

**ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE YENİLİKÇİLİĞİN  
PERFORMANSA ETKİLERİNİ İNCELEMeye  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Gözde EMİNOĞLU**

**TC.**

**Eskişehir Osmangazi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Pazarlama Bilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Eskişehir**

**2011**

**T.C.**

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**Gözde EMİNOĞLU tarafından hazırlanan “Örgütsel Kültür ve Yenilikçiliğin Performansa Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 19/12/2011 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.**

**Başkan ...PROF. DR. ÖMER TORLAK**

**Üye ...DOÇ. DR. CEVAHİR UZKURT**

**(Danışman)**

**Üye ...DOÇ. DR. ALİ ÇELİKKAYA**

**19/12/ 2011**

**ÖZET****ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE YENİLİKÇİLİĞİN  
PERFORMANSA ETKİLERİNİ İNCELEMeye  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**EMİNOĞLU, Gözde**  
**Yüksek Lisans-2011**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**Pazarlama Bilim Dalı**

**Danışman:** Doç. Dr. Cevahir Uzkurt

Yenilikçilik, günümüzde üzerinde oldukça fazla durulan ve örgütler için hayati önem taşıyan bir kavram halini almıştır. Örgütlerin yeniliğin sürekliliğini sağlayabilmeleri için yenilikçi anlayışın hakim olduğu örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Örgüt kültürünün ve yenilikçiliğin bir bütün olarak kabul edilmesi ile örgütsel performansın artıp artmadığı bu çalışmanın temel konusudur. Bu araştırmanın amacı ise; örgüt kültürü ve yenilikçiliğin örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemektir.

Araştırma için gerekli veriler yüz yüze anket toplama yöntemiyle Rize ilinde bulunan çay işletmelerinden toplanmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelere verilen anketlerden 198 anket geri dönmüş ve bu anketler SPSS 14,0 paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan hipotezler, korelasyon ve regresyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü ve yenilikçiliğin örgütsel performans üzerinde önemli ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

**ABSTRACT****A RESEARCH FOR MEASURING THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL  
CULTURE AND INNOVATION ON PERFORMANCE****EMİNOĞLU, Gözde****Master Thesis-2011****Business Management****Marketing****Supervisor:** Assoc. Prof. Dr. Cevahir UZKURT

Innovation has become such a concept that is being considered substantially and vital for organizations. To maintain innovation, organizations must have an organization culture that has the innovative understanding. The topic of this study is that organizational performance increases by considering organization culture and innovation culture as a whole. Therefore the purpose of this research is to search the effects of organizational culture and innovation on organizational performance.

The necessary data for the research were collected from tea factories in Rize by surveys. 198 of the surveys that had been given to the companies have returned and those surveys have been analyzed with the SPSS 14,0 package program. The hypothesis that had been prepared according to the purpose of the research has been tested with the analysis of correlation and regression.

According to the conclusion of the research organization culture and innovation has significant effect on organization performance.

## TEŞEKKÜR

Tez alıŐmasının baŐlangıcından sonlandırılmasına kadar geen sÜrede beni her konuda destekleyen ve katkılarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Cevahir UZKURT'a saygılarımla sonsuz teŐekk¼rlerimi sunarım.

Hayatım boyunca beni hep destekleyen babam Hasan Basri Eminoğlu, annem Sevil Eminoğlu, kardeŐlerime ve bu sÜreçte her zaman yanımda olan hocalarıma ve arkadaŐlarıma teŐekk¼rlerimi sunarım.

Gözde EMİNOĞLU

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
EKLER LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMI

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI .....	3
1.1.1. Kültürün Tanımı .....	3
1.1.2. Kültürün Özellikleri .....	5
1.1.3. Kültürü Oluşturan Öğeler .....	7
1.1.4. Kültür Türleri .....	8
1.2. ÖRGÜT KAVRAMI.....	9
1.2.1. Örgüt Tanımı .....	9
1.2.2. Örgüt ve Yönetim Yaklaşımı .....	11
1.2.2.1. Klasik Yönetim Kuramı.....	12
1.2.2.2. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı .....	12
1.2.2.3. Genel Yönetim Yaklaşımı .....	13
1.2.2.4. Bürokrasi Yaklaşımı .....	13
1.2.2.5. Neo- Klasik Yönetim Kuramı.....	13
1.2.2.6. Modern Yönetim Kuramı.....	14
1.3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR.....	15
1.3.1. Örgütsel Kültür Tanımı .....	15
1.3.2. Örgütsel Kültürünün Fonksiyonları.....	17

1.3.3. Örgütsel Kültürü Oluşturan Öğeler .....	18
1.3.4. Örgütsel Kültürün Özellikleri.....	19
1.3.5. Örgütsel Kültür ve İklimi .....	20
1.4. YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI .....	21
1.4.1. Yenilikçi Örgüt Kültürü .....	21
1.4.2. Yenilikçi Kültürün Özellikleri.....	22
1.4.3. Yenilikçi Örgütlerin Özellikleri .....	25

## 2. BÖLÜM

### YENİLİKÇİLİK

2.1. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) KAVRAMI VE KAPSAMI.....	30
2.1.1. Yenilikçilik ve Yeniliğin (İnovasyon) Tanımı .....	30
2.2. YENİLİKÇİLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	33
2.3. YENİLİKÇİLİĞİN İLKELERİ.....	34
2.4. YENİLİKÇİLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR.....	38
2.4.1. İcat.....	38
2.4.2. Yaratıcılık .....	39
2.4.3. Girişimcilik.....	42
2.4.4. Teknoloji .....	42
2.4.5. Araştırma Geliştirme .....	43
2.5. YENİLİK TÜRLERİ.....	47
2.5.1. Ürün Yenilikleri .....	47
2.5.2. Süreç Yenilikleri.....	49
2.5.4. Örgütsel Yenilikler .....	51
2.5.5. Radikal ve Artımsal Yenilikler.....	52
2.6. YENİLİK STRATEJİLERİ.....	54

2.6.1. Saldırgan Strateji .....	57
2.6.2. Savunmaya Yönelik Strateji .....	57
2.6.3. Taklitçi Strateji .....	58
2.6.4. Bağımlı Strateji.....	59
2.6.5. Geleneksel Strateji.....	59
2.6.6. Fırsatları İnceleme Stratejisi.....	59
2.7. YENİLİK SÜRECİ .....	60

### **3. BÖLÜM**

#### **ÖRGÜTSEL PERFORMANS**

3.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	69
3.1.1. Performans Tanımı .....	69
3.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS .....	73
3.2.1. Örgütsel Performans Tanımı .....	73
3.2.2. Örgütsel Performansın Boyutları.....	73
3.2.2.1. Etkililik .....	76
3.2.2.2. Etkenlik.....	77
3.2.2.3. Kalite.....	77
3.2.2.4. Verimlilik.....	78
3.2.2.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi.....	78
3.2.2.6. Yenilik .....	78
3.2.2.7. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk .....	78

### **4. BÖLÜM**

#### **ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ**

4.1. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİ .....	80
---	----



4.2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	81
4.3. YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	82
4.4. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	84
4.4.1. Değişken Tanımları .....	85

## 5. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE YENİLİKÇİLİĞİN PERFORMANSA ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK RİZE İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN ÇAY İŞLETMLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	86
5.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	86
5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	87
5.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ, VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE YÖNTEMİ .....	87
5.4.1. Araştırma için Örneklem Seçimi .....	87
5.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Süreci ve Yöntemi.....	89
5.5. ANKETİN YAPISI VE HAZIRLANMASI .....	89
5.6. DEĞİŞKEN ÖLÇÜMLERİ .....	90
5.6.1. Örgütsel Kültür.....	90
5.6.2. Yenilikçilik.....	90
5.7. ANALİZ YÖNTEMİ .....	91
5.7.3. Korelasyon Analizi Sonuçlar.....	99
5.7.4. Regresyon Analizi Sonuçları .....	100
5.8. SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLAR.....	103
5.8.1. Uygulayıcılara Öneriler .....	105
5.8.2. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler .....	105

KAYNAKÇA.....	107
EKLER.....	116

**TABLolar LİSTESİ**

<b>Tablo 2.1.</b> Yenilikçilik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımları .....	33
<b>Tablo 2.2.</b> Aşamalı ve Radikal Yenilik .....	53
<b>Tablo 2.3.</b> Başarılı Ürün Yeniliklerinin Geliştirilmesinde Etkili Olan Unsurlar .....	67
<b>Tablo 3.1.</b> Performans ve Performansla İlgili Tanımlar .....	70
<b>Tablo 3.2.</b> Örgütsel Performans Boyutları .....	73
<b>Tablo 5.1.</b> Demografik Özellikler .....	92
<b>Tablo 5.2.</b> Çalışanların Bölümlerine İlişkin İstatistikler .....	93
<b>Tablo 5.3.</b> Örgüt Kültürü Faktörlerinin Güvenilirlik Analiz Sonuçları .....	94
<b>Tablo 5.4.</b> Yenilikçilik Faktörlerinin Güvenilirlik Analiz Sonuçları .....	95
<b>Tablo 5.5.</b> Örgüt kültürü Faktörlerinin Faktör Analizi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 5.6.</b> Yenilikçilik Faktörlerinin Faktör Analizi Sonuçları .....	97
<b>Tablo 5.7.</b> Korelasyon Analizi Sonuçları .....	99
<b>Tablo 5.8.</b> Regresyon Analizi Sonuçları.....	100

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri .....	19
Şekil 2.1. Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar .....	38
Şekil 2.2. Bireysel Yaratıcılık Sürecinin Fonksiyonları .....	40
Şekil 2.3. Örgütsel Yaratıcılık Sürecinin Fonksiyonları .....	41
Şekil 2.4. Doğrusal Yenilikçilik Modeli 1 .....	44
Şekil 2.5. Doğrusal Yenilikçilik Modeli 2 .....	45
Şekil 2.6. Sistematik Yenilikçilik Modeli .....	46
Şekil 2.7. Uzun Dönemde Ürün ve Süreç Yeniliği Arasındaki İlişki .....	50
Şekil 2.8. Radikal ve Artımsal Yeniliğin Risk Düzeyi .....	54
Şekil 2.9. İşletmelerin Yenilik Stratejilerini Belirleme Süreci .....	56
Şekil 2.10. Onay Noktalarında Sürecin Görüntülenmesi .....	61
Şekil 2.11. Yenilik Süreci .....	65
Şekil 2.12. Yenilik Sürecinde Yapılan Yatırımların Gelişimi .....	66
Şekil 3.1. Performansın Anlamı .....	72
Şekil 3.2. Yedi Performans Boyutunun İlişkisi .....	75
Şekil 3.3. Etkililik .....	76
Şekil 3.4. Etkenlik .....	77
Şekil 3.5. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk .....	79
Şekil 4.1. Araştırma Modeli .....	85

**EKLER LİSTESİ**

**Ek 1.** Anket Formu ..... 116

## GİRİŞ

Küreselleşme, belirsizlik, rekabet, değişen müşteri talepleri, gelişen teknoloji gibi etmenler işletmeleri daha etkin ve verimli olmaya itmektedir. Değişen koşullar karşısında işletmelerin yenilikçilik ihtiyaçları artmaya başlamaktadır. Yenilikçiliği benimseyen işletmeler için örgütsel kültür belirleyici etmenlerden bir tanesidir. Örgütsel kültürün önemini fark eden işletmeler belirlemiş oldukları stratejiler doğrultusunda sürekliliklerini sağlayabilmektedirler. Yenilikçiliğin oluşmasında örgütsel kültür büyük önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda örgütsel kültür, yenilikçilik ve performans kavramlarına araştırmacı ve uygulamacıların ilgilerinin gün geçtikçe arttığı görülmektedir.

Sürekli rekabet ortamında rakiplerine karşı farklılık yaratmaya çalışan işletmeler örgütsel kültür ve yenilikçiliğin bir bütün halinde etkileri sayesinde örgütsel performansı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu çalışmanın amacı ise örgütsel kültür ve yenilikçiliğin örgütsel performansa olan etkilerini ölçmektir.

Bu çalışma beş ana bölümden altında toplanmış. Bu bölümler sırasıyla aşağıdaki gibidir;

Birinci bölümde kültür, kültürün öğeleri, örgüt kavramı, örgütsel kültür, örgütsel kültürün özellikleri ve yenilikçi örgüt kültürü kavramları ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

İkinci bölümde yenilikçilik kavramı hakkında tanımlar, yeniliğin bölümleri, yeniliğin stratejileri ve yenilik süreci üzerinde durulmuştur

Üçüncü bölümde performans kavramı, örgütsel performans kavramı ve örgütsel performansın boyutlarının açıklamaları ayrıntılı olarak yer almıştır.

Dördüncü bölümde araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri içeren örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisi, örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişki, yenilikçilik ve örgütsel performans arasındaki ilişki, örgüt kültürü, yenilikçilik ve örgütsel performans arasındaki ilişki yer almaktadır.

Beşinci bölümde ise örgütsel kültür ve yenilikçiliğin örgütsel performans üzerindeki etkilerinin ölçülmesi için analizler yapılmış ve analizler sonucunda örgüt kültürü ve yenilikçiliğin örgütsel performansla olan ilişkileri açıklanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMI

#### 1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

##### 1.1.1. Kültürün Tanımı

Kültür sözcüğü Latince “colere” veya “culture” kelimesinden gelmektedir (Şişman, 2002: 1). Latince, colere, sürmek, ekip-biçmek; culture ise Türkçedeki “ekin” karşılığına gelmektedir. İlk kez ünlü Voltaire culture sözcüğünü, insan zekasının (esprit) oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş ve 1973 tarihli bir Alman Dili Sözlüğünde “cultur” olarak yer almıştır. Sözcük ve kavram buradan, İspanyolca, İngilizce, ve Slav dillerine geçmiştir (Güvenç, 2005: 96).

Kültür, bir toplumun yaşama, neslinin devamını sağlama, kendi örgütlerini düzenleme, öğrenilmiş davranış biçimlerini, inanç bilgi ve insanlara oluşan tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinimlerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir (Türk, 2007: 1).

Çok çeşitli yorumlar yapılan kültür, hangi çerçevede ele alınırsa alınsın mutlak olan bir yönü bazı öğelerin birleşmesinden oluşmuş olmasıdır. Tüm yapılan tanımların ortak yönü ise, kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması ve bütüncü eğilimi olmasıdır (Vural, 1998: 38).

Kültürle ilgili tanım ve açıklamaları özetlemek gerekirse, aşağıdaki gibi genellemelere ulaşılabilmektedir;

- Kültür, bir insan grubu tarafından ortaklaşa olarak üretilir ve aktarılır. Sosyal (ortak) bir kültürden söz etmek, belirli bir insan grubundan söz etmektedir. Sosyal yönden kültür, bir insan grubuna bağlı olarak söz edilebilecek bir



fenomendir. Bir insan grubu olmadan ortak bir kültürden de söz edilemez. Sosyal kültür, bir kuşaktan diğer kuşağa değişik yollarla aktararak sürdürülmektedir.

- Kültürün tarihsel bir arka planı vardır. Kültür, zaman içinde oluşmaktadır. Dolayısıyla kültürün oluşabilmesi için belirli bir zaman dilimine ihtiyaç vardır. Kültürün oluşabilmesi, belirli bir insan grubunun belirli bir süre birlikteliğine ve ortak yaşamına bağlıdır. Bir kültürün tam olarak çözümlenebilmesi, onun tarihsel arka planını incelemeyi gerektirir.
- Kültür dinamiktir ve zamanla değişebilir. Kültür, durağan bir özelliğe sahip değildir. Kültürün üyeleri, kültürü bir yandan öğrenirken bir yandan da kültür değişerek ve yeniden yorumlanarak sürekli yeniden üretilir ve sonrakilere aktarılır.
- Kültür, eylemleri gerçekleştirmenin yolunu gösterir. Kültür, aynı zamanda normatif bir sistem olarak onu üreten ve paylaşan insan gruplarının davranışlarını düzenler, eylemlerini belirler, temel yaşam sorunlarının çözüm biçimini gösterir.
- Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Kültür, paylaşılan değer, inanç, norm ve davranış örüntüleri olarak büyük ölçüde sembollerden oluşan ve semboller (dil, efsane, mit, ideoloji) yoluyla öğrenilen ve aktarılan bir sistemdir. Kültürün üyesi olan insanlar, yaşamlarını söz konusu sembollere göre düzenler.
- Kültür, öğrenilir ve paylaşılır. Bir kültürün üyesi olarak dünyaya gelen ya da bir kültürün üyesi haline getirilen insanlar, o kültürü gözlem, dinleme, konuşma, etkileşimde buluma, taklit etme gibi yollarla ve deneyimlerle daha önce onu üretenlerden öğrenirler ve kültürü paylaşırlar.
- Kültür, kendisini oluşturan öğelerle bir bütündür. Kültürün bir takım öğelere ayrıştırılarak çözümlenmesi işlevsel değildir. Çünkü kültür, karmaşık bir bütündür. Onu oluşturan öğeler de karşılıklı bir etkileşim içindedir. Dolayısıyla kültürün bir ögesinde meydana gelebilecek bazı değişimler diğer değişimleri gündeme getirir.

- Kültür, uyum sağlayıcı bir mekanizmadır. Kültür, insanların içinde yer aldıkları sosyal evre (diğer insanlar) ve fiziki çevreyle (doğa) ilişkilerini düzenleyici bir mekanizmadır. Dolayısıyla bu yönüyle kültür, dünyaya karşı takınılan tavidir (şışman, 2002: 13-14).

“Kültür ortak bir anlayış ve kurallar bütünü olarak bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler ve şekillendirir. Bir toplumun kültürü, bir kurumun kültürü, bir arkadaşlık grubunun kültürü, bir sınıfın kültürü ya da belirli bir amaç ya da neden ile bir araya gelen bireylerin oluşturduğu kültür ortak oluşturulmuş bir gerçeklik bütünü olarak nitelendirilme açısından ilginç ve önemli bir çalışma konusudur” (Yıldırım ve şimşek, 2008: 70).

### 1.1.2. Kültürün  zellikleri

Kültürün birden çok tanımı bulunmaktadır ve her toplumun kendine ait kültürü vardır, bütün bu farklılıklara rağmen kültürün ortak özellikleri bulunmaktadır.

“Antropologlar birbirinden farklı kültürlerin mukayeseli çalışmaları yoluyla tam kültürlerin paylaştıkları ana özelliklere ulaşabilmişlerdir. Bu  zelliklerin dikkatle incelenmesi kültürün işlevi ve önemini anlamamıza yardımcı olur”(Haviland, 2002: 65).

- Kültür paylaşılır

“Kültür, paylaşılan idealler, değerler ve davranış standartlarıdır, bireyin eylemlerini gruplar içinde anlaşılır kılan ortak belirleyicidir. İnsanlar ortak bir kültürü paylaştığı için belirli koşullarda diğerlerinin nasıl davranacaklarını ve davranışlara nasıl karşılık vereceklerini kestirebilirler” (Haviland, 2002: 65). Kültürün oluşabilmesi, belirli insan grubunun belirli bir süre birlikteliğine ve ortak yaşamasına bağlıdır (şışman, 2002: 14).

- Kültür öğrenilir

“Bir kültürün üyesi olarak dünyaya gelen ya da bir kültürün üyesi haline getirilen insanlar, o kültürü gözlem, dinleme, konuşma, etkileşimde bulunma, taklit etme gibi yollarla ve deneyimlerde daha onu üretenlerden öğrenirler” (Şişman, 2002: 14). “Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur” (Şimşek ve Fidan, 2005: 10).

- Kültür sembollere bağlıdır

“Sembol, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne, dil vb’dir. Bir kültür içinde en kapsamlı olan ögedir” (Şişman, 2002: 4). “Kültürün en önemli sembolik yönü dildir ve bu bağlamda kelimeler objelerin yerini alırlar. Ancak dil sayesinde insanlar kültürlerini bir kuşaktan diğerine aktarabilirler” (Haviland, 2002: 74).

- Kültür bütünleştiricidir

“Kültürün bir takım öğeleri ayrıştırarak çözümlenmesi işlevsel değildir. Çünkü kültür karmaşık bir bütündür ve bütünü oluşturan öğeler de karşılıklı bir etkileşim içindedir. Dolayısıyla kültürün bir ögesinde meydana gelen gelebilecek bazı değişimler başka değişimleri gündeme getirir. Bunun yanı sıra kültür, insanların içinde yer aldıkları sosyal ve fiziki çevre ilişkilerini düzenleyici mekanizmadır” (Şişman, 2002: 14). “Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir, birikerek gelişir, her yeni doğan birey aracılığıyla kendini sürdürür” (Adanır, 2003: 26).

“Kültürün gereksinimleri karşılayıcı ve doyurucu özelliği vardır. Kültür insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar” (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 14).

- Kültür tarihidir ve süreklidir

“Kültür durağan bir özelliğe sahip değildir. Kültürün üyeleri kültürü bir yandan öğrenirken bir yandan da kültür değişerek ve yeniden yorumlanarak sürekli yeniden üretilir ve sonrakilere aktarılır” (Şişman 2002: 14). “Kültür durgun olduğu kadar devamlıdır, değişebilir” (Şimşek ve Fidan, 2005: 10).

### **1.1.3. Kültürü Oluşturan Öğeler**

Kültür; inançlar, gelenekler, değerler, tutumlar, mitler, dil ve kurallar gibi temel öğelerden meydana gelmektedir (Schein, 2004: 16). Bu öğeler her kültür için ortak ve evrenseldir; fakat her kültürün kendine ait bazı yerellikleri de mevcuttur. Kültürü oluşturan öğelerin bazıları şu şekildedir;

#### ***İnançlar***

İnançlar, geçmişim yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yaramaktadır. Kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir (Şişman, 2002: 3). İnançlar, gelenek, din veya bilimin insanların içinde buldukları duruma göre tavrını belirleme şeklidir.

#### ***Değerler***

Değerler, kültür içinde önem verilen noktayı, tercih edileni ortaya koymaktadır. Toplumda yaşanan süreçlere göre bireylerin inançları doğrultusunda değerler ortaya çıkmaktadır. Değerler bireyler tarafından neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirlemeye yardımcı olmaktadır.

#### ***Normlar***

Normlar, insanların günlük hayatlarında yapmış oldukları her türlü eylem ve faaliyete yol gösterir. Belirli bir durumla ilgili insanların ne yapması ya da yapmaması, ne söylemesi ya da söylememesi gerektiğini belirten yazılı olmayan kurallardır.

#### ***Semboller***

Sembol, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne, dil vb'dir. Bir kültür içinde en kapsamlı olan öğedir (Şişman, 2002: 4).

### ***Teknoloji***

Teknoloji, kültürün maddi boyutudur. Teknoloji, belirli bir kültürün ürünü olduğu gibi, kendisi de kültürün bir ögesi olmaktadır (Şişman, 2002: 4).

### ***Kültür Türleri***

Kültürel sınıflama yapılırken birçok farklı ölçüt ele alınmaktadır. Sosyal bilimciler inceleme alanına göre kültürü farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Genel olarak kültür türleri; genel kültür, alt kültür, maddi kültür, manevi kültür, gerçek kültür ideal kültür ve karşıt kültür şeklindedir.

### ***Genel Kültür***

Genel kültür, her toplumun sahip olduğu ve kendine has özelliklerinden oluşmaktadır. Bir toplumun paylaştığı ve benimsediği değerler, inançlar, normlar, örfler, adetler, gelenekler, görenekler genel kültürü oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle bir ülkenin ya da toplumun inançları, değerleri, hareket tarzları genel kültürü oluşturmaktadır ( Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 14).

### ***Alt Kültür***

Genel kültür içerisinde birçok alt kültür yer almaktadır. Alt kültür toplumun genel kültür unsurlarını paylaşan; ama bunun dışında kendini diğer gruplardan farklı kılan değerleri ve yaşama şekilleri olan gruplardır.

### ***Maddi Kültür***

Maddi kültür, insanların tabiata karşı yapmış olduğu her şeyi kapsamaktadır. Bir toplumun mevcut teknolojisi, oluşturduğu eserler ve somut öğeler toplumların maddi kültür öğeleridir. (Köse, Tetik ve Cuma, 2001: 224). Maddi kültür öğeleri, binalar, sanat yapıtları her türlü araç ve gereçler şeklinde sıralanabilir.

### ***Manevi Kültür***

Manevi kültürü, toplumların inançları, konuşulan dilleri, dinleri, örfleri, adetleri, gelenekleri, görenekleri, ahlak kuralları, ideolojileri oluşturur.

### ***Gerçek Kültür***

Gerçek kültür, insanların günlük hayatlarında yapmış oldukları faaliyetlerde benimsemiş oldukları norm ve değerleri uygulaması veya bulunuşudur.

### ***İdeal Kültür***

İdeal kültür, toplumun birlik ve beraberliğini sağlayan norm ve değerlerin yalnızca kurallarda geçerli olmasıdır (<http://www.msxlabs.org/forum/soru-cevap/290949-kultur-nedir-kulturel-farkliliklar-hakkinda-bilgi-verir-misiniz.html>).

### ***Karşıt Kültür***

Karşıt kültür, genel kültürü reddetmek isteyenlerin, kendilerinin meydana getirmeye çalıştıkları yapay kültürdür.

## **1.2. ÖRGÜT KAVRAMI**

### **1.2.1. Örgüt Tanımı**

Örgüt kavramı, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi gibi birçok bilimsel alanda çalışılmış ve tanımlanmıştır.

Fransızcadaki “organizasyon” kelimesinin Türkçedeki karşılığı ‘örgüt’ kelimesidir. “Organizasyon kavramı Yunanca “organon” yani “uzuv” kavramından türetilmiştir. Bir işletmenin yerine getirmek istediği fonksiyonları yerine getiren her parçası onun organıdır. Organizasyon bu bölümlerin oluşturulmasını kapsayan bir sistemdir” (Genç, 2005: 33).

Örgüt, iş bölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetki ile sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla, açıkça belirlenmiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir biçimde koordine edilmesini ifade etmektedir (Shein, 1965: 11).

“Geleneksel örgüt yaklaşımında örgüt; ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçlerdir. Sistem yaklaşımına göre ise örgüt; geniş bir çevresel sistem içinde amaçlar ve değerler, teknoloji, yapı, psiko-sosyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren toplumsal bir sistemdir. Pratik bir tanım yapmak gerekirse, örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin akılcı kurallara göre eşgüdümlemesidir” (Genç, 2005: 34).

“İki veya daha fazla bir insanın, saptamış oldukları ortak amaçlara ulaşma yolunda, gerek kendi çabalarını, gerek araç ve gereçleri belli bir düzenleme süresinden geçirdikten sonra, meydana getirdikleri yapı bir örgüt (organizasyon) olmaktadır” (Aşkun ve Tokat 2003: 115).

Örgüt, belirli bir amacı gerçekleştirmek için önceden belirlenmiş çeşitli faaliyetlerde bulunan ve dış çevresi ile her zaman irtibat halinde bulunan sosyal sistemlerdir (Daft, 2001: 12).

Örgütler bireyin yaşantısında önemli bir yer tutmaktadır. Dünyanın her yerinde toplumlar herkesi kendi kültürleri doğrultusunda karşılamaktadırlar. Örgüt ve toplum birbirinin bütünü olan kavramlardır. Toplumlar tarihten bu yana her zaman bir örgüte sahiptirler. Örgüt ile toplum arasındaki bağ, örgütlerin evrensel nitelik taşımalarında başlıca roldür (Aşkun ve Tokat 2003: 115).

“Örgütler belirli bir amacı yerine getirmek için, bilinçli olarak oluşturulmuş ve bir düzen çerçevesinde işleyen toplumsal birimlerdir. Tanım, örgütlerin en temel ögesinin insan olduğunu göstermektedir” (Genç, 2005: 34).

“Örgütün işlevi, bilgiyi çalışmaya, aletlere, ürünlere, süreçlere, işin tasarımına ve bizzat bilginin kendisine uygulanmaktadır” (Genç, 2005: 35).

Örgütlerin gördükleri işlevler şu şekilde sıralanabilir,

- ‘Örgütler, insan ihtiyaçlarını daha etkin biçimde karşılarlar,
- Örgütler etkinliği artırır, sinerjiyi ortaya çıkarır,
- Bireyler için daha fazla güvenlik sağlarlar, onların ait olma ihtiyaçlarını karşılarlar’(Genç, 2005: 35).

“Örgüt bireylerin amaçlara ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreçtir. Bütün örgütler beş esasa dayanmaktadır;

- Bir örgütte her zaman bireyler vardır,
- Bu bireylerin çeşitli konularda birbirleriyle ilişkileri olur. Yani, bunlar karşılıklı davranış halindedir,
- Bu karşılıklı davranışlar her zaman bir tür yapı içinde düzenlenebilir veya tanımlanabilir,
- Örgütte bulunan her bireyin bireysel amaçları vardır ki, bu amaçlardan bazıları kendi davranışlarının nedenlerini teşkil ederler.
- Bu karşılıklı davranışlar, belki bireylerin kendi amaçlarından farklı fakat, bunlarla ilgili ve birbirine uygun birleşik amaçların sağlanmasında yardımcı olurlar” (Hicks, 1979:31-32).

### 1.2.2. Örgüt ve Yönetim Yaklaşımı

“Örgüt ve yönetimle ilgili hemen bütün teoriler, iş, örgüt ve insan doğasına ilişkin bazı varsayımlara ve belirli imaj ya da mecazlara dayanmaktadır. Yönetim, insanla ilgili bir bilim dalıdır. İnsan ise psikolojik ve sosyal bir varlıktır. Bu durum, örgüt ve yönetimle ilgili değişmez evrensel ilke, kural ve kuramlar geliştirmeyi de güçleştirmektedir” (Şişman, 2002: 37-38).

Örgüt ve yönetim alanındaki yaklaşımlar genel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar, klasik yönetim kuramı, neo-klasik yönetim kuramı ve modern yönetim kuramı şeklindedir.



### 1.2.2.1. Klasik Yönetim Kuramı

Klasik yöntem kuramının belli özellikleri vardır. Klasik yönetim yaklaşımın temel özellikleri;

- “İnsan boyutunun dışındaki öğeler üzerinde durmuş ve insan öğesini ikinci planda ele almıştır. Örgüt için iyi olan her şey insan içinde iyidir düşüncesini savunmuştur. Yönetimin yapı unsuruna değinen klasik kuramcılar, yapıyı verimlilik ve etkinlik açısından ele almıştır.
- Rasyonellik ve mekanik süreçler, klasik yönetim kuramının hareket noktalarıdır. Klasik yönetim kuramında insan, kendine söyleneni yapan ve rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsurdur.
- Klasik yönetim kuramı, örgütü kapalı sistem anlayışı uyarınca değerlendirmiş ve bu nedenle de örgüt-çevre etkileşimi üzerinde durmuştur” (Gürüz ve Gürel, 2006: 76).

