İNOVASYONUN YAYGINLAŞTIRILMASINDA KÜLTÜREL DEĞİŞİMİN ETKİLERİ

Merve ELİFOĞLU
201403103

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı

Endüstri Mühendisliği Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YENER

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eylül, 2022

İNOVASYONUN YAYGINLAŞTIRILMASINDA KÜLTÜREL DEĞİŞİMİN ETKİLERİ

Merve ELİFOĞLU
201403103
ORCID: 000-0002-9790-3307

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı

Endüstri Mühendisliği Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YENER

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eylül, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmalarımda her türlü desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YENER'e ve bu süreçte her zaman yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Merve ELİFOĞLU
Eylül, 2022

ÖZ

İNOVASYONUN YAYGINLAŞTIRILMASINDA KÜLTÜREL DEĞİŞİMİN ETKİLERİ

Merve Elifoğlu
Yüksek Lisans Tezi
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Adı
Endüstri Mühendisliği Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Yener
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022

Küreselleşen yeni dünya düzeninde işletmeler ve ülkeler için en önemli konulardan biri de rekabet edebilirlik. Günümüz şartlarında farklı alanlarda yeni ihtiyaç ve beklentiler paralelinde bu rekabetin etkin ve sürdürülebilir bir alt yapı ile yönetilmesi ise belirli konularda yetkin bir organizasyon alt yapısı ile mümkün olabilir. Bu kapsamda inovasyonun bu rekabet üstünlüğünü sağlama noktasında çok önemli bir yetkinlik olduğu muhakkak. İşletmelerin ve ülkelerin inovasyon alanında gösterecekleri performans kalkınma ve gelişme süreçlerini doğrudan etkileyecek çok önemli stratejik hamleler bütünü olacaktır. İnovasyon odaklı düşünce sistemlerinin oluşturulması ve inşaa edilmesi her şeyden önce işletmeler ve ülkeler için aynı zamanda önemli bir değişim yönetimi sürecidir. Bu değişimi kültürel boyutları ile değerlendirmek, kültürel etki özelinde bu süreci planlamak ise oldukça önemlidir.

Bu çalışmada öncelikli olarak değişim yönetimi detaylı olarak incelenmiş ve değişim süreçlerini oluşturan etmenler akademik bir bakış açısı ile ele alınmıştır. Bölüm içerisinde kültür ve kültür etkileşimli faktörler farklı açılardan değerlendirilerek kültürün inovasyon ve değişim süreçleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. İkinci bölümde inovasyon kavramının uçtan uca bir değerlendirmesi yapılarak inovasyon odaklı modellemeler için gerekli teorik perpektifin çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise giyim-moda sektörü ile fmcg sektölerinde inovasyon ve kültür ilişkisini ölçümlemeye yönelik bir saha araştırması yapılarak istatistiki olarak bu ilişki tarif edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Değişim Yönetimi, Örgüt Kültürü, İnovasyon

ABSTRACT

THE EFFECTS OF CULTURAL CHANGE IN THE DISSEMINATION OF INNOVATION

Merve Elifoğlu
Master's Thesis
Department of Industrial Engineering
Industrial Engineering Programme with Thesis
Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Yener
Maltepe University Graduate School, 2022

One of the most important issues for enterprises and countries in the globalizing new world order is competitiveness. In today's conditions, it's possible to manage this competition with an effective and sustainable infrastructure in line with new needs and expectations in different fields, with a competent organizational infrastructure in certain issues. In this context, it's certain that innovation is a very important competence in providing this competitive advantage. The performance of enterprises and countries in the field of innovation will be a set of very important strategic moves that will directly affect their development and development processes. The creation and construction of innovation-oriented thinking systems is, above all, an important change management process for enterprises and countries. It's very important to evaluate this change with it's cultural dimensions and to plan this process specifically for cultural influence.

In this study, change management is examined in detail and the factors that make up the change processes are discussed from an academic point of view. In the department, culture and cultural interaction factors were evaluated from different perspectives and the effects of culture on innovation and change processes were examined. In the second part, an end-to-end evaluation of the concept of innovation has been made and the necessary theoretical perspective for innovation-oriented models has been tried to be drawn. In the last part of the study, a field study was conducted to measure the relationship between innovation and culture in the clothing-fashion sector and fmcg sectors, and this relationship was tried to be described statistically.

Keywords: Change Management, Organizational Culture, Innovation

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI ii
TEŞEKKÜR iii
ÖZ iv
ABSTRACT v
İÇİNDEKİLER vi
TABLO LİSTESİ xii
ŞEKİL LİSTESİ xiv
KISALTMALAR xv
GİRİŞ 1
1. DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAVRAMI 2
1.1 Değişim Kavramının Tanımı ve Önemi 2
1.2 Değişim Süreci 3
1.3 Değişim Teorileri 4
1.3.1 Kurt Lewin'in üç aşamalı değişim sürecini anlatan modeli 4
1.3.2 Lipitt – watson ve wesley'in değişim sürecini anlatan modeli 4
1.3.3 Eylem araştırma süreç modeli 5
1.3.4 Evrimci değişim modeli 6
1.3.5 Devrimci değişim modeli 6
1.4 Değişim Yönetiminde Karşılaşılan Problemler 6
1.4.1 Değişime direncin psikolojik nedenleri 8
1.4.2 Değişime direncin sosyolojik nedenleri 9
1.4.3 Değişime direncin ekonomik nedenleri 10
1.4.4 Değişime direncin teknolojik nedenleri 11

1.5 Değişime Direnç ile Başa Çıkma Yolları 11
1.6 Değişim Yönetimi Faktörleri 14
1.7 Değişim Yönetimi Teknikleri 15
1.7.1 Örgüt geliştirme 16
1.7.2 Zaman yönetimi 17
1.7.3 Toplam kalite yönetimi 18
1.7.4 Örgütsel küçülme 19
1.7.5 Performans yönetimi 19
1.7.6 Kıyaslama (benchmarking) 20
1.7.7 Değişim mühendisliği 21
1.7.8 Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) 22
1.7.9 Stratejik yönetim 24
1.7.10 Amaçlara göre yönetim 25
1.7.11 Öğrenen örgütler 26
1.7.12 Personel güçlendirme 27
1.7.13 İnsan kaynakları yönetimi 28
1.8 Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı 28
1.8.1 Örgüt kültürünün oluşumu 30
1.8.2 Örgüt kültürü önemi ve özellikleri 31
1.8.3 Örgüt kültürünün belirleyici unsurları 32
1.8.3.1 Varsayımlar 32
1.8.3.2 Değerler, normlar ve inançlar 32
1.8.3.3 Semboller ve dil 33
1.8.4 Örgüt kültürünün fonksiyonları 33
1.8.4.1 Bütünleşme 33
1.8.4.2 Kontrol ve koordinasyon 33

1.8.4.3 Motivasyon 34
1.8.4.4 Rekabet ve verimlilik 34
1.8.5 Örgüt kültürü ve yaklaşım modelleri 35
1.8.5.1 Parsons modeli 35
1.8.5.2 Quinn ve cameron modeli 35
1.8.5.3 Peters ve waterman modeli 37
1.8.5.4 Denison ve mishra modeli 37
1.9 Kültür ve İnovasyon Yayılımı Etkisi 37
1.9.1 İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ve öğeleri 39
1.9.1.1 İletişim odaklılık 41
1.9.1.2 Paylaşılan ortak vizyon 42
1.9.1.3 Yönetimin yardımı 43
1.9.1.4 Risk almak 44
1.9.1.5 Müşteri odaklı yaklaşım 45
1.9.1.6 Rakip odaklı yaklaşım 46
1.9.2 Kültür ve inovasyon ilişkisi 46
1.9.3 Kültürün inovasyon üzerindeki etkileri 47
2. İNOVASYON KAVRAMI 49
2.1 İnovasyon Tanımı 49
2.2 İnovasyonun Önemi 51
2.2.1 İşletmeler için önemi 52
2.2.2 Toplum ve ekonomi için önemi 53
2.3 İnovasyonun İlişkili Olduğu Kavramlar 54
2.4 İnovasyon Kaynakları 56
2.4.1 İçsel kaynaklar 56
2.4.2 Dışsal kaynaklar 57

2.5 İnovasyon Türleri 58
2.5.1 Ürün inovasyonu 58
2.5.2 Süreç inovasyonu 59
2.5.3 Pazarlama inovasyonu 60
2.5.4 Organizasyonel (yapısal) inovasyon 60
2.5.5 Deneyim inovasyonu 61
2.5.6 Radikal inovasyon 61
2.5.7 Aşamalı inovasyon 61
2.5.8 Toplumsal inovasyon 62
2.5.9 Yıkıcı (düzen bozucu) inovasyon 63
2.5.10 Destekleyici (sürdürülebilir) inovasyon 63
2.5.11 Kapalı inovasyon 63
2.5.12 Açık inovasyon 64
2.5.13 İnovasyon ve türleriyle ilgili kavramlar 64
2.6 İnovasyonun İlkeleri 65
2.6.1 Amaca odaklanma 65
2.6.2 Liderlik 65
2.6.3 Bilgi ve çalışma 65
2.6.4 Analiz 65
2.6.5 Doğru zamanlama 66
2.6.6 Güven 66
2.6.7 Risk alma 66
2.6.8 Yeni fikirlere açık olma 66
2.6.9 Algılama 66
2.6.10 İş birliği 67
2.7 İnovasyon Süreci 67

2.8 İnovasyon Yönetimi 69
2.9. İnovasyon Süreci ve Aşamaları 70
2.10 İnovasyon Yönetimini Belirleyen Unsurlar 72
2.10.1 Vizyon 72
2.10.2 Liderlik 72
2.10.3. Örgüt yapısı 73
2.10.4 Örgüt kültürü 74
3. KÜLTÜR VE İNOVASYON ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 75
3.1 Araştırmanın Önemi, Amacı ve Çerçevesi 75
3.1.1 Araştırmanın yöntemi 75
3.1.2 Araştırmanın evren ve örneklemi 76
3.1.3 Araştırmanın sınırlılıkları 77
3.1.4 Araştırmanın değişkenleri 77
3.1.5 Veri analizi 82
3.1.6 Araştırmanın modeli 82
3.1.7 Araştırmanın hipotezleri 84
3.2 Analiz Sonuçları ve Bulgular 84
3.2.1 Araştırmada yer alan ölçeklere yönelik güvenirlilik ve geçerlilik analizleri . 85
3.2.1.1 İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği faktör analizi sonuçları ... 86
3.2.1.2 İnovasyon türü ölçeği faktör analizi sonuçları 88
3.2.1.3 İnovasyon yeteneği ölçeği faktör analizi sonuçları 89
3.2.2 Bulgular 92
3.2.1.1 Kişisel bilgilere yönelik bulgular 92
3.3.1.2 İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısına yönelik bulgular 94
3.3.1.3 İnovasyon türü algısına yönelik bulgular 100
3.3.1.4 İnovasyon yeteneği algısına yönelik bulgular 107

4.SONUÇ 120
KAYNAKÇA 128
EKLER 148
Ek-1: Anket Soruları 148
ÖZGEÇMİŞ 152

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.Yönetim Tarzlarının İnovasyon Performansına Etkisi (Taşgit ve Torun, 2016) 73
Tablo 2. Araştırmada Kullanılan İnovasyon Türü ve Ölçek Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar 78
Tablo 3. Araştırmada Kullanılan İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği Ve Ölçek Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar 79
Tablo 4. Araştırmada Kullanılan İnovasyonu Yeteneği Ölçeği Ve Ölçek Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar 81
Tablo 5.İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları 86
Tablo 6.İnovasyon Türü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları 88
Tablo 7.İnovasyon Yeteneği Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları 89
Tablo 8. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular 92
Tablo 9.Çalışma Durumuna Yönelik Bulgular 93
Tablo 10.İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler 94
Tablo 11. Cinsiyete Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısı 95
Tablo 12. Yaşa Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısı 96
Tablo 13.Eğitim Durumuna Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısı Sonuçları 97
Tablo 14.Çalışma Durumuna Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısı Sonuçları 98
Tablo 15.Çalışılan Pozisyon Durumuna Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısı Sonuçları 98
Tablo 16. Sektöre Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısı Sonuçları 99
Tablo 17.Çalışılan Departman Durumuna Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısı Sonuçları 100
Tablo 18.İnovasyon Türü Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler 101
Tablo 19. Cinsiyete Göre İnovasyon Türü Algısı 101
Tablo 20. Yaşa Göre İnovasyon Türü Algısı 102

Tablo 21.Eğitim Durumuna Göre İnovasyon Türü Algısı 103
Tablo 22.Çalışma Durumuna Göre İnovasyon Türü Algısı 104
Tablo 23.Çalışılan Pozisyona Göre İnovasyon Türü Algısı..... 105
Tablo 24. Sektöre Göre İnovasyon Türü Algısı 105
Tablo 25.Çalışılan Departmana Göre İnovasyon Türü Algısı 106
Tablo 26.İnovasyon Yeteneği Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler..... 107
Tablo 27. Cinsiyete Göre İnovasyon Yeteneği Algısı 108
Tablo 28. Cinsiyet ve İnovasyon Yeteneği İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Çalışma Sonucu-1 109
Tablo 29. Cinsiyet ve İnovasyon Yeteneği İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Çalışma Sonucu-2 110
Tablo 30. Yaşa Göre İnovasyon Yeteneği Algısı..... 110
Tablo 31. Yaş Dağılımının İnovasyon Yeteneği İlişkisi Üzerine Bir Araştırma Sonucu 112
Tablo 32.Eğitim Durumuna Göre İnovasyon Yeteneği Algısı..... 112
Tablo 33.Eğitim Durumu ve İnovasyon Yeteneği İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Çalışma Sonucu 114
Tablo 34.Çalışma Durumuna Göre İnovasyon Yeteneği Algısı 114
Tablo 35.Çalışma Yılı ve İnovasyon Yeteneği İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Çalışma Sonucu 115
Tablo 36.Çalışılan Pozisyona Göre İnovasyon Yeteneği Algısı..... 116
Tablo 37. Sektöre Göre İnovasyon Yeteneği Algısı 117
Tablo 38.Çalışılan Departmana Göre İnovasyon Yeteneği Algısı..... 118
Tablo 39. Hipotez Sonuçları 126

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Değerler (Jones, 2007:187)..... 30
Şekil 2. Quinn – Cameron Örgüt Kültürü Modeli (Daulatram, 2003) 36
Şekil 3.İnovasyon Süreçlerine İçeren Kavram ve Yapılar (Thomas ve Wind, 2013:25) 68
Şekil 4. Araştırmanın Temel Modeli 83
Şekil 5. Araştırmanın Genişletilmiş Modeli 83

KISALTMALAR

TKY **:**Toplam Kalite Yönetimi

AR-GE **:**Araştırma ve Geliştirme

OECD **:**Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

EUROSTAT **:**Avrupa İstatistik Ofisi

TÜİK **:**Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Teknolojinin evrimi ve artan müşteri beklentileri, kuruluşları dijital dönüşüme zorlamaktadır. Bir ürünü pazara daha hızlı sunma ihtiyacı, sınırlı kaynakların mevcudiyeti ve eski onarımların yeni üretimlerle değiştirilmesi, kuruluşları daha verimli üretime doğru itmektedir. İşletmeler, müşteri ihtiyaçlarını ve ürün farklılaştırmasını daha iyi anlayarak, verimliliği artırarak ve maliyetleri azaltarak veya bir ürünü pazara sunmak için gereken süreyi azaltarak rakiplerinden sıyrılmaya ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeye çalışır. Değişen bu ürün sunumu, müşterinin algısını değiştirmekte ve sektör gözetmeksizin istenilen hizmeti doğru yerde, doğru zamanda ve hızlı bir şekilde alma beklentisi yaratmaktadır. İnsanlık tarihinde eşi olmayan bir hız ve çeşitlilikte ürün ve hizmet sunan, belki de dijital teknolojilerin kullanımıyla birlikte ürünler ve süreçler aynı hızla gelişmekte ve yenilerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Mobilite, yapay zekâ, bulut teknolojileri, blok zinciri ve Nesnelerin İnterneti gibi dijital bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve bunların yanı sıra oluşturdukları Endüstri 4.0 kavramıyla birlikte endüstriyel aktivite, şirketlerin iş yapma biçimlerini ve kendi işleriyle nasıl etkileşimde bulunduklarını etkilemektedir. Dijital teknolojilerle beraber müşteriler, süreçler ve tüm bu işleri yapan en değerli varlık olan insanlar, sahip olmaları gereken işlevleri değiştirir ve çeşitlendirir. Dijitalleşme, Endüstri 4.0'ın ayrılmaz bir parçasıdır ve şirketlerin geleneksel iş yapma yöntemlerini tehdit eden ve kanıtlanmış iş modellerini bozan geniş kapsamlı değişikliklere neden olmaktadır. Dijitalleşme, müşteri davranışlarını ve beklentilerini kökten değiştirerek şirketleri yeni müşterileri elde tutmak ve çekmek için iş yapma biçimlerini yeniden düşünmeye zorlamaktadır. Müşteriler, şirketlerin yalnızca belirtilen gereksinimlerini karşılamasını değil, aynı zamanda öngörülebilir olmasını, henüz fark etmedikleri müşteri ihtiyaçlarını tanımasını ve karşılamasını da bekler. Bu proaktif yaklaşım, şirketlerin müşterileri için yalnızca katma değer yaratmasına değil, aynı zamanda rekabet avantajı kazanmasına da yardımcı olur.

Bu çalışma, kurumların dönüşüm sürecindeki ihtiyaçlarına dikkat çekmiş, dijitalleşme ve dijital teknolojilerde öne çıkan dönüşüm yöntemleri hakkında bilgi vermiş ve kurumların ihtiyaç duyduğu beceri ve yetenek çerçevesini ortaya çıkarmaya çalışmıştır.

1. DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAVRAMI

1.1 Değişim Kavramının Tanımı ve Önemi

Şirketlerin günümüz koşullarında karşılaştıkları durumlar tedarik zinciri süreçlerinde, satın alma ve satış süreçlerinde, insan kaynakları süreçlerinde, bilişim ve teknoloji süreçlerinde kısaca birey ve kurumu ilgilendiren tüm konularda hızlı adaptasyon ve değişimini zorunlu hale getirmiştir. Şirketlerin pazarda artan rekabet koşulları ve farklılaşan piyasa koşullarında bu hızlı değişim ve gelişimin gerisinde kalmamaları gerekmektedir. Bu kapsamda Argüden (2004) bu süreci tarif ederken davranış etkileşimli önemli ve derin bir bilgilenme ve öğrenme akışı olarak tanımlamış, bu değişim gerekliliğinin bir isteğin ötesinde şirketlerde ve tüm fonksiyonlarda derinleşip yayılması gerektiğini vurgulamıştır.

Özellikle son yıllarda teknoloji alanındaki gelişmelerin boyut değiştirmesi ile birlikte şirketler ve fonksiyonların değişim ihtiyacı artmakta ve süreklilik arz eden bir politika haline gelmesine kapı aralamaktadır. Globalleşen yeni dünya düzeninde şirketlerin ve organizasyonların bu küresel değişimin parçası haline gelmeleri de bir ihtiyacın ötesinde zorunluluğa dönüşmüş durumdadır. Bu çerçevede değişim sürecini tanımlarken organizasyona ait iş modellerinin mevcut durumun ötesinde yeni durumlara adapte olma yeteneği olarak da tarif edilmesi mümkün olacaktır (Koçel, 2011). Farklı bir bakış açısı ile de tanım zenginleştirilmek istendiğinde fonksiyon veya organizasyonun alt grupları ile birlikte yenilenen duruma karşı planlanmış veya plansız olarak sonuçlarının olumlu veya olumsuz olarak gerçekleştiği bir farklılaşma süreci olarak tanımlanması da mümkündür (Çalışkan, 2007).

Değişim sürecinin uçtan uca işletme veya fonksiyonları için daha iyiye ulaşılmasına imkân sağlayabilmesi söz konusu iken bu durumun negatif olarak gerçekleşmesi de mümkündür. Bu değişim sürecini tetikleyen birçok unsurun varlığından söz etmek mümkün olacaktır. Özellikle artan rekabet koşulları ve küreselleşen pazardaki yenilikler işletmelerin ürün ve hizmetlerinde sürekli bir değişimi sağlama yönünde aktif olmaya zorunlu olduklarını da açıkça göstermektedir.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde şirketlerin olağan çevrelerindeki bu hızlı farklılaşmalar, gereke ekonomik gerekse teknolojik evrimler şirketler üzerinde büyük bir değişim sancısı oluşturmaktadır. Bu değişim ihtiyacına hızlı adapte olabilmek şirketlerin fonksiyon kabiliyetleri, organizasyonlar arasındaki uyum ve lider kadrosunun yönlendirici tutumlarıyla mümkün olabilmektedir. Aynı şekilde bu değişim sürecinin parçası olan şirketlerin iç ve dış faktörlerin etkilerini iyi incelemeleri ve iş süreçlerine adaptasyonu bu çerçevede sağlamaları da önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Argüden, 2004).

1.2 Değişim Süreci

Konu değişim olduğunda bu sürecin en değerli amaçlarından birinin şirketlerin olağan çevrelerine uyum sağlamaları ve sürdürülebilir bir işletme modeline geçişlerine sağlamaları olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla şirket içi fonksiyon ve alt yapıların çevresel etmenlere hızlı adaptasyonları şirketlerin bu değişim sürecini verimli yönetebilmeleri, işletmenin motivasyonunu en üstte tutabilmeleri açısından oldukça kritiktir (Yenigürbüz, 2017).

Todnem (2005)'in genel değerlendirmesi ile organizasyon dahilinde yer alan tüm fonksiyonların etkilendiği bir süreç olarak değişimi değerlendirmek mümkündür. Aynı şekilde her şeyin her an değiştiği günümüz dünyasında yenilik ve farklılaşmalara açık olarak bu değişimin bir parçası halinde kalabilmek değişim yönetimi açısından da son derece kritik bir konudur.

Çalışkan (2007)'nin perspektifinden değişim yorumlandığında ise değişim çağındaki liderler teknolojik anlamda büyük yetkinliklere sahip olmalılar. Şeffaf ve süreçlere bütüncül yaklaşımı benimsenmelidirler. Değişen dinamik süreçleri ve koşulları yakinen izlemeli ve buna uygun aksiyonlar almalıdırlar. Doğru karar verebilme yetilerini değişim içerisinde iyi bir şekilde yönetmelilerdir.

1.3 Değişim Teorileri

Örgütsel değişim alanında değişim üzerine birçok yaklaşım öngörülmüştür. Devam eden bölümlerde bu yaklaşımlara dair detaylara yer verilecektir.

1.3.1 Kurt Lewin'in üç aşamalı değişim sürecini anlatan modeli

Örgütün içindeki değişimi ilk defa değerlendiren bu yaklaşım temelde üç adımdan oluşan bir kapsam sunar. Bu yaklaşım ana hatları ile değişim sürecini çözülme, taşıma ve donma adımları olarak tanımlar (Purser ve Petranker, 2005).

- Bu aşamaların ilki olan çözülme adımında, fonksiyon içerisinde yer alan bireyler bir değişim gerekliliğini gözlemlemektedirler. Bu kısımda en kritik faktör olarak ön plana çıkan konu ise fonksiyonda yer alan bireylerin bu gereklilik hakkında fikir sahibi olmaları, değişim sürecinin etkisi ve sonuçları, faydaları ve olmadığı durumda karşılaşılacak handikapları üzerinden bilgi sahibi olmaları şeklinde açıklanmaktadır.
- İkinci adım olan taşınma sürecinde ise değişime dair bir dönüşümün başladığını ve bir gerçekleşme durumunun oluşması söz konusudur. Mevcut durumun ötesinde daha yeni bir duruma evrilme veya var olmayan farklı bir sürece geçiş gözlemlenir. Nihayetinde mevcudun dışında oluşan yeni çıktılar ise bu sürecin bir sembolü olarak ön plana çıkar.
- Modelde var olan donma aşaması, yeni öğrenimleri sürdürülebilir hale getirme aşamasıdır ve tekrarlanmayı gerekli kılar. Bu aşama, yeni edinimlerin tekrar edilmesini zorunluluk tutar. Çünkü eski öğrenimleri kullanmaya devam ederken, yeni öğrenimleri unutmaya zemin hazırlayabilir (Purser ve Petranker, 2005).

1.3.2 Lipitt – watson ve wesley'in değişim sürecini anlatan modeli

Model bir plan dahilinde değişimi öngörür. Bu modelde anlatılmak istenen nokta ise ihtiyaç duyulan her türlü bilginin fonksiyon içerisinde şeffaf şekilde paylaşılması ve fonksiyonlar arası aktarım ile aşamalı bir şekilde hayata geçirilmesini şeklinde tanımlanır. Bu adımlar (Ö.Dinçer, Örgüt Yapısında Meydana Gelen Değişmeler: Örgütün İç ve Dış Sınırlarının Yeni Anlamı Üzerine Bir Tartışma, 1994);

Keşif adımı: Fonksiyonun verimliliğini arttırmada pay sahibi olan her türlü sistemsel sürecin veya lider kadroların değişime konu olabilecek yeni fırsatları araştırması ve organizasyona dahil edilmesinde sorumluluk almasıdır.

Giriş adımı: Organizasyon içerisinde yer alan çalışanların kendilerinden beklenen rollere uygun şekilde gelişimi sağlamaları ve bu değişim sürecinin ana paydaşları olarak sürece destek vermelerine dayanır.

Teşhis adımı: Ne tür bir değişim istendiği ve değişim amaçlarının net bir şekilde belirlenerek tanılandığı süreci tarif eder.

Planlama adımı: Hedeflerin masaya yatırıldığı ve bu değişimin değiştireceği amaçlara karşı çıkmaların meydana gelebilme durumlarının ölçümlenmesidir. Teşhis sürecinden toplanan bilgiler bir bütünlük içerisinde sentezlenip, değişim üzerine olasılıkların yapılmasıdır.

Faaliyete geçme adımı: Daha önceki adımlarda tanımlanan ve uygulamaları bir plan dahilinde oluşturulan adımların sonraki safhalara taşınması sürecidir. Bir diğer ifade ile uygulama safhasıdır.

Dengeleme adımı: Bu adım değişim sürecinde planlar arasında bir denge durumunu oluştururken aynı zamanda her bir adımın başarını ölçme ve devam edecek safhaların gerekliliklerini ortaya koyma süreci olarak tanımlanır.

Sonuçlandırma adımı: Bu aşama ise var olan yapının tümüyle terk edilmesi ve ileriki aşamalar için adımların atılması ya da devam eden sürecin durdurulması olarak tanımlanır.

1.3.3 Eylem araştırma süreç modeli

Bu modelde değişim süreci akademik bir süreç olarak değerlendirilmektedir ve bilimsel bir araştırma adımı olarak yorumlanmaktadır. Bu yaklaşımda genel araştırma prensipleri dahilinde veriler toplanarak anlamlı değerlendirmelerden sonra bir plan oluşturulmalıdır. Bu modelin temelinde araştırmaya konu sürecin organizasyonun dışından sağlanacak bir

katılımla yapılması, her türlü verinin bu katılımcı tarafından derlenmesi ve son safhaya kadar bu katılımcının süreçte aktif rol alması benimsenir (Özkalp ve Kırel,1996).

1.3.4 Evrimci değişim modeli

Bu modelde değişim sürecinin daha küçük adımlarla uzun vadede planlanmış ana çerçeveye uygun şekilde sürekli ve sürdürülebilir bir yaklaşımla sürdürülmesi ön görüşmektedir. Daha çok geleneksel bir modeli temsil ettiği varsayılan bu modelin ileri sürdüğü teze göre "değişimin yüksek oranda işletmedeki idari yapının kontrolü dışındaki iç ve dış faktörlerin neden olduğu baskılar sonucunda gerçekleşen küçük ölçekli uyum uygulamalarıdır" (Şimşek ve Akın, 2003).

Bu modelde temel yaklaşımlardan bir diğeri ise gezegendeki değerli sayılabilecek tüm değişimlerin nihai hedefi belirli olan bir çerçevede geliştiği görüşü ön plandadır. Bu yaklaşıma göre değişim sürecine konu olan tüm gelişmeler büyük bir özen ile araştırılmalıdır zira hiçbir farklılaşma kendiliğinden ve aniden olmamıştır (Meyerson, 2003).

1.3.5 Devrimci değişim modeli

Bu modelde ise bir önceki modelden farklı olarak değişime konu tüm gelişmeler tahmin edilemeyecek şekilde hızlı ve öngörülemeyen etkenler ile vücut bulmuştur. Bu modelin temelinde şüphe yer almakta ve var olan yapının aniden ve öngörülemeyecek şekilde değiştiği varsayılmaktadır. Genel olarak bu yaklaşımda belirsizliğin ön plana çıktığı ve şiddetli bir değişim arzusu ile ancak bu değişim sürecinin mümkün olabileceği durumu ön plana çıkmaktadır (Şimşek ve Akın, 2003).

1.4 Değişim Yönetiminde Karşılaşılan Problemler

Genellikle değişim ifadesi organizasyonlar, fonksiyonlar ve çalışanlar için belirsizlik olarak ön plana çıkmaktadır. Değişim sürecinin organizasyonlarda başarılı veya başarısız sonuçlanmasından daha ziyade oluşturulan belirsizlik ortamı ya da süreç içerisinde bu belirsiz iklimin manipüle edilmesinden kaynaklı tereddüt halinin oluşması söz konusudur (Oliver, 1992).

Meaney ve Pung (2008)'un yaklaşımına göre yapılan analizler sonucu örgüt dahilindeki değişim sürecinin liderler tarafından sadece üçte bir oranında olumlu ve başarılı değerlendirildiğini göstermektedir. Genel olarak başarısızlık ile sonuçlanan değişim süreçlerinin kök nedenlerine inildiğinde çalışanların bu sürece katılmamaları, değişime karşı dirençleri ve bu sürecin sahiplenilmemesi olarak nedenler ön plana çıkmaktadır. Halbuki değişim sürecinde katılımcı ve çoğulcu bir yaklaşımın benimsenmesi için bu sürecin ilgi çekici ve cazip bir durum oluşturması ideal olanıdır. Bu durumun oluşabilmesi için ilk etapta liderlerin bu ilgi ve motivasyona sahip olmaları gerekmektedir. Zira bu süreci besleyecek ve bu değişime öncülük yapacak olanlar bizatihi liderler olacaktır. Bu çerçeveden yaklaşıldığında çalışanların kırılma noktaları iyi analiz edilmesi ve sürecin içerisine dahil edilmeleri gerekmektedir. Bu zaviyeden bakıldığında çalışanların değişime karşı direnme sebeplerinin de doğru analiz edilmesi gerekmektedir.

Strebel (1996)'in yaklaşımına göre çalışanların değişim sürecinin karşısında olmalarının en temel özellikleri belirsizlik ihtimalinden kaynaklı kaygı ve öngörü bozukluğu durumudur.

Organizasyonlar için de değişim süreci dahilindeki yenilikleri, fonksiyonlardaki değişimler çalışanlar üzerinden gerginliğe ve panik havasına neden olur. Bu süreçte değişime liderlik yapan insanlar bu kaygı ve stres halini zamanında göremez ve uygun tedbirler alamazlarsa çalışanların değişime karşı direnmelerine olanak sağlamış olurlar.

Ülgen (1993)'ün yaklaşımında bu sürecin dışında kalan ve değişime karşı direnme özelliği gösteren çalışanlar işlerini hatalı yapma veya eksik yapma, yapılan işin ideal zamanın çok üzerinde tamamlanması, verimliliğin düşürülmesi gibi farklı tepkilerle bu değişim sürecine karşı reflekslerini gösterirler.

Organizasyonlarda değişim süreci devam ederken çalışanların motivasyon kayıpları, fonksiyonlar veya bireyler arasındaki yoğun çatışma hali, başarılı çalışanların şirketlerden ayrılması gibi sonuçlar ile karşılaşılması olasıdır. Çalışan kişilerin bu tarz metotları kullanma sebepleri yöneticilerine alarm olmak ve fark edilmek istenmek olabilir. Çalışan kişilerin sorunlarını göz ardı etmemek gerekmektedir. Çalışan insanların aldıkları eğitim

kaliteleri ve yöneticilerinden bekledikleri birtakım iyileştirmeler örgütü değişmesi için mecburi kılmaktadır. (Koçel, 2005).

Değişime sürecinde çalışanların bu sürece karşı çıkmaları ve sürecin başarısını olumsuz etkilemeleri durumuna karşı liderlerin bazı stratejiler ile bu süreci yönetmeleri önemlidir. Bu kapsamda çalışanları değişim sürecine dahil etmek, bu sürecin bir paydaşı haline getirmek, düzenli aralıklar ile bilgilendirilmelerini sağlamak, değişimin organizasyonun iş verimliliğini ve toplam faydasını arttırmayı amaçladığını, çalışanlar düzeyinde kaygı ve stres oluşturacak bir durum oluşturmayacağını taahhüt etmeli ve bunu en anlaşılabilir düzeyde çalışanlara aktarmalıdırlar.

Özellikle teknoloji ve ekonomik gelişmelerle birlikte toplum yapısındaki sosyolojik ve psikolojik dalgalanmalar değişim sürecinde çalışanların mevcut durumlarının ötesinde yeni modellere uyumunu gerektirmektedir. Bu çerçevede değişim sürecinde çalışanların dirençlerini tetikleyecek farklı koşulların oluşması söz konusudur. Bu değerlendirmeler ışığında değişime liderlik yapan insanların farklı perspektif ve düşünce yapıları ile bu süreci yönetmeleri gerekmektedir (Şimşek ve Akın 2003).

Çoğunlukla insanların değişim sürecinin dışında kalmalarının ana nedenlerinden biri olarak mevcut koşullarının ve iş yapma şekillerinin farklılaşmasının istenmemesi olarak değerlendirilebilir. Beraberinde bu sürecin oluşturabileceği belirsizlik ihtimali ve çalışanların gelecek kaygıları birleştiğinde isteksizlikle birlikte karşı koyma reflekslerinin yoğunlaştığını ifade edilebilir (Stoner, A, ve Wankel, 1986).

1.4.1 Değişime direncin psikolojik nedenleri

Organizasyonlardaki değişim süreci çalışanlar üzerinden psikolojik iklimler oluşturabilmekte ve bazı dönemlerde aşırı stres ve gerginlik halinin çalışanlar üzerinde bir patlama etkisi oluşturabildiği gözlemlenen bir durumdur (Barutçugil 2004). Değişimi sağlamak isteyen organizasyon ve liderlerin sıklıkla karşılaştıkları temel problemlerden olan psikolojik nedenleri genel olarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Alışkanlık,

- Güvensizlik,
- Önyargılar,
- İlgisizlik,
- Algılanış şekli,
- Bireysel karşıtlık,
- Değişime konu olan ihtiyaçları önemsiz görme,
- Değişim şartlarını oluşturan hedef ve amaçları benimsememe,
- Tepeden gelen değişim talepleri,
- Mevcut rol ve sorumluluklardaki yenilenmeler,
- Değişim sürecindeki kontrol mekanizmalarının artmasıyla oluşan baskı hali (U.Durna, 2002).

1.4.2 Değişime direncin sosyolojik nedenleri

Bir değişim sürecinde çalışanların mevcut değerleri ile ulaşılmak istenen hedefler arasında bir fark var ise ve bu fark fonksiyonlarda yer alan insanların oluşturduğu değerleri ve sosyal oluşum değerleri ile de uyuşmuyorsa bu sürece ilişkin bir direnç halinin ortaya çıkması muhtemeldir. Bu sürecin çalışanların sosyal kimlikleri ve itibarları ile statülerinde bir kayba uğrama ihtimali gündeme getirmesi, genel bir direncin tetiklenmesine yol açarken organizasyonda dağılma ve farklı zorlukların oluşumuna imkân vermesi söz konusudur (Koçel, 2011).

Çalışanların bu sürece karşı çıkmalarındaki bir diğer temel yapı ise değişim fikrinin insanlar arasındaki sosyal yapıyı zedeleyeceği ve bu yapıda onarılmaz tahribatlar oluşturacağı düşüncesidir. Mevcut yapı ile bu düzeyde özdeşleşmiş çalışanların yeni bir modele geçiş fikrine sıcak bakmamaları sosyal farklılaşmaya olan tepki ve belirsizlik halinden kaynaklı endişe ile birleştiğinde mutlak bir direnç haline dönüşmesi mümkündür (Çalışkan, 2007).

Özellikle organizasyon içerisinde kritik pozisyonda bulunanlar, karar verme süreçlerinde etkin olanlar, terfi ve maaş belirleme gibi özellikli rol ve sorumluluklara sahip insanların değişim sürecine öncelikli olarak karşı çıkmaları muhtemeldir. Zira organizasyon içerisinde farklı yetki ve sorumluluklara sahip yönetici ve çalışanlar ellerindeki bu

imkanları bırakmak ya da bunların bazılarından vazgeçmek istemeyeceklerdir. Bu durum ilgili tüm çalışanlar için kendileri adına bir tehdit olarak değerlendirilmekte ve değişime karşı çıkmaları için kendilerince haklı bir sebebe sahip oldukları düşüncesini oluşturmaktadır (Yüksel 2001).

Tüm bu durumlar incelendiğinde değişime liderlik yapacak insanları ve bu değişimi destekleyen üst düzey yöneticilerin iletişim sürecini doğru yönetmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çalışanlar ile sağlanacak açık, şeffaf ve dürüst iletişim şekli, seçilecek kelimeler ve ortaya konulacak davranış şekli organizasyonu oluşturan bireylerin değişim sürecine katılımları ile doğrudan ilişkili olacaktır (Yeniçeri 2002).

1.4.3 Değişime direncin ekonomik nedenleri

Değişim sürecinin en önemli sebeplerinden biri de ekonomik nedenlerdir. Özellikle çalışanlar arasında hak kaybına uğrama ihtimali ya da ekonomik kazanımların kaybedilmesine yol açabilecek tüm değişim süreçleri ciddi bir direnç ile karşılaşır. Buna ilave olarak çalışanların teknik yetkinlik ve kabiliyetlerinde gelişme veya farklılaşma gerektiren süreçlerde benzer şekilde kaygı ve güvensizlik ikliminden kaynaklı direnç potansiyeli ile karşılanır (Tüz M. , 2004).

Bu direnç durumu çalışan düzeyinde olabileceği gibi üst kademe yöneticilerde de sıklıkla karşılaşılabilen bir durumdur. Yönetici pozisyonundaki insanlar organizasyon için de ilerlemelerini zayıflatacak ya da yeni fırsatların önünü kapatacak her türlü değişim fikri ve gelişimine kapalı olacaklardır, bu da bu değişim sürecine karşı önyargılı davranmalarını bir adım ötesinde ise karşı çıkmalarını sağlayacaktır (Şimşek ve Akın 2003).

Bir diğer konu ise bu değişim sürecinin çalışanların ücret beklentileri veya gelirleri ile ters orantılı durumlar oluşturma ihtimalinin verdiği kaygı ve stresin sonucunda oluşan direnç halidir (Hatiboğlu 1993). Maddi kazanımlar noktasında eksilmeye gideceklerini düşünen çalışanlar mevcut durumlarını veya haklarını kaybetmemek için ciddi bir direnç durumu ortaya koyacaklardır (Yeniçeri 2002). Bu durum her düzeyde çalışan için örgütün imkân ve olanaklarından yararlanamama veya kaynaklardan tam anlamıyla istifade

edememe fikrini büyüterek değişime karşı orantısız bir direnç göstermelerine sebep olacaktır (Özkalp ve Kırel 2010).

1.4.4 Değişime direncin teknolojik nedenleri

Koşulların sürekli değişimi ile birlikte işletmeler uygum ve verimliliklerini yönetmek amacıyla farklı alt yapılara başvurmakta, yeni teknolojik gelişmeleri süreçlerine dahil etmeyi amaçlamaktadır. Teknoloji temelli yenilikler özellikle çalışanlar düzeyinde farklı bilgi ve yetkinlikleri gerektirirken bunun adaptasyon sürecindeki zorluklar örgüt içerisinde çalışan düzeyinde stres ve kaygı hissinin oluşmasına sebep olmaktadır. Bilgi ve yetkinlik temelli değişim ihtiyaçları beraberinde iş kaybı korkusu, yetkinliğe ulaşamama endişesi ve geride kalma düşüncesiyle birleştiğinde bir direnç hali oluşturmakta ve çalışanları bu sürecin karşısında bulunmaya zorlamaktadır (Tüz M. , 2004).

Bu kapsamda durum incelendiğinde örgüt mensuplarının bu değişim sürecine uyumu için yeterli düzeyle bilgi akışı sağlanmadığında ve zaman planlanması etkin bir şekilde yapılmadığında doğal bir direnç halinin oluşması söz konusu olacaktır (Basım, H.Şeşen, & F.Çetin, 2009). Bu manzara genel olarak çalışanların kendilerini değersiz hissetmeleri, değişim sürecinde desteklenmedikleri algısını oluşturacak ve bir direnç tetiklemesine neden olacaktır.

Teknolojik nedenlerin bir diğer etkisi de değişim süreci sonunda örgüt içerisinde uzun yıllardır biriktirilmiş uzmanlık alanlarının yerini yeni deneyim ve ihtisas alanlarına bırakacak olması endişesi ve iklimidir. Bu durum farklı uzmanlık alanındaki çalışanların âtıl kalması ve iş kaybı endişesi ile tetiklenerek derin bir direnç durumunun oluşmasına neden olacaktır (Özkalp ve Kırel 2010).

1.5 Değişime Direnç ile Başa Çıkma Yolları

Hiç kuşkusuz değişim sürecinin başarıya ulaşması bu sürecin etkin ve başarılı yönetilmesiyle mümkündür. Bir değişim sürecinin en baştan detaylı olarak planlanması, süreç içerisinde etkin bir iletişim sağlanması, şeffaf ve adil bir yönetim yaklaşımıyla

sürecin genele yayılması direncin oluşmasını engelleyecek en temel özelliklerdendir (Şimşek ve Akın 2003).

