örgüt içerisindeki üyelerin ve onların oluşturdukları grupların arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan kavram ise örgüt iletişimidir (Durğun, 2006: 119-120).

Örgüt kültürü ve örgüt iletişimi birbirini doğrudan etkileyen iki kavramdır. Oluşturulmuş örgüt kültürlerinde iletişim, kurallar belirgin olduğu için önemli ölçüde kolaylaştırılmıştır denebilir. Bir örgütün kültürünün oluşmasından itibaren, kültürün örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, devamlılığının sağlanmasında ve

değiştirilmesinde iletişimin önemi çok büyüktür. Örgüt kültüründe üyelerin örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda ortak noktada ilerlemeleri açısından da örgüt içerisinde iletişim önemli yere sahiptir (Acaray, 2014: 31). Bir organizasyonun içerisindeki tüm üyelerin, yöneticilerin başarısı da örgüt içerisindeki etkin iletişime çok bağlıdır. Tüm işleyen süreçlerde, sözlü ya da yazılı iletişimin başarılı olması amaçlanan tüm başarılarla da ulaşılmasını kolaylaştıran bir etkidir.

Örgütsel iletişimin işlevlerinden bir tanesi örgütün üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi sağlaması, bir diğeri ise üyelerin bu kültür ile bütünleşmesini sağlamaktır. Örgüt kültürü, yeni katılan üyeleri için resmi ve resmi olmayan iletişim kullanır. Resmi iletişim, iş ile ilgili her türlü bilgilendirmeyi kapsarken, resmi olmayan iletişim ise hikayeleri ve dedikoduları kapsar. Örgüt kültürü ancak iletişimle anlam kazanır. Bu sebepten örgüt kültürü ile iletişim arasında doğrudan, güçlü ve yakın bir ilişki vardır. İletişim ile örgüt kültürünün temel öğeleri yorumlanabilir (Güçlü, 2003: 156).

2.1.3. Örgüt Kültürü Unsurları

2.1.3.1. Temel Değerler

Örgüt içinde standartlarını koruyan ve başarıyı tanımlayan kavram ve inançlar değer olarak tanımlanabilir. Örgütsel değerler paylaşılan amaçlar ve ideallerdir (Ercan, Köse, Tetik, 2001: 229). İnsanların, olayların ve nesnelerin örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığını örgüt tarafından geliştirilen değerler belirler. Değerler, normlara göre daha geniş kapsamlı ve daha somut kavramdır (İşcan, Timuroğlu 2007: 121). Örgüt kültürü bir örgütte üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemidir ve örgüt kültürünün diğer unsurlarına göre daha güvenilirdir (Güçlü, 2003: 151). Değerler, bir örgüt için en iyi olanı ve yapılması gerekenin en iyi olmasını tanımlar. Örgüt kültürünün ana ögesi değerlerdir ve örgüt üyelerinin düşünce, davranış ve tutumlarını belirler (Arıkan, 2019).

2.1.3.2. Normlar

Normlar, toplumlarda kişilere yol gösteren, neyin doğru ya da yanlış neyin olumlu ya da olumsuz olduğunun değerlendirilmesini sağlayan fikirler, standartlar ve düşünceler bütünü denilebilir. Normlar, örgüt üyelerinin üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir ve açıkça dile getirilmese de uyulması beklenen yazılı olan veya olmayan soyut kurallar olarak tanımlanabilir (Süer, 2019: 29). Normlar, sıklıkla değerlerle karıştırılabilir, ancak değerlere göre çok daha fazla yol gösterici ve belirgindir. Bu sebeplerden ötürü de örgüt kültürünün anlaşılması açısından büyük öneme sahiptir (Özokutucu, 2019: 11-12).

2.1.3.3. İnançlar

İnançlar, kişilerin sosyal gerçeklikleri nasıl tanımladığını gösterir. Bireysel inanışlar, dini inanışlar, siyasi görüşler kişilerin içinde bulunduğu toplumun kültüründen, eğitim-öğretiminden vb. pek çok faktörden etkilenerek yapılır (Acaray, 2014: 22).

İnançların oluşumunda bireysel yönelimler kadar kişinin toplumsal kültürünün de etkili olduğu söylenebilir. Örgüt üyelerinin sahip olduğu üst kültürler, etnik kökenler çalıştığı örgüt içerisindeki ilişkilerine de yansımaktır.

İnançlar, kişilerin yer aldıkları örgüte, çevreye ve sahip olduğu işe karşı tavrını da belirlemektedir (Özokutucu, 2019: 13).

İnanç, kişinin kendi dünyasının bir yerine ait algısı ve bilgisinin devamlılığıdır. İnsanlar belli konularda belli inançlara sahip olabilirler ve gerek toplum gerekse örgüt içerisindeki inançların birbirine yakın olması ve benzerlik göstermesi o grubun kültür inançlarını da o derece kuvvetli hale getirir (Ercan, Köse, Tetik, 2001: 224).

2.1.3.4 Dil

Kişiler arasında iletişimi sağlayan temel araç dildir. Örgüt içerisindeki ortak amaç için bir araya gelen kişiler de iletişimin devamlılığı ve amaca uygun hareket etmenin

gerekliliği için ortak bir dil geliştirmelidir (Süer, 2019: 29). İnsanların iletişim kurmasına yarayan en temel araç olan dil, bunun yanında bir kültür ögesidir. Dil, sahip olduğu toplumun kültürünün de önemli bir ögesi olmasının yanında, örgüt kültürünün de dışardan nasıl algılandığını yansıtan bir ögedir. Örgütlerde farklı iş birimlerinde faaliyet gösterilen alana göre kullanılan dilde farklılıklar görülebilir (Acaray, 2014: 25). Örgütlerdeki konuşma tarzının veya kullanılan dilin anlaşılması, örgüt bireylerinin kendilerini örgüte ait hissetmeleri açısından oldukça önemlidir. Örgütte kullanılan dile bakılarak o örgütün dış dünyaya bakış açısı anlaşılabilir (Bakan, 2004: 53).

2.1.3.5 Temel Varsayımlar

Temel varsayımların, bir grubun kültürünü destekleyip, grubun özelliklerini tamamlaması için hem bireysel hem grup aşamasında izin veren psikolojik kavramsal savunma mekanizmaları olduğu söylenebilir (Schein, 1992). Temel varsayımların değiştirilmesi zordur, çünkü bu varsayımlar bilinçaltı düşünceler, hisler, tahminler denilebilir (Uzkurt, Şen, 2012: 29). Varsayımlar, örgüt üyelerinin örgütsel yaşama dair taşıdıkları ön kabullerini oluşmasını sağlayan, algılarını, düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını yönlendiren tartışılmayan doğrulardır (Demirsoy, Gülova, 2012: 52).

Varsayımlar, genellikle bilinçsizdir ve örgüt üyeleri tarafından o kadar güçlü benimsenmiştir ki, ihlal edilme olasılığı düşünülemez (Campbell, Nelson, 1997). Varsayımlar, örgüt üyelerinin zihninde değerlere göre daha derin yer alır. Bu sebepten dolayı varsayımlar, zaman içerisinde değerleri yönetir. Bu nedenle varsayımlar, kültürel değişim için önemli bir direniş alanı olarak kabul edilirler (Güçlü, 2003: 152).

2.1.3.6 Lider ve Kahramanlar

Bir toplulukta ya da grupta davranışlarıyla rol model olarak alınan, ideal özelliklere sahip olduğu düşünülen gerçek ya da hayali canlı ya da ölmüş kişiler kahraman olarak adlandırılır. Bir örgütte de en üst düzey yönetici kahraman olarak adlandırılabilir ve güçlü bir kültüre sahip örgütlerde, örgütün değerini en iyi şekilde temsil edeceğine

inanılan bu kahramanlar devamlı olarak yaşatılır (Şişman, 1994). Kahramanlar, örgüt kültürünün imajının sembolü ve kişilik modeli olarak tanımlanan unsurlarıdır. Güçlü kültüre sahip örgütlerde kahramanlar tanımlanırken genelde başarı unsurları ön plana çıkarılır. Genellikle mistik kahraman olarak görülen örgüt kurucuları, örgüt üyeleri tarafından onurlandırılır (Arıkan, 2019: 58).

2.1.3.7 Hikâyeler

Hikâyeler, örgütün dünü ve bugünü arasında köprü görevi üstlenirler. Örgüt kültürü açısından önemlidir. Genellikle örgütün geçmişindeki olayların abartılarak aktarılması sonucu açığa çıkan kültür taşıyıcılarıdır (Unutkan, 1995). Hikâyeler örgüt kültüründe yaygın değerler hakkında bilgi ve ipucu verir ve bu değerlerin aktarılmasına yardımcı olur, sembollerini ve kahramanlarını canlı tutarlar (Gordon, 1993).

2.1.3.8 Semboller

Semboller kültürde özel anlama sahip sözcük ya da objeler olarak ifade edilebilir. Semboller örgüt kültürünün içinde daha derin olan değerlerin bir anlatım şekli olarak değerlendirilip, içerdikleri anlam göründüklerinden daha güçlüdür denilebilir (Terzi, 2000). Semboller, belli bir anlamı taşıyan yalnızca kültürü paylaşanlar tarafından bilinen belli kelime, nesne, jest ya da resimlerdir. Semboller, örgütteki bireylerin önemli değerlerini yaşayan bir şekilde çevreye aktaran sözlü olmayan ve zengin bir dil olarak ifade edilebilir. Semboller her zaman kendisinden daha farklı ve fazla bir anlam ifade eder (Arıkan, 2019: 56-57). Semboller, örgüt üyelerinin ortak düşünce geliştirmeleri sağlayan ve aralarında iletişim aracı olarak birbirine bağlayarak görev yapar (Alamur, 2005: 42).

2.1.3.9 Törenler

Törenler, örgüt kültürünün köklü hale gelmesi için önemli bir role sahiptir. Örgütte belli başarı sağlayan, belli kıdeme gelen, emekli olan ya da örgütün kuruluş

yıldönümü, bayramlar, yılbaşı gibi zamanlardan yapılan kutlamalar ve belli seremoniler örgüt kültürünün birer parçası olarak kabul edilir (Demirsoy, Gülova 2012: 52).

2.1.4 Örgüt Kültüründe Güçlü-Zayıf Kültür Ayrımı

Örgüt kültürü güçlü veya zayıf olabilir. Örgüt kültürünün iyi analiz edilebilmesi örgütün daha iyi yönetilebilmesi için önemlidir. Örgüt kültürü farklı bileşenlerine ayrılarak analiz edilebilmeli ve örgütün zayıf ve güçlü yanları bilinmelidir. Örgütün yüksek performans gösterebilmesi için bu gereklidir (Erdil, Kitapçı, Turan, 2005: 260).

Başka bir dikkati çeken entelektüel sermaye özelliği, bu sermaye algısına sahip olan işletmelerde, entelektüel sermayenin temsilcisi olanların, işletmelerin karar alma sürecinde daha fazla yer almasına imkân sağlamasıdır. Bu şekilde, pazarlama açısından bakıldığında, yaratıcı, yenilikçi ve fark yaratan görüşler, işletmelerin faaliyetleri ve stratejileri içerisinde daha fazla yer edinmekte ve işletmelerin kurumsal imajları açısından da belirli oranda bir fark yaratma şansı sunmaktadır (Erol 2011, s. 132).

2.1.4.1 Güçlü Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün güçlü olmasının en önemli faktörlerinden bir tanesi güçlü liderliktir. Bir diğer faktör ise bağımlılık ve paylaşımcılıktır. Güçlü kültür, örgüt kültürünün temel değerlerinin ve kurallarının örgüt bireyleri tarafından sıkı bir şekilde benimsendiği kültür olarak tanımlanabilir. Güçlü kültür çalışanları üzerinde daha çok etkiye sahiptir (Konuk, 2006: 40).

Üç nedenden dolayı güçlü örgüt kültürlerinin örgütsel performansı etkilediği söylenmektedir (Demir, Öztürk, 2011: 20):

- a) Güçlü örgüt kültürlerinde tüm örgüt üyeleri ortak amacı paylaşır.

- b) Güçlü örgüt kültürlerinde örgütün değerleri üyeleri tarafından paylaşıldığı için üyelerin güdülenme dereceleri yüksektir.
- c) Güçlü örgüt kültürlerinde baskın bürokratik etkiler olmadan bir kontrol sağlanır.

Peters ve Waterman'a (1987) göre örgüt üyelerinin kalıcı bağlılığının, ancak koşullar doğal güdülenmeye olanak verecek şekilde olursa sağlanabilecektir. Buna göre, kişilerin bu bağlılığı yaşayabilmesi için görevlerinin buna değdiğini düşünmeleri gerekmektedir. Bu da ancak güçlü örgüt kültürleriyle sağlanabilmektedir (Erdem, 2007: 75-76).

2.1.4.2 Zayıf Örgüt Kültürü

Zayıf örgüt kültürlerinde, güçlü örgüt kültürünün tam tersi durum söz konusudur. Örgütteki bireyler arasında iletişim zayıf, örgüt değerleri tam olarak benimsenmemiş ve bağlılık düşüktür (Özcan, 2019: 15). Zayıf örgüt kültürlerinde, örgütün üyelerine etkisi de zayıf olduğundan ve üyelerin bağlılığı düşük olduğundan işten ayrılma oranlarının da yüksek olması muhtemeldir denilebilir (Alamur, 2005: 28).

Robbins ve Judge (2016: 514-551) zayıf örgüt kültürü özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- I. Talimat ve prosedürlerin detaylı olması
- II. Örgüt içerisindeki zayıf iletişim
- III. Örgüt üyelerindeki motivasyon eksikliği
- IV. Karmaşık ve belirsiz örgütün amaçlarında
- V. Eğitimlerdeki yetersizlikler
- VI. Kısa vadeli kazanımlara uzun vadeli amaçlardan daha çok odaklanma
- VII. Yeteri kadar insan kaynaklarına önem verilmemesi
- VIII. Ceza kültürünün olması
- IX. Desteklenmeyen takım çalışmaları

Zayıf örgüt kültürlerinde, örgüt üyeleri arasında ortak bir bakış açısı ya yoktur ya da çok azdır (Özokutucu, 2019: 51-52). Bu durum, örgüt kültürünün yerleşik hale gelmesi ve örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesi adına önemli bir engel teşkil etmektedir.

2.1.5. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürleri, araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır (İşcan, Timuroğlu, 2007: 123). Örgüt kültürlerine yönelik sınıflandırmalar, araştırmacıların çalışmalarına temel olarak seçtikleri modellere göre değişiklik göstermektedir (Erdem, 2007: 64). Örgüt kültürünün anlaşılması ve kavranması için tanımlamalar çok çeşitlidir. Tanımlamalardaki bu çeşitlilik, örgüt kültürünün bir modele dayandırılmasını ve kuramsal ele alınmasını gerektirmektedir (Demirsoy, Gülova, 2012: 54). Örgüt kültürü literatürde pek çok araştırmacı tarafından incelenmiş ve yeterince farklı araç ve boyutlar geliştiren çalışmalar bulunmaktadır (Mete, 2018: 26).

Örgüt kültürünün bu şekilde geliştirilen modelleri üç grupta toplamak mümkündür. Araştırmacıların ilk grubu örgüt kültürünü yönlendirmeye açık, yönetsel özellik taşımakta olduğunu düşünür ve bu sebeple yönetilebileceğini savunmaktadırlar. Bu gruptaki araştırmacılara; Peters-Waterman, Kotter, Kennedy, Ouchi, Deal ve Turner örnektir. İkinci grupta; Martin, Schein, Pettigrew ve Dyer gibi araştırmacılar yer almaktadır. Bu araştırmacılar, örgüt kültürünün yönetilebilmesinin duruma bağlı olduğunu, tamamen örgüt kültürünün değişmesinin mümkün olmadığını savunmaktadırlar. Ogbonna ve Harris'in olduğu üçüncü grubu oluşturan araştırmacılar ise örgüt kültürünün her şartta imkânsız olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmacılara göre, örgüt kültürü köklü anlamlar içeren ve yaşayan bir yapı olduğu için kontrolün ötesindedir ve yönetilemez (Özokutucu, 2019: 22-23).

2.1.5.1 Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Bu modelde araştırmacılar, kültür ve çevre arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Afşar, 2019: 12). Deal ve Kennedy bu modeli örgütün etkinlik gösterdiği çevrenin belirsizlik

derecesi ve geribildirim hızını esas alarak dört kültür tipi belirlemişlerdir. Bu dört kültür; yüksek risk-hızlı geri bildirim (sert erkek-maço kültürü), düşük risk-hızlı geribildirim (sıkı çalış-sert oyna kültürü), yüksek risk-yavaş geri bildirim (şirketin üstüne bahse gir kültürü), düşük risk-yavaş geri bildirim (süreç kültürü) olarak tanımlanabilir. (Demirsoy, Gülova, 2012: 54).