Klasik yönetim kuramı kendi içinde üç yaklaşıma ayrılmaktadır. Bu yaklaşımlar; bilimsel yönetim yaklaşımı, genel yönetim yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımıdır.

### 1.2.2.2. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bu yaklaşım ‘Taylor Yaklaşımı’ olarak da bilinmektedir. Taylor, üretkenlik ve verimlilik konusu üzerinde durmuştur. Çalıştığı fabrikada yapmış olduğu gözlemler sonucunda, her işi analiz ederek bu işlerin nasıl en etkin şekilde yapılacağını inceleyerek çalışma yöntemleri önerdi. (Özkalp ve Kirel, 2007: 27).

Taylor felsefesi aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir;

- “Yönetim uygulamasında bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi,
- İşçileri işe alırken, belirtilen kişiyi işe uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanmak,
- İşçiye bilimsel, öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı vermek ve böylece işçileri iş birliğine yöneltmek,

- Yönetimin ve işçilerin görevlerini ayırmak ve iki grup arasında arkadaşça ilişkiyi ve iş birliğini teşvik etmek'' (Gürüz ve Gürel, 2006: 78).

### **1.2.2.3. Genel Yönetim Yaklaşımı**

Genel yönetim yaklaşımı Fransız mühendis Henri Fayol tarafından gündeme getirilmiştir. Henri Fayol örgütsel verimlilik ve etkinliğin artmasına yönelik çalışmalar yapmıştır. Fayol teknik işlerin, ticari işlerin, mali işlerin, güvenlik işlerinin, muhasebe işlerinin, yönetim işlerinin bütün örgütlerde bulunduğunu belirtmiştir. Fayol'un yönetim bilimine en büyük katkısı yapmış olduğu bu grupta işlemidir (Gürüz ve Gürel, 2006: 80).

### **1.2.2.4. Bürokrasi Yaklaşımı**

Bürokrasi yaklaşımı 1900'lü yılların başında gündeme gelmiştir. Bu yaklaşım Alman düşünür ve sosyolog Karl Emil Maximilian Weber tarafından geliştirilmiştir. Weber'e göre örgütün büyük bir hacme sahip olması, istihdam edilen insan sayısı, istihdam edilen işgörenlerin vasıfları, basit kütle üretim teknolojisi, basit ürünlere veya çıktılara sahip olması bürokrasinin temel özelliklerini taşıdığı göstermektedir. Bunların yanı sıra Weber ayrıca bürokrasinin beş önemli özelliği olduğunu belirtmiştir. Bu özellikler aşağıdaki şekildedir;

- İleri işbölümü,
- Merkezi otoritenin varlığı,
- Rasyonel personel yönetimi,
- Bürokratik kaide ve kurallar,
- Kayıt ve ayrıntılı dosyalama sistemi şeklindedir (Özkalp ve Kırel, 2007: 29).

### **1.2.2.5. Neo- Klasik Yönetim Kuramı**

Neo-klasik diğer adıyla davranışsal yaklaşım klasik yaklaşımda bulunmayan insan unsuru üzerinde yani davranış bilimleri ve sosyolojinin verileri üzerinde

durmuştur. Ayrıca örgütleri kapalı sistem olarak kabul etmiş, örgüt ve çevre etkileşimi üzerinde durmamıştır. (Gürüz Gürel, 2006: 85).

Davranışsal yaklaşımın üzerinde durduğu başlıca noktalar aşağıdaki şekildedir;

- ‘Bir organizasyon içinde çalışan insan unsurunu anlamak,
- İnsan yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek,
- Örgüt yapısı ile insanların davranışları arasındaki ilişkileri incelemek,
- Organizasyon içindeki insanların bir araya gelmeleri ile oluşturdukları informel ilişkileri ve sosyal grupları anlamak,
- Grupların özelliklerini ve organizasyon üzerindeki etkileri aştırmak,
- İletişim, algı, liderlik, motivasyon, değişim, anlaşmazlık ve çatışmalar, ihtiyaç ve yetkilerinin değişmesi ile davranışlarının değişmesi arasındaki ilişkileri anlamak,
- Klasik teorinin rasyonellik anlayışı çerçevesinde yeni bir boyut olarak insanın tatmin olması, bunu etkileyen faktörler ve tatmin ile verimlilik arasındaki ilişkileri anlamak’(Koçel, 2010: 234-23).

#### **1.2.2.6. Modern Yönetim Kuramı**

Modern yönetim kuramında örgütü bir bütün olarak ele alarak, örgüt ve çevre etkileşimi üzerinde durmuştur. Modern yönetim kuramı sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak ikiye ayrılmaktadır.

##### **1.2.2.6.1 Sistem Yaklaşımı**

“Birçok düşünürler sistemi, birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak tanımlanmaktadır” (Eren, 2008: 51).

“Sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını tek tek incelemek kadar, bu olaylar arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin incelenmesinin önemini

vurgulamıştır”(Koçel, 2010: 250). Sistem yaklaşımı örgüt ve çevre ilişkisini bir bütün olarak ele almıştır.

#### **1.2.2.6.2. Durumsallık Yaklaşımı**

“Durumsallık yaklaşımına göre her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır. Örgütler üzerinde etki yapan koşullar ve örgütün iç özellikleri de farklı olduğuna göre her örgütün yönetim ve organizasyon biçimi ve sistemi de farklı ve kendine özgü olacaktır. Durumsallık yaklaşımı denildiğinde; yönetim ve organizasyonda, her yerde geçerli evrensel ilkelerin olmadığı anlaşılmaktadır” (Eren, 2008: 73-74).

Durumsallık yaklaşımına da değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavramlar, tekniklerin kullanılması ve davranışları gerektirmektedir Bu sebeple her yer ve koşulda geçerli olabilecek tek bir en iyi organizasyon yapısı olması mümkün değildir (Koçel, 2010: 273).

### **1.3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR**

#### **1.3.1. Örgütsel Kültür Tanımı**

Kültür, toplumların var oldukları günden bugüne kadar sahip oldukları maddi ve manevi mirasların hepsini kapsamaktadır. Kültür kavramı örgütleri içine alarak, örgütlerin yaşamış oldukları her şeyle etkileşim içine girmektedir. Bireyler gibi örgütlerde kişilik özelliklerine sahiptirler, sahip oldukları karakteristik özellikler sayesinde örgütler birbirlerinden ayrılarak kendilerine ait olan örgütsel kültürlerini yaşatmaktadırlar.

Örgütsel kültür kavramı 1980’li yıllardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel kültür kavramı konusunda literatürde birçok tanım yer almaktadır, birçok farklı bakış açısının olmasından dolayı örgütsel kültür kavramı alanlara göre farklılıklar göstermektedir.

Örgütsel kültür, her örgütü diğer örgütlerden kültürel olarak farklılığını ifade etmektedir. Örgütsel kültür ise örgüt içinde yer alan bireyler arasında paylaşılan normlar, değerler, inançlar tutumlar ve davranışlar şeklinde yorumlanmaktadır (Berkman, v.d., 2001: 36).

“Örgüt kültürü, kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul görme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelmektedir. Örgüt kültürü, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve pozisyonlardaki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibi kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki edebilmektedir”2 (Şimşek, 2002: 336).

Her örgütün kendi kültürü vardır. Örgütsel kültür bireysel kişiliğe benzemektedir. Kültür, paylaşılan değerler, inançlar, beklentiler ve normlardır. Kişilik bir kişinin davranışlarını etkilediği gibi paylaşılan değerler ve inançlar bir şirketin aktivitelerini etkiler. Bir firmanın kültürü çalışanların ve yöneticilerin problemlere yaklaşımını etkiler (Oden, 1997: 3).

Örgütsel kültür bir organizasyonun temel değerleri inançlarıdır ve çalışanların nasıl davranması gerektiği ve çevreyle olan ilişkisidir. Bir kültür organizasyonun gerçekliğidir. Kültür organizasyondaki çalışanları bir arada tutan yazısız normlardır. Özet olarak örgüt kültürü paylaşılan davranışlar inançlar beklentiler hayatta kalma ve başarıda içten ve dıştan görünüşür denilebilir (Oden, 1997: 3).

“Örgüt kültürü; örgüt içinde paylaşılan değer ve inançlardan oluşan ve örgütün karşılaştığı sorunların çözümünde, fırsatların değerlendirilmesinde örgütü doğru yolda düşünmeye ve davranışta bulunmaya yönlendiren kalıplardır” (Özkalp ve Kirel, 2007: 103).

Mintzber, her örgüt yaptığı şeyleri nasıl yaptığını anlatan bir kültürüne sahiptir demiştir. Örgütsel kültür daha özel bir tanımdır, bir örgütü diğerlerinden ayırmaya yarayan, zengince geliştirilmiş ve derine yerleştirilmiş olan değerler ve inançlar sistemidir (Can ve Aşan, 2006: 427).

“Peter ve Waterman’a göre örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş gibi bir yapı olarak tanımlanmaktadır”(Özkalp ve Kırel, 2007: 103).

İç uyum ve dış adaptasyon problemleri çözüldükçe grubun öğrendiği paylaşılan temeldir, bunlar geçerli olan iyi işlevlerdir ve yeni çalışanların doğru düşünceleri ve problemlerle doğru şekilde ilerlemeleri için bunlar çalışanlara öğretilir (Schein, 1992: 12).

Örgütsel kültürde bu kadar farklı tanımın birleştiği ortak noktalar mevcuttur. “Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir, örgütlere kişilik kazandırarak örgütlerin birbirinden ayrılmasını sağlamaktadır, örgütsel başarıyı direkt olarak etkilemektedir” şeklinde yorumlanmaktadır (Berberoğlu ve Baraz, 1999: 65-66).

### **1.3.2. Örgütsel Kültürünün Fonksiyonları**

Örgütsel kültür işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde önemli rol oynamaktadır. Örgütsel kültür işletmelerin amaçları ve stratejilerinin oluşturulmasında büyük öneme sahiptir. Kültürün örgüt içerisinde belli fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar aşağıdaki gibidir;

- “Kültürün bir örgütü, diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir rolünün olmasıdır,
- Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur,
- Çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunabilirler,
- Örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı arttırmasıdır,
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak fonksiyon görmesidir”

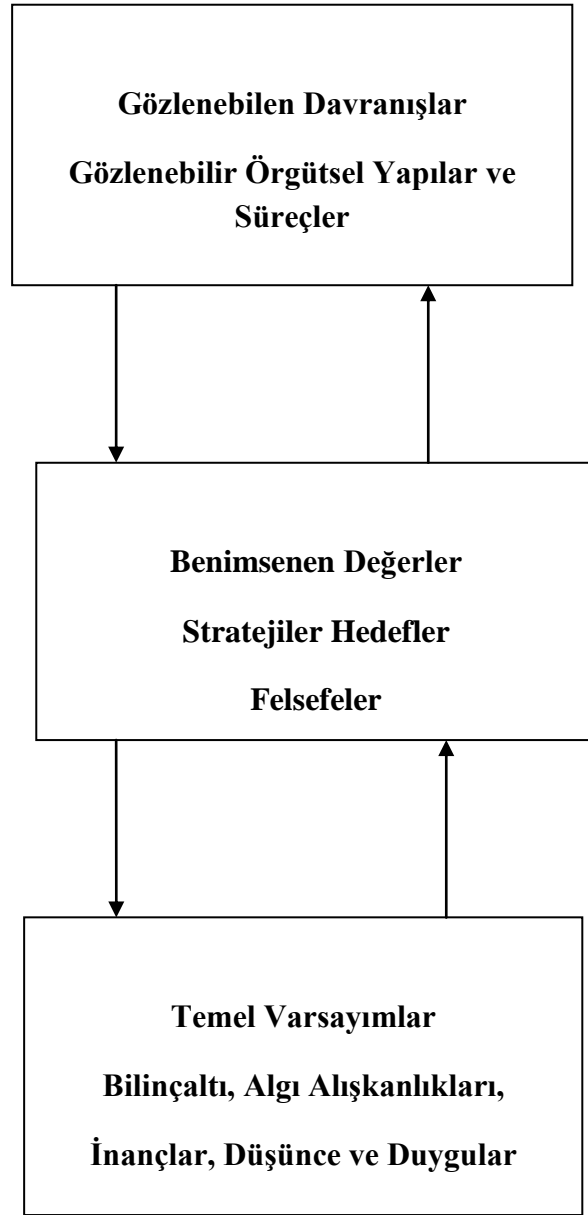
(Özkalp ve Kırel, 2007:111).

### 1.3.3. Örgütsel Kültürü Oluşturan Öğeler

Literatürde örgütsel kültürü oluşturan öğeler 200 başlık altında toplanmaktadır; fakat örgütsel kültür öğelerinden bir kısmı yapılacak olan çalışmalarda kullanılmaktadır (Şişman, 2002: 82). Örgütsel kültürü oluşturan öğeler aşağıdaki gibidir;

- Sosyal ve fiziki çevre,
- Şakalar, metaforlar, hikayeler, mitler ve efsaneler şeklinde oluşan örgüte özgü dil,
- Çeşitli törenler ve ritüeller şeklinde ortaya çıkan davranış tarzları,
- Davranış kuralları ( adap, erken),
- Kahramanlar,
- Semboller ve sembolik eylemler,
- İnançlar, değerler ve tutumlar,
- Temel varsayımlar
- Örgüt tarihi (Berkman, v.d., 2001: 37).

Schein, örgütsel kültür öğelerinin üç boyutta olduğunu belirtmiştir. Bunlar; gözlenebilen davranışlar, değerler, sayıtlılar şeklindedir. Şekil 1.1'de örgütsel kültürün temel öğeleri yer almaktadır.



**Şekil 1.1.** Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Kaynak: Schein (1992)

### 1.3.4. Örgütsel Kültürün Özellikleri

Örgütsel kültürün özellikleri işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bundan dolayı birçok özellik ortaya çıkmaktadır. Araştırmacıların üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgüt kültürü özellikleri aşağıdaki gibidir;



- “Örgüt kültürü, örgütle çalışanların değer, norm ve davranış sistemleri ile ilgilidir
- Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşıır
- Sosyal nitelik taşıır
- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir
- Antropolojik kavramlarla ilişkilidir
- Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zaman bağı olarak belirlenmiştir
- Bütüncül özellik taşıır
- Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar
- Bireyler tarafından meydana gelmiştir” (Türk, 2007: 25).

### 1.3.5. Örgütsel Kültür ve İklimi

Örgütsel kültür ve iklim kavramları incelediği zaman örgütsel kültürün kaynağı antropoloji ve sosyoloji ile ilişkilidir. İklim üzerinde yapılan çalışmalar ise psikoloji ve sosyal psikoloji bakış açılarıyla incelenmektedir (Şişman, 2002: 156).

Örgüt iklimi, örgütsel kültür kavramından daha önce inceleme konusu olmuştur. Bu nedenle örgüt iklimi Gestalt algı psikolojisi ile ilişkilendirilmiştir. Örgüt iklimi konusunda birçok araştırmacı farklı görüş ortaya koymuştur. Schneider’e göre örgütlerin aynı anda bir çok iklimde yer alabileceğini ileri sürmüştür, James ve McIntyre ise genel iklim faktörü olduğunu ileri sürmüşlerdir (Anderson, v.d., 2009: 463- 465).

Örgüt iklimi, örgütleri birbirinden farklı kılan ve örgütlerde çalışanların davranışlarını üzerinde etkisi bulunan iç özelliklerdir, sosyal sistemin boyutlarını belirlemeye çalışan bireylerin meydana getirdiği bir sonuçtur (Aydın, 1993: 115-116). Örgüt kültürü ve ikliminin bir diğer farkı da kapsadıkları sürelerdir. Örgüt iklimi daha kısa bir süreyi kapsamaktadır (Türk, 2007: 11-12).

İklim ve kültür kavramlarının tanımları üç epistemolojik yaklaşımı içermektedir. Bu yaklaşımlar sırası ile şu şekildedir; geniş kapsamda uygulanabilecek kültürel boyutlara veya analitik kategorilere önem veren tündengelimci yaklaşım, kategoride örtük unsurların varlığını kabul eden tümevarımsal yaklaşım ve kendi ilgi alanlarını veya deneyimlerini içeren yapıları üretilmesini hedefleyenler radikal yaklaşım şeklindedir (Anderson, v.d., 2009: 463-465).

Örgütsel kültür ve iklim ilişkisini, örgütsel kültürün örgütte ortaya çıkardığı hava şeklinde tanımlamak mümkündür (Şişman, 2002: 157). Örgütsel kültür ve iklim yapılarının oluşum biçimlerine ve türlerine göre etkileşimleri birbirlerini tamamlayan yapılardır.

## **1.4. YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI**

### **1.4.1. Yenilikçi Örgüt Kültürü**

Gelişen, değişen dünya koşulları ve küresel rekabet karşısında işletmelerin başarılı olabilmesi için yenilik yapmaları gerekmektedir. Yenilik, sadece ürün ve hizmet alanında değil, iş, süreç, yönetim anlayışı ve pazar alanlarında da yapılması gerekmektedir. İşletmelerin yenilik yapabilmeleri için örgüt çalışanları yeniliğe yönlentilebilmeli, yenilik konusunda cesaretlendirilebilmeli ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olabilmeleri gerekmektedir. Yenilikçi örgüt kültürüne sahip olunabilmesi için, yenilik ortamının yaratılarak kabul edilmesi gerekmektedir. Yenilik için gerekli fikirlerin üretilmesinde, bu yeniliklerin benimsenmesi, örgüt üyeleri tarafından uygulanması yenilik sürecinin sürdürülebilir bir hal almasını sağlamaktadır. (Uzkurt, 2008: 136).

Yenilikçi örgütler iç ve dış çevrelerini olan değişimleri ve bağılıkları önceden görebilen örgütlerdir. Değişen çevre koşulları karşısında bu örgütler yöntem ve stratejilerini yeniliği yaratacak şekilde belirlerler. Yenilikçi örgütler karmaşık karşılık verebilmek için önceden gerekli önemleri almaktadırlar. Bu tür örgütler örgüt içi birimlerle ve dış örgütlerle çok çeşitli ilişki kurma yetisine sahiptirler ve ek

öğrenim görmüş üyelerin bulunduğu birimlere sahip oldukları için üst düzey etkinlik ve başarıya ulaşmaktadırlar (Eren, 1982: 86-88).

#### **1.4.2. Yenilikçi Kültürün Özellikleri**

Yenilikçi örgüt kültürünün birçok özelliği bulunmaktadır. Yenilikçi kültürün bazı karakteristik özellikleri ile ilgili tanımları aşağıdaki gibidir;

##### ***İleri Görüşlü Yüksek Seviye Stratejik ve Kültürel Liderlik***

Yenilikçi örgütlerde yüksek seviye liderler olaylara uzun vadeli olarak bakmaktadırlar. Vizyon ve misyonları tutarlı zor ama gerçekçidir. Bu misyona ulaşmak için stratejik, vizyona ulaşmak için de kültürel planlar uygulamaktadırlar. Yenilikçi yüksek seviye liderler sorumluluk alır olayları gerçekleştirir hayalleri gerçeğe dönüştürürler. Kısa dönemli planlardan ziyade uzun dönemli ve vadeli planları seçmektedirler (Oden, 1997: 5).

##### ***İnovasyona, Girişimciliğe ve Başarıya Vurgu***

Yenilikçi olma ihtiyacı ve yeni yaklaşımlar bulma ihtiyacı örgütler kültürünün parçasıdır. Örgütteki her seviyeden çalışan yeni fikirlere açıktır ve yeni yaklaşımlar bulma çabası içindedir. Risk almaya meyillidir. Resmi olarak verilen eğitimlerle insanların yaratıcılıklarını serbest bırakması ve daha yenilikçi olmaları sağlanmaktadır (Oden, 1997: 5).

##### ***Güçlü Müşteri Odağı***

Yenilikçi kültürün içinde yer alan örgütler her bir bireyi kendi zincirlerinin bir parçası olarak kabul etmektedir. Günümüzde yön değiştiren yönetim anlayışı artık tamamen müşteri odaklı bir hale gelmiştir. Örgütler yönetimlerini müşteri talepleri doğrultusunda yönlendirerek müşterilerini en iyi şekilde tatmin etmenin yanı sıra beklentilerinin üzerine çıkmaya çalışmaktadırlar ([http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_1/C2-S1-M7.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf), Erişim Tarihi: 17 Kasım 2011).

### ***Toplam Kalite Yönetimi Odağı***

Yenilikçi kültürde her seviyede yöneticiler ve işçiler sürekli kalite üretmek için birbirlerine bağlı ve bütünleşmiş şekilde çalışmaktadırlar. Toplam kalite yönetimi uygulayan örgütler temel olarak üst yönetimin liderliği, çalışanların eğitimi, takım çalışması, sürekli geliştirme, iyileştirme ve müşteri odaklılığa önem vermektedirler ([http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_1/C2-S1-M7.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf), Erişim Tarihi: 17 Kasım 2011).

### ***Esnek ve Adaptif Örgütler***

Eğer hiyerarşi geleneksel organizasyonun merkeziyse hiyerarşi olmayan düzen yenilikçi kültürün merkezidir. Yenilikçi örgüt az sayıda yönetici ile daha düzdür. Çalışanlar şef ve amirlerini tatminden ziyade süreçte kendilerinden sonra geleni memnun etmek için çalışmaktadır (Oden, 1997: 6).

### ***Yüksek Seviye İşbirliği Takım Çalışması ve Güven***

Yüksek seviyede işbirliği yenilikçiliğin ve keşfin paylaşılmasını sağlamaktadır. Örgütlerde çalışan bireylerin işbirliği içinde takım çalışmalarını yürütmeyi başarmaları çalışanlar arasında güven duygusunu artırmaktadır. Bu durum sayesinde örgütlerde yenilik üretimi artış göstermektedir.

### ***Katılımcı Yönetim Biçimi ve Çalışanı Yetkilendirme***

Yenilikçi örgütlerde çalışanların yetkilendirilmesi sağlanmaktadır. Yetkilendirme ile çalışana güç ve öncelik verilmektedir. Bu sayede herkese sorumluluk yüklenmektedir ve herkesin üretken olması sağlanmaktadır (Oden, 1997: 6).

### ***İnsan Kaynaklarına Vurgu***

Çağımızda insan kaynakları örgütlerin rekabeti büyük önem arz etmektedir. Örgütlerde insan kaynakları en üst yöneticiden en alt çalışana kadar herkesi içine

almaktadır. İnsan kaynaklarının yaratmış olduğu sistem sayesinde örgütler ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birey veya grup faaliyetlerinin bilinçli bir şekilde koordine edilmesini sağlamaktadır

([http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Mehmet%20%C4%B0NCE/319-340.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Mehmet%20%C4%B0NCE/319-340.pdf) Erişim Tarihi: 17 Kasım 2011).

### ***Sürekli Öğrenme Değişim ve Geliştirme***

Örgütlerin ve her seviyedeki insanın, sürecin, yönetimin, çalışanların sürekli olarak gelişim göstermeleri gerekmektedir. İçinde bulunan koşulların en iyisi bile sürekli öğrenme değişim ve gelişmede açısından yeterli olarak kabul edilmemektedir; çünkü her geçen zaman sürecinde yeni bilgi ortaya çıktığı için örgütlerin ve bireylerin her zaman öğrenmeye açık olmaları gerekmektedir.

### ***Efektif Bilgi, İletişim ve Karar Verme Sistemleri***

Günümüzün rekabetçi dünyasında hayatta kalabilmek için bilginin her düzeyde paylaşılması çok önemlidir. Doğru, güvenilir ve hızlı bilgi iletimi müşteri isteklerine daha hızlı cevap verilmesine olanak sağlamaktadır (Oden, 1997: 7).

### ***Süreç Yönetimine Vurgu***

Süreç yönetiminin amacı, bilgi ve iş akışı açısından en iyi olanı sağlamayarak kalite ve verimliliği artırmaktır. Süreç yönetimi sayesinde, hataların ortadan kaldırılması, gecikmelerin en aza indirilmesi, müşterinin değişen ihtiyaçlarına uygulanabilir olması, rekabet avantajı sağlaması şeklindeki süreçlerin iyileştirilmesinde büyük öneme sahiptir ([http://www.ormanendustri.net/wp-content/uploads/2010/01/etkin\\_sarec\\_yonetimi.pdf](http://www.ormanendustri.net/wp-content/uploads/2010/01/etkin_sarec_yonetimi.pdf), Erişim Tarihi: 17 Kasım 2011).

### ***Ortak Girişim Süreci***

Ortak girişim süreci altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla;

- Fikir geliştirme ve üretme

- Düşünce ve kavram değerlendirme
- İlk tasarım örneği ve tekrardan gözden geçirme
- İlk inşa etme örneği ve test etme
- Son ürün tasarımı ve pilot üretim
- Yeni iş geliştirme şeklindedir (Oden, 1997:7 ).

### 1.4.3. Yenilikçi Örgütlerin Özellikleri

Yenilikçi örgüt özelliklerini belli başlıklar altında incelemiştir. Bunlar sırasıyla;

- Vizyon ve liderlik
- Uygun örgüt yapısı,
- Kilit bireyler,
- Eğitim ve gelişme,
- Yüksek katılım,
- Etkili takım çalışması,
- Yaratıcı iklim,
- Dışa odaklanma,
- Yaygın iletişim
- Öğrenen örgüt şeklindedir (Tidd, Bessant ve Pavitt, 1997: 305).

### *Vizyon ve Liderlik*

Yenilik öğrenmeyi ve değişmeyi gerektirir ve genelde yıkıcı, riskli ve pahalıdır. Bu yüzden bireyler ve örgütler birçok yol bulmuşlardır. “Vizyon, bir şirketin ne olabileceğine dair ileri bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, firmanın potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak açıklanabilir”(Dinçer, 2004: 6). Örgütlerin bir bütün olarak yaşamalarını devam ettirebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışma yapabilmeleri için liderlik, bilgi ve beceri gerekmektedir. Liderlik, örgütlerin amaçları doğrultusunda çalışanları bir

araya getirerek hedefleri doğrultusunda harekete geçirmek için gerekli olan bilgi ve yeteneklerin hepsini kapsamaktadır (Eren, 2002: 441).

Yenilik belirsizlik içermektedir ve gelecekte başarı kadar başarısızlık da getirebilmektedir. Bu yüzden örgütün risk alabilmesi şarttır.

### ***Uygun Örgüt Yapısı***

Geliştirilen sistem her ne kadar çok iyi olsa da çevresindeki organizasyon yetersiz ise başarısızlığa mahkumdur. Örgütler stratejilerini hayata geçirirken uygun örgüt yapısı en önemli kriterler arasında yer almaktadır. İşletmeler belirlemiş oldukları stratejiler ve yaptıkları planlar doğrultusunda kendilerine uygun olan örgüt yapılarını belirlemektedirler.

### ***Kilit Bireyler***

Birçok yenilik ve gelecek vadeden buluş gün yüzünde çıkamamıştır. Burada kilit bireyler projeyi desteklemesi ve organizasyonda ezilmeden kendini göstermesini sağlaması gerekmektedir (Tidd, Bessant ve Pavitt, 1997: 316-317).

### ***Eğitim ve Gelişme***

Yüksek performanslı örgütlerde eğitim ve geliştirme çok önemli bir yer tutmaktadır. Örgütler rakiplerinden sıyrılmak ve fark yaratmak için eğitime gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Eğitim işletmelerin iş hayatındaki başarısında etkili olan en önemli etmenlerden bir tanesidir.

İş dünyasındaki gelişen ve değişen teknoloji ve donanımlar karşısında örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek için gerekli olan araçların eğitimlerini sürekli takip etmek durumundadırlar.

Örgütler, günümüzde yaşanan rekabet koşullarının gerisinde kalmamak için, işgücünü beşeri sermayeye dönüştürmek adına eğitim ve gelişme faaliyetlerini en önemli yatırımlar unsurları arasına koymaktadır

(<http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=270&T=5>, Erişim Tarihi: 17 Kasım 2011).

### ***Yüksek Katılım***

Yenilik uygulamasının sadece belli bölümler tarafından benimsenmesi ve uygulanması yeterli değildir. Örgütteki bütün bölüm ve bireylerin katılımı gerekmektedir. Yenilik sürecinde yaşanan sorunlar örgütteki herkes tarafından benimsenerek hep birlikte çözüme ulaştırılmak için çaba gösterilmelidir (Uzkurt, 2008:151).

### ***Etkili Takım Çalışması***

İşletmelerde etkili takım çalışmasının amacı, işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi için motive ederek, bilginin performansını sağlayarak ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda iki veya daha fazla bireyin oluşturduğu faaliyet birimlerinden bir tanesidir (<http://www.ikademi.com/takim-kurma/668-isletmelerde-takim-calismasi-yoluyla-motivasyon.html>, Erişim Tarihi: 17 Kasım 2011).

Yüksek performanslı takım çalışması için bazı unsurlar önem kazanmaktadır. Bunlar Aşağıdaki gibidir

- Çalışanların görev ve amaçlarının tam olarak açıklanması,
- Etkili takım liderlerinin bulunması,
- Bireysel davranışlar ve takımdaki rollerin iyi eşleştirilmesi,
- Gruptaki sorunlarının çözümlenmesi için etkin çalışma şartlarının sağlanması,
- Çevredeki örgütlerle iletişimin sürekli olarak sağlanması gerekmektedir. (Tidd, Bessant ve Pavitt, 1997: 324-325).

### ***Yaratıcı İklim***

Yaratıcı iklim, örgütsel yaşamın sürekliliğinde yer alan önemli faktörler arasındadır. Örgütlerdeki yaygın, katılımcı ve gelişim hızı yüksek yaratıcılık



sayesinde yaratıcı iklim ve çevresi ortaya çıkmaktadır (<http://www.caginpulisi.com.tr/19/53-54.htm>, Erişim Tarihi: 17 Kasım 2011).

Kanter yenilikçiliği gelişmesini önleyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Sınırlanmış ve dikey ilişkilerin baskınlığı
- Zayıf yatay ilişkiler
- Kısıtlı araçlar ve kaynaklar
- Yukarıdan aşağıya hiyerarşi
- Değişim için resmi kısıtlı araçlar
- Aşağılık kompleksi
- Odaklanamayan yenilikçilik hareketi
- Desteklenmeyen bütçe

Bu faktörler yenilikçiğin önüne geçen faktörlerdir. Birçok örgüt geliştirmeyi desteklemek için ödül sistemi kullanır. Ödül gelişim için kamçılayıcı bir rol oynamaktadır (Tidd, Bessant ve Pavitt, 1997: 325-327).