Değişim sürecinin olağan akışında var olacağı gibi bu sürece uyum sağlamak bazı çalışanlar için zorlu olacaktır. Burada çalışanların desteklenmesi, sürece dahil edilmeleri hususunda etkin ikna yöntemlerinin kullanılması oluşma ihtimali olan direncin başlangıçtan itibaren kontrol altına alınmasını sağlayacaktır.

Değişime konu olan süreç veya model belirlenirken çalışanlar düzeyindeki iletişim oldukça kritiktir. Çalışanlara mevcut kazanımlarının korunacağı, değişim süreci ile birlikte kaygı ve strese yol açabilecek unsurların oluşmayacağı, toplam faydanın tüm düzeylerde sağlanacağı bilgisi açık iletişim ve şeffaf yöntemler ile hissettirilmelidir. Bu durum çalışanların değişim sürecine ilişkin ön yargılı tutumlarını azaltacak ve direncin kırılmasına önemli katkı sağlayacaktır (Werkman, 2009).

Önemli konulardan biri de değişim sürecinden etkilenecek bireylerin önden belirlenmesi ve bu insanların değişime konu olacak yeniliklerden minimum etkilenmelerini sağlayacak ilave çözümlerin sürece dahil edilmesi konusudur. Bu durum çalışanlar ile şeffaf ile paylaşılmalı ve uygun ikna yöntemleri ile çalışanların sürecin karşısında olmaları engellenmelidir (Schumacher, 2010).

Değişim süreci her yönüyle zorlu bir süreçtir ve karşılaşılabilecek olumsuzlukları yönetmek için farklı yöntemler uygulanmalıdır. Bu yöntemleri sıralamak gerekirse (Stoner ve Wankel 1986):

Etkin İletişim: Organizasyon için de her düzeyde değişim sürecine konu olabilecek gelişmeler hakkında şeffaf ve açık iletişim sürdürmek gerekmektedir. Değişim planı, zaman yönetimi, karşılaşılabilecek gereklilikler, bu değişim sürecinin birey ve örgüte kazanımları ile yenilenecek rol ve sorumluluklar hakkında sürekli bilgilendirmeler yapılması gerekmektedir. Çalışanların sürece katılımını hızlandırmak için onların fikirlerini başvurulmalı ve bu değişim sürecinin bir parçası haline getirildikleri hissi yansıtılmalıdır (Mchugh, 1997). Bu zaviyeden bakıldığı etkin iletişim ve iş birliği örgüt içerisinde oluşabilecek kaygı ve stresi azaltırken bireyler arasında ortaya çıkma

potansiyeli olan dedikodu ve asılsız bilgilerin yayılımını da azaltacaktır (Barutçugil 2004).

Düzenli Eğitim: Eğitim konusu birçok değişim sürecinin ana fonksiyonları arasındadır. Zira eğitim değişim sürecinde yeterli ve gerekli bilgi akışının sağlanmasında etkin rol oynayarak önemli bir direnç kırıcı unsur olarak yorumlanmaktadır. Örgüt içerisinde yer alan bireylerin değişimin gerektirdiği teknik alt yapıya ulaşmaları, bilgi ve yetkinlik seviyelerini arttırmaları, değişim ihtiyacını karşılama noktasında önemli bir avantaj sağlarken aynı zamanda çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine de olanak sağlayacaktır (Hussey, 1997).

Çoğulculuk ve Katılım: Çoğulculuk ve katılımın en temel özelliklerinden biri örgüt yapısını oluşturan esas kaynağın insan olması durumudur (Werkman, 2009). Bu bakış açısı esasen bireylerin fikir ve önerilerinin değişim sürecine yüksek değer katma potansiyelinden daha ziyade çalışanların kendilerini önemli ve değerli hissetmeleri prensibiyle değişim sürecinin dışında kalmadıkları düşüncesidir . Genellikle bu yaklaşım değişim akışı içerisinde çalışanların sürece olumlu yaklaşmalarına ve olası dirençleri kırmasına olanak sağlamaktadır (Yeniçeri, 2002).

Katkı Sunma ve Destekleme: Her değişim sürecinde olduğu üzere belirsizlik ikliminden kaynaklı güven daralması ve beraberinde endişe oluşumu bu adımla önemli oranda azaltılabilir ve direncin kırılmasında değerli bir yöntem olarak kullanılabilir. Değişimi yöneten liderlerin çalışanların değişim sürecindeki ihtiyaçlarına katkı sağlaması, eğitimler ve farklı kaynaklar ile desteklemesi direncin kırılmasında önemli rol oynamaktadır (Özkalp ve Kırel 2010).

Pazarlık Durumu: Bir değişim sürecinde lider kadronun veya yönetim düzeyinde süreci temsil eden insanların bu değişimden etkilenecek birey veya örgüt gruplarıyla konuşmaya açık olması bu süreçten kaynaklı karşılıklı iş birliği ve fedakarlıkların oluşabileceği bilincinin yerleşmesinde kritik konulardan biridir (Şimşek ve Akın 2003). Bu durum esasen değişimin uygulayıcıları ile değişimin etkilenenleri arasında değişim sürecine dair koşulların birlikte değerlendirilmesi ve güncellenmesiyle ortak bir amaç birliğinin

sağlanmasına yönelik bir iklim oluşturmada oldukça önemli bir yöntem olarak değerlendirilebilir (Özkalp ve Kırel 2010).

Vazgeçme veya Taviz Verme: Bu yöntem özellikle değişim sürecinde kritik konuların ilerlemesi aşamasında süreçte yer alan birey veya gruplara karşı bazı tavizlerin verilerek değişim sürecinin etkin ve verimli işletilmesini sağlamaya yönelik bir adım olarak değerlendirilebilir (Tüz M. , 2004).

Baskı ve Tehdit Durumu: Bu yöntem değişim sürecinin majör gereklilik içerdiği ve büyük bir hız ve engelsiz bir alan ile hayata geçirilmesi gerektiği durumlarda tercih edilir. Farklı yöntem ve uygulamalar ile değişimin olanaklı olmadığı durumlarda zaman baskısı ve farklı yasal durumlar sebebi ile başvurulan bir yöntemdir (Sabuncuoğlu & Tüz, Örgütsel Psikoloji, 1998). Bu yöntem esas olarak bir uygulama şekli olarak karşımıza çıksa da birey ve grupların direncini arttırmakta ve kurum bağlılığını önemli ölçüde düşürmektedir. Zaman içerisinde mevcut şartlar sebebi ile değişime uyum sağlandığı izlenimi oluşsa da çalışanlar üzerinde, koşullar değiştiğinde direnç durumunun tekrar gün yüzüne çıkması muhtemeldir (Yeniçeri, 2002). Tüm bu sebeplerden bir değişim sürecinin ideal şartlarda yürütülmesi, önceki yöntemlerin denenmesi ve son tahlilde imkân ve kaynakların tükenmesi durumunda bu yönteme başvurulması önerilmektedir (Yalçın, 2002).

Etkileme ve Manipülasyon: Mevcut durumu ve gelişmeleri olduğundan farklı sunarak hedefe odaklanılması ve geçici de olsa engellerin ortadan kaldırılması olarak değerlendirilen bir yetkinlik olarak ifade edilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2010).

Kooptasyon: Bu yöntem ile değişim sürecinin etkisi dahilindeki birey ve grupların sürecin içerisinde konumlandırılarak sorunların oluşumu ve çözümü süreçlerinde rol almaları olarak tarif edilmektedir (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2008).

1.6 Değişim Yönetimi Faktörleri

R.L.Daft (2015)'in yaklaşımına bakıldığında kuruma liderlik yapan yöneticilerin stratejik farkındalık için dört önemli durum üzerinde yoğunlaştıkları görülür. Bu durumlar;

kültürel farklılaşma, teknolojinin etkin kullanımı, ürün ve hizmetlerde gelişme ve stratejik yapı değişimleri olarak sıralanabilir. Genel olarak işletmelerin yapısal durumları işin niteliği ve bunu gerçekleştiren insanların varlığı ile tanımlanır. Bu sebeple karar vericiler işin kendisini veya işi gerçekleştiren insanları değiştirme kararı verebilir. Bu durum örneklendirilecek olunduğunda bir iş organizasyonunun görev ve sorumlulukları değiştirilebilir, farklı fonksiyonlar ile birleştirilebilir, organizasyonu oluşturan alt bileşenler tümüyle organizasyon dışına çıkarılabilir.

Denison vd. (2004)'ün bu konudaki yaklaşımları incelendiğinde çalışanların kuruma aidiyetleri kültürel bir durumdur ve organizasyonun modeli ve davranış şekli ile direkt ilişkilidir. Örgütü oluşturan çalışanların kabiliyetleri ve performansı örgütün kültürü ile ilişkilidir. Dolayısıyla bireylerin performansı örgütün toplam verimliliğini etkileyen önemli bir unsurdur. Bu çerçevede örgütte yer alan bireylerin yeniliklere açık olması, esnek iş modellerini hızlı benimsemeleri kurumun verimliliği ve sürekliliği açısından kritik öneme sahiptir.

Kute ve Upadhyay (2014)'ün teknoloji de ki gelişmeler çerçevesinde baskı endüstrisinde yaptıkları araştırmalar sonucunda teknolojideki farklılaşmaların çalışanların işe ve kuruma yaklaşımlarında önemli etkiler oluşturduğunu ön plana çıkarmıştır. Zira teknolojik gelişmeler ile birlikte çalışanların işten çıkarılma endişeleri artmış, motivasyonları düşmüş ve verimlilikleri azalmıştır. Bu durumun önüne geçilmesi değişim sürecinin farklı yöntemlerin kullanılmasıyla yönetilmesi gerçekliğini net şekilde ortaya koyduğu söylenebilir.

1.7 Değişim Yönetimi Teknikleri

Her firmanın kendine has yönetim teknikleri vardır. Bir firma içerisinde değişimi yaratacak bir hareket yönetimi başlatmak için bazı yöntemler uygulamak zorundadır. Tunçer (2011) değişim yönetimi tekniklerini, strateji olarak yönetim, kalite yönetimine bütüncül yaklaşım, karşılaştırma, varyasyon mühendisliği, örgütün gelişimi, öğretiler sayesinde bilgi elde eden örgütler, varılmak istenen hedeflere uygun idare tarzı, takımın kuvvetli bir yapıda olabilmesi için çalışmalar, kurumun içindeki daralma politikası, KPI

yönetimi ve third party tedarikçilerin tecrübelerinden yararlanma başlıkları altında incelemiştir.

1.7.1 Örgüt geliştirme

Luthans (1992)'a anlayışına bakıldığında, örgütü geliştirmek için değişim anlamında yetkili kişi veya kişilere ihtiyaç vardır. Burada amaçlanan, gelişimi bilimsel bir kaynağa dayandırarak analitik düşünebilen kişilerin örgütün içindeki sayılarını arttırmak. Örgütün gelişimi kişinin öznel hislerine dayalı olmadan ilerlemelidir. Ortada bir sorun varsa bu sorunun detaylandırılması ve sorunun kılcallarına analitik zekayı kullanarak kıvrak bir şekilde inilmesi gerekmektedir. Sonrasında ise değişimin yönetim içindeki teknikleri ile sorunların giderilmesi beklenmektedir.

Tunçer (2011)'e anlamlandırmasına göz gezdirildiğinde ise, örgüt gelişimi tek yönlü ilerleyecek bir aşama değildir. Örgütü geliştirmek istiyorsak bazı etmenlerin iyi bir şekilde bağlantısını kurmalıyız. Bunlardan bazıları ise şeffaf bir iletişim, sağduyulu yaklaşım, örgüt içindeki insanların birbirlerinin fikirlerine saygılı yaklaşımları, ekibin içinden yansıtılan dinamik ruh, çalışanlara sürekli eğitimler verilmesi ve üst yönetimin ise çalışanları sürekli olarak kontrol etmeden herkesin kendi sorumluluğunu bilmesi diye sıralanabilir. Ayrıca örgüt gelişimine liderlik eden önderler ise akademik (teknik) bilgiler kadar kıdem yılı anlamında da belirli bir tecrübeye sahip olması beklenmektedir.

Öztürk (1998)'ün, 90'lı yıllar içinde yapılmış olan bir incelemeyi ortaya koymuştur. Bu incelemede çoğu şirketin örgütün gelişimi ile ilgili bağlantılarına önem vermediği görülmüştür. Şirketler kar odaklı bir yaklaşıma daha çok önem verirken örgütün gelişimini arka plana atmışlardır. Yalnız şöyle bir gerçeklikte mevcuttur. Örgütünü ne kadar iyi bir seviyede geliştirirsen şirketin cirosunu da bu minvalde arttırmış olursun. Şirketin karını arttıran ise örgütün içinde çalışan ekiplerin ne kadar donanımlı olduğu ile ilgilidir. Ayrıca Dinçer (1992)'e bu konuyu ele aldığında çoğu işletme henüz yaşanılan çağa uygun gelişim tekniklerini kullanmamaktadır. Bu sebepten yola çıkarak örgüt gelişimine dahi varması mümkün olmamaktadır. Eldiven (2011)'in, özel bir fabrikada yapılan incelemeye göre fabrikanın çok çıktı elde etmesinin altında yatan faktör örgütün

değişim yönetimi teknikleri ile gelişim içerisinde olmasıdır. Böylece daha kaliteli bir ürün veya hizmeti müşterilere sunma avantajı sağlayarak rekabet kuvvetini elinde tutmaktadır.

1.7.2 Zaman yönetimi

Zamanı hepimiz farkında olmadan israf ederiz. Genel minvalde bakıldığından işi yöneten kişi için zaman paradan daha mühim bir süreçtir.

Efil (2002)'nin yorumu ele alındığında zamanımızı çalan alışkanlıklar verimli zaman yönetimine gölge olmaktadır. Örnek vermek gerekirse karar verememe, sorumsuz davranma, amaçların net olmayışı, önemli adımlara tam karar verememe, öteleme, detayların içinde kaybolma, fazla niteliği olmayan çalışan, nesnelerin yeterli olamaması, gerekli olmayan görüşmeler, sürekli yapılan verimsiz toplantılar, düzeni olmayan çalışma masaları, acele hareketler, tam tamamlanamayan görevler, gerekilen yerde dur diyememek, iletişimin seviyesinin ayarlanamaması ve kontrol eksikliği denebilir. Daştan (2012)'nin gözlemine göre örgütün içinde katı prosedürler sert kurallarla var oldukça zaman kriterini olumlu olmayan bir bağlantıda etkilemektedir.

Claessens vd. (2007), "belirli hedefe yönelik faaliyetler gerçekleştirirken zamanı etkili bir şekilde kullanmayı hedefleyen" hareketler olarak bu konuyu tanımlar. Farklı bir yaklaşım tarzı ile olaya yaklaşılacak olunur ise, üç unsur ile bu yaklaşıma açıklık getirme tarafındadır. Sırası ile günlük yapılacaklar notlarının bulunduğu ajanda, bu ajandadaki işlerin hangisinin daha önemli veya hangisinin daha az önemli olduğu ve son olarak değişim içeren düşünülmüş tasarlanmış konuların nasıl odak noktası olduğu.

Kişi, zamanını kendi çizdiği bir yöntem ile yönetebilmeli ve bu yöntemi karar aldığı minvalde kullanmalı, plan yapabilmeli ve kendisi bir zaman çarkı içinde sisteme oturtmalı. Ansızın meydana gelebilecek beklenmeyen işler, plan dahilinde olmayan işlerin yapılması mecburiyeti, önemli olmamasına rağmen acil statüsü kazanmış işler ve diğer aktiviteler için bir saat dilimi ayrılmalıdır. Nonis vd. (2005)'e göre zaman yönetimiyle performansın uyumlu bir korelasyon bağı vardır. İfade edilmek istenen çıktı ise, verimli yönetilen zamanın yardımıyla beklenilenin üstünde bir getirisi olacaktır.

1.7.3 Toplam kalite yönetimi

Japonya ülkesi sayesinde herkesin bildiği bir yöntem halini almıştır. Bu kalite yönetimin edindiği bir anlayış vardır. Kaizen anlayışı olarak literatürde adlandırılır. Amaç ise üretime daha girmeden hataları tespit edip müşteriye hata barındırmayan kaliteli bir ürün göndermektir. Müşteri şikayetlerine daha varmadan sorunlar halı altına süpürülmeden ortaya çıkarılıp çözülme aşamasına mutlaka geçilmelidir. Imai (2014)'e göre, şirketler bu anlayışa uyum sağlamaya çalışmaktadır.

Tunçer (2011)'e yaklaşımı göz önünde bulundurulduğunda, bu yaklaşım şirketin maliyetlerini azaltarak masraflarını kısıp şirket karlılığını arttırıcı olmalıdır. Rakiplere karşı global pazarın içinde güç gösterisi sağlamayı kuvvetlendirir. Ürünlerin belli kalite standartlarına ulaşmasını sağlayarak firmalara destek verir.

Tekin (2004)'e göre, eski geleneksel yöntemin anlayışında ürün stoklu bir şekilde üretilir ve direkt olarak müşteriye gönderilir. Sonrasında ürünün kusurları veya eksiklikleri hakkında geri bildirimler müşterilerden firmalara gelir. Firmalar müşteri şikayetlerine istinaden iyileştirmeler yapmaya çalışır ürün üzerinde. Bu süreçler hem itibar kaybına hem de müşterinin sadık olma durumlarını olumsuz bir şekilde etkiler. Kalite anlayışı ise ürün üretilme aşamasında sürekli ara kontroller ile hatalar var ise giderilmeye çalışılır ve sonrasında üretime geçilir. Burada tam zamanlı yani stoksuz üretim mevcuttur. Ve ürün müşteriye gönderilmeden önce tüm kusurlarından arındırılmış olmaktadır. Bir Japon felsefesidir ve Japonlar çok onurlu bir millet olduğundan bu anlayışın alt yapısı da onurlu bir temele dayandırılmalıdır. Geleneksel yöntemler de ise bir iş sürecinin olumlu veya olumlu olmaması sonucunda başka mükafatlar veya olumsuz yaptırımlar olmaktadır. Vinuesa ve Hoque (2011),

Gülsen (2012)'in özel sektörde yer alan bir fabrikada bu yaklaşımı irdelemiştir. TKY uygulamaları 2000'li yıllar 'da başlamıştır. TKY uygulanmadan önce üretim alanlarında kaliteyi anlatan çemberler meydana getirilmiş, ancak verim istenen düzeyde alınmayınca bu sürece son verilmiştir. Üretim yapan şirketlerin yani ürün üreten örgütler için TKY süreçleri mühim biri görüş sistemidir. Fabrikanın bazı noktalarına işçilerin de erişebileceği herkesin görüşlerini belirtip yazabileceği görüş kutuları konmuştur.

İncelemeler yapıldığı zaman süzgeçten geçmeyi bekleyen 453 öneri mevcuttu. Fabrikada çalışanların bazıları uzun zamandır burada oldukları halde tek bir görüş bildiremezken, bazı kişiler ise bir ayda bir sürü öneri vermiştir. Çalışanların sunduğu önerilerin fabrikanın üretim açısından çıktısına büyük derecede katkılar sunduğunu gösteren kanıtlar mevcut. Üretim içindeki verimli yükseliş büyük bir sayısal topluluğu bize göstermektedir. Ek olarak fabrika bu yeni keşfin patentini sahiplenerek global anlamda da pazara sunmuştur. Şen (2010) ise TKY ilkeleriyle yenilik performansı arasında anlam açısından tutarlı ve uyumlu bir korelasyon mevcuttur.

1.7.4 Örgütsel küçülme

W.F.Cascio (1993), bu kavramın asıl amacı bazı örgütleri tek bir çatı altında toplayıp klasik statüyü ortadan kaldırarak örgütün içindeki kişi sayısın azaltmak hedeflenir. Bazen örgütler istenilen satış boyutlarına ulaşamadıkları zaman örgüt içinde küçülmeye gidebilirler. Cameron (1994)'a göre bazı şirketlerin %85 'i 1900'lü yıllar arasında küçülme yönünde hareket etmişlerdir.

Applebaum vd. (1999)', bu kavramın öngörüler ile sağlıklı bir alt yapıda değerlendirilmesi gerekir. Örgütlerde üst yönetimde karar alan kişiler sadece insan çıkarmaya odaklı bir yaklaşım sergilerlerse, global rekabet ortamında güçlerini yitirirler. Çünkü yetkin kişilerin de işte çıkarılacağı bir süreç inovatif fikirlerin azalmasına sebep verecektir. Ayrıca işten çıkarılan insanları gören ekip arkadaşları ise şüpheye düşecektir. Kendilerinin de işten çıkarılma korkusunu edineceklerdir. Her firmanın bu süreci kolay bir şekilde yürütebilmesi için profesyonel olması gerekmektedir.

1.7.5 Performans yönetimi

Bingöl (2006)'e göre, belli amaçlar doğrultusunda ve genel anlamda çizgileri olan, belli bir tipe uygun ve bu süreci iyi anlamlandırıp çalışan arkadaşlardan iyi sonuçlar görmeyi beklemektir.

Amaratunga vd. (2001), firmaların içerisinde olan kişilerin yetkinliklerini arttırarak istenilen performans hedeflerine kavuşmayı sağlamaktır. Örgüt içeresinde elde edilen

ölçümler ile performansı analiz ederek gelişim haritaları çıkarmaya yardımcı olacaktır. Sürecin etkisiyle ekipteki kişilerin maaşlarının istenilen yüksek seviyede olması, bir üst kademeye mevki olarak çıkartılması ya da işten çıkarılma gibi çıktılar meydana gelebilir. Şirketin amacını önceden belirlemede yöneticilik yapacak üst kademeye yol gösterici rehber niteliğindedir. Bu minvalde kurumun başarısı artan bir eğilimin içerisinde olur. Çıktılar sayesinde bu süreç, ekipteki kişilerin tutumlarını olumlu yönde değişim sürecine dahil ederek verimlilik ve etkili olmak zemininde kaliteli bir iş ortaya çıkarmaktadır. Bu kavramı iyi kavrayan firmalar şirket için neyin önemli olduğunu iyi bilmektedir ve yol haritaları bu minvalde şekillenmektedir.

Amaratunga ve Baldry (2002)'ye bu yönetim anlayışı önce süreçleri planla sonra planların düzgün ilerleyip ilerlemediğini gözden geçir, sonrasında planlar istediğin minvalde ilerlediyse mükafatlandır ve son olacakta bir gelişim düzeyi atayarak bu süreci sağlam zeminler üzerine dayandır. Anderson vd. (2006)'e anlayışına göre örgüt çalışanlarının performanslarını bir mükafatla taçlandırmak gerekir. Macaulay ve Cook (1994)'a göre çalışanların gelişim eğri sonuçlarına göre mükâfatlandırılması yönetimleri asıl olan performans yönetimine geçişi temsil eder.

1.7.6 Kıyaslama (benchmarking)

Camp (1989), kıyaslamayı "en iyi performansa yol açan sektördeki en iyi uygulamaları arama" şeklinde ifade etmiştir. Şirketler veya kurumlar sürekliliklerini sağlamak, gelişime açık yönlerini tespit etmek, güçlü özelliklerinin neler olduğunu belirlemek, sektör genelindeki konumlandırmalarını tespit etmek, stratejik önceliklerini belirlemek, yeni ürün ve hizmet alanlarındaki seviyelerini ölçümlemek, rekabetteki seviyelerini değerlendirmek ve uçtan uca tedarikçi ve müşteri memnuniyetlerini ölçek amacıyla farklı başlık ve alanlarda kıyaslama yapmayı tercih ederler.

Bogan (1994)'un bu konudaki düşüncelerine bakıldığında, kıyaslamanın farklı performans kriterlerine sahip firmaların karşılaştırmaya konu başlıklardaki seviyelerinin gösterimi olarak değerlendirilmesi mümkündür. Kıyaslama ile ilgili günümüz koşullarında oldukça detaylı analiz ve araştırmaların yapıldığı muhakkaktır. Ancak genel ülke çapında gerekse dünya genelinde farklı sektör ve alanlarda çalışan firmaların

kıyaslamaya konu olabilecek durumlarını mümkün olduğunca gizleme eğiliminde olmaları kurumların kendi yetkinliklerinin dışa yansımaması için kabul görmüş bir yaklaşım olduğu da bilinen bir durumdur.

Magd (2008)'in perspektifine bakıldığında ise kıyaslama sektörde rekabet avantajı sağlayacak nitelikleri açısından farklı parametre ve performans kriterlerinin önüne geçen bir uygulama şeklidir. Özellikle kurumların odaklarını belirlemesi ve sürekli gelişimlerine katkı sağlaması açısından kritik bir öneme sahiptir.

1.7.7 Değişim mühendisliği

Değişim Mühendisliği tasarımı global dünyada ilk defa Hammer (1990) ile Davenport ve Short (1990) aracılığıyla, genel iş akışlarındaki performansın majör düzeyde arttırılmasına yönelik bir model olarak ön plana çıkarılmıştır. Hammer ve Champy (1994) bu konudaki değerlendirmeleri yaparken parasal olarak harcanan değerler, üstün nitelikli kalite, yararlı çalışma olan hizmet anlayışı ve ölçülebilen hız çağımızın en mühim performans ölçülerinde göze çarpan ilerlemeler oluşturmak niyetiyle iş aşamalarının zeminden tekrar kurulması yani inşa edilmesidir. Ve böylece süreçlerin bu minvalde tekrardan biçimlendirilmesidir. Bu perspektiften değerlendirildiğinde özellikle işin kendi mecrasında yapılan uygulamalar sonrası ortaya çıkan sonuçlar, süreçlere liderlik yapan yönetim kadrolarının desteği, projelerde yer alan yönetici unsurlar ve örgüt fonksiyonları arasındaki güçlü iletişim ve iş birliği (Ranganathan ve Dhaliwal, 2001; Ariyachandra ve Frolick, 2008) değişim mühendisliği sürecindeki önemli başarı adımları olarak ön plana çıkmaktadır.

Kaya (2015), değişim mühendisliğine konu olan bu yaklaşımı değerlendirirken ölçeklendirilmiş bir alt fonksiyon için küçük iyileştirmeler değil büyük ve köklü değişimler ile performansın çok daha büyük oranlarda arttırılması düşüncesini ortaya koymuştur.

Günümüzde önemli sorulardan biri de değişim mühendisliğine ne zaman ihtiyaç duyulduğudur. Burada önemli konulardan biri yeni tasarım gerektiren bir sürecin tespiti ve hangi yöntemler ile bu tasarımın hayata geçirileceği konudur. Bu süreç doğru

belirlendikten sonra ortaya konulacak değişime ilişkin Lee vd. (2010) yaklaşımında finansal sonuçların artışı söz konusu olacaktır.

Wilkinson (1991), değişim mühendisliği süreci ile ilgili daha temel ve kolay bir yöntemi tavsiye etmektedir. Burada öncelikli olarak hangi sonuca ulaşılmak istendiği belirlenmelidir. Bu sonucu elde etmek için ne tür süreçlere sahip olunması gerekliliği bir tasarım olarak ortaya konulmalıdır. Son noktaya gelindiğinde ise sürecin kendisi hayata geçirilmelidir.

Hammer ve Stanton (1995)'un bu konudaki yaklaşımlarına bakıldığında ise; klasik iş yapma stillerine uygun değildir ve eski yöntemleri örnek almaz istemez. Muhasebe ve Finans odaklı işi ele alıp maliyet hesaplarından çok AR-GE süreçlerine odağını kanalize etmek istemektedir. Birtakım pazar araştırmaları yaptıktan sonra özellikle yeni birtakım hizmetleri ve farklı ürünleri ortaya koymaya çalışır.AR-GE süreçlerine sürekli yenilik katarak odağını hep korur.

1.7.8 Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing)

Dışarıdan hizmet alırken maksimim çıktı alacak biçimde faydalanma (Outsourcing) ifadesi 1981 yılı içerisinde Business Week'te yazılan bir makalede ilk defa literatürün içinde yer verilmiştir. Oxford English Sözlüğü dış kaynaklardan faydalanmayı "bazı mal ya da hizmetleri, bir yazılı belge içeriğinde örgütün içindeki oluşumun dışındaki bir kaynaktan sağlama" olarak anlamlandırır. Farklı bir ifadeyle kurumların mevcut işlerinin daha iyi yürütülmesi amacıyla işin bir kısmını ya da tamamını işi daha iyi bilen grup veya kurumlara aktarması olarak tarif edilebilecek 'Outsourcing' sıklıkla kullanılan bir iş modelidir. Zengingelebi (2013) bu durumu değerlendirirken şirket dışı kaynak kullanımını önemseyerek firmanın kendi ana iş süreçlerine odağını kanalize etmesi ile ürün ve hizmeti tüketicilere kalite açısından verme fırsatı bağlantısındaki korelasyon anlamlı bir bütün oluşturur. Post Modern bir işletme süreci olarak ön plana çıkan işletme dışı kaynakların kullanımı konusu firmaların bu süreçlerinin tüm kontrollerinin dış kaynağa devredilmesi ile eski işletme yönetim mantığından tamamen uzaklaşılması durumu söz konusudur. Bu yeni işletim tarzında firmalar tedarikçilere neye ihtiyaçları olduğunu belirtir, istediğine nasıl ulaşılacağını tedarikçiye bırakır.

Öztürk ve Sezgili (2002) bu konudaki değerlendirmelerini yaparken firma dışı kaynak kullanımlarını;

- Bilgi teknolojilerinden faydalanma oranı %20
- İdari süreçler için kaynak kullanımı oranı %15
- Gayrimenkul işlemler için %10
- Lojistik ihtiyaçların yerine getirilmesi için %14
- Kurumun insan kaynakları süreçleri için %9
- Finansal hizmetlerin gerçekleşmesi için &7
- Müşteri gereksinimlerini karşılamak için %7
- Üretime konu ihtiyaçlar için %6
- Pazarlama faaliyetleri için %5
- Yönetim gereksinimleri için %4

başlıklarında ön plana çıktığını ortaya koymaktadır.

Kambara (2013)'ün bu konudaki araştırmaları incelendiğinde Japon üretim sektöründe bir araştırmaları ön plana çıkmıştır. Japon üretim sektöründe bir kurumun dış kaynak kullanım oranları üzerinden yapılan bu değerlendirmede satış etkileriyle durum incelenmiş ve etkinin U şeklinde oluştuğu gözlemlenmiştir. Aynı şekilde Huber (1993) Continental özelinde yaptığı bir incelemede özellikle teknoloji alanında yapılan dış kaynak kullanımlarının şirketin farklı noktalara gelmesinde önemli paya sahip olduğunu göstermektedir.

Karahan (2009)'un bu konudaki düşüncelerine bakıldığında dış kaynakların işletme süreçlerinde etkin kullanımı ile performans ve verimlilik arasında pozitif bir durumun varlığından söz edilmektedir. Holcomb ve Hitt (2007) 'in yaklaşımda ise dış kaynak kullanımlarında rekabet koşullarındaki öncelik sıralaması, kurumların yönetsel odaklanması, ürün ve hizmetlerde yeni fırsatların değerlendirilmesi gibi sonuçların imkân dahilinde oluşması söz konusudur.

Tayşir (2011) Türkiye'de Arçelik firmasında bu yönde bir araştırma yaparak firmanın dış kaynak kullanımları ile ilgili detaylı bir analiz gerçekleştirmiştir. Firma özelinde yapılan

analizler ve incelemelerde dış kaynak kullanımının firma genelinde ilkesel bir yaklaşım olarak ortaya konulduğu ve değişim sürecinde çok kritik bir eşiğin aşılmasında rol oynadığı ortaya konulmuştur. Arçelik rakipleriyle global dünya düzeninde mücadele edebilmek için bazı süreçlerinde third party hizmetlerden yararlanma yoluna gitmiştir. Bu sayede aslında kendisine büyük bir fırsat oluşturmuş ve kendi AR-GE çalışmalarına da zaman ayırmayı ve öncelik vermeyi başarmıştır. Sonrasında ise Arçelik'in kendi kültüründe çalışmış bazı mühendisler Arçelik şirketinden ayrılıp, küçük firmalar kurup Arçelik firmasına hizmet veren küçük çaplı firmalar olıışturmuşlardır. Bu sayede Arçelik kendi istediği gibi üretim yapan üretim yerlerinden hizmet almaya başlayıp, kendi firmasında da daha önce çalışan mühendislere de yeni iş kapıları açılmasına ön ayak olmuştur.

1.7.9 Stratejik yönetim

Umul (2018), bu konudaki değerlendirmelerini aktarırken stratejik planlama ve yönetimsel strateji uygulama alanlarının artmasının kurumsal bütünlüğe katkı sağladığını paylaşmıştır. Aktan (2003), aynı konuda stratejik yönetim sürecini teknik bir alan olarak değerlendirmiş ve kurumların gelecek vizyonları ve hedefleri açısından öncelikli bir durum olarak ortaya çıktığını vurgulamıştır.

Ülgen ve Mirze (2013), stratejiye konu yönetim yaklaşımı perspektifinde belirlenecek stratejilerin olabildiği ölçüde yalın ve herkes tarafından anlaşılabilir olmasını ön plana çıkarmıştır. Şirketlerde strateji gerektiren yönetme anlayışı gelişimin sonunda elde edilecek getiriye yoğunlaşır. Bir firma sürdürebilirlik noktasını iyi bir şekilde değerlendirmeli ve global dünyada güçlü bir şekilde ayakta kalmalıdır. Bu sebeple firma var oluşunu sürdürebildiği taktirde strateji taşıyan süreçlerini gerçekleştirebilecek ve sürekli kontrol sürecini değerlendirmeye çalışacaktır. Yapıda var olan yanlışlar var ise bu yanlışları ortadan yok etmek için değerlendirmeler yapılacak ve başarılmak istenen noktaya ulaşmak söz konusu olacaktır. Fakat günümüz koşullarında acımasız olan rekabet yarışı firmaların Pazar payında en büyük pasta payına sahip olmalarını engeller durumdadır. Bu nedenle bazı firmalar uzun dönemli pazarın içindeki paydan hiç avantaj sağlayamadıkları durumlar olduğunda ise, şirketin kapanması süreci gündeme

gelmektedir. Aslında bu istenmeyen ve hedeflenen noktaya zıt olarak gelişen bir çıktı sürecidir.

Yılmaz (2007), bu konuyu değerlendirirken stratejik yönetim yaklaşımının işletmelerde değişimi sürekli hale getirdiği ve kurumları canlı tuttuğunu vurgulamıştır. Bu yönetim yaklaşımının oluşabilmesi her şeyden önce strateji bilincinin kültürel bir duruma evrilmesi ile mümkündür. Bu sürecin verimliliği aynı zamanda kurumun stratejistler üzerinden analizler yaptırması ile hızlandırılabilir. Stratejistler çevre şartlarını değerlendirir, tedarik sağlayan firmaların pazarın içindeki üstünlüğü, tedarik sağlayanlardan hizmet alacak firmaların müzakere kuvveti, işletmenin ürününe alternatif hizmetlerin oluşturduğu olumsuz tehlikeler gibi konuları değerlendirerek işletmenin doğru ve etkin karar verme süreçlerine katkı sağlar.

1.7.10 Amaçlara göre yönetim

Bu yaklaşım ilk kez Drucker (1954) tarafından 'The Practice of Management' kitabında ele alınmıştır. Drucker (1954), yönetim içerisinde ortaya çıkan problemlerin ana sebebindeki dört probleme parmak basar. İlk olanı, yönetici konumdaki kişilerin işlere kişisel anlamda değer yüklemesidir. Drucker (1954)'a göre öncelikle işin kişisel anlamda değer yüklemesinden çok iş yapma ustalığının şirket içerisinde en yüksek düzeyde olması gerekliliğini söylemektedir. Yıldız ve Çobanoğlu (2016)'na göre şirketin her bir çalışanının şirket içeresinde de motivasyonunun düşmemesi önemli bir kriterdir. İş kalifikasyonlarının stabilize oranının artan bir eğilimde olması gerekir. Bu sebeple insanları verimli bir biçimde yönlendiren bir yönetimin var olması, güncelliği her zaman yakalayarak yeni bilgilerin öğrenilmesine katkı sağlanması ve ekonomi araştırmasının sağlıklı bir minvalde yürütülmesi gibi ölçütler şirketin performansına yansıyacaktır. Drucker (1954)'a göre diğer problem, şirket bünyesinde makamlara aşırı derece önem verilmesidir. Bu doğrultuda ortaya çıkan resim alt-üst ilişkisinin yoğun olarak hissedilmesidir. Bu problemi çözmek için iş veren zihniyetinden uzaklaşıp, o işin gereklilikleri nasıl yapılmalı gibi süreçlere kulak kabartmalılardır. Bir diğer sorun, şirket yönetimi içinde yanlış yapılan yönetme etkinlikleri sebebiyle şirkete kesilen cezai işlemlerdir. Tazminatların yasa gereği yok sayılması oldukça imkânsız bir süreç

olduğundan için firmaya yüksek maliyet sunmaktadır. Son problem, şirket içindeki değişik düzeylerde performans çıktılarının yalıtılmış olması ve örgütün içinde değişik açılardan fikirlerin var olmasıdır. Bu konum şirketin performansını olumlu yönde etkilememektedir. Bu sürecin içinde doğru olmayan hareketler an ve an izlenmeli ve incelemeler sonucu kayıtlar tutulmalıdır. Yıldız ve Çobanoğlu (2016)'na göre hata barındıran hareketler ve işlerin sonuçları problemli olduğunda, performans ölçütlerine göre genel değerlendirme analizleri yapılarak çalışan kişi işten uzak tutulmalıdır.

Dalay (2013)'a göre firma bir hedefi gerçekleştirmeye dayalı sistemler bütünüdür. İşletmeyi kuran kişilerin işletmeyi yaratmak için kendilerine uygun hedefleri, firmada yönetici konumunda çalışanların ve diğer çalışan kişilerin amaçlara erişebilmek amacıyla gayret sarf ettikleri, firmanın ortaya koyduğu mal ve hizmetleri seçen müşterilerin amaçlarının var olabildiği hedefler sistematiğidir. Kurum içerisinde hedefler yalın, anlaşılabilir ve açık olduğunda her seviyedeki bireylerin bu hedefleri anlaması çok daha mümkün olur. Aynı zamanda hedeflerin erişilebilir seviyelerde olması değerli bir konudur. Koçel (1995), hedefleri belirlenmiş bir kurumda amaç birliği ile yönetilen organizasyonlarda hedeflerin çalışanlar ve yöneticiler tarafında birlikte konumlandırıldığı durumlarda herkesin üstüne düşen görev alanlarını ve ulaşmak istedikleri çıktıları hep birlikte kıyaslar ve bazı periyotlarda bu hedefler ve çıktıların gerçekleşip gerçekleşmediğini hep birlikte bütün olarak işi ayrıntılarıyla ele alarak süreci tamamlar.

Tunçer (2011), kurumun performansının amaçlar ile ilişkilendirilmiş yönetim yaklaşımı ile pozitif seyrettiğini ön plana çıkarmıştır. Amaç birliği örgütün genel performansını arttırırken bireylerin işe katkısını arttırır ve aidiyeti geliştirir.

1.7.11 Öğrenen örgütler

Tüz (1996)'e göre sürekli öğrenmeyi amaç haline getiren firmalar, bir gelecek var etme kapasitesini hızla geniş bir alana yaymaktadırlar. Gelişen ve değişen rekabet koşullarında rakip firmalar ve çevre koşulları ile mücadele edebilmek ancak örgütlerin sürekli öğrenmesi ve yenilenmesi ile mümkündür. Aynı zamanda örgüt içi öğrenme ile fonksiyonların birbirilerine öğretme kabiliyetlerinin de artması önemli bir konudur. Toksöz (2015), bireylerin özellikle iletişim merkezli uygulamalara yönelik eğilimleri ve

sürecin içinde yer alma istekleri öğrenme ve öğretme kültürünün gelişimine pozitif etki sağlamaktadır. Garvin (1993), bu konudaki düşüncelerini ifade ederken sürekli gelişim odaklı sürekli öğrenme alt yapısı ve kültürünü bir model haline getiren kurumların bilginin olgunlaşmasında ve zenginleşmesinde önemli avantajlar elde ettiklerini vurgulamıştır.

Onağ (2014), bu durumu farklı bir yaklaşım ile değerlendirmiş, örgütün öğrenme yetkinlikleri ile yeni ürün ve hizmet oluşması arasında uyumlu bir ilişki olduğunu öngörmüştür. Fedayi (1998), aynı konudaki değerlendirmelerinde bir örgütün öncelikli olarak farkında olan, sonrasında bilen ve anlayan devamında ise düşünen yapıya ulaştıktan sonra öğrenen bir örgüt düzeyine ulaşabileceğini ortaya koymaktadır.

Calvert vd. (1994), bu durumu açıklarken öğrenen örgüt modelinde nelerin hangi şekilde öğrenilebileceğine dair bir değerlendirme sunmuşlardır. Öğrenen örgüt modelinde ekip ruhunun ön plana çıktığı, ortak amaca odaklı takımlar oluştuğu görülmüştür. Alınan kararlardan sebep örgütün içindeki kişilere ceza uygulamazlar tam tersi öğrenmeyi alışkanlığın temeli boyutuna taşımaya çalışırlar. Yamen (2010), öğrenen örgütlerde sistematik yaklaşım ile herhangi bir somut durumunun ölçülebilmesinde veya somut olmayan bir durumun ölçümlenmesinde uyumlu bir korelasyon olduğu görülmüştür.

Dinçer (1992)'e göre öğrenme süreci; firmanın hızlı öğrenme ve kavrama yeteneği, öğrenme çıktısı olarak var olan yeni süreç değişimi, değişimin getirdiği farklı çıktılar ve bu çıktıların firmayı hızlı bir şekilde sürekli beslemesi ibarelerini bulundurur.