Yüksek risk - hızlı geribildirimde, karar alan kişiler almış oldukları kararların yanlış ya da doğru olduğu hakkında kısa sürede bilgi sahibi olurlar (Demir, 2005: 67). Bu tür örgütlerde çalışan üyeler yüksek risk alıp davranışlarının doğruluğu ve yanlışlığıyla ilgili hızlı geri bildirim sağlarlar (Acaray, 2014: 48). Bu örgüt kültürünün üyeleri fazla baskı altında çalışırlar ve hem kendi bireysel hedeflerini hem de örgütlerinin hedeflerini gerçekleştirmek için risk almak konusunda isteklidirler (Özokutucu, 2019: 24).

Yüksek risk - yavaş geri bildirimde, geri bildirim yavaş, risk yüksektir. Uzun vadeli karşılığını alabileceği yatırımlar yapılır. Alınan kararlar öncesinde gerekli araştırmalar ve çalışmalar yapıp titizlikle ilerlenir (Afşar, 2019: 13). Geri bildirim yavaş olması alınan kararların yanlış ya da doğru olduğunun öğrenilmesinin uzun zaman almasına sebep olur (Demir, 2005: 67).

Düşük risk - hızlı geri bildirimde başarı odağı müşteridir. Yöntemler konusunda gelenekseldir (Demirsoy, Gülova, 2012: 54). Başarının sırrı çok çalışmaktır. Üyelerinin davranışları eylemlerinin hızlı olmasıyla karakterizedir. Bu örgüt kültüründe yüksek satış oranına çok çalışarak ulaşan satıcılar kişilerin gözünde birer kahramandır (Özokutucu, 2019: 25).

Düşük risk - yavaş geri bildirimde örgüt kültürü bürokratik ağırlıklıdır. En önemli nokta yönetimin inanmış olduğu süreçleri takip etmektir. Bu kültürün temel özellikleri teknik mükemmeliyet, detaycılık, düşük kaygı düzeyi ve yatırımların düşük riskli olmasıdır (Özokutucu, 2019: 25).

2.1.5.2 Kilmann Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann, örgüt kültürünü kontrol edilmesi mümkün bir değişken olarak ele almıştır. Örgüt kültürü örgütsel olarak büyüme ve gelişmeyi ele aldığı anda kendiliğinden gelişiminin olmasını beklemek örgütün başarısı için stratejik bir hata olacaktır (Büyük, 2010: 225). Kilmann'ın modeli iki insan arasında ortaya çıkan bir tartışma olduğunda ilgili bireylerin davranışlarında ortaya çıkan çatışmayı değerlendiren bir modeldir (Özokutucu, 2019: 26). Kilmann, örgüt kültürünü her şeyi eyleme geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü, örgütteki inançların ve örgüt ikliminin örgüt üyelerinin davranışlarına yansımastır. Buna göre Kilmann örgüt kültürünü ikiye ayırmaktadır; bürokratik kültür, yenilikçi kültür (Acaray, 2014: 47).

2.1.5.3 Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn örgüt kültürü modelinde örgüt kültürü bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Bunlar; stratejik yöntem, çalışanları birbirine yaklaştıran değerler, baskın değerler olarak tanımlanabilmektedir. Geliştirilen bu örgüt modelinde örgüt kültürünün etkinliğe ya da örgütsel başarıya olan etkileri araştırılmıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyen Cameron ve Quinn'in geliştirdikleri model 'rekabetçi değerler' olarak adlandırılır (Acaray, 2014: 53). Ölçüm ve değerlendirme aracı da içermesi dolayısıyla Cameron ve Quinn'in örgüt kültür sınıflaması yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Örgüt kültürü Cameron ve Quinn tarafından; işbirliğine dayalı, yapılaştırılmış, girişimci, pazar merkezli olarak 4 grupta toplanmıştır (İşcan, Timuroğlu, 2007: 123).

Örgütsel bağlılığın ön plana çıktığı, resmi olmayan kontrol süreçleri baskın, içe dönük, birlik ve beraberliğin önemli olduğu örgütler *klan kültürü* olarak ifade edilmektedir. Klan tipi kültürde ortak bir amaca yönelen takım ruhu çok güçlü ve örgütün kişilerin katkılarını değerlendirmesi çok adildir. Bu nedenle üyeler doğal olarak ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alıkoyamazlar (Erdem, 2007: 66). Bu kültürün ait olduğu kültürlerde takım ruhu ve ortak değerler benimsenir, üyelerin örgüt ile bütünleşmesi ve kendilerini geliştirmesi desteklenir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler dostça bütünleşen

ve sadıktır. Örgüt liderleri ise emir vermekten ziyade daha çok yol gösterici durumdadırlar (Yalçınsoy, 2018: 68).

Adhokrasi kültürü için esneklik, yaratıcılık, çevreye uyum, girişimcilik büyük önem taşır. Bu özellikler liderler için de önemli olup yeni pazarlar bulmak ve büyümek önceliklidir (Demirsoy, Gülova, 2012: 55). Adhokrasi kültürünün uygulandığı örgütlerde yeni kaynaklar temin edilmeye ve uzun vadede büyümeye odaklanır. Yeni ve tek bir hizmet veya ürün sunmak bu kültürde başarı anlamına gelmektedir (Yalçınsoy, 2018: 68). Bu örgüt kültüründe yüksek derecede organik bir yapı söz konusudur. Statü ve pozisyonlar geçici olarak düşünülür ya da pek önemsenmez. Örgütler müşterilerini memnun etmede hızlı hareket etmeleri gerekirse bu kültürü yansıtır (Erdem, 2007: 66).

Hiyerarşi kültürü tipi rasyonellik ve mantıkla çalışan bir örgüt kültürü tipidir. Örgüt içindeki roller pozisyonlarda yer alan kişilerden daha önemlidir. Örgüt kişisel olmanın ötesinde varlığını devam ettirmeye tanımlanan bu rollere uygun kişileri işe alarak çalışmaktadır. Bu örgüt kültürünün olduğu kurumlarda çalışanlardan itaat beklenir (Acaray, 2014: 57). Hiyerarşi kültüründe istikrara, kurallara, düzene, yönetmeliklere çok önem verilmektedir. Liderler ise yönlendiren ve düzenleyen roledir (Demir, 2005: 69).

Pazar kültürü rekabetçiliği, dış odaklılığı, verimliliği vurgulayan ancak kontrol yönü de bulunan durağan örgüt ortamlarını ifade eder. Bu örgütlerde her üye kendi kişisel çıkarlarının peşinden koşar (Erdem, 2007: 66). Pazar tipi kültürlerde üyelerin bireysel performansları ödüllendirilmektedir. Bu kültürde tamamen dış pazara odaklanılmıştır. Piyasada rekabet önemlidir ve avantaj sağlamak için ilgililer arasındaki ilişkiler önemlidir. Rekabet ve sonuç odaklılık ön plandadır. Piyasa payı ile elde edilen başarı ölçülür. Pazarda, üstün olmak hedeflenir (Afşar, 2019: 16).

2.1.5.4 Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Harrison ve Handy örgüt kültürünü örgütün karakteri olarak tanımlamışlardır ve örgüt kültürünü dört farklı şekilde sınıflandırmışlardır; güç kültürü, rol kültürü, görev

kültürü, birey kültürü (Şen, Uzkurt, 2012:29). Handy bu kültürleri tanımlarken Yunan mitolojisinden ilham alır (Afşar, 2019: 19)

Güç kültüründe hiyerarşi geçerlidir ve örgüt kültüründe güç belli kişilerde toplanır. Bu kültür tipi daha çok askeri örgütlerde ve küçük işletmelerde gözlemlenir (Demirsoy, Gülova, 2012: 54). Bu kültür tipinde örgüt tek bir merkezden yönetilir. Gücünü örgüt üyelerinin merkeze bağlılığından ve merkezin gücünden alır. Handy güç kültürü tipini Zeus'a benzetir (Afşar, 2019: 19).

Rol kültürü bürokratik yapılanmanın olduğu rasyonellik ve mantığa dayanan kültür tipidir. Genellikle kamu kuruluşlarında bulunur. Kişilere kıyasla roller veya pozisyonlar daha önemlidir (Özokutucu, 2019: 31). Handy tarafından Apollon olarak düşünülür (Afşar, 2019: 19).

Görev kültüründe yetenek kıdem ve statüye oranla daha ön plandadır. Görev kültürünün sonuç odaklı olması nedeniyle yaratıcılık, hız ve rekabet olması gerekmektedir. Başarıya ulaşılabilmesi için doğru kişilerin doğru pozisyonlarda çalıştırılması esas olandır. Liderlere yetki verilir ve liderlerde katılımcı bir yönetim tarzı uygulanır. Görev kültürüne sahip örgütlerde esnek bir yapı vardır. Bu kültür tipi değişken pazarın ve çevrenin olduğu durumlar için çok uygundur. Bu sebeple yoğun rekabetin olduğu durumlarda avantaj sağlar (Acaray, 2014: 61). Handy bu kültür tipini Athena olarak adlandırmaktadır (Afşar, 2019: 19)

Birey kültürü çok alışıldık kültür tipi değildir. Genel yapıdaki örgütlerin tersine geniş kapsamlı bir hedefleri yoktur. Bu kültür tipleri küçük yapılardadır. Diğer örgüt kültürü tiplerine göre daha az görünür. Handy'e göre bu kültür Dionysos'a benzemektedir (Afşar, 2019: 20).

2.1.5.5 Schein ve Schneider Örgüt Kültürü Modeli

Schein örgüt kültürünü belli bir grubun iç alanda birleşme ve dış alanda adapte olma durumunda karşılaşılan sorunların üstesinden gelirken keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayım modelleri olarak değerlendirmektedir (Büyük, 2010: 224). Bu

varsayımlar örgüt kültürü üyelerinin sorunlarla nasıl başa çıkılacağını öğrenmek adına üzerinde çalıştığı ve örgüte katılacak yeni üyelerin de bunları doğru algılaması için geliştirilmiştir (Schein, 2014). Schein'e göre kültür prensiplerinin kalbi temel varsayımlardır. Kültür oluşumundan sonra kültürün öğrenilmesini ve devamlılığını sağlayan ödüllendirme ve sosyal travma modelidir. Schneider, Harrison ve Handy'nin çalışmalarına dayanarak örgüt kültür modelini ve yaklaşımını geliştirir (Özokutucu, 2019: 35).

En bilindik örgüt kültürü yaklaşımlarından birtanesidir. Schein örgüt kültürünü dörde ayırmaktadır; destek kültürü, rol kültürü, güç kültürü, başarıma kültürü. Güç kültüründeki örgütler ceza ve ödül sistemi ile çalışır. Rol kültüründe güç, liderlerle çalışanlar arasında paylaştırılmıştır. Başarıma kültüründeki üyeler örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmaları gerektiğinin bilincindedir. Destek kültüründe ise iş birliği ve takım çalışması hâkimdir (Demirsoy, Gülova, 2012: 54). Schneider ise kişilik tiplerini örgüt kültürüne uyarlar ve dört farklı örgüt kültürünü oluşturur. Bu örgüt tipleri; kontrol kültürü, iş birliği kültürü, yetenek kültürü olarak belirtilir (Özokutucu, 2019: 37).

2.1.5.6 Ouchi (Z Modeli) Örgüt Kültürü Modeli

Ouchi Amerikan ve Japon yönetimlerinin büyük farklılıklar taşıdığını belirtmiş ve bu iki sistemi karşılaştırarak incelemiştir. Ouchi Amerikan ve Japon toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurarak Japon yönetim tarzını Amerikan yönetimi tarzına uyarlayabileceğini açıklamıştır (Acaray, 2014: 62).

Z teorisi, Japon yönetiminin en iyi yönlerini ve geleneksel Amerikan yönetimini birleştirerek Amerikan örgütlerinin Japon örgütleriyle rekabet edebilmesi için yardımcı olabilmek amacıyla tasarlanan bir modeldir. Z tipi örgüt tarzı yönetimi insan odaklı yaklaşım uzun zamanlı istihdam ve iş güvenliği için bütünsel bir örgüt kültürü ve üyeleri için kariyer yolculuğunu temsil eder. Ouchi'ye göre Japonların başarısının sırrı teknolojiye bağlı değil farklı bir örgüt kültürüne, uzun vadeli çalışan gelişimine, güçlü bir örgüt felsefesine ve ortak kararlar verme sürecine odaklanmış olan bir yönetim şeklidir (Özokutucu, 2019: 40-41).

2.1.5.7 Peters ve Waterman Örgüt Kültürü Modeli

Peters ve Waterman iş hayatında başarı sağlayan Amerikan firmalarının başarılı olma sebeplerini araştırmışlar ve bu araştırmaları sonucunda başarılı olan firmaların diğerlerinden ayrılan 8 kültürel özelliğini saptamışlardır (Acaray, 2014: 65). Bu modeller; hareketi tercih etme, özerklik ve girişimcilik, insanlara verilen değerle verimliliğin artması, işletmenin deneyimli ve değer odaklı olması, en iyi bilinen işte devam etmek, yalın yapı az çalışan, sıkı ve gevşek yapı özelliklerinin bir arada bulunması, müşteriye yakın olmak olarak belirtilebilir (Özokutucu, 2019: 43-44).

2.1.5.8 Parsons Örgüt Kültürü Modeli

Parsons örgüt kültürünü incelerken sosyal değerlerin üzerinde durmuştur. Parsons 'AGIL' modelinde; adaptation (uyum), goal attainment (hedef edinme ve gerçekleştirme), integration (bütünleşme), legitimacy (geçerlilik), toplum hizmetinde devamlılığın sağlanması için belli işlevlerin yerine getirilmesi için söylenmiştir. Bu modelde örgütün kültürel değerleri 'AGIL' işlevlerinin tamamlanmasını sağlayan en önemli araçlar olarak belirtilir (Özkalp, 2013).

2.1.5.9 Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede, kültür dışavurumlarının örgütsel ve toplumsal durumlarda farklı rollerde olduğunu ve bunun da hem toplum hem de örgüt kültürü arasında fark ettirdiğini öne sürmektedir. Bu model Hofstede'nin araştırmalarının sonucunda ortaya çıkmış altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; süreç odaklı olmaya karşı sonuç odaklı olmak, açık sisteme karşı kapalı sistem, normatif kontrole karşı sıkı kontrol, çalışma odaklı olmaya karşı iş odaklı olmak, dar görüşlü olmaya karşı profesyonel olmak, gevşek kontrole karşı sıkı kontrol. Bu model savunma şirketlerinin üyeleri tarafından benimsenmiş olan örgütsel inanç ve değerlere odaklanmaktadır (Mete, 2018: 32-33).

Hofstede'nin bu çalışmasına göre bir ülkenin toplumsal kültür değerlerinin büyük bir kısmının o ülkedeki faaliyet gösteren örgütlere de yansıdığını belirtmektedir. Örgütler yoğun bir şekilde dâhil olduğu toplumdan etkilenmektedir. Bu sebepten dolayı farklı ülkelerdeki örgütlerin yapıları kültür çeşitliliğinden dolayı birbirinden farklı olmaktadır (Acaray, 2014: 49).

2.1.6 Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler

2.1.6.1 Dış Faktörler

Bir örgütün üyeleri aynı zamanda yaşadıkları toplumunda birer üyesidirler. Bu sebepten dolayı bu üyeler içinde bulundukları toplumsal kültürün öğelerini örgüte de taşırlar. Bu nedenle hem yerel hem de ulusal kültür faktörlerinin örgüt kültürünün üzerine etkisi vardır. Örgütten örgüte dış çevre ile olan iletişim değişmektedir. Bu nedenle örgütlerdeki devamlı değişim kaçınılmaz hale gelmektedir (Karabıyık, 2019: 19).