### ***Dışa Odaklanma***

Yenilik sistemleri artık günümüzde dışa açık sistemler şeklindedir. Yenilikçi örgütler içe yönelik çalışmaların yanısıra dış çevrede gerçekleşen fırsat ve tehditler karşısında gerekli olan önemleri alarak bütünsel sistemleri benimsemeleri gerekmektedir. Yenilikçi örgütlerin en önemli özellikleri arasında dışa odaklanma yer almaktadır. Örgütlerin dışa odaklanması sayesinde toplam kalite yönetimi çerçevesinde ve örgütsel kültürde kalite geliştirmesi söz konusu olmaktadır (<http://www.emsad.org.tr/tr1/2908.pdf>, Erişim Tarihi: 17 Kasım 2011).

### ***Yaygın İletişim***

Yaygın iletişim, örgüt içi ve dışı iletişimin tam olarak sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Örgütlerde yenilik sürecinin tam ve sorunsuz bir şekilde gerçekleşebilmesinde yaygın iletişimin rolü büyük önem taşımaktadır. İletişim

yönünde yatırım yapan örgütler diğer örgütlere kıyasla başarı yönünden ön plana çıkmaktadırlar.

### ***Öğrenen Örgüt***

Yenilikçi örgütler stratejilerini gerçekleştirmek için yeni bilgi ve fikirleri analiz etmektedirler. Örgütlerin yapmış oldukları bu çalışmalar öğrenme faaliyetinin önemini artırmaktadır. Öğrenen örgütler rakipleri karşısında bir adım öne çıkmaktadırlar; çünkü rekabet üstünlüğü elde edebilmek için ve belirlenen stratejileri gerçekleştirirken yaşanan problemlere karşı çözüm bulabilmek adına diğer örgütlerden daha fazla yenilikçi fikirler ortaya çıkarmaktadırlar.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİKÇİLİK

#### 2.1. YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) KAVRAMI VE KAPSAMI

##### 2.1.1. Yenilikçilik ve Yeniliğin (İnovasyon) Tanımı

Yenilik sözcüğünün kökeni Latince ‘innovatus’ kelimesinden türemiştir, bu sözcük Türkçede ‘yenilik, yenilikçilik’ anlamında kullanılmaktadır ( Elçi, 2006: 1). İnovasyon, yenilik genel anlamda bir şeyin veya yönetimin tanıtımı veya sunumu olarak bilinmektedir (Luecke, 2008: 3).

İnovasyon kelimesi Türkçede yenilik, yenilikçilik olarak karşılık bulsa da tam olarak tek kelime ile açıklanamamaktadır; çünkü bu sözcük çok daha geniş bir anlama sahiptir. Bu kelime genel olarak kültürel, toplumsal ve idari alanlarda yeni yöntemlerin kullanılması şeklinde açıklanmaktadır. Yeni fikirlerle, elde bulunan bilgileri farklı şekilde uygulayarak bunu ticari faydaya dönüştürmek şeklinde tanımlanmaktadır (Altun, 2007: 7).

Günümüz koşullarında finansal kaynaklar kıt ve borçlanma maliyeti yüksektir. İşletmeler yaşanan bu yoğun rekabet ortamı karşısında temel amaçlarından biri olan devamlılıklarını sağlamak için çalışmaktadırlar. Örgütler devamlılıklarını sağlamak ve kar elde edebilmek için müşterilerinin istek ve ihtiyaç duydukları, duyabilecekleri ürün ve hizmetleri üretebilmelidirler, bu noktada örgütlerin karşısına yenilik kavramı çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu kavram karşısında örgütler ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini değişen koşullar karşısında sürekli olarak yenilemelidirler.

Ekonomi teorisine göre şirketler üç farklı yolla değer yaratabilmektedirler. Bunlar; üstün bir konum sayesinde değer yaratmak, üstün nitelikli kaynaklar sayesinde değer yaratmak ve inovasyon yoluyla değer yaratmak şeklindedir. Buradan yeniliğin işletmeler açısından ne kadar büyük önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır (Ateş, 2007: 14).

“Küresel rekabet yoğun ve dinamik hale gelen pazarda değişim, örgütsel yaşamının önemli bir özelliği haline gelmiştir. Bu değişimde yeni ürünler, hizmetler, süreçler ve örgüt yapıları işletmelerin müşterilerini tatmin etmek ve birbirleri ile rekabet etmek için kullandıkları araçların başında gelmektedir” (Güleş ve Bülbül; 2004: 124)

“İşletmecilik tarihi, yenilik yapamadığı ve ürün portföyünü güncel ve rekabetçi tutamadığından dolayı daha yenilikçi rakipleri tarafından alt edilen işletmelerle doludur.” (Hollins, 2002: 136). İşletmeler uzun yıllar isimlerinin yaşamalarını istiyorlarsa; çağın gerekleri olan değişimlere ve yeniliklere ayak uydurmak durumundadır.

“Yenilik, henüz karşılanmamış bir piyasa ihtiyacına cevap veren ve kullanılacak gerekli kaynakların maliyetinden daha fazla değer yaratan yeni bir kaynak bileşimi olarak tanımlanır” (Ateş, 2007: 15).

İşletme içi faaliyetlerinde, işyeri uygulamalarında ya da dış ilişkilerde yeni ve önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün, mal, hizmet ya da süreç, yeni bir pazarlama yöntemi veya yeni organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesine yenilik denir ([http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_Presentation.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Presentation.pdf) Erişim Tarihi: 13 Temmuz 2011).

“Yenilikçilik, değişmek, risk almak, bilinen bölgenin dışına çıkmak demektir. Yenilikçilik, müşteri tatminine yönelik yeni kaynaklar yaratmaktır” (Barker, 2002: 14). Günümüzde yenilikçiliği sürekli hale getirebilen örgütler rakiplerine karşı önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar.

“Yenilikçilik, rekabet üstünlüğü sağlayan ve bu sayede para kazandıran yaratıcılıktır. Müşteriler için yeni değerler geliştirip bunları pazar yerinde bilfiil sunulabilir hale getirmek amaçlı yaratıcı sürece verilen isimdir” (Kırım, 2008: 130).

“Bir kavrayış ortaya çıkarmak üzere daha önce aralarında bir ilişki kurulmamış, ilgisiz düşünce matrislerinin incelikli bir çaba sonucunda birleştirilmesini içeren bir süreç” şeklinde tanımlanmıştır (Özçer, 2005: 14)

Bilim ve teknolojinin toplumsal ve ekonomik fayda sağlayacak şekilde yenilenmesine inovasyon olarak tanımlanmaktadır. Yenilik sadece bir şey ortaya koymak olarak algılanmamalıdır, yenilenmenin kurumsal aşamasından başlayarak yenilik sürecinin sonuna kadar olan süreci kapsamaktadır (<http://www.universite-toplum.org/summary.php3?id=38> Erişim Tarihi: 13 Temmuz 2011).

Yenilik kavramını tanımlarken yeniliğin gerçekleşebilmesi için bir düşüncenin ortaya çıkması, bunun sonucunda farklı fikirlerin meydana gelmesi, fikirlerden doğru olarak belirlenen seçeneğin seçilmesi, bu fikirlerin sahiplenilmesi ve sonrasında uygulanabilir bir hal duruma gelmesi bu süreci açıklamaktadır. Ortaya çıkan yeni fikirlerin ticari bir faaliyet olarak uygulanması sonucunda ticari bir fayda sağlamasıdır([http://www.icisleri.gov.tr/ortak\\_icerik/www.icisleri/tid462sayi.pdf#page=158](http://www.icisleri.gov.tr/ortak_icerik/www.icisleri/tid462sayi.pdf#page=158) Erişim Tarihi: 13 Temmuz 2011).

Günümüzde işletmeler sadece yenilikçilik üzerine çalışmakla yetinmemektedirler, aynı zamanda yenilikçi ürün portföylerinin yönetimlerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Yenilikçilik kaynaklarından biri işletmelerin uzman oldukları teknolojileri yeni ürün ve hizmetlere uygulamaları veya yeni teknolojiler geliştirerek uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir. Başka bir yenilikçilik kaynağı ise müşterilerin isteklerini analiz ederek, analizler sonucunda müşterilerin talepleri doğrultusunda hareket etmeleridir. İşletmelerin yenilikçilikte sürekliliği sağlayabilmeleri ancak üst yönetimlerin bu konuda gerekli olan aşamaları tam olarak yerine getirmeleri sonucunda gerçekleşebilmektedir.

([http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/021901/19525](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021901/19525) Erişim Tarihi: 14 Temmuz 2011).

## 2.2. YENİLİKÇİLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

1940'lı yıllarda yenilik üzerine yazılan kaynaklar yok denecek kadar azdı; fakat 1950'li yıllardan sonra araştırmacılar yenilik kavramı üzerine çalışmalar yapmaya başlamışlardır. 1950'lili yıllardan sonra araştırmacıların yenilikçilik üzerine çalışmalar yapmasında ikinci dünya savaşında araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verilmesi de etkili olmuştur.

**Tablo 2.1. Yenilikçilik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımları**

Yazar	Tarih	Yenilikçilik Tanımları
Schumpeter	1911	Yenilik, ekonomik kalkınmanın itici gücüdür.
Schmookler	1966	Bir işletme veya sektör kendisi için yeni bir ürün yada yeni bir yöntem kullanırsa değişiklik yapmış olur. Bu değişikliği ilk yapmış olan işletme yeniliği yapmış işletme, yapılan değişiklik ise yeniliktir.
Knight	1967	Yenilik, bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir.
Downs	1976	Organizasyonlardaki farklı uygulamalar.
Goldhar	1980	Fikirlerin ortaya atılması ile ticarileşmesi arasındaki davranışlar sürecidir.
Freeman	1982	Yenilik, yeni veya iyileştirilmiş bir ürünün pazarlanması ya da yeni veya iyileştirilmiş bir sürecin ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetlerini kapsar.
Drucker	1985	Yenilik, farklı bir iş veya hizmet yapmayı sağlayan araçtır.
Porter	1990	Yenilik, yeni iş yapış teknolojileri ve şekillerdir.
West ve Farr	1990	Birey, grup ya da örgüt yararına yeni ürünler, süreçler veya fikirlerin grup yada kuruluşlarına sunulması ve uygulanmasıdır.
Güleş ve Bülbül	2004	İşletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılmasıdır.

Oslo Manual	2005	Yenilik, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün veya sürecin yeni bir pazarlama yönteminin ya da şirket içi uygulamalarda işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.
Elçi	2006	Bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir.

Kaynak: Tuğba Kurt “Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes, 2010, s.57.

### **2.3. YENİLİKÇİLİĞİN İLKELERİ**

Yenilikçilik hem işletmeler için hem de ülke ekonomileri için büyük önem arz etmektedir. Yenilikçilik kavramı da belli kurallar çerçevesi içinde yer almaktadır, bu nedenler yenilikçilik kavramını açıklayabilmek için belli ilkeleri tanımlanması gerekmektedir. Yenilik ilkeleri aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir.

#### ***Yenilik Kaynaklarının Ortaya Çıkardığı Fırsatların Analizi***

Yenilik kaynaklarının sürekli analiz edilmesi sonucunda işletmelerin uygulamak istedikleri yenilikler ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar tarafından yapılan analizler zamanda fırsatların yakalanarak, bu fırsatların değerlendirilmesini sağlamaktadır (Ürper, 2004: 47).

#### ***Gereklilik İlkesi***

Değişen ve gelişen koşullar karşısında örgütler devamlılıklarını sürdürebilmek için yenilikçilik üzerinde durmak zorundadırlar. Örgüt yöneticilerinin başarılı bir grafik çizebilmesi için yeniliği araştırmaları ve yeniliğe rehberlik etmeleri gerekmektedir (Eren, 1982: 23).

### **Ayırma İlkesi**

Örgütlerdeki araştırma geliştirme faaliyetleri, yapılacak olan yenilikle ve yeniliği oluşturan elemanlarla karıştırılmamalıdır. Yenilik firma ekonomisi uygulamaları ile ilgili bütün ilkelere uymayı gerektirirken, araştırma geliştirme faaliyetleri bilimsel niteliği olan ve bu nedenle ekonomik yönü daha zayıf olan nitelik taşımaktadır (Eren, 1982: 23-24).

### ***Kara ya da Kazanca Yönelme İlkesi***

Örgütlerin içinde bulunduğu koşullar ne olursa olsun yapılan bütün yenilik faaliyetleri belirli bir kar hedefine yöneltmiştir ve kazanç yeniliklerin temelini oluşturmaktadır. Örgütler açısından yenilik uygulamaları yalnızca bilinmeyen bir olayı ortaya çıkarmakla kalmayıp aynı zamanda kazanç hedefine dinamik bir şekilde girme ile ilgili bir faaliyetleri kapsamaktadır (Eren, 1982: 24).

### ***Yenilikçiliğin Dinamikliği İlkesi***

Yenilikçiliğin belirli bir zaman diliminde değil, her zaman sürdürülmesi gerekmektedir. Örgüt içinde yaşanan sorunlar karşısında yapılan değişikliklere göre örgütsel hedefler doğrultusunda yenilikte uygun bir şekilde değiştirilmelidir (Eren, 1982: 24).

### ***Radikallik İlkesi***

Yenilik örgütler açısından bilinen faaliyeti sürdürmek değildir, o zamana kadar ortaya konulmamış olan köklü değişimleri kapsamaktadır (Eren, 1982: 24). Sonuçta bir şeyin yenilik sayılabilmesi için değişim içermesi gerekmektedir.

### ***Yenilikçiliğin Zamanlanması İlkesi***

Örgütlerin yenilik yapacakları zamanı çok iyi belirlemeleri gerekmektedir. Bu zaman diliminin belirlenmesi için analiz çalışmaları yapılmalıdır. Yenilik yapılacak



olan kitlenin bu değişime hazır olup olmadığı araştırıldıktan sonra uygulamaya konulması maksimum verimin alınmasını sağlayacaktır.

### ***Veri Tamlığı İlkesi***

Yenilik sürecinin tam ve sorunsuz ilerleyebilmesi için veriler eksiksiz olmalıdır. Verileri tam olmaması durumunda yargılamada sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

### ***Yenilikçiliğin Çok Yönlülüğü***

Yenilikçilik örgütlerde veya bağımsız yenilikçiler arasında destekleyici iletişim sağlanmasıyla mümkündür (Ürper, 2004: 48). Yenilikçi düşünme sürecinde ekonomi ve mühendisliğin yanı sıra sosyoloji, psikoloji, antropoloji gibi sosyal bilim alanlarını da etkin roller üstlenmektedir (Eren, 1982: 25)

### ***Kaynak Bulma İlkesi***

Yenilik faaliyetinin gerçekleşmesi aşamasında örgütler belli maliyetlere katlanmaktadır. Yenilik sürecinde her zaman risk unsuru söz konusudur. Örgütler bu süreci sorunsuz atlatabilmek için yenilik faaliyetlerine belli bir bütçe ayırmak durumunda kalırlar.

### ***Erken Seçenek Eleme İlkesi***

Örgüt yöneticileri açısından önemli evrelerden bir tanesi yenililer arasından en doğru olanının seçiminin yapılmasıdır. Bu süreci en az maliyetle atlatabilmek için seçenekleri baştan elemek yerine araştırma evresinden sonra karar vermek hem sürecin hızlı bir şekilde ilerlemesini sağlamaktadır, hem de farklı yeniliklerin gözden kaçmasını engellemektedir.

### ***Yenilikçiliğin Planlı Olması ve Kabul Görmesi İlkesi***

Örgüt yöneticileri yapılacak olan yenilik faaliyetlerini kendi örgüt kültürleri doğrultusunda planlı bir şekilde sürdürmelidirler. Yapılacak olan değişim karşısında ortaya çıkan bu farklılığı örgütte yer alan bütün bireyler benimsemeli ve sorun çıktığında bu süreç bütün çalışanlar tarafından birlikte atlatılabilmelidir (Eren, 1982: 25).

### ***Yenilikçiliğin Belli Koşullarda Reddedilme İlkesi***

Bireyler kendilerine fayda sağlamayacaklarını düşündükleri değişiklik ve yeniliklere karşı direnç gösterirler ve karşı koyarlar. Örgütler bu gibi durumlarla karşı karşıya kaldıkları zaman örgüt çalışanlarına bu yeniliğin faydalarını açıklayamıyorsa yenilikten kaçınmalıdırlar (Eren, 1982: 25).

### ***Ek Fazlalık Üretme İlkesi***

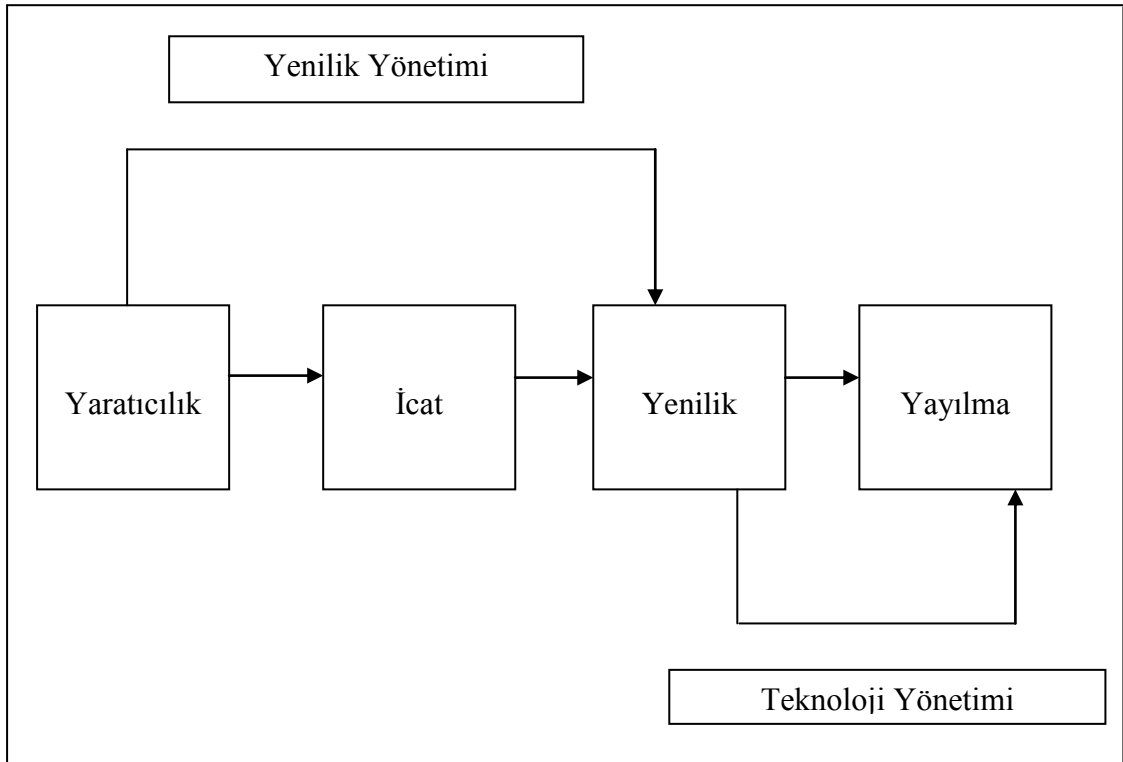
Örgütler açısından yeniliğin amacı enerji, insan zamanı, fiziksel ve zihinsel insan gücü gibi üretim sürecinde kullanılan materyallerin tamamı veya bir kısmını kullanarak daha fazla üretim yaparak verimliliği arttırmaktadır (Eren, 1982: 26).

### ***Basit Olma İlkesi***

Yenilik herkes tarafından anlaşılabilen, kullanılabilen ve hangi alanda uygulanacak ise o alanda ihtiyaca odaklanabilen etkin bir sonuç ortaya koymalıdır (Ürper, 2004: 48).

## 2.4. YENİLİKÇİLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Yenilikçilik kavramı tanımlanırken başka terimlerle yakın ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Yeniliği ifade etmeye çalışan kimi kavramlar yeniliğin tanımlanmasında ve yeniliğin yönetilmesinde kavram kargaşasına yol açmaktadır. Yenilikçilik kavramı aynı anlamda kullanılan icat, yaratıcılık, girişimcilik, teknoloji, araştırma geliştirme gibi kavramlar yenilikçilikten farklı kavramlardır, bu kavramlar yenilikçiliğin kaynakları şeklinde açıklanabilir (Zerenler, Türker ve Şahin; 2007: 660).



**Şekil 2.1.**Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar

Kaynak: Güleş ve Bülbül (2004: 128).

### 2.4.1. İcat

İcat, keşfedilmemiş olan veya bilinmeyen bir şeyi bulmayı, teknik özelliği ön planda olan ve ekonomik olmayan yeni bir şeyin ortaya çıkartılmasıdır. Yenilik ve

icat aynı kavramlarmış gibi görünse de yenilikte icatların uygulanması ve ticarileştirilmesi söz konusudur. Yeniliğin fayda yaratan özelliği, icatların uygulanabilir ve kullanılabilir bir hal almasıyla beraber ticarileştirilmesi durumudur. (Uzkurt, 2008: 27).

İcatlar, genel olarak yenilik sürecinin kaynağını oluşturan, planlanması ve öngörülmesi zor, yaratıcı süreçlerin sonucudur ve ortaya yeni bir şeyin çıkmasını ifade etmektedir. Yenilikler icatların ekonomik olarak uygulama alanlarını ifade etmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 125-126).

Yenilikçilik, keşfedilmemiş olan bir şeyi icat etmeyi amaçlamamaktadır, değer yaratma yollarını bulmayı hedeflemektedir. İcat edilen şeyin ticarileştirilmiş hali yenilikçiliktir. J. Murray Spengler elektrikli süpürgeyi icat etti; fakat bunu ticarileştirmede için yapmış olduğu bu icat uzun süre işe yaramamıştır (Elçi, 2007: 17).

#### **2.4.2. Yaratıcılık**

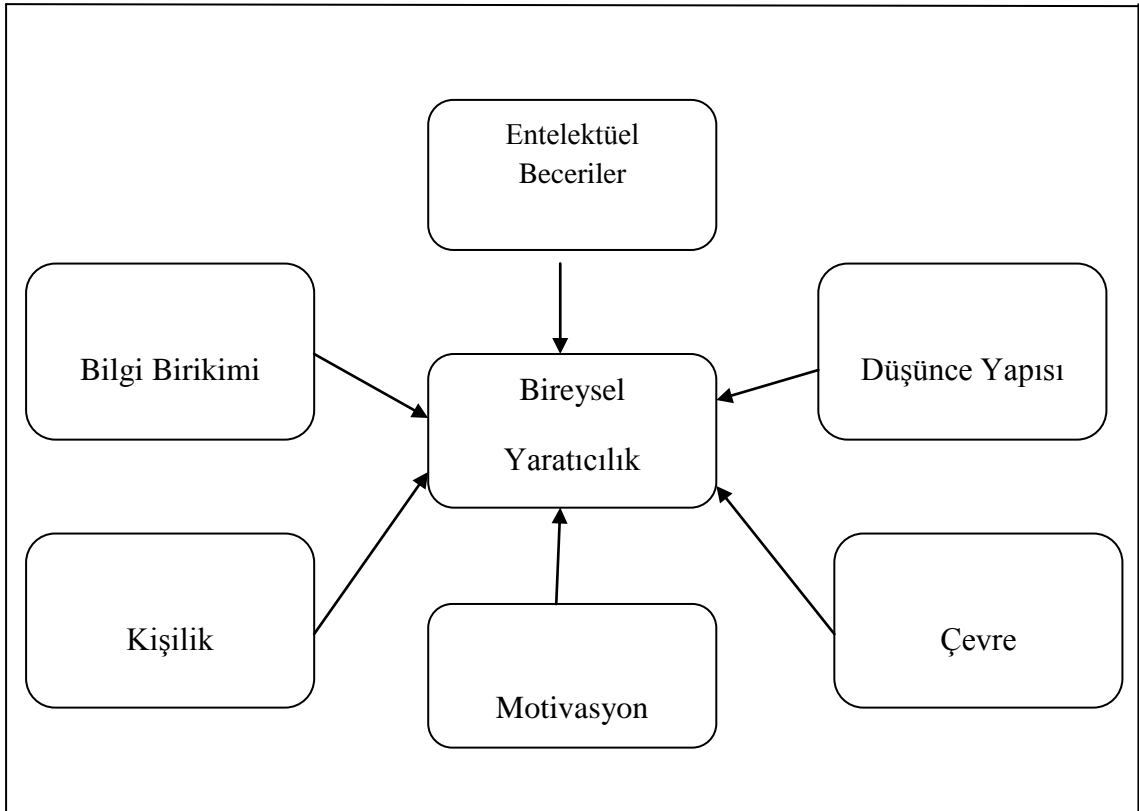
Yaratıcılık, yenilik sürecinin temel bir parçası ve kaynağıdır. Yaratıcılık, alışılmış olanın dışındakini düşünme gücüne veya yeteneğine sahip olmak olarak tanımlanmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 127). Yenilik, yaratıcılığın bir adım ilerisini ifade etmektedir. “Yaratıcılık, olan bilginin kullanılarak olmayan bilginin üretilmesine denir” (Özçer, 2005: 13).

“Geniş bir çerçevede yaratıcılık, sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere ve uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceleri değiştirme veya yeniden sınama, daha sonra da sonucu başkalarına iletme olarak tanımlanıyor” (Yanık, 2007: 17).

Yaratıcılık diğer tanımlarda da olduğu gibi sorunları çözmek ve ihtiyaçları gidermek için ortaya çıkarılan yeni fikirlerdir. Yaratıcılığın üç bileşeni vardır, bu bileşenlerin kesişimi yaratıcılığı ortaya çıkartmaktadır. Bunlar; uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve motivasyondur. Uzmanlık, teknik sürece bağlı bilgi ve birikimdir. Yaratıcı düşünme yeteneği, bireylerin sorunlara ne kadar yaratıcı yaklaştıklarını göstermektedir. Motivasyon ise içsel ve dışsal faktörlerden

oluşabilmektedir. Dışsal motivasyonda prim, terfi söz konusuysen, içsel motivasyonda bireylerin tutkusu söz konusudur, bu durum yaratıcılığı daha fazla etkilemektedir (Luecke, 2008: 99-101).

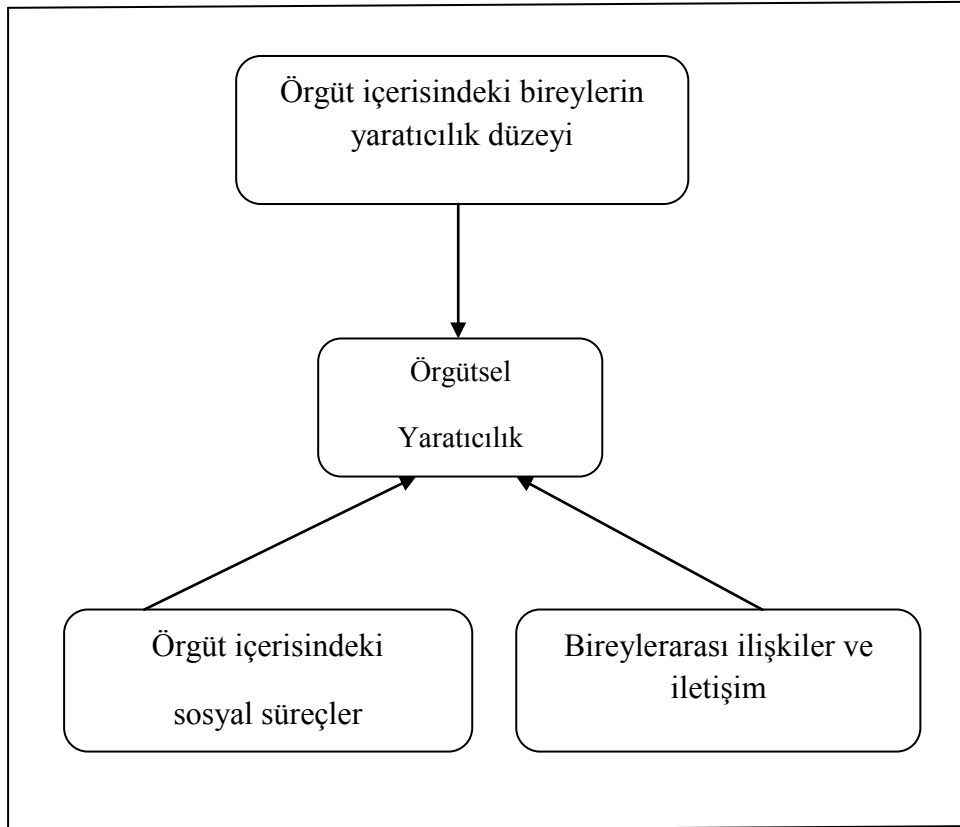
Örgütlerde iki tip yaratıcılığın yenilikçilik üzerinde etkisi vardır. Bunlar; bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılıktır. “Bireysel yaratıcılık, kişinin entelektüel becerilerinin, bilgisinin, düşünce tarzının, kişiliğinin, motivasyonun ve çevrenin bir fonksiyonudur” (Demirci, 2010: 9). Bireysel yaratıcılığı sürecinin fonksiyonları Şekil 2.2’deki gibidir.



**Şekil 3.2.** Bireysel Yaratıcılık Sürecinin Fonksiyonları

Kaynak: Demirci (2010: 10).

“Örgütsel yaratıcılık, örgüt içerisindeki bireylerin yaratıcılık düzeylerinin, örgüt içerisindeki sosyal süreçlerin ve bireyler arasındaki ilişkilerin bir fonksiyonudur” (Demirci, 2010: 10). Örgütsel yaratıcılık sürecinin fonksiyonları şekil 2.3.’teki gibidir.



**Şekil 4.3.** Örgütsel Yaratıcılık Sürecinin Fonksiyonları

Kaynak: Demirci (2010: 10).

Yaratıcılıkta zihinsel bir süreç söz konusudur, fikirlerin üretildiği aşamadır. Yenilik sürecinde ise bir problemin çözümü için ortaya çıkarılmış fikirlerden yararlanılmaktadır. Problemlerin çözümünde yaratıcılık sonucunda elde edilen fikirlerin uygulanmasıdır. Sonuç olarak her yeniliğin temelinde yaratıcı fikirler saklıdır (Eren, 1982: 17).