1.7.12 Personel güçlendirme

Hancer ve George (2003)'a göre, McGregor bir teori ortaya atmaktadır. Bu teori ise bir ekip ve ekibin içinde bir yönetici farz edelim. Ekibin hizmet talep eden kullanıcılara yöneticisinden yardım almadan sorunları hızlıca kendisinin çözmesini destekleyen bir anlayıştır. Ekibin içinde olan çalışanları yeterli bir düzeye getirmek yöneticinin de yükünü azaltacaktır. Kim vd. (2004)'e, ekibin içindeki kişilerin yöneticilere her daim danışmadan kararlar verebilmesiyle bu kişilerin sorumluluk düzeylerinde gözle görülür bir artış olacaktır.

Özalp vd. (2001), bu sürecin istenilen konuma gelmesi zaman alabilir ve sabretmek bu sürecin temel ana fonksiyonudur. Bolat vd. (2009)'e, yöneticinin ekibi ile iletişim halinde olması önemlidir. Ekipteki bir çalışanın bir sorunu olduğunda yöneticisine rahatlıkla danışabilmelidir. Çalışanları güçlendirmek sadece eğitimle ile gerçekleşmemektedir, insanoğlunun mükafatlandırılamaya da ihtiyacı bulunmaktadır. Bahsedilen mükafatlar, maaşa zam, hediye verilen tatil ve hediye çeki olabilir. Feedback'lar de sürekli olarak örgütün içindeki kişilere pozitif bir şekilde iletilmelidir.

1.7.13 İnsan kaynakları yönetimi

Ford fabrikasının sahibi insan gücüne önem veren bir zihniyete sahiptir. Sıfırdan Ford olabilmeyi elinde bulunan insan kaynağı ile tekrardan kurabileceği inancını destekler. Bu sebepten yola çıkarak firma içerisindeki insanların kuruma kattıkları değerli etkilerini özetlemektedir.

İnsan kaynakları, örgüt içerisine alınacak kişilerin iş alım mülakatlarında titiz davranmalıdır. Kuruma dahil edilen çalışanların teknik ve davranışsal becerilerini daha ileriye taşımak için eğitim programları düzenlemelidir. Maksimum seviyede çalışanların yetkinlerinden yararlanmak üzere şirket dışı organizasyonlar da set edilmelidir.

Firmaların detaycı iş alım değerlendirmelerinin, ücret değerlemeleri ve ödüllendirme süreçlerinin, performans değerlendirme uygulamalarının şirket performansını belirlemede matematiksel olarak pozitif korelasyonda ve anlam içeren etkisi mevcuttur.

Yüksel (2007)'e, firmalar verimlilik katabilmek ve etkin olabilmek için donanımı yüksek kişileri işe almalı, bu kişileri bünyesinde barındırarak motivasyonu sürekli kılmalıdır. Ek olarak müşteriler için üretilen ürünler veya verilen hizmetleri, ideal yollar kullanarak maliyeti minimize ederek üretim yapmalı ve üretkenlik ana merkez noktaya oturtulmalıdır.

1.8 Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı

Tüm dünya insanlarının biyolojik ve teknik davranışlarının tümünü kültür olarak tanımlayabiliriz. Örnek vermek gerekirse; insanların yaşayış biçimleri, dilleri, dini

inançları ve yaşam çevresi içinde topluca oluşan değerler diyebiliriz (Herbig ve Dunphy, 1998).

Geniş bir minvalde kültür ifadesinin tanımını yalın ve açık bir şekilde kavramaya çalışalım. Kültür, Antropoloji biliminin derinliklerinden günümüze kadar gelmektedir. Kavram olarak ele alındığında "paylaşılan bilgi", sembolik olarak ele alındığında ise "paylaşılan değer sistemi" anlamına gelmektedir (Karahan, 2008: 458). Kültür kavramı İngilizce ve Almanca dillerinde "belirli bir halkın hayat biçimi" olarak tanımlanmıştır (Willams, 1993: 89). Kültür sözcüğünün kökeni Latince 'deki "culture"dan gelmiştir. TDK ise bu kelimeye "ekin" adını vermiştir. Bugün günümüzdeki anlamıyla kullandığımız kültür ifadesi öncelikli olarak Fransız yazar ve filozof olan Voltaire kullanmıştır. Fransız yazar ve filozof'a göre kültür kelimesinin anlamı, insan zekasının oluşturulması, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamını da destekler (Eroğlu, 1982:187).

Kültür, bir nesilden başka bir nesle taşınan yaşam ve inanca dair tüm değerleri kapsayan bir olgudur. Farklı alanlarda faaliyet gösteren firmalar bir amaca ulaşmak için çeşitli kültürlere sahip insanları bünyelerinde barındırabilirler. Bu firmaların sahip oldukları kültür değerleri, kendisinin bir üstünde bulunan değerlerden de beslenerek bazı kalıcı simgeler barındırır. Bu noktada şirketlerin ve örgütlerin kendine münhasır kıymet ve sembollerini oluşturan bir kültür çerçevesi çizilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; 30-33). Her organizasyon kendi özelliklerini taşıyan farklı kültürel formlara sahiptir. Çeşitli kültürlere sahip insanlar aynı firma bünyesinde ortak bir kültüre sahip olmalılardır.

Kültür, örgütleri çevreleyen en mühim öğelerin başında gelmektedir. Örgüt kültürü düşünsel bir modeldir. Bu yüzden örgütlerin gelişmişlik düzeylerine ve yaşamlarına doğrudan etki eder. Bu düşünsel model kişilerin örgüt içinde nasıl davranacaklarını belirler. Dil, ortak inanç, paylaşılan değerler ve benzer yaşayış biçimleri örgütün içinde bir problem olduğunda hızlıca ortak bir çözüm sunar. Çünkü ortak bir kültür ortak bir düşünsel açıda insanları buluşturur. (Atay, 2001).

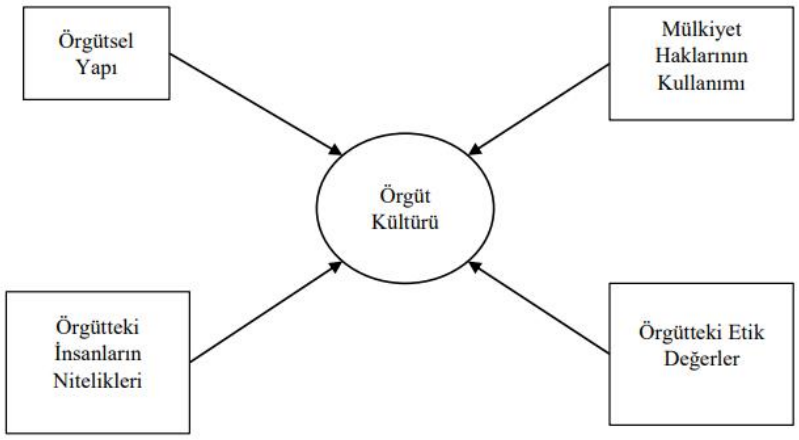
Örgüt kültürü, günümüzde şirketlerin hayatta kalabilmeleri için dış çevreye adapte olmaları ve iç bünyesinde ortak bir bütünlük oluşturmak amacıyla öğrendiği unsurların tümüdür. Örgüt kültürü sosyal olarak gelişmeye açıktır fakat değişimi çok zordur. Bir

şirkette en önemli değişimlerden biri de örgüt kültürünün yani örgütün bütünleşmiş bir parçası olabilmektir (Hofstede vd. 1990:286).

1.8.1 Örgüt kültürünün oluşumu

Örgüt içeresinde olan insanlar birlikte iş süreçlerini kategorize edip paylaşırlar. Ve bir bütün olarak örgüt grupları kurarak hedeflenen müşterek amaçlara katkı sağlamak üzere birlikte çalışırlar. Bu sayede ortak bir örgüt kültürünün bir parçası olmuş olurlar (İrmiş, 1995). Her örgütün kendine özgü unsurları mevcuttur. Örgütün geçmişten gelen sembolleri, mitolojik hikayeleri, ortak kahramanları, ortak değerleri kendine özgü unsurların içinde yer almaktadır. Bu sayede ortak amaca hizmet eden bireyler aynı payda da kolaylıkla buluşabilir. Ortak bir hedefe yürümek isteniyorsa, aynı olan amacı gerçekleştirmek hedefleniyorsa, ortak bir örgüt kültürüne sahip olmamız mutlaka gereklidir (Türkoğlu, 2008: 17).

Her örgüt birbirinden farklı örgüt kültürlerine sahiptirler. Jones' in söylediği gibi örgüt kültürü dört farklı bileşenden meydana gelmektedir. Örgütsel yapı, örgütteki etik değerler, mülkiyet hakları ve örgütteki insanların kalifikasyonları. Bu dört bileşen her örgütte farklı şekilde kendini gösterecektir ve birbirine hiç benzemeyen örgüt kültürlerini doğuracaktır (Jones ,2007: 187)



Şekil 1.Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Değerler (Jones, 2007:187)

1.8.2 Örgüt kültürü önemi ve özellikleri

Günümüze bir ayna tutarsak eğer örgüt kültürü sürdürülebilir stratejinin, değerli misyonun, güçlü vizyonun, değişimin kalıcılığının ve inovatif yapı gibi değişkenlere etki eden önemli bir katalizör görevindedir.

Global dünyada işletmeler artan rekabete yenik düşmemek adına, değişime ayak uydurup inovasyonun yadsınamaz gerçeğiyle de çevik kalmaları gerekmektedir. Bu süreçleri benimseyebilmeleri için öncelikle ortak toplumcu merkezi bir amaç birliğine ve müşterek bir kültüre sahip olmaları gerekmektedir (Bakan, 2008:24).

Bir örgütün içinde bulunan kişiler farklı eğitim düzeylerine, farklı yaşayış biçimlerine ve farklı dini inançlara sahip olabilirler. Bu sebeple örgüt içerisinde farklı varyasyonda bireyler olacaktır. Global bir şirket düşünelim. Bu şirkette her milletten insan çalışıyor olabilir. Burada örgüt kültürünün kavramı ortaya çıkar (Genç ve Karcıoğlu; 2000:85). Örgütün içinde var olan kültür farklı kişilerin aynı anda ortak bir kültürün içinde yoğrulmasına olanak sağlar. Bir problemle karşılaştıklarında oluşan ortak kültürel kalıp sayesinde tek bir bütün olup problemleri kolayca çözebilirler (Schein 2010:17).

Yedi ana başlıkta örgüt özellikleri Robin ve Judge aracılığı ile anlaşılabilir şekilde tarif edilmiştir. Örgütün içinde olan insanların risk alabilmeleri ile inovatif yapısı arasındaki ilişki, örgütün içindeki insanların ayrıntılara dikkat kesilmesi, sonuç odaklı yaklaşım, örgütün en tepesinde olan yöneticilerin çalışanlar için aldığı kararların insani açıdan bir yaklaşıma sahip olması, örgüt içi ekip çalışması, rekabetçi özellik, örgütsel bütünlük faaliyetleri ve son olarak örgütün içindeki sürdürülebilirlik yaklaşım tarzı (Robbins ve Judge 2013: 512- 513).

Örgüt kültürünün özelliklerini ele aldığımızda ise; bir örnek ile anlatmak gerekirse 1980'li yılları içeren sürece bakıldığında Japonların ve Amerikalıların sahip olduğu firmalarda başarının değişmez niteliği, rekabetin yoğun olduğu küresel şartlarda sürekliliği sağlamak için çok kuvvetli bir örgüt yapısının işletildiği görülmüştür (Tınar, 1990: 78-79).

1.8.3 Örgüt kültürünün belirleyici unsurları

Örgüt kültürü iki ana öğeden meydana geldiği varsayılmaktadır. İlki örgüt kültürünün açık öğeleri olarak; efsaneler, hikayeler, örgüt tablosu, firmanın fiziksel görüntüsü. Bir diğeri ise örgütün içinde bulunan ana oyuncuların örgüte kazandırdığı, ortak inanç, güçlü misyon, ulaşılabilir vizyon ve kültürel değerler (Mahler; 1997;526).

Örgütleri birbirinden kalın çizgiler ile ayıran öğeleri aşağıda inceleyelim.

1.8.3.1 Varsayımlar

Tahmini veya olası öğeler diyebiliriz. Örgüt kültürünün içinde bir problemle karşılaşma olduğunu varsayalım. Bu problem daha önce yaşandıysa bir sonuç varsayımında bulunarak olası bir doğruyu tahminleyebilmek şeklinde ifade edilir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 42–48; Özkalp ve Kırel, 2001: 208–215, Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

1.8.3.2 Değerler, normlar ve inançlar

Hepimizin hayatında çokça kez tartıya koyduğu bir öğedir. Öncelikle iyiyle kötüyü ayırt edebilmek gerekir. Varılan sonuca göre tercih aşamasından sonra yargılama sürecinin entegrasyonu devreye girer. Örgütün verdiği değerler ise bu yargılama sürecinden sonra nihai olarak ortaya çıkan ortak doğruların bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 42–48; Özkalp ve Kırel, 2001: 208–215, Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Değerler ifade edilirken örgüt kültünün içinde var olan kişilerin meydana gelen birtakım olayların kendi bakış açılarını kullanarak gruplamasıdır (Schultz, 1994:28).

Normlar, örgüt kültürünün içinde kurallar bütünlüğü mevcuttur. Bu kurallar bütünlüğünü herkesin bu durumu içselleştirmesi ve mümkün olabildiği ölçüde adapte olması beklenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:46).

İnançlar, örgüt içindeki insanların ortaya çıkan koşullar ve durumların perspektiflerini nasıl etkilediği ve onları nasıl yorumladığını kapsar (Berberoğlu, 1990:43).

1.8.3.3 Semboller ve dil

Örgüt içerisinde o örgüte özel sembolik bir kıyafet veya her örgütün kendine münhasır özellikleri ile çevrelenmiş dillerini mevcuttur. Örgüte ait ortak kelimeler veya sembolik bir eşya örneklerini de çoğaltabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 42–48; Özkalp ve Kırel, 2001: 208–215, Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

1.8.4 Örgüt kültürünün fonksiyonları

Örgüt kültürünün içinde kural olarak benimsenmiş olan tüm değerlerin ve ortak inançların sentezinden meydana gelerek dört ana fonksiyon olarak tanımlanır. Bir insana kim olduğunu hatırlatmak, örgütün içinde var olan bağları kuvvetlendirmek, örgütün içindeki kişiye aidiyet duygusunu aşılamak ve insanların kendi otokontrollerini sağlayarak yapılan eylemlerin belli bir düzene uymasını sağlamak diye tanımlayabiliriz (Ahmed ve Shafiq 2014, s.23).

Genel olarak örgüt içinde var olan kültürün fonksiyonlarının yerine getirilebilmesi için ekip birlikteliği ve takım dayanışması kritik bir öneme sahip olur. Aynı örgütün içinde ortak bir kültürü yakalayabilen örgütlerin sürekliliği yakalaması da çok önemlidir (Judge ve Robbins, 2013, s.520).

Şimdi ise örgüt kültürünün alt fonksiyonlarından bahsedelim.

1.8.4.1 Bütünleşme

İnsan davranışlarının örgüt kültürü içeresinde birbirine uyumlu hale gelerek doğru şekil almasını sağlayan bir yapıyı kapsamaktadır. Eski davranışların terk edilmesiyle yerini yeni davranışların alarak örgütsel bir bütünleşme, yani bir olma halini yaratır. Örgütsel bütünleşmenin içerisinde birey inandığı değerleri örgütün içindeki değerler ile sentezleyerek bütünleşme halini yakalamaya çalışır (Arlı, 2011, s.57).

1.8.4.2 Kontrol ve koordinasyon

Kontrol, planlanan işler ile gerçekleşen işlerin arasındaki farkı ölçümlemek ve gözlemlemek için yapılır. Koordinasyon ise örgütün içinde bir amaca ulaşmak için

ekiplerin kendi aralarında bir uyum yakalayabilmeleri anlamına gelir. Ekip çalışması yapılan değerlendirmeler sonucunda çoğunlukla bireysel süreçlerden daha etkin ve daha verimli sonuçlar vermektedir (Çelik, 2007, s.55). Verimli bir koordinasyon ile kontrol altında olan fonksiyonların birleşimi örgütün büyümesine ve gelişmesine sağladığı katkı yadsınamaz. Kuvvetli örgütlerin sürdürülebilir başarısı ise o örgütün yıllar boyu ayakta kalmasına her zaman destekleyici bir güç niteliğindedir (Maseko, 2017, s.5).

1.8.4.3 Motivasyon

Bir işi yapma arzusu veya içimizdeki güç olarak motivasyonu tanımlayabiliriz. Hepimizin bir işi başarmak için motivasyona yani ittirici bir güce sahip olması gerekir. Örgüt kültürünün içerisinde de işlerimizi başarıp ortak bir amaca ulaşmak istiyorsak motivasyona her zaman ihtiyacımız vardır.

Örgütün içinde motivasyonu farklı ve geniş bir perspektiften değerlendirecek olursak, odağı arttırmak, ortak sinerjiyi işin amacına hizmet edecek hale getirmek, ortak bir işin içerisinde ekibin motivasyonla birlikte nasıl hareket edeceğini gözlemlemek (Tidd vd, 2005, s.292).

Örgüt içinde çalışan bireylerin motivasyonunu arttırmak için birçok teşvik bulunmaktadır. Firmaların örgüt içeresinde gerçekten verimli bir şekilde çalışanlarına maaşlarında iyileştirme veya bir ödül niteliğinde küçük bir tatil vermesi çalışanların motivasyonlarını arttırabilir.

1.8.4.4 Rekabet ve verimlilik

Örgütün içeresinde çalışan bireyler, bir kültür dairesinde performanslarını yüksek tutarak bir çıktı olarak işlerinde süreç verimliliğini yakalarlar. Bu yakalanan verimlilik ile diğer örgütlere karşı rekabet üstünlüğü sağlamış olurlar. Bahsedilen süreç akışı ise otomatik olarak örgütün başarısını getirmiş olur (Özdemir ve Sönmez, 2018, s.105).

Global dünya koşullarında örgüt içerisinde verimliliği yakalayamadan diğer güçlü örgütlerle rekabet etmek kolay değildir. Verimliliği örgütün tüm süreçlerine dahil edebildiğimiz zaman rekabet avantajı da hızlı bir şekilde bizlere sunulacaktır.

1.8.5 Örgüt kültürü ve yaklaşım modelleri

Genel yaklaşım örgüt kültüründeki model ve yaklaşımlar bir örgütü diğerinden ayıran eşsiz özellikleri ele alarak farklı sınıflandırmalar yapmaya olanak sağlar.

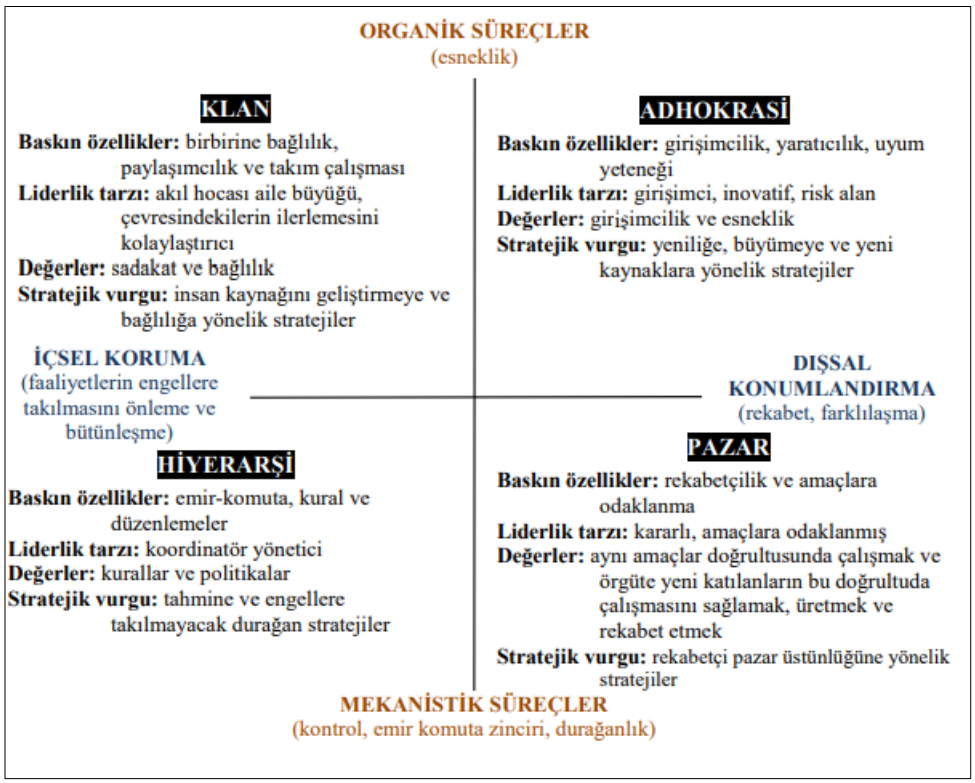
1.8.5.1 Parsons modeli

Bu yaklaşım modeli örgütün içinde var olan kültürü ince bir detayda inceleyip değerlerin önemini vurgular. AGIL adı verilen bir model kurmuştur. Bu modelin tanımı ise A: Uyum (Adaptation), G: Amaç (Goal), I: Bütünleşme (Integration), L: Yasallık (Legitimacy) anlamlarına gelmektedir (Özkalp ve Kırel, 1996; 150).

Burada modelin içerdiği amaç, sistemler birbirleri ile koordineli olarak bir armoni ile birlikte çalışmalıdır. Her sistem ortak düzlemde mutlaka birliktelik yakalayabilmelidir (Eren, 1998; 92-3).

1.8.5.2 Quinn ve cameron modeli

Bu model rekabete dayalı kıymetler modeli adını sembolize eder. Bu modelde Quinn ve Cameron iç ve dış odaklılığa önem vermiştir. Bu iki odak türünün kesişiminden ise dört tip örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır (Erdem, 2007).



Şekil 2. Quinn – Cameron Örgüt Kültürü Modeli (Daulatram, 2003)

Dört tip örgüt kültürünü aşağıdaki tanımlamalar ile daha iyi anlamdıralım (Dani ve diğerleri, 2006; 953; Erdem, 2007).

Klan Kültürü: Ekip ruhu, ortak katılım ve aynı görüşlerin savunulduğu bir kültürü destekler. Güven ortamını barındırdığından aile ortamına benzemektedir.

Adhokrasi Kültürü: Yenilikçi bir ruh ve yapıyı temsil eder. Her zaman yenilik yaratmak ve yeni yöntemlere kapı açmanın örgüte başarı getireceğine inanılmıştır.

Hiyerarşi Kültürü: Burada düşük maliyet, girdilerin azaltılarak çıktıların arttırılması ile verimlilik ana yapısının temeline oturtulur. Örgütün içindeki kişiler genel olarak yüksek verimlilikle çalıştığı sürece daha çok başarı sağlayacaklarını benimseyen bir yapıdır.

Pazar Merkezli Kültür: Günümüz global dünyasında rekabet önemli bir yer tutmaktadır. Burada çıktı odaklı bir yaklaşım vardır. Ne kadar çok çıktı elde edebildiysen o kadar karlılığın yüksek olacaktır ve pazarın içinde rekabet gücün artacaktır.

1.8.5.3 Peters ve waterman modeli

Bu modelin içerisinde Amerika'nın başarıya ulaşmış olan firmalarının neden başarılı olduklarını araştırmışlardır. Araştırmaları sonucu firmalara başarı basamaklarını çıkartan kültürel değerleri sekiz bileşen altında ifade edilmiştir (Özkalp ve Kırel, 1996, 157-59; Eren, 1998; 110-1);

- Sürekli devinimi seçme yoluna gitmek
- Hizmet sağlanılan firmalar ile iyi iletişim
- Girişimciliğe her daim desteklemek
- İnsanın değerli olduğunu hissettirmek
- Daha az hiyerarşi ve sadelik
- İşletmenin ana fonksiyonuna değer vermek
- İyi olduğunda fonksiyon alanını terk etmemek
- Gerektiğinde büyük bir kontrol, bazen ise biraz daha esnek kalabilmek

Sekiz bileşen için ortak payda ise ortak kültür değerleri oluşturulması ve bu değerlerin örgütün içindeki kişilere birer yol gösterici fener niteliğinde olmasıdır (Erdem, 2007).

1.8.5.4 Denison ve mishra modeli

Denison ve Mishra bu modelde genel olarak iç ve dış faktörlerin değerlendirmesini yapmışlardır. İşletmenin içinde var olan süreçleri değiştirmek ve gelişimlerini sürdürebilir kılmak iç faktör olarak değerlendirilirken dış faktörler ise dış çevreye adapte olabilmek şeklinde ifade edilmiştir (Yahyagil, 2004).

Bu model ise kültürel değerlerin firmalar içindeki örgüt çalışanlarının performanslarına nasıl yön verdiğini ele almıştır. Örgüt çalışanlarının performans çıktısı firmaların performanslarını bize direkt olarak yansıtır (Gökşen 2001: 46)

1.9 Kültür ve İnovasyon Yayılımı Etkisi

Global dünya düzeninde firmalar hayatta kalmak istiyorlarsa inovasyonun önemli bir öğe olduğunu gözden kaçırmamaları gerekmektedir. İnovasyonu kullanmaya çalışarak

başarıyı yakalamaya çalışan bazı firmaların ise başarısız oldukları gözlemlenmiştir. Başarısızlığın altında yatan birçok sebepte olsa bu sebeplerden yalnızca birisi örgütün içinde var olan kültürden kaynaklandığını biliyoruz (Tran, 2008).

Kültür bir örgütün içinde inovasyon odaklı iklimi mümkün kılmak için değerli bir kilometre taşıdır. Kültür, faaliyetlerin yayılım hızını belirleyerek temel yapının sürecini bizlere aktarmaktadır (Joseph ve Dai, 2009).

Geleneksel yaklaşım ile örgüt kültürü içinde bir şirketi ele alırsak inovasyonu kendine entegre edebilmesi için aşağıdaki üç öğe çok önemlidir (Palmer ve Kaplan ,2007).

Birinci öğe ve en önemlisi inovatif kültürdür. Yaratıcı olan bir örgütün yenilikçi olması daha olasıdır. Bir ekip çalışması ile daha inovatif ve çeşitli fikirlere zemin hazırlanır. Birlikte çalışan örgüt ortak kültür ile yoğrulmuşsa inovatif açıdan verimli iş çıktıları elde edilecektir. Baskıcı ve zorlu koşulları oluşturacak çalışma şartlarından ziyade iletişimin yüksek olduğu, daha nezih ve esnek çalışma koşullarının oluşturulması gerekir.

İkinci öğe ve inovatif süreç. Temel iş akışlarını sınıflandırarak inovatif proseslerin tasarlanması. Bu işi sürdürürken hangi yol-yöntemleri kullanacağız sorusuna rehberlik edecek bir proses aşamasıdır.

Üçüncü öğe ve inovatif yapı. Ekonomik yapıların nasıl kullanılacağını tanımlayan, örgüt kültürü içindeki çalışanların ortak bir amaca koşmak için proje gruplarının oluşturulmasını sağlayan bir yapı kurulmaya çalışılır.

Örgüt kültürünün, inovasyonun yayılım hızına etki eden en önemli öğe olduğundan bahsedilir (Ahmed 1998, 31). Örgüt kültürünün firmaların yenilikçi olmasına zemin hazırladığı ve destek olduğuna dair birçok ampirik çalışmalar mevcuttur. Örgüt kültüründe ortak bir amaç birliği ve takım ile çalışmanın yanı sıra hedefe odaklı müşterek bir kültür iklimi ile çeşitli fikirlerin inovatif oluşumları sağlanır. Bu yaratıcı fikirleri oluşturan ekipleri şirketler çoğunlukla ödüllendirmektedir. Yaratıcı fikirler de ortak örgüt kültürü sayesinde gerçekleşmektedir.

1.9.1 İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ve öğeleri

Yenilikçiliğe destek veren örgüt kültürünün, yeni fikirlere açık olabilmesi gerektiğinde esnek kalabilmesi, ortak bir ekip ruhu ile çalışabilmesi, işlere farklı açılardan yaklaşan kişilerin örgüt kültürünün içinde var olabilmesi gibi süreçlerin kesinlikle olması gerekmektedir (Carrell ve diğ, 1997).

Günümüzün rekabet koşullarında inovasyon (yenilikçilik) kültürünü örgüt içinde destekleyen yönetici ve süreç liderlerine her aşamada büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüz koşullarında farklılaşan çevre ve rekabet ortamında süreçlerini etkin şekilde yönetmeye çalışan ve inovatif fikirler ile büyümeye kıymet atfeden kurumlar ve organizasyonlar sürekli olarak gelişen ve konumlarını muhafaza eden örgütler olarak ön plana çıkarlar (Bakan, 2008).

İnovasyon kültürünü geliştiren firmaların gelecekte var olmasını sağlayan ana temel taşının inovasyon olduğu global boyutta kabul görmektedir. Bir karşılaştırma yapıldığında ise rehberi inovatif fikirlerden oluşturan şirketler ile diğer şirketler aynı başarı yüzdesine erişim sağlayamamışlardır (Tran, 2008).

Örgüt kültürü, inovasyonu destekleyen bir mekanizmadır. Örgüt kültüründe belli bir kural düzeni vardır. İnovatif fikirler için örgüt içinde uyum içerisinde çalışan bireylerin esnekliğe ihtiyaçları vardır özgün fikirleri ortaya çıkarabilmek adına. O'Toole'ye (1997) göre inovasyon (yenilikçilik) eski süreçleri yeniden dizayn etme anlamına gelir ve özgün fikirlere zemin hazırlandığında eski süreçlerin yerini yeni süreçler hızlıca alacaktır. İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ise firmalardaki bu değişikliğe destek veren bütüncül bir anlayışı temsil etmelidir.

Firmalar örgüt kültürünü sahiplenirken yenilikçilik açısından da her zaman eksik yönleri olduğunu kabul etmeli ve daha iyi nasıl olabiliriz kısmında ise çok çalışmalılardır. Bu nedenle örgüt kültüründeki bireylerin düşünceleri sürekli iyileştirme ve gelişim üzerine kurulu olmalıdır (Tidd ve diğ., 2005, 327).

Örgüt kültürünü benimseyebilen organizasyonların inovatif yaklaşımlara daha açık olduğu gözlemlenmiştir. Kişisel deneyimler ve deneysel ortamlarla birçok kez test edilmiştir (Örn. McGourty, Tarshis ve Dominick, 1996; Ahmed, 1998; Andriopoulos, C., 2001).

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürünün; inovatif düşünmeyi arttırdığı, yaratıcılık duygusunu harekete geçirdiğini ve inovasyonun ilk başlangıçta meydana getirdiği yüksek maliyetleri ödeme davranışını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır (Türkkan, 2009)

İnovasyon kültüründe sürekli kullanılmayan veya olağandışı ustalık gerektiren işlere başvurmak veya ast-üst ilişkisindeki katı prosedürleri en aza indirmeye gayret göstermek veya yarar sağlayabilecek her türlü yenilikçi fikirlere açık olabilmek gereklidir. Her zaman tepedeki büyük ve doğru ödül almak isteniyorsa, inovasyon örgüt kültüründe başlıca ana temel taş vazifesi görmektedir. Ek olarak bu sürecin sürdürülebilir bir inovasyon kültürünü benimsemesi de önem taşımaktadır (Işıklı ve diğ., 2010)

İnovasyonu destekleyen örgüt kültüründe iletişim çok mühim bir yer tutmaktadır. Örgütün içindeki kişilerin birbirleri ile iletişimleri yenilikçiliğin temel yapı taşını oluşturur. Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılması insanların birbirleri ile beyin fırtınası yapabilmesi ve iletişime geçebilmesi ile gerçekleşir (Gold ve diğerleri 2001; Çakar ve Yıldız, 2010).

O'Reilly ile Tushman (1997) kendi çalışmalarında paylaşılan ortak vizyonun önemini vurgular. Örgüt içinde yapılan bir hata, ekibin bir hatasıdır ve hatalar yapılabilir. Hata yapmak bazen işin parçası olabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Bu hata süreci değişebilir ve hatayı kabul edip değiştirmek takım çalışması ile olanaklı hale gelir. Ortak ekip çalışması ve ortak bilgi paylaşımı önemli bir katalizör görevi görür bu sürecin iyileştirilmesinde.

Russell (1990) inovatif fikirleri destekleyen bir yönetim yapısının olması gerektiğini söylemektedir. Örgüt içinde yeni fikirlere özen gösteren, bu fikirlerin oluşmasına ortam sağlayan ve çalışanları teşvik eden yönetim yardımının var olmasını vurgular.

Kitchell (1995) risk almanın örgüt kültüründeki bireyler arasında heves kaynağını oluşturacağından bahseder. Risk alınca her şeyi yapabilme gücünü kuvvetlendirecek bir etkisinin var olacağı baz alınır.

Kitchell'in müşteri odaklı ve rakip analizlerinin yer aldığı ayrıntılı incelemeleri mevcuttur. (Örn., Kohli ve Jaworski, 1990; Lichtenthal ve Wilson, 1992; Narver ve Slater, 1990). Örgütün performansı önemli ölçüde müşteriye bağlıdır ve rakiplerinin karşısında üstün kalabilmek ise global anlamda rakip odaklılık esasını iyi yönetmekle ilişkilidir (Narver ve Slater, 1990). Diğer bir minvalde rakip odaklı ve müşteri odaklı yaklaşımın bütüncül olarak incelenmesini tavsiye edilen ve keşfedilen çalışmaları da bulunur (Örn., Matsuno, K. ve diğ., 2005).

1.9.1.1 İletişim odaklılık

Lin (2007), bir örgüt içinde inovatif fikirlerin öneminin büyük bir yer tutmasının yanında iletişiminde bu sürece büyük katkıları vardır. Örgütün içinde bir problemi hemen çözebilmek için ekibin içindeki kişilerin iletişim kurması bu minvalde önemlidir. İnovatif fikirler akla gelindiğinde iletişim kurarak bu fikirler paylaşılır ve örgütü iyi bir noktaya taşır.

İletişim kurarken başka fikirlere de açık olmalıyız. İletişim karşılıklı yapılan bir eylemdir. Tek yönlü değil birçok yönü olmalıdır. Etkili iletişimin kapılarını açık tutarak örgütün içinde bireylerin fikirlerine önem verilmelidir. (Tidd ve diğerleri., 2005, 468-512)

Yönetici ile bir uzman iletişim kurarken bir duvar olmamalıdır. Ortada bir sorun varsa rahatça konuşulabilir olması gerekmektedir.

Dorabjee ve diğ. (1998), iyi bir iletişim kurarken bilginin oldukça açık ve şeffaf olarak herkes tarafından ulaşılabilir olduğu bir ortam oluşturulmalıdır yaklaşımını vurgulamıştır. İletişim'de açık konuşmak ve net olabilmek önemli bir husustur ve anlaşılmayı kolaylaştırır. İletişime uygun her araç mutlaka kullanılmalıdır inovasyonu destekleyen örgüt kültürünü iyi bir noktaya taşıyabilmek adına.

İletişimin örgüt içerisinde başarılı bir şekilde kurulabilmesi inovasyonu da destekleyeceği gibi ekibe yeni katılan bir kişinin örgüt kültürüne uyum sağlamasını da hızlandıracaktır. Örgüte yeni katılan ekip üyesi başlangıçta çekimser kalacaktır; ama zamanla iletişim kuvvetli ise ortama çabuk adaptasyon sağlayacaktır. Yeni ekip üyesinin inovatif fikirleri var ise örgütle paylaşması daha hızlı olacaktır ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürüne fayda sağlayacaktır (Çelik, 1998;141).

1.9.1.2 Paylaşılan ortak vizyon

Tidd ve diğerleri (2005, 468-512), örgütlerin gelecekteki hedefleri vizyonun kelime anlamına karşılık gelmektedir. Vizyon ortak bir şekilde bir örgütün içerisinde paylaşıldığında hedeflere yaklaşmak daha kolay olacaktır. Ortak hedef ve amaçlara net bir şekilde ulaşmak için inovasyonun destekçisi olan örgüt kültürünün içinde esas temel taşı olarak paylaşılan vizyon önemli bir yer tutar.

Örgüt kültüründeki ortak paylaşılan vizyona sahip olmak örgüte prestij ve ortak hedeflere beraber varabilme motivasyonu vermektedir. Gelecekte firmayı nerede göreceğimizin birer yansımasıdır. Örgütün, şirket çalışanlarına mutlaka nereye varmak istediklerini açık bir dille aktarması gerekir. Ortak bir hedefe ulaşmak demek bu konuda şeffaf bir iletişim gerektirir. Örgüt içerisindeki insanlar birbirileri ile ortak vizyonu paylaştıklarında daha farklı sinerjiler ile müşteri taleplerini hızlıca karşılamaya daha çabuk entegre olacaklardır (Nasution, Hanny N. ve diğ., 2010).

Vizyon gelecek hedeflerimiz olduğundan bu uzun yolda örgütteki insanların birbirine destekleri gerekir. Futuristik bir yaklaşım olduğundan aslında gün sonunda yapılan ortak çalışma gelecekteki örgüt hedeflerine ulaşmak için bir emektir. Bazen bazı örgütlerde üst yönetim alt yönetim ile gelecek hedeflerini paylaşmaktan kaçınabilir; ancak bu durum sağlıklı bir yöntem olarak değerlendirilmemektedir. Ortak bir hedefe koştuğunu bilmeyen bir çalışan aynı mücadeleyi örgüt içerisinde veremez. Bu yüzden tüm üst yöneticiler çalışanları ile şirket hedeflerini şeffafça paylaşmalılardır (Santos-Vijande, M. L. ve diğ., 2005).

Örgütün içerisinde yer alan kişilerin örgütün vizyonunu sahiplendiğini görmek gerçek bir umut kaynağıdır. Şirket için gerekli motivasyon ve gelecekteki global konuma zemin hazırlar. Örgüt ileride iyi bir noktaya gelirse çalışanların da pozitif anlamda yarar sağlayacağı yadsınamaz. En önemlisi ise örgütün içerisinde güven unsuru artacaktır ortak bir hedefe yürümenin vermiş olduğu enerjiyle (Şimşek, 2005).

1.9.1.3 Yönetimin yardımı

İnovasyonu destekleyen örgüt kültüründe bazı öğeler hayati önem taşımaktadır. Üst yönetimin fikirlerinin baskın olduğu ve alt yönetimin fikirlerine önem verilmeyen hiyerarşik yapıların kuvvetli olduğu ortamlarda inovasyonun örgüt kültüründeki etkisini görmekte zorlanırız. Aslında tam tersi alt yönetimin inovatif fikirlerine önem verme, örgüt kültüründeki insana değer veren departmanların kişisel gelişim eğitimleri düzenlemeleri, inovatif olarak fark yaratacak fikirlere sahip olan kişilere ödüller vererek takdir etmesi gibi süreçlerle üst yönetimin desteğini barındıran bir örgüt kültürüne sahip olunmalıdır (Tidd ve diğ., 2005, 499).

Sürdürülebilir bir inovasyonun, örgüt kültürünün içinde var olabilmesini sağlamak için yönetimin yardımına her zaman ihtiyaç vardır. Global rekabet yarışında ayakta kalabilen ve değerli olan bir şirket konumlandırması için yenilik kavramının ötesine geçerek teknolojik yeniliği sürdürülebilir kılmak yönetimin büyük desteklerini sürekli olarak görmekle ilişkilidir. Bu destek sayesinde yürütülen süreçler daha verimli olacaktır ve örgüt içerisindeki insanların ortak bir hedefe odaklanmaları sağlanacaktır (Berber, 2007, 355).

Katı otoritelere sahip öğüt kültürlerinde kurallar bütünlüğü vardır. Tek bir merkezden üst yönetim adı altında olan karar mercii örgütün içerisindeki tüm süreçlere karar veren tek yapıdır. Üst yönetimin bu minvalde olması inovasyonu destekleyen bir yapının oluşmasını engelleyebilir. Marcus (1998), yenilik çalışmalarında katı otorite ile katı olmayan otoriteleri karşılaştırdığında katı otoriteye sahip olmayan örgüt şirketlerinde kişilerin daha çok yetkiye sahip olduklarını söyler.

Yönetici düzeyindeki insanların örgütün içinde var olan ve o örgüt kültürüne sahip kişilerin problemlere yenilikçi çözümler ile yaklaşmasını ve yönetici statüsündeki kişilere çalışanların daha kolay ulaşabilmesi ve onların desteğini büyük ölçüde hissedebilmesi gerekliliğini tanımlar.

Üst yönetimin lider özelliklere sahip olması örgüt inovasyonu açısından bir gelişimi ifade eder. Yaratıcı bir yönetici aslında lider bir kişiyi sembolize eder. Örgüt içerisindeki kişilere ilham veren kişiler yönetici-lider konumundadır. Lider-yönetici olmak ileri görüşlülüğü taşıyacağından inovasyonu örgütün içerisine entegre etmeye ortam sağlamaktadır. Bu özelliklere sahip yöneticiler yönettikleri takımlarını örtak amaç birliği ile hedefe odaklayarak inovasyon yaklaşımlı çıktılar elde etmeye gayret göstererek örgütün içerisindeki kişilerin kabiliyetlerini ortaya çıkarmasına da olanak sağlar (Acuner ve diğ., 2004).

1.9.1.4 Risk almak

İnovatif örgüt kültürlerinde risk almayı destekleyen kararların var olması gerekmektedir. Bir örgütün içerisinde agresif büyüme ve hızlı kar etme tekniklerini benimseyen süreçlerin örgüt sistemine entegre edilmesini sağlayan adımlar şirketi daha ileriye taşıyacaktır. Ayrıca dijitalleşen dünya ile birlikte şirketlerin risklere olan dayanaklıkları artmaya başladı (Rhee, J. ve diğ., 2010).