2.1.6.2 İç Faktörler

Örgüt kültürünün oluşumu açısından, örgütün içerisindeki faktörler çok daha fazla belirleyici olmaktadır. Onların yarattığı ortam ile birlikte örgüt kültürü, zaman içerisinde şekillenebilmektedir. Örgüt kültürünü etkileyen iç etkenler şu şekilde sıralanabilir (Karabıyık, 2019: 19-20):

- A. Örgüt kurucularının karakterleri, başarıları, inançları
- B. Örgütün hedefleri
- C. Örgütün yapısı
- D. Alt kültürler
- E. Örgüt içerisinde alt ve üst çalışanların arasındaki iletişim
- F. Liderlerin yaklaşımı
- G. Kullanılmakta olan teknoloji ve bilgi işlemleri
- H. Örgüt üyelerinin davranışlarını belirleyen kurallar

İ. Örgütün yaratmış olduğu beklenti ve hedeflerin seviyesi

2.1.7. Örgüt Kültürünün İşletmelerde Uygulaması ve Önemi

Örgütlerde çalışan kişilerin o işletmede çalışmaya devam etmesindeki en önemli unsurlardan biri kendi kişisel hedeflerine ulaşabilmesidir. Fakat her çalışanın da huzurlu ve mutlu bir şekilde çalıştığı söylenemez ve bu çalışanlar istese de istemese de çeşitli sebeplerden çalışmak zorundadırlar. Bu durumda çalışanlarda tatminsizlik veya psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabilir. Örgüt kültürü bu durumların giderilmesinde önemli bir unsurdur (Demir, Öztürk, 2011: 20).

2.1.7.1 Yönetim Açısından Uygulama

Yönetim kişiler arasındaki iş birliğini gerçekleştirme ve onları bir hedefe yöneltme ve yürütme çaba ve faaliyetlerdir. Yönetim denildiği zaman bazen bir süreç bazen bu sürecin unsurları bazen ise liderlerin karar verme ve liderlik gibi eylemlerinde nasıl kullanılacağı anlaşılmaktadır. Örgüt kültürü yönetim faaliyetlerini etkiler ve bu yüksek oranda önemlidir (Nişancı, 2012: 1287).

Örgütlerde liderlerin hareketleri üyeleri tarafından örgüt kültürünün içselleştirilmesinde etkilidir. Örgüt kültürünün devamı açısından liderlerin kuralları, aldıkları riskler, terfi kararları, ödüllendirme biçimleri oldukça önemlidir. Örgüt kültürünün iyice anlaşılıp, uygulanması için yönetim tarafından yapılması gerekenler şunlardır (Karabıyık, 2019: 20-21):

- a. İşlevsel yönetimi gerçekleştirmek
- b. Belirlenen hedeflere ulaşmak
- c. İç ve dış paydaşlarla etkin iletişimde olmak
- d. Örgütün kurumsal kimliğini oluşturacak olan stratejilerinin vizyon ve misyonunu belirlemek.

2.1.7.2 Çalışanlar Açısından Uygulama

Çalışan seçiminin ana hedefi örgütü daha fazla başarıya ulaştıracak yetenekli ve bilgileri kişileri istihdam etmektir. Fakat bu çalışan seçimi için uygun niteliklere sahip birden çok aday olacaktır. Bu durumda kimin istihdam edileceği kişinin bilgi ve yeteneğinin yanında örgütün değerlerini uygun olup olmadığı kıstas olacaktır (Alamur, 2005: 33). Çalışanlar içselleştirdikleri örgüt kültürü değerlerini paylaşarak örgütü renklendirir. Çalıştıkları yeri daha yaşanacak bir yer yapar ve toplu bir şekilde yaşamının değerlerini paylaşır (Karabıyık, 2019: 21).

2.1.7.3 Örgüt Kültürünün Önemi

Bir örgütte örgüt kültürünü açıklamak hem çalışanlar hem de liderler tarafından oldukça zordur. Bireylerin davranışlarını prosedür ve kurallar yönetir. Büyük örgütlerde ve bürokratik yapılarda gözlemlenen bu tip karar veren otoritelerin standart hale getirilmiş kuralları kontrol mekanizmaları örgütün başarılı olabilmesi için gerekli olduğu düşünülür (Yiğit, 2019: 3). Örgüt içindeki ilişkilerde örgüt kültürünün önemi oldukça çoktur. Bir başka deyişle örgüt bağlılığında örgüt kültürünün etkisi vardır. Örgüt kültürünü içselleştiren personel, işletmeye kendisininmiş gibi sahip çıkar (Demir, Öztürk, 2011: 21).

Örgüt kültürü bir işletmenin aynı zamanda yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin de ana belirleyicidir. Örgüt kültürü dikkate alınmazsa yenilik yaratmak, iş tatmini, strateji, vizyon ve misyon oluşturma, başarılı teknoloji oluşturma başarısız olur. Bu sebepten dolayı Kotter ve Heskett yönetsel davranışları belirleyen dört unsur arasında örgüt kültürünü ilk unsur olarak tanımlamışlardır (Karahan, 2008: 459). Örgütlerin; öngörü sahibi olan liderleri olmalı, hedeflerini gerçekleştirecek liderleri olmalı, girişimci eylemleri cesaretlendirmeli ve ödül sistemi olmalı (Şen, Uzkuurt, 2012: 31).

2.2 İŞ PERFORMANSI

2.2.1 Performans Tanımı

Performans kelimesi, belli bir zaman diliminde üretilen hizmet veya malın miktarı olarak ve işlevine göre; verim, etkililik, çıktı gibi kavramlarla tanımlanmaktadır. Bunun yanında kişinin motivasyonu ve yeteneği arasındaki ilişkinin de bir sonucu olarak ifade edilebilmektedir (Helvacı, 2002: 156). Performans, belli koşullarda bir işin yapılma düzeyi ya da çalışanın davranış şekli olarak da tanımlanabilir (Gürbüz, Yüksel, 2008: 178). Bu kavram; belli bir hedefin, görev ya da fonksiyonun gerçekleştirilmesi ile ilişkilidir. Bir örgütün kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak hedeflerine ulaşma yeteneğini nitel ya da nicel olarak da ifade edilebilir (Akkoç, Çalışkan, 2012: 5).

Performans kavramı en geniş anlamı ile tanımlanırsa; belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenen bir eylemin yapılması sonucu, ortaya çıkan kalitatif ve kantitatif değerleri açıklar. Başka bir deyişle, kişilerin sosyal hayatlarında veya iş hayatlarında başarı için gösterdikleri çabadır. Kişinin sorumluluk almasını geliştirici etkisi, hedeflerini belirlemesini sağlayıcı ve vizyonlarını genişletmeye yardımcı etkisi vardır. Doğrudan verimliliği açıklayıp, çalışanların işlerine bağlılıklarını ve görevlerini yerine getirmeye olan istekliliklerini ifade edebilir (Akın, 2020: 64).

2.2.2 İş Performansı Tanımı

İş performansı tanımı Benligiray tarafından, çalışan kişinin, grup ya da örgütün amaçlarına ulaşmalarını nitel ve nicel olarak belirtilmiştir. Çalışanların birey veya grup olarak performansı, örgütün yapılan işle ilgili ulaşmak istediği hedef yönünde bu çalışanların kendileri için tanımlanan hedeflere ne kadar ulaşabildiğinin bir göstergesi olarak da kabul edilebilir. Örgüt performansı ile de toplam sistem performansı anlatılmaktadır (Çekmecelioğlu, 2014: 25).

İş performansı, çalışanların kazanacakları ücret karşılığında çalıştıkları işte göstermeleri beklenen aksiyonları olarak değerlendirilmektedir (Akkoç, Çalışkan 2012: 5). Günümüzde örgütlerin belirledikleri hedeflerine ulaşmaları için ve rekabet ortamında avantaj sağlayabilmeleri için çalışan performansı çok büyük öneme sahiptir. Temel olarak iş performansı, örgütün hedefleri doğrultusunda çalışanların davranışlarını belirttiğinden hem işveren hem de çalışanların başarısı için önemlidir (Erdem, Kafalı, Kalkın, 2016: 217).

İş performansı, örgüt amaçlarına ulaşabilmek için çalışanların kontrolünde olan ve çalışanların katkı sağladığı her türlü hareket olarak da bilinmektedir. Çalışan kişilerin örgüt içindeki iş performansı kendi kişisel yetenek ve özellikleri, yaptığı işi başarılı şekilde tamamlama isteği liderlerin bu isteği harekete geçirebilme yetenekleri ve çalışma ortamına göre belirlenmektedir. Örgüt üyelerinin yüksek performans sergilemesi örgütün hedeflerine ulaşmasını daha imkânlı bir hale getirmesini sağlar. Bu sebeple çalışanların ve örgütlerin hedeflerine ulaşması için iş performanslarının çok yüksek olması gerekmektedir (Akin,2020: 69).

Başka bir tanımda iş performansı, belirli bir zaman dilimi içinde hedeflenmiş bir çalışma ortamına ulaşma çabası olarak tanımlanır. Bu tanımda, bir tanım belirli bir ölçüde pozitif olarak ilişkili olmasına rağmen, süreç hakkında genel bir değerlendirme yapılmış ve net bir şekilde olumlu ya da olumsuz performanstan bahsedilmemiştir. Öte yandan, bu kavram, önceden tanımlanmış iş kriterleri bağlamında çalışan bireyin veya bir işletmenin toplu olarak çalışmayı bitirebilmesi veya bitirememesinin bir sonucu olarak değerlendirilebilmesini sağlayan bir kriter olarak görülmektedir (Khuong ve Yen, 2016: 32).

Bir diğer çalışmaya göre de iş performansı, çalışanların kalite standartlarında ürünler ortaya çıkarması, işlerini gerçekleştirmesi gereken zamanda tamamlaması, hedeflerini gerçekleştirmesi ve herhangi bir sorunla karşılaştığında çözüme kavuşturması olarak tanımlanmakta ve algısal bir durum olarak kabul edilmektedir (Çekmecelioglu, 2014: 25). İş performansı, bireysel olarak sıklıkla Motowidlo ve Borman'a göre bağlamsal ve görev performansı olarak iki alt boyutta ele alınmaktadır. Görev iş performansı; örgüt tarafından daha önceden belirlenmiş olan sorumluluk ve görevleri çalışan bireylerin yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bağlamsal iş performansı;

örgütün hızlandırdığı iş ve görev sürelerini bireysel olarak psikolojik ve sosyal ortamı şekillendiren çabalar olarak tanımlanmaktadır (Fındıklı, 2016: 40).

Olumsuz anlamda performans, yapılan değerlendirmeler ve tespitlerle birlikte, performansın düşük olduğu noktaların belirlenmesi ve buna göre önlemlerin alınmasıdır. Çoğunlukla çalışan insanlar üzerinde yoğunlaşan bu performans değerlendirmelerinden kaynaklanan olumsuz performans değerleri, işletmelerin çalışanları hakkında bir karara yol açmaktadır. Çünkü bu noktada verilecek her karar özellikle iş açısından büyük önem taşımaktadır. Bazen çalışanların verimliliğini artırmaya yönelik teşvikler ve bazen olumsuz performans değerlerine dayalı olarak çalışanların feshedilmesi, birbirlerine karşı olmalarına rağmen önemli adımlar atma yolunda öncülük etmektedir (Dahkoul, 2018: 13).

2.2.3 İş Performansının Önemi

İyi iş performansına sahip olmak için belli bir alt yapı gerekmektedir. Kişilerin iş tanımlarında belirlenen görevlerde iyi olmaları bununla beraber kişilerin diğer çalışan arkadaşlarıyla iyi bir iş performansı gösterebilmeleri örgüt iklimine zarar verecek davranışlardan kaçınmaları gerekmektedir. Bu sebepten dolayı örgütteki liderlerin görevi; görev performansını, vatandaşlık davranışlarını ve zarar verici olmayan davranışlarını ortaya koyan çalışanlara sahip olmaktır (Kayabaşı, 2019: 87-88).

Örgüt yönetimi, performans değerlendirmelerinden sonra elde edilmiş olan veriler doğrultusunda doğru kararlar verebilir. Performans değerlendirme sürecinin sonunda çalışana verilen geri bildirim ve gelişim planı çalışanda motivasyon, performans ve memnuniyet artışına sebep olabilir. İşe giriş sürecinde bazı özellikler ölçümlenemez. Bu özellikler performans değerlendirme sayesinde ortaya çıkarılıp, çalışanın gelişmesi sağlanabilir. İşletmelerin belirtmiş oldukları hedeflere ulaşabilmesi için çalışanların iş yerlerinde göstermiş oldukları performans çok önemlidir. Çünkü işletmelerin hedeflerine ulaşması bu performanslara bağlıdır. Bunun yanında performans verileri insan kaynaklarının gelişim ve eğitim gibi süreçlerinde önemli bir kaynak olarak kullanılmaktadır. Örgütlerin kurumsal amaçlarına ulaşmaları için en önemli faktör çalışanlardır. Bir işletme sadece çalışanlarının sergilemiş olduğu performans kadar

belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşır. Çalışanların yüksek performans göstermesi ile işletmelerin elde ettiği sonuçlar da artar, gelirler de artar, pazar payı ve müşteri memnuniyetleri artar (Güngören, 2017: 76-77).

2.2.4. İş Performansının Boyutları

İş performansı boyutları ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır ve birkaç yaklaşım vardır. Bu araştırmalar sonucunda genel olarak iş performansının iki temel boyutta incelendiği belirtilmiştir. Bununla ilgili en genel yaklaşım Motowidlo ve Borman’a aittir. Bunlar; görev (rol içi) ve bağlamsal (rol dışı) performans davranışlarıdır. Görev ve bağlamsal iş performansları örgüt içindeki davranış için çok önemlidir. Her iki boyutunda örgütsel etkililiğe farklı biçimlerde katkısı olduğu düşünülür (Kurt, 2013: 7).

Bağlamsal ve görev iş performansı arasında önemli olan iki ayrım vardır. Bunlardan ilki görev iş performansı işten işe farklılık gösterir. Ancak bağlamsal iş performansı farklı işlerde de benzerdir. Bir diğeri ise görev, iş performansı belirleyicileri genellikle kişilerin beceriler, kabiliyetleri ve bilgisidir. Bağlamsal iş performansının belirleyicisi ise yatkın olmak ve irade ile ilişkilidir (Gemici, 2019: 23).

2.2.4.1 Görev Performansı

Görev performansı, iş tanımlarında yer alan, işle ilgili teknik noktalara vurgu yapan biçimsel sorumlulukları barındıran görevleri tanımlamaktadır (Dirik, Eryılmaz, Meydan, 2018: 78). Başka bir tanıma göre görev iş performansı, örgütün çalışanından beklediği daha önce belirlenmiş olan görev ve gerekliliklerin yerine getirilmesidir. Bu performans boyutu işletmenin hedeflerine doğrudan katkı sağlar ve işin temelinde bulunan gerekliliklerini kapsayan belli davranışlardan oluşur (Kurt, 2013: 8).

2.2.4.2 Bağlamsal Performans

Bağlamsal iş performansı örgütün iş sonuçlarına ulaşmasında kişinin sergilemiş olduğu çabanın iş tanımında yer almayan fakat bazı sorumlulukların gerçekleştirilmesi için uygun alt yapının hazırlanmasını sağlayan rol ötesi davranışlardır (Dirik, Eryılmaz, Meydan, 2018: 78). Çalışan ve kişiler arasındaki etkileşimin ortaya koymuş olduğu faaliyetler bütünü de bağlamsal iş performansı tanımına girer. Yani bağlamsal iş performansına tamamıyla iş tanımını kapsayan eylemler oluşturmamaktadır (Erkoç, 2015: 15). Başka kişilere yardımcı olmak görevini bitirmek için daha fazla çaba göstermek, örgüt normlarına ve prosedürlerine uymak örgütün hedeflerini savunmak ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için katkı sağlamak gibi faaliyetler bağlamsal iş performansına örnek verilebilir (Gemici, 2019: 25).

2.2.5 İş Performansın Etki Eden Faktörler

Bireyin hedeflerine ulaşmasını sağlayan etkenlerden bir tanesi iş performansının yüksek olmasıdır. İş performansını etkileyen etkenler olarak şunlar sayılabilir; terfi, fark edilme, alınan kararlarda etkin rol oynama, saygı görme, maaş, iş tatmini, iş çevresi, işin niteliği (Deniz, 2019: 45). İş performansını etkileyen faktörlerde yenilikçi ve girişimci olmanın yanı sıra çevresel belirsizliğinde rolü vardır. Çünkü çevresel belirsizliğin artması demek örgütler için riskin de artması demektir (Akkoç, Çalışkan, 2012: 2). İş performansını etkileyen faktörler; kişilerin kendisinden kaynaklı olabileceği gibi örgüt şartlarından ve çevre şartlarından faydalanabilir. Böylelikle iş performansını etkileyen faktörler üçe ayrılabilir (Güngören, 2017: 64).