### 2.4.3. Girişimcilik

Girişimcilik hayatın içinde var olan veya yenilik yoluyla yaratılan fırsatlardan değer yaratabilmek adına yararlanma sürecini kapsamaktadır (Uzkurt, 2008: 30). Girişimci, bireylerin ihtiyaç duyduğu ya da duyabileceği ürün ya da hizmetler üretmeyi hedefleyerek maddi kazançlar elde edebilmek için kendi iş yerini kurmak adına bir takım riskler alan kişilere denilmektedir. ([http://www.yenilesim.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=65:giriimcilik&catid=27:girisimcimakale&Itemid=2](http://www.yenilesim.org/index.php?option=com_content&view=article&id=65:giriimcilik&catid=27:girisimcimakale&Itemid=2) Erişim Tarihi: 22 Temmuz 2011)

Risk alma, fırsat kovalama, bu fırsatları hayat geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tamamına girişimcilik denilmektedir. Bu kapsamda yenilik yapma süreci girişimciliğin bir parçasıdır (TÜSİAD, 2002: 34). Yeniliklerin ticarileşebilmesinde girişimciler büyük bir role sahiptirler, aldıkları kararlar doğrultusunda işletmelerin geleceğine yön vermektedirler.

Schumpeter dinamik girişimci kavramını ortaya atmıştır. ‘‘Yeni tedarik kaynakları, yeni satış piyasaları, yeni ürünler, yeni süreçler ve yeni organizasyon şekillerini uygulayarak eskiyi yeni ile ikame eden, kısaca sürekli bir yenilik süreci içinde eskiyi terk edip daha etkin yeni yolları ve yöntemleri devreye sokarak yaşayan dinamik girişimciler ekonomik büyümenin en önemli aktörü olarak ortaya konmaktadır’’ (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 6). Bu tanım sonucunda girişimcilikle yenilikçiliğin aynı kavramlar olmadığı fakat ilişkili kavramlar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak yeni fikir ve projeler girişimcilik olmadan yenilikçiliğe dönüştürülemezler. Bu durumda işletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayamamış olurlar. Ekonomik değer girişimcilikle yenilikçilik bir araya geldiği zaman ortaya çıkmaktadır (Elçi, 2007: 129).

### 2.4.4. Teknoloji

Teknoloji, toplumda var olan bireylerin kültürünün bir parçasıdır. İnsanların zihinsel ve fiziksel gücüyle beraber günlük yaşamlarını devam ettirebilmek için

çevre koşullarından yararlanma ve kontrol etme olanağı veren bilgi, araç, yol, yöntem ve kuralların hepsidir (Eren, 1982: 9).

Teknoloji, OECD'nin çalışmalarında mamul ve hizmetlerin üretimine, iyileştirilmesine veya kullanımına doğrudan uygulanabilen bilimsel ve deneysel bilgiyi içermektedir. Pazarda, yeni ürün ve süreçlerin ilk kez sunulmasına veya mevcut ürün ve süreçlerde önemli değişiklikler yapılmasına teknolojik yenilik denir (Güleş ve Bülbül, 2004: 127).

Teknoloji ve yenilik aralarındaki kavramsal farklar ve dışsal değişkenler aralarındaki ayrımı ortaya koymaktadır. Yenilik yönetimi, yeni fikirlerin yaratılmasını kapsamaktadır, teknolojik yönetimde ise mevcut yeniliklerin elde edilmesi ve uygulanması söz konusudur (Güleş ve Bülbül, 2004: 128).

Teknolojik yönetim, işletmelerin sahip olduğu bütün teknolojileri içine almaktadır. İşletmelerin teknoloji tabanlı rekabet avantajlarını belirlemektedir ve belirlemiş olduğu bu avantajları koordine etmeye yönelik fonksiyonları içermektedir. İşletmeler açısından rekabetçiliğin geliştirilmesini ve sürdürülmesini sağlamaktadır (<http://www.focuinnovation.net/Innovation.aspx> Erişim Tarihi: 22 Temmuz 2011).

#### **2.4.5. Araştırma Geliştirme**

Araştırma, bir gerçeği ortaya çıkarmak, bir sorunu çözebilmek ve var olan verileri arttırmak için bilimsel yöntem ve tekniklerden yararlanılarak yapılan düzenli çalışmalara denir (<http://www.anlambilim.net/arastirma-nedir-5775.htm>, Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2011). Mevcut bilginin veya teknolojinin düzenlenerek daha kullanışlı bir hale yönlendirilme faaliyetine geliştirme denir (Aygen, 2006: 9).

İşletmeler sürekli değişen koşullar karşısında bu değişimlere uyum sağlamak, gelişme ve büyümelerine yardım etmek, bu ortamları sağladıktan sonra işletmelerin yaşamlarının sürekliliğini sağlamak Ar-Ge faaliyetlerinin temel amacıdır (Zerenler, Türker ve Şahin; 2007: 657).



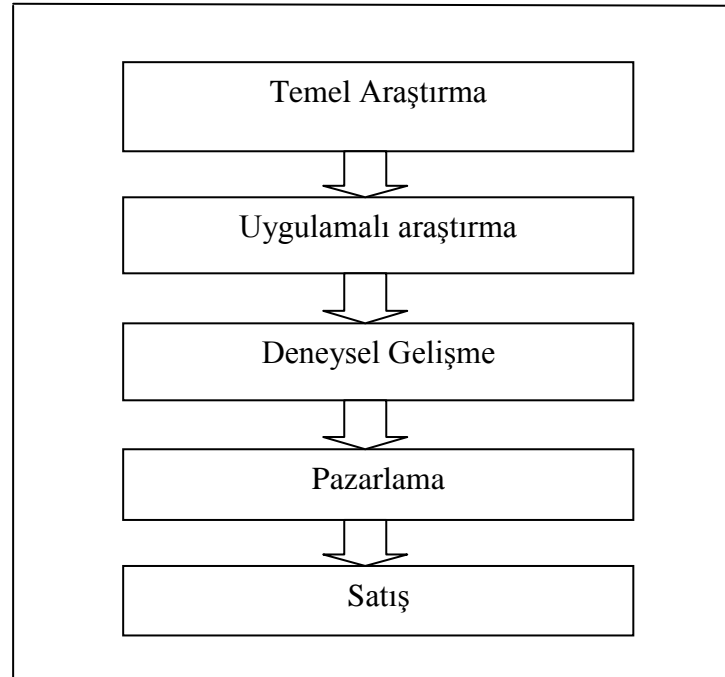
Ar-ge işletmeler tarafından kullanılan, yeni teknolojik bilginin ortaya çıkarılmasıyla beraber belli alanlarda uzmanlaşmayı artıran ticari faaliyettir (Gaynor, 1996: 274).

Ar-ge yönetimi, bilimsel ve teknolojik süreçlerin yönetimini tanımlamaktadır. Bu birimde bulunan organizasyon, planlama, kontrol, insan kaynakları yönetimi, liderlik vb. fonksiyonları kapsamaktadır. Sistematik ve iyi bir şekilde tanımlanmış olan yöntemlerle kullanılarak yönetilmektedir

( <http://www.focuinnovation.net/Innovation.aspx> Erişim Tarihi: 22 Temmuz 2011).

Uzun yıllar boyunca Ar-Ge faaliyetleri yenilikçilik çalışmalarının sonucunda olduğu düşünülmüştür. Doğrusal yenilikçilik yaklaşımı, işe temel araştırmalarla başlanır, sonrasında uygulamalı araştırma, deneysel geliştirme, pazarlama ve satış şeklinde ilerler ve ürünün pazarda yer almasından sonra yenilikçilik faaliyeti tamamlanmış olmaktadır (Elçi, 2007: 19).

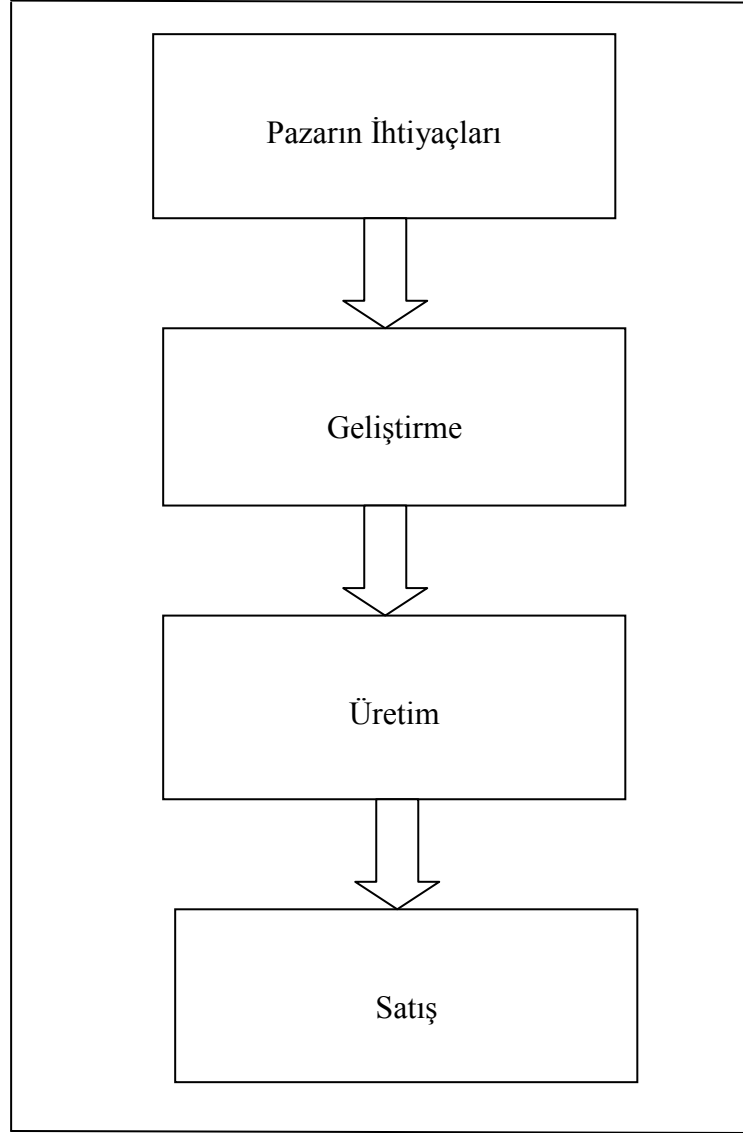
### Bilimin İletilmesiyle Gerçekleşen Yenilikçilik



**Şekil 5.4.** Doğrusal Yenilikçilik Modeli 1

Kaynak: Elçi, ( 2007: 19).

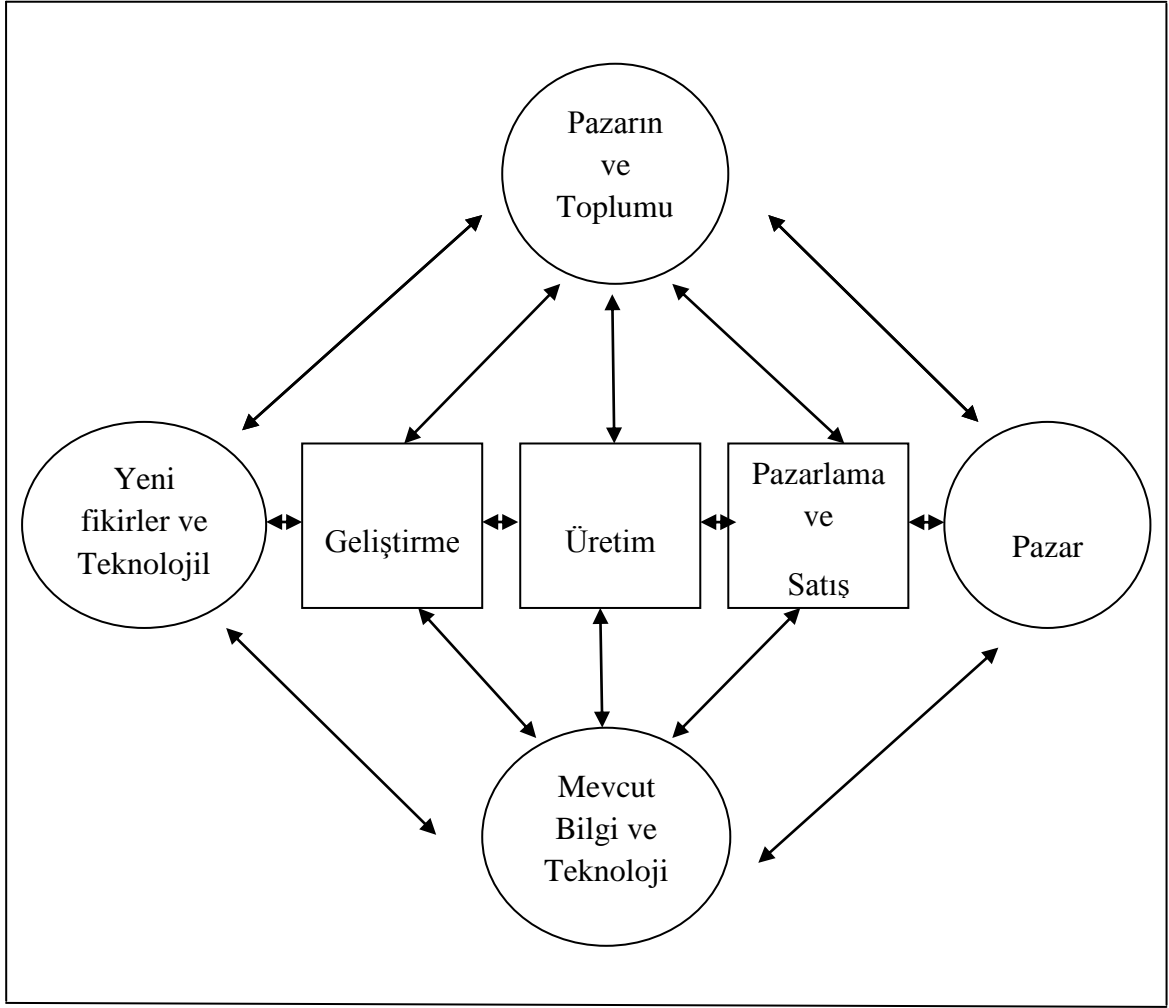
### Pazarın Çekimiyle Gerçekleşen Yenilikçilik



**Şekil 6.5** Doğrusal Yenilikçilik Modeli 2

Kaynak: Elçi, (2007:19).

Sistemik yenilikçilik yaklaşımında ise her aşama bir önceki aşamaya geri beslemeler sağlamaktadır ve pazardan alınan sinyaller ve değişen talepler dinamik bir sürecin olduğunu göstermektedir (Elçi, 2007:19).



**Şekil 7.6.** Sistemik Yenilikçilik Modeli

Kaynak: Elçi, (2007: 20)

## 2.5. YENİLİK TÜRLERİ

Yenilik kavramı farklı şekillerde birbirinden ayrılmaktadır. Yenilik sıklığına, müşteriye, işletmeye, alanlarına, derecesine, özelliklerine ve etkilerine göre farklı şekillerde sınıflandırılabilir (Uzkurt, 2008: 32). Yenilik türleri genel olarak yeniliğin sonuç, öncelik ve sistem olarak ele alınmaktadır (Biemans, 1992: 9-15).

Yenilikçilik ana başlıklar halinde; ‘‘Farklılaştırıcı üretim yenilikçiliği, pazar geliştiren yenilikçilik, şirket dışından gelen yenilikçilik, pazarı yeniden tanımlama, finansal hizmet uygulaması, pazarlamada fark yaratan yenilik, serviste örnek yenilikçilik, ürün geliştirme buluşturuculuğu, hedef kitle yenilikçiliği, ambalajla gelen yenilikçilik, vaat yenileme yenilikçiliği, müşteriyle buluş yapma yaklaşımı, gelecek yaratma yenilikçiliği, yeniden tanımlama yenilikçiliği, çözüm yaratma yenilikçiliği, yeni kategori yenilikçiliği, değer yükseltme yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği, müşteriyle değer yaratma, alternatif ürün yaratma, süreç yenileme modeli’ şeklindedir (Ateş, 2007: 34-46).

Literatürde yenilikçilik kavramının genel olarak dört farklı şekilde ayrımı yapılmaktadır. Bunlar; ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, pazarlama yenilikleri ve organizasyonel yeniliklerdir. Ürün yeniliği ve süreç yeniliği, teknolojik ürün yeniliği ve teknolojik süreç yeniliği arasında yakın ilişki vardır. Pazarlama yeniliği ve organizasyonel yenilik de yenilik yelpazesini genişletmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 51). Bunun yanı sıra kullanılan bilginin düzeyine göre yenilik türleri de radikal yenilik ve artımsal yenilik türleridir. (Demirci, 2010: 23-24).

### 2.5.1. Ürün Yenilikleri

Ürün, hammaddelerin belirli işlemlerden geçirildikten sonra tüketim ve kullanım için bir araya getirilmesiyle oluşturulan ve pazara sunulan yeni şeylerdir. Yeni üretilen ürünler insanların herhangi bir ihtiyacını karşılamaya yardımcıdır (http://blog.reklam.com.tr/pazarlama/urun-nedir/1005/ Erişim Tarihi: 25 Temmuz 2011). Ürün yenilikleri, müşteri ihtiyaçlarıyla ilişkili yeniliklerdir (Güleş ve Bülbül, 2004: 135).

“Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması ürün yeniliği olarak adlandırılır” (Elçi, 2007: 3).

Ürün yeniliği farklı şekillerde yapılabilmektedir. Yeni bilgi ve teknolojilerden yararlanarak veya var olan bilgi ve teknolojileri kullanarak yeni ürün veya hizmetler üretilmektedir. Ürünlerin teknik özelliklerinde değişiklik yapıldığında yeni kullanım alanlarının ortaya çıkması da ürün yeniliğidir. (Oslo Kılavuzu, 2005: 52).

3M firması, ürün yeniliğinde başta gelen firmalardan biridir. 3M, 1902 yılından şimdiye kadar üretmiş olduğu, çıkartırken acıtmayan yara bantları, yakıt pilleri gibi elli binden fazla ürün çeşitinin hepsi yenilik örneğidir (Elçi, 2007: 4 ).

Ürün yeniliğinde, yeni ürünlerin gelişimleri aşağıdaki gibidir;

- Dünya için yeni ürün, küçük orana sahip yeniliklerdir. Bu tür yenilikler yeni pazar ortaya çıkarmaktadır. Yoğun çalışmalar sonucunda ortaya çıkan devrim niteliğinde olan yeniliklerdir.
- İşletme için yeni ürün, pazar için yeni olmayan fakat işletme için yeni olan ürünlerdir. İşletmeler için yeni ürün yeni ürün hattını oluşturmaktadır.
- Mevcut ürün hattında yeni ürün, işletmenin ürün hattında var olan ürününe değişiklikler yaparak yeni ürün elde etmesidir.
- Mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesiyle elde edilen ürün, var olan ürünler üzerinde yapılan iyileştirmeler ve geliştirmeler sonucunda elde edilen ürünlerdir.
- Maliyeti düşürülmüş mevcut ürün, bu yenilikte üründe herhangi bir değişiklik yapılmamaktadır, ürün maliyetleri azaltılarak aynı performans sunulmaktadır.
- Mevcut ürünün yeniden konumlandırılması, var olan ürünün yeni pazarda veya Pazar bölümlerinde yer almasıdır (Griffin ve Page, 1996: 485-488).

### 2.5.2. Süreç Yenilikleri

Süreç, “Bir girdiyle başlayan (insan gücü, makine, malzeme, teknoloji gibi) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir”

(<http://www.sgb.gov.tr/IcKontrol/Documents/S%C3%BCre%C3%A7%20ve%20C4%B0%C3%A7%20Kontrol%20Sunumu.pdf> Erişim Tarihi: 29 Temmuz 2011).

Başka bir tanımla süreç, “ Bir veya birkaç çeşit girdinin alındığı ve bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır” (Hammer ve Champy, 1996: 32).

“Süreç yeniliği yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir” (Oslo Kılavuzu, 2005: 53).

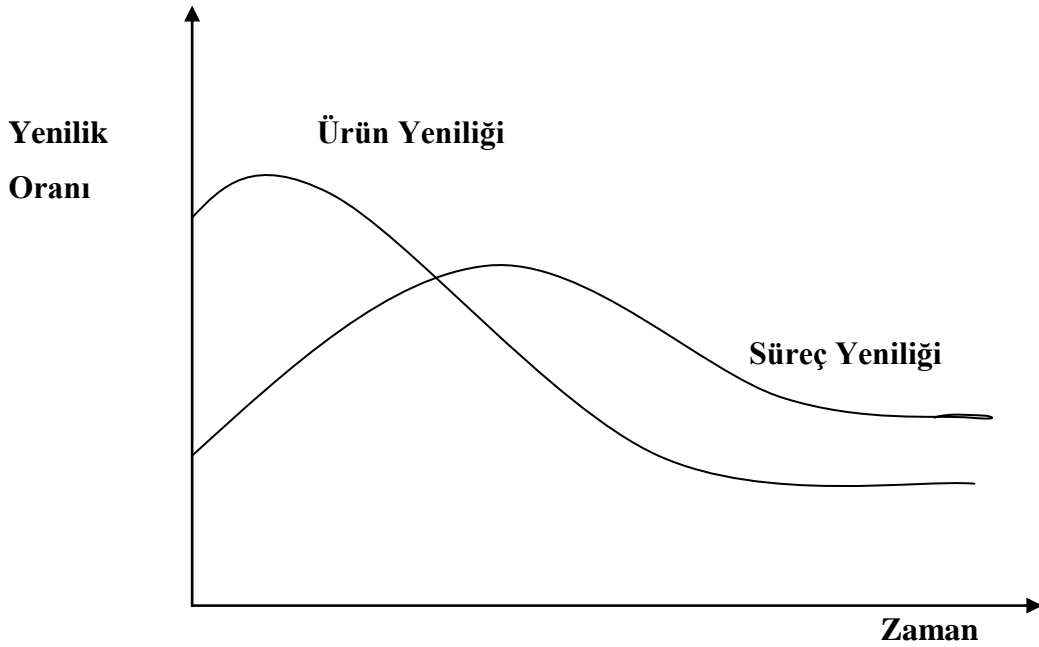
Süreç yeniliği, aynı ürünün daha düşük maliyetle üretimini sağladığı için işletmelerin kar elde etmesine imkan vermektedir ve kaliteyi artırarak yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretilmektedir. “Süreç yeniliği ile işletmenin mamul ve hizmetlerinin üretim ya da sunumunu iyileştirmek için yeniden mühendislik gibi radikal yaklaşımların uygulanması ya da teknolojik ve yönetsel yeniliklerin kullanılmaya başlaması veya kullanımının geliştirilmesi ifade edilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 141).

Süreç yeniliğinin en klasik örneği 1950 ‘lili yıllarda Toyota tarafından geliştirilen tam zamanlı üretim sistemidir. Bu sistem ile ihtiyaç duyulduğu zaman ihtiyacın olduğu kadar ürün ve parça üretilmesi sayesinde stok miktarı azaltılabilmektedir, verimlilik artırılmaktadır ve aynı zamanda yapılacak olan değişikliklere karşı anında uyum sağlanabilmektedir (Elçi, 2007: 9).

Ürün yenilikleri ve süreç yenilikleri arasında belli ilişkiler vardır. Ürün yenilikleri pazar odaklı müşteriler tarafından yönlendirilmektedir. Süreç yeniliklerinde işletmelerin maliyetlerini düşürüp arzı artırmaktadır. Ürün yenilikleri süreç yeniliklerinden daha fazla gerçekleşmektedir, bu durumun sebebi de ürün yeniliklerinin süreç yeniliklerine göre daha fazla gözlemlenebilir ve algılanabilir olmasından kaynaklanmaktadır. Ürün ve süreç yenilikleri hizmet sektöründe ve

birçok imalat sektöründe yakından ilişkilidir. Birçok örnekte süreç yeniliği ürün yeniliğini ortaya çıkarmaktadır, çoğu yenilikte yeni teknolojiler sayesinde oluşmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 143-145).

Şekil 2.7.'de görüldüğü gibi ürün yeniliği ve süreç yeniliği yaşam eğrileri arasında zaman aralığı bulunmaktadır. Ürün yenilikleri ve süreç yenilikleri arasındaki ilişkiyi ve yeniliğin değişim oranı şeklinde görünmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 148).



**Şekil 8.7.** Uzun Dönemde Ürün ve Süreç Yeniliği Arasındaki İlişki

Kaynak: Adner ve Levinthal (2001: 614).

### 2.5.3. Pazarlama Yenilikleri

“Pazarlama yeniliği ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir” (Oslo Kılavuzu, 2005: 53).

Pazarlama yeniliği, teknolojik olmayan yenilik sınıfında yer almaktadır. Teknolojik olmayan yenilik, yeni ürünün veya iyileştirilmiş olan ürünün daha fazla müşteriye ulaşabilecek şekilde tasarlanması ve pazarlanmasından dolayı işletmelerin

pazar paylarını artırmalarını ve yeni pazarlara girmelerini sağlamaktadır (Elçi, 2007: 12).

Pazarlama yenilikleri, işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirledikten sonra bu doğrultuda yeni pazarlara girerek veya bulunduğu pazarda yeni bir konumlandırma yaparak satışlarını arttırmayı hedeflemektedir. Pazarlama yeniliklerini, yeni ürün üzerinde veya mevcut ürün üzerinde tasarımını değiştirerek, ambalajını değiştirerek, ürün konumlandırmasında yeni pazarlara girerek, ürün özendirme yaparak veya fiyatlandırmada yenilikler yaparak gerçekleştirilebilir (Oslo Kılavuzu, 2005: 53-55).

Omega 3'lü yumurtaları çocukların ilgisini çekecek ve yumurta yemeye özendirerek şekilde paketleme yaparak pazara sunmaları pazarlama yeniliğidir (<http://www.resimkalemi.com/duzen-kurgu-yapim-kusaklari-ve-ornek-calismalar/5239-urun-inovasyonu.html> Erişim Tarihi: 29 Temmuz 2011). McDonalds'ın çocuk menülerinin süslü kutuları ve bunun yanı sıra çocuklara oyuncaklar hediye etmesi de pazarlama yeniliğidir.

#### **2.5.4. Örgütsel Yenilikler**

“Örgütsel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulamasıdır” (Oslo Kılavuzu, 2005: 55).

1990'lı yıllarda Toyota ve Kamatsu gibi Japon firmaları tarafından geliştirilen sürekli iyileştirme (kaizen) yöntemini kullanmaya başlamaları örgütsel yeniliğe örnektir. Bu yöntemin özelliği işletmedeki bütün çalışanların işçilerde dahil olmak üzere çalıştıkları işle ilgili olan süreçleri iyileştirme konusunda söz hakkına sahiptirler. Önerilen fikirler yöneticiler tarafından incelendikten sonra uygun bulunanlar uygulamaya konulmaktadır. Başta Japon firmaları olmak üzere dünya genelinde birçok firma düşük maliyet ve yüksek kaliteyle üretim yapıp rakiplerinin önüne geçmiştir (Elçi, 2007:10-11).



### **2.5.5. Radikal ve Artımsal Yenilikler**

Daha önce denenmemiş radikal fikirler sonucunda ortaya çıkan hizmet ya da yöntemlerin geliştirildiği atılımlara radikal yenilikler denir. Adım adım yapılan, geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerini kapsayan yeniliklere de artımsal yenilik denir (Elçi, 2007: 16).

Başka bir tanımda radikal yenilikler, yeni ürün ve hizmet kategorilerini veya üretim ve dağıtım sistemlerini kapsamaktadır, artımsal yenilik ise mevcut ürün ve hizmetlerin veya üretim ve dağıtım sistemlerinin geliştirilmesi, iyileştirilmesidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 131).

Radikal ve artımsal yenilikler birbirlerini bütünlemektedirler. Müşterilerin davranışlarında faydalı değişiklikler yaratan radikal yenilikler, artımsal yenilikler sayesinde bu faydayı maksimuma ulaştırmaktadır. Radikal yeniliklerin artımsal yeniliklerle gelişmeye ve iyileşmeye ihtiyaçları vardır (Uzkurt, 2008: 33).

Tablo 2.2.'de aşamalı yeniliklerle ve radikal yenilikler arasındaki farklar yer almaktadır.

**Tablo 2.2.** Aşamalı ve Radikal Yenilik

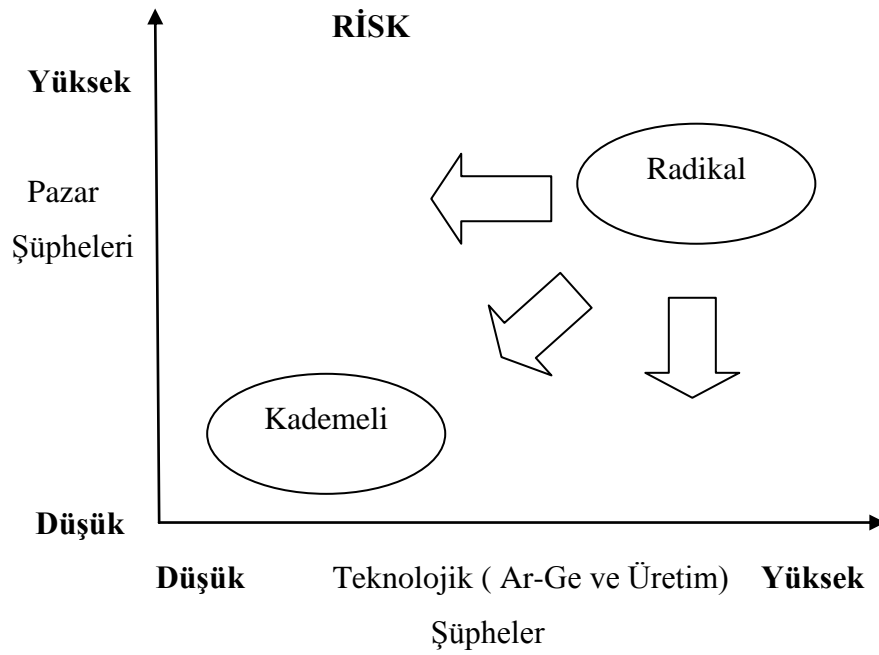
Aşamalı ←————→ Radikal		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resmileştirilmiş</li> <li>• Merkeziyetçi</li> <li>• Sistematik</li> </ul>	<b>Prosedür</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şarta bağlı</li> <li>• Merkezi olmayan</li> <li>• Gevşek yapı</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşlevsel</li> <li>• Verimlilik Yönelimli</li> </ul>	<b>Yapı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi toplama</li> <li>• Risk almayı ve deneyi destekleyen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homojen</li> <li>• Yaşlı Deneyimli</li> </ul>	<b>İnsan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterojen</li> <li>• Genç girişimci</li> <li>• Teknik</li> <li>• Sorgulayıcı</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olgun</li> <li>• Durgun</li> <li>• Verimliliğe yönelim</li> <li>• Takım Çalışmasına Yönelim</li> <li>• Sürekli geliştirme</li> </ul>	<b>Organizasyon Karakterleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimci</li> <li>• Keşfetmeye odaklı</li> <li>• Bireysel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maliyet Azaltma</li> <li>• Verimlilik geliştirme</li> </ul>	<b>Odak Noktası</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni metotlar ve teknolojiler</li> <li>• Deneysel</li> <li>• Yeni fikirler</li> <li>• Yaratıcılık</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çoğunlukla var olan</li> </ul>	<b>Üretim ve Teknolojiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çoğunlukla yeni</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletme</li> </ul>	<b>Yönetim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keşif</li> </ul>

Kaynak: Mclaughlin vd., Developing an Organizational Culture That Facilitates Radical Innovation In A Mature Small To Medium Sized Company: Emergent

Findings(<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/858/2/SWP0405.pdf>

Erişim Tarihi: 30 Temmuz 2011)

Risk düzeyi olarak radikal yenilik ile artımsal yeniliğin ilişkisi şekil 2.8. 'de görülmektedir. Şekilde görüldüğü gibi işletmeler için radikal yenilikler artımsal yeniliklere göre daha riskli yeniliklerdir.