Belirsizlik çerçevesi içerisinde dijitalleşen dünyanın şirketler üzerindeki risk alma potansiyellerini arttırdığı gözlemlenmektedir. Yenilikçilik ve yaratıcılık belirsizlik ortamı içerisinde risk almayı öngörür. Nedeni ise yaratıcılık kavramının bu minvalde oluşturulan iklimlerde daha iyi oluşmasıdır. Özetlemek gerekirse yöneticiler, şirket çalışanlarını desteklemek için bu süreçlere uygun bir altyapı inşa etmek zorundadırlar (Ekvall, 1996; 121).

Bir örgütün içerisinde herkes hata yapabilir. Üst yöneticilerin bu tarz durumlara sağduyulu yaklaşmaları gerekmektedir. Yöneticilerin, çalışanların yanılma ile kusurlarından ders çıkarmalarına izin vermeleri gerekir.

Öncelikle risk alabilmek için cesur bir yapının örgüt kültürü içinde olması gerekmektedir. Risk alarak tehditleri fırsata dönüştürmek mümkündür. Bazı tehditler başarısızlıklara da dönüşebilir. Bu başarısızlıklar zinciri yeni bir öğrenme sürecini doğurur. Risk alarak başarısızlıklar bize yeni inovatif öğreti yollarını sunmaktadır. Günün sonunda riskleri doğru bir şekilde değerlendirme fırsatını gösterir (Nasution, Hanny N. ve diğ., 2010).

1.9.1.5 Müşteri odaklı yaklaşım

Müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürünleri sunarken örgüt içerisinde takım çalışması halinde hareket etmek gerekir. Müşteri odaklı yaklaşım, örgütlere ihtiyaç ve gereksinimlerin en hızlı şekilde karşılanmasına yönelik proaktif bir özellik katar. Genel olarak bu durum sürekli bir inovatif yapının temellerine zemin hazırlar (Angel, 2006).

Örgütler, son tüketici yani müşterinin gelecekteki potansiyel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik stratejiler belirlemelidirler. Müşteri odaklı yaklaşımda müşteri tatmini ve müşteriyi tanımak önemli bir husustur (SantosVijandea, M. ve A´lvarez-Gonza´lez, L. 2007).

Müşteri odaklılık inovasyon ile bağlantılı bir ilişkidir. İnovasyon sürecinde yeni fikirlerin tedarikçiler veya müşteriler ile paylaşılması değer oluşturulmasını sağlamaktadır (Hurley ve Hult, 1998).

Theoharakis, V. ve Hooley, G., (2008), müşteriyi merkezin odağına yerleştiren yaklaşımın içinde müşteriye verilen değerin ve desteğin ölçülmesi ve satış sonrası bu faaliyetlerin takibinin de olması gereken alt adımlardan biridir. Örgütler bu stratejiyi benimseyerek müşterilere daha iyi hizmet verebilmektedir.

İnovatif bir örgüt kültüründe globalleşen ve sürekli değişen dünya koşullarında müşterilerinde ihtiyaçları çok hızlı bir şekilde değişebilmektedir. Müşterileri daha iyi anlamak ve değer yaratmak için müşterilerin fikirlerine de önem verilmesi gerekir. Örgütler farklılık stratejileri ile diğer rakip örgütleri geride bırakabilirler. Farklılık stratejileri inovasyon ve inovasyona bağlı performansla gerçekleşmektedir. Böylece

global dünyada sürdürülebilir inovatif örgüt kültürüne sahip olmanın kalıcı temelleri atılmış olur (Santos-Vijande, M. L. ve diğ., 2005).

1.9.1.6 Rakip odaklı yaklaşım

Örgütler rakiplerinin hizmet veya ürün temelli üstünlüklerini öğrendiklerinde inovasyon açısından olumlu yönde bir etki görmektedirler (Cillo ve diğ., 2010).

Tidd ve diğerleri (2005, 468-512), örgütler dışarıdaki dünyadan kazandıkları bilgilere göre hedeflerini, stratejilerini ve pazardaki durumlarını sürekli olarak inceler. Rakip örgütlerin mevcut inovasyon süreçlerinde neler yaptıklarını bildiklerinde hem global rekabet içerisinde edilgen ve proaktif bir duruş sergileyerek ve ilave olarak örgütü oluşturan dış etmenler ile sürekli bir irtibat hali oluşturur.

Dünyadaki teknoloji odaklı trendleri etkin şekilde izleyen ve sürekli değişen pazarların içerisinde olan rakip odaklı yaklaşıma sahip örgütler müşterilere yönelik analizler yapmaktadır. Yönetimin üst kademesindeki kişilerinde daha vizyoner yaklaşımlarla sürece yaklaşmaları ve rakip bilgilerini öğrenerek kendilerine farklı stratejiler oluşturmaları gerekmektedir (Nasution, H. N. ve diğ., 2010).

Örgütlerin genel olarak güçlü ve gelişime açık alanları belirlemek amacıyla SWOT analizlerini düzenli olarak yapması, tehditleri fırsata çevirmeleri gerekmektedir. Müşterilerin ihtiyaçları ve rakiplerin planları analiz edilmeli ve rakipleri geride bırakmak adına farklı fırsatlar değerlendirilmelidir. Rakip avantajı sağlayacak fırsatların ele alınması ve rakiplerin uygulamalarına hızlı bir şekilde reaksiyon verebilmek bu dinamik pazarın içinde önemli bir gerekliliktir (Santos-Vijande, M. L. ve diğ., 2005).

1.9.2 Kültür ve inovasyon ilişkisi

Kültür ve inovasyon arasında doğrusal bir korelasyon vardır. Örgüt içerisinde paylaşılan ortak vizyon, iletişim odaklılık ve ortak inançlar ve ortaya çıkacak sonuçlar yenilikçiğin doğmasını sağlayacak ve örgütün içerisinde ortak bir hedefin benimsenmesini sağlayan bir kültür akımı oluşturacaktır. İnovasyon odaklı kültür örgüt üyeleri tarafından benimsendikçe bu süreç bir rutin halini alacaktır. Kültür ele alındığında her örgüte ait

benzeri olmayan bir kültür yapısı vardır ve her örgütün inovasyon odaklı kültür yapısı kendine özgü bir hal almaktadır (Hult. Ve diğ., 2004).

İnovasyon odaklı bir kültür yenilikçiği baz alarak, kültürün içindeki inovatif yapıyı olumlu yönde etkiler. Michael Tushman ve Charles A. O'Reilly şirketlerin inovasyonu sahiplenmesinde en etkili değerin örgüt kültürü olduğunu destekler (Tushman. Ve diğ., 1997).

İnovasyon ile aynı korelasyon içinde olan kültürün, ekip çalışmasını ve özgün olmayı desteklediğini görürüz. Bu sayede örgüt kültürü içindeki insanlar daha yenilikçi fikirler üretebilir ve çözüm odaklı olmaya yatkın olacaklardır. Bireylerin farkı düşünceleri kabullenmesi ve bunu saygı ortamında değerlendirmesi ile yenilikçi fikirleri söylemekten çekinmezler. Bu süreç karşılıklı iletişim anlamında da sağlam temeller oluşturmaya başlar (Dobni,2008).

İnovasyonu odağına almış olan örgüt kültürü, örgüt içerisindeki kişilere bir alan açtığından herkes kolaylıkla sorumluluk alabilir. Kişilerin örgüt içerisinde sorumluluk alması işi benimsemeleri açısından da büyük bir itici güçtür. Beraberinde yeni fikirler, yaratıcılık ve değişen durumlara karşı esnek olabilmeyi getirecektir. Böylece değişen global dünya düzeninde tüketicinin taleplerine hızla cevap verebilecek yeni pazarlar bulmak daha kolay olacaktır. Örgütün agresif büyümesine katkı sağlayarak yeni teknolojilere de adapte olmasına katkıda bulunacaktır (Cameron. Ve diğ., 1991). Kültür ve inovasyon arasında çok kuvvetli ayrılmaz bağ ile desteklendiğinde bir örgüte neler katabileceğinin pozitif boyutları yadsınamaz.

1.9.3 Kültürün inovasyon üzerindeki etkileri

Bir örgütün içerisinde var olan kültür, yöneticiler ve benimsedikleri prensipler hakkında bize bilgi verir. Tepe yöneticilerin bir şirketi yönetirken izledikleri yol, aksiyonlar ve öncelik verdikleri süreçler örgütün içerisindeki kültürün şekillenmesini sağlar. Her örgüt kültürünün içinde var olan belli alışkanlıklar vardır. Örgüt kültürünün öyle bir gücü vardır ki inovasyon yapmayı alışkanlık haline getirir belli bir zaman içerisinde. Bu alışkanlığın

zamanla daha sağlam bir yapıya zemin hazırlamasını ve gelecek için geliştirmeye yönelik adımlar atılmasına katkıda bulunmaktadır (Hung. Ve diğ., 2011).

Tepe yönetimde yer alan idareciler, inovasyonu destekleyen bir kültür içerisinde süreçlerini yürüttüklerinde, bu kültür sürecinin destek verici şekilde olduğunu Brooke Dobni bir çalışmasında anlatır. Dobni bu araştırmasını finans sektöründeki küçük bir örneklem ile gerçekleştirmiş. Bu çalışmanın sonucunda örgüt kültürünün hem yenilikçiliğe hem inovasyona destek sağlayan ve örgüt performansını arttırmaya yönelik olumlu etkileri görülmüştür (Dobni,2008).

R.F. Hurley bir çalışmasında, inovasyonu destekleyen kültürün varlığını, inovasyon seviyesi arttıkça ve yenilikçilik süreçleri geliştikçe var olduğunu göstermiştir. Kültür, inovasyonun geliştirilmesinde belirleyici bir fonksiyondur. Kültür içerisinde örgüt çalışanları yenilikçi fikirleri söyleyebilecekleri için, yaratıcılık, iletişim ve koordinasyon tutarlı bir seviyede olacaktır. Böylece örgüt içerisinde oluşan bu kültür, inovatif fikirlerin doğmasına zemin hazırlayacaktır. İnovasyona heyecan ve tutku ile bağlanan bireyler, örgütün inovasyon performansını olumlu yönde etkileyecektir (Todd. Ve diğ., 2011).

Genel bir çerçevede incelenen çalışmalardan görüldüğü kadarıyla kültürün inovasyon üzerinde dolaylı bir etkileşim kurduğu saptanır. Örgütün kültürü şirketlerin karar alma mekanizmalarını oluşturur ve örgütün inovasyonunu etkiler. İnovasyona öncülük etmek kolay bir süreç değildir. Kültür bu sürece uygunsa inovasyon ile arasında anlamlı bir ilişki kurarak şirket performansını ve karlılığı arttırıcı katalizör niteliğinde olacaktır. Kültür, inovasyon süreçlerini ve inovasyon süreçleri kültürü besleyen bir döngü şeklindedir. İki unsurun da birbirinden destek görmeleri örgütlerin istenilen hedeflere ulaşmalarına kolaylık sağlayacaktır.

2. İNOVASYON KAVRAMI

2.1 İnovasyon Tanımı

İnovasyonun ilk olarak destek sağlayıcı bir unsur olduğunu Joseph Schumpeter ortaya atmıştır. Sebebi ise müşterilerin değişen taleplerine ve değişen global dünya düzenindeki rekabete uyum sağlayabilmek adına yeni kaynaklara, yeni ürünlere ve yeni hizmetlere ihtiyaç vardır. İnovasyon bu yenilikleri hayatımıza hızla kazandırmaktadır (Karataylı, Karaata,2008:25).

Latince "innovare" sözcüğünde türemiştir. İngilizce olarak "innnovation" olarak tanımlanır. Farklı türde bir üretkenliği sembolize eder. Herkesin yaptığından çok farklı yenilikler diye adlandırılır (Storey ve Salaman, 2005: 18), kendi dilimizdeki anlamına bakıldığında ise "yenilikçilik" olarak tasvir edilir. Bakıldığında yenilikçilik olarak tanımlanan ise bu yenilik yapıldıktan sonra değişen çıktının verimliliğini göstermektir (Elçi, 2006: 1).

İnovasyonu tanımlayan araştırmacılardan yalnızca bir tanesi olan Avusturalyalı F. Drucker'dir. Drucker inovasyonu tanımlarken, girişim faaliyetlerinde bulunan kişilerin var olan kaynakları iyi bir şekilde kullanıp veya yeni ve potansiyeli olan keşfedilmemiş kaynaklar bulmaya yarayan bir vasıtadır. (Drucker, 2003). Drucker açısından bakıldığında girişimcilik hareketi yenilemeyi anlatmakladır. Schumpeter'ın çıkarımlarına göre, Drucker'de inovasyon ile yenilik kavramlarının birbirinden ayrı olguları ifade ettiğini anlatır (Drucker, 1999). Günümüz şartlarında yeniliğin faydasını görebileceğimiz pazar paylarına kayılması gereklidir. Yenilik kavramının somut bir şekilde fayda getirebilmesi sonucunda inovasyon önemini hissettirir (Drucker, 1972: 788). Firmalar uzun vadede ayakta kalabilmek adına inovasyonu sürekli olarak ana temel hedef olarak baz almazlarsa, global rekabet dünyasında tutunma fırsatlarını kaybederler (Dinler Sakaryalı, 2014: 185).

Siyanbola vd.'in (2012:155) çalışmalarında inovasyon, hizmet alan insan topluluğunun yeni olarak baz aldığı, sektörel veya geniş global bazda var olmayan, günümüze uygun

yeni trend teknolojiyle birlikte tecrübe ile elde edilmiş bilginin de kullanılarak hizmet ve ürün kavramları olarak ifade edilmiştir. İnovasyon yenilikçilik taşıyan farklı ürünler veya orijinal ürünler oluşturmak ve halihazırda var olan teknolojilere gelişim açısından eklentiler yaparak uygulanma sürecidir (Trott, 2002: 12).

Bu kavram şirketlerin veya örgütlerin içinde var olan iş modellerinin geliştirilmesi, yeni bir ürünün piyasaya servis edilmesi, var olan hizmetin daha iyi bir seviyeye getirilip müşterileri sunulması gibi örneklerle çoğaltılabilir (Jones, 2001: 404). Bu çoğaltılabilen örneklere istinaden insanlığın yararına olacak şekilde yenilikçilik faaliyetleri kazanımı olmaktadır (Fischer, 2001: 210). Drucker daha iyi bir ürün veya yeni bir ürün, orijinal bir hizmet veya daha önce olan bir hizmeti bulmak adına insanların bu kavramı uygulamak istediğini söylemektedir (Drucker, 1997: 17).

İnovasyon, bilim olarak ele alındığında yenilik fikirlerinin somut bir çıktıya dönüşmesi olarak yorumlanmaktadır. Daha iyi bir ürün veya yeni bir ürün, orijinal bir hizmet veya daha önce olan bir hizmeti bulmak demek pazara servis edilen yeni bir çıktıyı ifade etmektedir (Çakmak, 2009; 52).

Pervaiz, inovasyonları firmalara yön göstermek için ışık tutucu bir rehber niteliğinde tanımlamaktadır. İşletmenin içinde var olan kültürüne değer katan bir süreci yansıtır. Şirketlerin çevrelerinde veya dışarılarında meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmeleri inovasyonla gerçekleşmektedir (Pervaiz, 1998: 30-34).

Global rekabet dünyasında inovasyona sürekli olarak ihtiyaç duyulmaktadır. Sebebi ise Pazar içinde birden çok firma birbiri ile rekabet içindedir. Bu rekabet ortamında aradan sıyrılabilmek için yenilikçiği iyi bir şekilde okumak ve anlamak gerekmektedir. Böylece yeni veya var olan ürünlere birtakım orijinal eklentiler yapılabilir. Genel olarak güç sahibi olan ülkelere baktığımızda yenilik içeren fikirler hızlı bir şekilde ticari olarak katkıya dönüşecek ve global üstünlük sağlamaları uzun vadeli olacaktır (Göker, 2001).

2.2 İnovasyonun Önemi

Günümüzde dünyasında müşteri ihtiyaçları sürekli artan bir yönde seyretmektedir. Müşteriler talep ettikleri yeni ürünlerin özelliklerinin işlevselliği dışında estetik olarakta güzel olan göze hoş gelen ürünleri ve hizmetleri seçmek istemektedirler. Müşterilerin bu istekleri karşısında büyük, küçük veya ortak ölçekli pazar koşullarında firmalar hayatlarını sürdürebilmek için mutlaka inovasyon yapma zorunluluğunda olmaktadırlar. Rekabet dünyasında rakiplerini arkada bırakmak isteyen firmalar inovasyonu sürekli olarak uygulamayı alışkanlık haline getirmelidir ve çıktı olarak üstünlük sağlanacaktır. Firmalar yaptıkları inovasyonun başka getirilerini de somut olarak görmek isterler yani inovasyonun getirdiği kar avantajı olarak örnekleme yapılabilir (Işık ve Keskin, 2013: 44).

Günümüz koşullarında insanların refah düzeyleri arttıkça rekabet ortamı da artmaktadır. Rekabet dünyasında ise üretim çokluğunun yüksek bir seviyede olması hedeflenir. Üretim hızı oranını arttırmanın bir yolu da inovasyonu firmaya uygulayarak doğru bir entegrasyon sağlamaktır. Böylece ülke bazlı üretimin arttırılması sağlanacaktır.

Bununla birlikte bir bağlantı kurulacak olursa, inovasyon sadece para elde etmeye odaklı bir finansal süreç değil, toplumun bir parçasıdır (Elçi, 2007: 31).

İnovasyon, ülke ekonomilerinin yükselmesini sağlayan ve ekonomilerin zaman içerisinde daha da iyi yerlere gelmesini sağlayan bir yapıya zemin hazırlar. Ülkelerin sağlam temeller ile büyümeleri ve gelişmelerini de hızlı bir şekilde uzun vadede gerçekleştirir (Uzkurt, 2008:269).

İnovasyonun fiilen yarar sağladığı pozitif etkiler aşağıda belirtilmiştir:

- Toplumum yaşam standartlarında artan bir eğri,
- Ekonomi gelişiminde artması,
- İstihdama oransal olarak bakıldığında artı bir eğri,
- Mevcutta var olanlar ile daha etkili kullanımın sağlanması,
- Uluslararası ekonomi ile dış piyasa hareketliliği,

- Sadece ülke bazlı değil bölge olarakta kalkanıma sağlanması,
- Yeni buluşların oranlarındaki büyüme hızı,
- Tüm kaynakların maksimum fayda getirecek şekilde biçimlendirilmesi,
- Dış ülkelerden bağımsız bir finans modelinin sağlanması.

İnovasyon 'un fiilen yarar sağladığı pozitif etkileri kullanabilmek için bu minvalde farkında olma çabası gerekmektedir. Ana fikri anlamak ve gerçekten mühim bir konu olduğunu idrak edebilmek kesinlikle bir gerekliliktir (Uzkurt, 2010: 38).

2.2.1 İşletmeler için önemi

Hayatta kalmak için insanoğlu daha az enerji ile güzel bir hayata kavuşmak ister. İşletmeler de bu sürece yönelik yenilikçilik faaliyetleri sürdürürler. Müşterilerin hızla değişen taleplerine uygun iş modelleri kurulmaya çalışırlar. Genel araştırmalara bakıldığında ise yenilikçilik kavramını uygulamaya çalışan firmalar daha iyi bir şekilde gelişim kaydedebilmişlerdir.

İnovasyonun işletmelere olumlu yönde etki ettiğini gösteren bazı unsurlar incelendiğinde aşağıdaki maddeleri görebiliriz. Sırasıyla;

- Hızla büyüyen verimlilik: Verimlilik kavramının odak noktası fazla çıktı elde edebilmektir. İnovasyonun varlığı ile yeni süreçlere geçiş yaşanacağından verimli olma hali doğal olarak artacaktır. Verimli işletmeler ise daha fazla müşteriye ve Pazara hitap ederek kar paylarını global dünyanın içinde çoğaltacakladır. Kâr payı artarken ekonomik olarak şirkete yük olan birtakım maliyetler verimliliğin inovasyonla birleşmesinden kaynaklı azalacaktır.
- Rakiplerin en iyi olma çabası: Günümüz dünyasında firmaların birbirileri ile olan yarışları sürekli devam etmektedir. En iyi olma çabaları ise pazarın içindeki yerlerini korumak istemelerindendir. İnovasyonu iyi bütünleştirebilen bir şirket bu global dünya pazarında yerini koruyacaktır.
- Marka ve kurum kültürü: Marka yaratmak çok kolay bir süreç değildir. Dünyada çok fazla marka sayısı vardır ama iyi bir marka olabilmek inovasyonun ışığı altında

olmaktadır. Günümüzde de birçok bilinen markanın yenilikçiliğe ve yeni fikirlere önem verdiğini biliyoruz. Kurum kültürü ile bu marka unsurunun bağdaşması da bir korelasyon içinde olmalıdır. Kurum kültürüne sahip firmalar kurumsallaşma adı verilen kavramı yani global veya yerli çevreye kabul edildikleri anlamını önemserler. Kurumsallaşma, markalaşmayı hızlıca firmaya sunma özelliği taşımaktadır. Bu alt yapıyı kurmak ise inovasyonla sürekli bağlantı içinde kalarak olmaktadır.

- Ar-Ge' nin önemi: Bazı firmalar Ar-Ge hizmetini dışarıdan bir şirketten alır, bazı firmalar ise kendi şirket içinde bu sürece çok değer verir ve sürekli gelişimi için birtakım yatırımlarla takviye yaparlar.

2.2.2 Toplum ve ekonomi için önemi

Global dünya pazarında, rakipler çok kuvvetli bir konumdadır ve rakiplerle baş edebilmek için birtakım özelliklere sahip olunmalı ve ekonomi olarak pozitif çıktılar elde edilmelidir (Helms, 1996: 5-10). Daha önceleri inovasyonun bu denli hayatımıza giriş yapmadığı zamanlarda sadece önemli olan unsur, çok fazla üretim yapmaktı. (Doğan, 2000).

Aslında seri üretimle birlikte çok fazla çıktı elde etmek (inovasyonu kullanmadan) başarının anahtarı olarak kabul edilmiyor günümüz dünyasında. Çok ürün üretimi sonrası bu inovatif olmayan ürünlere müşteri talepleri gelmiyorsa fazla üretim yapmanın anlamı da değersizleşmektedir. Bu sebeple aşağıdaki maddeler önem arz eder;

İnovasyon, esnek yapının içinde yaratıcı fikirler doğacağına inanır. Yaratıcı insanların ise inovatif fikirler ile inovasyon yaparak firmaların istedikleri konuma ulaşmalarına destek olmaktadır (Amabile, 1996: 239).

- İnovasyonu şöyle düşünmek daha doğru olacaktır. Hedeflenen uzun basamakların olduğunu düşünelim ve bu her basamak bir adımdan oluşmakta. Bu basamakların sonuna kadar gitmek için adımları sürekli ve istikrarlı bir şekilde atmak gereklidir (Uzkurt 2008: 21).
- İnovasyonun içinde var olan rekabet koşuları toplumları oldukça etkilemektedir. Pazar içinde paya sahip olan firmaların güçlerinin yitirilmesine veya tam tersi şekilde

daha güçlü olmalarına olanak sağlamaktadır. İnovasyonun önemini ise bu koşullar altında hangi tarafta olacağını belirlemesidir (Özsağır, 2013: 60).

- İnovasyon daha önce de bahsedildiği üzere var olan bilgiler veya sıfırdan oluşturulan orijinal fikirlerin birlikte kullanılması ile bir anlam oluşturmaktadır (Satı, 2013: 29).

2.3 İnovasyonun İlişkili Olduğu Kavramlar

İnovasyonun bağlantı içinde olduğu kavramlar ise, yeni bir buluş, yaratıcı olma hali, Ar-Ge süreçleri, girişimci ruhu taşıma ve yenilikçilik.

Ar-Ge araştırmaları ile piyasaya yeni bir ürün kazandırarak müşterilerin ihtiyaçlarını maksimum oranda karşılamak hedeflenmiştir. Ar-Ge kazanımlarıyla üretilecek yeni ürünlerin maliyet bakımından masrafları daha azalacaktır ve çok çıktı az maliyet ile istenen başarı zeminine ulaşım sağlanabilecektir. Günümüz rekabet piyasasında hayatlarını sürdürülebilir kılmak isteyen firmalar Ar-Ge çalışmalarını önemseyip bu minvalde ilerleme kaydetmek durumundadırlar. (Tekin ve Ömürbek, 2016: 67).

İnovasyon ve icat için bir örnek vermek gerekirse, araba bir icattır. Arabanın içerisine ise soğutma ve ısıtma sistemi(klima) eklemek ise bir inovasyon örneğidir. Yenilik zamanının koşullarına, mekâna ve durumun şartlarına göre değişebilir. Her süreç bir başka örgüt için daha önce hiç deneyimlenmemiş çok yeni bir yapı olabilir. Bu yeni yapılanmanın zemin hazırladığı süreç farklı örgütler için değişime kapı aralayan bir anahtar niteliğindedir.

Girişimciliğin inovasyon ile birlikteliği çok eski zamanlara dayanmaktadır. Girişimcilik hareketini destekleyen kavramların başında inovasyon gelir. İnovasyonun desteği ile girişimcilik hareketleri iş sahaları yaratmaya çalışır. İş sahalarını arttırarak bu minvalde yüksek bir başarıya ulaşmanın altında yatan neden ise inovasyon süreçlerinin disipline dayalı ve uzun vadeli sürdürülebilir bir yapıyı benimsemesiyle ilgilidir. (Drucker, 1999).

Aslında girişimcilik inovasyonu temel alan bir yenilik sürecidir (Aksel, 2010: 13). Girişimci olan kişilerin sorun yaşadıkları noktalardan bir tanesi ise yenilik süreçlerinin istedikleri düzeyde olmaması. Aslında girişimci zihniyetle ortağa çıkmış yeni bir ürün

firmadaki değeri ile değil global pazarın içindeki değeri ile bir değerleme görmektedir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 155)

Son dönemlerde global rekabet düzeyinin artması ile şirketler zorluklar ile mücadele edebilmek adına yoğun bir şekilde çaba sarf etmektedirler. İnovasyon süreçlerini sürekli gözden geçirmek durumunda kalan firmalar, yeni ürünleri ve var olan hizmet anlayışındaki değişiklikleri firma bünyelerine hızlıca entegre etmek durumundadırlar (Eren, 1990:28). Yenilikçilik kavramının doğru bir şekilde özümsenmesi ve aktif bir şekilde entegrasyonun sağlanması firmaların ekonomik kazanç açısından da yararına olacaktır.

İnovasyonu kullanarak, verimliliği, karlığı ve global dünya düzeninde rekabet edebilme gücü kuvvetli olan firmaların faaliyette bulunduğu piyasalar kalkınma yaşar ve gelişerek global çapta global dünya düzeninde rekabet edebilirler. Bu bağlantıdan yola çıkarak inovasyon toplumlara, ülkelere ve devletlere büyük artılar sunmaktadır. (Elçi, 2006:2).

İnovasyonun, maddi açıdan şirketlere para kazanımı sağlamayı da unutmamaktadır. İnovasyonun şirketlere sağladığı maddi kaynakların pazarı içinde ayakta kalmak isteyen şirketlere önemli bir ışık tutar. Tüm firmalar kurum içindeki kültüre yenilikçilik getirecek metotlardan eklemek istemektedirler. Yenilikçilikten etkilenen bu örgüt kültürüne sahip olmak firmalara büyük artılar servis etmektedir.

Günümüzde birçok inovasyon hareketleri yer almaktadır. Bazı firmalar aynı inovatif ortak süreçlere sahip olabilir ve benzer neredeyse aynı çıktılar elde edebilir. Bu sebeple müşterinin talebini hangi firmanın ürünü karşılayacak sorusu akıllara gelmektedir. İnovasyonu daha iyi bir noktaya getiren firma fiyat olarak daha düşük ama kaliteli bir ürün ile fark yaratmaya çalışabilirse, müşterileri kendi tarafına çekecektir. (Kotler; 2003:19).

Sanayi açısından gelişim sağlayan ülkeler, inovasyonu süreçlerine dahil etmiş firmalar sayesinde büyüme eğrisi göstermişlerdir. (Günaydın, 2011: 18). Yaratıcı fikirlerin

oluştuğu ve bu fikirlere resmi olarak patent almak ise sanayi açısından gelişime katkı sağlayan bir başka aktarım yoludur (Bilgici, 2014: 83).

Bu teknoloji çağının olmazsa olmazları arasında ise, şirketlerin icat ettikleri orijinal yeni ürünler için patent almak durumunda olmalarıdır. Patent tescil edildiği andan itibaren 20 yıl o firmaya özgüdür ama 20 yıl sonrası toplumun kullanıma açık bir hale gelmektedir.

2.4 İnovasyon Kaynakları

İnovasyonun itici güç olduğu ve global anlamda başarı sağlayan şirketler genellikle içsel ve dışsal kaynakları bir arada bütünleştirip kullanmayı akıl etmişlerdir. (Drucker, 2002; 95-102) İçsel ve dışsal kaynakları daha iyi anlayabilmek adına örnek verilebilir. İçsel kaynağa örnekler; firma içi beklenmedik gelişmeler ve iç kültürün içinde uyumsuzluk. Dışsal kaynağa örnekler; şirketin dışarıda kalan Pazar çevresidir. Aslında firma içinin dışında kalan her unsur dışsal kaynak olarak ele alınabilir (Flynn, Dooley, Cormican, 2003: 417442).

2.4.1 İçsel kaynaklar

İnovasyonun kaynaklarına bakalım;

Tahmin edilemeyen Hal: Beklentinin dışında olan tahmin edilemeyen inovasyon adımlarıdır. Burada başarılar ve başarısızlıklar olabilir tahminlere bağlı olduğundan. Meydana gelen başarısızlıklar ise şirketlere ders mantığında olup uzun vadede kazanımlar sağlayabilir (İraz, 2010:45-70).

Uyumlu olmayan Hal: Burada ise tahminlenen ve gerçekleşen süreçlerden bahsedilir. Bu iki sürecin arasından doğan farklar ve hataların gösterilmesini sağlar. Böylece firmalar bu hatalarından ders alarak yen inovasyon süreçleri ile bir kazanım sağlanmalarına destek olmaktadır (Demirci, 2006: 101-104).

Var olması gereken metotlar: Farklı metotlar bir iş için farkı yöntemler elde etmek demektir. Yeni metotlar geliştirmek ise ihtiyacın var olduğu yerde karşımıza çıkmaktadır.

Sürekliliği olan yeni yöntemler ile yeni süreçleri inovasyonun alt yapısını kullanarak entegre etmek başarı sağlayacaktır (Durna, 2002).

Şirketlerin süreç verimliliğini arttırmak adına yeni metotlar geliştirdiğini ele almıştık. İhtiyaç olduğunda yeni metotların üretilmesi ile farklı süreçler var olacaktır. Ar-Ge çalışmaları ise bu metotların geliştirilmesini sağlar. Ar-Ge çalışmalarının arttırılması ise inovasyonun ne kadar iyi kullanıldığı ile ilgilidir. Şirketin karlılık ve ciro oranında artan bir eğri olacaktır (Potts, Mandeville, 2007: 147-159).

2.4.2 Dışsal kaynaklar

İnovasyonun dışsal kaynakları; Nüfus yapısı, eğilim, yapıdaki değişiklikler, algılamadaki değişiklikler (sosyal, kültürel yapı) ve var olmayan bilgilerin kazanılması.

Dışsal kaynaklara bakalım;

Nüfus ve Eğilim Yapısındaki Değişiklikler: Yaşanılan coğrafya ve bu coğrafyanın yapılarındaki değişimler önemli bir ölçüt niteliğindedir. İnovasyon içeren her ürünü farklı coğrafyalara pazarlamak mümkün değildir. Her coğrafyanın içinde yaşayan insan yapılarının ihtiyaçları farklı olacaktır. İnovasyonu uygularken bu hususlar da göz ardı edilmemelidir (Ülgen, Mirza, 2010:87).

Sosyo-Kültürel Değişiklikler: Toplumları yaşam tarzları ve inançları gittikçe birbirine benzemektedir. Bunun sebebi ise teknolojinin bu kadar hızlı gelişmesi ile insanların birbiriyle iletişim ve etkileşimlerinin artmasıdır. Bu etmenleri göz önünde bulunduran firmaların rekabet ortamında ayakta kalmaları kolay olacaktır (Aygen, 2006).

Var olmayan bilgilerin kazanılması: Yeni olan fikirler girişimci insanların çok iyi bildiği bir alandır. Yeni düşünceler ile orijinal inovasyonlar yapılabilir. Pazarda daha önce hiç olmayan bir hizmet tasarladığınızı düşünün ve tüm müşterilerin ihtiyaçlarına hitap eden bir kazanım olursa rakip firmaları çok hızlı bir şekilde kulvarda geçebilirsiniz (Koç, 2007: 373-385).

2.5 İnovasyon Türleri

İnovasyon türlerini aşağıdaki şekilde özetlenmeye çalışalım;

2.5.1 Ürün inovasyonu

Her ürün kullanıcı dostu olmalıdır. Ürüne bir yenilik yapılacağı zaman o ürüne bir özellik eklentisinin yapılmasıdır. Müşterilerin ise ürüne bir özellik eklenmesinden oluşan ürünün fiyat artışını pozitif mi veya negatif mi karşılıyorlar ölçümlemek gerekli (Kırım, 2004: 9-10).

Aslında bu süreç tamamen yeni ürün üretmeden, olan bir ürüne özellik ekleyerek para kazanma stratejisi üzerine kuruludur. Eklenti yapılan özellik pazarın içinde değer görecek mi veya müşteri talep edip alacak mı önce bu noktalar mutlaka araştırılmalıdır (Hobikoğlu, 2014: 161).

Ürün inovasyonun altında yatan gerçek, orijinal yepyeni ürün ile farklı pazarların içinde yer almayı hedeflemektir. Yeni pazarların içinde yer almak başka ticari kapılar açacaktır. Pazarda bilinirlik artacak ve global dünyada yeni ürün veya yeni hizmet sayesinde tanınma statüsü artacaktır. Bu sayede farklı dünyalara giriş yapıldığından müşteri portföyü artacaktır ve yapılan ürün inovasyonlarıyla müşteri memnuniyeti olumlu yönde seyredecektir (Wan, Ong & Lee, 2005: 262).

Bu inovasyon türünü tanımlarken, orijinal yepyeni ürün olarak değerlendirmenin dışında mevcutta var olan ürünlerde birtakım güncellemeler de yapılabilir. Var olan ürünlere yeni özellikler eklenebilir veya mevcutta kullanılan hizmete başka eklentiler yapılabilir.

Sadece birkaç ürün seçilip o ürünlere özel teknik veya başka güncellemeler ile ürün inovasyonu yapılabilir. Var olan ürününün boyutu, rengi, materyali ve karakteristik özelliklerine farklı güncellemeler yapılabilir. Bu süreçler sonucunda daha güçlü bir ürün elde edilebilecektir.

Hizmet inovasyonunda yapılan güncellemelerle amaçlanan, talepleri daha iyi anlamak ve elde edilen çıktıyı arttırmaktır. Örnek vermek gerekirse, müşterinin online bir web

sitesinden verdiği siparişin adres verdiği noktaya sorunsuz bir şekilde iletilmesi veya QR kod ile bankadan müşterilerin hızlıca para çekmeleri veya E-devlet sayesinde kişilerin tüm bilgilerine hızlıca erişebilir olması verilebilecek örneklerden yalnızca birkaç tanesidir. (Dinler Sakaryalı, 2014: 187).

2.5.2 Süreç inovasyonu

Süreç inovasyonunu açıklamak gerekirse, tamamen üretimi ilgilendiren metotların farklılaşması anlamına gelir (Durna, 2002: 67).

Süreç inovasyonu, farkı üretim teknikler ve farklı pencereden bakabilen hizmet fonksiyonlarını var ederek, çıktıları arttırarak maliyetleri azaltmak yönünde aksiyonlar almayı barındırır (Kırım, 2004: 20).

Süreç inovasyonunu tanımlarken, yeni ürünlerde büyük ölçüde güncellenmiş özellikler görünmektedir. Süreçlerin içinde yeniliklere yol açtığından ürün içindeki yazılımsal donanımın da büyük oranda değiştiği gözlemlenmektedir (OECD, 2005: 53)

Bu inovasyon türünde kalıcı bir örnekleme yapılmak istendiğinde akla ilk gelen Toyota şirketinin "Just In Time" yani tam zamanında üretim ve stok olmadan bir üretim süreci akla gelmektedir. Bu süreç ise global dünya pazarında çok ses getiren bir inovasyon türü örneği olmuştur. Ayrıca neredeyse çoğu firmanın örnek aldığı bir inovasyon süreci haline gelmiştir.

Günümüz dünyasında firmaların rakipleriyle baş edebilmeleri için yeni teknikler ile üretim süreçlerini devam ettirmeleri gerekir. Artan inovasyon firmaları bu yöne doğru götürmektedir. Üretimin içinde yenilikler var olmaya başladığı sürece farklı bilgisayar sistemleri teknolojileri, robot destekli farklı üretim uygulamaları, bazı üretim hatlarının insan eli değmeden devam eden süreçleri kullanılmaya başlanmıştır (OECD, 2005: 53).

Farklı teslimat şekilleri ile inovasyon, firmaların içindeki taşıma süreçlerini iyileştirme yönünde bazı pozitif aksiyonlar kazandırmaktadır. Üretimi tamamlamış ürünlerin hızlıca

teslimatının yapılması için oluşturulan yazılımlar ve Barkod sistemi ile taşınan ürünlerin nerede olduklarının tespiti örnekler arasında verilebilir (OECD, 2005: 53).

2.5.3 Pazarlama inovasyonu

Pazarlama inovasyonu müşterilere ulaşım sağlamak için kullanılan bir yöntem türüdür. Özellikle geleneksel pazarlamanın da artık dijital pazarlamaya yavaş yavaş kaydığı günümüz dünyasında televizyon reklamları veya internet reklamları önemli bir yer tutmaktadır (Kırım, 2004: 23).

Pazarlama inovasyonu, farklı değişik yöntemler ile daha önce var olmayan tasarımları var ederek çeşitli pazarlama tekniklerinin uygulanmasını ve mevcutta olan pazarlama tekniklerini daha iyi bir noktaya getirilmesini sağlamaktadır (Elçi, 2007: 12). Yeni pazarlama tekniklerinin kullanılmasıyla birlikte şirketlerin ilk defa kullanacakları bir inovasyon pazarlaması görülmektedir.Ticari olarak pazara sunulan ürünlerin pazarın içinde müşterilere reklamı veya tanıtılması önemli bir yer tutar. Pazar içinde tanınan bir ürün daha çok talep görecektir ve pazarlama inovasyonu bu evrede yardımcı bir rol oynamaktadır (Hobikoğlu, 2014: 165).

Web sayfalarından faydalanarak online bilet almak, seyahatler için online rezervasyonlar gerçekleştirmek ve radyo ya da televizyona birtakım ürün veya hizmet reklamları vermek örnekler arasında sıralanır.

2.5.4 Organizasyonel (yapısal) inovasyon

Organizasyonel inovasyonun tanımını ele aldığımızda, organizasyonun içinde mevcut olmayan bir fonksiyonu tanımlıyor oluruz. Organizasyonun içinde veya dışında var olan iletişim veya ilişkilerinden farklı olan bir yol izlenimini sağlamaktadır (OECD, 2005: 53). Örgütün içerisinde uygulanan yeni organizasyonel teknikler ile çalışanlar için planlanan eğitimler, örgüt içindeki kişilere dataların şeffaf bir şekilde sunumu organizasyonun gücünü arttırıcı keysler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sayede firmaların kendine özel yetenekleri ile global dünya düzeninde rekabet etme şansları da artacaktır.

2.5.5 Deneyim inovasyonu

Bu tür inovasyonu tanımlamak istediğimizde ise, müşterinin deneyimleyebildiği süreçler müşteriye daha cazip gelmektedir. Bu aşamaların geliştirilmesi ise talep eden müşteriler için pozitif yönde yorumlanacaktır. Küçük bir örnek ile açıklamak gerekirse; ürünü kargoya verdiğimizi düşünelim ve ürünün ne zaman gönderdiğimiz kişiye ulaşacağını merak ediyoruz ve ürünün hangi lokasyonda olduğunu da bakıp öğrenmek istiyoruz. Sürekli firmayı arayıp bu süreci sormak yerine, kargo takip numarası ile ürün hakkında merak ettiklerime hızlıca ulaşabiliriz. (Kırım, 2004: 22).

2.5.6 Radikal inovasyon

Hiç var olmayan bir inovasyon meydana gelmesidir. (Demirci vd. 2012: 18; Elçi, 2009: 63). Bu inovasyon türü toplum içinde büyük ölçüde değişimlere varmaktadır. Örnek vermek gerekirse ürün inovasyonu için cep telefonu, hizmet inovasyonu için ise kredi kartları ve fabrikaların üretim süreçleri açısından inovasyona baktığımızda da Ford'un yenilikçi üretim bantı olarak sıralanmaktadır (Dinler Sakaryalı, 2014: 189).

Aslında adından da anlaşılacağı üzere radikal inovasyonlar tamamen yeni bir süreci tanımlar ve bu sürecin daha önce hiç deneyimlenmemiş halini bizlere sunmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 131).

Bu inovasyonların geneli "…çığır açıcı, devrimci, fasılalı, özgün, büyük ya da temel yeniliklerdir". Çığır açıcı olan bu inovasyon türü ileriye dönük büyük bir değişimin habercisi olma konumundadır. Cep telefonu inovasyonu sonrası bilgisayar inovasyonu ortaya çıkmıştır. Aslında radikal inovasyonlar daha büyük radikal inovasyonlara zaman içinde dönüşürler (Adıgüzel, 2012: 42).