2.2.5.1 Bireysel Faktörler

İşletmelerde yaygın bir şekilde etkin olan sorumluluk ve yetki dengesizliği vardır. Bu faktör çalışanın yetki sahibi olup olmadığı ile ilgili olup çalışmanın performansını etkileyebilir. İşletmelerde çalışan kişinin yöneticisiyle iletişimi de önemlidir. Çalışan, yöneticisinden yaptığı iş için destek bekler (Türk, 2019: 60). Bireysel performans hem örgütler hem de çalışanlar için oldukça önemlidir. Performansı etkileyen bireysel faktörler; motivasyon, sağlık, kişisel gereksinimler, zekâ, stres ve duygusal sorunlar olarak söylenebilir. Çalışan kişinin yaptığı iş ile kişilik özelliklerinin uyumlu olması

önemlidir. Çünkü bu yetkinlikler bireyin iş performansını arttıran ya da azaltan faktörlerdir (Deniz, 2019: 41). Kişinin iş performansının motivasyonun ve moralinin iyi olması gerekir. Bu motivasyon kaynakları örgüt tarafından sağlanırsa çalışanın örgüt bağlılığı da artacaktır (Çerçi, 2019: 26-65).

2.2.5.2 Yönetimsel Faktörler

Çalışma ortamının fiziki şartları, yönetimsel durumu, örgüt kültürünün yapısı, çalışanlarıyla ilişkiler, ortak hedefler, kariyer olanakları, örgüt bağlılığı, iş performansını etkileyen yönetimsel faktörler olarak söylenebilir (Güngören, 2017: 78). Yönetimsel olarak; çalışan kapasitesinin yeterli olması, çalışanlara geri bildirim, iş ile ilgili prosedürlerin bilinmesi, iş yükünün durumu gibi faktörler iş performansını etkileyebilmektedir (Türk, 2019: 60).

2.2.5.3 Çevresel Faktörler

Lider ve çalışanlar için çevreye ait eksik bilgi çok fazla korku ve stres kaynağı olabilir. Milliken çevresel belirsizlik olarak; çalışan kişinin örgüt çevresini doğru tahmin etme konusunda bilgi eksiliği olduğunu veya ulaşılmış olduğu bilgileri doğru, sınıflandırma yeteneğinin eksik olması tanımını yapmıştır (Milliken, 1987: 133-143). Çevresel belirsizlik yüksek düzeydeyse girişimci işletmeler girişimci olmayan işletmelere oranla daha başarılı bir performans göstermektedir (Akkoç, Çalışkan, 2012: 9).

İş performansını etkileyen faktörler genel anlamıyla şunlardır: Liderlik ve Yönetim Tarzı, örgüt kültürü, çalışma ve iş ortamı, motivasyon, eğitim, ödüller (Çelik, 2019: 29-32).

2.2.6 İş Performansının Değerlendirilmesi

2.2.6.1 İş Performansı Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme, kişinin örgüt içerisindeki eylem ve tutumlarını, yeteneklerini, potansiyellerini, başarısını diğer çalışan kişilerle kıyaslama sonucunda yapılan düzenli ölçme olarak tanımlanır. Performans değerlendirme, örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanların yaptığı faaliyetlerin ölçülmesidir. Bir başka deyişle çalışanın yapmış olduğu işin sorunluluklarını ne derecede yaptığıının ifade edilmesidir (Gemici, 2019: 28). Performans değerlendirme çalışan kişinin örgüt içindeki çalışmalarının, başarılarının ve başarısızlıklarının etkinliklerinin bir bütün olarak incelenmesi diye ifade edilebilir (Gündüz, Tangut, 2005: 1-21).

İş performansı değerlendirmesi yapıldığında önemli olan konu yapılan değerlendirmenin doğru, objektif, tarafsız ve performans odaklı olmasıdır. Performans değerlendirmenin sonucu çalışan kişiye açık ve net bir şekilde açıklanmalıdır. Bu şekilde çalışan performans değerlendirmesinin sonucuna göre kendi gelişim planını, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmiş olur. Alt, üst ilişkilerinin zarar görmemesi adına bu performans değerlendirmesinin sonuçları açıklanmak istenmese de örgüt içerisinde şeffaflık sağlanması ve çalışan motivasyonun artması için ve örgüt hedeflerinin benimsenmesine katkı sağlayacağından önemli bir hal almaktadır (Gemici, 2019: 29).

Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgilerin kullanım yerleri şu şekildedir (Tunçer, 2013: 87-108):

- a) Ücret ödemelerinin tespiti
- b) Çalışana zayıf yönlerinin söylenmesi
- c) Görev değişikliği ya da terfi durumlarında ele alınması
- d) Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- e) Görev yanlışlarının tespit edilmesi
- f) İşe aykırı davranış sergileyenlerin işten çıkarılması
- g) Kişilerin potansiyellerine uygun iş veya pozisyonlarda çalışıp çalışmadığının belirlenmesi
- h) Kariyer yolculuğunun oluşturulması.

Performans değerlendirme yöneticinin daha önce belirlenen standartlarla ölçme ve karşılaştırma yöntemiyle çalışanların iş performanslarını değerlendirme sürecidir.

2.2.6.2 İş Performansını Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirmenin iki temel işlevi vardır. Bunlardan ilki; eğitim, terfi, ücret zamları gibi yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genel olarak performans değerlendirme sürecinden çıkan bilgilere dayanır. İş performansı hakkında edinilen bilgi yönetsel kararlar aşamasında gereklidir. Performans değerlendirmede hem çalışan bir yön kazanır hem de hedefe yönelik enerji harcaması kolaylaşır. Performans değerlendirmesi kişisel yakınlık ve politika gibi etkenlerden çok yetkinlik bazında değerlendirilmelidir (Werner, 1993).

Woods'a göre ise performans değerlendirmesinin işlevleri arasında önemli olarak şunlar yer almaktadır; iş görenlerin eğitimi ve geliştirilmesi, eğitim programlarının değerlendirilmesi, çalışanları seçme sürecinin geçerliliği (Helvacı, 2002: 159).

Performans değerlendirmesi, daha önce tespit edilen standartlar ile karşılaştırma yoluyla liderlerin, iş görenlerin performanslarının değerlendirilmesidir. İşletmeler için faydalı birçok sonucu olan performans değerlendirmesi farklı yollarla yapılmaktadır; Kişisel değerlendirme, üstler tarafından değerlendirilme, astlar tarafından değerlendirilme, ekip arkadaşları tarafından değerlendirilme, müşteriler tarafından değerlendirilme (Camcı, 2013: 65-70):

- a) Kişisel Değerlendirme: Çalışan kişilerin kendilerini değerlendirmeleri giderek yaygınlaşan bir yöntem haline gelmiştir. Yöneticiler çalışanlarına bir form vererek kendilerini değerlendirmek ister.
- b) Üstler Tarafından Değerlendirme: Yöneticiler çalışanların iş yapış şekillerini, sonucunda başarılı olup olmadıklarını, kendilerini geliştirilmeleri gereken noktaları en iyi bilen kişilerdir. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirmesinin yöneticiler tarafından yapılmasının en etkin değerlendirme olacağı ortaya konulmaktadır. Üstler tarafından yapılan bu değerlendirme en yaygın değerlendirme yöntemidir.
- c) Astlar Tarafından Değerlendirme: Bu yöntemde performans değerlendirmesi yapılırken astların fikirlerine de yer verilmektedir. Bu yöntem çokça tartışılır ancak önemli katkıları da vardır. Amirlerinin performanslarının ölçülmesinde

astların kararlarının alınması örgütlerin konuya hassasiyetle yaklaşması gerekmektedir. Çünkü astlar amirlerini değerlendirirken ya örgütü bütünsel olarak ele almayıp objektif bir değerlendirme yapmayabilir ya da amirleriyle çatışmaya girmekten kaçındıkları için pozitif puanlara yönlendirilmektedirler.

- d) Ekip Üyeleri Tarafından Değerlendirme: Bu yöntemle göre aynı seviyedeki çalışanların çıkar çatışması olmayacağı için objektif bir değerlendirme yapılacağı düşünülür. Birçok örgütte diğer yöntemlerle kullanılmaktadır.
- e) Müşteriler Tarafından Değerlendirme: İş görenler, müşteriler memnun oldukları ölçüde başarılı sayılırlar. Bu düşünceden yola çıkılarak müşterilerin yapmış olduğu değerlendirme sonucunun çalışanlarının performans değerlendirilmelerinde kullanılabileceği gösterilmektedir.

2.2.6.3 İş Performansını Değerlendirme Amaçları ve Önemi

İş performansını değerlendirmenin asıl hedefi örgütün zayıf ve güçlü yönlerinin tespit edilip, bunların iyileştirilmesi ve örgütü belirlemiş olduğu amaçlarına daha kısa zamanda ulaştıracak yolların bulunmasıdır (Yılmaz, 2005: 27-45).

Bir örgütte, doğru ve aktif bir şekilde uygulanan iş performansı değerlendirme sisteminin hedefleri şu şekilde özetlenebilir (Bayram, 2006: 47-65):

- a. Performans kavramının yapılması ve iyi anlaşılması
- b. Yüksek performans gösterenlerin ödüllendirilmesi ve düşük performans gösterenlerin geliştirilmesi
- c. Örgüt çalışanları ile ilgili gerekli bilgilerin elde edilmesi
- d. Çalışanların geri bildirim yapabileceği sistem oluşturulabilmesi
- e. Çalışanların beklentileri ile ilgili kaygı ve belirsizliklerin azaltılması
- f. Örgütteki düşük performans gösteren çalışanların tespit edilip bunun sebeplerinin araştırılması ve bu duruma çözüm bulunması
- g. Örgüte ait sorunların anlaşılmasına katkı sağlanması.

İş performansının değerlendirilmesinin iyi yapılması hem değerlendirilen çalışanın hem de değerlendiren yöneticinin başarısına ve motivasyonuna katkıda bulunur. Bu

sebeple hem bireysel hem de örgütsel planlamaya ve başarıya yardımcı olmaktadır (Gemici, 2019: 32). İş performans değerlendirme sonucu çalışanlarla ilgili çok önemli bilgilere ulaşılabilir. Çalışanlar hakkında yeteri kadar bilgi sağlanamazsa örgüt içerisinde gereken önlemler alınamayacağı için amaçlar ve çalışmalar başarısızlıkla sonuçlanabilir (Gemici, 2019: 32).

Bazı örgütler tarafından performans değerlendirmesi zaman kaybı ve sıkıntılı olarak görülebilir. Ancak doğru uygulanan iş performansı değerlendirme sisteminin yararları şöyle söylenebilir; çalışan açısından, yönetici açısından ve örgüt açısından (Tunçer, 2013: 87-108). İş performans değerlendirmesinin Palmer'e göre iki ana amacı vardır. Bunlardan ilki, iş performansı ile ilgili bilgi edinmektir. Bir diğeri ise, iş tanımlarında ve analizlerinde tespit edilmiş olan standartlara ne kadar yaklaşıldığına ilişkin geri bildirim vermektedir (Akı, Demirbilek, 2010: 83).

2.2.6.4 İş Performansı Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar

İş performansı değerlendirilirken pek çok faktörden etkilenmektedir. Yöneticilerin bu performans değerlendirmelerini yaparken adil olacak şekilde yapması ve sorun oluşturma ihtimali olan bu faktörleri bilmesi performans değerlendirmesi yaparken oluşacak hataları en aza indirmektir (Woods, 1997). İş performansı değerlendirilirken bu süreçte birçok sorunla karşılaşılabilir; ölçüm aracında kaynaklanan hatalar, aşırı katı ya da aşırı hoşgörölü olmaktan kaynaklanan hatalar, standart ölçüm hataları, yakın zaman etkili hatalar, en son yapılan ölçüme bağlı kalmak, baskın özellik hataları, tek yönlü ölçüm hataları, taraflı ölçüm hataları (Helvacı, 2002: 160-161). Bu hatalardan bazıları değerlendirenin aktif bir şekilde sistemi kullanamamasından bazıları ise değerlendirme yapan kişilerin yanlış değerlendirme yapmasından veya önyargılı olmalarından dolayı ortaya çıkmaktadır (Özler, 2013).

2.3 İNOVASYON ve İNOVASYON İKLİMİ KAVRAMI

2.3.1 İnovasyon Kavramı

İnovasyon kavramının tanımını yapmadan önce bazı ilişkili olduğu kavramlara değinmek doğru olacaktır. Bunlardan birincisi yaratıcılıktır. Herhangi bir alanda faydalı ve yeni fikirlerin oluşumu olarak tanımlanan yaratıcılık, inovasyon sürecinin bir parçası olarak tanımlanabilir. İnovasyon, yaratıcılıkla geliştirilmiş olan bir fikrin uygulamasıdır. İnovasyon ile aralarında ilişki olan bir diğer kavram icattır. Fakat inovasyon olması için icat olmak zorunda değildir. Bir diğer inovasyon yerine kullanılan kavram ise yeniliktir (Yiğit, 2014: 3). İnovasyon, Latince 'den gelmekte olup kültürel, toplumsal ve idari ortamda yeni oluşan yöntemlerin kullanılmaya başlanması olarak tanımlanabilir. İnovasyon, yenilik anlamından daha çok yenilik ve farklılaşma süreci olarak ifade edilebilir. Drucker' e göre inovasyon her türlü organizasyon için varoluş nedenlerinin temeli olarak görülmekte ve organizasyona yeni zenginlikler katma eylemi olarak tanımlanmaktadır (Yalçınkaya, 2010: 383).

İnovasyonla ilgili kullanılan çok çeşitli edebiyat ve dil, inovasyonun anlamı ile ilgili temel kavramlar hakkında farklı yorumlara ve anlayışlara katkıda bulunmaktadır. Yapılan tanımlamalar, inovasyonu oluşturan farklı bileşenlere bakmanın yanı sıra, literatür de yeniliği anlamak için çeşitli modeller, teoriler ve çerçeveler sunmaktadır. Açıklık ve tek amaç etrafında bazı avantajlara sahip olacak birleşik bir inovasyon kavramı oluşturmak için yaklaşımlar ortaya konmuş, ancak böyle bir yaklaşımın, inovasyon algısının yerleşik hale gelmesine yardımcı olmayacağı farklı araştırmacılar tarafından belirtilmiştir. İnovasyon tanımı, zaman içerisinde, literatürün gözden geçirilmesi ve inovasyon bileşenlerinin incelenmesi sonrasında geliştirilmiştir. Teknolojinin gelişimi, inovasyon kavramının gelişimini de yönlendirmiştir (Taylor, 2017, s. 130).

Flynn ve arkadaşları inovasyon kavramının tanımlanırken birçok belirsizliğe vurgu yaparak inovasyonu, fırsatları yeni fikirlere dönüştürme ve bunlardan yaygın kullanılan pratiklere ulaşma süreci olarak tanımlamışlardır (Flynn, 2003: 417-442).

İnovasyon konusunda yapılan araştırmalardan bazılarında; inovasyon, süreç olarak değerlendirilmiştir. Bu konu, inovasyonun ortaya nasıl çıktığı, nasıl geliştirildiği ve nasıl örgüt faaliyetlerinin rutin bir parçası haline geldiği açısından değerlendirilmiştir. Bazı araştırmalarda ise inovasyon bir sonuç olarak ele alınmıştır. Yani inovasyon, hangi şartlar altında ortaya çıkabileceği açısından değerlendirilmiştir. İnovasyon, Avrupa Birliği Komisyonu'na göre bir fikrin süreç olarak pazarlanabilir bir ürünle geliştirilen veya yeni bir dağıtım ve üretim yöntemine dönüştürme olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda inovasyon sürecinin yeni bir fikirle başlaması ve bu fikrin pazarlanabilir bir ögeye dönüşmesi olarak iki farklı nokta dikkati çekmektedir (Biçkes, Özdevecioğlu, 2012: 25).

Bilgi ekonomisi yenilik temelinde şekillenir. Yakın zamanda oldukça iyi bir ürün geliştirildiyse bile amaç daha iyisini yapmak olmalıdır. Çünkü bu başkası tarafından bir şekilde yapılacaktır. Yenilikçi davranmak yerine değişime direnenler başarısız olmuştur. Günümüzde güçlü rekabet üstünlüğüne sahip ülkelerde, bunun yaratıcılığa ve beyin gücüne bağlı olduğu görülmektedir. Rakiplerine göre ilginç, farklı, yeni, kullanışlı hizmet veya ürün sunanlar kazanırken tersi davranış sergileyenler yok olabiliyor. İnovasyon, basitçe yenilenme değil, yenilenmekten başlayarak ürünü de içine alan ve pazarlanabilir olma niteliğini kabul eden bir süreçtir (Kavak, 2009: 617-618). Mevcut süreçte ülkelerin sürdürülebilir ekonomik büyüme ve toplumsal olarak gelişme performansları geleneksel ekonomilerini inovasyon ekonomisine dönüştürmedeki başarıları belirlemektedir. İnovasyon ekonomisi, nitelikli iş gücü, yüksek getiri vadeden iş olanakları ve bunları yaratan hızla büyüyen örgütleri gösterir (Arıç, Kocabay, Tutar, 2007: 197).