**Şekil 9.8.** Radikal ve Artımsal Yeniliğin Risk Düzeyi

Kaynak: Güleş ve Bülbül, (2004: 133).

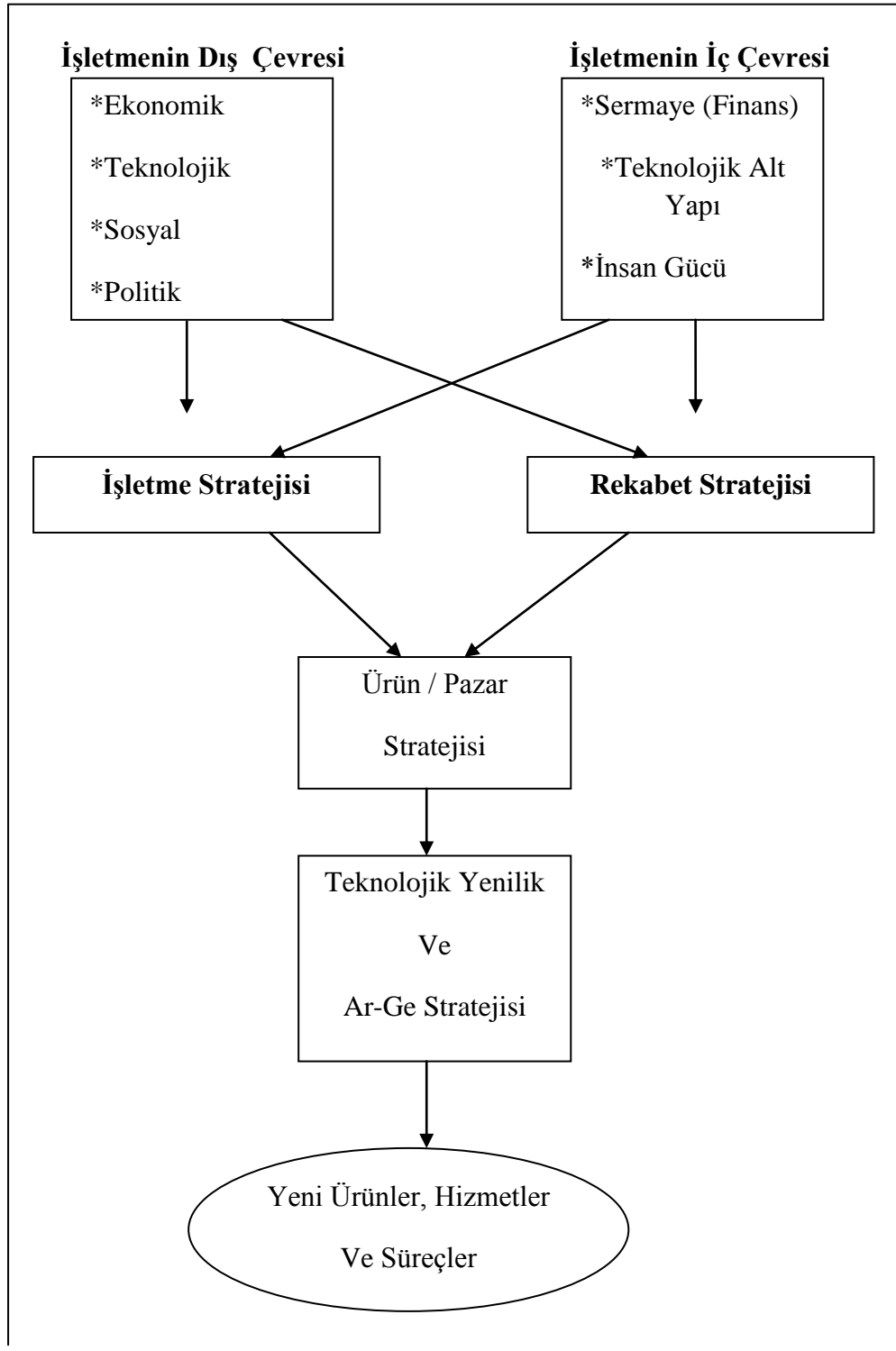
## 2.6. YENİLİK STRATEJİLERİ

Strateji, işletmelerin sahip olduğu tüm kaynakların en karlı ve sürekli büyümeyi sağlayacak şekilde planlamasıdır. Strateji, bir işletmedeki her şeyi içine almaktadır. Stratejiler, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için rekabet yollarını en doğru şekilde ve zamanında kullanabilmelerini sağlamaktadır (<http://www.dataport.com.tr/Dan%C4%B1%C5%9Fmanl%C4%B1k/Strateji%C4%B0%C5%9FGeli%C5%9Firme/StratejiNedir/tabid/457/Default.aspx> Erişim Tarihi: 1 Ağustos 2011).

İşletmeler rekabet güçlerini arttırmak, rakipleri karşısında yeniliğin gücünden yararlanmak ve istedikleri hedeflere ulaşmak için yenilik faaliyetlerini takip etmeleri gerekmektedir. Yenilik faaliyetleri de yenilik stratejileri sayesinde gerçekleşmektedir (Atik, 2005: 16 ve Güleş, Bülbül, 2004: 175).

Yenilik stratejileri, işletmelerin gelişmeleri için gereken planları yapabilme ve teknolojileri kullanabilme yeteneğidir. Bunun yanı sıra işletmelerin teknolojik açıdan gelişmelerini ve sürdürülebilir rekabet ortamında fikirleri belirleyen içeriği, kaynakların yeterliliği ve etkilerinin kullanılabilirliği olarak da tanımlanmaktadır (Branzei ve Vertinsky, 2006: 77).

Sekil 2.9'da işletmelerin yenilik süreci yer almaktadır. Şekilde de görüldüğü gibi işletmelerin dış çevresi ve iç çevresine göre işletmelerin yenilik stratejileri belirlenmektedir. İşletmelerin genel stratejilerinin teknolojik yenilik ve Ar-Ge ile yakından ilişkili olduğu görünmektedir.



**Şekil 10.9.** İşletmelerin Yenilik Stratejilerini Belirleme Süreci

Kaynak: Sarıhan, (1998: 59).

İşletmelerin içinde buldukları içsel ve dışsal çevreler doğrultusunda farklı türlerde sınıflandırılmış alternatif yenilik stratejileri bulunmaktadır. Literatürde en çok yer alan sınıflandırma Freeman tarafından geliştirilen yenilik stratejileridir. Freeman yenilik stratejilerini altı başlık şeklinde incemiştir, bu stratejiler aşağıdaki gibidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 176).

### **2.6.1. Saldırgan Strateji**

Saldırgan yenilik, işletmelerin rakiplerinden önce teknolojik liderliği ve piyasa liderliğini yeni ürünleri sayesinde ele geçirmesidir. Saldırgan stratejide esas görev işletmenin Ar-ge bölümüne aittir. Saldırgan strateji izleyen işletmelerin dünyadaki bilimsel ve teknolojik yenilikleri çok yakından takip etmesi gerekmektedir. Bununla birlikte örgütünde öğrenmeye açık, yenilikçi, risk alabilecek düzeyde, iletişimi gücünün kuvvetli olması gerekmektedir (Sarıhan, 1998: 59 ve Freeman ve Soete, 2003: 308).

Saldırgan yenilikçi, sadece yeni bir malın üretimi ve pazarlanmasıyla kalmayıp aynı zamanda iyi bilim adamlarına, teknoloji uzmanlarına ve teknisyenlere ihtiyacı olacaktır. Bunun gerçekleşebilmesi için örgütlerin toplam istihdama oranla ortalamanın üzerinde bilimsel eğitilmiş personele ihtiyacı vardır, yani yüksek düzeyde eğitimin yoğun olmasını gerektirmektedir (Freeman ve Soete, 2003: 313).

Saldırgan strateji izleyen işletmeler yüksek düzeyde araştırma olacağından dolayı büyük ölçüde örgüt içi Ar-Ge faaliyetlerine bağımlıdır. Bu işletmeler dünyada ilk olmayı veya ilke çok yakın olmayı yani tekelleri elde etmeyi amaçladıkları içi Ar-Ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkacak başarısızlık işletmelerin ağır maliyetlerle karşı karşıya kalmaları durumunu ortaya çıkartabilmektedir (Freeman ve Soete, 2003: 313).

### **2.6.2. Savunmaya Yönelik Strateji**

Savunmaya yönelik strateji belirleyen işletmeler teknolojik gelişme ve dünya pazarında ilk olmak yerine, yenilikte ilk olan firmaların hatalarından ve yarattığı

fırsatlardan yararlanan stratejiler doğrultusunda yoluna devam etmektedirler. Saldırgan strateji kadar savunmacı stratejide Ar-Ge'ye önem vermektedir, fakat risk almaktan kaçındıkları için farklılaştırma ve gelişme sayesinde pazarda ilk olan işletmelerin yeniliğinden tam olarak faydalanmaya yoğunlaşarak pazarda rekabet etmektedirler (Güleş, Bülbül, 2004: 176 ve Freeman ve Soete, 2003: 314).

Yeniden tasarlanmış ürünlerin pazara girebilmesi için belli kriterler vardır. Bu kriterler aşağıdaki gibidir;

- “Ürün yeni fonksiyonlar içeriyorsa,
- Ürün daha önce başkaları tarafından paylaşılmamış yeni bir pazara giriyorsa,
- Üründe farklılaştırma yapılmak suretiyle özel pazarda yayılmaya başlıyorsa,
- Mevcut ürün için yeni kullanım sahaları bulunuyorsa,
- Daha önce pazarda bulunan rekabetçi firmalar tarafından ürünün Pazar paylaşımı yapılıyorsa,
- Firma daha önceden pazarla bağlantılıysa veya
- Firma önceden beri pazarı elinde tutuyorsa,

Firmalar yeniden tasarlanmış ürünleri pazara sokabilirler” (Sarıhan, 1998: 63).

### **2.6.3. Taklitçi Strateji**

Taklitçi işletmeler yenilikçi işletmeleri izleyen ve düşük iş gücü, malzeme enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışan ve Ar-Ge'ye gerekli kaynağı ayırmayan işletmelerdir (Sarıhan, 1998: 63).

Taklitçi firmalar yerleşik teknoloji liderlerini uzaktan takip ederler. Lider firmanın bilimsel ve teknolojik bilgilerinden ve işletmenin ürünlerinden lisans vb. yollarla yararlanmayı esas alan stratejidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 177).

Taklitçi işletmeler pazara girmek için lider işletmelerle rekabete girişebilmesi bazı avantajlardan yararlanmasını gerektirmektedir. Bu avantajlar işletme açısından kendine ait bir piyasayı elde tutmak ve maliyet üstünlüğü sağlamaktır (Freeman ve Soete, 2003: 319).

#### **2.6.4. Bağımlı Strateji**

Bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler, güçlü işletmelere bağlı olarak çalışmaktadırlar. Bağımlı işletmeler, müşterilerinden ya da bağımlı olduğu işletmelerden talep olmadıkça ürettiği ürünlerle ilgili değişikliğe gitmezler. Bağımlı stratejiye göre hareket eden işletmeler müşterilerinin teknik tavsiyelerine güvenmektedirler ve müşterilerinin isteklerine göre hareket etmektedirler (Freeman ve Soete, 2003: 322).

Sanayileşmiş ülkelerdeki büyük işletmelerin çoğunun çevresinde yedek parça sağlayan, sözleşmeli imalat yapan ve çeşitli hizmetler veren bu tür işletmeler yer almaktadır. Bağımlı işletmeler genelde taşeron işletmeye hatta taşerona taşeronluk yapan işletmelerdir (Freeman ve Soete, 2003: 322).

Tam bağımlı işletmeler büyük işletmelerin bir departmanı gibi çalışmaktadırlar. Genel idari maliyetlerin düşüklüğü, küçük olmanın sağladığı esneklik, teknoloji yeniliklere uyum kabiliyeti, girişimcilik, uzmanlaşmış yetenekler ve yerel üstünlükler sayesinde büyük karlar elde edebilirler (Sarıhan, 1998: 64).

#### **2.6.5. Geleneksel Strateji**

Geleneksel işletmeler üretilen ürünleri değiştirmez ya da ürün üzerinde çok az değişiklik yaparlar. Piyasa değişiklik istemediği sürece ve rekabet açısından bir değişiklik yapılması gerekmedikçe bu tür işletmelerin ürünleri değiştirmek için bir nedenleri ortaya çıkmamaktadır (Freeman ve Soete, 2003: 324).

Geleneksel stratejiyi uygulayan işletmeler ürünler üzerinde değişiklik yapabilecek teknolojiye ve bilgi birikimine sahip değillerdir, bunun yerine moda ya bağlı tasarım değişiklikleri yapmaktadırlar, bu yetenekleri de geleneksel işletmelerin en büyük gücüdür (Sarıhan, 1998. 64 ve Freeman ve Soete, 2003: 324).

#### **2.6.6. Fırsatları İnceleme Stratejisi**

Bu stratejiler rakip işletmelerin zayıf oldukları noktaları ve pazarın keşfedilmemiş yönlerini bulmaya dayanmaktadır. Bu tür işletmeler dışa dönüktürler



ve her zaman yeni pazar fırsatları araştırmaktadırlar. Hızlı değişen pazarlarda liderlerin gözünden kaçan fırsatlardan rakiplerle karşı karşıya gelmeden yararlanmaktadırlar. Bu tür işletmeler sürekli rakiplerine cevap verecek yenilikler yapmaktadırlar (Güleş ve Bülbül, 2004: 178).

## 2.7. YENİLİK SÜRECİ

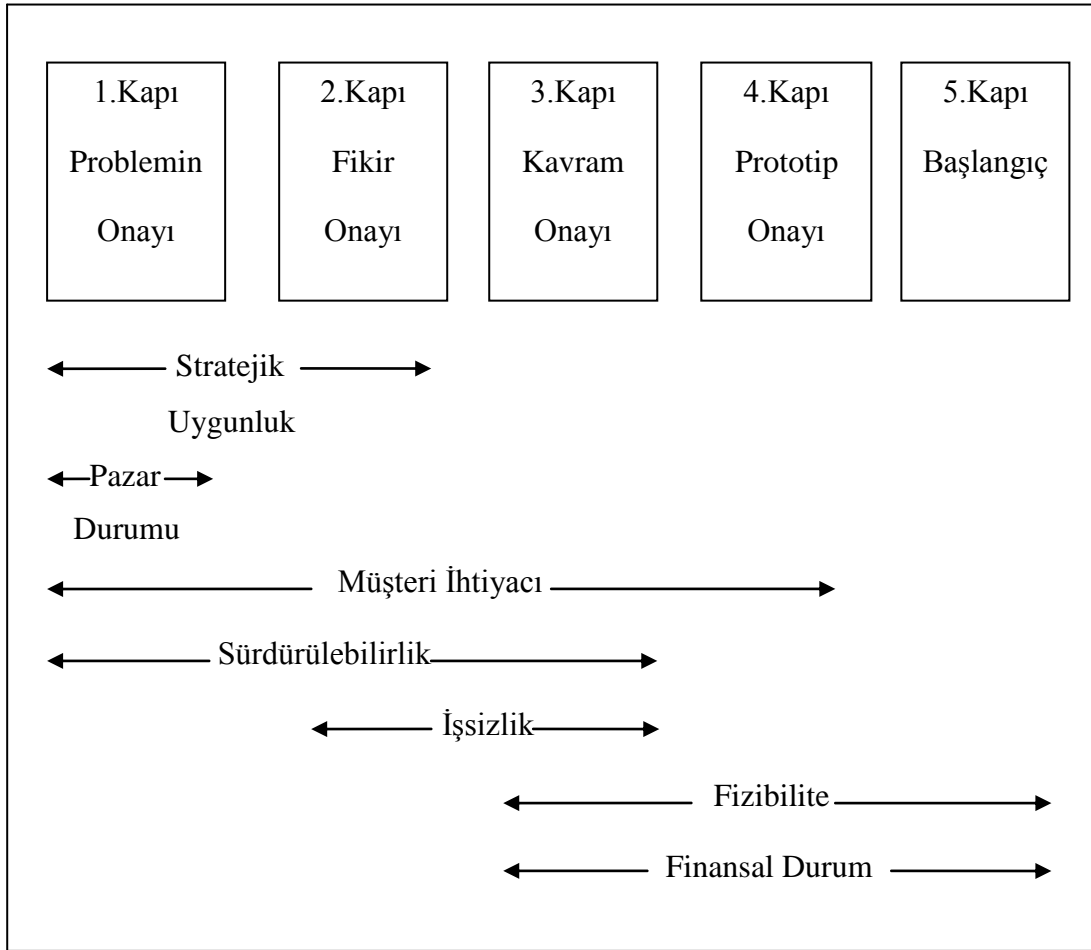
Yenilik süreci fikir üretimi ve yeniliğin pazarda sağlayacağı fırsatlar doğrultusunda başlamaktadır (Luecke, 2008: Giriş 14). Yenilik süreci işletmeden işletmeye fark göstermektedir, işletmeler kendi stratejilerine göre yenilik politikalarını şekillendirmektedirler. Sürekli değişen koşullar karşısında başarılı yenilik politikaları elde etmek için işletmeler yenilik sürecini o yönde planlamak durumundadırlar.

İşletmelerde yenilik sürecin amaçları;

- Sistemli ve sürekli yeniliklerin yapısal tutumlarını sağlamak
- Çevresel ve yasal olanaklar doğrultusunda yenilikçi fikirleri belirlemek
- Firmaların yeniliklerini geliştirmek için stratejik ve finansal hedefleri belirlemek şeklindedir (Kuczmarski, Middlebrooks ve Swaddling, 2001: 141).

Küreselleşen dünyada işletme yöneticileri pazar paylarının istikrarını ve rekabetin devamlılığını sağlayabilmek için yenilik süreci en iyi şekilde planlamaları gerekmektedir. Yenilik süreci, basit faaliyetlerden karmaşık faaliyetlere doğru gelişme göstermektedir. Araştırmacılar son çalışmalarında işletmelerin başarılı ürün ve hizmet geliştirmelerinde temel faktörlerin strateji, kaynak ve süreç olduğunu belirtmektedirler (Güleş ve Bülbül, 2004: 183-184).

Yenilik sürecinin belli aşamaları vardır. Kuczmarski, yenilik sürecinin her aşamasının müşteriye ve bilgiye dayalı olarak yapılmasına “ Garantili Yenilik Süreci” demiştir. Garantili yenilik süreci altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla aşağıdaki gibidir; (Kuczmarski, Middlebrooks ve Swaddling, 2001: 144).



**Şekil 11.10.** Onay Noktalarında Sürecin Görüntülenmesi

Kaynak: Kuczmarski, Middlebrooks ve Swaddling, (2001: 147).

**1.Problemin Belirlenmesi:** Yenilik sürecinin ilk aşamasıdır. Bu aşamada yöneticiler müşteri hedeflerine uygun bir şekilde nasıl bir yenilik tutumu içine gireceklerini oluşturmaya başlamaktadırlar (Kuczmarski, Middlebrooks ve Swaddling, 2001: 148).

## **Yenilik Sürecinde Problemin Belirlenmesi Aşamasında Sorulacak Sorular**

- **Stratejik Uygunluk**  
Problem ya da fırsat yeniliğin vizyonu ile hedefleriyle uyuyor mu?
- **Pazar Durumu**  
Pazarın toplam boyutu ve büyüme oranı problem veya fırsat için yeterince büyük mü?
- **Müşteri İhtiyacı**  
Problem ya da fırsat müşterinin ne derece ilgisini çekiyor?
- **Sürdürülebilirlik**  
Problem ya da fırsat yeterince istikrarlı mı?
- **Fizibilite**  
Problem ya da fırsatın potansiyeli var mı?
- **Finansal Durum**
- Bu problemin çözülmesi ya da fırsat müşteriye ne derece kar sağlar?  
(Kuczmarski, Middlebrooks ve Swaddling, 2001: 149).

**2.Fikirlerin Oluşturulması:** Yenilik sürecinin ikinci aşamasıdır. Bu aşamada işletmeler çevre analizlerini yaptıktan sonra gerekli bilgileri toplamaya başlarlar. Yeni ürün fikirlerinin kaynakları genel olarak müşteriler, rakipler, bilim adamları, işletme çalışanları ve üst yönetim olmaktadır. Bunların yanı sıra müşteri istek ve ihtiyaçları genellikle işletmelerin yenilik fikirlerini aramaya başladıkları yerdir (Güleş ve Bülbül, 2004: 184).

### Yenilik Sürecinde Fikir Oluşturma Aşamasında Sorulacak Sorular

- **Stratejik Uygunluk**

Fikir yenilik vizyonu ile hedefleriyle uyuyor mu?

- **Pazar Durumu**

Fikir pazarda nasıl bir potansiyele sahip?

- **Müşteri İhtiyacı**

Fikir müşteri ihtiyacına cevap veriyor mu?

- **Sürdürülebilirlik**

Fikir ne kadar istikrarlı?

- **Eşsizlik**

- Fikir diğer çözümlerden farklı mı?

- **Fizibilite**

Fikir teknik olarak uygun mu?

Fikir kolay olarak üretilip dağıtılabilir mi?

- **Finansal Durum**

Fikir ne kadar kar sağlar? (Kuczarski, Middlebrooks ve Swaddling, 2001: 152-153).

**3.Kavramsallaştırma:** Yenilik sürecinin üçüncü aşamasıdır. Kavramsal fikirler kalite araştırmalarıyla şekillendirilmektedir. Şekillenen yenilik fikirlerinin pazarlama stratejilerinin belirlendiği ve maliyet hesaplarının yapıldığı aşamadır (Kuczarski, Middlebrooks ve Swaddling, 2001: 154).

## Yenilik Sürecinde Kavramsallaştırma Aşamasında Sorulacak Sorular

- **Stratejik Uygunluk**

Kavram yenilik vizyonu ile hedefleriyle uyuyor mu?

Kavram stratejik rolü destekliyor mu?

- **Pazar Durumu**

Kavramın yer alacağı potansiyel Pazar ne kadar büyük olacak?

- **Müşteri İhtiyacı**

Kavram müşteri ihtiyacına ne kadar cevap verecek?

- **Sürdürülebilirlik**

Kavram ne kadar istikrarlı?

Bu kavram ne kadar korunabilir?

- **İşsizlik**

Kavram diğer çözümlerden ne kadar farklı?

- **Fizibilite**

Kavram teknik olarak uygun mu?

Kavram ne kadar kolay olarak üretilip dağıtılabilir?

Kavramın beklenen gelişme süresi nedir?

Kavramın beklenen gelişme maliyeti nedir?

Kavramın çevresel etkisi nedir?

- **Finansal Durum**

Kavramın beklenen geliri nedir?

Kavramın marjinal maliyeti nedir?

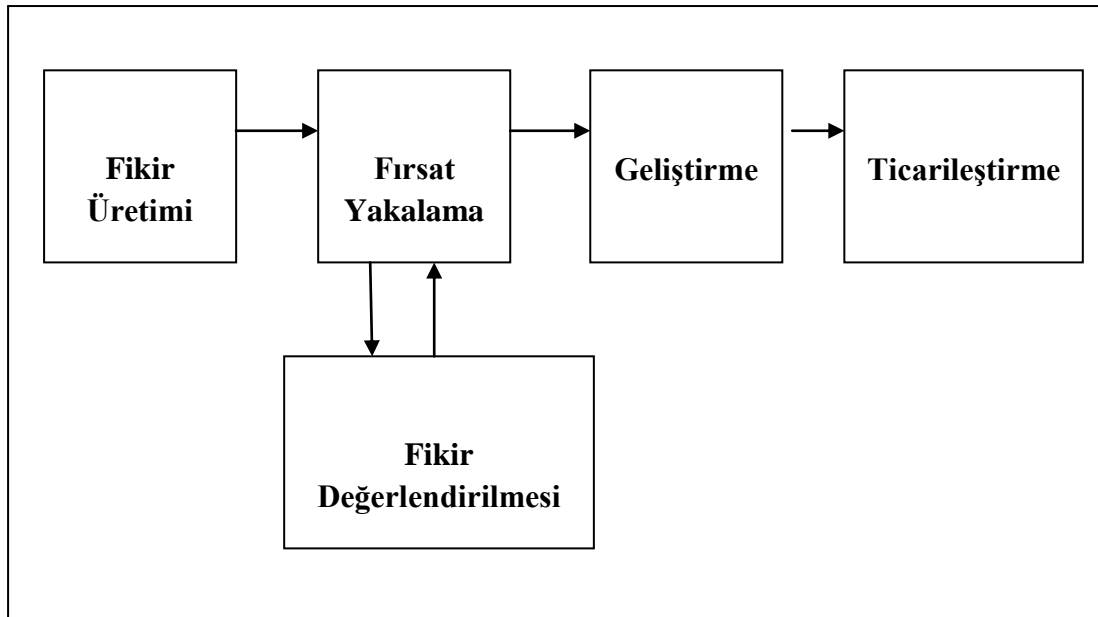
Kavramın beklenen geri dönüşü kaç yıldır?(Kuczmarski, Middlebrooks ve Swaddling, 2001: 156-157).

**4.Yeniliğin Geliştirilmesi:** Yenilik sürecinin dördüncü aşamasıdır. Bu aşamada işletme analizinden geçen yenilik fikirleri müşteri, pazar ve çalışanların geribildirimlerine göre değerlendirilmektedir (Kuczmarski, Middlebrooks ve Swaddling, 2001: 158-159). Fikir halinde olan yenilikler bu aşamada somut bir hale gelmektedir.

**5.Test Aşaması:** Yenilik sürecinin bu aşamasında üretilen yeni ürün deneme niteliğinde belli pazarlarda müşteri karşısında yer almaktadır. Pazar testi zaman isteyen ve maliyet açısından fazla olan bir aşamadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 186). Pazar testinin yapılması işletmenin daha sonra karşılaşılabilecek problemlerin ortadan kalkmasını sağlamaktadır; çünkü test aşamasında yaşanan sorunlar yenilik uygulanmadan önce fark edildiği için işletme bu durumu daha az zararla atlattır.

**6.Yeniliğin Uygulanması:** Yenilik sürecinin son aşamasıdır. Yeni ürün yapılan testler sonucunda başarılı bir şekilde son aşamaya gelmiştir, yeni ürün planlanan miktarda üretim yapıldıktan sonra satışa sunulmaktadır. Bu aşamada aynı zamanda yeniliğin pazarlanmasına önemli miktarda harcamalar yapılmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 186).

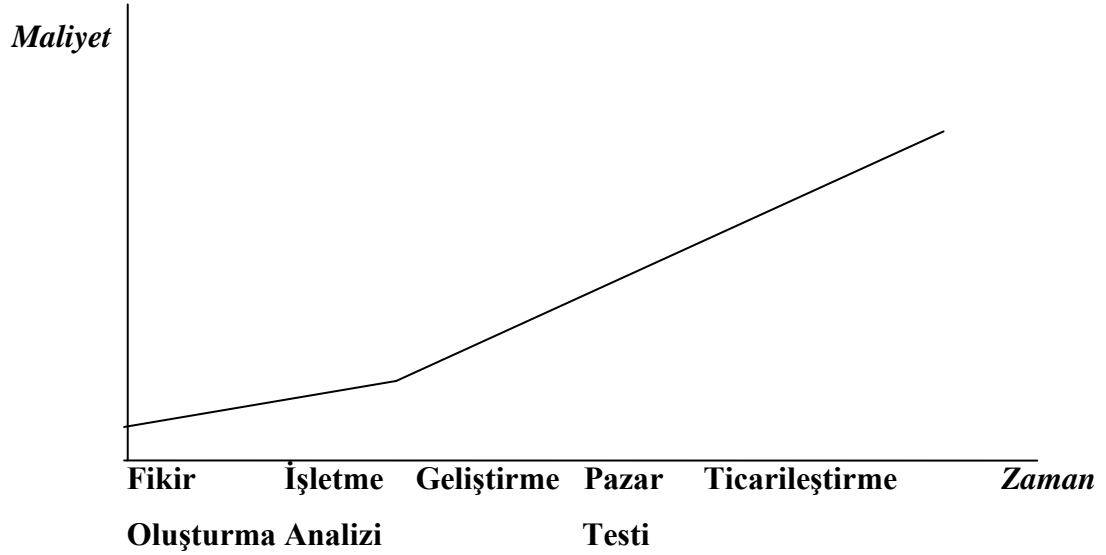
Luecke'a göre yenilik süreci temel aşamaları şekil 2.9'daki gibidir. Yenilik süreci fikir üretimiyle başlar daha sonra sırasıyla fırsat yakalama, bu fikirlerin değerlendirilmesi, geliştirme ve ticarileştirme şeklindedir.



**Şekil 12.11.** Yenilik Süreci

Kaynak: Luecke ( 2008: Giriş 15)

Yenilik sürecini oluşturan aşamaların sayısı arttıkça yapılan yatırımlar arttığı için maliyetlerde her aşamada artış göstermektedir Şekil 2.10 'daki maliyet-zaman grafiğinde her aşamadan sonra maliyetlerdeki artış görünmektedir.



**Şekil 13.12.** Yenilik Sürecinde Yapılan Yatırımların Gelişimi

Kaynak: Güleş ve Bülbül, (2004: 187).