2.5.7 Aşamalı inovasyon

Var olan inovasyona bir veya daha fazla eklentiyi aşama eklemektir. Iphone 8 modelini ele alalım. Iphone 9 modeline geçiş ise, Iphone 8 telefonu baz alınıp, üzerine yeni özellikler dahil edilerek aşamalı bir şekilde gerçekleşmiştir.

Bu inovasyon sürecinde olması gerekenlere bakalım; (Luecke, 2008 :8-9):

- Firmalar bu inovasyon çeşidini kolaylıkla uygular. Nedeni ise risk hiç yok denecek kadar az boyuttadır.
- Maliyet açısından avantajlıdır. Bu sebeple karlılığı arttıracağından firmaların ilgisini çekmektedir.
- Global dünyanın içinde müşterilerin tercih edeceği ürünleri kapsamalıdır.

Artımsal inovasyon, radikal inovasyon süreçlerinde iyileştirme ve geliştirme yaparak bu yeni ürün veya hizmetin piyasaya müşterilere sunulmuş halidir. Bundan sebep radikal olan inovasyonun tamamlayıcı rolünde artımsal inovasyonu ve devamı şeklindeki yenileştirmeler veya yeniliklerdir (Demirci vd. 2012).

Gerçekleşen inovasyonlar gözlemlendiğinde bu inovasyonları %99' unun adlarını bilmediğimiz kullanım alanlarında var olduğunu (artımsal inovasyon varlığı), kalan %1' in ise radikal inovasyon olduğu gözlemlenmiştir.

Burada var olan inovasyon ufak dokunuşlar ile ürün veya hizmetleri geliştirmek için atılan inovasyon süreçlerini kapsar. Örnek verilecek olursa cep telefonu radikal bir inovasyondur ve cep telefonuna kamere gibi bir özellik eklenmesi ise cep telefonuna iletişim haricinde fotoğraf veya video çekme özelliğinin de eklenmesidir (Elçi, 2007: 16).

2.5.8 Toplumsal inovasyon

Bu inovasyon, çeşitli inovasyonlarla bağlantılı bir şekilde korelasyon kurmaktadır. Toplumun farklı kesimlerinde yaşayan kişilere maksimum fayda sağlayacak inovasyonların gerçekleşme halidir. Toplumun yararına verilen siyasi fikirler, toplumun refah düzeyini arttırmak için birtakım kararlar ve iş gücünü yüksek bir seviyeye taşıyacak adımları içermektedir.

2.5.9 Yıkıcı (düzen bozucu) inovasyon

Global dünyada hiç görülmemiş bir ürün inovasyonuyla, pazardaki rekabet edilen firmaların ürünlerinden daha ileri bir konuma geçerek, rakipleriyle olan yarışında en önde olma halidir.

1997 yılında Clayton Christensen'ın yayımlanan "The Innovator's Dilemma" isimli kitabında anlattığı (Rouse, 2011) insanlar plak dinlerken yerine bir zaman sonra kasetlerin çıkması ve bir zaman sonra kasetlerin de yerine CD'lerin gelmesi bir önceki inovasyonları bir köşeye atar ve yepyeni bir inovasyona hızlıca geçiş sağlanmasıdır. İnsanların alışkın oldukları süreçleri hızlı bir şekilde yıkıp yerine yenisinin alınmasını sağlar.

2.5.10 Destekleyici (sürdürülebilir) inovasyon

Pazarın içinde bulunan şirketlerin diğer rakip firmalarla rekabet savaşını fişekleyen bir inovasyon türüdür (Yorgancılar, 2011). Destekleyici inovasyonu ise bir örnekle tanımlayacak olursak cep telefonlarını ele alabiliriz. Cep telefonlarına sürekli yazılım güncellemeleri gelmektedir. Sebebi ise bazı güncellemeler ve özelliklerdeki birtakım geliştirmeleri hızlıca telefonlara entegre edebilme çabasıdır. Sürekli inovasyon desteklenerek değişen tüketici ihtiyaçlarına anlık cevaplar verilmektedir. (Demirci vd. 2012).

2.5.11 Kapalı inovasyon

Bu bölüme kadar anlatılan inovasyonlar, dış kaynak tedarikçilerin desteği ile Ar-Ge çalışmaları ile beslenen veya firmaların kendi içindeki inovasyon eğitimleri veya geliştirmeleri ile şekillenen süreçlerdi. Kapalı inovasyon ise, firmaların içinde geçekleşen ve dışarıya hiçbir şekilde bilgi aktarılmayan bir inovasyon türüdür. Bulunan inovasyon şirketin çok gizli bir sırrı olarak düşünülmektedir. Ek olarak bu firmalar dışarıda olan inovasyon bilgilerine de kulak vermeme sürecini benimsemektedir (Kaynak ve Maden, 2012:32).

2.5.12 Açık inovasyon

Globalleşen dünya düzeninin getirdiği yeni süreç verilerin sadece şirket içinden değil veya sadece dış kaynak tedarikçilerden alınmasını mantıklı bulmamaktadır. Firmaların hem içinde olan source hem dış çevresinde olan source tedarikçilerden aldıkları bilgileri sentezleyerek işletmelerine dahil etmeleri gerektiği düşüncesi desteklenir. Ve böylece açık inovasyona zemin hazırlanmış olacaktır. Şirketlerin rakipleriyle veya müşterileriyle yaptıkları iş birlikleri açık inovasyona güzel bir örnek niteliğindedir ve her paydaşa bir kazanım yolu açmaktadır. Birbiri ile beslenen fikir alışverişleri yeni fikirlerin doğmasını sağlamaktadır. Bu inovasyon türünde ise bazı yöntemleri uygulamak önemlidir. Bu yöntemler tüketici ile açık bir iletişim kurmak, en yetkin kişiden veya ekiplerden gerekiyorsa destek almak, inovasyon için firma bünyesinde fikir platformları oluşturmak ve en iyi inovasyon fikri bulan ekiplere ödüller takdim etmek (www.kobigirisim.net/2013/07/inovasyon-isbirligi-iliskisi.html).

2.5.13 İnovasyon ve türleriyle ilgili kavramlar

European Commission komitesi Avrupa Birliği içinde olan ülkelere inovasyonun ne denli mühim bir etkileyici unsur olduğunu aşağıdaki gibi betimlemiştir;

"İnovasyon, toplumsal ve kişisel ihtiyaçların daha yüksek düzeylerde karşılama imkânı sağlar. İnovasyon, girişimci ruh için de temeldir. Her yeni girişim bir inovasyon sürecinden sonra doğar. Tüm firmaların rekabetçiliğini korumak amacıyla, devletler hızla yeni fikirleri teknik ve ticari başarıya dönüştürmelidir."

Avrupa Birliği İktisadi İş birliği ve Gelişme Teşkilatına göre inovasyon, inovasyonun farlı boyutlara yol açacak fikirlerden olmasını destekler. Yeni fikirler farklı hizmetlere, farklı pazarlar yeni müşterilere kapı aralamaktadır. Veya var olan hizmetlere, ürünlere küçük inovasyonlar yaparak başka bir sürece dönüşmesini sağlamak diye özetlenebilir.

Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü, Oslo Kitapçığı adı verilen bir kitapçık oluşturmuştur. Bu kitapçığın ana amacı, inovasyonu tüm haliyle detaylı bir şekilde anlatarak tüm sorulara cevap vermektir.

İnovasyon, iki birbirinden farklı ama birbiri ile bağlantılı yöntemlerle geliştirilmeye açıktır. İlkini ele alırsak, bir konuyu en ince ayrıntısına kadar içselleştirerek araştırmalar sayesinde çıkarımlarda bulunmak. Diğeri ise dünyada beğenilen ve başarılı olan inovasyonları örnek alarak yenilikler yaratmak.

2.6 İnovasyonun İlkeleri

İnovasyonun ilkelerine aşağıda bakacak olursak;

2.6.1 Amaca odaklanma

İnovasyon sayesinde firmaların kar odaklı ciro arttırmak istemeleri özel sektörün vazgeçilmez bir amacıdır. Amaçlara odaklanma veya istekler her şirkette aynı olmayacaktır. Ama amaçların genel olarak toplandığı nokta kar gütme amacıdır (Dursun, 2014: 163-175).

2.6.2 Liderlik

Liderlik asil bir ruh gerektirir. Toplum liderin gayelerine yaraşır bir şekilde ilham alır ve liderin gittiği yöne doğru evrilir. Toplum lider olan kişiyi izliyor ve onun söylemlerini birebir uyguluyorsa burada liderliğin varlığından söz edilebilir (Koçel, 2013: 568).

2.6.3 Bilgi ve çalışma

İnovasyonu sürekli alışkanlık haline getirmek isteyen zihniyetler, süreç olarak yeni fikirler tasarlayacak veya örgüt içinde yaratıcı düşünce tarzı ile yeni fikirlerin tartışıldığı ortamlara ön ayak olacaklardır. Bu sayede firmaların rekabet gücü artacak ve gelişimleri hız kazanacaktır (Hobikoğlu, 2009: 86-99).

2.6.4 Analiz

Örgütlerin içinde olan analizler örgüt içi ve örgüt dışı olarak sınıflandırılır. Örgüt içi analizler, organizasyonun içinde bulunan inovasyonla ilgili analizleri kapsar. Örgüt dışı analizler ise, tamamen dış çevre ile ilgili etkinlikleri kapsamaktadır. İki analiz türüne

bakıldığında ise yenilikçilik nasıl etkilenir sorusuna cevaplar veren analizler gerçekleşmektedir (Hobikoğlu, 2009: 95).

2.6.5 Doğru zamanlama

Doğru zamanda doğru bir atım atarak gerekli inovasyon inşa edebilmek çok önemlidir. Bir zaman verilerek başlayan inovasyon projeleri tanımlanan zaman içeresinde bitirilmelidir veya erken başlanırsa da ona göre bütçe ayarlandığından problemler meydana gelebilir (MÜSİAD, 2016: 68).

2.6.6 Güven

İnovasyonu kendisine rol model alan şirketlerde güven başarının anahtarı konumundadır. İnsanlar kendilerini güvende hissettikleri zaman şeffaf bir şekilde iletişim kurmaya başlarlar. Örgütün içerisinde güven ortamına dayalı bir kültürün olması, örgütte yer alan kişiler için rahatlatıcı bir ortam sunmaktadır (Karaata, 2016, s. 65).

2.6.7 Risk alma

Günümüz dünyasında risk almak oldukça cesaret isteyen bir süreçtir. Risk almadan da bazı inovatif başarılara imza atmak zor olabilir. Sorumlu olduğunuz görevlerden dolayı risk almak korkutucu gelebilir. Sonuç olarak en ince ayrıntısı ile düşünülmüş risk, inovasyonu beraberinde getirir (Dursun, 2014: 163-175).

2.6.8 Yeni fikirlere açık olma

Şirketlerin, dışarıdaki çevreden gelecek marjinal fikirlere kulak kabartmaları gerekmektedir. Bu konuda modern bir yaklaşıma sahip olup yaratıcı inovasyonu destekleyen fikirler veya hizmetler değerlendirmelidir (Uzkurt, 2008: 51).

2.6.9 Algılama

Belirli bilgiye ulaşma halini temsil eder. İki çeşit bilgi olduğunu varsayalım. Bir bilgi daha belirsiz ve diğeri daha belirli bir bilgi olabilir. Bu ikisini birbirinden ayırt ederek

algılamaya çalışır. Günümüz dünyasının inovasyon olarak kullanılan popüler bir tekniği olmaya başlamıştır (Özer, 2012: 33).

2.6.10 İş birliği

Düşünce, bir kişi düşündüğünde ortaya çıkar. Düşüncenin sonrasında belli bir şekle bürünmesi farklı kişilerin araya girmesi ile olabilir. Fakat bu fikri bir yere taşımak ve değerlendirmek için bir takıma ihtiyaç vardır. Herkesin fikrini alıp ortak bir minvalde buluşmak iş birliği ve inovasyon süreci için önemlidir

2.7 İnovasyon Süreci

İnovasyon, daha önce var olmayan bilgilerin ya da yeni bir fikrin sıfırdan oluşumuna ek olarak hizmete dönüşme aşamasından sonra tüketicilere sunulmasını içeren bir süreçtir (Aygören, 2011: 8). Bu sebeple inovasyon aşamasında parasal getiri olarak veya toplumsal açıdan fayda yaratan yenilikler barındırır (Erkek, 2017: 13).

İnovasyonun aşamalarını iki grup olarak açıklayan kısımlar aşağıdaki gibidir (Erkek, 2017: 15).

a) Lineer modeller: Araştırılan sonuç çıktılarına göre; Yapılan araştırma sonuçlarına göre, laboratuvar 'ın içinde ulaşılan gelişim süreçlerine, Ar-Ge süreçleri olan büyük çaplı şirketlerin çalışmalarını kapsayan çeşitliliği kendi bünyesinde barındıran aşamalardır (Langvik vd., 2005: 387).

b) Etkileşim içeren modeller: Teknolojiyi temel alan ve bilimin güvenilirliğine dayanan sistemleri ile pazarın faaliyetlerini de kapsayan etkileşimlerdeki geri beslemeler ve şirketlerin yakın çevreleriyle ilgili inovatif süreçlerinde gösterdikleri etkileşme halini kapsamaktadır (Fischer, 1999: 14).

İnovasyon sürecinin tüm kapsamında tüketicilerin hareketleri, rakip firmaların attıkları adımlar ve global Pazar sağlam bir şekilde gözlem içine alınmalıdır. Amerika ve Japonya ülkelerini ele aldığımızda bir karşılaştırma yapılması gerekirse; Amerika'da pazara sürülen her on üründen sadece ikisinin başarıya ulaştığını gözlemleriz. Japonya

ülkesindeyse her yüz üründen sadece ikisinin beklenilen başarı yüzdelerine ulaştığını gözlemleriz. Buradan varılacak sonuç ise, müşteri neyi arzuluyor ve tam olarak ne talep ediyor sorularını iyi anlamamız ve doğru bir şekilde yorumlamamız başarılı bir noktaya varmak için mühim bir koşuldur (Özgün, 2009).

İnovasyon ile firmaların içinde kendi kendine istenilen yere varması mümkün değildir. İnovasyonun, firmaların izleyecekleri yol haritalarını kuvvetli zeminlerin desteğine sığınarak belirlemesi, yatırımcılardan teklifler alınması ve firmaya birden çok getiri sağlaması gerekmektedir (Kalay ve Kızıldere, 2015:37). Global dünyada rekabet ortamının zor koşulları içinde ayakta kalmak isteyen şirketler ancak değişimin bir parçası olarak var olabilirler (Çalıpınar ve Baç, 2007:446). Firmalar çok çeşitli yapılar ile iletişim içinde olan canlı yapılardır. Bir firmanın inovasyon gidişatına etki eden tüm etkenler şekilde gösterilmiştir (Thomas ve Wind, 2013:25):



Şekil 3.İnovasyon Süreçlerine İçeren Kavram ve Yapılar (Thomas ve Wind, 2013:25)

İnovasyon sürecinde, bazen fikirler ihtiyaçtan daha önce ortaya çıkmaktadır. Bazı diğer durumlarda ise önce ihtiyaç veya talep ortaya çıkar ardından inovatif fikirler doğmaya başlar. İnovasyon bir gereklilik halini aldığında hızlıca aksiyon almak önemlidir. Yenilik bazen rekabet ortamında rakip şirketlere karşı savunma yapabilmek amacı ile de ortaya çıkmaktadır. (Robey, 1991: 430).

2.8 İnovasyon Yönetimi

Girişimciler hayatlarını devam ettirebilmek için para kazanmak zorundadırlar. Yeni fikirler veya orijinal yeni hizmetler var ederek topluma fayda sağlanmaktadır. Bütün bu girişimlerin var olup tamamlanmasına kadar geçen tüm süreçler ve son kullanıcı olan müşteriye kadar uzanan süreçlerin güvenilir bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. (Yüksel, 2003: 57).

İnovasyon yönetimi, örgüt içindeki kültürün, şirketlerin dışarıdan aldığı hizmet eden firmaların, talep içinde olan toplumların, teknolojik alt yapıların birbirleri ile bağlantı içerisinde olarak yönetilmesi anlamı taşımaktadır (Satı, 2013: 38). İnovasyon yönetiminin özelliklerine aşağıda bakacak olursak; (Drejer, 2002: 6-7):

- Teknolojinin birlikte olma hali: Burada amaçlanan teknolojinin gücünü kullanarak inovasyon yaparak müşteri taleplerine var olan doğru zamanda cevap verebilmek.
- İnovasyonun süreç olma hali: Yenilikçilik tek taraflı olan bir olgu değildir. Tüm örgüt içindeki kişilerin veya takımların veya departmanların birlik olup bir süreç inşa etmesi ve sürece herkesin ortak payda içeresinde bir şeyler katabilmesidir.
- Strateji olarak planlanan teknoloji: Her firmanın kendine özgü uzun vadeli bir strateji öngörüsü vardır. Örgüt kültürüne uygun planlar ile teknolojik harita çıkarılır ve uygulamaya alınır.
- Örgütünde içinde var olan değişim: İnovasyon örgüt kültürü ile yakından bağlantı içerir. Örgütün ve global çevrenin içinde yenilikler oluşturularak yeni takım üyelerine erişim sağlanır.
- İşi adım adım ileriye taşıma: İnovasyonu ileriye taşımak için farklı yöntemler bulmak.

İnovasyon, tek tip basamaklardan oluşmamaktadır. Çok yönlü olması için birçok basamağın yan yana veya üst üste koyulmasından bir araya gelmektedir. Örgüt kültüründeki takımlar örgütün içinde veya dışında bulunan çevre ile iletişim halinde olup, etkililik oranlarını arttırmalılardır. Bu sayede global rekabet ortamında en büyük firmalardan biri olma şansını yakalarlar.

İnovasyonun adımlarını hayata geçirebilmek ve hızlı bir entegrasyon sağlamış örgütler bu işi başarmalarının altında yatan nedenleri açıklamışlardır. Bu nedenlerden bazıları ise, herkesin taşın altına ellerini koymaları, ekip toplantıları, sürekli var olan şeffaf iletişim, öngörülü risk ve riski kabul eden üst yönetimin desteği olarak sıralanabilir (http://www.inomer.org/Inovasyon).

İnovasyonda istenen zirve noktaya gelebilmenin arka fonundaki yönetim anlayışına aşağıda bakacak olursak:

- Örgütlerin farklı bilgilere sahip olması ve bu bilgileri nasıl işleyeceklerini bilmesi gerekir.
- İnovasyonla teknolojik alt yapının birbirine benzer korelasyonda ilerlemesi.
- İnovasyon stratejileri kuvvetli olmalıdır. Her türlü zorluk ile savaşabilmeli ve üstesinden gelebilmelidir.

2.9. İnovasyon Süreci ve Aşamaları

İnovasyon, global pazara çıktığında süreci tamamlanmış olur. Süreçleri beş kategoride ele alacak olursak (Ekonomi Bakanlığı):

Fikir: Başlangıç basamağı olarak isimlendirilir. Firma içinden veya firma dışından fikirler gelebilir. Fikirlerin ileride para sağlayacak fikirler mi diye ölçümlenmesi önemlidir.

Konsept: İnovasyon sürecine son noktayı koyan bir basamaktır. Her şey uygun görünüyorsa (fiyat, teknik detaylar vb) firmalar için uygun olan fikir seçimi yapılır. Her firmanın kendine özgü bir dinamiği olduğundan bu konuda da dikkatli olunmalıdır.

Prototip oluşumu: Aslında ortaya çıkacak ürün için bir model taslağının oluşturulması anlamına gelir. Bu model örneğin her hali iyice incelenmelidir. Çünkü bu kısım üretilecek ürünün net olarak küçük bir örneğinin oluşturulması anlamına gelmektedir.

Üretim: Prototip ile üretimi kıyasladığımızda çok farklı süreçlerdir. Üretim direkt olarak yeni bir ürünün imalatının yapılmasıdır. Prototipi yapılan her ürün imalat aşamasına dahil olamaz. Örnek modeli başarılı olmuş bir ürün için seri bir imalata geçilme durumu, üretim maliyeti ve satılacak ürün fiyatı karşılaştırıldığında ortaya çıkacak sonuca göre değişmektedir.

Pazara Sunma: Pazarlama tekniklerinden faydalanma sürecidir. Ürünü doğru bir plan dahilinde doğru pazara ve doğru müşterilere göstermek bu işin en önemli ana fonksiyonudur. Pazarlanacak ürünleri ise anlatmanın ekonomik bir bedeli vardır ve firmaların bu koşulları göz önüne alıyor olmaları lazım.

Saldırgan Strateji: Agresif bir büyümeyi hedefleyen firmaların baz aldığı bir süreçtir. Fazla risk içeren eş zamanlıda düşük karlılık barındıran iş sonuçları doğurabilir. Sürekli olarak rekabet içinde oldukları örgütlerin ne aşamada olduklarını inceleyip bu duruma göre bir tavır alırlar.

Savunmacı Strateji: Bu örgütler her inovasyonu ilk defa kendileri yapma düşüncesindedirler. Fakat risk almak istemezler ve Ar-Ge fiyatları yüksek olduğundan var olan teknolojiyi geliştirmek isterler. Yani yıkıcı inovasyodan kaçınırlar fazla maliyet sebebi ile ve aşama şeklinde olan bir inovasyon gerçekleştirmeyi seçerler.

Taklitçi Strateji: Yüksek AR-GE maliyetlerine katlanmayarak az miktarda personel, benzer ekipman, enerji ve üretimden bir ürün elde edinceye kadar harcanan büyük maliyetler ile bir çalışma sürdürürler. Piyasanın içinden bilgi toplama süreci ve bir işi en pratik bir şekilde yapan firmaların tespiti, taklitçi stratejiyi kendine rehber edinen firmaların karşılaşabildikleri büyük handikaplardır.

Geleneksel Strateji: İnovasyona sahip olamayan firmaların anlayışını kapsamaktadır. Eski geleneklere göre üretimlerin yapılması ve mesleki becerilere ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı ürün yenilikçiliği üzerine çalışmaları bulunmaz.

Fırsatları İzleme Stratejisi: Süreci benimseyen firmalar genellikle inovatif olmayı tercih eden firmalardır. Araştırma-Geliştirme çalışmalarını barındıran faaliyetler mühim bir yer tutar. Bu tür işletmeler talebin büyük bir kısmını karşılayabilecek üretim hacmine sahiptirler. Yüksek hacimli üretim, maliyetleri düşürmede önemli bir etmendir.

2.10 İnovasyon Yönetimini Belirleyen Unsurlar

Yenilikçilik hareketleri günümüz rekabet dünyasında olmazsa olmaz bir durum olmuştur. Sürdürülebilir global rakiplerin bulunduğu ortamda avantaja sahip olmayı talep eden şirketler farklı strateji hedefleri belirleyerek daha sağlam zeminlere adım atmak istemektedirler (Aygen,2006: 67-79).

2.10.1 Vizyon

Vizyon kavramı firmaların amacımız nedir ve nerelere gitmek istiyoruz sorularını yanıtlar. Firmaların kurumsal kimliklerinin oluşması dairesinde vizyon önemli bir yer tutmaktadır. Vizyon gelecekle bağlantılı bir unsur olduğu için firmaların geleceğe dair olabilecekleri iyi tahminleyip bu hayali çıktılara göre bir yol haritası çizmeleri gerekmektedir.

2.10.2 Liderlik

Liderlik, önder olma sorumluluğunu taşımak anlamına gelmektedir. İnovatif yenilikleri iyi bir şekilde entegre eden örgütlere bakıldığında önder olan lider görürüz. İngiliz hükümeti tarafından yapılan bir araştırmaya ait bilgileri aşağıda ele alalım (Topalian, 2000: 151):

- İnovatif faaliyetlere önderlik yapan veya eden inovasyonla alakalı hususlarda yetkili kabul edilen kişidir.
- Birtakım inovatif fikirleri ileri sürebilen kişidir.

- İnovasyonun sürekliliğini sağlayan ve inovasyonu başlangıcından bitimine değin yürütebilen kişidir.
- Faaliyette bulunulan sektörlerde trendi yakalayan ve inovasyon çalışmaları içinde trendi var eden ve yenilikçilik eylemlerini göz önüne çıkararak sürdürebilen kişidir.

Örgüt iç çevresinde ve dış pazarında olan etmenlerin tespiti, istenilen hedefe ulaşmak için amaçlar belirleme, karar verme diyagramları, şirket çalışanlarını belli bir yöne doğrultma gibi kritik konularda yöneticilik vasfındaki kişilerin kişilik özellikleri mühim bir yer tutmaktadır. Bu doğrultuda yönetici olan kişilerin inovasyon süreçlerini belirleme yöntemlerinin inovasyon performansına mühim bir derecede etki olabileceği ön görülür.

Tablo 1.Yönetim Tarzlarının İnovasyon Performansına Etkisi (Taşgit ve Torun, 2016)

Liderlik Tipi	**İnovasyon Performansına Etkisi**
Dönüşümcü	Yenilikçilik süreçlerinin pozitif yönde artmasına tesiri mevcuttur.
Karizmatik	İnovasyonun başarı performansını pozitif korelasyonda etkilemektedir.
Hizmetkâr	Değişime ve her daim gelişmeye kapı aralığından sebep, inovasyon başarı performansını pozitif korelasyonda değiştirmesi öngörülmektedir.
Stratejik	Değişimi her zaman onaylaması ve inovasyona her daim sıcak bakması varsayılmaktadır.

2.10.3. Örgüt yapısı

Şirketler, inovatif fikirleri organizasyonun içinde verimli bir şekilde var edebilmek için belli yeterliliklere sahip olmaları gerekir. Her işletmenin farklı hiyerarşik bir yapısı vardır. Bu hiyerarşik yapı yenilikçilik hareketlerine izin vermiyor bir yapıda ise burada

önemli bir sorun var demektir. Örgüt yapısının içinde olan çalışanlar ve her örgütün kendine özgü yapısı inovatif düşüncelere ve analizlere açık olmaları gerekir.

Organizasyonda var olan düzeylerin içinde inovasyon basamaklarının etkisiyle alakalı yapılmış olan bilimsel incelemelerin başlangıcında Burns ve Stalker aracılığıyla ortaya konan çalışmalar kendini göstermektedir. Organik organizasyonel yapı (merkezileşen yapı karakterinin küçük düzeyde olduğu bir düzen) ile bürokratik örgüt içi yapısı (merkezileşen yapı karakterinin daha fazla olduğu bir düzen) arasındaki inovasyon basamaklarının gelişim süreçleri arasında bağlantı oluşturmuşlardır (Maxwell, 2002: 191-212).

2.10.4 Örgüt kültürü

Bu kavram için literatürün içinde çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Örgüt kültürü, değer ve inançların organizasyon içindeki şirket çalışanlarıyla paylaşımıdır. Örgüt kültürü bir diğer deyişle örgüte özgü karakteri açık bir şekilde gösteren bir unsurdur. Örgüt kültürü kurumun içindeki ortak inançtan doğmaktadır. Ortak örgüt kültürüne sahip kişilerin inandığı ve hareket ettiği yol aynı olacaktır. Örgüt kültüründe yaratıcı insanların varlığı ve fikirlerin esnek bir minvalde söylenebildiği rahat ortamda inovasyonda beraberinde var olacaktır (Gürgen, 1997: 159).

Firmaların değişen global dünya gerekliliklerine adaptasyon sağlamaları, hiç kullanılmamış olan teknolojileri etkili kullanabilmeleri, tüketicilerin isteklerini karşılayabilmeleri ve yepyeni bir ürün üretimi veya hizmet sunum tasarımları yapabilmelerine imkân sağlamak için, tüm etrafı her daim olacak bir biçimde ölçerek ihtiyaç duydukları kaynaklara varış sağlarlar.

3. KÜLTÜR VE İNOVASYON ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Literatür anlatımı ve teorik bilgiler ışığında önceki bölümlerde yer verilen konular bu bölümde inovasyon ve kültür arasındaki korelasyonun ölçümüne yönelik bir saha çalışması ile desteklenmeye çalışılmıştır.

3.1 Araştırmanın Önemi, Amacı ve Çerçevesi

Günümüzde inovasyon konusu tüm sektörler için önemli bir hale gelmiştir. Yenilikçilik alanında özel organizasyonlar kurulmakta ve inovasyonu geliştirici önemli yatırımlar yapılmaktadır. Bu süreçlerin paralelinde ise inovasyonu etkileyen faktörlerin anlaşılabilmesi amacıyla da akademik çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

İnovasyonu etkileyen birçok faktörün varlığı mevcuttur. Ön plana çıkan önemli bir fonksiyonu ise örgüt kültürüdür. Bu kapsamda özellikle örgüt kültürü ve inovasyon arasındaki ilişkinin değerlendirildiği farklı akademik çalışmalarda "inovasyon kültürü" veya "inovasyonu destekleyen örgüt kültürü" kavramlarıyla bu ilişkinin analiz edildiğini söyleyebiliriz.

Örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi üzerinde farklı birçok akademik çalışma olsa da inovasyonu destekleyici örgüt kültürünün ana faktörleri arasında tam bir fikir birliğinin bulunduğunu söyleyemeyiz.

Bu çalışma genel olarak inovasyon ve kültürün bağlantısını inceleyip çerçevesini ölçümlemeyi amaçlamaktadır.

3.1.1 Araştırmanın yöntemi

Bu saha araştırma çalışmasında analiz yöntemi olarak anket çalışması kullanılmıştır. Araştırma modelinin tanımlayıcı bir çerçeve oluşturması sebebiyle anket metodu uygulandığından bahsedebiliriz. Anket formunda bulunan soruların açık, net ve herkesin

anlayabileceği türden olmasına gayret gösterilmiştir. Katılımcıların farklı anlamlar çıkarmaması amacıyla da yönlendirici sorulardan kaçınılmıştır.

Araştırma giyim-moda sektörü ve gıda sektöründe yer alan iki firma çalışanlarına yönelik yapılmış ve iki farklı sektör arasında kültür ve inovasyon korelasyonu incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada yer alan firmalara online olarak sorular Google formlar aracılığı ile iletilmiş ve yanıtlar yine dijital olarak toplanmıştır.

Anket formları işletmede katılımcılara sunulmadan önce firma içerisinde anketin neden bu anketin yapıldığına dair küçük bir bilgi aktarımı tamamlanıp ve cevapların kesinlikle anonim olarak toplanacağı bilgisi iletilmiştir.

Anketin firmalarda doldurulmasında otuz gün verilmiş olup ve aralıklarla anket katılım sayısının artmasına yönelik kurum içi bilgilendirmelerde bulunulmuştur. Anket için belirlenen 30 günlük sürenin sonunda yeterli katılım düzeyine ulaşılması sebebi ile anket formları dijital olarak yeni girişlere kapatılmıştır.

Araştırmada içinde var olan anket formu (Ek-1) araştırma süreci amacının anlatıldığı kısa bir bilgilendirme metni ile başlamış ve dört temel kısımdan meydana gelir. Bu bölümlerden 1. si katılımcıların demografik bilgileri ve mesleki bilgilerinin alınmasına yönelik sorulardan oluşmaktadır. 2. bölüm ise inovasyonu destekleyen kültür ölçeği sorularından oluşurken 3. bölüm ise inovasyon yeteneği ölçeğinden oluşmaktadır. Anket çalışmasındaki son ve 4. bölüm ise inovasyon türü değerlendirmesinin bulunduğu sorulardan oluşmaktadır.

3.1.2 Araştırmanın evren ve örneklemi

Araştırma Giyim-Moda sektörü ve FMCG sektörlerinde faaliyet gösteren iki firmada gerçekleştirilmiştir. Çalışan sayıları 1000 üstü olan her iki firmanın da hem imalat yapan hem de ürün ve hizmeti dağıtan sektör alanlarında faaliyet göstermesine dikkat edilmiştir.

Toplamda 313 katılımcının anket sorularını yanıtladığı bu çalışmada anketin her alanda ve grupta çalışanlara iletilmesini özellikle sağlanmaya çalışılmıştır.

3.1.3 Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırma Eylül-Aralık 2022 dönemlerinde Giyim-Moda ve FMCG sektöründe faaliyet gösteren 1000 üstü çalışana sahip iki firma da yapılmıştır. Giyim-Moda ve FMCG sektöründe, organizasyon ve demografik dağılıma sahip çalışanlar arasında inovasyon ve kültür korelasyonunun incelenmesine yönelik olduğundan kapsam bahsedilen 2 sektör-firma ve çalışanları ile sınırlandırılmıştır.

3.1.4 Araştırmanın değişkenleri

Araştırma sürecinde kullanılan değişkenler aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Katılımcıların demografik bilgileri,
- Katılımcıların çalışma durumu bilgileri,
- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği,
- İnovasyon yeteneği ölçeği,
- İnovasyon türü ölçeği,

Literatürde de paylaşıldığı üzere inovasyon değerlendirmelerinde birçok farklı ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada da ölçekler oluşturulurken Wang ve Ahmed (2004)'in ölçek çalışmaları referans alınmıştır. Wang ve Ahmed (2004), saha araştırmaları sonrası yapılan güvenirlilik ve geçerlilik analizleri sonrası 29 olan ifade sayısını 20 olarak güncellemişlerdir.

Ellonen ve diğ., (2008), Wang ve Ahmed (2004) çalışmalarının dışında araştırmalarda yer alan diğer ölçekler analiz edilmiştir. Bu ölçeklerden ürün ve süreç inovasyonu referans alınarak Tablo 2'de araştırmada kullanılan ürün ve süreç inovasyonu tablosu oluşturulmuştur.

Tablo 2. Araştırmada Kullanılan İnovasyon Türü ve Ölçek Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar

TÜR	No	Madde	KAYNAK
ÜRÜN İNOVASYONU	**1**	Geliştirilen yeni ürünler ve farklı hizmet alanları müşterilerimize farklı deneyimler sundu.	• Mogollon, Ricardo Herna´ndez ve diğ., (2010) • Kirner ve diğ., 2008 • Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2004) • Theoharakis, Vasilis ve Hooley, Graham, (2008) • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010) • Rogers (1998) • Pekovic ve Galia (2009) • Andrew ve diğ., 2007 • Dobni, C. Brooke, (2008) • Andrew ve diğ., 2007 • Santos-Vijandea, Marı´a Leticia ve A´lvarez-Gonza´lez, Luis Ignacio, (2007) • Ren (2009)
	2	Geliştirilen yenilikçi ürünler ve farklılaşan hizmet kanalları müşterilerimiz tarafından ilgili ile karşılanır ve yenilikçi bulunur.	
	3	Sektör düzeyinde ortaya çıkan yeni ürün ve hizmetlerimiz oldukça rekabetçidir.	
	4	Geliştirilen yeni ürünler ve memnuniyet odaklı hizmet yaklaşımı sektöre ilham verir.	
	5	Geçmiş 3 yıla bakıldığında organizasyonumuz rakiplerinden çok daha ileri yenilikçi ürünleri pazara sundu.	
SÜREÇ İNOVASYONU	**6**	Şirket süreçlerine dair konularda karşılaşılan problemleri alternatif çözüm yöntemleri ile hızlıca sonuçlandırırız.	
	7	Organizasyonumuza ait iş süreçlerimizi ve metodolojilerimizi yeniler, sürekli değişim ve gelişime tabi tutarız.	
	8	Şirketimiz geçmiş 3 yıllık dönemde yeni ve farklı iş sistemlerini kurum bünyesine kazandırmıştır.	

Tezin içinde genel olarak bahsedildiği inovasyon ve örgüt kültürünün ilişkisini bağlantısal bir şekilde ölçümleyen çok farklı yöntem ve ölçekler kullanılmıştır. Bu çerçevede ortak bir anlam ve yöntem birliğinin bu ilişkiyi ölçümleme de referans olarak kullanılmasının zorluğu muhakkaktır.

Bu araştırmada ölçekler oluşturulurken literatür taranarak en uygun ölçek tanımlamaları referans olarak alınmıştır.

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği oluşturulurken yararlanılan kaynaklar ve ölçek ifadeleri Tablo 3.'te paylaşılmıştır.

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği Ve Ölçek Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar

SN	İFADE	KAYNAK
1	Organizasyonumuzda çalışanlar ve yöneticiler arasında güçlü bir iletişim vardır.	• Ekvall, G. (1996), • Dorabjee, S.; Lumley; C.E. ve Cartwright S., (1998), • Hurley ve Hult (1998) • Montes., F. J. L. ve diğ, (2004) • Santos-Vijande, Marı´a Leticia ve diğ., (2005), • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010), • Nystrom, Paul C.ve diğ., (2002), • Rhee, Jaehoon; Park, Taekyung ve Lee DoHyung, (2010), • Cillo, Paola; Luca Luigi M. De ve Troilo, Gabriele, (2010), • Radas, Sonja ve Boz˘ic, Ljiljana, (2009), • Tidd ve diğ., 2005, 566-7 • Rhee, Jaehoon; Park, Taekyung ve Lee DoHyung, (2010), • Santos-Vijandea, Marı´a Leticia ve A´lvarez-Gonza´lez, Luis Ignacio, (2007), • Montes., F. J. L. ve diğ, (2004),
2	Organizasyondaki yöneticiler çalışanları her konuda dinler ve çalışanları sürecin parçası olmaları konusunda destekler.	
3	Şirkete ilişkin konuları yöneticiler ile rahatlıkla konuşabiliriz.	
4	İşletmedeki herkes, "biz kimiz", "işimiz ne" ve "uzun dönemli amaçlarımız nedir" gibi soruları cevaplayabilir.	
5	Organizasyondaki tüm iş birimleri şirketin vizyonu hakkında net bilgi sahibidirler.	
6	Organizasyondaki yöneticiler çalışanlarına şirketin vizyon ve hedefleri ile ilgili düzenli bilgilendirmede bulunurlar.	
7	Organizasyondaki tüm çalışanları şirketin yeni ürün ve hizmetlerinin oluşturulması sürecine etkin olarak katılabilir ve önerileri ile bu süreci destekleyebilirler.	
8	Rekabet avantajı sağlayacak ürün ve hizmetler ile ilgili konsantrasyon şirketimizde ön plandadır.	
9	Organizasyonun hedef ve stratejileri müşteri beklentileri ile uyumludur ve yeni ihtiyaçlara yönelik sürekli güncelleme şirketin temel prensiplerindendir.	
10	Müşteri ve tüketicilerin geri bildirimleri düzenli olarak alınır ve bu besleme yeni ürün ve hizmet oluşumuna girdi sağlar.	
11	Müşteri ve tüketicilerin alınan hizmet ve ürünlere karşı memnuniyet düzeyleri düzenli olarak ölçülür.	
12	Pazarda rakiplerin davranışları düzenli olarak takip edilir ve yıkıcı rekabete konu adımlar için hızlı aksiyonlar ile karşılık verilir.	
13	Şirketin karar alıcı noktasındaki yönetim seviyesi pazar ve rakip stratejilerini düzenli olarak değerlendirir ve yeni strateji üretmede etkin rol alır.	
14	Pazarda rakiplerin yeni ürün ve hizmetlerini düzenli olarak takip eder ve tüketici tarafındaki etkileri incelenir.	

15	Şirketimizde belirsizliğin aynı zamanda bir fırsat olabileceğine dair genel bir kanaat bulunur.	
16	Organizasyonumuzda yeni ürün veya süreçler ile ilgili yaşanılan başarısızlıklar bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilir.	
17	Organizasyonumuzdaki yöneticiler hata ve kusurların ders alma ve gelişme konusunda bir öğreti olduğunu düşünür.	
18	Organizasyondaki tüm çalışanlar yeni ürün ve hizmetlerin oluşumunda yetki ve sorumluluk sahibidir.	

Araştırma içerisinde yer verilen bir diğer ölçek olan inovasyon yeteneğine dair ifadeler ve kullanılan kaynaklar Tablo 4.'te paylaşılmıştır.