2.3.2 İnovasyonun Önemi

İşletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek, rekabetlerini korumak veya rekabet güçlerini arttırmak için yenilik yapmalıdır. Yenilik, refahın artması için istihdam ve ekonomi büyümesi için gereklidir. Yenilik fikirlerini açığa çıkaran faktörler; yeni ürün ve hizmet geliştirilmesinde çeşitliliğe gidilmesi, ürün ve hizmet kalitesinin arttırılması, maliyetlerin en aza indirilmesi olarak söylenebilir (Elçi, 2007).

Örgütlerde yaratıcılığı ve inovasyonu takdir etmek ve teşvik etmek için bir ödüllendirme sisteminin olması gerekmektedir. Çünkü, yapılmış olan pek çok çalışmada inovasyon performansı ile ödül arasında anlamlı bir ilişki olduğu gösterilmiştir (Arslantaş ve Ekiyor, 2015: 118).

İşletmelerde inovasyona önem verilmesinin sebepleri şu şekilde söylenebilir:

- a) Tüketici giderek artan şekilde yenilikçi ve yaratıcı çözümler istemektedir.
- b) Rekabet ortamında daha önce yapılmış olan inovasyonlar gün geçtikçe daha hızlı ve iyi bir şekilde taklit edilmektedir.
- c) İnovasyon yeni teknoloji ile mümkündür.
- d) Günümüz değişen şartlarında işletmede aynı yaklaşımda bulunmak yanlıştır.

Drucker ise inovasyon yapma nedenlerini ikiye ayırmıştır:

- 1) İşletme içi nedenler; yenilikçi olarak tanınmak ve bunu sürekli hale getirmek, geniş ürün yelpazesine sahip olmak, işletmede motivasyonu yüksek tutmak ve daha fazla yaratıcılığa elverişli örgüt ortamı oluşturabilmek, yetenekli ve istekli çalışanların işletmede kalmasını sağlamak, tüm çalışanların yaptığı işlere anlam kazandırmalarına fırsat vermek, sorunların çözümünde çalışanlardan destek istemek.
- 2) İşletme dışı nedenler; öncü işletme olmak ve bunu sürekli hale getirmek, rakipler arasında üstünlük sağlamak, pazarda tek olma kaygısı, değişiklik bekleyen tüketicileri mutlu etmek, kamuoyunda olumlu iz bırakmak (Vatan, 2010: 12-13).

İnovasyon için en önemli noktalardan bir tanesi farklı işletmelerden veya örgüt içindeki farklı bir organizasyondan gelen kişilerin bilgilerini paylaşması ve yeni bilgi yaratması olarak değerlendirilebilir (Yalçinkaya, 2010: 387).

2.3.3 İnovasyon Türleri

İnovasyon, yeni fikirlerin değer yaratan bir sonuca dönüştüğü süredir. Yapılmış pek çok tanı inovasyonun somut bir hizmet ya da ürün olabileceği gibi somut biçimlerde de olabileceğini göstermektedir. İnovasyon, sadece teknik anlamda yenilik ve yaratıcılıklarla sınırlı olmayıp takım çalışması, sürekli iyileştirme gibi teknik olmayan süreçlerle ilgili yenilikleri de kapsar (Keskin,2018: 188).

İnovasyona yönelik organizasyonel olarak öğrenmenin önünde bazen bilinçli bazen de bilinçsiz olarak pek çok engel olabilir. Bu sebeple inovasyon, sürekli olarak gelişmeyi de gerektirmektedir. Bu tekrarlanması gereken gelişim farklı inovasyon türlerini de gündeme getirmektedir (Arbak, Bulut, 2012: 3). İnovasyon türleri ile ilgili pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar içinde en çok kabul gören ve sıklıkla kullanılan inovasyon türleri OECD Oslo kılavuzunda yapılan sınıflandırmadır. Buna göre inovasyon türleri; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyonlar olarak dört tür olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, Çalhan, Karamustafa 2016: 14).

2.3.3.1 Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, teknik özelliklere sahip, materyallerde, bileşenlerde bütünleşik yazılımlarda fonksiyonel özelliklerde önemli gelişimleri kapsamaktadır. Yeni olan veya ürün özelliklerine ilişkin önemli ölçüde geliştirilmiş olan inovasyon türüdür (Yavuz, 2010: 38).

2.3.3.2 Süreç İnovasyonu

Önemli ölçüde iyileştirilmiş veya yeni bir dağıtım ve üretim metodunun yapılması olarak açıklanmaktadır. Bir girdinin alınıp değer yaratıldıktan sonra müşteriye çıktı olarak sunulmasını sağlayan faaliyetlerin yenilenmesi süreç inovasyonu türü olarak tanımlanmaktadır (Bolat, Şen, 2015: 153).

2.3.3.3 Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu türü, ürün tasarımı ya da paketinde, ürün yerleştirmede, fiyatlandırması veya promosyonunda önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yönteminin uygulanması olarak açıklanmaktadır (İyigün, 2015: 3).

2.3.3.4 Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, işletmenin organizasyonunda, ticari uygulamalarında ya da dış ilişkisinde yeni bir örgütsel yöntem uygulamasıdır. Yeni iş yapış yöntemlerinin ve çalışmalarının geliştirilmesi veya kullanılması ile bir işletmenin rekabet etme gücünün artması organizasyonel inovasyonel olarak tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005).

Bir firmanın yenilikçi bir organizasyonel bağlam yaratması adına, işlerini yürütmesini ve yeni fikirler üretmesini sağlamak için minimum yaratıcı kapasiteye sahip olması beklenir. Birçok durumda bir hizmet inovasyonu sadece bir tür inovasyon olabilir ve bu gibi durumlarda firmalar hizmeti sağlamak için kullanılan yöntemi değiştirmeden yeni bir servis veya yeni servis özellikleri sunabilirler (Vargas vd., 2017: 223).

2.3.4 İnovasyon İklimi Kavramı

Sarros'a göre, liderin vizyonunu rahat bir şekilde ifade edebilmesinin ve bireysel olarak destek sağlamasının örgütsel inovasyon iklimini pozitif olarak etkili olduğu sonucu çıkmıştır. Bunun yanında performans odaklı, rekabetçi örgüt kültürünün örgütsel inovasyon iklimi ile ilişkisinin güçlü olduğu gösterilmiştir (Sarros, 2008: 145-158). İşletmelerin yenilikçilik ile ilgili potansiyelleri araştırıldığında, öne çıkan unsurlardan bir tanesi de örgütün sahip olduğu yenilikçilik iklimidir. İnovasyon iklimi, çalışanların inovasyon ile ilgili cesaretlendiren, çalışan kişilere gereken desteği sağlayan bir örgütsel iklimin bulunması olarak açıklanmaktadır. İnovasyonların

başarılı bir şekilde ortaya çıkmasında onu destekleyen örgüt ortamının varlığı çok önemlidir (Korku, 2018: 28).

Üst yönetimin inovasyonu sahiplenmesi, güven ve dürüstlüğün inşa edilmesi, ayıplama veya cezalandırma yerine hoşgörü ve desteğin olduğu bir ortamın oluşturulması da inovasyon açısından oldukça önemlidir (Emiroğlu, 2002). Örgüt kavramını çalışan sosyolog ve psikologlar, iklim kavramına son otuz yıldır çok önem vermektedir. İnovasyon iklimi, çalışma yaklaşımlarında yaratıcılığı kullanabilmek için yeteri kadar kaynak tahsis eden, rekabetçi çalışma ortamını sağlayan, risk alma davranışlarını teşvik eden işletmelerin çalışma ortamları ile ilgili çalışanların algılarının toplamı olarak açıklamaktır. İşletmelerdeki çalışan kişilerin inovasyon yapabilmeleri için takım inovasyonunu etkileyeceği öngörülmektedir. Örgütün şekillenmesi ve uygun inovasyon ikliminin yaratılmasında liderlerin etkisi çok büyüktür. İnovasyon iklimini iki faktör açıklamaktadır. İlki, çalışan kişilerin örgütü ne kadar değişime açık gördükleri ve bu çalışanların çeşitliliğini ve yeni fikirlerini ne kadar desteklediklerini tanımlayan inovasyon desteğidir. İkincisi ise, örgüt içerisindeki hangi kaynakların yeteri kadar inovasyonu desteklediğini açıklayan kaynak desteğidir. İnovasyon ikliminin güçlü olması, örgüt çalışanlarının inovatif davranışlarını desteklemektedir (Kılıç, 2018: 28-29).

Liderler, inovasyon ikliminin oluşmasında bazen doğrudan bazen de dolaylı olarak etki göstermektedirler. İnovasyon için bir örgütte uygun ortam oluşması için gerekli olan bazı hususlar şunlardır; vizyon, örgüt kültürü, iş birliği ve bilgi paylaşımı, kararlara katılım, ödül sistemi, güçlendirme, iletişim. Örgüt ortamlarında inovasyon üzerinde liderlerin etkisi oldukça fazladır (Korku, 2018: 29-31). Bu bağlamda inovasyon iklimi, örgüt içindeki inovasyonu arttırma, fikirleri hayata geçirmeye yönelik eylemleri geliştirme, tüketicilerin algılamış olduğu hizmet etkinliğini arttırma, çalışan ve müşteri memnuniyetini arttırma gibi pek çok fayda sağlayan örgütsel anlamda çıktılarla ilişkilendirilmektedir (Kılıç, 2018: 28).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu tez, örgüt kültürü, işletme performansı ve inovasyon kavramları arasında bir bağ kurmak sureti ile işletmelerin bu üç unsurla, kendilerini nasıl daha iyi performans gösterir hale getirebileceklerini incelemektedir. Örgüt kültürünün işletme performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu tezde, inovasyon iklimi kavramı, inovasyonun bir işletme içerisinde yaratmış olduğu etkilerin değerlendirilmesi adına bir aracı unsur olarak ele alınmıştır. Çalışmanın literatür bölümünde, örgüt kültürü, işletme performansı inovasyon ile inovasyon kültürü kavramlarının genel çerçeveleri ve bu kavramlara dair unsurlar ele alınmıştır.

3.2 EVREN ve ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarıdır. TÜİK 2017 verilerine göre ilaç sektöründe çoğu İstanbul ve çevresinde olmak üzere 35.517 çalışan vardır. Araştırma verileri İstanbul ilinde AR-GE Merkezi olan ilaç firmalarında çalışan 356 kişiden toplanmıştır. Sektörde, istihdamın %50'den fazlasının eğitim seviyesi yüksektir. İstihdamın çoğunluğu üretim sürecinin dışında yani ruhsat, fiyatlandırma, satış ve pazarlama gibi alanlarda çalışmaktadır.

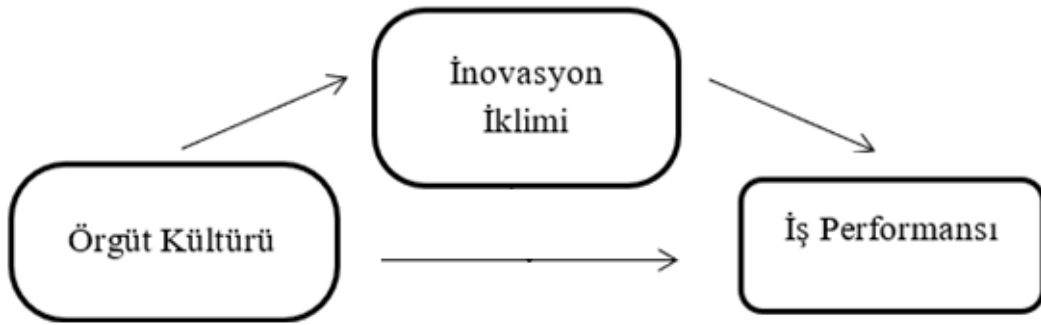
3.3. ARAŞTIRMANIN METODU

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anketle görüşme metodu kullanılmıştır. Anketin ilk kısmında katılımcıların demografik bilgileri (cinsiyet, ilaç sektöründeki toplam çalışma süresi, yaş, eğitim, medeni durum ve çalışılan departman) yer almaktadır. İkinci bölümde Borman ve Motowidlo (1993)'un iş performansı ölçeğinin

Ertan (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali olan ölçek, 22 maddesiyle birlikte bağımlı değişken olarak çalışmadaki yerini almıştır. Ayrıca Wallach'ın Örgüt Kültürü İndeksi (1983), 24 maddesi ve üç boyutuyla (destekleyici, inovatif ve bürokratik) araştırmanın bağımsız değişkenini temsil etmektedir. Son olarak Siegel ve Kaemmerer (1978) tarafından geliştirilen inovasyon iklimi ölçeği, Scott ve Bruce (1994) tarafından genişletilip güncellenerek 19 ifadesi ve iki boyutuyla (inovasyon desteği ve kaynak desteği) araştırmanın aracı değişkeni olmuştur.

Araştırmanın analizleri SPSS 25.0 paket programında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öncelikle katılımcılara ait betimleyici istatistiklere (cinsiyet, ilaç sektöründeki toplam çalışma süresi, yaş, eğitim, medeni durum ve çalışılan departman) yer verilmektedir. Sonrasında sırasıyla değişkenlerin güvenilirlik analizi, değişkenlerin t ve ANOVA testleri, faktör analizleri, korelasyon analizi, regresyon analizi ve aracılıkla ilgili analizler gerçekleştirilmektedir.

Uygulama kolayda örnekleme yöntemine göre gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenlerden bağımlı değişken iş performansı, bağımsız değişken örgüt kültürü ve aracı değişken inovasyon iklimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna bağlı olarak araştırmanın modeli şu şekilde ortaya konmaktadır:



Şekil 1 Araştırmanın Modeli

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmada ilaç sektöründeki tüm departman çalışanları analize dahil edilse de Örneklem kümesinin satış personeli ağırlıklı olması ilaç sektörünü temsil etme kabiliyeti açısından bir sınırlılık olarak görülmüştür

3.5. BULGULAR

3.5.1 Demografik Veriler

Araştırmada demografik bilgilerle ilgili birtakım bilgilere ihtiyaç duyulmuştur. Bunlar cinsiyet, toplam ilaç sektöründeki çalışma süresi, yaş, eğitim, medeni durum ve çalışılan departman olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıdaki tabloda tüm demografik değişkenlerin sayı ve oranlarına ulaşmak mümkün olmaktadır.

Tablo 1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Verileri	Sıklık	Oran
Cinsiyet		
Kadın	160	44.9
Erkek	196	55.1
Toplam İlaç Sektöründeki Çalışma Süresi		
1 yıldan az	14	3.9
1-3 yıl	19	5.3
3-5 yıl	36	10.1
5-10 yıl	59	16.6
10 yıl ve üzeri	228	64.0
Yaş		
26-34	112	31.5
35-44	204	57.3
45-54	40	11.3
Eğitim		

Lisans	227	63.8
Yüksek Lisans	129	36.2
Medeni Durum		
Evli	235	66.0
Bekâr	121	34.0
Çalışılan Departman		
Finans	9	2.5
İnsan Kaynakları	5	1.4
Pazarlama	60	16.9
Satış	239	67.1
Üretim	2	0.6
Diğer	41	11.5

3.5.2 Faktör Analizi

Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için öncelikli olarak Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Uygunluk Testine bakılmıştır. Bu ölçütün geçerli değer aralıklarını Tablo 6'daki gibi açıklamak mümkündür (Yurdugül 2017: 1).

Tablo 2 Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf

$0.60 \leq KMO \leq \dots$	Kötü
----------------------------	------

Yukarıdaki değerlere bağlı olarak Barlett testinin anlamlı, Kaiser-Meyer-Olkin testinin ise 0.50'den büyük çıkması gerekmektedir. Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Buna göre iş performansı ölçeğinin KMO değeri 0,953 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için mükemmel düzeyde olduğu sonucunu doğurmuştur. Ayrıca Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare ($p < 0,01$) değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 3 İş Performansı Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,953
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	10740,913
Serbestlik Derecesi (sd)	231
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Faktör analizi öncesinde iki boyut ve 22 ifadeden oluşan iş performansı ölçeği, analiz sonrasında tek boyuta indirgenmiş, ifade sayısı aynı kalmıştır. Faktör analizine bağlı olarak ölçeğin son hali aşağıdaki gibidir.