Araştırmacılar yeniliğin başarısını yükseltmek için birçok farklı öneri sunmuşlardır. Tablo 2,3'te yeniliğin başarılı olabilmesi için gerekli olan unsurlar belirtilmektedir. Tablo 2,3'te de görüldüğü üzere işletmelerin yeniliklerde başarılı olma süresinde örgüt yapısı, yönetimi tutumu, ödüllendirme sistemi, müşteri ve tedarikçilerin katılımı gibi birçok faktör etkili olmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 188-189).

**Tablo2.3.Başarılı Ürün Yeniliklerinin Geliştirilmesinde Etkili Olan Unsurlar**

<p><b>Yönetel Bağlamda Etkili Olan Unsurlar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üst yönetim kararlılığı ve etkin katılım</li> <li>• Yeterli kaynak tahsisi</li> <li>• Katılımcıları ödüllendiren örgütsel yapı</li> <li>• Yeniliğı örgüt çapına yayma</li> <li>• Verimli ve yüksek kalitede çalışma ortamı</li> <li>• İstihdam ve insan sermayesinin geliştirilmesi</li> <li>• Dışsal fikirleri benimsemede istekli olma</li> </ul>
<p><b>Strateji Bağlamında Etkili Olan Unsurlar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt stratejisinin açık bir şekilde ortaya konması</li> <li>• Örgüt stratejisiyle uyum içinde olan yeni ürün stratejisinin oluşturulması</li> <li>• Dengeli yeni ürün ve teknoloji portföyünün oluşturulması</li> <li>• Stratejik işbirliklerinin oluşturulması</li> </ul>
<p><b>Süreç Bağlamında Etkili Olan Unsurlar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri merkezli geliştirme süreci</li> <li>• İşlevsel departmanlar arasında entegrasyon ve işbirliği</li> <li>• Ürün geliştirme sürecine tedarikçilerin ve müşterilerin katılımı</li> <li>• Dışsal kurum ve kuruluşlarla etkin işbirliği</li> <li>• Ürün geliştirme sürecine tedarikçilerin ve müşterilerin katılımı</li> <li>• Dışsal kurum ve kuruluşlarla etkin işbirliği</li> <li>• Paralel geliştirme süreci işleme</li> <li>• Etkin işsel ve dışsal iletişim</li> <li>• Ürün geliştirme sürecinin etkinliğini artıracak uygun araçlar kullanma</li> <li>• Ayrıntılı planlama ve kontrol süreçleri uygulama</li> <li>• Yeniliğı değerlendirmek için uygun bir ölçüm</li> </ul>



	sistemine sahip olma ve düzenli olarak değerlendirme yapma
--	--

Kaynak: Kuczmarski (1996); Schiling ve Hill (1998); Rothwell (1992)'den aktaran Güleş ve Bülbül, (2004: 188).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL PERFORMANS

#### 3.1. PERFORMANS KAVRAMI

##### 3.1.1. Performans Tanımı

“Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.” Bu noktada performans kavramı, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için bütün çabalarını ortaya koyması şeklinde tanımlanabilir (Akal, 1998: 1).

“Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir” (Palmer, 1993: 9). Performans değerlemesi yapılmasının iki amacı vardır. Bunlardan birincisi iş performansı hakkında bilgi edinmek, diğeri ise çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne kadar yaklaştığını görmek için geri besleme sağlamaktır (Palmer, 1993:9-10).

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze gelene kadar sürekli değişen ve gelişen bir süreç göstermektedir. En düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yöntem anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kaliteyi, yeniliği çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Akal, 1998: 5).

Performans kavramı birçok yazar tarafından incelenmiştir; fakat yazarlar ortak bir tanım üzerinde buluşamamışlardır. Tablo 3.1’de bazı yazarların performans kavramıyla ilgili tanımları bulunmaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere ortak bir görüş birliğine varılamamıştır; fakat yazarlar genel olarak verimlilik ve etkinlik kavramları üzerine eğilmişlerdir.

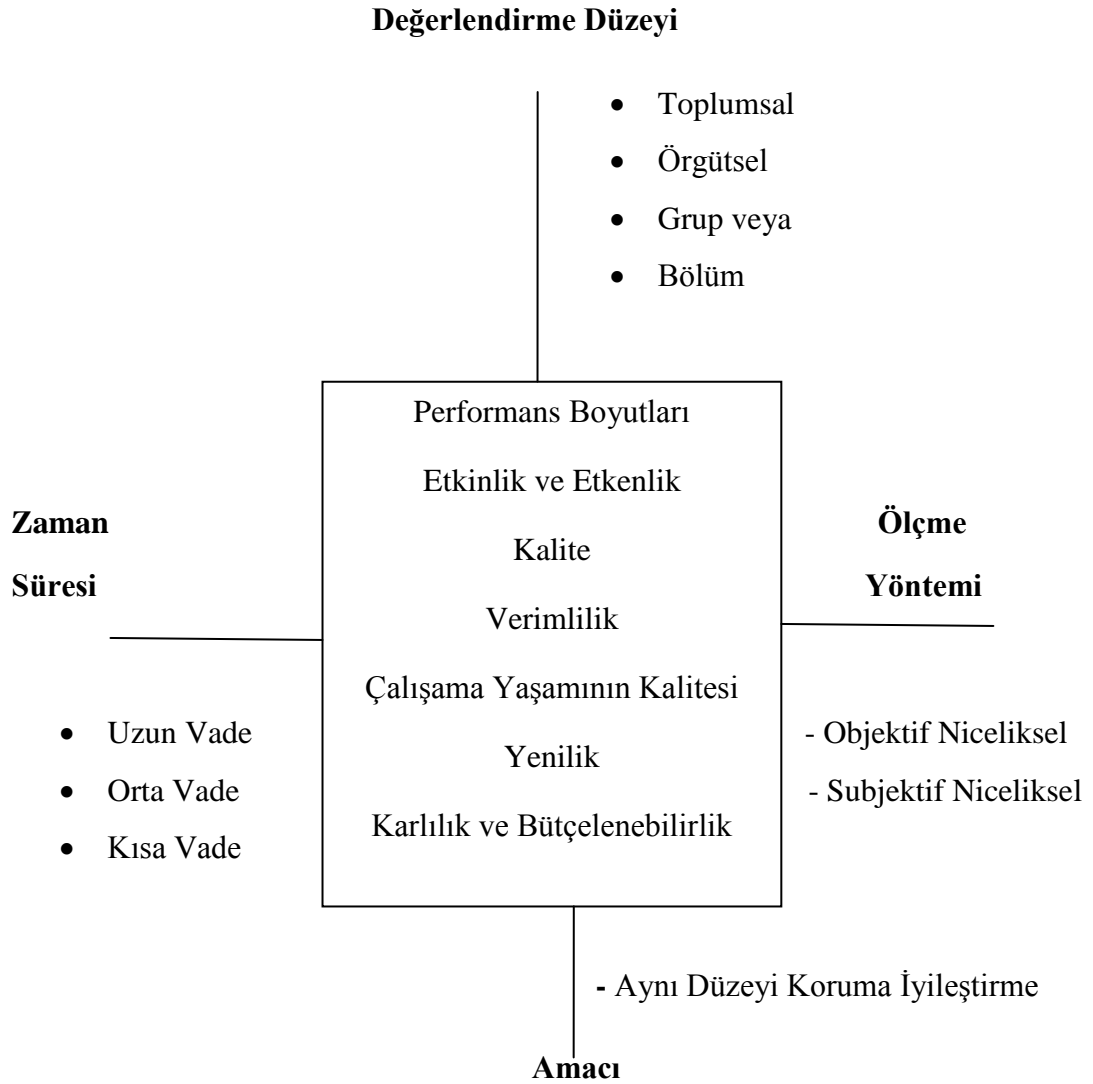
**Tablo3.1. Performans ve Performansla İlgili Tanımlar**

<b>Yazar ve Kaynak</b>	<b>Tanımlanan Unsur</b>	<b>Tanım</b>	<b>Çalışma Alanı</b>
Cordero (1989)	Performans	-Etkinlik (Hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktıları ölçülmesi) -Verimlilik ( Çıktıların üretiminde minimum düzeyde girdi kullanıp kullanılmadığını belirlemek için kaynakların ölçülmesi)	Ar-Ge Organizasyon
Dwight (1999)	Performans	Bir amaca ulaşma düzeyidir	Genel
Nelly (1996)	Performans	Amaçlı bir faaliyetin verimliliği ve etkinliğidir	İşletme
Rolstadas (1998)	Performans	Aşağıdaki performans kriterleri arasındaki karmaşık bir karşılıklı ilişkidir: Etkinlik, Kalite, Verimlilik, Çalışma Hayatının Kalitesi, Yenilik, Karlılık	Örgütsel Sistem
Clark ve Fujimoto (1991)	Performans Boyutları	Toplam Ürün Kalitesi, Sunum Zamanı ve Verimlilik (Kaynak Kullanma Düzeyi)	Ürün Geliştirme
Doz (1996)	Performans Boyutları	Geliştirme, Geliştirme Hızı ve Araştırma Geliştirme Verimine Odaklanma	Ürün Geliştirme
Emmanuelides (1993)	Performans Boyutları	Geliştirme Zamanı, Geliştirme Verimliliği ve Toplam Dizayn Kalitesi	Ürün Geliştirme (Proje)

Moseng ve Bredup (1993)	Performans Boyutları	Verimlilik, Etkinlik ve Uyarlanabilirlik	Üretim
Nelly v., (1996)	Performans Boyutları	Zaman, Maliyet, Kalite ve Esneklik	Üretim
Van Drongelen ve Cook (1997)	Performans Ölçümü	Şirketin hedeflerine ve planlarına ulaşma düzeyi ile hedeflere ulaşma düzeyini etkileyebilecek faktörlere ilgili bilginin elde edilmesi ve analizidir	Genel
Sinclair ve Zahiri (1996)	Performans Ölçümü	Başarılı örgütlerin ve bireylerin hedeflerine nasıl ulaştıklarını belirleme sürecidir	Örgütler, Bireyler
Andreasen ve Hein (1987)	Verim	Maliyetlerde artışa yol açan açıklama, risk azaltma, ayrıntılı anlatım ve dökümantasyon ile ilgili giderlerdeki artış oranı	Ürün Geliştirme
Griffan ve Page (1993)	Verimlilik	Kaynakların bir araya getiriliş biçimindeki mükemmelliğin ve spesifik sonuçlara ne kadar ulaşıldığının ölçülmesidir	Genel
Duffy (1998)	Tasarım Verimliliği	Verim ve Etkinlik	Mühendislik Dizaynı
Goldschmidt (1995)	Tasarım Verimliliği	Verim ve Etkinlik	

Kaynak: O'Donnell ve Duffy, 2002: 1201 aktaran Başat, (2010: 18-19).

Szilagy performans kavramını şekil 3,1'deki gibi tanımlamaktadır. Şekil 3,1 de görüldüğü gibi performansı zaman süresi, amaç, değerlendirme düzeyi ve ölçme yöntemi olarak incelemektedir.



**Şekil 14.1.** Performansın Anlamı

Kaynak: Szilagyi, (1981: 39).

## 3.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

### 3.2.1. Örgütsel Performans Tanımı

Örgütsel performans kavramı, ortak bir amaç için beşeri, fiziksel ve parasal kaynaklar içeren, kar amaçlı üretim işletmelerinde yer almaktadır. Örgütsel performans işletmeler başarılı oldukça işletmenin değerini arttırmaktadır. Performansın ana amacı; değer yaratılması ve artırılmasıdır (Carton ve Hofer, 2006: 3).

“Her örgütün amaçları ya da hedefleri vardır. Örgütsel performans adına ister amaç ister hedef diyelim, belirli bir dönem sonunda örgütün elde etmek istediği sonuca (örn, kendi sektöründe A pazarında lider olmak) yönelik ölçmeye konu olan hali zardaki çıktıları kapsar” şeklinde tanımlanmaktadır (Tokgöz, 2009: 41).

### 3.2.2. Örgütsel Performansın Boyutları

Örgütsel performans ölçütleri üzerinde yazarlar ortak bir tanım üzerinde yoğunlaşamamışlardır, fikir birliğine varamadıklarından dolayı birçok örgütsel performans ölçütü ortaya çıkmıştır. Tablo 3.2’de 30 farklı örgütsel performans ölçütleri yer almaktadır.

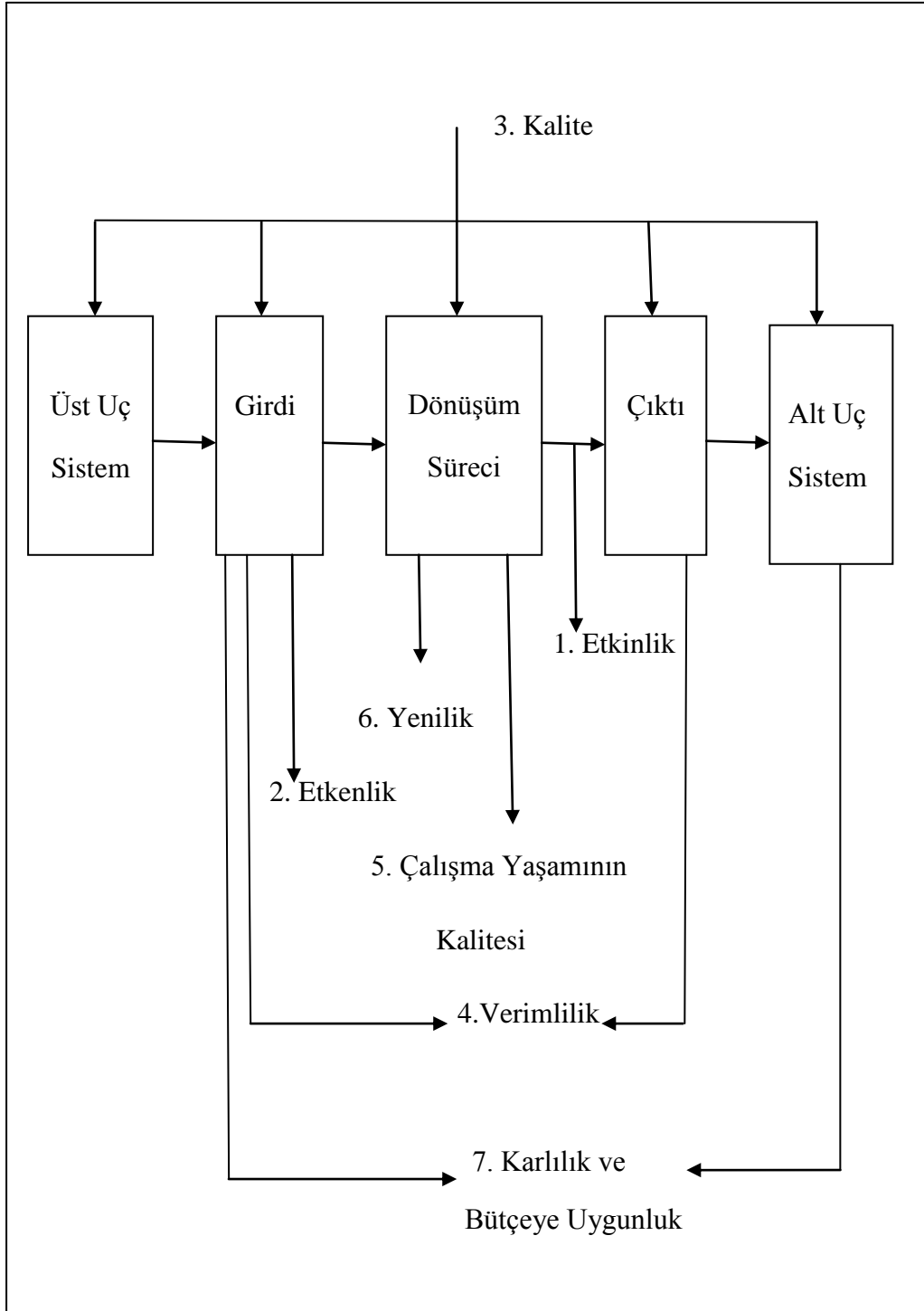
**Tablo 3.2.** Örgütsel Performans Boyutları

1.Toplam Etkililik	16.Planlama ve Amaç Belirleme
2. Üretkenlik	17.Amaç Birliği
3.Verimlik	18. Rol ve Norm Uygunluğu
4. Kar	19. Örgüt amaçlarının İçselleştirilmesi
5.Kalite	20. Yöneticinin Sosyal Becerileri
6. İş Kazaları	21. Yöneticinin Teknik Becerileri

7. Büyüme	22. Bilgi Yönetimi ve İletişim
8. Devamsızlık	23. Hazırlıklı Olma
9. Personel Devir Hızı	24. Çevrenin Kullanılması
10. İşten Sağlanan Doyum	25. Örgüt Dışındakilerin Değerlendirmeleri
11. Motivasyon	26. İstikrar/ Karlılık
12. Moral	27. İnsan Kaynakları Değeri
13. Denetim	28. Katılım ve Yetkinin Paylaşılması
14. Çatışma	29. Eğitim ve Gelişmeye Önem Verme
15. Esneklik/Uyum	30. Başarıya Önem Verme

Kaynak: Robbins ve Barnwell (2002, 67).

Literatürde genel olarak yer alan örgütsel performansı oluşturan başlıca boyutlar şekil 3.2. görünmektedir. Şekil 3.2’de klasik bir yaklaşım olan Sink ve Tuttle modeli yer almaktadır. Bu modelin bir organizasyon performansının yedi performans kriterinin karmaşık ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Tangen, 2004: 729).



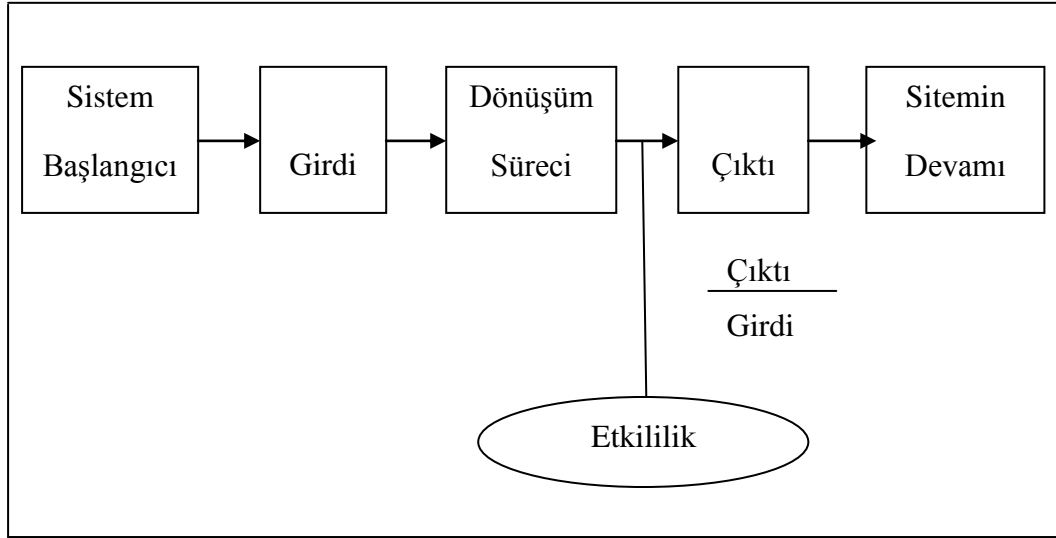
**Şekil 15.2.** Yedi Performans Boyutunun İlişkisi

Kaynak: Tangen, (2004: 730).



### 3.2.2.1.Etkililik

Etkinlik “doğru işi doğru zamanda doğru kalite ile yapmak” anlamını içermektedir. Etkinlik gerçek çıktının gerçek girdiye oranıdır (Tangen, 2004: 729).



### Şekil 16.3. Etkililik

Kaynak: Rolstadas, (1998: 991)

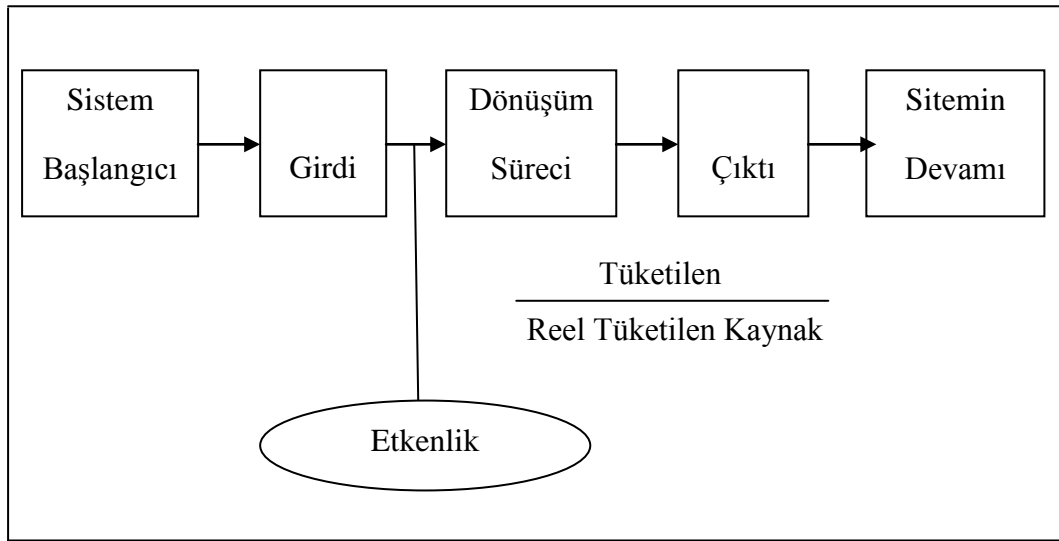
Örgütsel etkililik ise, örgütün sistem öğelerinin değişkenlerini, örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilebilmesi için etkileyip hayata geçirilebilmesini sağlamaktır (Başaran, 1992: 134).

Örgütsel olarak etkililiğin iki düzeyi bulunmaktadır. Bunlar; daha iyi bir örgütlenme daha yüksek performans standartlarına ulaşılması, hem içsel hem dışsal kısıtlamalar ortadan kaldırılırsa, ideal potansiyelin hedef olarak alınması şeklindedir. Daha iyi örgütlenme daha yüksek performans standartlarına ulaşılması demekle hedef kullanılan kaynakların tam kapasite kullanılmasını anlatmaktadır. Hem içsel hem dışsal kısıtlamaların ortadan kaldırılması, ideal potansiyelin hedef olarak alınması ile de işletmelerin elde edemeyecekleri sanılan hedefleri benimsemeleri ve o hedeflere ulaşmaya çalışmaları kastedilmektedir (Baş ve Artar, 1991: 34).

### 3.2.2.2. Etkenlik

Verimlilik basit olarak “işleri doğru yapmak”tır ve beklenen kaynak tüketiminin gerçekte harcanan kaynağa oranıdır (Tangen, 2004: 729).

Etkenlik, etkililikten daha dar kapsamlıdır. Etkenlik, bir örgütün kaynaklarını en iyi şekilde nasıl kullandığını gösteren kavramdır, etkenlik için örgütün işleyen gücü denilebilir (Başaran, 1992; 134-135).



**Şekil 17.4.** Etkenlik

Kaynak: Rolstadas, (1998: 991)

### 3.2.2.3. Kalite

Kalite çok geniş bir konsepte sahiptir. Daha somut bir hale getirilirse altı noktadan oluşur (Tangen, 2004: 729). Kalite “verimlilik, maliyet azaltma, insana yatırım, sürekli geliştirme, gelecek, yaşam felsefesi, çalışanlara ve müşterilere saygı, yönetim tarzı, rekabet gücünü yükseltme, israfın önlenmesi, kullanıma, beklentiye ve gereksine uygunluk” şeklinde tanımlanmaktadır (Peker ve Aytürk, 2000: 29).

Kalitenin iki boyutu vardır. Bunlar; teknik kalite ve fonksiyonel kalitedir. Teknik kalite, müşteriye ne sunulduğunu içerirken, fonksiyonel kalitede ise müşteriye nasıl sunulduğunu kapsamaktadır. Fonksiyonel kalite kendi içerisinde de iki ayrılmaktadır, işlemsel boyut ve kişisel boyut. İşlemsel boyut örgüt işlerinin

tamamını içine alırken, kişisel boyut hizmetin insanlara olan yönünü kapsamaktadır (Benligiray, 1999: 11-12)

#### **3.2.2.4. Verimlilik**

İşletmelerde dönem başında üretim sürecinde belirlenen amaçlardan ve standartlardan sapmadan en az girdi ile en çok girdini sağlanmasıdır Üretkenlik geleneksel çıktının girdiye oranıdır (Tangen, 2004: 729).

#### **3.2.2.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi**

Yaşam kalitesi sisteme hayati katkıda bulunmaktadır (Tangen, 2004: 730). Çalışma yaşamının kalitesi örgütlerde çalışan bireylerle doğrudan bağlantılıdır. İnsan en önemli performans boyutları arasında yer almaktadır. Çalışma yaşamının kalitesi aynı zamanda çalışanlarının başarısı sayesinde rekabet ortamını sağlamaktadır.

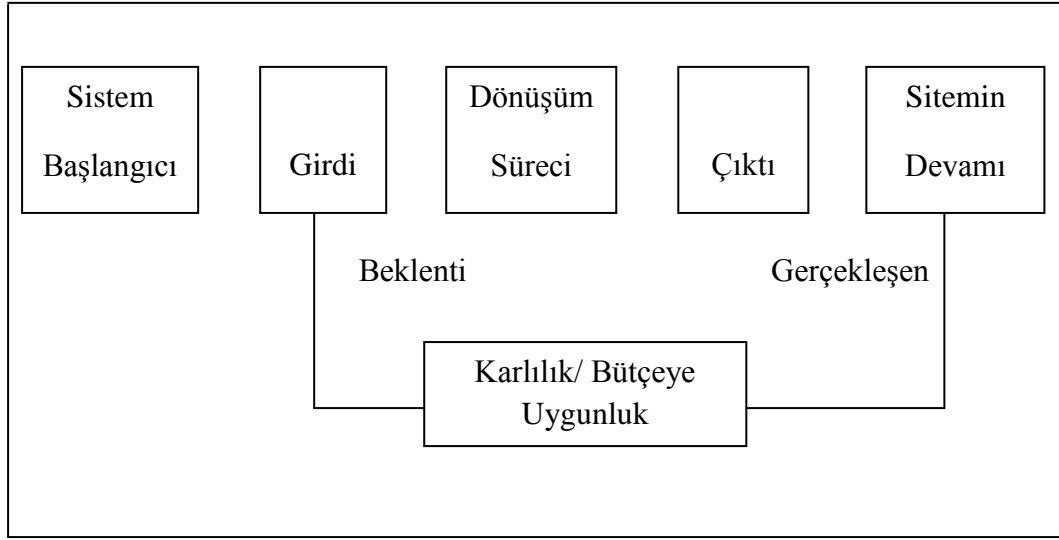
#### **3.2.2.6. Yenilik**

Yenilikçilik performansı destekleyen ve geliştiren kilit elemandır. Yenilik uzun dönemli performans göstergesidir (Tangen, 2004: 730). Örgütlerdeki yeni ürünler, hizmetler, yeni teknolojik buluşlar vb. kriterler o örgütlerde yeniliğine kadar kullanıldığını ortaya koymaktadır (Başat, 2010: 31).

#### **3.2.2.7. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk**

Kar, işletmelerin gelirlerinin giderlerinden çıkarıldıktan sonra kalan artı değeridir. Karlılık herhangi bir organizasyonun nihai hedefidir (Tangen, 2004: 730).

Şekil 3.5'te karlılık ve bütçeye uygunluk kavramlarının işletme sürecindeki durumu yer almaktadır.



**Şekil 18.5.** Karlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kaynak: Rolstadas, (1998: 992)

Örgütsel performansla ilgili birçok ölçüt bulunmaktadır; fakat yazarlar bazı noktalarda fikir birliği sağlamışlardır. Fikir birliği sağlanan noktalar aşağıdaki gibidir;

- Örgütsel performans çok karmaşık olmasına rağmen örgüt biliminde önemli bir kavramdır.
- Etkili örgütün kavramsallaştırılması zor olmaktadır.
- En uygun performans göstergelerini elde etmek mümkün değildir; çünkü ölçütler bireysel tercihlere bağlıdır.
- Örgütsel performans yaklaşımları araştırmasının amacına, zorluklarına, kısıtlarına göre farklı kriterler için uygun olabilmektedir.
- Örgütsel performansın ölçüt sorunu vardır (Cameron, 1986: 540).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ**

#### **4.1. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİ**

Yenilikçilik, günümüzde işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan unsurlardan bir tanesidir. İşletmeler rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için yenilik yapmak durumundadırlar. İşletmelerin yenilik yapabilmelerinde en önemli etkenlerden biri örgütsel kültürdür. Yeniliğin ortaya çıkabilmesi için onu destekleyen ortamın hazırlanması gerekmektedir, bunun için yeniliği motive eden kültürel çerçeve oluşturulmak zorundadır. İşletmelerin yenilikçilik faaliyetlerinin gerçekleşebilmesi için örgütsel kültürün yapı taşlarının yenilikçiliğin yapılacağı ortama göre geliştirilmesi gerekmektedir.

Örgütsel kültür, örgütün başarısında yer alan en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Başarılı bir örgüt, yeniliği yönetim sürecine ve örgütsel kültüre uyarlamada kapasitesini olan işletmedir (Tushman ve O'Reilly, 1997). İşletmeler yenilikçilikten en verimli şekilde yararlanmak istiyorlarsa, örgütsel kültürlerini bu strateji doğrultusunda geliştirmelidirler.

Yenilikçilik sürecinin en iyi şekilde işleyebilmesi yenilikçiliğin örgüt kültürü haline gelmesiyle daha verimli bir hal alacaktır. Yenilikçiliğin örgüt kültürü haline gelmesi bütün süreçlerde yenilikçiliğin var olmasını ve örgütün daha canlı olmasını sağlayacaktır (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991: 489).

Yenilikçi örgüt kültürüne sahip işletmelerin yapmış oldukları yenilik faaliyetleri daha hızlı ve etkili olmaktadır. Yenilikçi olmayan örgüt kültürüne sahip işletmelerde yenilik yapılabilmektedir; fakat bu süreç yenilikçi örgüt kültürüne sahip olan bir işletme gibi hızlı ve etkili bir şekilde olmamaktadır. Yeniliği destekleyen işletmeler yeniliği kurumsallaştırarak, örgüt çevresini yaratıcı bir hale getirerek, yaratıcılık ve yeniliği ödüllendirerek, her zaman yenilikçi hedeflere ve sonuçlara

odaklanarak stratejilerine yön vermektedirler (Barney, 2002: 294-296 ve Schermerhon, 1996: 440-441).