Tablo 4. Araştırmada Kullanılan İnovasyonu Yeteneği Ölçeği Ve Ölçek Oluşturulurken Yararlanılan Kaynaklar

BOYUT	SN	İFADE	KAYNAK
ÜRÜN İNOVASYON YETENEĞİ	**1**	Ürünlerimiz rakip ürünler ile karşılaştırıldığında daha üstündür.	• Mogollon, Ricardo Herna´ndez ve diğ., (2010), • Kirner ve diğ., 2008 • Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2004), • Theoharakis, Vasilis ve Hooley, Graham, (2008)," • Nasution, Hanny N. ve diğ., (2010), • Ren (2009)," • Dobni, C. Brooke, (2008) • Rogers (1998) • Pekovic ve Galia (2009), • Andrew ve diğ., 2007 • Santos-Vijandea, Marı´a Leticia ve A´lvarez-Gonza´lez, Luis Ignacio, (2007), • Ren (2009), • Andrew ve diğ., 2007"
	2	Ürün ve hizmetlerimizin müşteri ve tüketicilerimizin beklentilerini karşılamadaki kabiliyeti oldukça yüksektir.	
	3	Pazara sunduğumuz ürün ve hizmetlerin fiyat ve fayda ilişkisi her zaman tutarlıdır.	
	4	Ürün ve hizmetlerimizin müşteri-tüketici tarafındaki teknolojik alt yapısı ve gelişmişlik düzeyi algı olarak her zaman yüksektir.	
	5	Yeni ürünleri pazara sunma ve pazarda tutunma stratejisi olarak şirketimizin adımları tutarlıdır.	
PAZARLAMA İNOVASYON YETENEĞİ	**6**	Ürünlerimizin inovasyon yeteneği ve problemlere çözüm özellikleri müşteri tarafındaki beklentiyi karşılar.	
	7	Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada firmamızın pazar yetenekleri oldukça iyidir.	
	8	Pazarda yeni ürün lansmanı ve yeni trendlerin pazara sunulmasında şirketimizin hız ve esnekliği oldukça iyidir ve tatmin edici düzeydedir.	
STRATEJİ İNOVASYON YETENEĞİ	**9**	Firmamızda İnsan Kaynakları departmanının yeni ürün geliştirmeye olan bağlılığı oldukça iyidir.	
	10	Firmamızda Ar-Ge departmanının yeni ürün geliştirme konusundaki kararlılığı oldukça iyidir.	
	11	Yeni ürün geliştirme süreçlerinde şirketimizin yol haritası nettir ve politika-prosedürler ile kayıt altına alınmıştır.	
SÜREÇ İNOVASYON YETENEĞİ	**12**	Firmamızın üretim öncesi faaliyetleri (fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz vb.) gerçekleştirmedeki yeterlilik düzeyi/yeteneği oldukça iyidir.	
	13	Şirketimizin pazarlama faaliyetlerinde gösterdiği yenilikçi yaklaşım ve müşteri-tüketici tarafındaki olumlu algısı yüksektir.	
	14	Yeni teknolojilerin kullanımı ve teknolojinin iş süreçlerinin bir parçası haline getirilmesi konusunda şirketimizin duyarlılığı yüksektir.	
	15	Ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasındaki inovatif yaklaşımlar ve	

		müşteri beklentilerindeki anlık değişimlere verilen cevaplar yönüyle şirketimizin esneklik ve duyarlılık kabiliyeti yüksektir.	
	16	Yeni ürün oluşturma sürecinde fikirden ürünün pazara sunulmasına kadarki zaman periyodunda şirketimiz rakiplere nazaran oldukça kabiliyetlidir.	
	17	Şirketimizin dünyadaki yeni gelişmelere ve değişen iş koşullarına adaptasyon düzeyi oldukça yüksektir.	
	18	Yeni ürün ve hizmetlerin oluşumu sürecinde şirketin tüm iş birimlerinin sürece dahil olmaları ve yeni ürün oluşumuna katkı sağlama potansiyelleri yüksektir.	
	19	Şirketimizde karar alma süreçlerinde bulunan yöneticilerin yeni ürün oluşturma aşamalarına sağladıkları katkı yüksektir ve sürekli destekleyici konumdadırlar.	
	20	Yeni ürün ve hizmetlerin oluşumu sürecinde rekabetin gerekliliklerine uygun aksiyon alma ve strateji üretme konusunda şirketimizin karar alma mekanizmaları etkindir.	
	21	Müşteri ve tüketicilerimizin değişen koşullara paralel olarak ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması konusunda şirketimizin alt yapı ve iş modeli oldukça verimlidir.	

3.1.5 Veri analizi

Bu çalışmada analizler yapılırken paket program olarak SPSS 21 programı kullanılmıştır. Veriler analiz edilirken Pearson Korelasyon Testi, tanımlayıcı istatistikler, ANOVA testi ve t testi kullanılmıştır. Parametrik testlerin içinde olan ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değer sonuçları baz alınmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında olmasından dolayı normal dağılım koşulu varsayılmış ve analizler bu yönde gerçekleştirilmiştir.

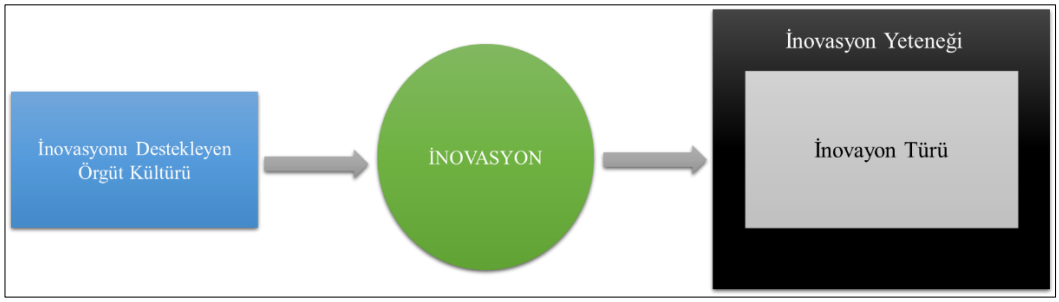
3.1.6 Araştırmanın modeli

Çalışma model olarak inovasyonun örgüt kültürü ile arasında bulunan bağlantısal korelasyonu farklı sektör ve demografik özellikler perspektifinde ölçümlemeyi amaçlamıştır. Genel olarak literatür incelendiğinde çok farklı başlık ve perspektiflerden bu ilişkinin incelendiğini görüyoruz. Bu çalışmada ise inovasyon ve örgüt kültürü arasındaki bağlantı;

- İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği
- İnovasyon yeteneği ölçeği
    - Ürün inovasyon yeteneği
    - Pazarlama inovasyon yeteneği
    - Strateji inovasyon yeteneği
    - Süreç inovasyon yeteneği
- İnovasyon türü ölçeği
    - Ürün inovasyonu
    - Süreç inovasyonu

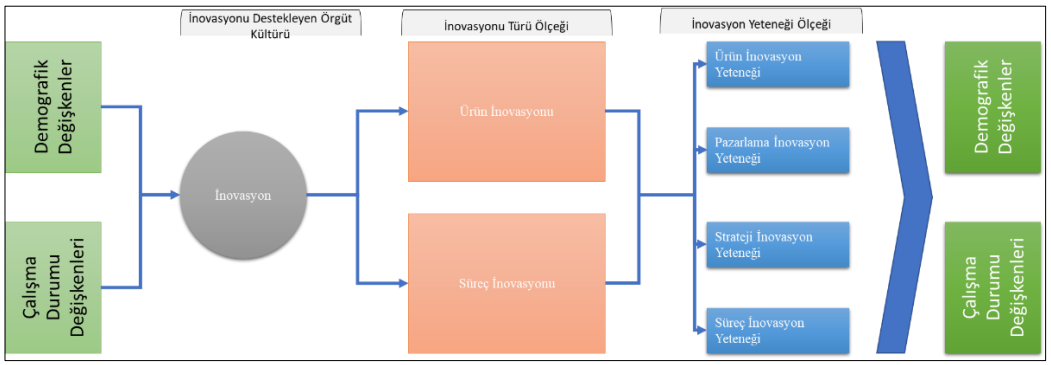
Olmak üzere 3 ana başlıkta incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya yönelik bu 3 ana başlığının yer aldığı temel model Şekil 4. de gösterilmiştir.



Şekil 4. Araştırmanın Temel Modeli

Temel modele inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçekleri eklendiğinde genişletilmiş model Şekil 5.'de ki gibi oluşmaktadır.



Şekil 5. Araştırmanın Genişletilmiş Modeli

3.1.7 Araştırmanın hipotezleri

Araştırma sürecinde çalışmanın referansı olacak hipotezler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

H_{1A}: Demografik değişkenlikler ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1B}: Demografik değişkenlikler ile inovasyonu türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1C}: Demografik değişkenlikler ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2A}: Çalışma durumu değişkenlikleri ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2B}: Çalışma durumu değişkenlikleri ile inovasyonu türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2C}: Çalışma durumu değişkenlikleri ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3A}: İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ile inovasyon türü ve inovasyon yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2 Analiz Sonuçları ve Bulgular

Bu bölümde yapılan anket çalışmasına yönelik analiz sonuçları, bulgular ve sonrasında araştırmaya yönelik yorumlar paylaşılmıştır. Ayrıca inovasyon ve kültür arasındaki ilişkiye yönelik daha önce yapılmış akademik çalışma sonuçlarından örnekler de bu bölümde aktarılmaya çalışılmıştır.

3.2.1 Araştırmada yer alan ölçeklere yönelik güvenirlilik ve geçerlilik analizleri

Ölçek güvenilirliği, testi ölçümlerken bize hangi ölçüde doğru veri sunduğunu gösterir (Kurtuluş, 2006; 374).

Araştırma süresince nihai amaca yönelik hazırlanan anket formunda bulunan değişkenlerin güvenirlilik durumunu belirlemek için Alfa Değeri (Cronbach Alpha) kullanılmıştır.

Araştırmalarda güvenirlilik analizi ölçümler için gereklidir zira bu analiz anket formunda bulunan ifadelerin birbirleri ile tutarlılığını ve araştırmada kullanılan ölçeğin sorunu hangi ölçüde yansıttığını gösterir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde güvenirlilik, çıktılar sonucu yapılan yorumlar ve sonraki aşamalarda kullanılacak analizler için bir temel oluşturur. Ölçek ile ilgili katsayılar değerlendirilirken bazı araştırmacılarca 0,70'ten büyük olması (Oakshott, 2001; Büyüköztürk, 2004, 165) bazı araştırmacılara göre de özellikle sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda 0,60 ve üzerinde (Kalaycı ve Diğerleri, 2006, 403) olması güvenirlilik açısından yüksek dereceleri ifade etmektedir.

Yapılan anket çalışmaları sonrası ortaya çıkan verilerin faktör değerlendirmesine uygun olmayan durumların tespitinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri yapılmaktadır. Genel olarak KMO değerinin 0,5'ten büyük olması Barlet testi sonuçlarının ise anlamlı çıkması beklenir. Her iki analiz sonuçlarının olumlu olması durumunda ölçeklere ait temel bileşenleri tespit etmek amacıyla Compenent Faktör Analizi uygulanır. Ölçeklerin alt boyutlarının belirlenmesinde ise özdeğer (Eigenvalue) verisinden istifade edilir. Özdeğer analizinde çıktının 1'den büyük olması durumunda faktörlerin anlamlı olduğu kabul edilir. Özdeğer sonucunun 1 rakamından küçük çıktığı koşullarda faktörler önemsenmez (Kalaycı ve diğ., 2006:321-322).

Ankette yer alan ölçeğe dair faktör analizi çıktıları aşağıdaki bölümlerde detaylı olarak paylaşılmıştır. Ters görüntü matrisinin köşegenleri analiz edildiğinde var olan tüm değişkenler için KMO değerlerinin 0,50'den büyük olduğu gözlemlenmiş ve örneklerin yeterli büyüklükte olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi yapılırken döndürme yöntemi olarak Varimax metodu kullanılmıştır. İlave olarak temel bileşen analizleri yapılmıştır.

Bütünsel anlamlılık kapsamında Bartlett's Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonuçlarının %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı kabul edilmesi için KMO değerlerinin 0,50 üzerinde bulunması ve olabildiği ölçüde 1'e yakın olması beklenir (Kaiser ve Rice, 1974: 112-117).

Bartlett's Küresellik Testi ele alınıp değerlendirildiğinde, değişkenlerin tümel anlamlılığının %5 anlamlılık düzeyinde anlamlılık içerdiği ve KMO örneklem yeterlilik ölçü boyutu değerlendirildiğinde 0.80 üstünde bir çıktı ile oldukça iyi düzeye sahiptir.

3.2.1.1 İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü ölçeği faktör analizi sonuçları

Faktör analizi değerlendirmeleri sonucunda "İnovasyon Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği" nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri 0,952 olarak çıkmıştır. KMO test değerinin 0,50'den büyük olduğunda verilerin analiz için okey olduğu bir durumu bize betimlemektedir. KMO değer sonucu 1 rakamına yaklaştıkça verilerin analize uygun olma hali artmaktadır. (Kalaycı, 2006, 327).

Tablo 5.İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

SN	**İFADE**	**SONUÇ**
1	Organizasyonumuzda çalışanlar ve yöneticiler arasında güçlü bir iletişim vardır.	0,896
2	Organizasyondaki yöneticiler çalışanları her konuda dinler ve çalışanları sürecin parçası olmaları konusunda destekler.	0,918
3	Şirkete ilişkin konuları yöneticiler ile rahatlıkla konuşabiliriz.	0,736
4	İşletmedeki herkes, "biz kimiz", "işimiz ne" ve "uzun dönemli amaçlarımız nedir" gibi soruları cevaplayabilir.	0,897
5	Organizasyondaki tüm iş birimleri şirketin vizyonu hakkında net bilgi sahibidirler.	0,919
6	Organizasyondaki yöneticiler çalışanlarına şirketin vizyon ve hedefleri ile ilgili düzenli bilgilendirmede bulunurlar.	0,734
7	Organizasyondaki tüm çalışanları şirketin yeni ürün ve hizmetlerinin oluşturulması sürecine etkin olarak katılabilir ve önerileri ile bu süreci destekleyebilirler.	0,896

8	Rekabet avantajı sağlayacak ürün ve hizmetler ile ilgili konsantrasyon şirketimizde ön plandadır.	0,919
9	Organizasyonun hedef ve stratejileri müşteri beklentileri ile uyumludur ve yeni ihtiyaçlara yönelik sürekli güncelleme şirketin temel prensiplerindendir.	0,736
10	Müşteri ve tüketicilerin geri bildirimleri düzenli olarak alınır ve bu besleme yeni ürün ve hizmet oluşumuna girdi sağlar.	0,896
11	Müşteri ve tüketicilerin alınan hizmet ve ürünlere karşı memnuniyet düzeyleri düzenli olarak ölçülür.	0,917
12	Pazarda rakiplerin davranışları düzenli olarak takip edilir ve yıkıcı rekabete konu adımlar için hızlı aksiyonlar ile karşılık verilir.	0,735
13	Şirketin karar alıcı noktasındaki yönetim seviyesi pazar ve rakip stratejilerini düzenli olarak değerlendirir ve yeni strateji üretmede etkin rol alır.	0,729
14	Pazarda rakiplerin yeni ürün ve hizmetlerini düzenli olarak takip eder ve tüketici tarafındaki etkileri incelenir.	0,893
15	Şirketimizde belirsizliğin aynı zamanda bir fırsat olabileceğine dair genel bir kanaat bulunur.	0,919
16	Organizasyonumuzda yeni ürün veya süreçler ile ilgili yaşanılan başarısızlıklar bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilir.	0,737
17	Organizasyonumuzdaki yöneticiler hata ve kusurların ders alma ve gelişme konusunda bir öğreti olduğunu düşünür.	0,919
18	Organizasyondaki tüm çalışanlar yeni ürün ve hizmetlerin oluşumunda yetki ve sorumluluk sahibidir.	0,737
	Cronbach's Alpha	**0,976**
	Bartlett's Test p: 0,000	
	KMO: 0,952	

Faktör analizinde bir sonraki aşama ise test Barlett testidir. Barlett test değerinin sig. değerinin anlam içeren bir korelasyon değerleri arasında olması bize değişkenlerin anlam içerdiğini tanımlar (Kalaycı, 2006, 327). "İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği 'nin Barlett testi sig. Değeri (p = 0,000 / x^2=144,456; p<0,01) anlamlı çıkmıştır (Tablo 5.).

Faktör analizinde faktör sayısını kararlaştırırken öz değerinin (Eigen value) 1'den daha fazla olmasına ve faktör yüklerinin 0,40'a eşit ve 0,40'dan büyük olması beklenir.

Yapılan faktör analizi çalışmaları sonrası inovasyonu destekleyen kültür ölçeğinin tek boyutlu olduğu gözlemlenmiştir.

3.2.1.2 İnovasyon türü ölçeği faktör analizi sonuçları

Faktör analizinin çıktısı olarak "İnovasyonu Türü Ölçeği "nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri 0,904 olarak çıkmıştır. "İnovasyonu Yeteneği Ölçeği "nin Barlett testi sig. Değeri (p = 0,000 / x^2=606,082; p<0,01) anlamlı çıkmıştır.

Tablo 6.İnovasyon Türü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

İNOVASYON TÜRÜ ÖLÇEĞİ

SN	**İFADE**	**Ürün İnovasyonu**	**Süreç İnovasyonu**
1	Geliştirilen yeni ürünler ve farklı hizmet alanları müşterilerimize farklı deneyimler sundu.	0,818	
2	Geliştirilen yenilikçi ürünler ve farklılaşan hizmet kanalları müşterilerimiz tarafından ilgili ile karşılanır ve yenilikçi bulunur.	0,858	
3	Sektör düzeyinde ortaya çıkan yeni ürün ve hizmetlerimiz oldukça rekabetçidir.	0,87	
4	Geliştirilen yeni ürünler ve memnuniyet odaklı hizmet yaklaşımı sektöre ilham verir.	0,863	
5	Geçmiş 3 yıla bakıldığında organizasyonumuz rakiplerinden çok daha ileri yenilikçi ürünleri pazara sundu.		0,975
6	Şirket süreçlerine dair konularda karşılaşılan problemleri alternatif çözüm yöntemleri ile hızlıca sonuçlandırırız.		0,979
7	Organizasyonumuza ait iş süreçlerimizi ve metodolojilerimizi yeniler, sürekli değişim ve gelişime tabi tutarız.		0,98
8	Şirketimiz geçmiş 3 yıllık dönemde yeni ve farklı iş sistemlerini kurum bünyesine kazandırmıştır.		0,979
	Cronbach's Alpha	0,883	0,981
	Bartlett's Test p: 0,000		

KMO: 0,904	
Açıklanan Toplam Varyans: %67,52	

Geçerlilik analizinde 8 değişken olarak yapılan çalışmada iki adet faktör var olmuştur. Var olan bu iki adet faktör varyansın %67,52'sini açıklamaktadır (Tablo 6.). İnovasyon türü ölçeği 4 boyutludur. Ölçeğin alt boyutları şu şekildedir: Ürün İnovasyonu ve süreç inovasyonu.

3.2.1.3 İnovasyon yeteneği ölçeği faktör analizi sonuçları

Faktör analizi çıktısında "İnovasyonu Yeteneği Ölçeği "nin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri 0,52 olarak çıkmıştır. "İnovasyonu Yeteneği Ölçeği "nin Barlett testi sig. Değeri (p = 0,000 / x^2=606,082; p<0,01) anlamlı çıkmıştır.

Tablo 7.İnovasyon Yeteneği Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

İNOVASYON YETENEĞİ ÖLÇEĞİ

SN	**İFADE**	**Ürün İnovasyon Yeteneği**	**Pazarlama İnovasyonu Yeteneği**	**Strateji İnovasyon Yeteneği**	**Süreç İnovasyon Yeteneği**
1	Ürünlerimiz rakip ürünler ile karşılaştırıldığında daha üstündür.	0,866			
2	Ürün ve hizmetlerimizin müşteri ve tüketicilerimizin beklentilerini karşılamadaki kabiliyeti oldukça yüksektir.	0,876			
3	Pazara sunduğumuz ürün ve hizmetlerin fiyat ve fayda ilişkisi her zaman tutarlıdır.	0,831			
4	Ürün ve hizmetlerimizin müşteri-tüketici tarafındaki teknolojik alt yapısı ve gelişmişlik düzeyi algı olarak her zaman yüksektir.	0,887			
5	Yeni ürünleri pazara sunma ve pazarda tutunma stratejisi olarak şirketimizin adımları tutarlıdır.	0,855			
6	Ürünlerimizin inovasyon yeteneği ve problemlere çözüm özellikleri müşteri		0,95		

	tarafındaki beklentiyi karşılar.				
7	Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada firmamızın pazar yetenekleri oldukça iyidir.	0,777			
8	Pazarda yeni ürün lansmanı ve yeni trendlerin pazara sunulmasında şirketimizin hız ve esnekliği oldukça iyidir ve tatmin edici düzeydedir.	0,815			
9	Firmamızda İnsan Kaynakları departmanının yeni ürün geliştirmeye olan bağlılığı oldukça iyidir.		0,606		
10	Firmamızda Ar-Ge departmanının yeni ürün geliştirme konusundaki kararlılığı oldukça iyidir.		0,95		
11	Yeni ürün geliştirme süreçlerinde şirketimizin yol haritası nettir ve politika-prosedürler ile kayıt altına alınmıştır.		0,836		
12	Firmamızın üretim öncesi faaliyetleri (fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz vb.) gerçekleştirmedeki yeterlilik düzeyi/yeteneği oldukça iyidir.			0,771	
13	Şirketimizin pazarlama faaliyetlerinde gösterdiği yenilikçi yaklaşım ve müşteri-tüketici tarafındaki olumlu algısı yüksektir.			0,765	
14	Yeni teknolojilerin kullanımı ve teknolojinin iş süreçlerinin bir parçası haline getirilmesi konusunda şirketimizin duyarlılığı yüksektir.			0,775	
15	Ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasındaki inovatif yaklaşımlar ve müşteri beklentilerindeki anlık değişimlere verilen cevaplar yönüyle şirketimizin esneklik ve duyarlılık kabiliyeti yüksektir.			0,87	
16	Yeni ürün oluşturma sürecinde fikirden ürünün			0,863	

	pazara sunulmasına kadarki zaman periyodunda şirketimiz rakiplere nazaran oldukça kabiliyetlidir.				
17	Şirketimizin dünyadaki yeni gelişmelere ve değişen iş koşullarına adaptasyon düzeyi oldukça yüksektir.				0,855
18	Yeni ürün ve hizmetlerin oluşumu sürecinde şirketin tüm iş birimlerinin sürece dahil olmaları ve yeni ürün oluşumuna katkı sağlama potansiyelleri yüksektir.				0,805
19	Şirketimizde karar alma süreçlerinde bulunan yöneticilerin yeni ürün oluşturma aşamalarına sağladıkları katkı yüksektir ve sürekli destekleyici konumdadırlar.				0,877
20	Yeni ürün ve hizmetlerin oluşumu sürecinde rekabetin gerekliliklerine uygun aksiyon alma ve strateji üretme konusunda şirketimizin karar alma mekanizmaları etkindir.				0,828
21	Müşteri ve tüketicilerimizin değişen koşullara paralel olarak ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması konusunda şirketimizin alt yapı ve iş modeli oldukça verimlidir.				0,871
	Cronbach's Alpha	0,964	0,754	0,825	0,946
	Bartlett's Test p: 0,000				
	KMO: 0,952				
	Açıklanan Toplam Varyans: %64,25				

Geçerlilik analizinde 21 değişken olarak yapılan çalışmada dört adet faktör var olmuştur. Var olan bu dört adet faktör varyansın %64,25'ini açıklamaktadır (Tablo 7.). İnovasyon yeteneği ölçeği 4 boyutludur. Ölçeğin alt boyutları şu şekildedir: Ürün İnovasyon Yeteneği, Strateji İnovasyon Yeteneği, Süreç İnovasyon Yeteneği şeklindedir.

3.2.2 Bulgular

Bu bölümde yapılan çalışmaya yönelik bulgulara yer verilmiştir. Çalışma Giyim-Moda perakendesi ve FMCG sektörlerinde yapılmıştır ve sürece dahil olan katılımcılar üzerinden inovasyon kültür etkileşimine yönelik sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Katılımcılara "İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği", "İnovasyon Yeteneği Ölçeği" ve "İnovasyon Türü Ölçeği" kapsamında sorular yöneltilmiş ve gelen cevaplar faktör analizi sonuçlarına göre boyutlandırılarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

3.2.1.1 Kişisel bilgilere yönelik bulgular

Katılımcıların her iki sektörde de mümkün olduğu kadar cinsiyet, yaş, eğitim durumu özellikleri itibari ile çeşitli olmasına özen gösterilmiştir. Bu sebeple ilgili firmalarda tüm iş birimlerini kapsayacak şekilde anketin yapılması konusunda özel bir gayret sarf edilmiştir.

Literatür tarandığında benzer çalışmalarda katılımcı çeşitliliğini sağlayabilme konusunda özel bir çaba gösterildiğini gözlemlenmiştir. Bu araştırmanın içinde yer alan kişilerin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 8.'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

		f	**%**
Cinsiyet (N=313)	Kadın	149	47,6
	Erkek	164	52,4
Yaş (N=313)	20 ve Altı	22	7,0
	21-30	173	55,3
	31-40	89	28,4
	41-50	19	6,1
	51 ve Üstü	10	3,2
Eğitim Durumu (N=313)	Lise	37	11,8
	Ön Lisans	34	10,9

	Lisans	204	65,2
	Lisans Üstü	38	12,1

Araştırmaya dahil olan katılımcıların %52,4'ü (n=164) erkek ve %46,6'sı (n=149) kadın olarak gerçekleşmiştir. Yaş grubu detaylarına bakıldığında ise %55,3'ü (n=173) 21-30 yaş grubu aralığında ve %28,4'ü (n=89) 31-40 yaş aralığında gerçekleşmiştir. Eğitim durumu detaylarında ise katılımcıların %65,2'si (n=204) lisans düzeyinde katılımcılardan oluşmaktadır.

Araştırmada katılımcıların inovasyon ve kültür arasındaki korelasyonlarının kapsamlı analiz edilmesi amacıyla çalışma durumlarına yönelik sorular da yöneltilmiştir. Katılımcıların çalışma durumu detaylarında dağılımlarını içeren bilgiler Tablo 9.'da verilmiştir.

Tablo 9.Çalışma Durumuna Yönelik Bulgular

		f	**%**
Çalışma Yılı (N=313)	2 yıl ve altı	44	14,1
	3-5 Yıl	90	28,8
	6-10 Yıl	91	29,1
	11 Yıl ve üzeri	88	28,1
Çalışılan Pozisyon (N=313)	Alt Düzey (Görevli-Mavi Yaka)	53	16,9
	Orta Düzey (Uzman-Müdür)	232	74,1
	Üst Düzey (Direktör ve Üstü)	28	8,9
Sektör(N=313)	FMCG Sektörü	150	47,9
	Giyim-Moda Endüstrisi	163	52,1
Çalışılan Departman (N=313)	Dış Ticaret	4	1,3
	İnsan Kaynakları	13	4,2
	İş Geliştirme	14	4,5

	Mali İşler	18	5,8
	Satış ve Pazarlama	22	7,0
	Tedarik Zinciri	141	45,0
	Diğer	101	32,3

Katılımcıların %29,1'i (n=91) 6-10 yıllık çalışma deneyime sahip, %74,1'i (n=232) orta düzey (uzman-müdür) çalışan konumunda ve %45'i (n=45) tedarik zinciri departmanında çalışmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan katılımcıların %47,9'u (n=150) FMCG sektöründe ve %52,1'i (n=163) Giyim-Moda sektöründe çalışmaktadır.

3.3.1.2 İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısına yönelik bulgular

Katılımcıların demografik ve çalışma durumu özelinde dağılımlarına yönelik detaylar daha önce yer alan kısımlarda belirtilmiştir. Bu kısımın içeriğinde ise araştırmada "İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü" ne yönelik tanımlayıcı istatistikler paylaşılmıştır. Faktör analizi sonuçlarının paylaşıldığı bölümde de bahsedildiği üzere "İnovayonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği" tek boyuttan oluşmaktadır. Bu boyuta yönelik istatistiki sonuçlar Tablo 10.'da gösterilmiştir.

Tablo 10.İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	N	*Minimum*	*Maksimum*	*Ortalama*	*Std. Hata*	*Çarpıklık*	*Basıklık*
İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü	313	2,83	4,50	4,0206	,25608	-,986	2,000

İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısına yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısına yönelik ortalama puan 4,02±0,25 olarak tespit edilmiştir.

Bu ölçeğin cinsiyete göre sonuçları ise Tablo 11.'de paylaşılmıştır.

Tablo 11. Cinsiyete Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısı

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü	Kadın	4,05	0,23	2,506	0,013
	Erkek	3,98	0,27		

Cinsiyete göre inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı derinlemesine incelenmiş ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Kadınların inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı (4,05±0,23), erkeklerden (3,98±0,27) daha fazla olarak tespit edilmiştir. Literatür tarandığın da bu konuda yapılan farklı araştırmalarda cinsiyet üzerinden inovasyon kültür ilişkisini açıklayan örneklerde kadınların erkeklerden yüksek bir orana sahip olunduğuna dair bir sonuca erişilememiştir. Bu araştırma özelinde kadınların erkeklerden yüksek bir orana sahip olmaları, araştırmanın yapıldığı firma yöneticileri ile değerlendirildiğinde kadın çalışanların yeniliklere daha açık olmalarından kaynaklı bir durum olabileceği şeklinde yorumlanmıştır.

Bu konuda literatür incelendiğinde yaşam boyu öğrenme ve inovasyon ilişkisi üzerine yapılan bir akademik çalışmada erkeklerin yaşam boyu öğrenme istatistiklerinin kadınlara oranla daha büyük bir seviyede olduğu görülmüştür. Yaşam boyu öğrenme merak, sorgulama, yenilikleri keşfetme algısını yüksek tutarak bireylerde inovasyon kültürünü diri tutmaya olanak sağlayıp sürekli gelişime imkân tanımaktadır. Bu çerçevede yapılan araştırma sonucunda erkeklerin kadınlara oranla inovasyon algılarının daha yüksek olduğu yorumu elde edilmiştir (Gözcü, F. (2018)).

Bu konuyla ilgili farklı bir akademik çalışmada ise 323 lise öğrencisine uygulanan bir bilimsel incelemede erkek öğrencilerin inovasyon becerilerinin ortalamasının 152,66 ve kız öğrencilerin ortalamasının 151,31 olduğu tespit edilmiştir. P değerinin 0,34 olarak gerçekleştiği bu araştırmada erkek öğrencilerin inovasyon yeteneklerinin kız öğrencilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Göktepe-Yıldız, Sevda 2020).

Ölçeğin değerlendirme sürecinde bir diğer başlık ise yaş gruplarına göre kültür algısının değerlendirilmesine yönelik olmuştur. Tablo 12.'de bu parametrelere göre dağılım sonuçları paylaşılmıştır.

Tablo 12. Yaşa Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısı

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü	20 ve Altı	4,00	0,26	1,722	0,145
	21-30	4,04	0,22		
	31-40	3,96	0,30		
	41-50	4,04	0,23		
	51 ve Üstü	4,03	0,23		

Yaşa göre inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı incelenmiştir. Test sonuçları kapsamında yaşa göre inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının farklı olmadığı sonucuna varılmıştır ($p>0,05$). Literatürde yer alan farklı kaynaklar incelendiğinde yaş grupları arasında inovasyon kültür korelasyonunda anlamlı bir farklılığı gösteren kayıtlara ulaşılamamıştır. İlk planda yaş grubu daha küçük olan katılımcılarda inovasyon ve kültür ilişkisinin yenilikçilik, değişime açık olma vb. başlıklar sebebi ile daha yüksek olması beklenebilir. İnovasyon konusunda farklı akademik araştırmaları bulunan eş zamanlı kamuda çalışmayan daha çok özel firmalarda görev alan tecrübeleri olan uzmanlar ile konu değerlendirildiğinde günümüz şartlarında yaş grupları arasında öğrenme ve uyum sağlama konularında farkın kapandığı yorumu alınmış ve yaş dağılımı baz alındığında anlamlı bir farklılık oluşmaması bu çerçevede değerlendirilmiştir.

Bu konuyla ilgili literatür incelendiğinde inovasyon algısının yaş değişkeni ile ilişkisine dair anlamlı bir farklılığın var olduğu da saptanmıştır. %95 güven aralığında uygulanan çalışmada sigma değerinin 0,043 ($p<0,05$) çıktığı tespit edilmiştir. Bu durum çalışan yaşı ile inovasyon algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, insanın yaşı daha ileri rakamlara gittikçe inovasyon algısının zayıfladığını göstermiştir (Öztürk Gül, Derya 2018)

Araştırmada ölçek açısından önemli konulardan biri de eğitim durumuna göre inovasyon ve kültür arasındaki ilişkinin ölçümlemesi olmuştur. Bu detaylar Tablo 13.'te paylaşılmıştır.

Tablo 13.Eğitim Durumuna Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısı Sonuçları

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü	Lise	4,06	0,15	1,835	0,141
	Ön Lisans	4,08	0,24		
	Lisans	4,01	0,25		
	Lisans Üstü	3,96	0,35		

Eğitim durumuna göre inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı incelenmiştir. Test sonuçları kapsamında eğitim durumuna göre inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının bağlantılı olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Yaş dağılımı sonuçlarında olduğu gibi eğitim durumu için de eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların kültürel olarak inovasyon algılarının yüksek olması beklenirdi. Ancak sonuçlar sektör temsilcileri ve akademik insanlar ile değerlendirildiğinde firmaların kurumsal bütünlüğü, kurum içi eğitimler, ortak kurum hedefleri, KPI'lar gibi nedenlerden dolayı çalışanların nispeten eğitim seviyelerinden bağımsız olarak kurum içi inovasyon algılarının yakın olduğu değerlendirmesi yapılmıştır.

Bu konuda yapılan akademik araştırmalar tarandığında eğitim seviyesi ile inovasyon kültürün bir bağlantıya sahip olduğu ve eğitim almışlık düzeyi yükseldikçe inovasyon algısının da arttığına yönelik tespitler elde edilmiştir. Toplumun genel yapısı içerisinde eğitimli insanların bilgiye ulaşma ve bunu yorumlama kabiliyetlerinin arttığı, bunun da merak ve sorgulama üzerinden inovasyon temelli algının gelişmesine neden olduğuna yönelik değerlendirmeler yapılmıştır (Gözcü, F. (2018).

Ölçek değerlendirmesi açısından diğer bir alt parametre ise çalışma durumuna göre algının ölçülmesi oldu. Değerlendirme sonuçları Tablo 14.'te detaylı olarak paylaşılmıştır.

Tablo 14.Çalışma Durumuna Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısı Sonuçları

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü	2 yıl ve altı	4,02	0,28	0,833	0,477
	3-5 Yıl	4,04	0,20		
	6-10 Yıl	4,02	0,25		
	11 Yıl ve üzeri	3,98	0,28		

Çalışma durumuna göre inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı incelenmiştir. Test sonuçları kapsamında çalışma durumuna göre inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının bağlantılı olmadığı saptanmıştır (p>0,05). Bu analizde de yukarıdaki tablolarda olduğu gibi ankete katılan kişilerin arasında anlamlı bir farklılık olması tahminlenmesi düşünülürken bu farkın oluşmadığı araştırma sonucunda gözlemlenmiştir. Kıdem yılı itibariyle tıpkı eğitim durumunda olduğu üzere firmaların kurumsal bütünlükleri, çalışanların katılımcı bir kültür içerisinde yer almalarını sağladığından algı konusunda majör bir farklılık olmaması bu yönüyle değerlendirilmektedir.

Literatür tarandığında yaşam boyu öğrenme, dolayısıyla inovasyona katkı sunma süreci ile yaşla bir bağlantıya sahip olduğunun değerlendirildiği bir makalede yaş arttıkça öğrenme düzeyinin düştüğü ve inovasyon algısının zayıfladığı ortaya konmuştur. Bu makalede özellikle çevresel şartlar ve insan metabolizmasından kaynaklı sebepler ile yeni öğrenme süreçlerinin güçleştiği bu durumunda araştırma ve merak hissini azaltarak inovasyon algısını düşürdüğü ifade edilmiştir (Gözcü, F. (2018).

Katılımcıların pozisyonlarına göre ölçek algının sonuçları Tablo 15.'te gösterilmiştir.

Tablo 15.Çalışılan Pozisyon Durumuna Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısı Sonuçları

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
İnovasyonu Destekleyen	Alt Düzey (Görevli-Mavi Yaka)	4,08	0,22	2,247	0,107

Örgüt Kültürü	Orta Düzey (Uzman-Müdür)	4,01	0,25
	Üst Düzey (Direktör ve Üstü)	3,98	0,31

Çalışılan pozisyona göre inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı incelenmiştir. Test sonuçları kapsamında çalışılan pozisyona göre inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının bağlantılı olmadığı saptanmıştır (p>0,05). Çalışma yılı, eğitim, yaş durumu tablolarında olduğu gibi pozisyon özelinde de majör bir farkın oluşmaması yukarıda bahsedilen kurumsal kültür ve hızlı uyum yeteneği ile açıklanmaktadır.

Konu özelinde tez ve makaleler değerlendirildiğinde var olup hayata geçirilen bir çalışmada pozisyon değişikliği ile inovasyon algısı arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. %95 güven aralığı ile yapılan çalışmada sigma değeri 0,598 (p>0,05) olarak gerçekleşmiş ve bu durum işletmelerde pozisyon değişiklikleri ile inovasyon ilişkisi arasında anlamlı bir ilişkinin var olmadığı saptanmıştır (Öztürk Gül, Derya 2018)

Araştırmanın Giyim-Moda ve FMCG sektörlerinde yapıldığı ve iki sektör arasındaki durumunda bu çalışmada karşılaştırılmasının hedeflendiği ilgili bölümlerde bahsedilmişti. Bu çerçevede sektörel olarak algının analiz edildiği sonuçlar Tablo 16.'da verilmiştir.

Tablo 16. Sektöre Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısı Sonuçları

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü	*FMCG Sektörü*	*4,06*	*0,25*	*2,789*	*0,006*
	Giyim-Moda Endüstrisi	3,98	0,25		

Çalışılan sektöre göre inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı değerlendirilmiş ve anlamlı bir bağlantı saptanmıştır (p<0,05). FMCG Sektör çalışanlarının (4,06±0,25) inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı, giyim-moda endüstrisinde (3,98±0,25)

çalışanların algısına göre daha yüksektir. Literatür incelendiğinde her iki sektörü birbiriyle karşılaştıran bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Sektörler arasında oluşan bu anlamlı farklılığın sebeplerine yönelik sektör temsilcileri ile yapılan görüşmeler sonrası FMCG sektörünün teknoloji alt yapısının güçlü olması, mevzuat ve regülasyonlar özelinde her düzeyde teknik gereksinimlerin fazlalığı, çalışanların sürekli eğitimler ile desteklenmesi, iş standardizasyonu gibi sebeplerden inovasyon algısının daha yüksek olduğu değerlendirilmiştir.

Bu ölçeğe dair son değerlendirme ise departman düzeyinde yapılan analizdir. Bu analiz sonuçları Tablo 17.'de verilmiştir.

Tablo 17.Çalışılan Departman Durumuna Göre İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Algısı Sonuçları

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü	Dış Ticaret	3,91	0,20	1,228	0,291
	İnsan Kaynakları	3,98	0,20		
	İş Geliştirme	4,07	0,22		
	Mali İşler	3,93	0,34		
	Satış ve Pazarlama	3,97	0,33		
	Tedarik Zinciri	4,05	0,21		
	Diğer	3,99	0,27		

Çalışılan departmana göre inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısı incelenmiştir. Test sonuçları kapsamında çalışılan departmana göre inovasyonu destekleyen örgüt kültürü algısının farklı olarak var olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$).

3.3.1.3 İnovasyon türü algısına yönelik bulgular

Araştırmada incelenen üç ölçeğe yönelik sonuncu ölçek olan "İnovayon Türü Ölçeği" ne ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 18.'de verilmiştir. İnonasyon türü ölçeği iki boyuttan oluşmuştur. Bu boyutlar;

- Ürün İnovasyonu
- Süreç İnovasyonu

Şeklindedir.

Tablo 18.İnovasyon Türü Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	N	*Minimum*	*Maksimum*	*Ortalama*	*Std. Hata*	*Çarpıklık*	*Basıklık*
Ürün İnovasyonu	313	2,50	5,00	3,9209	,46678	-,734	,386
Süreç İnovasyonu	313	2,25	4,75	3,9960	,41335	-,818	1,304

İnovasyon türü algısına yönelik tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Ürün İnovasyonu alt boyutu için ortalama puan 3,92±0,46 ve Süreç İnovasyonu alt boyutu için ortalama puan 3,99±0,41 olarak tespit edilmiştir.

Cinsiyet başlığında inovasyon türü algısı sonuçları Tablo 19.'da verilmiştir.

Tablo 19. Cinsiyete Göre İnovasyon Türü Algısı

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
Ürün İnovasyonu	Kadın	3,91	0,45	0,068	0,946
	Erkek	3,92	0,48		
Süreç İnovasyonu	Kadın	3,96	0,43	1,328	0,185
	Erkek	4,02	0,39		

Cinsiyete göre inovasyon türü algısı incelenmiş ve anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Ölçeğin yaşa göre algı sonuçları Tablo 20.'de paylaşılmıştır.

Tablo 20. Yaşa Göre İnovasyon Türü Algısı

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
Ürün İnovasyonu	20 ve Altı	3,51	0,47	5,768	0,000
	21-30	3,96	0,42		
	31-40	3,90	0,52		
	41-50	4,11	0,41		
	51 ve Üstü	3,90	0,29		
Süreç İnovasyonu	20 ve Altı	4,14	0,35	0,823	0,511
	21-30	3,98	0,39		
	31-40	3,98	0,43		
	41-50	4,00	0,43		
	51 ve Üstü	3,95	0,63		

Yaşa göre inovasyon türü algısı incelenmiş ve ürün inovasyonu altında var olan uzantısında anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,05$). Farklı olan durum nedir sorusuna yanıt alabilmek adına ve ana kaynağını değerlendirebilmek için Post Hoc testlerinden Tukey testine başvurulmuştur. Test çıktıları kapsamında 20 yaş ve altındaki bireylerin ürün inovasyon algıları en düşükken, 41-50 yaş arasındaki bireylerin ürün inovasyon algıları en yüksektir. Bu durum değerlendirildiğinde henüz çalışma yılının başındaki çalışanların yeni ürün geliştirme veya mevcut ürünlerin iyileştirilmesine yönelik yeterli teknik bilgi ve gözlem eksikliklerinin bulunduğu, özellikle olgunluk düzeyindeki 41-50 yaş grubunun gerek tecrübe gerekse yaş verimliliği açısından bu konularda daha yüksek algıya sahip oldukları değerlendirilmiştir.

Literatürde çalışanların yaş ve inovasyon algıları üzerinde yapılan bir çalışmada kurum çalışanlarının yazılı ve sözlü fikirler ile proje oluşturma konusunda ürün ve süreç inovasyonuna katkı eğilimleri incelenmiş ve yaş dağılımı ile inovatif fikir oluşturma çıktıları arasında anlamlı bir farka ulaşılamamıştır (Işık, S. 2017).

İnovayon türü ölçeğine ilişkin eğitim başlığında algı sonuçları Tablo 21.'de paylaşılmıştır.