Tablo 4 İş Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi

İfadeler	Faktör 1
Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	,742
İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.	,866
Meslekî yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	,860
İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.	,812

İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum.	,821
Müşterilere karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum.	,850
Müşterilere karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum.	,867
İşimi yerine getirmede özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum.	,892
Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.	,869
Âmirlerime karşı saygı ve itaatimin tam olduğunu düşünüyorum.	,826
İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum.	,684
Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.	,902
Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum.	,861
Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum.	,869
İçten, samimi ve yardım sever olduğumu düşünüyorum.	,884
Sabırlı olduğumu düşünüyorum.	,701
Anlayış ve hoşgörüyeye sahip olduğumu düşünüyorum.	,866
Azimli ve sebatkâr olduğumu düşünüyorum.	,856
Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum.	,800
İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum.	,714
Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum.	,884
Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum.	,864

Örgüt kültürü ölçeğinin KMO değeri 0,942 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için mükemmel düzeyde olduğu sonucunu doğurmuştur. Ayrıca Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare ($p<0,01$) değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 5 Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,942
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	6151,240
Serbestlik Derecesi (sd)	276
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Faktör analizi öncesinde üç boyut ve 24 ifadeden oluşan örgüt kültürü ölçeği, analiz sonrasında yine üç boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır. Faktör analizine bağlı olarak ölçeğin son hali aşağıdaki gibidir.

Tablo 6 Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi

İfadeler	İnovatif	Bürokratik	Destekleyici
Risk alma	,705		
İşbirlikçi	,575		
İlişkilere odaklı	,575		
Sonuç odaklı	,585		
Yaratıcı	,755		
Teşvik edici	,724		
Sosyal	,695		
Ufuk açıcı	,618		
Kişisel özgürlük	,646		
Mücadeleci	,580		

Girişimci	,676		
Hiyerarşık		,750	
Prosedürel		,644	
Zorlayıcı		,667	
Kurallanmış		,580	
Güç odaklı		,633	
Yapılandırılmış			,520
Derli toplu			,628
Adaletli			,755
Güvenli			,845
Oturmuş, sağlam			,699
İhtiyatlı			,757
Güvenilir			,846
Yönlendirici			,701

İnovasyon iklimi ölçeğinin KMO değeri 0,965 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için mükemmel düzeyde olduğu sonucunu

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,965
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	8060,720
Serbestlik Derecesi (sd)	171
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

doğurmuştur. Ayrıca Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare ($p < 0,01$) değerinin de anlamlı olduğu görölmektedir.

Tablo 7 İnovasyon İklimi Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Faktör analizi öncesinde iki boyut ve 19 ifadeden oluşan inovasyon iklimi ölçeği, analiz sonrasında yine iki boyut ve 19 ifadeden oluşmaktadır. Faktör analizine bağlı olarak ölçeğin son hali aşağıdaki gibidir.

Tablo 8 İnovasyon İklimi Ölçeğinin Faktör Analizi

İfadeler	İnovasyon Desteği	Kaynak Desteği
Yaratıcılık teşvik edilir.	,685	
Yöneticilerimiz yeteneklerimizi yaratıcı bir şekilde kullanmamıza destek verir.	,766	
İnsanların aynı sorunları farklı yol veya yöntemlerle çözmelerine izin verilir.	,824	
Çalışanların temel fonksiyonu, yukarıdan gelen emirleri uygulamak değil inisiyatif alabilmektir.	,763	
İnsanların beklenenden farklı davranışları hoş görülür.	,777	
Yapısal esneklik ön plandadır ve değişimler düzenli olarak uygulanır.	,689	
İşleri çok farklı yollarla yapmak başkaları tarafından hoş karşılanır.	,745	
Herkesten farklı düşünen insanlar desteklenir.	,747	
Çalışanların problemlerle farklı şekillerde başa çıkması beklenir.	,733	
Değişime açık olma durumu hep vardır.		,637
Denenmemiş yeni yöntemler denenme eğilimindedir.		,654
Yeni fikirlerin uygulanabilmesi için destek olunur.		,672
İnovasyon (yenilikçilik) için yeterli kaynak tahsis edilmiştir.		,771

Yaratıcı fikirleri gerçekleştirebilmek için yeterli zaman vardır.		,816
Yeni fikirlerin yaratılması için kaynak problemi yoktur.		,813
İnovasyon (yenilikçilik) için yeterli personel vardır.		,840
Mesai saatleri içinde yaratıcı fikirleri araştırmak için serbest saatler bulunur.		,746
Ödüllendirme sistemi inovasyonu (yenilikçiliği) teşvik etmektedir.		,787
Çalıştığım kurum herkes tarafından yenilikçi bir işletme olarak bilinir.		,759

Araştırmanın boyutlarının ortalama değerleri ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 9 Ölçeklerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişkenler	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma
İş Performansı Ölçeği	356	4,2353	0,8740
İnovatif Kültür Boyutu	356	3,0312	0,6494
Bürokratik Kültür Boyutu	356	3,1169	0,6465
Destekleyici Kültür Boyutu	356	3,1457	0,67622
İnovasyon Desteği Boyutu	356	4,4878	1,0682
Kaynak Desteği Boyutu	356	4,4607	1,1871

3.5.3 Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik, bir ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne ölçüde doğru ölçtüğünü, ölçeğin üretkenliğini ve sürekliliğini göstermektedir. Güvenilirlik için testin tekrarlanabilir ve aktarılabilir olması gerekmektedir. Güvenirlik bir ölçme aracında bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır. Likert türü toplamalı ölçeklerde maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını belirlemek için kullanılan değer ise Cronbach alpha (α) yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakmur 2012, s.340). Cronbach alpha (α) katsayısının 0,700'den büyük olması değişkenlerin güvenilir oldukları anlamını taşımaktadır. Bu durum ifadelerin ilgili oldukları boyutların ölçülmesine anlamlı bir biçimde katkıda bulunduklarını ifade etmektedir (Dinç ve Abdioğlu 2009, s.172).

Çalışmada yer alan ölçeklerin alfa değerleri 0,700'den büyük olarak görülmektedir. Alfa katsayısının 0,700'den büyük olması, değişkenlerin güvenilir olduklarını göstermektedir.

Tablo 10 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alpha (α) Değerleri
İş Performansı Ölçeği	22	0,984
Örgüt Kültürü Ölçeği		
İnovatif Kültür	11	0,916
Bürokratik Kültür	8	0,926
Destekleyici Kültür	5	0,788
İnovasyon İklimi Ölçeği		
İnovasyon Desteği	9	0,955
Kaynak Desteği	10	0,966

3.5.4 Bağımsız Örneklem İçin T Testi (Independent-Samples T Test)

Demografik verilere ait bağımsız değişkenler ile Likertli ölçekler arasındaki ilişkiye bakılırken t Testi analiz tekniği uygulanmaktadır. Bu teknik psikometrik ölçüm sonucu elde edilmiş iki farklı ortalama arasındaki farklılaşmanın anlamlı olup olmadığını, araştırmanın t dağılımına dayalı bir şekilde test etme yoludur. Bu alışmada Bağımsız Grup t Testi uygulanmıştır (Koç 2016, s.36). Bu noktada araştırmanın analizlere bağlı olarak oluşan hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Katılımcıların iş performansına ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₂: Katılımcıların iş performansına ilişkin görüşleri medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Çalışmanın iki seçenekli demografik özellikleri olan cinsiyet ve medeni durum bağımsız değişkenlerinin, iş performansı bağımlı değişkeni alt boyutları ile olan ilişkileri bu test ile ölçölmektedir ve Tablo 3'teki gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların cinsiyete göre iş performansı ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ olduğu için (p : 0,016) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Cinsiyetler arasındaki ortalamalara bakıldığında kadınların (4,3588) erkeklere (4,1345) oranla iş performansı ile ilgili görüşlerinin daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür ($t(354) = 2,425$, $p = 0,016$). Diğer taraftan katılımcıların medeni durumuna göre iş performansı ile ilgili görüşleri $p > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($t(354) = -0,550$, $p = 0,583$). Yani katılımcıların iş performansına ilişkin görüşleri medeni durumlarına göre herhangi bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak H₁ hipotezi desteklenirken, H₂ hipotezi desteklenmediğini söylemek mümkündür.

Tablo 11 İş Performansına İlişkin Görüşlerin Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

İş Performansı				
Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
Erkek	196	4,1345	1,0195	0,016
Kadın	160	4,3588	0,6348	
Medeni Durum	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
Evli	235	4,2170	0,9378	0,583
Bekâr	121	4,2708	0,7370	

3.5.5 Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA)

Demografik verilere ait bağımsız değişkenler ile Likert ölçeğine sahip iş performansı ölçeği arasındaki ilişkiye bakılırken çalışmanın ikiden fazla seçeneği olan bağımsız demografik özellikleri ANOVA testiyle (Analysis Of Variance) analiz edilmektedir. Bu değişkenlerin arasındaki ortalamaları ve ilişkileri “bağımsız örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA)” ile ölçülmektedir. Ayrıca gruplar arasındaki farklılıkların kaynağını saptayabilmek amacıyla da post-hoc analizleri yapılmıştır. (Koç 2016: 36). Bu noktada araştırmanın analizlere bağlı olarak oluşan hipotezleri şu şekildedir:

H₃: Katılımcıların iş performansına ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₄: Katılımcıların iş performansına ilişkin görüşleri yaş durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₅: Katılımcıların iş performansına ilişkin görüşleri deneyim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₆: Katılımcıların iş performansına ilişkin görüşleri departman durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Yapılan analizler sonucunda 0,05 anlamlılık düzeyinde katılımcıların eğitim durumlarına göre iş performansı ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ olduğu için (p : 0,045) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Eğitim düzeyleri arasındaki ortalamalara bakıldığında yüksek lisans mezunlarının (4,3371) diğerlerine oranla iş performansı ile ilgili görüşlerinin daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan katılımcıların diğer demografik değişkenlerine göre iş performansı ile ilgili görüşleri $p > 0,05$ olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yani katılımcıların iş performansına ilişkin görüşleri yaş, deneyim ve departman durumlarına göre herhangi bir farklılık göstermemektedir.

Bu sonuçlara bağlı olarak H3 hipotezi desteklenmektedir. Buna karşın H4, H5 ve H6 hipotezlerinin desteklenmediğini söylemek mümkündür.

Tablo 12 İş Performansına İlişkin Görüşlerin Eğitim, Yaş, Deneyim ve Departman Durumuna Göre Karşılaştırılması

İş Performansı				
Eğitim	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
Lisans	227	4,1946	0,9640	0,045
Yüksek Lisans	125	4,3371	0,6296	
Yaş	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
26 - 34	107	4,2664	0,7424	0,764
35 - 44	204	4,1896	0,9641	
45 - 54	39	4,3555	0,7606	
55 ve üzeri	1	4,6364	-	

Deneyim	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
1 yıldan az	14	4,1396	0,8922	0,719
1-3 yıl	19	4,2440	0,6100	
3-5 yıl	36	4,2487	0,7750	
5-10 yıl	59	4,3783	0,6039	
10 yıl ve üzeri	228	4,2014	0,9627	
Departman	Kişi Sayısı	Ortalamalar	Standart Sapma	Anlamlılık Değeri (p)
Finans	9	4,1313	1,0075	0,394
İnsan Kay.	5	4,3364	0,3770	
Pazarlama	60	4,2818	0,5387	
Satış	239	4,1792	0,9977	
Üretim	2	4,7045	0,1607	
Diğer	41	4,4823	0,3353	

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (post-hoc/tukey) sonuçlarına ilişkin olarak aşağıdaki tablo incelendiğinde, eğitim durumları ile ilgili gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 13 Eğitim Durumu/İş Performansı İle İlgili Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi - Sonuçları

Eğitim Durumu		Anlamlılık Değeri (p)
Lisans Mezunu	Yüksek Lisans Mezunu	0,306
	Doktora Mezunu	0,141
Yüksek Lisans Mezunu	Lisans Mezunu	0,306
	Doktora Mezunu	0,072

3.5.6 Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı, tüm değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünü ortaya koymaktadır. Bu katsayı, (-1) ile (+1) arasında bir değer almakta olup; pozitif değerler direkt yönlü doğrusal ilişkiyi, negatif değerler ise ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi belirtmektedir. Korelasyon katsayısı sıfır ise söz konusu değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olmadığını söylemek mümkündür (Başar ve Yılmaz 2011: 25).

Burada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında şu şekilde sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

İnovatif kültür, bürokratik kültür ve destekleyici kültür ile iş performansı arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Buna karşın inovasyon desteği ile iş performansı arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,01$). Ayrıca kaynak desteği ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Tablo 14 Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6
İş Performansı	1					
İnovatif Kültür	0,555**	1				
Bürokratik Kültür	0,528**	0,493**	1			
Destekleyici Kültür	0,521**	0,732**	0,577**	1		
İnovasyon Desteği	-140**	0,284**	-191**	0,216**	1	
Kaynak Desteği	-101	317**	-149**	0,213**	0,863**	1

** işaretli bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler $p < 0,01$, *işaretiler ise $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

3.5.7 Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanması anlamına gelmektedir. Kısaca bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ortaya koyan bir analiz tekniğidir. Burada önemle ele alınması gereken hususlar şunlardır (Purtul 2018: 81):

1. Değişkenler arasında anlamlılık 0,05'ten küçük olmalıdır.
2. t değeri yaklaşık olarak -2000 ya da +2000'den fazla olmalıdır.
3. β katsayısı yaklaşık olarak (-) ya da (+) 200 ve üzeri olmalıdır.

Bu şartlar sağlandığı takdirde R^2 değerine bakılarak analiz gerçekleştirilir. R^2 değeri, modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri ne oranda ölçtüğünü gözlemlemeye yarayan bir değerdir. Bu durumlara bağlı olarak araştırmanın hipotezlerini şu şekilde sıralamaya devam etmek mümkündür:

- H₇: İnovatif kültür, iş performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.
- H₈: Bürokratik kültür, iş performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.
- H₉: Destekleyici kültür, iş performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.
- H₁₀: İnovasyon desteği, iş performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.
- H₁₁: Kaynak desteği, iş performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında Tablo 14 incelendiğinde inovatif kültür, bürokratik kültür, destekleyici kültür bağımsız değişkenlerinin iş performansı bağımlı değişkenini yüksek düzeyde pozitif yönlü etkilediği görülmektedir ($p < 0,01$). İnovasyon desteği bağımsız değişkeninin, iş performansı bağımlı değişkenini negatif yönlü bir şekilde etkilediği analiz neticesinde ortaya çıkmaktadır ($p < 0,05$). Ayrıca iş performansı üzerinde anlamlı etkisi olan boyutların bağımlı değişken boyutunun % 45,1'ini açıkladığı görülmektedir ($R^2: 0,451$). Buna karşılık kaynak desteğinin iş performansı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

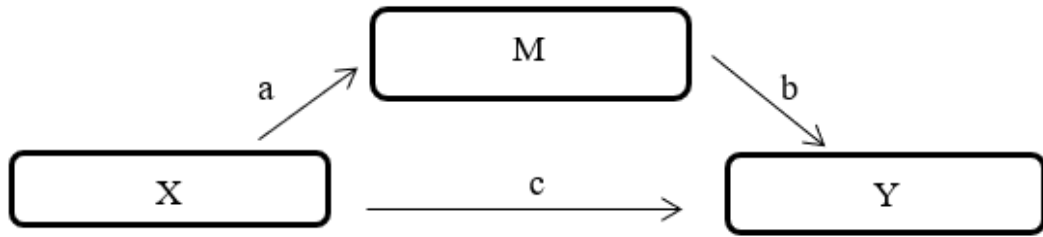
Bu sonuçlara bağlı olarak H₇, H₈, H₉ hipotezleri desteklenirken, H₁₀ ve H₁₁ hipotezleri desteklenmemektedir.

Tablo 15 İş Performansına Ait Regresyon Analizi

Faktörler	Anlamlılık (Sig.)	t	β	R^2
İnovatif Kültür	0,000	6,963	0,429	0,451
Bürokratik Kültür	0,002	3,141	0,170	
Destekleyici Kültür	0,008	2,649	0,168	
İnovasyon Desteği	0,013	-2,502	-0,201	
Kaynak Desteği	0,349	-0,938	-0,075	

3.5.8 Aracılık Analizleri

Aracı değişken, iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin bir parçasıdır. Aracılık ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilen bir modelle test edilmektedir. Bu şekilde X bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni ve M aracı değişkeni temsil eder. Ayrıca, c yolu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi, a yolu bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki etkiyi, b ise aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi göstermektedir (Koç vd., 2014: 6).