Örgütsel kültür, işletmelerde yeniliğin temelini oluşturmaktadır. Örgütsel kültürün unsurları olan değerler, normlar sayesinde yaratıcı ve yenilikçi davranış ortaya çıkmaktadır. Örgütsel kültür sayesinde işletmelerde yaratıcılık ve yenilikçilik davranış haline gelmektedir (Martins ve Terblanche, 2003: 67).

Araştırmanın ilk hipotezi şimdiye kadar yapılan çalışmalar doğrultusunda örgütsel kültür ve yenilikçilik üzerine şu şekilde kurulmuştur:

***H<sub>1</sub>***: Örgütsel kültür yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

## **4.2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ**

Örgütsel performans yapılan araştırmalarda genel olarak bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır ve farklı değişkenlerin örgütsel performans üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bu araştırma örneğinde de örgütsel kültürün örgütsel performansla olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Örgütsel kültür ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik ilk çalışma 1976 yılında Silverzweig ve Allen tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada sekiz örgüt incelenmiş ve altı tanesinin örgütsel kültürlerini değiştirmeleri sonucunda örgütsel performanslarının arttıkları ortaya konulmuştur (Uzun, 2007: 104).

Kotter ve Heskett örgütsel kültürün bir işletmenin uzun dönem performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu ve gelecek zamanlarda işletmelerin başarısını veya başarısızlığını etkileyen en önemli faktörlerden birisi olacağını belirtmişlerdir. Bu çalışmayı 207 işletme üzerinde inceleme yaparak ve beş yıl süresince elde etmişlerdir (Kotter ve Heskett, 1992: 11-12).

Peters ve Waterman 1982 yılında örgütsel performanslarının çok iyi olduklarını düşündükleri 36 tane Amerikan işletmesini incelemişlerdir. Örgütsel performansı varlıklarındaki artış, cirodaki artış, işletmenin piyasa değeri/muhasebe değeri, sermaye karlılığı gibi finansal ve somut performans ölçütlerine göre değerlendirmişlerdir. Yapmış oldukları bu araştırma sonucunda buldukları sekiz ortak

özelliklerden beş tanesinin örgütsel kültürüyle ilgili değişkenler olduğunu kanıtlamışlardır (Calori ve Sarnin, 1991: 49-74).

Marcoulides ve Heck 1993 yılında örgütsel kültür ve örgütsel performansa ilişkin model geliştirmeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırma da örgütsel performans ölçütleri olarak satış, pazar payı, aktif karlılık oranını ele almışlardır. Marcoulides ve Heck çalışmanın sonucunda örgütsel kültür ve örgütsel performans arasında kurmuş oldukları model doğrultusunda aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Bu çalışma doğrultusunda örgütsel kültürün örgütsel performansı belirleyici etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Marcoulides ve Heck, 1993: 209-225).

Örgütsel kültür ve örgütsel performans kavramlarına ilişkin yukarıda da örnekleri görüldüğü üzere birçok araştırma yapılmıştır. Örgütsel kültürün örgütsel performans üzerindeki temel etkenlerden biri olduğu sonucuna buradan varılabilmektedir. Örgütsel kültürün öğeleri olan inançlar, normlar, değerler, semboller, teknoloji örgüt çalışanları tarafından ne kadar fazla benimsenirse örgütsel performans o kadar artış gösterecektir.

Araştırmanın ikinci hipotezi literatürdeki çalışmaların doğrultusunda örgütsel kültür ve örgütsel performans üzerine şu şekilde kurulmuştur:

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel kültür, örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

### **4.3. YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ**

Örgütsel performans, tamamen soyut bir kavram olarak örgütün değil fakat bundan çok daha fazlasını ifade eden maddi ve beşeri varlıklardan oluşan bütünün nihai çıktılarını işaret etmektedir. Literatürde örgütsel performans dört bölümde incelenmektedir, bunlar yenilikçilik, pazar, üretim performansı ve finansal performans şeklinde ifade edilmiştir (Yavuz, 2010: 147-148).

Walker'ın 2004 yılında kamu kuruluşları üzerinde yapmış olduğu çalışmada yenilikçilik ve örgütsel performansı üst seviyelere taşımak için önemli bir yol ortaya koymuştur. Walker'ın yapmış olduğu bu çalışma sonucunda yenilikçilik ve performans arasında büyük bir ilişki olduğu görülmektedir

(<http://www.aimresearch.org/Publications/working-papers/working-papers-1---10/wp-002---innovation-and-organizational>, Erişim Tarihi: 11 Ağustos 2011).

Nam 2008 yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel performansı iki faktör üzerinde incelemiştir. Bu faktörler dış çevre ve iç örgüt şeklindedir. Bu iki faktör örgüt performansını doğrudan etkilemektedir. Bununla beraber yenilikçiliği de incelemiştir ve örgütsel performans ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Nam'ın yapmış olduğu bu araştırmada dış çevre, iç örgüt ve yenilikçiliğin örgütsel performansa olan etkisi ve katkısı ortaya konulmuştur (<http://gradworks.umi.com/32/93/3293900.html>, Erişim Tarihi: 11 Ağustos 2011).

Hult, Hurley ve Knight'ın 2003 yılında yapmış oldukları çalışma sonucunda elde ettikleri bulgulara göre yenilikçilik örgütsel performans üzerinde önemli etkiye sahiptir. Yenilikçi çalışmalar işletmeleri başarıya yöneltmektedir. Bu nedenle yöneticiler üstün bir örgütsel performansı elde etmek için yeniliği geliştirmek için çaba sarf etmektedirler. Yenilik; pazar yönelimi, öğrenme oryantasyonu, girişimci yönelimine aracılık etmektedir. Yenilikçilik işletmelerin pazarlama hareketliliği ile yüzleşmelerini sağlamaktadır. (Hult, Hurley ve Knight, 2003: 436).

Mole ve Worrall 2001 yılında yapmış oldukları çalışmada yenilikçilik ve örgütsel performans arasında bir ilişki kaydedilmiştir. Yenilikçiliğin örgütsel performansı yüksek oranda etkilediği ortaya çıkmıştır. Mole ve Worrall'ın bu araştırmayı bin şirket üzerinde yapmıştır. Bin şirkette yapılan araştırma sonucunda satış büyümeleri, kar büyümeleri, siparişteki büyümeler, ihracat ve işgücü büyümeleri yenilik yapıldıktan sonra yüzde beş oranında gelişme ve iyileşme göstermiştir (Mole ve Worrall, 2001: 360).

Deshpandé ve Farley 2004 yılında yapmış oldukları çalışmada yenilikçiliğin, örgütsel performansına olumlu katkılar sağladığı hipotezlerle desteklenmiştir. Yenilikçilik, ekonomik büyümeye katkı sağladığı için örgütsel performansın da direkt olarak arttığını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi literatürdeki çalışmaların doğrultusunda yenilikçilik ve örgütsel performans üzerine şu şekilde kurulmuştur:

**H<sub>3</sub>:** Yenilikçilik örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.



#### 4.4. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Rekabetin bütün şiddetiyle yaşandığı bilgi çağında işletmeler rakipleri arasından sıyrılmak ve varlıklarını sürdürebilmek için örgütsel performanslarını en yüksek seviyeye çıkarmak durumundadırlar.

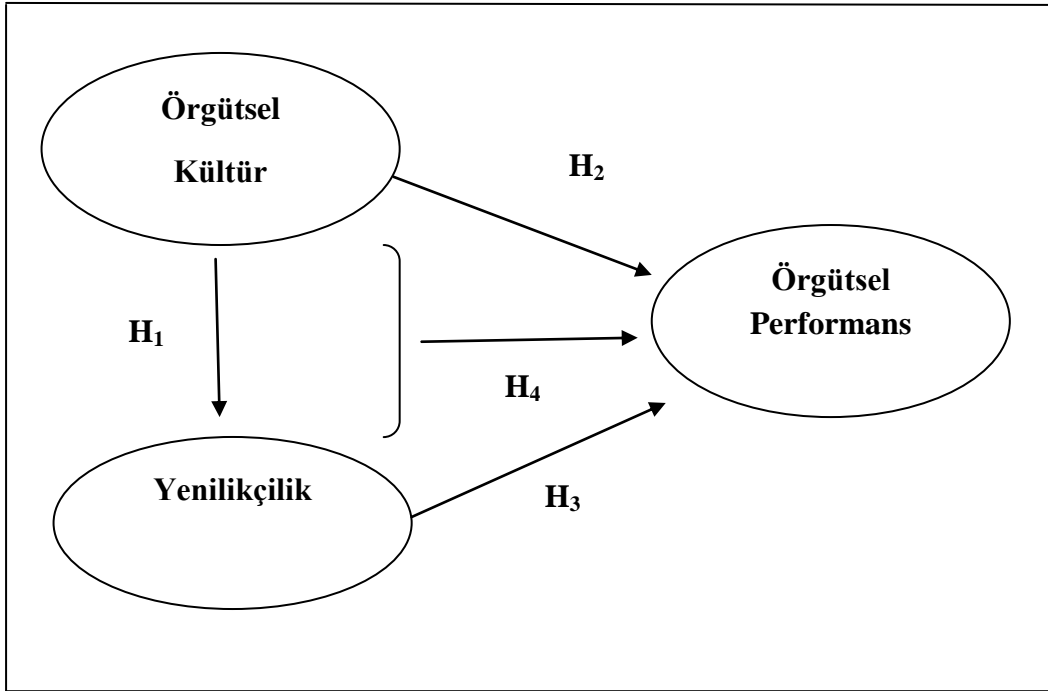
Örgütsel kültür, örgütlerin uzun dönemde etkinliklerini ve örgütsel performanslarını etkileyen en güçlü faktörler arasında yer almaktadır. Yenilikçilik mevcut sınırlardan daha ileriye gitmeyi gerektirmektedir. İşletmelerin yenilikçilik yapabilmeleri demek mevcut sınırlarının ötesine geçebilmelerini gerektirmektedir ve bu durum da işletmelerin benimsemiş oldukları örgütsel kültürün önemini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın beşinci bölümünde verilerin analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel kültür ve yenilikçilik değişkenlerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ortaya konulmaktadır. Örgütsel performansın ölçümünde işletmelerin büyüme hızı ve karlılık oranının göstermiş olduğu sonuçlar değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın dördüncü hipotezi literatürdeki çalışmaların doğrultusunda örgütsel kültür ve yenilikçiliğin örgütsel performans üzerine şu şekilde kurulmuştur:

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel kültür ve yenilikçilik örgütsel performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Bu çerçevede araştırma modelini aşağıda görüldüğü gibi şekillendirmek mümkündür.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

#### 4.4.1. Değişken Tanımları

**Örgütsel Kültür:** Örgütsel kültür, “tüm çalışanların davranışlarını ve öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür” (Türk, 2007:4).

**Yenilikçilik:** Bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir (Elçi, 2007: 2).

**Örgütsel Performans:** Bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak değer yaratılması, arttırılmasıdır (Carton ve Hofer, 2006: 3).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE YENİLİKÇİLİĞİN PERFORMANSA ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK RİZE İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN ÇAY İŞLETMLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı örgütsel kültür ve yenilikçiliğin örgütsel performansa olan etkilerini ölçmektir. Bu amaç doğrultusunda Rize ilinde yer alan çay işletmelerinin örgütsel kültürlerindeki yenilikçiliğin performansa olan etkileri incelenmiştir.

21. yüzyıl, işletmeleri yoğun ve dinamik rekabet ortamı içine sokmuştur. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin ortaya çıkarmış olduğu bu rekabet ortamı karşısında örgütler üstünlük elde ederek farklarını ortaya koyabilmek için yenilik çalışmaları yapmaktadırlar.

Yenilikçiliğin örgütsel performansa olan etkiler bu çalışma sonucunda elde edilecek verilerin analizi sonrasında ortaya konulabilecektir. Bu kavramlar işletmelerin küresel rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri için büyük önem arz etmektedir. Örgütsel kültürün firma yenilikçiliği ve örgütsel performans üzerindeki etkileri, daha sonra örgütsel kültür ve yenilikçiliğin birlikte örgütsel performans üzerindeki etkileri incelenecektir.

#### 5.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Tüm işletmelerin uzun dönemli amaçları varlıklarının sürekliliğini sağlayabilmektir. İşletmeler devamlılıklarını sürdürebilmek için yoğun rekabet koşulları karşısında farklarını ortaya koymak zorundadır. Küresel rekabet ortamında bu durum örgütsel yenilikçiliği beraberinde getirmektedir ve bunun üzerinde etkili olan örgütsel performansa olan etkilerini ele almaktadır.

Örgütsel kültür ve yenilikçiliğin örgütsel performansa olan etkilerini inceleyen bu araştırmanın literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Literatüre bu konuda katkı sağlamak ve daha sonra bu konu üzerinde çalışma yapacak araştırmacılara da yol göstermek hedeflenmektedir. Firmaların kültürel yapılarını belirlemek amacıyla çalışma yapacak araştırmacılara yardımcı olacağı gibi araştırmanın uygulanacağı firmaların yeniliğe ne derece önem verdikleri de yapılacak analizler sonucunda elde edilecek ve bu noktada gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlayacaktır.

### **5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Yapılan araştırmanın hipotezleri teorik çerçevede ayrıntılı olarak incelendiği üzere geliştirilmiştir.

*H<sub>1</sub>*: Örgütsel kültür yenilikçiliğin üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

*H<sub>2</sub>*: Örgütsel kültür örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

*H<sub>3</sub>*: Yenilikçilik örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

*H<sub>4</sub>*: Örgütsel kültür ve yenilikçilik örgütsel performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

### **5.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ, VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE YÖNTEMİ**

#### **5.4.1. Araştırma için Örneklem Seçimi**

Araştırmanın örneklemini Rize ilinde faaliyet gösteren çay işletmelerini kapsamaktadır. Çay sektöründe son dönemde yaşanan hareketlilik, firmaların pazarı büyütmek için yaptıkları pazarlama yeniliklerinin uygulandığı bu sektörde yapılmıştır.

Türkiye, çay tarımı alanında dünyada çay tarımı yapan ülkeler arasında yedinci sıraya sahiptir. Kuru çay üretiminde ise beşinci sırada yer almaktadır.

Tüketim açısından yıllık kişi başına düşen çay miktarında ise dördüncü sırada yer almaktadır

(<http://www.caykur.gov.tr/UserDir/dokuman/Apk/2009%20%C3%87ay%20Sekt%C3%B6r%C3%BC%20Raporu.pdf>, Erişim Tarihi: 11 Temmuz 2011).

Dünyada çay bitkisi kuzey yarım kürede yaklaşık olarak 42. enlem derecesine, güney yarım kürede ise 27. enlem derecesine kadar olan kuşakta yer almaktadır. Çay üretiminde en önemli etkenlerden bir tanesi iklim koşulları ve toprak türüdür. Yıllık sıcaklık ortalaması 14 santigrat derecenin altına düşmemesi ve toplam yıllık yağışında 2000 mm'den daha az olmaması gerekmektedir. Aynı zamanda bağıl nem oranının %70 olması çay bitkisinin yetiştirilmesi için gerekli koşullar arasında yer almaktadır. Toprak türü olarak da kumdan kile kadar değişen çeşitlilikte asit tepkimeli topraklarda yetiştirebilmektedir

(<http://www.caykur.gov.tr/UserDir/dokuman/Apk/2009%20%C3%87ay%20Sekt%C3%B6r%C3%BC%20Raporu.pdf>, Erişim Tarihi: 11 Temmuz 2011).

Dünyada Hindistan, Çin, Sri Lanka, Endonezya, Kenya ve Japonya çay bitkisinin yoğun olarak üretildiği ve yaygın yetiştirildiği ülkelerdir. Türkiye ile birlikte toplam 30 kadar ülkede ekonomik düzeyde çay üretimi gerçekleştirilmektedir

(<http://www.caykur.gov.tr/UserDir/dokuman/Apk/2009%20%C3%87ay%20Sekt%C3%B6r%C3%BC%20Raporu.pdf>, Erişim Tarihi: 11 Temmuz 2011 ).

Dünyada çay üretimi az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yapılmaktadır. Bu ülkelerin çoğunda üretim maliyeti düşüktür, ülkemizde kuru çay maliyeti bu ülkelerin üzerinde seyretmektedir. Ülkemizde üreticilere ödenen hammadde fiyatı 3 kat, personel gideri 5 kat ve üretim maliyeti 4-5 kat daha fazladır (<http://www.rizecity.com/cay-hakkında/540-cay-tarimi-ve-sanayisi.html>).

Çayın bir diğer özelliği de dünyada sudan sonra en fazla içilen ve içme alışkanlığı gün geçtikçe artan gıda ve içecek maddesi olmasıdır. 5000 yıldan beri bilinen insan hayatının her noktasında yer alan çay bitkisi çay kültürünü oluşturmaktadır (<http://www.biriz.biz/cay/turkcay.htm>, Erişim Tarihi: 11 Temmuz 2011 ).

#### **5.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Süreci ve Yöntemi**

Türkiye'nin Rize ilinde yer alan çay işletmelerinde Çaykur, Erçay, Karsan Anonim Şirketi, Neşeçay, Filizçay firmalarının yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda olumlu cevap alınmıştır. Araştırma verileri bu firmaların yönetici ve diğer çalışanları olmak üzere bütün elemanlarına uygulanan anketler sonucunda elde edilmiştir.

Anketler firma yöneticilerine çalışan sayısınca yüz yüze görüşme yöntemiyle ulaştırılmış ve yöneticiler tarafından çalışanlara uygun zamanlarında doldurulmak üzere dağıtılmıştır.

Yöneticilere ulaştırılan 300 anketten 198 anket geri dönmüş ve geçerli kabul edilmiştir. Analizler 198 anket aracılığı ile elde edilen veriler üzerinde yapılmıştır. Veriler 2010 Haziran- Eylül ayları arasında toplanmıştır.

#### **5.5. ANKETİN YAPISI VE HAZIRLANMASI**

Verilerin toplanmasında kullanılan anket formu 24 sorudan oluşmaktadır. Formun üst kısmında anketin amacı ve nerede kullanılacağına ilişkin açıklama yer almaktadır. Anket formunun birinci bölümünde 6 soru örgütsel kültürü ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. İkinci bölümdeki 11 soru yenilikçiliği ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde örgütsel performansı ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Anket formunda bulunan son 5 soru cevaplayıcıların demografik özelliklerini ve firmalara ait genel bilgileri ölçmeye yöneliktir. Anket formunun birinci, ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan sorular 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçeklendirilmiştir.

Soruların kolay anlaşılabilir şekilde kısa ve sade yazılmasına dikkat edilmiştir. Anket formu cevaplayıcıların daha rahat yanıtlayabileceği şekilde tasarım yapılmıştır. Hazırlanan anket formu (Ek 1)'de yer almaktadır.

## 5.6. DEĞİŞKEN ÖLÇÜMLERİ

### 5.6.1.Örgütsel Kültür

Örgütsel kültürü ölçmek için Chang ve Lin (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte yer alan ifadeler 7'li Likert ölçeğinden 5'li Likert ölçeğine

(5= Kesinlikle katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Ne Katılıyorum, Ne katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum) uyarlanarak ölçeklendirilmiştir. Ankette yer alan bütün ölçekler orjinalinden yeniden tercüme yöntemi ile Türkçe'ye çevrilmiştir.

Örgütsel kültür ölçeğini oluşturan ifadeler şu şekildedir:

1. Yöneticilerimiz, yenilik yapma ve risk alma cesaretine sahiptir.
2. Yöneticilerimiz, çalışanların gelişmesi ve yenilik yapmasına aktif olarak önderlik eder.
3. Yöneticilerimiz, yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli anlayış ve vizyona sahiptir.
4. Çalışanlarımız daima bazı zorluklarla yüz yüze kalırlar bu zorluklardan yeni şeyler öğrenirler.
5. Firmamız çalışanlarının benzersiz (kendine özgü) olmasına çok dikkat eder ve çalışanları yenilik yapma konusunda cesaretlendirilir.
6. Şirketimiz risk almak için isteklidir ve bu konuda gerçekten hırslı ve enerjiktir.

### 5.6.2. Yenilikçilik

Yenilikçiliği ölçmeye yönelik 11 sorudan oluşan ifadeler, Dorrach ve Jardine (2002) tarafından geliştirilen ölçekten alınmıştır. 5'li Likert ölçeği (5= Kesinlikle katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Ne Katılıyorum, Ne katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum) uyarlanarak ölçeklendirilmiştir. Yenilikçiliği ölçmeye yönelik sorular ankette ikinci bölümde yer almaktadır.

Yeniliği ölçmeye yönelik sorular ankette kullanılan ifadeler şu şekildedir:

1. Pazardaki mevcut hizmetlere kıyasla, daima tüketicinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürün veya hizmetler sunarız.
2. Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize sürekli, yenilerini ekleriz.
3. Hakkında yeterli teknolojik bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de müşterilerimize sunarız.
4. Var olan ürün veya hizmetlerimizi sık sık yeniden konumlandırırız.
5. Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırılması ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz.
6. Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz.
7. Mevcut ürün ya da hizmetlerimizi sıklıkla geliştiririz.
8. Genelde, pazardaki ürün ya da hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.
9. Hakkında yeterli iş deneyimi ve bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de müşterilerimize sunarız.
10. Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz.
11. Sürekli olarak, daha önce girmediğimiz yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz.

## **5.7. ANALİZ YÖNTEMİ**

Toplanan verilerin değerlendirilmesi SPSS 14,0 paket programı ile yapılmıştır. İlk olarak örnekleme ait bazı tanımlayıcı bilgilere ulaşabilmek için frekans dağılımları ve yüzde analizleri yapılmıştır. Daha sonra ankette yer alan örgütsel kültür, yenilikçilik ve örgütsel performans sorularına ilişkin güvenilirlik ve faktör analizi yapılmıştır. Bununla beraber değişkenler arası ilişkilerin varlığını ve bağımlılığının şiddetini belirlemeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak da araştırma modelinde yer alan hipotezleri test edebilmek için regresyon analizi uygulanmıştır.



**Tablo 5.1.** Demografik Özellikler

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	36	18,18
Erkek	155	78,28
<b>Yaş</b>		
20-25	35	17,67
26-30	36	18,18
31-35	23	11,61
36-40	25	12,62
41-45	19	9,59
46-50	25	12,62
51-55	17	8,58
56-60	11	5,55
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	30	15,15
Lise	61	30,80
Ön lisans	3	1,51
Lisans	95	47,97
Yüksek Lisans	2	1,01

Anketi cevaplayan kadınların oranı (% 18,18), erkeklerin oranı (%78,28)'dir. Yaş dağılımına bakıldığı zaman 20-25 (% 17,67) ve 26-30 (% 18,18) arasındadır. Anketi cevaplayanların eğitim durumu incelendiğinde %15,15'i ilköğretim, %30,80'i lise, %1,51'i ön lisans, %47,97'si üniversite, %1,01'i de yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.2.** Çalışanların Bölümlerine İlişkin İstatistikler

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Bölüm</b>		
Pazarlama	11	5,55
Üretim	30	15,15
Kalite Kontrol	4	2,02
Muhasebe	16	8,08
Paketleme	40	20,20
Personel	24	12,12
Ar-Ge	4	2,02
Finans	2	1,01
Bilgi İşlem	1	0,50
Bakım, Onarım, Makine	11	5,55
Proje, Enerji	8	4,04
Tarım	6	3,03
Diğer	37	18,68

Cevaplayıcıların çalıştığı bölüm incelendiğinde ise çoğunluk olarak paketlemede %20,20, diğerde %18,68, üretimde %15,15 ve personelde %12,12 şeklindedir. İşletmelerin faaliyet sürelerinde ise 1ay ile 5 yıl arasında yer alan zaman diliminde % 42,42 olduğu gözlenmektedir.

### **5.7.1. Örgütsel Kültür ve Yenilikçilik Faktörlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

Tablo 5.3'te örgütsel kültür faktörlerine ilişkin ifadelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmalarına bakıldığı zaman verilen cevapların 3 ile 3,5 arasında yoğunlaştığı yani katılıyorum seçeneğine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 5.4'te yer alan analiz sonuçlarına göre ifade- bütün ilişkisi değeri 0.40'ın altında bulunan örgütsel kültürün 4. ifadesi ölçekten çıkartılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha

değerinin 0.889 olarak hesaplanması örgütsel kültür ölçeğinin güvenilirliği açısından içsel tutarlılığın yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.3. Örgütsel Kültür Faktörlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>Örgütsel Kültür</b>		
1. Yöneticilerimiz, yenilik yapma ve risk alma cesaretine sahiptir	3,56	1,22
2.Yöneticilerimiz, çalışanların gelişmesi ve yenilik yapmasına aktif olarak önderlik eder.	3,50	1,12
3.Yöneticilerimiz, yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli anlayış ve vizyona sahiptir.	3,39	1,04
5. Firmamız çalışanlarının benzersiz (kendine özgü) olmasına çok dikkat eder ve çalışanları yenilik yapma konusunda cesaretlendirilir.	3,05	1,23
6. Şirketimiz risk almak için isteklidir ve bu konuda gerçekten hırslı ve enerjiktir.	3,05	1,15
*Ölçek: 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”; 5 = “Kesinlikle Katılıyorum”		
Alpha: 0.889		

**Tablo 5.4. Yenilikçilik Faktörlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>Yenilikçilik</b>		
1. Pazardaki mevcut hizmetlere kıyasla, daima tüketicinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürün veya hizmetler sunarız.	4,00	0,98
2. Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize sürekli yenilerini ekleriz.	3,79	0,99
4. Var olan ürün veya hizmetlerimizi sık sık yeniden konumlandırırız.	3,49	0,93
5. Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırılması ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz	3,04	1,09
6. Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz.	3,28	1,08
7. Mevcut ürün ya da hizmetlerimizi sıklıkla geliştiririz.	3,37	1,03
8. Genelde, pazardaki ürün ya da hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.	3,27	1,24
10. Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz.	3,50	0,95
11. Sürekli olarak, daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz.	2,90	1,11
*Ölçek: 1 = “Kesinlikle Katılmıyorum”; 5 = “Kesinlikle Katılıyorum”		
Alpha: 0.867		

Tablo 5.4’te yenilikçilik faktörlerine ilişkin ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapmalarına bakıldığı zaman verilen cevapların ortalaması 2 ifade dışında 3

ile 4 arasında yoğunlaştığı yani katılıyorum seçeneğine yakın olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda 3. ve 9. ifadelerle ilişkin ifade- bütün ilişkisi değerleri 0.40'ın altında çıktığı için bu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değerinin 0.867 olması yeniliçiliğin güvenilirlik açısından içsel tutarlılığının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

### 5.7.2. Örgütsel Kültür ve Yenilikçiliğe İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Tablo 5.5'te örgütsel kültür değişkenlerine ilişkin 6 ifade için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel kültür ile ilgili ifadelerin tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Örgütsel kültür değişkenlerine ilişkin ifadelerden faktör yükü 0.40'ın altında bulunan örgütsel kültürün 4. ifadesi ölçekten çıkarılmıştır. Analizler sonucunda açıklanan varyans 69,374, KMO değeride 0,863'dir.

**Tablo 5.5. Örgütsel Kültür Faktörlerinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları**

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
<b>Faktör 1: Örgütsel Kültür</b>			
1. Yöneticilerimiz, yenilik yapma ve risk alma cesaretine sahiptir	0.844	69,374	0.889
2. Yöneticilerimiz, çalışanların gelişmesi ve yenilik yapmasına aktif olarak önderlik eder.	0.853		
3. Yöneticilerimiz, yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli anlayış ve vizyona	0.870		

sahiptir.

5. Firmamız çalışanlarının benzersiz 0.796

(kendine özgü) olmasına çok dikkat eder ve çalışanları yenilik yapma konusunda cesaretlendirilir.

6. Şirketimiz risk almak için isteklidir ve bu 0.799

konuda gerçekten hırslı ve enerjiktir.

---

KMO: 0.836  $p < 0.001$

sd: 10

$p = 0.001$

---

Tablo 5.6’da güvenilirlik analizi sonucunda yenilikçilik değişkenlerine ilişkin 9 ifade için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yenilikçilik üzerine yapılan faktör analizinde 9 ifade için 2 alt faktör oluşturulmuştur. İlk faktör mevcut ürünlerdeki iyileşmeye yönelik yenilikler, ikinci faktör de tüketiciye avantaj sağlayan yenilikler şeklinde adlandırılmıştır. Faktör yükleri 0.40’ın altında bulunan yenilikçiliğin 3. ve 9. ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır. Mevcut ürünlerdeki iyileşmeye yönelik yeniliklerin açıklanan varyansı 30,562, tüketiciye avantaj sağlayan yeniliklerin açıklanan varyansı ise 28,956’dır. Elde edilen KMO değeri de 0,855’tir.

**Tablo 5.6. Yenilikçilik Faktörlerinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları**

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha
<b>Faktör 1: Mevcut Ürünlerdeki İyileşmeye Yönelik Yenilikler</b>			
1.Pazardaki mevcut hizmetlere kıyasla, daima tüketicinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürün veya hizmetler sunarız.	0.798	30.562	0.867

2. Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize 0.843  
sürekli yenilerini ekleriz.

4. Var olan ürün veya hizmetlerimizi sık sık 0.710  
yeniden konumlandırırız.

10. Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere 0.529  
kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan  
ürün veya hizmetler geliştiririz.

---

**Faktör 2: Tüketiciye Avantaj Sağlayan**

**Yenilikler**

5. Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırılması 0.828 28.956  
ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık  
değiştiririz

6. Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda 0.557  
değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler  
geliştiririz.

7. Mevcut ürün ya da hizmetlerimizi sıklıkla 0.532  
geliştiririz.

8. Genelde, pazardaki ürün ya da 0.779  
hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.

11. Sürekli olarak, daha önce girmediğimiz 0.641  
yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz.

---

KMO: 0.855  $p < 0.001$

sd: 36

$p = 0.001$

---

Demografik değişkenlerin kategorilerine göre yenilikçilik ve kültür algılarının değişiklik gösterip göstermediğini ölçmek için t testi ve Anova analizleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı sonucuna varıldığı için test sonuçlarına yer verilmemiştir.

### 5.7.3. Korelasyon Analizi Sonuçlar

Korelasyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. İki değişken arasındaki ilişki neden sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir. Modelde yer alan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin dereceleri incelenmiştir.