Tablo 21.Eğitim Durumuna Göre İnovasyon Türü Algısı

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
Ürün İnovasyonu	Lise	3,73	0,53	2,586	0,053
	Ön Lisans	3,90	0,42		
	Lisans	3,94	0,45		
	Lisans Üstü	4,01	0,47		
Süreç İnovasyonu	Lise	3,99	0,33	0,871	0,456
	Ön Lisans	4,10	0,38		
	Lisans	3,97	0,42		
	Lisans Üstü	3,99	0,46		

Eğitim durumuna göre inovasyon türü algısı incelenmiş ve anlamlı bir bağlantı saptanmamıştır ($p>0,05$).

Konu özelinde literatür taraması yapıldığında eğitim düzeyiyle inovasyon arasındaki bağlantıda uygulanan bir çalışmada anlam içeren bir fark saptanmamıştır. Bu çalışmada firmadaki çalışanların eğitim düzeyleri ve inovasyona yönelik kuruma ilettikleri yazılı, sözlü fikirler ile projelerdeki değişkenler incelenmiş ve eğitim farklılıklarının kurum için de ürün veya süreç inovasyonuna dönüşecek fikirlerin oluşumunda rakamlar değerlendirildiğinde anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır (Işık, S. 2017).

Kıdem yılına ilişkin algı sonuçları Tablo 22.'de paylaşılmıştır.

Tablo 22.Çalışma Durumuna Göre İnovasyon Türü Algısı

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
Ürün İnovasyonu	2 yıl ve altı	3,69	0,44	5,141	0,002
	3-5 Yıl	4,01	0,40		
	6-10 Yıl	3,90	0,46		
	11 Yıl ve	3,96	0,50		
Süreç İnovasyonu	2 yıl ve altı	4,06	0,36	0,979	0,403
	3-5 Yıl	3,94	0,37		
	6-10 Yıl	4,01	0,42		
	11 Yıl ve	3,98	0,45		

Çalışma yılına göre inovasyon türü algısı incelenmiş ve ürün inovasyonu altında var olan uzantısında anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,05$). Farklılığın ana kaynağını değerlendirebilmek için Post Hoc testlerinden Tukey testine başvurulmuştur. Test sonuçları kapsamında 2 yıl ve altında çalışanların ürün inovasyon algılarının çok düşük olduğu sonuçlanmıştır. Var olan minvalde yaş dağılımı sonuçları ile de benzerlik göstermektedir. Kıdem yılı düşük çalışanların özellikle ürün inovasyonu konusunda yeterli alt yapıya sahip olamamaları sebebi ile algı düzeylerinin düşük olduğu değerlendirilmiştir.

Bu konuda literatür çalışmaları incelendiğinde kurum bünyesindeki çalışanların çalışma yılı ve inovasyon eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada çalışanların kıdem yılı ile inovatif fikir oluşturma düzeyleri incelenmiş ve kıdem yılı değişkenliğiyle çalışanların ürün ve süreç bazlı inovasyonları bağlantısında anlam içeren bir farklılık saptanmamıştır (Işık, S. 2017).

Pozisyon detayında inovasyon türü ölçeğine yönelik algı sonuçları Tablo 23.'de paylaşılmıştır.

Tablo 23.Çalışılan Pozisyona Göre İnovasyon Türü Algısı

		Ortalama	*Std.*	*t*	*p*
Ürün İnovasyonu	Alt Düzey (Görevli-Mavi Yaka)	3,83	0,49	1,340	0,263
	Orta Düzey (Uzman-Müdür)	3,93	0,46		
	Üst Düzey (Direktör ve Üstü)	3,98	0,43		
Süreç İnovasyonu	Alt Düzey (Görevli-Mavi Yaka)	4,02	0,33	0,229	0,796
	Orta Düzey (Uzman-Müdür)	3,98	0,41		
	Üst Düzey (Direktör ve Üstü)	4,00	0,49		

Çalışılan pozisyon durumuna göre inovasyon türü algısı değerlendirilmiş ve anlam açısından bir fark saptanamamıştır (p>0,05).

Sektör özelinde algı sonuçları Tablo 24.'te verilmiştir.

Tablo 24. Sektöre Göre İnovasyon Türü Algısı

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
Ürün İnovasyonu	FMCG Sektörü	3,88	0,48	1,308	0,013
	Giyim-Moda Endüstrisi	3,95	0,44		
Süreç İnovasyonu	FMCG Sektörü	4,05	0,37	2,512	0,192
	Giyim-Moda Endüstrisi	3,94	0,44		

Çalışılan sektöre göre inovasyon türü algısı incelenmiş ve süreç inovasyonu altında var olan uzantısında anlamlı bir fark saptanmıştır (p<0,05). FMCG Sektörü çalışanlarının süreç inovasyonu algıları Giyim-Moda Endüstrisi çalışanlarına göre daha yüksektir. Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere FMCG sektöründeki standart iş süreçleri, mevzuat ve regülasyon yoğunluğu işlerin belirlenmiş metrikler üzerinden ilerletilmesi zorunlu kıldığından, süreç odaklı iyileştirmelerin FMCG sektöründe ön plana çıktığı değerlendirilmektedir.

Katılımcıların departmanları özelinde inovasyon türü algısına yönelik sonuçlar Tablo 25.'te paylaşılmıştır.

Tablo 25.Çalışılan Departmana Göre İnovasyon Türü Algısı

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
Ürün İnovasyonu	Dış Ticaret	3,93	0,12	1,339	0,240
	İnsan Kaynakları	4,19	0,35		
	İş Geliştirme	4,08	0,38		
	Mali İşler	3,89	0,54		
	Satış ve Pazarlama	3,95	0,58		
	Tedarik Zinciri	3,87	0,46		
	Diğer	3,91	0,46		
Süreç İnovasyonu	Dış Ticaret	3,50	0,35	2,934	0,008
	İnsan Kaynakları	4,01	0,33		
	İş Geliştirme	4,11	0,28		
	Mali İşler	3,80	0,40		
	Satış ve Pazarlama	3,95	0,44		
	Tedarik Zinciri	4,06	0,39		
	Diğer	3,93	0,44		

Çalışılan departmana göre inovasyon türü algısı incelenmiş ve süreç inovasyonu altında var olan uzantısında anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,05$). Farkın ana kaynağını değerlendirebilmek için Post Hoc testlerinden Tukey testine başvurulmuştur. Testin çıktıları kapsamında mali iler departmanında çalışanların süreç inovasyonu algıları en düşük olarak belirlenmiştir. Sektör temsilcileri ile bu durum değerlendirildiğinde mali işler süreçlerinin standart iş yapma şekillerinin bulunması, yasal süreçler ve kamusal sebepler dolayısı ile süreç gelişimi konusunda çalışan farkındalığının daha düşük olduğu,

geleneksel iş yapma kültürü ile operasyonel konulara odaklanıldığı ve bu sebeplerden bu iş birimi özelinde algının düşük olduğu değerlendirilmiştir.

3.3.1.4 İnovasyon yeteneği algısına yönelik bulgular

Araştırmada bahsedilen üç ölçekten ikincisi "İnovasyon Yeteneği Ölçeği"dir. Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere bu ölçek dört adet kısımdan oluşmaktadır. Bu kısımlar;

- Ürün İnovasyon Yeteneği
- Strateji İnovasyon Yeteneği
- Süreç İnovasyon Yeteneği
- Pazarlama İnovasyon Yeteneği

şeklindedir.

Bu boyutlara yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 26.'da verilmiştir.

Tablo 26.İnovasyon Yeteneği Algısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	N	*Minimum*	*Maksimum*	*Ortalama*	*Std. Hata*	*Çarpıklık*	*Basıklık*
Ürün İnovasyon Yeteneği	313	2,25	5,00	4,0232	,45650	-,697	,734
Strateji İnovasyon Yeteneği	313	2,33	5,00	3,9862	,49082	-,540	,603
Süreç İnovasyon Yeteneği	313	3,10	5,00	3,9633	,27969	,048	,321
Pazarlama İnovasyonu Yeteneği	313	2,67	5,00	3,9468	,50988	-,361	-,366

İnovasyon Yeteneği Ölçeği	313	3,23	4,73	3,9798	,26952	-,145	,062

İnovasyon yeteneği algısına yönelik tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Ürün İnovasyon Yeteneği alt boyutu için ortalama puan 4,02±0,45; Strateji İnovasyon Yeteneği alt boyutu için ortalama puan 3,98±0,49; Süreç İnovasyon Yeteneği alt boyutu için ortalama puan 3,96±0,27; Pazarlama İnovasyonu Yeteneği alt boyutu için ortalama puan 3,94±0,50 ve İnovasyon Yeteneği Ölçeği için ortalama puan 3,97±0,26 olacak şekilde saptanmıştır.

Ölçeğin içinde demografik bilgiler özelinde sonuçlar incelenmiştir. Cinsiyete göre algı sonuçları Talo 27.'de verilmiştir.

Tablo 27. Cinsiyete Göre İnovasyon Yeteneği Algısı

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
Ürün İnovasyon Yeteneği	Kadın	4,00	0,48	0,942	0,347
	Erkek	4,04	0,41		
Strateji İnovasyon Yeteneği	Kadın	3,95	0,49	1,091	0,276
	Erkek	4,01	0,48		
Süreç İnovasyon Yeteneği	Kadın	3,95	0,27	0,313	0,755
	Erkek	3,96	0,28		
Pazarlama İnovasyonu	Kadın	3,92	0,53	0,873	0,383
	Erkek	3,97	0,48		
İnovasyon Yeteneği Ölçeği	Kadın	3,95	0,28	1,392	0,165
	Erkek	4,00	0,25		

Cinsiyete göre inovasyon yeteneği algısı incelenmiştir. Test sonuçları kapsamında cinsiyete göre inovasyon yeteneği algısında anlamlı bir saptanmamıştır (p>0,05).

"İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği" sonuçlarında kadınların erkeklere göre algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmişti. Ancak aynı durumun "İnovasyon Yeteneği Ölçeği" sonuçlarında oluşmadığı gözlemlenmiştir.

Bu konuda literatür taraması yapıldığında demografik faktör farklılıklarının inovasyon yeteneği üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlayan bir çalışma 273 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 79'unun kadın ve 194'ünün erkek olduğu bu araştırmada cinsiyet temelli inovasyon yetenekleriyle bağlantısında matematiksel bir farklılık saptanmamıştır (P>0,05). Tablo 28.'de araştırma sonuçlarından da görüleceği üzere kadın ve erkeklerin inovasyon yeteneği algılarının benzer yakınlığa erişebildiği ve cinsiyet tabanlı bir farklılaşmanın tespit edilemediği görülmektedir (Koç, M., Ballı, E. & Yaman Kahyaoğlu, D. (2020).

Tablo 28. Cinsiyet ve İnovasyon Yeteneği İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Çalışma Sonucu-1

	Cinsiyet	***N***	***Ort***	***Std. Sapma***	***t***	***P***
Ürün İnovasyon Yeteneği	Kadın Erkek	79 194	84,76 85,74	7,255 7,826	0,963	*0,336*
Pazar İnovasyon Yeteneği	Kadın Erkek	79 194	83,29 82,08	6,794 7,920	1,190	*0,235*
Strateji İnovasyon Yeteneği	Kadın Erkek	79 194	78,99 80,05	13,143 12,030	-0,640	*0,522*
Süreç İnovasyon Yeteneği	Kadın Erkek	79 194	83,73 82,58	8,194 8,186	1,060	*0,290*
İnovasyon Yeteneği	*Kadın* *Erkek*	*79* *194*	*83,16* *82,76*	*7,070* *7,243*	*0,422*	*0,673*

Bu konudaki farklı bir araştırmada da cinsiyet değişkenin inovasyon yeteneklerinde anlam içeren bir fark saptanamamıştır. Tablo-29'da yer alan çalışma sonucuna göre 0,05 anlamlılık düzeyinde cinsiyet değişkenin istatistiki olarak inovasyon yeteneği üzerinde bir fark oluşturmadığı gözlemlenmiştir (Gültekin A., Onuk M, 2020)

Tablo 29. Cinsiyet ve İnovasyon Yeteneği İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Çalışma Sonucu-2

Değişken	*Grup*	*N*	*Sıra Ort.*	*U*	*p-değeri*
Pazarlama İnovasyonu	Erkek	110	79,78	2,670,500	*0,768*
	Kadın	50	82,09		
Organizasyonel İnovasyon	Erkek	110	83,86	2,380,500	*0,169*
	Kadın	50	73,11		
Süreç İnovasyonu	Erkek	110	77,74	2,446,000	*0,256*
	Kadın	50	86,58		
Ürün İnovasyonu	Erkek	110	82,06	2,578,500	*0,524*
	Kadın	50	77,07		

Ölçeğin yaş durumuna göre sonuçları Tablo 30.'da paylaşılmıştır.

Tablo 30. Yaşa Göre İnovasyon Yeteneği Algısı

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
Ürün İnovasyon Yeteneği	20 ve Altı	3,90	0,45	1,403	0,233
	21-30	4,00	0,46		
	31-40	4,06	0,42		
	41-50	3,97	0,56		
	51 ve Üstü	4,27	0,41		
Strateji İnovasyon Yeteneği	20 ve Altı	3,92	0,54	3,057	0,017
	21-30	3,94	0,51		
	31-40	4,00	0,44		
	41-50	4,21	0,38		

	51 ve Üstü	4,36	0,29		
Süreç İnovasyon Yeteneği	20 ve Altı	3,83	0,24	2,838	0,025
	21-30	3,94	0,28		
	31-40	4,00	0,28		
	41-50	4,07	0,16		
	51 ve Üstü	4,04	0,28		
Pazarlama İnovasyonu	20 ve Altı	3,81	0,53	4,137	0,003
	21-30	3,91	0,49		
	31-40	3,97	0,51		
	41-50	4,36	0,21		
	51 ve Üstü	3,83	0,68		
İnovasyon Yeteneği Ölçeği	20 ve Altı	3,87	0,17	4,706	0,001
	21-30	3,95	0,27		
	31-40	4,00	0,27		
	41-50	4,15	0,20		
	51 ve Üstü	4,12	0,25		

Yaşa göre inovasyon yeteneği algısı incelenmiştir. Strateji İnovasyon Yeteneği, Süreç İnovasyon Yeteneği, Pazarlama İnovasyonu ve Toplam İnovasyon Yeteneği algısının yaşa göre bir anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0,05$). Farklılığın kaynağını belirlemek adına Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Testin çıktıları kapsamında Strateji İnovasyon Yeteneği algısında 51 ve üzeri yaşındaki bireyleri en yüksek algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Bununla beraber 41-50 yaş arasındaki bireylerin Süreç İnovasyon Yeteneği, Pazarlama İnovasyonu ve Toplam İnovasyon Yeteneği algısında en büyük ortalama puana sahip oldukları saptanmıştır.

Bu konuda literatür taraması yapıldığında yaş ve inovasyon yeteneği ilişkisi üzerine yapılan bir araştırmada süreç inovasyonuyla yaş değişkeni bağlantısında matematiksel

açıdan anlam içeren bir ilişki saptanmıştır. Aynı çalışmanın içinde bu ölçeğe ait diğer boyutlarla yaş arasında bağlantı içeren bir anlam olmadığı saptanmıştır. Süreç inovasyonu özelinde yaş dağılımı incelendiğinde yaş arttıkça süreç inovasyonu algısının yükseldiği tespit edilmiştir. Bu akademik araştırma sonuçları Tablo 31.' de ki gibidir (Gültekin A., Onuk M, 2020).

Tablo 31. Yaş Dağılımının İnovasyon Yeteneği İlişkisi Üzerine Bir Araştırma Sonucu

Değişken	Grup	N	Sıra Ort.	32	p-değeri	Anlamlı Farklar
Pazarlama İnovasyonu						
	(1): 20-29 yaş grubu	45	88,47	8,325	0,400	-
	(2): 30-39 yaş grubu	80	70,29			
	(3): 40-49 yaş grubu	28	91,96			
	(4): 50 ve üzeri yaş grubu	7	100,14			
Organizasyonel İnovasyon						
	(1): 20-29 yaş grubu	45	81,83	6,893	0,075	-
	(2): 30-39 yaş grubu	80	73,24			
	(3): 40-49 yaş grubu	28	91,32			
	(4): 50 ve üzeri yaş grubu	7	111,64			
Süreç İnovasyonu						
	(1): 20-29 yaş grubu	45	78,01	11,988	0,007*	4> 1,2
	(2): 30-39 yaş grubu	80	72,54			3>2
	(3): 40-49 yaş grubu	28	96,54			
	(4): 50 ve üzeri yaş grubu	7	123,36			
Ürün İnovasyonu						
	(1): 20-29 yaş grubu	45	77,72	2,494	0,476	-
	(2): 30-39 yaş grubu	80	77,69			
	(3): 40-49 yaş grubu	28	88,16			
	(4): 50 ve üzeri yaş grubu	7	99,86			

Eğitim durumuna yönelik algı sonuçları Tablo 32.'de paylaşılmıştır.

Tablo 32.Eğitim Durumuna Göre İnovasyon Yeteneği Algısı

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
Ürün İnovasyon Yeteneği	Lise	3,79	0,50	4,415	0,005
	Ön Lisans	3,95	0,46		
	Lisans	4,06	0,43		
	Lisans Üstü	4,09	0,44		
Strateji İnovasyon Yeteneği	Lise	3,67	0,47	10,329	0,000
	Ön Lisans	3,79	0,50		
	Lisans	4,03	0,45		
	Lisans Üstü	4,18	0,50		
	Lise	3,82	0,29	6,478	0,000
	Ön Lisans	3,86	0,22		

Süreç İnovasyon Yeteneği	Lisans	3,99	0,27		
	Lisans Üstü	4,03	0,30		
Pazarlama İnovasyonu	Lise	3,69	0,49	4,952	0,002
	Ön Lisans	3,82	0,50		
	Lisans	3,99	0,49		
	Lisans Üstü	4,04	0,54		
İnovasyon Yeteneği Ölçeği	Lise	3,74	0,25	17,811	0,000
	Ön Lisans	3,85	0,18		
	Lisans	4,02	0,24		
	Lisans Üstü	4,08	0,30		

Eğitim durumuna göre inovasyon yeteneği algısı incelenmiştir. Ürün İnovasyon Yeteneği, Strateji İnovasyon Yeteneği, Süreç İnovasyon Yeteneği, Pazarlama İnovasyonu ve Toplam İnovasyon Yeteneği algısının eğitim durumuuyla bağlantısına bakıldığında anlam içeren bir bağlantı olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Farkın ana kaynağını değerlendirmek için Post Hoc testlerinden Tukey testine başvurulmuştur. Testin çıktıları değerlendirildiğinde tüm altta var olan uzantılarda ve toplam ölçeğin puanında eğitim seviyesi arttıkça, ortalama puanların arttığı görülmektedir. Burada inovasyon yeteneği ile ilgili alt boyutlara inildiğinde yani konuların detaylandığı durumlarda eğitim seviyeleri ve algı arasında anlamlı farklar olduğu gözlemlenmektedir. "İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği" sonuçları analiz edilirken yaş, eğitim, çalışma durumu, pozisyon gibi başlıkların algı üzerinde majör farklılıklar göstermediği değerlendirilmiştir. Ancak inovasyon yeteneği algısı sonuçları incelendiğinde boyut arttıkça ve konu detaylandıkça eğitimin artmasıyla algının da arttığına yönelik sonuçlar tespit edilmiştir.

Bu konuda literatür tarandığında eğitim ve inovasyon yeteneği ilişkisi üzerine yapılan bir çalışmada eğitim düzeyinin arttıkça inovasyon yeteneği algısının da attığına yönelik istatistiki sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışma sonucunun yer aldığı Tablo 33. incelendiğinde eğitim düzeyiyle inovasyon yeteneğindeki bağlantının anlam içeren bir bağlantının varlığı ve eğitim seviyesinin artması ile inovasyon yeteneğinin arttığı tespitleri yapılmıştır.

Tablo 33.Eğitim Durumu ve İnovasyon Yeteneği İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Çalışma Sonucu

Değişkenler	Eğitim durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-Hoc
İnovasyon becerisi	1. İlkokul	84	3,09	1,11	16,84	0,00	4>1, 4>2; 3>1
	2. Ortaokul	91	3,51	0,96			
	3. Lise	105	3,76	0,61			
	4. Üniversite-Lisans üstü	51	4,06	0,26			

Bu ölçek için çalışma durumu detayında algı sonuçları Tablo 34.'te verilmiştir.

Tablo 34.Çalışma Durumuna Göre İnovasyon Yeteneği Algısı

		Ortalama	*Std. Sapma*	*t*	*p*
Ürün İnovasyon Yeteneği	2 yıl ve altı	4,05	0,43	0,345	0,793
	3-5 Yıl	3,98	0,47		
	6-10 Yıl	4,02	0,46		
	11 Yıl ve	4,04	0,45		
Strateji İnovasyon Yeteneği	2 yıl ve altı	4,03	0,53	3,325	0,020
	3-5 Yıl	3,93	0,54		
	6-10 Yıl	3,89	0,50		
	11 Yıl ve	4,10	0,36		
Süreç İnovasyon Yeteneği	2 yıl ve altı	3,94	0,29	3,681	0,012
	3-5 Yıl	3,93	0,28		
	6-10 Yıl	3,92	0,23		
	11 Yıl ve	4,04	0,29		
Pazarlama İnovasyonu	2 yıl ve altı	3,90	0,50	2,147	0,094
	3-5 Yıl	3,85	0,52		
	6-10 Yıl	3,97	0,47		
	11 Yıl ve	4,03	0,52		
İnovasyon Yeteneği Ölçeği	2 yıl ve altı	3,98	0,23	4,120	0,007
	3-5 Yıl	3,92	0,28		
	6-10 Yıl	3,95	0,24		
	11 Yıl ve	4,05	0,27		

Çalışma yılına göre inovasyon yeteneği algısı incelenmiştir. Strateji İnovasyon Yeteneği, Süreç İnovasyon Yeteneği ve Toplam İnovasyon Yeteneği algısıyla çalışma yılının bağlantısına bakıldığında anlam içeren bir bağlantı olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Farkın ana kaynağını değerlendirebilmek için Post Hoc testlerinden Tukey testine başvurulmuştur. Testin çıktıları baz alındığında Strateji İnovasyon Yeteneği, Süreç İnovasyon Yeteneği ve Toplam İnovasyon Yeteneği algısında 11 yıl ve üzeri çalışanların algıları diğerlerinden daha yüksektir. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzeri kıdem yılı arttıkça alt detayda inovasyon yeteneği algısına yönelik farkındalık yükselmiştir.

Bu konuda literatür taraması yapıldığında çalışma yılı ve inovasyon yeteneği arasındaki ilişkinin ölçümüne yönelik bir çalışmada çalışma yılı süresi ile inovasyon yeteneği arasında direkt bir ilişkiyi gösterecek anlamlı istatistik sonuçların oluşmadığı gözlemlenmiştir. Tablo 35. bu çalışma sonuçlarını içermektedir. Tablo incelendiğinde $p>0,05$ olarak çıktıların oluştuğu görülmüş ve kıdem yılıyla inovasyon yeteneğinin bağlantısında anlam içeren bir farkın olmadığı saptanmıştır (Koç, M., Ballı, E. & Yaman Kahyaoğlu, D. (2020).

Tablo 35.Çalışma Yılı ve İnovasyon Yeteneği İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Çalışma Sonucu

	Çalışma Süresi	**N**	**Ort**	**Std. Sapma**	**F**	**P**
Ürün İnovasyon Yeteneği	5 Yıl Ve Altı 6-11 Yıl 12 Yıl Ve Üstü Total	86 128 59 273	85,66 85,19 85,75 85,46	7,282 6,924 9,619 7,665	0,149	0,862
Pazar İnovasyon Yeteneği	5 Yıl Ve Altı 6-11 Yıl 12 Yıl Ve Üstü Total	86 128 59 273	82,97 81,32 84,07 82,43	6,890 8,068 7,365 7,619	2,976	0,053
Strateji İnovasyon Yeteneği	5 Yıl Ve Altı 6-11 Yıl 12 Yıl Ve Üstü Total	86 128 59 273	78,77 79,41 81,89 79,74	14,967 11,530 9,446 12,347	1,212	0,299
Süreç İnovasyon Yeteneği	5 Yıl Ve Altı 6-11 Yıl 12 Yıl Ve Üstü Total	86 128 59 273	82,04 82,81 84,39 82,91	10,460 6,093 8,341 8,190	1,461	0,234
İnovasyon Yeteneği	5 Yıl Ve Altı 6-11 Yıl 12 Yıl Ve Üstü Total	86 128 59 273	82,41 82,55 84,24 82,87	8,608 6,146 6,943 7,183	1,374	0,255

İnovasyon yeteneği algısına yönelik pozisyon detayında sonuçlar Tablo 36.'da verilmiştir.

Tablo 36.Çalışılan Pozisyona Göre İnovasyon Yeteneği Algısı

		Ortalama	*Std.*	*t*	*p*
Ürün İnovasyon Yeteneği	Alt Düzey (Görevli-Mavi	3,88	0,52	3,197	0,042
	Orta Düzey (Uzman-Müdür)	4,04	0,42		
	Üst Düzey (Direktör ve Üstü)	4,08	0,52		
Strateji İnovasyon Yeteneği	Alt Düzey (Görevli-Mavi	3,74	0,50	11,610	0,000
	Orta Düzey (Uzman-Müdür)	4,01	0,47		
	Üst Düzey (Direktör ve Üstü)	4,25	0,38		
Süreç İnovasyon Yeteneği	Alt Düzey (Görevli-Mavi	3,85	0,30	6,159	0,002
	Orta Düzey (Uzman-Müdür)	3,97	0,26		
	Üst Düzey (Direktör ve Üstü)	4,05	0,26		
Pazarlama İnovasyonu	Alt Düzey (Görevli-Mavi	3,73	0,54	7,144	0,001
	Orta Düzey (Uzman-Müdür)	3,97	0,50		
	Üst Düzey (Direktör ve Üstü)	4,14	0,50		
İnovasyon Yeteneği Ölçeği	Alt Düzey (Görevli-Mavi	3,80	0,28	18,623	0,000
	Orta Düzey (Uzman-Müdür)	4,00	0,24		
	Üst Düzey (Direktör ve Üstü)	4,13	0,25		

Çalışılan pozisyona göre inovasyon yeteneği algısı incelenmiştir. Ürün İnovasyon Yeteneği, Strateji İnovasyon Yeteneği, Süreç İnovasyon Yeteneği, Pazarlama İnovasyonu ve Toplam İnovasyon Yeteneği algısının çalışılan pozisyona göre anlamlı bir bağlantı gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın kaynağını belirlemek adına Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre çalışılan pozisyon durumu yükseldikçe, Ürün İnovasyon Yeteneği, Strateji İnovasyon Yeteneği, Süreç İnovasyon Yeteneği, Pazarlama İnovasyonu ve Toplam İnovasyon Yeteneği algısı yükselmektedir.

Sektör düzeyinde ölçeğe ilişkin algı sonuçları Tablo 37.'de verilmiştir.

Tablo 37. Sektöre Göre İnovasyon Yeteneği Algısı

		Ortalama	*Std.*	*t*	*p*
Ürün İnovasyon Yeteneği	FMCG Sektörü	3,94	0,49	2,941	0,004
	Giyim-Moda	4,09	0,41		
Strateji İnovasyon Yeteneği	FMCG Sektörü	3,84	0,52	4,920	0,000
	Giyim-Moda	4,11	0,41		
Süreç İnovasyon Yeteneği	FMCG Sektörü	3,91	0,28	2,902	0,004
	Giyim-Moda	4,00	0,27		
Pazarlama İnovasyonu	FMCG Sektörü	3,85	0,51	3,154	0,002
	Giyim-Moda	4,03	0,48		
İnovasyon Yeteneği Ölçeği	FMCG Sektörü	3,89	0,28	5,902	0,000
	Giyim-Moda	4,06	0,22		

Çalışılan sektöre göre inovasyon yeteneği algısı incelenmiştir. Ürün İnovasyon Yeteneği, Strateji İnovasyon Yeteneği, Süreç İnovasyon Yeteneği, Pazarlama İnovasyonu ve Toplam İnovasyon Yeteneği algısının çalışılan sektörle arasında anlam içeren bir bağlantı olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Testin çıktıları kapsamında Giyim-Moda Endüstrisi çalışanlarının Ürün İnovasyon Yeteneği, Strateji İnovasyon Yeteneği, Süreç İnovasyon Yeteneği, Pazarlama İnovasyonu ve Toplam İnovasyon Yeteneği algılarının FMCG Sektörü çalışanlarına oranla daha yüksek olarak değerlendirilmiştir. Literatür araştırmalarında iki sektör arasında karşılaştırmalı bir analize ulaşılamamıştır. Farklılığın sebebinin anlaşılabilmesi amacıyla inovasyon konusunda çalışmaları bulunan akademisyenler ve sektör temsilcileri ile durum değerlendirildiğinde, Giyim-Moda sektöründeki hızlı değişim, trendler, sezon farklılıkları gibi konuların yetenek ölçeği açısından FMCG sektörüne oranla çalışanlar üstünde daha yüksek bir farkındalık oluşturduğu değerlendirilmiştir.

İş birimi düzeyinde ölçek algısına yönelik sonuçlar Tablo 38.'de verilmiştir.

Tablo 38.Çalışılan Departmana Göre İnovasyon Yeteneği Algısı

		Ortalama	*Std.*	*t*	*p*
Ürün İnovasyon Yeteneği	Dış Ticaret	3,93	0,47	1,998	0,066
	İnsan Kaynakları	4,17	0,34		
	İş Geliştirme	4,25	0,25		
	Mali İşler	4,12	0,40		
	Satış ve Pazarlama	4,03	0,36		
	Tedarik Zinciri	3,93	0,49		
	Diğer	4,07	0,44		
Strateji İnovasyon Yeteneği	Dış Ticaret	4,08	0,31	8,063	0,000
	İnsan Kaynakları	4,15	0,35		
	İş Geliştirme	4,33	0,39		
	Mali İşler	4,20	0,28		
	Satış ve Pazarlama	4,04	0,56		
	Tedarik Zinciri	3,79	0,51		
	Diğer	4,12	0,39		
Süreç İnovasyon Yeteneği	Dış Ticaret	4,00	0,18	4,897	0,000
	İnsan Kaynakları	3,90	0,23		
	İş Geliştirme	4,22	0,19		
	Mali İşler	3,94	0,17		
	Satış ve Pazarlama	3,96	0,32		
	Tedarik Zinciri	3,89	0,26		
	Diğer	4,02	0,28		
Pazarlama İnovasyonu	Dış Ticaret	4,08	0,31	3,836	0,001
	İnsan Kaynakları	4,10	0,34		
	İş Geliştirme	4,16	0,40		
	Mali İşler	4,07	0,61		
	Satış ve Pazarlama	3,93	0,43		
	Tedarik Zinciri	3,80	0,51		

	Diğer	4,04	0,49		
İnovasyon Yeteneği Ölçeği	Dış Ticaret	4,02	0,21	11,856	0,000
	İnsan Kaynakları	4,10	0,20		
	İş Geliştirme	4,24	0,17		
	Mali İşler	4,08	0,25		
	Satış ve Pazarlama	3,99	0,27		
	Tedarik Zinciri	3,85	0,25		
	Diğer	4,06	0,23		

Çalışılan departmana göre inovasyon yeteneği algısı incelenmiştir. Strateji İnovasyon Yeteneği, Süreç İnovasyon Yeteneği, Pazarlama İnovasyonu ve Toplam İnovasyon Yeteneği algısının çalışılan departmana oranla anlam içeren bir bağlantı olduğu saptanmştır ($p<0,05$). Farkın ana kaynağını değerlendirebilmek için Post Hoc testlerinden Tukey testine başvurulmuştur. Testin çıktıları kapsamında Strateji İnovasyon Yeteneği, Süreç İnovasyon Yeteneği, Pazarlama İnovasyonu ve Toplam İnovasyon Yeteneği algılarında iş geliştirme departmanında çalışanların algıları en yüksekken, tedarik zinciri departmanında çalışanların algıları en düşüktür. Bu durum uzmanlar ile değerlendirildiğinde iş geliştirme departmanında çalışanların yenilik ve gelişime daha açık oldukları, tedarik zinciri çalışanlarının daha yoğun operasyonel faaliyetlerle meşgul olmaları şeklinde değerlendirilmiştir.

4.SONUÇ

Özellikle son yıllarda inovasyon konusu her platformda önemli başlıklardan biri haline geldi. Özel sektör ve kamu açısından inovasyon her açıdan stratejik önem derecesine ulaştı. Aratan rekabet koşullarına uyum sağlama, pazarda yer alma, rakiplerin önüne geçme, maliyetleri düşürme, yeni kazanımlar elde etme gibi başlıklar öncelikli olmak üzere firmalar ve kamu bileşenleri inovasyon konusuna daha fazla zaman ayırmaya ve yatırım yapmaya başladı. Bu durum beraberinde inovasyon konusunda farklı bilimsel araştırmaları gerekli kılarken çalışılan alanın içinde farklar içeren çalışmaların da yüzeyin üstüne çıkmasına olanak sağladı.

İnovasyon kavramını farklı birçok parametrenin etkilemesi sebebi ile bu alanda standart bir model oluşturmanın ve araştırma sürecinde tekrarlı yöntemler ile inovasyon kültür ilişkisini incelemenin zorluğu literatür bölümlerinde ifade edilmiştir.

Örgüt kültürü ve inovayon ilişkisi üstünde uygulanan bilim içeren çalışmalar değerlendirildiğinde son dönemde farklı birçok araştırmanın yapıldığı rahatlıkla söylenebilir. Bu araştırmalar incelendiğinde çoğunlukla "İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü" ve "İnovasyon Kültürü" kavramları ile bu sürecin incelendiği söylenebilir.

İnovasyon alanında yapılan bilimsel araştırmalar incelendiğinde örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi üzerine belirleyici olduğu düşünülen parametrelerin farklılıklar gösterdiği, araştırma amacı ve kapsamı ile araştırmacının yaklaşımına yönelik önemli perspektif farklılıkları olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Bu çerçevede özellikle inovasyon kültür ilişkisini araştırılması sürecinde oluşturulan parametreler genelinde bir fikir birliğinin bulunmadığını rahatlıkla ifade edebiliriz.

Bu çalışma hali hazırda var olan bilimsel çalışmalara katkı sağlamak, alternatif parametreler ile inovasyon kültür ilişkisine ışık tutmak ve bu alandaki bilgi kütüphanesine katkı sağlamayı amaçlamıştır.

Bu araştırma Giyim-Moda ve FMCG sektörlerinde inovasyon ve örgüt kültürü arasında var olan bağlantıyı analiz etmeyi amaçlamış, bu çerçevede yapılan bilimsel araştırmalardan da faydalanılarak literatüre sektör özelinde bir değerlendirme ile katkı sunmayı amaçlamıştır.

Bu tez çalışması üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde değişim yönetimi, ikinci bölümde inovasyon ve son bölümde ise inovasyon ve örgüt kültürü ilişkisinin değerlendirildiği analiz çalışması bölümlerinden oluşmaktadır.

Bu kapsamda yoğun bir şekilde literatür araştırması yapılmıştır. Birinci bölümde, değişim yönetimi üst başlığında; değişim yönetiminin anlamı ve amacı, değişim yönetimi süreci, teorileri, değişim yönetimi sürecinde karşılaşılan problemler, değişim yönetimi teknikleri, kültür ve örgüt kültürü kavramlarının tanımı, oluşumu ve modelleri, kültür ve inovasyon arasındaki ilişkinin temelleri konuları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, inovasyon kavramının tanımı, önemi detaylandırılırken inovasyon kaynakları ve inovasyon türlerine kapsamlı açıklamalar getirilmeye çalışılmıştır. İnovasyon ilkelerinin genel yaklaşımları ile inovasyon süreci, yönetimi ve aşamaları detaylı olarak incelenmiştir. İnovasyonu belirleyen unsurların alt boyutları ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün ölçek ve boyutları kapsayıcı olarak çalışma içerisinde aktarılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise inovasyon ve kültür etkileşimi üzerine bir araştırmaya yer verilmiştir. Giyim-Moda ve FMCG sektörlerinde iki firmada 313 katılımcı ile detaylı bir anket çalışması yapılmış ve anket sonuçları farklı açılardan değerlendirilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların demografik dağılımları ve çalışma durumları bağlamında belirlenen "İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü", "İnovasyon Yeteneği", "İnovasyon Türü" ölçekleri başlığında kültür ve inovasyon ilişkisi istatistiki olarak anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

Kapsamlı şekilde literatür incelendiğinde inovasyon üzerinde yapılan çalışmaların niteliksel ve niceliksel çalışmalar olarak ayrıştığını söyleyebiliriz. Bu çalışmalar içerisinde nitel çalışmalar analiz edildiğinde örgüt kültürü ilişkisinin yoğun olarak inceleme konusu yapıldığını söylemek mümkün. Literatür kaynakları incelendiğinde inovasyon ve örgüt kültürü ilişkili çalışmalarda farklı birçok parametre, yaklaşım kullanıldığını, standart bir model olmadığını ifade edebiliriz.

Bu çalışmada inovasyon ve örgüt kültürü ilişkisi analiz edilirken yapılan literatür araştırmaları ve niceliksel çalışmalar dikkate alınarak üç ölçek üzerinde bir model oluşturulmuştur. Bu model kapsamında oluşturulan ölçekler aşağıdaki şekildedir.

- İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü Ölçeği
- İnovasyon Yeteneği Ölçeği
    - Ürün İnovasyon Yeteneği
    - Pazarlama İnovasyon Yeteneği
    - Strateji İnovasyon Yeteneği
    - Süreç İnovasyon Yeteneği
- İnovasyon Türü Ölçeği
    - Ürün İnovasyonu
    - Süreç İnovasyonu

Araştırma süresince ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Katılımcı demografileri, çalışma durumları ve bağımsız değişkenler olarak belirlenen boyutlar arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu durumlar tespit edilmiştir. Tüm bu ilişkileri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

1-Araştırma Giyim-Moda ve FMCG sektörlerinde toplam 313 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara "İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürü", "İnovasyon Yeteneği", "İnovasyon Türü" ölçek başlıklarında toplam 47 soru yöneltilmiş ve alınan yanıtlar detaylı olarak incelenmiştir. Katılımcıların bu üç ölçek özelinde farklı demografik ve çalışma durumları çerçevesinde inovasyon ilişkisi irdelenmiştir.

2-Yapılan araştırmada inovasyonu destekleyen örgüt kültürü ortalaması 4,02 olarak gerçekleşmiştir. Bu ortalama her iki şirket için de çalışanların kültürel eğilimleriyle inovasyon bağlantısında anlam içeren bir korelasyonu bizlere sunmaktadır. Şirketlerin kurumsal alt yapılarını geliştirici çalışmaları, çalışanların kültürel gelişimlerine sağladıkları katkı, eğitimler, kurumsal iş modelleri gibi çalışanların kültürel gelişimini destekleyecek çalışmaların inovasyon algısının pozitif seyri açısından önemli bir girdi oluşturduğunu söylemek mümkün.

3-Kadın çalışanların inovasyon algılarının erkeklere oranla daha yüksek çıktığı tekrar tekrar araştırma sonuçlarında karşımıza çıkan önemli bir bulgu. Kadın çalışanların

özellikle yeniliklere daha açık olduğu, kurumsal değerlendirme iş modellerine uyum yeteneklerinin daha gelişmiş olduğu, şirketin kurumsal kültürüne adapte olma ve katkı sağlamada erkeklere göre pozitif ayrıştıklarını söyleyebiliriz.

4-Yaş dağılımının inovasyonu destekleyen kültür algısı içerisinde anlam oluşturan bir farkın karşımıza çıkmadığı araştırma sonuçlarında çıkan önemli bulgulardan. Dolayısıyla şirketlerin yaştan bağımsız olarak tüm çalışanları kapsayacak ve kuşatacak şekilde kurumsal kültürün oluşturulmasına yönelik çalışmalarının sonuçları itibariyle normal bir dağılım oluşturduğunu ifade edebiliriz.

5-İnovasyonu destekleyen örgüt kültürü açısından bakıldığında şirketlerde katılımcıların formel eğitim durumu farklılıklarının tıpkı yaş dağılımında olduğu gibi kültür algısında anlamlı bir farklılık oluşturmadığını paylaşabiliriz. Burada çalışanların eğitim durumlarından bağımsız olarak şirketlerin tüm çalışanlarını iş süreçlerine dahil etmesi, kurum içi eğitimler ile çalışanları kurum kültürüne adapte edebilmesi, şirketleri iş standartları çerçevesinde çalışanları ortak amaç ve hedef birliğine ulaştırması gibi konuların, çalışanların formel eğitimlerinden bağımsız olarak inovasyon ve kültür algısında pozitif bir durum oluşturduğunu söyleyebiliriz. Aynı durumun çalışanların kıdem yılı, şirket içindeki pozisyonları itibariyle karşımıza çıktığını analiz sonuçlarına bakarak söyleyebiliriz. Özetle şirket çalışanlarının yaş, eğitim, kıdem yılı, çalışılan pozisyondan, çalışılan departmandan bağımsız olarak inovasyon algılarının oluştuğu ve bunun da şirketlerin kurumsal bütünlükleri ile ilişkili olduğunu söylemek oldukça mümkün.

6- Araştırmanın yapıldığı iki farklı sektör olan Giyim-Moda ve FMCG sektörleri arasında inovasyona ilişkin kültürel algı farklılıklarının olduğu yine analiz sonuçlarından elde ettiğimiz önemli bulgulardan. FMCG sektörünün gerek kurumsal yetkinliklerinin gelişmişlik düzeyi gerek teknoloji tabanlı alt yapı zenginliği gerek kamusal gerekse global yükümlülükler sebebi ile yönetim sistemleri merkezli iş modelleri, çalışanların inovasyona yönelik kültürel algılarını Giyim-Moda sektörü çalışanlarına göre daha üst bir boyuta taşımıştır.