Şekil 2 Aracı Etki Modeli

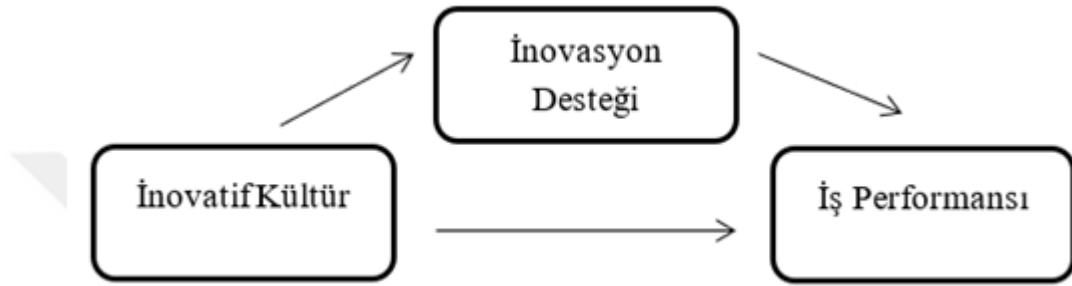
Araştırmanın aracı değişken ile ilgili analizlerinin gerçekleştirilmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konan üç koşul göz önünde bulundurulmuştur. Bunlar (Koç vd. 2014: 6);

1. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
3. Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine eklendiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz etmek mümkündür.

Buna göre oluşturulan hipotezler ve sonuçları şu şekildedir:

H12: İnovatif kültür ile iş performansı arasında inovasyon desteğinin kısmi aracılık etkisi vardır.

Aşağıdaki şekle göre ilk aşamada inovatif kültürün inovasyon desteği üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir (β : 0,284; p: 0,000). İkinci aşamada inovatif kültürün iş performansı üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü etkisi olduğu analiz edilmiştir (β : 0,555; p: 0,000). Son aşamada ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide artış meydana gelmektedir (β : 0,647; p:0,000). Bu sonuçlara göre son aşamada meydana gelen artış hipotezi anlamlı kılmamaktadır. Başka bir deyişle H12 hipotezi desteklenmemektedir.



Şekil 3 İnovatif Kültür ile İş Performansı Arasında İnovasyon Desteğinin Aracılık Etkisi

H12 hipotezi ile ilgili sonucu Tablo 15'deki gibi özetlemek de mümkündür:

Tablo 16 İnovatif Kültür ile İş Performansı Arasında İnovasyon Desteğinin Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
İK → ID	0,284	H ₁₂	Desteklenmedi
İK → İP	0,555		
Aracılık Analizi	0,647		

“İK: İnovatif Kültür, ID: İnovasyon Desteği, İP: İş Performansı” anlamına gelmektedir.

H₁₃: Bürokratik kültür ile iş performansı arasında inovasyon desteğinin kısmi aracılık etkisi vardır.

Aşağıdaki şekle göre ilk aşamada bürokratik kültürün inovasyon desteği üzerinde yüksek düzeyde negatif yönlü etkisi olduğu görülmektedir (β : -0,191; p: 0,000). İkinci

aşamada bürokratik kültürün iş performansı üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü etkisi olduğu analiz edilmiştir (β : 0,528; p: 0,000). Son aşamada ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalış meydana gelmektedir (β : 0,521; p:0,000). Bu sonuçlara göre son H13 hipotezi kısmi desteklenmektedir. Ayrıca R^2 değerinin 0,279'dan 0,281'e yükselmiş olması aracı değişkenin pozitif yönlü gücünün derecesini açıklamaktadır.



Şekil 4 Bürokratik Kültür ile İş Performansı Arasında İnovasyon Desteğinin Aracılık Etkisi

H₁₃ hipotezi ile ilgili sonucu Tablo 16'daki gibi özetlemek de mümkündür:

Tablo 17 Bürokratik Kültür ile İş Performansı Arasında İnovasyon Desteğinin Aracılık Etkisi

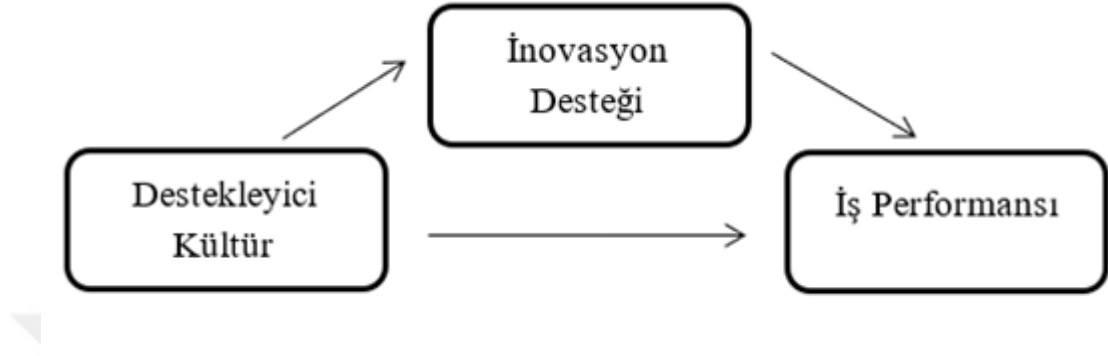
İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
BK → İD	-0,191	H ₁₃	Desteklendi
BK → İP	0,528		
Aracılık Analizi	0,521		

“BK: Bürokratik Kültür, İD: İnovasyon Desteği, İP: İş Performansı” anlamına gelmektedir.

H₁₄: Destekleyici kültür ile iş performansı arasında inovasyon desteğinin kısmi aracılık etkisi vardır.

Aşağıdaki şekle göre ilk aşamada destekleyici kültürün inovasyon desteği üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir (β : 0,216; p: 0,000). İkinci aşamada destekleyici kültürün iş performansı üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü

etkisi olduğu analiz edilmiştir (β : 0,521; p : 0,000). Son aşamada ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide artış meydana gelmektedir (β : 0,578; p :0,000). Bu sonuçlara göre son aşamada meydana gelen artış hipotezi anlamlı kılmamaktadır. Kısaca H14 hipotezi desteklenmemektedir.



Şekil 5 Destekleyici Kültür ile İş Performansı Arasında İnovasyon Desteğinin Aracılık Etkisi

H14 hipotezi ile ilgili sonucu Tablo 17’deki gibi özetlemek de mümkündür:

Tablo 18 Destekleyici Kültür ile İş Performansı Arasında İnovasyon Desteğinin Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
DK → İD	0,216	H ₁₄	Desteklenmedi
DK → İP	0,521		
Aracılık Analizi	0,578		

“DK: Destekleyici Kültür, İD: İnovasyon Desteği, İP: İş Performansı” anlamına gelmektedir.

H₁₅: İnovatif kültür ile iş performansı arasında kaynak desteğinin kısmi aracılık etkisi vardır.

Aşağıdaki şekle göre ilk aşamada inovatif kültürün kaynak desteği üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir (β : 0,317; p : 0,000). İkinci aşamada inovatif kültürün iş performansı üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü etkisi olduğu analiz edilmiştir (β : 0,555; p : 0,000). Son aşamada ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide artış meydana gelmektedir (β : 0,653; p :0,000). Bu

sonuçlara göre son aşamada meydana gelen artış hipotezi anlamlı kılmamaktadır. Başka bir deyişle H15 hipotezi desteklenmemektedir.



Şekil 6 İnovatif Kültür ile İş Performansı Arasında Kaynak Desteğinin Aracılık Etkisi

H₁₅ hipotezi ile ilgili sonucu Tablo 18’deki gibi özetlemek de mümkündür:

Tablo 19 İnovatif Kültür ile İş Performansı Arasında Kaynak Desteğinin Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
İK → KD	0,317	H ₁₅	Desteklenmedi
İK → İP	0,555		
Aracılık Analizi	0,653		

İK: İnovatif Kültür, KD: Kaynak Desteği, İP: İş Performansı” anlamına gelmektedir.

H₁₆: Bürokratik kültür ile iş performansı arasında kaynak desteğinin kısmi aracılık etkisi vardır.

Aşağıdaki şekle göre ilk aşamada bürokratik kültürün kaynak desteği üzerinde yüksek düzeyde negatif yönlü etkisi olduğu görülmektedir (β : -0,149; p: 0,005). İkinci aşamada bürokratik kültürün iş performansı üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü etkisi olduğu analiz edilmiştir (β : 0,528; p: 0,000). Son aşamada ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalış meydana gelmektedir (β : 0,525; p:0,000). Bu sonuçlara göre son H16 hipotezi kısmi desteklenmektedir. Ayrıca R2

değerinin 0,279'dan 0,280'e yükselmiş olması aracı değişkenin pozitif yönlü gücünün derecesini açıklamaktadır.



Şekil 7 Bürokratik Kültür ile İş Performansı Arasında Kaynak Desteğinin Aracılık Etkisi

H16 hipotezi ile ilgili sonucu Tablo 19'daki gibi özetlemek de mümkündür:

Tablo 20 Bürokratik Kültür ile İş Performansı Arasında Kaynak Desteğinin Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
BK → KD	-0,149	H ₁₆	Desteklendi
BK → İP	0,528		
Aracılık Analizi	0,525		

“BK: Bürokratik Kültür, KD: Kaynak Desteği, İP: İş Performansı” anlamına gelmektedir.

H₁₇: Destekleyici kültür ile iş performansı arasında kaynak desteğinin kısmi aracılık etkisi vardır.

Aşağıdaki şekle göre ilk aşamada destekleyici kültürün kaynak desteği üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir (β : 0,213; p: 0,000). İkinci aşamada destekleyici kültürün iş performansı üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü etkisi olduğu analiz edilmiştir (β : 0,521; p: 0,000). Son aşamada ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide artış meydana gelmektedir (β : 0,569; p: 0,000). Bu sonuçlara göre son aşamada meydana gelen artış hipotezi anlamlı kılmamaktadır. Kısaca H₁₇ hipotezi desteklenmemektedir.



Şekil 8 Destekleyici Kültür ile İş Performansı Arasında Kaynak Desteğinin Aracılık Etkisi

H₁₇ hipotezi ile ilgili sonucu Tablo 20’deki gibi özetlemek de mümkündür:

Tablo 21 Destekleyici Kültür ile İş Performansı Arasında Kaynak Desteğinin Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
DK → KD	0,213	H ₁₇	Desteklenmedi
DK → İP	0,521		
Aracılık Analizi	0,569		

“DK: Destekleyici Kültür, KD: Kaynak Desteği, İP: İş Performansı” anlamına gelmektedir.

Gerçekleştirilen tüm bu analizler neticesinde çalışmanın hipotezleri ile ilgili sonuçlar Tablo 21’deki gibi şekillenmektedir.

Tablo 22 Araştırma Sürecinde İleri Sürülen Hipotezler ve Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H ₁ : Katılımcıların iş performansına ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Desteklendi
H ₂ : Katılımcıların iş performansına ilişkin görüşleri medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Desteklenmedi
H ₃ : Katılımcıların iş performansına ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Desteklendi
H ₄ : Katılımcıların iş performansına ilişkin görüşleri yaş durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Desteklenmedi
H ₅ : Katılımcıların iş performansına ilişkin görüşleri deneyim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Desteklenmedi
H ₆ : Katılımcıların iş performansına ilişkin görüşleri departman durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Desteklenmedi
H ₇ : İnovatif kültür, iş performansını doğrudan ve pozitif yönlü bir şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H ₈ : Bürokratik kültür, iş performansını doğrudan ve pozitif yönlü bir şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H ₉ : Destekleyici kültür, iş performansını doğrudan ve pozitif yönlü bir şekilde etkilemektedir.	Desteklendi
H ₁₀ : İnovasyon desteği, iş performansını doğrudan ve pozitif yönlü bir şekilde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H ₁₁ : Kaynak desteği, iş performansını doğrudan ve pozitif yönlü bir şekilde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H ₁₂ : İnovatif kültür ile iş performansı arasında inovasyon desteğinin kısmi aracılık etkisi vardır.	Desteklenmedi

H ₁₃ : Bürokratik kültür ile iş performansı arasında inovasyon desteğinin kısmi aracılık etkisi vardır.	Kısmi Desteklendi
H ₁₄ : Destekleyici kültür ile iş performansı arasında inovasyon desteğinin kısmi aracılık etkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₁₅ : İnovatif kültür ile iş performansı arasında kaynak desteğinin kısmi aracılık etkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₁₆ : Bürokratik kültür ile iş performansı arasında kaynak desteğinin kısmi aracılık etkisi vardır.	Kısmi Desteklendi
H ₁₇ : Destekleyici kültür ile iş performansı arasında kaynak desteğinin kısmi aracılık etkisi vardır.	Desteklenmedi

Bu sonuçlar ışığında inovatif, bürokratik ve destekleyici kültür boyutlarının iş performansını yüksek düzeyde etkilediğini söylemek mümkündür. Ancak inovasyon ikliminin alt boyutlarından inovatif desteğin iş performansını negatif yönlü olarak etkilediği görülmektedir. Bu durum, Türk ilaç firmalarının inovatif destek konusunda yeterli düzeyde olmadığını ve iş performansına olumlu etki yapmadığını gözler önüne sermektedir. Ayrıca inovasyon ikliminin bir diğer boyutu olan kaynak desteğinin de iş performansını etkilemediği görülmektedir. Bu bağlamda inovasyon ikliminin bu ilaç firmalarında daha çok yol kat etmesi ve gelişmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya aracı değişkenler açısından bakıldığında sadece bürokratik kültür ile iş performansı arasında hem inovasyon desteğinin hem de kaynak desteğinin aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre araştırmaya katkıda bulunan ilaç firmalarının bürokratik kültür yapısıyla yönetildikleri zaman iş performansı ile olan ilişkide inovasyon ikliminin aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda inovatif ve destekleyici kültür devreye girdiğinde inovasyon iklimi firma performansı ile olan ilişkide aracılık etmemektedir. Bürokrasiye bağlı bir yönetim şekli oluştuğunda inovasyon ikliminin aracılık etmesi oldukça manidar bir sonuçtur. Bu durum inovasyon ile ilgili konularda işletmelerin kendilerini daha çok geliştirmeleri gerektiğini bir kere daha gözler önüne sermektedir. Ayrıca bu firmalar yönetim ve kültür bağlamında bakış açılarını değiştirmeli ve bürokratik sistemle bu tür sektörlerin

sağlıklı yönetilemeyeceğini görmelidirler. Bu şekilde yönetilen firmalarda meydana gelen aracılık etkisi R^2 değerlerine bakıldığında oldukça düşük bir düzeyde gerçekleşmektedir.



4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgüt kültürü, olumlu bir şekilde oluşturulduğunda, işletmelerin uygulamalarını ve yaklaşımlarını genel olarak olumlu etkileme kapasitesine sahiptir. Çünkü yerleşik bir kültür, işletmelerin aslında ne yapmaları gerektiği konusunda onlara bir fikir vermekte ve onların yaklaşımlarının tam olarak yerleşik hale gelmesine yardımcı olmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların uyum gösterecekleri ve nihayetinde de performanslarını artıracak bir unsurdur. Özellikle de iş performansı bağlamında, sağlıklı bir örgüt kültürü içerisinde varlığını sürdüren çalışanlar için mutluluk ve huzur içinde çalışmak son derece önemlidir. Çalışanlar, bu sayede, kendilerine sağlanan imkanların ve yerleşik, nitelikli kültürün etkisi ile birlikte kendilerini işlerine daha fazla vermektedirler. Algılanan örgüt kültürünün iş tatminini ve iş performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı ulusal bir çalışmada, çalışanların konumuna göre iş tatmini farklılaşmaktadır. Örgüt kültürü boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişki çalışılan departmana göre de farklı algılanmaktadır. Çalışmada, örgüt kültürünün çalışanların iş tatmini ve iş performansını artıracak önlemlerin ve uygulamaların yapılması önerilmektedir (Güngören, 2017: 5).

Yine Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisine bakılan bir araştırmanın bulgularında, algılanan örgütsel desteğin ve gelişim kültürünün çalışanların iş performansı üzerine etkilerinin bulunduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda gelişim kültürü ve örgütsel desteğin çalışanların hem iş tatmini hem de iş performansı üzerinde güvenin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. (Akkoç, Çalışkan,Turunç; 2012: 105).

İnovasyonun da bu noktada yararlı bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle de yenilikçiliğe önem veren işletmelerin en fazla odaklanmış oldukları konuların başında, inovatif çalışmaların, işletme içerisindeki düzeyinin artmasına yardımcı olmasıdır. Bu nedenle de örgüt kültürü içerisinde, inovasyonun kendisine etkin bir şekilde yer bulması, işletmeler açısından, rekabet noktasında, önemli bir yer tutmaktadır. Öte yandan örgüt kültürü ile iş performansının düzeyi arasında,

işletmelerin inovasyona bakış aıllarının etkilediği, tetiklediği ya da azaltığı bir durumun ortaya çıkması muhtemel olmaktadır.