**Tablo 53.7.** Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4
1. <b>Örgütsel Kültür</b>				
2. <b>Mevcut Ürünlerdeki İyileştirmeye Yönelik Yenilikler</b>	,571**			
3. <b>Tüketiciye Avantaj Sağlayan Yenilikler</b>	,582**	,659**		
4. <b>Karlılık</b>	,471**	,403**	,379**	
5. <b>Büyüme Hızı</b>	,450**	,376**	,379**	,702**

\*\*p<0,01

Tablo 5.7.'de verilen korelasyon katsayıları değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini göstermektedir. %1 anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu görülmektedir. Tablo 5.7.'deki korelasyon katsayıları dikkate alındığında, ikili seviyede incelenen değişkenlerin hepsinin arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 5.7.'ye göre %1'lik anlam düzeyinde en yüksek ilişkinin (0,702) ile büyüme hızı ve örgütsel kültür arasında olduğu görülmektedir.



#### 5.7.4. Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 5.8.'de araştırma hipotezlerinin test edildiği regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır. Araştırma hipotezini test etmek için beş ayrı regresyon modeli kurulmuştur.

**Tablo 5.8. Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Standart Sapma	$\beta$	t	p
<b>1.Model (Bağımlı Değişken: Yenilikçilik Tek Boyut)</b>					
Sabit	1,801	0,149		12,052	,001
Örgütsel Kültür	,482	0,43	0,63	11,180	,001
R=0,63    R <sup>2</sup> =0,39					
F=124,198    p<0,001					
<b>2.Model (Bağımlı Değişken: Mevcut Ürünlerdeki İyileşmeye Yönelik Yenilikler)</b>					
Sabit	2,191	0,162		13,520	,001
Örgütsel Kültür	,453	0,47	0,571	9,670	,001
R=0,571    R <sup>2</sup> =0,326					
F=93,509    p<0,001					
<b>3. Model (Bağımlı Değişken: Tüketicilere Avantaj Sağlayan Yenilikler)</b>					
Sabit	1,487	0,179		8,320	,001

Örgütsel Kültür	,506	0,052	0,582	9,187	,001
-----------------	------	-------	-------	-------	------

---

R=0,582    R<sup>2</sup>=0,339

F=96,381    p<0,001

---

#### 4. Model (Bağımlı Değişken: Karlılık)

Sabit	1,107	0,297		3,373	,001
-------	-------	-------	--	-------	------

Örgütsel Kültür	0,365	0,082	0,362	4,444	,001
-----------------	-------	-------	-------	-------	------

Yenilikçilik	0,269	0,109	0,201	2,472	,014
--------------	-------	-------	-------	-------	------

---

R=0,512    R<sup>2</sup>=0,263

F=32,761    p<0,005

---

#### 5. Model (Bağımlı Değişken: Büyüme Hızı)

Sabit	1,254	0,307		4,089	,001
-------	-------	-------	--	-------	------

Örgütsel Kültür	0,338	0,085	0,329	3,977	,001
-----------------	-------	-------	-------	-------	------

Yenilikçilik	0,283	0,113	0,207	2,502	,013
--------------	-------	-------	-------	-------	------

---

R=0,487    R<sup>2</sup>=0,237

F=28,750    p<0,005

---

Örgütsel kültürün yenilikçilik üzerine etkisini incelemek için öncelikle yenilikçilik tek bir boyut olarak ele alınmıştır ve birinci modelde örgütsel kültürün firmanın yenilikçilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. İkinci ve üçüncü modellerde örgütsel kültürün, firma yenilikçi alt boyutları olan mevcut ürünlerdeki iyileştirmeye yönelik yeniliklerin ve tüketiciye yönelik yeniliklerin etkileri tek tek test edilmiştir.

Analiz sonucunda her üç modelinde anlamlı olduğu görülmektedir (1. model için  $F=124,198$ ,  $p<0,001$ ; 2. model için  $F = 93,509$ ,  $p < 0,001$ ; 3. Model için  $F=96,381$ ,  $p<0,001$ ).

Örgütsel kültürün bağımlı değişkeni olan yenilikçilik ve alt boyutlarının açıklayıcılığına bakıldığında ise orta düzeyde etkileyici açıklayıcılığa sahiptir (1. model  $\beta=0,63$ ).

Bu sonuçlar göstermiştir ki örgütsel kültürün yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Dolayısıyla birinci hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel kültürün ve yenilikçiliğin örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemek için iki ayrı regresyon denklemi analiz edilmiştir. İlk olarak yenilikçik örgütsel kültürün yenilik karlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir (4. model) Buna göre örgütsel kültür ve yenilikçiliğin karlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür (4. model  $F=32,761$ ,  $p<0,001$ ). Bu modelde örgütsel kültürün karlılık üzerindeki açıklayıcılığı  $0,36$  ( $p<0,001$ ), yenilikçiliğin açıklayıcılığı  $0,20$  ( $p<0,001$ ) olduğu görülmektedir. İkisinin birlikte etkisinin de %51 olduğu ( $R=0,51$ ) olduğu görülmüştür.

Beşinci modelde ise örgütsel kültürü ve yenilikçiliğin büyüme hızı üzerinde etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonucunda her iki bağımsız değişkenin büyüme hızı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $F=28,750$ ,  $p<0,001$ ). Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri tek tek incelenmiştir. Örgütsel kültürün  $0,33$ , yenilikçiliğin  $0,21$  oranında büyüme hızını etkilediği görülmüştür. Her iki modelin sonuçları örgütsel kültürün örgütsel performans üzerindeki anlamlı etkisini ifade eden ikinci hipotez, yenilikçiliğin örgütsel performans üzerindeki anlamlı etkisini ifade eden üçüncü hipotez ve her iki değişkenin birlikte örgütsel performans üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu ifade eden dördüncü hipotezin de anlamlı olduğunu görülmektedir.

## 5.8. SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLAR

Günümüzde giderek daha yoğun şekilde hissedilen küreselleşme karşısında işletmeler rakiplerine karşı farklı bir duruş sergilemek ve ayakta kalmak için çalışmaktadırlar. İşletmeler bu farklılığı yaratabilmek için yenilikçiliğe ağırlık vermektedirler. Yenilikçiliğin en doğru şekilde hızlı ve uyum içinde gerçekleşebilmesi için örgütsel kültürün yenilikçi bir yapıya dönüştürülmesi gerekmektedir. Yenilikçi örgüt kültürünü benimseyen işletmelerin örgütsel performansı önemli ölçüde etkilemektedir.

Yenilikçilik, hem işletmelerin hem de ülkelerin rekabetçi olabilmelerinde etkili olan faktörler arasında yer almaktadır. İşletmelerin ve ülkelerin bu rekabetçi ortamda yapacakları yeniliklerin daha başarılı bir hal alabilmesi için yenilikçiliği destekleyen örgütsel kültürü benimsemeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada örgütsel kültür ve yenilikçiliğin örgütsel performansa etkileri ve değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda örgütsel kültür, mevcut ürünlerdeki iyileşmeye yönelik yapılan yenilikler, tüketiciye avantaj sağlayan yenilikler, büyüme hızı ve karlılığın %1 anlamlılık düzeyinde ilişki görüldüğü için aralarında pozitif yönlü ilişkiler olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri test etmek için kurulan beş ayrı regresyon analizi modeli sonucunda örgütsel kültürün örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, yenilikçiliğin örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, örgütsel kültürü ve yenilikçiliğin birlikte örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisi olduğunu ortaya konulmaktadır.

Chang ve Lin 2007'de yapmış oldukları çalışma sonucunda örgütsel kültürleri esnek ve dışa dönük işletmelerin yenilikçilik üzerine yoğunlaşmaları diğer kültürlerle göre daha etkin olduklarını ortaya koymışlardır. Bu çalışma sonucunda da örgütsel kültürün yenilikçilik üzerindeki etkisi 0,63 olduğu ortaya koyulmuştur. Elde edilen bu sonuç orijinal çalışmanın sonucuyla örtüşmektedir. Örgütsel kültür ve yenilikçiliğin arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yenilikçiliğin örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü ilişkileri olduğunu ortaya koyan Despan  ve Farley'in 2004 yılında yaptığı çalışmada, analiz sonrasında elde edilen Cronbach Alfa değeri 0,62 dir. Yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değeri ise 0,867 dir. Despan  ve Farley'in  l eğine göre güvenilirlik açısından içsel tutarlılığın bu çalışmada daha yüksek olduğu görülmektedir (Despan  ve Farley, 2004: 10).

Hult, Hurley ve Knight'ın 2003 yılında yenilikçiliğin performans üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik yapmış oldukları çalışma sonucunda yenilikçiliğin örgütsel performans üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Yenilikçiliğin  rg tsel performans üzerindeki etkisi Hult, Hurley ve Knight çalışmasında 0.18 çıkmıştır. Bu  alışma sonucunda ise yenilikçiliğin örgütsel performans üzerindeki etkileri karlılık ve büyüme hızı olarak iki regresyon modeli oluşturularak incelenmiştir. Yenilikçiliğin karlılık üzerindeki açıklayıcılığının 0,20, yenilikçiliğin büyüme hızı üzerideki açıklayıcılığının ise 0,21 oranında olduğu görülmektedir (Hult, Hurley ve Knight, 2003: 435).

Bu  alışma Rize ilinde faaliyet gösteren çay işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Elde edilen sonuçlar literatürde daha önce yapılan çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir. Yenilikçiliği  rg tsel kültüre ve yönetim süreçlerine uyarlayan işletmeler başarılı işletmelerdir. Işletmelerin uygun şartları sağladıktan sonra yenilikçiliğe yönelmeleriyle örgütsel performansı arttırmaları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Bu  alışma ile örgütsel kültür ve yenilikçiliğin örgütsel performans üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Yenilikçi  rg t kültürüne sahip olan işletmelerin başarılı yenilik çalışmaları sonucunda örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü bir seyrin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Rize ilindeki çay işletmelerinde yapılan bu çalışmanın sonuçları dikkate alındığı zaman işletmelerin performanslarını artırabilmeleri için g cl  bir örgütsel kültürlere ve yenilikçiliğe sahip olması gerekmektedir. Rize ilindeki çay işletmelerinde gerçekleştirilen bu araştırmaya yönelik yapılan analizler doğrultusunda elde edilen sonuçlara göre örgütsel kültür ve yenilikçilik değerlerini

koruyan işletmelerin gelecekteki performansları için büyük önem taşıdığı ortaya konulmaktadır.

### **5.8.1. Uygulayıcılara Öneriler**

İşletmelerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve örgütsel performanslarını arttırabilmeleri için örgütsel kültüre ve yenilikçiliğe gereken önemi vermeleri gerekmektedir.

Örgütsel kültür ve yenilikçilik işletme faaliyetlerinin en önemli unsurlarındandır. Literatürde yer alan bilgilere göre örgütsel kültür işletmelerin yenilikçilik hareketlerindeki en önemli etmenlerden bir tanesidir. Yenilikçi örgüt kültürüne sahip işletmeler yapmış oldukları ürün, hizmet veya süreç yeniliklerinin örgütsel performans üzerinde etkilerini ortaya koymaktadır.

Yenilikçi örgüt kültürüne sahip olan işletme çalışanları müşteri istek, ihtiyaç ve taleplerine göre hareket edebilmesi, rakipleriyle rekabet ortamını sıcak tutabilmesi ve bütün bunları yapabilecek değişimlere karşı uyum hızını ayarlayabilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu çalışma doğrultusunda işletme yönetici ve çalışanlarına örgütsel kültür ve yenilikçiliğin örgütsel performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Rize ilinde bulunan çay işletmelerinde yapılan bu çalışmanın sonuçları doğrultusunda Rize örnekleme göz önünde bulundurularak benzer özellikte yer alan bölgelerdeki orta ve küçük ölçekli işletmelerin örgütsel kültür, yenilikçilik ve performans arasındaki ilişkileri doğrultusunda ortaya çıkan ipuçları sayesinde literatüre ve daha sonra bu konu üzerinde yapılacak olan çalışmalara yardımcı olması açısından büyük önem arz etmektedir.

### **5.8.2. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler**

Çalışma da bazı kısıtlar mevcuttur. Çalışma Rize ilindeki çay fabrikalarında çalışanlardan toplanan veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreninin tek bir bölgede ve tek bir sektör ile ilişkilendirilerek toplanması araştırmanın kısıtlarından bir tanesidir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular araştırma kapsamındaki işletmelerin hem kendi sektöründeki işletmelere hem de farklı sektördeki işletmelere yönelik olarak genelleştirilebilir özellik göstermemektedir. Daha genel sonuçlara varabilmek için gelecek çalışmaların daha büyük örneklemeler üzerinde uygulanması ve farklı sektörlerde de bu tür çalışmaları uygulayarak bulguların karşılaştırılması daha net sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu çalışmanın literatüre ve daha sonra bu konu üzerinde çalışacak olan araştırmacılara önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Acar, A.C., ve Benligiray, S. (2009). *Performans ve Ücret Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1935, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1016, Eskişehir

Adanır, O. (2003). *Kültür ile Zihniyet*, Doğu Batı Düşünce Dergisi, No: 23, ss.23-34

Adner, R. ve Levinthal, D. (2001). *Demand Heterogeneity and Technology Evolution: Implications for Product and Process Innovation*, Management Science, C: 47, No: 5, ss. 614.

Akal, Z. (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara

Altun, Ş. (2007). *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler*, MediaCat, İstanbul

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya

Anderson, N, Öneş, D.S., Sinangil, K.H. ve Viswesvaran, C. (2009). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi*, Literatür Yayınları 1. Baskı ss. 463- 479.

Araştırma Nedir? <http://www.anlambilim.net/arastirma-nedir-5775.htm>, 20 Temmuz 2011

Aşkun İ.C. ve Tokat, B. (2003). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, Eğitsel Yayın, İstanbul

Ateş, M.R. (2007). *İnovasyon Hayat Kurtarı*, Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş. İstanbul

Atik, H. (2005). *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*, PEGEM Personel Eğitim Merkezi, 3. Baskı Ankara

Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi

Bakan, İ., Büyükbeşe T. ve Bedestenci Ç. (2004). *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul



- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası*, Çeviren: Ahmet Kardam, BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, Yayın No: 391, İstanbul
- Barney, J.B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Upper Saddle River, New Jersey
- Baş, İ.M. ve Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları 435, Ankara
- Başaran, İ.T. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Başat, H.T. (2010). *Performans Prizması*, SistemYayıncılık, 1. Baskı, İstanbul
- Benligiray, S. (1999) *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1174, İktisadi İdari Bilimler Yayınları Fakültesi Yayınları, Yayın No: 164, Eskişehir
- Biemans, W. ( 1992). *Managing Innovation within Networks*, Routhledge Inc., London.
- Bozkurt, G. (2003). *Kültürün Abc'si*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- Branzei, O. ve Vertinsky, I. (2006). *Strategic Pathways to Product Innovation Capabilities in SMEs*, Journal of Business Venturing, C: 21, No: 1, ss.77.
- Calori, R. ve Sarnin, P. (1991) *Corporate Culture and Economic Performance: A Fresh Study*, Organization Studies, C: 12, No: 1. ss. 49-74
- Cameron, K.S. (1986) *Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict Conceptions of Organizational Effectiveness*, Management Science, C: 32, No: 5 ss.539-540
- Can, H. (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, Yayın No:130, İstanbul
- Carton, R.B. ve Hofer, W. (2006). *Measuring Organizational Performance, Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Reserch*, Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom
- Çay Sektörü Raporu 2009,  
<http://www.caykur.gov.tr/UserDir/dokuman/Apk/2009%20%C3%87ay%20Sekt%C3%B6r%C3%BC%20Raporu.pdf>, 11 Temmuz 2011
- Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. New Jersey: Prentice Hall.
- Damapour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effect of Determinants and Moderators, Academy of Management Journal, C: 34, No: 3 ss.555-590

Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Mehmet%20%C4%B0NCE/319-340.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Mehmet%20%C4%B0NCE/319-340.pdf), 17 Kasım 2011

Demirci, A.E. ( 2010). *Yenilik Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2143, Açıköğretim Fakültesi YayınNo: 1171, Eskişehir

Despandé, R. ve Farley, J.U. (2004). *Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey*, International Journal of Resarch in Marketing No: 21, ss.10

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No: 659, 7. Baskı, İstanbul

Edgar H. Schein E.H. (1965) *Örgütsel psikoloji*. Çeviren Aylin Sağtürk Şan Öz-Alp (1976)1. Baskı Kalite matbaası, Ankara

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Nova Basın Yayım Dağıtım, Ankara.

Eren, E. (1982). *İşletmelerde Yenilik Politikası: Kuram ve Uygulamada Yenilik*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2884, İşletme Fakültesi Yayın No: 127, Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Yayın No: 4, İstanbul

Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,Yayın No: 1203, 6. Baskı, İstanbul

Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No: 1865, 8.Baskı, İstanbul

Etkin Süreç Yönetimi & ISO 9001: 2000, [http://www.ormanendustri.net/wp-content/uploads/2010/01/etkin\\_sarec\\_yonetimi.pdf](http://www.ormanendustri.net/wp-content/uploads/2010/01/etkin_sarec_yonetimi.pdf), 17 Kasım 2011

Freeman, C. ve Soete, L. (2003). *The Economics of Industrial Innovation*, Çeviren: Ergun Türkcan, TÜBİTAK Yayınları, Ankara

Gaynor, H. (1996), *Handbook of Technology Management*, McGrawhill Companies, New York.

Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Girişimcilik,[http://www.yenilesim.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=65:giriimcilik&catid=27:girisimcimakale&Itemid=2](http://www.yenilesim.org/index.php?option=com_content&view=article&id=65:giriimcilik&catid=27:girisimcimakale&Itemid=2), 22 Temmuz 2011

Griffin, A. ve Page, A. L. (1996) *PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failur*, Journal of Product İnnovation Manangement, C: 13, No: 6, ss. 485-488.

Güleş, H.K. ve Bülbül H. (2004). *Yenilikçilik*, Nobel Yayınları, 1.Baskı, Ankara

Günümüz İşletmelerin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık, [http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_1/C2-S1-M7.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M7.pdf) , 17 Kasım 2011

Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006).*Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 971, Ankara

Güvenç, B. (2002). *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul

Hammer, M. ve Champy, J. (1996) *Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, Çeviren: Gül Sinem, Sabah Kitapları, İstanbul

Haviland, W.A. (2002). *Kültürel Antropoloji*, Çeviren: Hüsamettin İnanç ve Seda Çiftçi, Kaknüs Yayınları, İstanbul

Hicks, G.H. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çeviren: Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin 3. Baskı Turhan Kitabevi, Ankara

Hollins, B. (2000) “*Why The Resistance To Long-term innovation Management?* “ International Journal of innovation Management, C: 4 No: 2, ss.136 (özel sayı)

Hult, G.T., Hurley, R.F. ve Knight, G.A. (2003). Innovativeness: It Antecedents and Impact on Bussiness Performance, Industrial Marketing Management, No: 33, ss.436

İnovasyon, <http://www.focuinnovation.net/Innovation.aspx>, 22 Temmuz 2011

İnovasyon, <http://www.resimkalemi.com/duzen-kurgu-yapim-kusaklari-ve-ornek-calismalar/5239-urun-inovasyonu.html>, 29 Temmuz 2011

İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? <http://www.emsad.org.tr/tr1/2908.pdf>, 17 Kasım 2011

İşletmelerde Eğitimin Önemi, <http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=270&T=5>, 17 Kasım 2011

İşletmelerde İnovasyon Performans İlişkinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, <http://www.girisim.com.edu.tr/dergi/5in2/cyavuz.pdf>, 4 Ağustos 2011

İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon,  
<http://www.ikademi.com/takim-kurma/668-isletmelerde-takim-calismasi-yoluyla-motivasyon.html>, 17 Kasım 2011

Kırım, A. (2008). *İnnovasyon Dersleri*, OM Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No: 2323, İstanbul 12. Baskı

Kotter, J.P ve Heskett, J.L. (1992) *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York

Köse, S., Tetik, S. ve Cuma E. (2001). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*, Yönetim Ekonomi Dergisi, C: 7, No: 1, ss.220-234

Kuczmarski, T. Middlebrooks, A. and Swaddling, J. (2001). *Innovating the Corporation: Creating Value for Customers and Shareholders*, NTC Business Books, NTC/Contemporary Publishing Group

Kurt, T. (2010). “Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kültür Çeşitleri, <http://www.main-board.eu/genel-konular/261490-kultur-cesitleri.html>, 28 Aralık 2010

Kültür Nedir?, <http://www.msxlabs.org/forum/soru-cevap/290949-kultur-nedir-kulturel-farkliliklar-hakkinda-bilgi-verir-misiniz.html>, 28 Aralık 2010

Kültür Psikolojisi,  
[http://www.donumkonagi.net/makale.asp?id=4807&baslik=kultur\\_cesitleri&i=kultur\\_psikolojisi](http://www.donumkonagi.net/makale.asp?id=4807&baslik=kultur_cesitleri&i=kultur_psikolojisi), 28 Aralık 2010

Luecke, R. (2008) *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. Çeviren: Turan Parlak Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1. Baskı, İstanbul

Maddi Kültür Öğeleri Nelerdir?, <http://www.msxlabs.org/forum/soru-cevap/210044-maddi-kultur-ogeleri-nelerdir.html>, 28 Aralık 2010

Marcoulides, G.A. ve Heck, R.H. (1993) Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model, *Organization Science*, C: 4, No: 2, ss. 209-225

Martins, E.C. ve Terblanche, F. (2003) *Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation*, *European Journal of Innovation Management* C: 6, No: 1, ss.67

McLaughlin, P., Bessant, J. ve Smart, P. (2005). Developing an Organizational Culture That Facilitates Radical Innovation In A Mature Small To Medium Sized Company: Emergent Findings ss.5

McLaughlin, P., Bessant, J. ve Smart, P., Developing An Organizational Culture That Facilitates Radical Innovation In A Mature Small To Medium Sized Company: Emergent Finding(Çevrimiçi)  
<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/858/2/SWP0405.pdf>, 30 Temmuz 2011

Mole, K. ve Worrall, L. (2001). *Innovation, Business Performance and Regial Competitiveness In The West Midlands Business Survey*, European Business Review, C: 13, No: 6, ss.360

Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve Kobi'ler*, Gazi Kitabevi Tic Ltd.Şti., Ankara

Nam, S. How Innovation Willingness Influences The Public Organizational Performance Relationship: Developments In How Stakeholders (External Organizational Factors) and Internal Management Affect Performance, (Çevrimiçi)  
<http://gradworks.umi.com/32/93/3293900.html>, 11 Ağustos 2011

Oden, H.W. (1997). *Managinig Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship*, Quorum Books, Westport, Connecticut, London.

O'Reilly, C.A., Chatman, J. ve Caldwell, D.F. (1991) *People and Organizatinal Culture: A Profil Comparison Approach to Asssing Person Organization Fit*, *Academy of Management Journal*, C: 34, No: 3, ss.489.

O'Reilly, C.A. ve Tushman, M.L. (1997) *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Ortak İçerik,  
[http://www.icisleri.gov.tr/ortak\\_icerik/www.icisleri/tid462syi.pdf#page=158](http://www.icisleri.gov.tr/ortak_icerik/www.icisleri/tid462syi.pdf#page=158),  
13Temmuz 2011

Oslo Klavuzu Işığında Yenilik,  
[http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_Presentation.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Presentation.pdf)13 Temmuz 2011

Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetimi, <http://www.caginpolisi.com.tr/19/53-54.htm>, 17 Kasım 2011

Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti. 1. Baskı, İstanbul

Özkalp, E. ve Kirel Ç. (2007). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1468, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 782, Eskişehir 4. baskı

Palmer, M.J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Çeviren: Doğan Şahinler, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti. 1.Baskı, İstanbul

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000) *Etkili Yönetim Becerileri: Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Yargı Yayınevi, Yayın No: 35, Ankara

Robbins, S.P. ve Barnwell, N. (2002) *Organisation Theory: Concepts and Cases*, Prentice Hall, Australia

Rolstadas, A. (1998) *Enterprise Performance Measurement*, International Journal of Operation & Production Management, C: 18, No: 9/10, ss. 991-992

Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 265, Ankara

Sarihan, H.İ. (1998). *Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yayınları, Yayın No: 002, İstanbul

Schein, H.E. (1965) *Örgütsel psikoloji*. Çeviren: Aylin Sağtürk Şan Öz-Alp (1976) Kalite Matması, 1. Baskı, Ankara

Schein, E.H., (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Schermon, J.R. (1996) *Management Today*, J.Willey Sons Inc, Canada

Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, ss.16.

Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya

Şimşek, N. Ve Fidan M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Tablet Kitabevi, Konya

Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara  
Strateji Nedir?

<http://www.dataport.com.tr/Dan%C4%B1%C5%9Fmanl%C4%B1k/Strateji%C4%B0%C5%9FGeli%C5%9Firme/StratejiNedir/tabid/457/Default.aspx>, 1 Ağustos 2011.

Süreç Yönetimim ve İç Kontrol,

<http://www.sgb.gov.tr/IcKontrol/Documents/S%C3%BCre%C3%A7%20ve%20%C4%B0%C3%A7%20Kontrol%20Sunumu.pdf>, 29 Temmuz 2011

Szilagy, A.D. (1981). *Management and Performance*, Goodyear Publishing Company, Inc, Santa Monica, California

Tangen, S. (2004). Performance Measurement: From Psilosophy to Practice, International Journal of Productivity and Performance Management C: 53, No: 8, ss. 728-730

Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (1997). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, John Wiley & Sons, Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto

Tushman, M.L. ve O'Reilly, C. (1997). Winning Through İnnovation: A Practical Guide To Leading Organizational Change and Renewal, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Tüsiad, (2002). *Türkiye 'de Girişimcilik*, TÜSİAD Yayınları, Ankara

Türk Çayı, <http://www.biriz.biz/cay/turkcay.htm>, 11 Temmuz 2011

Türk, M.S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara

Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım A.Ş., İstanbul

Uzun, D. (2007) *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı, Doktora Tezi

Vural, B.A. (1998). *Kurum Kültürü*, İletişim Yayınları, İstanbul

Yamaç, K. (2001). “ Nedir Bu İnovasyon?” Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi (Çevrimiçi) <http://www.universite-toplum.org/summary.php3?id=38>, 13 Temmuz 2011

Yanık, O. (2007). *Yaratıcılık*, Bamm ve RYD Yayın Grubu, İstanbul

Yenilikçilikte Süreklilik,  
[http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/021901/19525](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021901/19525), 14 Temmuz 2011

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Zerenler, M. Türker N. ve Şahin, E. (2007) *Küresel Teknoloji, Araştırma Geliştirme Ar-Ge ve Yenilik İlişkisi*, Selçuk Üniversitesi Enstitüsü Dergisi, No: 17 ss.660

Walker, R. Innovation and Organizational Performance: Evvidence and a Research Agenda, (Çevrimiçi) <http://www.aimresearch.org/Publications/working->

[papers/working-papers-1---10/wp-002---innovation-and-organizational](#), 11 Ağustos  
2011



## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

#### Değerli Cevaplayıcı,

Bu ankete vereceğiniz cevaplar “**Örgüt kültürü ve Yenilikçiliğin Örgütsel Performansa Etkileri**” başlıklı bir akademik çalışma için kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen cevaplarınızı **5. Kesinlikle Katılıyorum 4. Katılıyorum 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 1. Kesinlikle Katılmıyorum** şeklinde işaretleyiniz.

**Doç. Dr. Cevahir UZKURT**

**Gözde EMİNOĞLU**

**ESOGÜ, İ.İ.B.F.**

**ESOGÜ, SBE Pazarlama Programı**

**Danışman**

**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**1.Lütfen aşağıda verilen ifadelerle ilgili olarak size en uygun seçeneğini işaretleyiniz.**

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyor ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.	Yöneticilerimiz, yenilik yapma ve risk alma cesaretine sahiptir.	5	4	3	2	1
2.	Yöneticilerimiz, çalışanların gelişmesi ve yenilik yapmasına aktif olarak önderlik eder.	5	4	3	2	1
3.	Yöneticilerimiz, yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli anlayış ve vizyona sahiptir.	5	4	3	2	1

4.	Çalışmalarımız daima bazı zorluklarla yüz yüze kalırlar bu zorluklardan yeni şeyler öğrenirler.	5	4	3	2	1
5.	Firmamız çalışanlarının benzersiz (kendine özgü) olmasına çok dikkat eder ve çalışanları yenilik yapma konusunda cesaretlendirilir.	5	4	3	2	1
6.	Şirketimiz risk almak için isteklidir ve bu konuda gerçekten hırslı ve enerjiktir.	5	4	3	2	1

**2. Lütfen aşağıda verilen ifadelerle ilgili olarak size en uygun seçeneğini işaretleyiniz.**

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyor ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.	Pazardaki mevcut hizmetlere kıyasla, daima tüketicinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürün veya hizmetler sunarız.	5	4	3	2	1
2.	Mevcut ürün veya hizmet yelpazemize sürekli, yenilerini ekleriz.	5	4	3	2	1
3.	Hakkında yeterli teknolojik bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de müşterilerimize sunarız.	5	4	3	2	1
4.	Var olan ürün veya hizmetlerimizi sık sık yeniden konumlandırırız.	5	4	3	2	1
5.	Var olan ürünlerin tüketiciye ulaştırılması ya da hizmetlerimizin sunuş biçimini sık sık değiştiririz.	5	4	3	2	1
6.	Tüketicinin davranışlarında ciddi anlamda değişiklik yaratacak ürün veya hizmetler geliştiririz.	5	4	3	2	1

7.	Mevcut ürün ya da hizmetlerimizi sıklıkla geliştiririz.	5	4	3	2	1
8.	Genelde, pazardaki ürün ya da hizmetlerin ilk örneğini biz sunarız.	5	4	3	2	1
9.	Hakkında yeterli iş deneyimi ve bilgiye sahip olmadığımız ürün ve hizmetleri de müşterilerimize sunarız.	5	4	3	2	1
10.	Pazardaki mevcut ürün veya hizmetlere kıyasla, tüketiciye daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştiririz.	5	4	3	2	1
11.	Sürekli olarak, daha önce girmedığımız yeni ürün veya hizmet alanlarına gireriz.	5	4	3	2	1

**3. Lütfen aşağıda verilen ifadelerle ilgili olarak size en uygun seçeneğini işaretleyiniz.**

		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
1.	Sektördeki ortalama ile karşılaştırıldığında karlılık oranımız;	5	4	3	2	1
2.	Sektördeki ortalama ile karşılaştırıldığında büyüme hızımız;	5	4	3	2	1

4. Çalıştığınız bölüm:.....

5. İşletmenin Faaliyet Süresi.....

6. Cinsiyet.....

7. Yaş:.....

8. Eğitim durumu: 1. İlköğretim

2.Lise

3.Üniversite

4.Lisansüstü