Örgüt kültürü-iş performansı-inovasyon kavramları arasındaki ilişkinin değerlendirildiği araştırmada, ilaç sektöründe farklı departmanlarda yer alan katılımcılarda örgüt kültürünün iş performansına etkisinde inovasyon ikliminin aracılık rolünün ortaya konması amacıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonuçları ışığında inovatif, bürokratik ve destekleyici kültür boyutlarının iş performansını yüksek düzeyde etkilediğini söylemek mümkündür. Ancak inovasyon ikliminin alt boyutlarından inovatif desteğin iş performansını negatif yönlü olarak etkilediği görölmektedir. Araştırmaya aracı değişkenler açısından bakıldığında sadece bürokratik kültür ile iş performansı arasında hem inovasyon desteğinin hem de kaynak desteğinin aracılık etkisi olduğu görölmektedir.

Bu çalışmada da demografik verileri incelediğimizde; ilaç sektöründe çalışan 356 kişi ile yapılan ankette; 239 (%67.1) kişi satış departmanındadır. Satış departmanında olan kişiler belli bir güven ve konfor alanındadır. Satış hedefini gerçekleştirip prim almaya hak kazanıp ve performans kriterlerini gerçekleştirmeleri yeterlidir. Herhangi bir inovatif proje ya da inovasyon ise konfor alanlarından çıkmalarını gerektirdiği için çok tercih edilmeyebilir. Bu sebeple İnovatif Kültür ve Destekleyici Kültür’de İnovasyon İkliminin İş Performansı ile olan ilişkisinde aracılık etmemesi anlaşılabilir bir sonuçtur. 35-44 yaş arası 204 (%57.3) kişi ve 10 yıl ve üzeri deneyime sahip kişiler ise anketi yanıtlayan 228 (%64) kişidir. Bu demografik verilere göre yine yaş faktörüne ve çalışma deneyimine bakıldığında 10 yıl ve üzeri aynı sektörde çalışıyor olunması da yenilikçiliğe çok sıcak bakmamayı gerektirebilir.

Araştırmaya katkıda bulunan ilaç firmalarının bürokratik kültür yapısıyla yönetildikleri zaman iş performansı ile olan ilişkide inovasyon ikliminin aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bürokratik kültür yapısında iş performansı ile olan ilişkide inovasyon ikliminin aracılık rolü olması ise; bürokratik kültürde daha çok kuralcı bir sistem olması ile görevlerin bir zorunluluk ile yapılmak zorunda kalındığı için yapılıyor olunması da bu sonucu açıklamaktadır.

Çalışmanın bulguları ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılar için önemli girdiler verilebilir. Motivasyon değişkeninin iş performansı ve inovasyon değişkenleri ile ilişkili olabileceği ve çalışmanın bulgularını derinleştirebileceği düşünülmüştür. Araştırmacılar için; iş performansı ve inovasyon değişkenlerinin motivasyon değişkeniyle araştırılması, motivasyon değişkeninin nitel araştırma ile iş performansına nasıl etki yaptığının görülmesi konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Uygulayıcılar için ise; motivasyon unsurlarının çalışılan departmana farklılaşabileceği göz önünde tutularak yeniden gözden geçirilmesi, inovasyon değişkeninin göstergelerle örgütlerin performans kriterlerine dahil edilmesi, bu kavramın ölçülmesine ve geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmüştür.



KAYNAKÇA

Kitaplar

Bulut, Ç. ve Arbak, H. (2012). *İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma*. EĞİAD Yayınları.

İyigün, N. Ö. (2015). *İnovasyon & Stratejik Rekabet Üstünlüğü*. Ankara: Toprak İşveren.

Kavak, Ç. (2009). *Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri*. Akademik Bilişim'09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri 11-13 Şubat 2009 Harran Üniversitesi, Şanlıurfa, 617-628.

Koç, F., Kaya, N., Özbek, V. ve Akkılıç, E. (2013). *Algılanan Fiyat ile Tüketici Güveni Arasında Algılanan Hizmet Kalitesinin Aracı (Mediator) Etkisi: Bankacılık ve GSM Sektörlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma*. Ulusal Pazarlama Kongresi, Kafkas Üniversitesi, 404419.

Sürekli Yayınlar

- Akatay, A. (2009). Çalışanların örgütsel kimlik algılarının vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 299-315.
- Akı, E. ve Demirbilek, T. (2010). Performans değerlendirme sistemi ve performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi. *Sosyoekonomi*, 11(11), 79-96
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 13-40.
- Bektaş, F. (2010). Örgütsel imaj ve örgüt kültürü: Öğretmen adayı örneğinde nedensel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, (1), 5-18.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 153-161.
- Büyük, K. (2010). Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 219-235.
- Çakıcı, A. C., Çalhan, H. ve Karamustafa, K. (2016). Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 11-40.
- Çakmur, H., 2012. Araştırmalarda Ölçme - Güvenilirlik – Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), ss. 339-344.
- Çalışkan, A. ve Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve yenilikçi davranışın iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-28.

Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.

Dahkoul, Z. M. (2018). The Determinants of Employee Performance in Jordanian Organizations. *Journal of Economics, Finance and Accounting (JEFA)*, 5(1), 11-17.

Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41

Deniz B. Ö. ve Yılmaz, M. Sinema Filmlerinde Bağımlılık Yaratan Maddelerin Kullanımına İlişkin Sahnelerin İçerik Analizi ile İncelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*. 10(19), 2011, 23-36.

Dinç, E. ve Abdioğlu, H., 2009. İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(21), 157-184.

Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.

Ekiyor, A. ve Arslantaş, S. (2015). Sağlık Sektöründe İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 113-136.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elâzığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.

Erdil, O., Kitapcı, H. ve Turan, E. (2005). Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 259-273.

Erkan, G. K., Erdem, H., & Kafalı, H. Pilotlarda Kişilerarası Yetkinlik Seviyesi ile İş Performansı İlişkisi. *İnönü University International Journal of Social Sciences (INIJOSS)*, 5(1), 215-224.

Fındıklı, M. A. (2016). Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Sağlık ve Tekstil Sektörü Çalışanlarının Karşılaştırılması. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 33-62.

Fleury, M. T. L. (2009). Organizational Culture and the Renewal of Competences. *BAR*, 6(1), 1-14.

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.

Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.

Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 155-169.

İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 457-478.

Karcioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2).

Keskin, S. (2018). Girişimcilik ve İnovasyon Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(13), 186-193.

Khuong, M. N. (2016). Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance — A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(2), 31-37.

Kılıç, H. A. ve Erdem, İ. Çift Yetenekli Liderliğin Çalışanların İnovatif Davranışları Üzerindeki Etkisi. *International Journal Of Management and Administration*, 2(4), 81-90.

Koç, M. 2016. Demografik Özellikler ile Empatik Eğilim Arasındaki İlişki: Yetişkinler Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 25-47.

- Köse, S. Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Meydan, C. H., Dırık, D., & Eryılmaz, İ. (2018). Liderin güç kaynakları ve iş performansı arasındaki ilişkide Pelz etkisinin düzenleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 25(1), 75-92.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, M. (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (39), 19-45.
- Özkalp, E. (1999). Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 437-472.
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141.
- Şen, E. ve Bolat, M. (2015). İşletmelerde demokratik yönetim anlayışının inovasyon ve firma performansı üzerine etkisi: İstanbul Avrupa yakası lojistik işletmeleri üzerine bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 14(27), 149-172.
- Taylor, S. P. (2017). What is Innovation? A Study of the Definitions, Academic Models and Applicability of Innovation to An Example of Social Housing in England. *Open Journal of Social Sciences*, 5(11), 128-146.
- Tutar, F., Kocabay, M., & Halil, A. R. I. Ç. (2007). Firmaların Yenilik (İnovasyon) Yaratma Sürecinde Serbest. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (3), 195-203.
- Uzkurt, C. ve Şen, R. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliğine etkisi: Gazlı içecek sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50.

Vargas, S. M. L. Et al. (2017). Organizational Practices Required for Innovation: A Study in An Information Technology Company. *Gest. Prod.*, São Carlos, 24(2), 221-235.

Yalçinkaya, Y. (2010). Bilginin farkındalık ve farklılığında organizasyonların gelecek alanı: İnovasyon. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(3), 373-403.

Yalçınsoy, A. (2018). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.

Yiğit, S. (2014). Kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında “İnovasyon Kültürü”. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 1-7.



Tezler

Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Afşar, Y. (2019). *Örgüt kültürü ve öğrenme yöneliminin inovasyon kabiliyeti üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akın, T. (2020). *Otantik Liderliğin Psikolojik Sermaye ve İş Performansına Etkilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alamur, B. (2005). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arıkan, A. H. (2019). *Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Ve İş Tatminlerine Etkisi Ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Camcı, V. (2013). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, G. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin iş performansı üzerine etkileri: Gümrük muhafaza teşkilatı örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mersin: Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Deniz, D. (2019). *Duygusal Zekâ ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin Turist Rehberleri Açısından Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erkoç, İ. Ç. (2015). *Algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkide öz yeterlilik faktörünün düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. Doktora tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gemici, S. (2020). *İş Hayatındaki Örgütsel Adalet ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Samsun Valiliği Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güngören, M. (2017). *Algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: Havacılık sektöründe bir araştırma*. Doktora tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Karabıyık, A. (2019). *Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki; Konya ilinde bir uygulama*. Doktora tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği*. Doktora tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Konuk, M. (2006). *İşletmelerde örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi Konya Şeker fabrikasında bir uygulama*. Doktora tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Korku, C. (2018). *Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi*. Doktora tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurt, E. (2013). *Algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi: Turizm işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mete, E. S. (2018). *Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ile inovatif çalışma davranışı ilişkisi ve inovatif örgüt kültürüne yönelik meta kuramsal bir model geliştirme*. Doktora tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özokutucu, L. C. (2019). *Örgüt kültürünün çalışan davranışı üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Purtul, A.N. 2018. *Örgütsel Sinizmin Çalışan Performansına Etkisi: Bir Belediye Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Süer, T. (2019). *Algılanan Örgüt Kültürünün ve Liderin Kişilik Özelliklerinin Yenilikçilik Tutumuyla Etkileşimi: Bir Savunma Sanayii Kurumunda Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taştemur, B. (2018). *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Doktora tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vatan, A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yavuz, Ç. (2010). *İşletmelerde inovasyon (yenilikçilik) stratejileri ve örgütsel performans ilişkisinin Çanakkale Seramik AŞ işletmesi örneğinde boylam analizi yöntemiyle incelenmesine dönük bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EK – Anket Örneği

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İNOVASYON İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü MBA (İşletme Yönetimi) yüksek lisans öğrencisi tarafından, yüksek lisans tezi için yürütülen "Örgüt Kültürünün İş Performansı Üzerindeki Etkisi: İnovasyon İkliminin Aracılık Rolü" konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir ve tek bir bölümden oluşmaktadır. Anketteki sorulara cevaplamak son derece kısa bir zamanınızı alacaktır. Gönderilecek cevaplarda kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Katılımınızla bizlere destek verdiğiniz için çok teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Canan KARAOĞLU
Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Okan YAŞAR
Bahçeşehir Üniversitesi

* Gerekli

Eğitim Durumunuz *

- ☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans
☐ Doktora

İşletmede Çalıştığınız Departman *

- ☐ Üretim
☐ Pazarlama
☐ Satış
☐ İnsan Kaynakları
☐ Finans
☐ Diğer

Yaşınız *

- ☐ 18-25
☐ 26-34
☐ 35-44
☐ 45-54
☐ 55 ve üzeri

Cinsiyetiniz *

- ☐ Kadın
☐ Erkek

Medeni Haliniz *

- ☐ Evli
☐ Bekar

Toplam İlaç Sektöründeki Çalışma Süreniz *

- ☐ 1 Yıldan Az
☐ 1-3 Yıl
☐ 3-5 Yıl
☐ 5-10 Yıl
☐ 10 Yıl ve Üzeri

*İş performansına ilişkin aşağıda belirtilen ifadelere katılım düzeyinizi ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. *

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2) İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
3) Mesleki yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
4) İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5) İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
6) Müşterilere karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
7) Müşterilere karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
8) İşimi yerine getirmede özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

9) Arkadaşlarım ile uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.					
10) Amirlerime karşı saygı ve itaatimin tam olduğunu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
11) İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
12) Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
13) Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
14) Kıbar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
15) İçten, samimi ve yardım sever olduğumu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
16) Sabırlı olduğumu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
17) Anlayış ve hoşgörüyü sahip olduğumu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
18) Azimli ve sebatkâr olduğumu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐

19) Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
20) İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verdiğimi düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
21) Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
22) Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐

*Lütfen aşağıdaki skalada, örgütünüzle ilgili görüşünüze en yakın karşılık gelen seçeneği işaretleyiniz. *

	Örgütümü Tanımlamıyor	Örgütümü Biraz Tanımlıyor	Örgütümü Makul Ölçüde Tanımlıyor	Çoğunlukla Örgütümü Tanımlıyor
1) Risk alma	☐	☐	☐	☐
2) İşbirlikçi	☐	☐	☐	☐
3) Hiyerarşik	☐	☐	☐	☐
4) Prosedürel	☐	☐	☐	☐
5) İlişkilere odaklı	☐	☐	☐	☐
6) Sonuç odaklı	☐	☐	☐	☐
7) Yaratıcı	☐	☐	☐	☐
8) Teşvik edici	☐	☐	☐	☐
9) Sosyal	☐	☐	☐	☐
10) Yapılandırılmış	☐	☐	☐	☐
11) Zorlayıcı	☐	☐	☐	☐
12) Derli toplu	☐	☐	☐	☐
13) Ufuk açıcı	☐	☐	☐	☐
14) Kuralları	☐	☐	☐	☐
15) Kişisel özgürlük	☐	☐	☐	☐
16) Adaletli	☐	☐	☐	☐

17) Güvenli	☐	☐	☐	☐
18) Mücadeleci	☐	☐	☐	☐
19) Girişimci	☐	☐	☐	☐
20) Oturmuş, Sağlam	☐	☐	☐	☐
21) İhtiyatlı	☐	☐	☐	☐
22) Güvenilir	☐	☐	☐	☐
23) Yönlendirici	☐	☐	☐	☐
24) Güç odaklı	☐	☐	☐	☐

*Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız kuruma göre değerlendiriniz. Çalıştığınız kurumda: *					
	Tamamen Katılıyor	Oldukça Katılıyor	Biraz Katılıyor	Çok Az Katılıyor	Katılmıyor
1) Yaratıcılık teşvik edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
2) Yöneticilerimiz yeteneklerimizi yaratıcı bir şekilde kullanmamıza destek verir.	☐	☐	☐	☐	☐
3) İnsanların aynı sorunları farklı yol veya yöntemlerle çözmelerine izin verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
4) Çalışanların temel fonksiyonu, yukarıdan gelen emirleri uygulamak değil inisiyatif alabilmektir.	☐	☐	☐	☐	☐
5) İnsanların beklenenden farklı davranışları hoş görülür.	☐	☐	☐	☐	☐
6) Yapısal esneklik ön plandadır ve değişimler düzenli olarak uygulanır.	☐	☐	☐	☐	☐
7) İşleri çok farklı yollarla yapmak başkaları tarafından hoş karşılanır.	☐	☐	☐	☐	☐
8) Herkesten farklı düşünen insanlar desteklenir.	☐	☐	☐	☐	☐
9) Çalışanların problemlerle farklı şekillerde başa çıkması beklenir.	☐	☐	☐	☐	☐
10) Değişime açık olma durumu hep vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
11) Denenmemiş yeni yöntemler denenme eğilimindedir.	☐	☐	☐	☐	☐
12) Yeni fikirlerin uygulanabilmesi için destek olunur.	☐	☐	☐	☐	☐
13) İnovasyon (yenilikçilik) için yeterli kaynak tahsis edilmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
14) Yaratıcı fikirleri gerçekleştirebilmek için yeterli zaman vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
15) Yeni fikirlerin yaratılması için kaynak problemi yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
16) İnovasyon (yenilikçilik) için yeterli personel vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
17) Mesai saatleri içinde yaratıcı fikirleri araştırmak için serbest saatler bulunur.	☐	☐	☐	☐	☐
18) Ödüllendirme sistemi inovasyonu (yenilikçiliği) teşvik etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
19) Çalıştığım kurum herkes tarafından yenilikçi bir işletme olarak bilinir.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Cansu KARAOĞLU

Doğum Yeri ve Yılı : Bakırköy / İSTANBUL, 30.03.1989

Yabancı Dili : İngilizce

Öğretim : Bahçelievler Lisesi/2005
Kocaeli Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Kimya/2011
Bahçeşehir Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, MBA/2020

İş Hayatı : Mustafa Nevzat İlaç, Tıbbi Mümessel / 2012 - 2015
Merck Sharp Dohme İlaç, Ürün Uzmanı / 2015 - 2016
Novartis İlaç, Ürün Uzmanı / 2016 - 2020
Abdi İbrahim İlaç, Jr. Ürün Müdürü / 2020 - ..