7-Araştırmada ürün inovasyonu ve süreç inovasyonuna yönelik inovasyon türü incelemelerine bakıldığında her iki inovasyon türünün de ortalama değerlerinin

birbirleriyle benzer neredeyse çok yakın olarak gözlemlenmiştir. Dolayısıyla çalışanların ürün ve süreç inovasyonu yaklaşımlarının destekleyici olduğunu rahatlıkla paylaşabiliriz.

8- İnovasyonu destekleyen kültürel algının bir sonraki safhasında ürün ve süreç inovasyonu detayında araştırma sonuçlarını incelediğimizde kadın-erkek, eğitim durumu, çalışılan pozisyon alt detaylarında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını görüyoruz. Ancak yaş durumu ve kıdem yılı küçüldükçe ürün inovasyonu algısının zayıfladığını gözlemliyoruz. Bu çalışanların ürün detayında inovasyon algılarının diğer gruplara oranla daha az seviyede kaldığını göstermekte. Şirketlerde özellikle genç çalışanların ürün bilgileri ile ilgili yeterli seviyede olamamaları, iş hayatında ve şirketlerde nispeten daha az tecrübeyle profesyonel yaşamlarını sürdürmeleri, bu çalışanların ürün inovasyonu özelinde bir gelişim potansiyelleri olduğunu göstermektedir.

9- İnovasyon türü algısı incelendiğinde özellikle FMCG sektörü çalışanlarının süreç inovasyonu konusunda algılarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu sektörün standart iş modelleri, süreç bazlı verimlilik yaklaşımları, KPI ların süreç odaklı tasarımı gibi konular ile ilişkili olmuştur.

10- İnovasyon türü algısını içeren çalışmalarda karşı karşıya kalınan önemli bir ayrışma ise iş geliştirme departmanlarının süreç inovasyonu algılarının diğer organizasyonlara göre daha yüksek olmasıdır. Mali işler iş biriminin ise süreç inovasyonu konusunda düşük bir algının içinde oldukları gözlemlenmektdir. Bu durum özellikle şirketlerde sürekli gelişim odaklı çalışan iş birimlerinin süreç inovasyonu konusunda yüksek bir algının içinde olduklarını, mali işler gibi daha standart iş şekillerinin bulunduğu organizasyonlarda ise süreç inovasyonuna dair algılarının zayıf kaldığını göstermektedir.

11-İnovasyon yeteneği ölçeği başlığında katılımcı sonuçları değerlendirildiğinde kadın-erkek grupları arasında anlam içeren bir fark yaratmazken yaş durumu, kıdem yılı, çalışılan pozisyon, sektör dağılımı konularında ölçülebilir anlamlı bir ilişki olduğu değerlendirilmiştir. Aynı zamanda tüm gruplarda özellikle ürün inovasyon yeteneği ortalamasının diğer yetenek alanlarından yüksek çıktığını söyleyebiliriz. 51 yaş üstü gruplar için strateji inovasyon yeteneğini algısının yüksek çıkması yaş, kıdem ve konum itibariyle bu çalışanların daha stratejik düşünebilme yetkinlikleri ile ilişkili olduğunu

söyleyebiliriz. Benzer şekilde eğitim durumu arttıkça inovasyon yeteneğine dair algının artması da yetkinlikleri ile ilintili bazda kendini gösterir.

12-Sektör detayında inovasyon yeteneği değerlendirildiğinde Giyim-Moda sektörü çalışanlarının dört boyutun tamamında FMCG sektörü çalışanlarına oranla daha yüksek algıyı taşıdıkları sonucunu bize gösteriyor. Bu durum Giyim-Moda sektörünün dinamik, sezon ve trend bazlı hızlı değişimi sonucu oluştuğunu gösterirken bu konularda daha standart olan FMCG sektörünün algı yönüyle daha düşük kaldığını söyleyebiliriz.

İnovasyon ve örgüt kültürü arasında var olan bağlantıya istinaden farklı birçok yaklaşım ile çeşitli değerlendirmelerin yapıldığı literatür çalışması içerisinde sıkılıkla paylaşılmıştı. Farklı bilimsel araştırmalar incelendiğinde bu ilişkiyi tarif eden standart bir modelin bulunmadığını da rahatlıkla söyleyebiliriz. Araştırmanın amacı ve ulaşmak istenilen sonuca yönelik inovasyon ve kültür arasında farklı parametreler kullanılmış ve farklı perspektiflerden bu ilişki üzerine değerlendirmelerde bulunulan bilimsel araştırmalar yapılmıştır. Araştırmaların amaç, kapsam, kullanılan parametre, ölçek, endeks ve yöntem farklılıkları gibi sebeplerden araştırmaların birbiriyle karşılaştırılması veya birbirine örnek gösterilmesi konusunda oluşan zorluklar sebebi ile çalışma içerisinde bu tür karşılaştırmalara yer verilememiştir.

Bu araştırma temelde inovasyon ve örgüt kültürü arasında var olan bağlantıya istinaden yol gösteren bir fener olmayı ve bu alanı içeren yapılardaki çalışmalara ilave bir katkı sunmayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına genel olarak baktığımızda örgüt kültürü ile inovasyon arasında var olan anlam içeren bir bağlantı muhakkaktır. Araştırmanın yapıldığı iki sektör için de demografik değişimler ve çalışma durumu (yaş, kıdem yılı, pozisyon, departman) farklılıklarının inovasyon algısı üzerinden anlamlı farklılıklar gösterdiği durumlar ile göstermediği durumların var olduğundan konuşmak doğru olacaktır.

Şüpheye yer vermeden kültür, çalışanların iş yapma şekilleri ve işletme hayatındaki verimlilikleri ile direkt bağlantılı bir durumdur. Bu kültürel durum iş hayatındaki birçok konu ile ilişkilendirilebilir olduğu gibi inovasyonla da ilgili, ilintili önemli bir üst başlıktır. Bu alanda yapılacak farklı araştırmalar ve oluşturulacak yeni modellemeler bu ilişkinin anlaşılabilmesi konusunda daha zengin bir perspektifi bizlere sunacaktır.

Tablo 39. Hipotez Sonuçları

HN	*Hipotez*	*Sonuç*
H1A:	***Demografik değişkenlikler ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.***	**Kısmen Kabul Edildi**
	Cinsiyet değişkeni ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
	Yaş değişkeni ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
	Eğitim durumu değişkeni ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
H1B:	***Demografik değişkenlikler ile inovasyonu türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.***	**Kısmen Kabul Edildi**
	Cinsiyet değişkeni ile inovasyon türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
	Yaş değişkeni ile inovasyon türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
	Eğitim durumu değişkeni ile inovasyon türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
H1C:	***Demografik değişkenlikler ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.***	**Kısmen Kabul Edildi**
	Cinsiyet değişkeni ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
	Yaş değişkeni ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
	Eğitim durumu değişkeni ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
H2A:	***Çalışma durumu değişkenlikleri ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.***	**Kısmen Kabul Edildi**
	Çalışma yılı değişkeni ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
	Pozisyon değişkeni ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
	Sektör değişkeni ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi

	Çalışılan departman değişkeni ile inovasyonu destekleyen örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
H2B:	***Çalışma durumu değişkenlikleri ile inovasyonu türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.***	**Kısmen Kabul Edildi**
	Çalışma yılı değişkeni ile inovasyon türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
	Pozisyon değişkeni ile inovasyon türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
	Sektör değişkeni ile inovasyon türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
	Çalışılan departman değişkeni ile inovasyon türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
H2C:	***Çalışma durumu değişkenlikleri ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.***	**Kabul Edildi**
	Çalışma yılı değişkeni ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
	Pozisyon değişkeni ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
	Sektör değişkeni ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi
	Çalışılan departman değişkeni ile inovasyon yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul Edildi

KAYNAKÇA

A.Drejer. (2002). Situations for Innovation Management: Towards a Contingency Model. *European Journal of Innovation Management, 5*(1), s. 4-17.

A.E.Demirci, C.Uzkurt, N.Işık, N.Aluftekin, H.Göktepe, & E.Akdeve. (2012). Yenilik Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi Yayını*.

AB pazarlarında başarılı marka yaratma ve geliştirmede yeni yöntemler. (2004). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Acuner, Taner, Baki, Birdoğan, Cengiz, & Ekrem. (2004). Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*(2), s. 325-338.

Adıgüzel, B. (2012). İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ahmed, M., & S.Shafig. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector . *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, s. 23.

Ahmed, P. (1998). Culture And Climate For Innovation. *European Journal of Innovation Management, 11*, s. 30-43.

Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma.* Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktan, C. (2003). Değişim Çağında Yönetim. *Sistem Yayınları*.

Aktaran. (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye incelemesi ve Ülke Örnekleri. (s. 23). İstanbul: TÜSİAD. http://www.tusiad.org/turkish/rapor/ulusal/ulusal.pdf adresinden alındı

Amaratunga, D., & D.Baldry. (2002). Moving Performance Measurement to Performance Management. Facilities. s. 217-223.

Angel, R. (2006). Putting an innovation culture into practice. *Improving The Practice Of Management Business Journal*.

Applebaum, S., & S.Lavigne-Schmidt. (1999). Downsizing: Measuring the Coasts of Failure, Journal of Management Development. *MCB University Press, 15*(5), s. 96.

Argüden, Y. (2004, Kasım). Değişim Yönetimi. *ARGE Danışmanlık Yayınları, 06*.

Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi.* Doktora Tezi, 57. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.

Atay, K. (2001). Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*(26), s. 179-194.

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.* Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aygören, H. (2011). İnovasyon Yönetimi. İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu.

B.Çapraz. (2009). *Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi.* Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

B.J.C.Claessens, Eerde, W., C.G.Rutte, & Roe, R. (2007). A Review of the Time Management Literature. *Personnel Review, 36*(2), s. 255-276.

Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması". *KMU İİBF Dergisi*, s. 13-40.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi.* Kariyer yayınları.

Basım, N., H.Şeşen, & F.Çetin. (2009). Değişim ve Örgütler. *Siyasal Yayınları*, s. 13-43.

Berber, A. (2007). Endüstriyel Tasatım ve Değişen Küresel Koşullarda Çok Daha Farklı Olma Arayışları. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı*, (s. 354-361). Sakarya.

Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetsel Etkinliğe Katkısı. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, s. 154-155.

Bilgici, Z. (2014). Çağımızın olmazsa olmazı: Yenilikçilik. *Bilim ve Teknik Dergisi*(557), s. 78-85.

Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Arıkan Yayınları*.

Bogan, C., & English, M. (1994). Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation. *NY: McGraw-Hill*.

Bolat, T., Seymen, O., B.Erdem, & Bolat, O. (2009). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Detay Yayınları.

Büyüköztürk, Ş. (2004). *Veri Analizi El Kitabı.* Ankara: Pegema Yayıncılık.

C.Andriopoulos. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review", Management Decision. *39*(10), s. 834-840.

Calvert, G., Mobley, S., & Marshal, L. (1994). *Learning Organization. Training and Development.*

Cameron, K., & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development, 5*, s. 23-58.

Cillo, P., Troilo, L. L., & Gabriele. (2010). Market information approaches, product innovativeness, and firm performance: An empirical study in the fashion industry. *Research Policy*, s. 1242-1252.

Çakar, N. D., & Sibel, Y. (2010). Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, s. 71-93.

Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama.* Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama.* Doktora Tezi, 54-73. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

D.Amaratunga, D.Baldry, & .Sarshar. (2001). Process Improvement Through Performance Measurement: The Balanced Scorecard Methodology. *Work Study*, s. 179-188.

D.Anderson, B.Henrksen, & W.Aarseth. (2006). Professional Practice, Holistic Performance Management: An Integrated Framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, s. 61-78.

D.Denison, .Lief, & J.L.Ward. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review, XVII*(1).

Dobni, C. B. (2008). Measuring Innovation Culture in Organizations the Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management, 11*(4), s. 539-559.

Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (7 b.). İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(1), s. 105- 123.

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı.* Ankara: Nova Basım Yayın.

Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı* (2 b.). Tecnopolis grup.

Elçi, Ş. (2009, Eylül). Rekabet ve Kalkınma İçin İnovasyon. *Çerçeve Dergisi*(Eylül), 62- 68.

Elçi, Ş., & Karaata, S. (2008). *Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi.* TUSİAD Yayınları.

Eldiven, M. (2011). *Örgüt Geliştirme Tekniklerinin Verimliliği Artırmaya Etkisi: Kütahya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Basım Yayın.

Erkek, A. (2017). 2005-2015 Yılları Arasında Türkiye'de Uygulanan Ar-Ge Ve İnovasyon Politikalarının Kobi'ler Üzerindeki Etkisi: Konya Tarım Alet Ve Makineleri İmalat

Sektörü Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eroğlu, F. (1982). Türk Kültüründe Motivasyon. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, 5*(3-4).

Fedayi, C. (1998). Öğrenen Örgütler Teorisi ya da Öğrenmeyi Öğrenmek. *Yeni Türkiye*, 98/20.

Fischer, M. M. (1999). The Innovation Process and Network Activities of Manufacturing Firms. (M. Fischer, L. Suarez-Villa, & M. Steiner, Dü) *Innovation, Networks and Localities*, s. 11-26.

Fischer, M. M. (2001). Innovation, Knowledge Creation And Systems Of Innovation. *The Annals Of Regional Science, 35*(2), 199-216.

Flynn, M., Dooley, L., O'sullivan, D., & Carmican, K. (2003). Idea Management For Organisational Innovation. *International Journal Of Innovation Management, 7*(4), s. 417-442.

Garvin, D. A. (1993, July-August). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, s. 75-85.

Genç, N., & Karcıoğlu, F. (2000). *Örgüt İkliminin Gücü, Aşkale Çimento Örneği.* İstanbul: Karizma Yayınları.

Gold, H. A., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*(18), s. 185-214.

Göker, A. (2001). İnovasyonda Yetkinleşmek: Rekabet Üstünlüğüne Giden Yol. Rekabet Nereye Kadar? Nasıl? *Gazi Üniversitesi İİBF Dekanlığı ve Rekabet Kurumu*.

Gökşen, U. (2001). Diagnosing Organizational Culture In The Army. *Yüksek Lisans Tezi.* Ankara: Bilkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Göktepe Yıldız, S. (2020, Ağustos). Lise Öğrencilerinin 21.Yüzyıl Becerilerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Ulakbilge, 51*(doi: 10.7816/ulakbilge-08-51-02), s. 884–897.

Gözcü, F. (2018). İnovasyon temelli bilgi ekonomisinin can damarı: Yaşam boyu öğrenme. *Bilim, Eğitim, Sanat ve Teknoloji Dergisi (BEST Dergi), 2*(2), 93-108.

Güleş, H. K., & Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gülsen, E. (2012, Ocak-Aralık). Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları. *Toplum ve Demokrasi, 6*(13-14), s. 93-109.

Gültekin, A., & Onuk, M. (2020). İnovasyonun Şirket Performansi Üzerine Etkisi: Bursa Otomotiv Sanayisi Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*.

Günaydın, H. (2011). *Yaratıcı Yönetim.* İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi.* İstanbul: Der Yayınları.

H.Çalıpınar, & U.Baç. (2007). Kobi'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler Ve Bir Alan Araştırması. *Ege Akademik Bakış*, s. 445-458.

Hammer, M. (1990 , July-August). Reengineering Work Don't Automate Obliterate. *Harvard Business Review*, 104-112.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Harper Business*.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Değişim Mühendisliği İş idaresinde Devrim İçin Bir Manifesto.* (S. Gül, Çev.) Sabak Kitapları.

Hammer, M., & Stanton, S. (1995). *Değişim mühendisliği Devrimi.* (S. Gül, Çev.) İstanbul: Sabah Yayınları.

Hancer, M., & George, T. (2003). Psychological empowerment of nonsupervisory employees working in fullservice restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 3-16.

Hatiboğlu, Z. (1993). *Temel Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Helms, M. M. (1996). Perspectives on quality and productivity for competitive advantage. *The TQM Magazine*, *8*(3), 510.

Herbig, P., & Dunphy, S. (1998). Culture and Innovation. *Cross Cultural Management, 5*(4), 13-21.

Higgins, J. M. (2005). The eight ‘S’s of successful strategy execution. *Journal of Change Management, 5*(1), 3-13, 101.

Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2009). Management. New Jersey: Second Edition, Pearson Prentice Hall.

Hobikoğlu, E. (2014). Yeni Ekonomide İnovasyon. İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı.

Hobikoğlu, E. H. (2009). *Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi.* Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, *10*(4).

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sveers, G. (1990, June). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly, 35*(2), 286-316.

Holcomb, T. R., & Hitt, M. A. (2007). Toward a Model of Strategic Outsourcing. *Journal of Operations Management, 25*, 469- 478.

http://www.inomer.org/Inovasyon. (2022).

Huber, R. (1993, January-February). How Continental Bank Outsourced Its Crown Jewels. *Harvard Business Review*.

Hult, G., Tomas, M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management, 33*(5), 38-429.

Hung vd. (2011). Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in The High-Tech Industry. *International Business Review, 20*, s. 213-225.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998, July). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing, 62*, s. 42-54.

Hussey, D. (1997). *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi.* (A. Çimen, Çev.) İstanbul: Timaş Yayınları.

İ.Dalay. (2013). *Stratejik Yönetim.* ismaildalay.blogspot: http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/stratejik-yonetim.html adresinden alındı

Imai, M. (2014). *Sürekli İyileştirmeye Sağduyulu Bir Yaklaşım.* (O. YAMAK, Çev.) Nobel Yayınevi.

İpekgil, D. Ö. (2000). *Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi.* Doktora Tezi, *2(1)*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

İraz, R. (2010). *Yaratıcılık Ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik Ve Kobiler.* Konya: Çizgi Kitabevi.

İrmiş, A. (1995). Örgüt yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama. *Doktora Tezi*.

Işık, C., & Keskin, G. (2013). Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi. *İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 27*(1), 41-57.

Işık, S. (2017). Çalışan Memnuniyetinin İşletme İçerisinde İnovatif Fikir Üretmeye Etkisi. *Ulusal Tez Merkezi*.

Işıklı, Güzide, FerecZade, Ayna, & Taşçıoğlu, H. (2010). Türk İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İnovatif Faaliyetler. *Journal of Azerbaijani Studies, 13*(2).

J.L.Barrett. (1994). Process visualization: getting the vision right is the key. *Information Systems Management, 11*(2), s. 14-23.

Jones, G. R. (2001). Cases, Organizational Theory And. *Prentice Hall International*.

Jones, G. R. (2007). Organizational Theory, Design, and Change. *Prentice Hall*(5), 512.

Joseph, K. E., & Dai, C. (2009). The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity. *International Journal of Business and Management Vol. 4 No. 9*.

Judge, A., & Robbins, P. S. (2013). Organizational Behavior. *Editıon 15 Isbn-13: 978-0-13-283487-2 Isbn-10: 0-13-283487-1*, (s. 512-530).

K.S.Cameron. (1994). Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management*, s. 189-211.

Kaiser, Henry, F., Rice, & John. (1974). *Little Jiffy, Mark IV"* (Cilt 34). Educational and Psychology Measurement.

Kalay, F., & Kızıldere, C. (2015). Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*(13), 36-63.

Kalaycı, Ş. (2006). *Faktör analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.* Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kalaycı, Şeref, & Vd. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (2 b.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

Kambara, H. (2013). Production Outsourcing and Firm Performance. *An Empirical Analysis of Japanese Manufacturers.*

Karaata, & Selçuk. (2016). *Yenilik-Yenileşim-İnovasyon Dünyasında Bir Yolculuk.* İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.

Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), 457-479.

Karahan, A. (2009, Haziran). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi - Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(21), 185-199.

Kavrakoğlu, G., Kavrakoğlu, S., & Balkır, M. (2002). *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi.* TUSİAD. İstanbul: TUSİAD Yayıncılık.

Kaya, N. (2015). Öğrenen Organizasyon, Yenilik ve Değişim Mühendisliği Uygulamalarının Firma Performansı Üzerindeki Etkileri. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*.

Kaynak, R., & Maden, M. O. (2012). İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8*(1), 31-47.

Kim, J., Moon, J., & Tikoo, S. (2004). Perception of justice and employee willingness to engage in customeroriented behavior. *Journal of Services Marketing, 18*(4), s. 267- 275.

Kırım, A. (2004). Yeni Dünyada Strateji Ve Yönetim.

Kitchell, & Susan. (1995). Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation, Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23*(3), 195-205.

Koç, M., Ballı, E., & Kahyaoğlu, Y. D. (2020). İş Görenlerin İnovasyon Yeteneğinin Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi: Adana İli İmalat Sanayii Örneği. *6*, s. 4300-4309.

Koç, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *(53)*, 373–385. Computers ve Industrial Engineering.

Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği* (5 b.). İstanbul: Beta Basım-Yayım A.Ş.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış.* İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği* (14 b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation-A literature review. *Business Process Management Journal, 16*(1), 135-152.

Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*(54), 1–18.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Principles Of Marketing. England: Pearson Education Limited.

Köse, Sevinç, Tetik, Semra, Ercan, & Cuma. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi* (Cilt 7, s. 219–242). içinde

Kurtuluş, & Kemal. (2006). *Pazarlama Araştırmaları- Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş* (8 b.). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Kute, D., & Upadhyay, P. (2014). The Impact of Technological Changes on the Performance of the Employees in Commercial Printing Industry. *Journal for Contemporary Research in Management*, 67-72.

Langvik, T. A., Johahsen, F. R., & Vd. (2005). Innovation and Regional Development. *AI ve Society*(19), 384-406.

Lee, G., & Crespi, N. (2010). Shaping Future Service Environments With The Cloud And İnternet Of Things. *Networking Challenges And Service Evolution. Leveraging Applications Of Formal Methods, Verification, And Validation*, s. 399-410.

Lichtenthal, J., & Wilson, D. (1992). Becoming Market Oriented. *Journal of Business Research*(24), s. 191–207.

Lin, & Hsiu, F. (2007). Knowledge Sharing And Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower, 28*(3/4), s. 315-332.

Luecke, R. (2008). *Strateji.* (T. Parlak, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6 b.). Singapore: McGraw-Hill International Editions.

M.R.Carrell. (1997). Fundamentals of Organizational Behavior. *Prentice Hall Int. Inc.*

Macaulay, S., & Cook, S. (1994). Performance Management as A Key to Customer Service. *26(11),* 3-8. Industrial and Commercial Training.

Magd, H. (2008). Understanding benchmarking in Egyptian organizations-An empirical analysis-Benchmarking. (15), s. 742-764.

Mahler, J. (1997). Influances of Organizational Culture on Learning. *7*(14), s. 519-541.

Marcus, A. (1998). Implementing Extarnally Induced Innovations: A Comparison of Rule-Bound and Autonomous Approaches. *Academy of Management Journal, 31*(2), 235.

Maseko, T. S. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. (ISSN: 2223-5833), s. 3-5.

Matsuno, K., & Vd. (2005). A Conceptual and Empirical Comparison of Three Market Orientation Scales. *Journal of Business Research*(58), s. 1-8.

Maxwell, S. (2002). Rule-Based Price Fairness And Its Effect On Willingness To Purchase. *Journal Of Economic Psychology, 1*(23), 191-212.

McGourty, J., Tarshis, L. A., & Dominick, P. (1996). Managing Innovation: Lessons from World Class Organizations. *11*(3/4), 354-368.

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. *McGrawHill.*

Mchugh, M. (1997). The Stres Factor: AnotherItemfortheChange Management Agenda? *10*(4).

Meaney, M., & Pung, C. (2008, August). McKinsey global results: creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, 1-7.

Meyerson, D. E. (2003). Sessiz Sedasız Radikal Değişim. *Kültür ve Değişim* (s. 74). içinde Harvard Business Review.

Müftüoğlu, M. T., & Durukan , T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Narver, J. C., & Slater, S. (1990). The Effect of A Market Orientation On Business Profitability. *Journal of Marketing, 62*, s. 20–35.

Nasution, Hanny, N., & Vd. (2010). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*.

Nonis, S. A., Teng, J. K., & Ford, C. W. (2005). A Crosscultural Investigation of Time Management practices and job outcomes. *International Journal of Intercultural Relations, 29*, s. 409–428.

O.Çakmak. (2009). *Türkiye İnovasyonun Neresinde.*

O'Reilly, A. A., & Tushman, M. (1997). Using Culture for Strategic Advantage: Promoting Innovation Through Social Control. *Managing Strategic Innovation And Change- A Collection of Readings.* New York: Oxford University Press.

O'Toole, L. (1997). Implemening Public Innovations in Network Settings. *Administratipn Society, 29*(2), s. 115- 138.

Odası, İ. T. (2004). *AB pazarlarında başarılı marka yaratma ve geliştirmede yeni yöntemler.* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Oecd. (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İçin İlkeler. *Oecd OSLO.* Ankara: Tübitak Yayınları.

Olanipekun, W., Abioro, M., Akanni, L., Arulogun, O., & Rabiu , R. (2015, February). Impact of Strategic Management on Competitive Advantage and Organizational Performance-Evidence from Nigerian Bottling Company. *Journal of Policy and Development Studies, 9*(2).

Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization studies, 13*(4), 563-588.

Onağ, A. O. (2014). *Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi.* Yayımlanmamış doktora tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ö.Dinçer. (1992). *Örgüt Geliştirme.* İstanbul: Timaş Yayınları.

Ö.Dinçer. (1994). Örgüt Yapısında Meydana Gelen Değişmeler: Örgütün İç ve Dış Sınırlarının Yeni Anlamı Üzerine Bir Tartışma. *2. Yönetim Kongresi* (s. 190- 199). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.

Özalp, İ., Koparal, C., & Berberoğlu, G. (2001). *Yönetim ve Organizasyon* (4 b.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Özdemir, L., & Sönmez,, R. V. (2018). Örgütsel Kültürün Ürün İnovasyonu Üzerinde Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 9 1*(2), 14-16-26 105-107.

Özer, M. A. (2012). Bilginin Yolculuğunda Bilgi Çalışanlarının Rolü. *Çimento İşveren Dergisi, 25*(3), 4-20.

Özgün, M. (2009). Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik. *Çerçeve Dergisi*(52).

Özkalp, E., & Kırel , Ç. (2001). *Örgütsel Davranış* (Cilt Yayın No: 149). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (1996). Örgütsel Davranış. *Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma VakfI. No:49.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış* (4 b.). Bursa: Ekin Yayınları.

Özsağır, A. (2013). *Yenilik Ekonomisi.* Seçkin Yayıncılık.

Öztürk, A. (1998). *Örgüt Geliştirme.* Adana Nobel Kitabevi.

Öztürk, A., & Sezgili, K. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisİ, 21*(2), 127-142.

Öztürk,, G., & Leyla. (2018). Yenilik Performansının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *IV. INTERNATIONAL CAUCASUS-CENTRAL ASIA FOREIGN TRADE AND LOGISTICS CONGRESS.*

P.Dursun. (2014). *Bilgi Çağında Yenilikçi Ekonomik Gelişmenin Analizi.* Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

P.F.Drucker. (1954). *The Practice of Management.* New York: Harper & Row.

P.F.Drucker. (1972). *Management.* London: Heinemann.

P.F.Drucker. (1997). Innovation And Entrepreneurship- Practice And Principles. *Oxford: Elsevier*.

P.F.Drucker. (1999). *21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları.* İstanbul: Epsilon Yayınevi.

P.F.Drucker. (2002). *İnovasyon Öğretisi: İnovasyon Disiplini.* İstanbul: Mess Yayınları.

P.F.Drucker. (2003). *Yenilikçilik Disiplini.* İstanbul: MESS Yayınları.

Palmer, D., & Kaplan, S. (2007). *A Framework for Strategic Innovation.* http://www.innovationpoint.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper .pdf. adresinden alındı

Perrow, C. (1985). Organizational Analysis. *A Sociological View*. London: Tavistock.

Pervaiz, A. (1998). Culture and Climate for Innovation. *uropean Journal of Innovation Management, 1*(1).

Potts, J., & Mandeville , T. (2007). Toward an evolutionary theory of innovation and growth in the service economy. *Prometheus, 25(2)*, 147-159.

Purser, R. E., & Petranker, J. (2005). Unfreezing the Future: Exploring the Dynamic of Time in Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*(41), 182-203.

R.C.Camp. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance.*

R.L.Daft. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak.* Nobel yayınevi.

Ranganathan, C., & Dhaliwal, J. S. (2001). A survey of business process reengineering practices in Singapore. *Information & Management, 39*(10), s. 125- 134.

Rhee, Jaehoon, Park, Taekyung, & DoHyung, L. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea:Mediation of learning orientation. *Technovation, 30,* s. 65–75.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). Organizational Behavior., *15.* New Jersey.

Robey, D. (1991). *Designing Organization* (3 b.). Boston: Homewood Press.

Rouse, M. (2011). *Definition Disruptive Innovation.* http//searchcio.techtarget.com/definition/disruptive-innovation. adresinden alındı

Russell, D. (1990). Innovation In Organizations: Toward an Integrated Model. *Review of Business, 12*(2), 19-47.

S.Dani, & Diğerleri. (2006). The Implications of Organizational Culture and Trust in the working of virtual teams. *ngineering Manufacture, 220*(6), s. 951-960.

S.Daştan. (2012). *Organizasyonlarda Zaman Yönetiminin İşgörenlerin Performansına Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

S.Dolaşır. (2005). Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri. *Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Dergisi, 3*, s. 11-15.

S.Dorabjee, C.E.Lumley, & S.Cartwright. (1998). CulturInnovation and successful development of new medicines – an exploratory study of the pharmaceutical industry. *Leadership & Organization Development Journal, 19*(4), s. 199-210.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji* (3 b.). Bursa: Alfa Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji* (3 b.). Bursa: Furkan Ofset.

Sakaryalı, A. D. (2014). İnovasyon Ve Risk Sermayesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.

Santos-Vijande, M. L., & Vd. (2005). Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management*(34), s. 187– 202.

Santos-Vijandea, Marı´a, L., A´lvarezGonza´lez, & Ignacio, L. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*(27), s. 514–532.

Satı, Z. E. (2013). *İnovasyonu Yönetmede Kesitler.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Schein, & Edgar, H. (2004). Organizational Culture and Leadership. *John Wiley and Sons.* USA.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture And Leadership* (4 b.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schultz, M. (1994). On Studying Organizational Cultures: Diagnosis And Understanding. (s. 192). Berlin: Gerike GmbH.

Schumacher, W. D. (2010). *Change Management InterventionModelsCont.* Managing Barriers To Business Reengineering Success: Chapter 4b, http://www.prosci.com/ w4b.htm. adresinden alındı

Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge: Harvard University Press.

Seçilmiş,, B. Ö. (2017). *Havayolu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Kabin Ekibi Davranışlarına Etkisi: Bir Havayolu Örneği.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Siyanbola, W., Egbetokun, A., Adebowale, & Olamade, O. (2012). Innovation Systems And Capabilities İn Developingregions. *Gower Publishing Limited.* England.

Stoner, R., A, F., & Wankel, C. (1986). Management. *Printed in the United States of America.* New Jersey: PrenticeHall International Edition.

Storey, J., & Salaman, G. (2005). Managers Of Innovation: Insights Into Making Innovation Happen. Oxford: Blacwell Publishing.

Strebel, P. (1996, May-June). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, s. 86-92.

Şen, D. H. (2010). *İlaç Sektöründeki İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamaları Şirket Performansı İlişkisi ve Saha Çalışması.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, & Şerif. (2005). *Yönetim ve Organizasyon* (8 b.). Konya: Günay Ofset.

Şimşek, M. Ş., & Akın, H. B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim.* Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (6 b.). Ankara: Gazi Yayınları.

T.H.Davenport. (1993). Process Innovation: Re-Engineering Work Through Information Technology. *Harvard Business Review Press*.

T.H.Davenport, & J.E.Short. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, s. 4.

T.M.Amabile, R.Conti, H.Coon, J.Lazenby, & M.Herron. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, s. 39.

T.R.Ariyachandra, & M.N.Frolick. (2008). Critical success factors in business performance management – striving for success. *Information Systems Management, 25*(2), s. 113-120.

Tayşir, N. (2011). *Fordizmden Postfordizme Geçiş Sürecinde Ortam Koşulları ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasına Etkileri: Türkiye'de DKY Uygulamasına Geçiş Süreci Üzerine Beyaz Eşya Sanayinde Bir Araştırma.* Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tekin, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi* (3 b.). Ankara: YKY.

Tekin, M., & Ömürbek, N. (2016). *Endüstri 4.0'da Teknoloji Yönetimi* (1 b.). Konya.

Theoharakis, Vasilis, Hooley, & Graham. (2008). Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*(25), 69–79.

Thomas, R. J., & Wind, Y. J. (2013). Symbiotic Innovation: Getting The Most Out Of Collaboration. *Evolution Of Innovation Management* (s. 1-31). New York: Palgrave Macmıllan.

Tidd, & Vd. (2005). Integrating Technological. *Market & Organizational Change. 3*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). Integrating Technological, Market and Organizational Change. *3*, s. 55-292-469. New Jersey: Science and Technology Policy Research and University of Sussex John Bessant School of Management.

Tınar, M. (1990). Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El. *5*, s. 78-90. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Todd, J., & Vd. (2011). The Effects of Customer Acquisition and Retention Orientations on A Firm's Radical and Incremental Innovation Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*, 234-251.

Todnem, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management, 5*(4), s. 369 –380.

Toksöz, S. (2015). *Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini,Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma.* Doktora Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Topalian, A. (2000). The role of innovation leaders in developing long-term products. *International Journal of Innovation Management, 4*(02), s. 149-171.

Tran, T. (2008). A Conceptual Model of Learning Culture And Innovation Schema. *Competitiveness Review: An International Business Journal, 18*(3), s. 287-299.

Trott, P. (2002). Innovation Management And New Product Development. *2.* London: Prentice Hall- Pearson Education.

Tunçer, P. (2011). *Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri.* Bursa: Ekin Yayınları.

Tushman, M., & Charles, A. O. (1997). Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal. s. 29.

Türkkan, & Erdal. (2009, Mart 31). İnovasyon Kültürü. *Rekabet Günlüğü*.

Türkoğlu, M. (2008). *Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi.

Tüz, M. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı.* Bursa: Alfa Akademi Yayınları.

Tüz, M. V. (1996). Kriz Döneminde İşletme Yönetimi. Bursa: Ekin Yayınları.

U.Durna. (2002). *Yenilik Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayınevi.

Umul, U. (2018). *Kobilerde Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Bir Araştırma.* Yüksek Lisans *Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü.* İstanbul: Beta Yayınları.

Uzkurt, C. (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? Ankara Sanayi Odası Yayın Organı.

Ülgen, H. (1993). *İşletme Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları* (2 b., Cilt 258). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Ülgen, H., & Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (6 b.). Beta Yayınları.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* İstanbul: BETA Yayınları.

V.Çelik. (1998). *Okul Kültürü ve Yönetimi.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Vinuesa, L. M., & Hoque, Z. (Dü). (2011). Total quality management, nonfinancial performance measures and business performance. *An empirical study*. Afaanz Conference.

W.F.Cascio. (1993). Downsizing: What Do We Know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, s. 95-104.

Wan, D., Ong, C. H., & Lee, F. (2005). Determinants of Firm Innovation in Singapore. *Technovation, 25*(3).

Wang, Catherine, L., Ahmed, & Pervaiz, K. (2004). The Development And Validation Of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management, 7*(4).

Werkman, R. A. (2009). Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns. *Leadership & Organization Development Journal, 30*(17), s. 664- 684.

Wilkinson, R. (1991). Reengineering: Industrial engineering in action. *23*, s. 9-47. Industrial Engineering.

Williams, R. (1993). *Kültür.* (S. Aydın, Çev.) Ankara: İmge Kitabevi.

www.kobigirisim.net/2013/07/inovasyon-isbirligi-iliskisi.html. (2013). 2022 tarihinde alındı

Yahyagil, & Y, M. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 47*, 53-76.

Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi* (1 b.). Ankara: Nobel Kitabevi.

Yamen, M. (2010). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü .

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayınları.

Yenigürbüz, S. (2017). *Örgütsel Bağlılık Değişime Direnç İlişkisi Ve Örgütsel Bağlılığın Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı.

Yıldız, H., & Çobanoğlu, S. (2016). Amaçlarla Yönetim: Türk Kamu Yönetimindeki Bağlantılar. *Research Journal of Business and Management, 3*(2).

Yılmaz, M. (2007). İlk 500'de Faaliyet Gösteren Konya'daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açıları, Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Yüksek Lisans Tezi*.

Yorgancılar, F. N. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(21), s. 333-360.

Yüksel, Ö. (2001). Yönetim ve Fonksiyonları. *Yönetim ve Organizasyon.* içinde Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Yüksel, Ö. (2003). *Girişimciler İçin Firma Yönetimi.* (T. Durukan, Dü.) Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6 b.). Ankara: Gazi Kitabevi Yayıncılık.

Zengingelebi, Ö. (2013). *Lojistik Dış Kaynak Kullanımının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkisi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Ek-1: Anket Soruları

SN	ANKET SORULARI
1	Organizasyonumuzda çalışanlar ve yöneticiler arasında güçlü bir iletişim vardır.
2	Organizasyondaki yöneticiler çalışanları her konuda dinler ve çalışanları sürecin parçası olmaları konusunda destekler.
3	Şirkete ilişkin konuları yöneticiler ile rahatlıkla konuşabiliriz.
4	İşletmedeki herkes, "biz kimiz", "işimiz ne" ve "uzun dönemli amaçlarımız nedir" gibi soruları cevaplayabilir.
5	Organizasyondaki tüm iş birimleri şirketin vizyonu hakkında net bilgi sahibidirler.
6	Organizasyondaki yöneticiler çalışanlarına şirketin vizyon ve hedefleri ile ilgili düzenli bilgilendirmede bulunurlar.
7	Organizasyondaki tüm çalışanları şirketin yeni ürün ve hizmetlerinin oluşturulması sürecine etkin olarak katılabilir ve önerileri ile bu süreci destekleyebilirler.
8	Rekabet avantajı sağlayacak ürün ve hizmetler ile ilgili konsantrasyon şirketimizde ön plandadır.
9	Organizasyonun hedef ve stratejileri müşteri beklentileri ile uyumludur ve yeni ihtiyaçlara yönelik sürekli güncelleme şirketin temel prensiplerindendir.
10	Müşteri ve tüketicilerin geri bildirimleri düzenli olarak alınır ve bu besleme yeni ürün ve hizmet oluşumuna girdi sağlar.
11	Müşteri ve tüketicilerin alınan hizmet ve ürünlere karşı memnuniyet düzeyleri düzenli olarak ölçülür.
12	Pazarda rakiplerin davranışları düzenli olarak takip edilir ve yıkıcı rekabete konu adımlar için hızlı aksiyonlar ile karşılık verilir.

13	Şirketin karar alıcı noktasındaki yönetim seviyesi pazar ve rakip stratejilerini düzenli olarak değerlendirir ve yeni strateji üretmede etkin rol alır.
14	Pazarda rakiplerin yeni ürün ve hizmetlerini düzenli olarak takip eder ve tüketici tarafındaki etkileri incelenir.
15	Şirketimizde belirsizliğin aynı zamanda bir fırsat olabileceğine dair genel bir kanaat bulunur.
16	Organizasyonumuzda yeni ürün veya süreçler ile ilgili yaşanılan başarısızlıklar bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilir.
17	Organizasyonumuzdaki yöneticiler hata ve kusurların ders alma ve gelişme konusunda bir öğreti olduğunu düşünür.
18	Organizasyondaki tüm çalışanlar yeni ürün ve hizmetlerin oluşumunda yetki ve sorumluluk sahibidir.
19	Ürünlerimiz rakip ürünler ile karşılaştırıldığında daha üstündür.
20	Ürün ve hizmetlerimizin müşteri ve tüketicilerimizin beklentilerini karşılamadaki kabiliyeti oldukça yüksektir.
21	Pazara sunduğumuz ürün ve hizmetlerin fiyat ve fayda ilişkisi her zaman tutarlıdır.
22	Ürün ve hizmetlerimizin müşteri-tüketici tarafındaki teknolojik alt yapısı ve gelişmişlik düzeyi algı olarak her zaman yüksektir.
23	Yeni ürünleri pazara sunma ve pazarda tutunma stratejisi olarak şirketimizin adımları tutarlıdır.
24	Ürünlerimizin inovasyon yeteneği ve problemlere çözüm özellikleri müşteri tarafındaki beklentiyi karşılar.
25	Yeni bir ürünü başarılı bir şekilde oluşturmada firmamızın pazar yetenekleri oldukça iyidir.
26	Pazarda yeni ürün lansmanı ve yeni trendlerin pazara sunulmasında şirketimizin hız ve esnekliği oldukça iyidir ve tatmin edici düzeydedir.
27	Firmamızda İnsan Kaynakları departmanının yeni ürün geliştirmeye olan bağlılığı oldukça iyidir.

28	Firmamızda Ar-Ge departmanının yeni ürün geliştirme konusundaki kararlılığı oldukça iyidir.
29	Yeni ürün geliştirme süreçlerinde şirketimizin yol haritası nettir ve politika-prosedürler ile kayıt altına alınmıştır.
30	Firmamızın üretim öncesi faaliyetleri(fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz vb.) gerçekleştirmedeki yeterlilik düzeyi/yeteneği oldukça iyidir.
31	Şirketimizin pazarlama faaliyetlerinde gösterdiği yenilikçi yaklaşım ve müşteri-tüketici tarafındaki olumlu algısı yüksektir.
32	Yeni teknolojilerin kullanımı ve teknolojinin iş süreçlerinin bir parçası haline getirilmesi konusunda şirketimizin duyarlılığı yüksektir.
33	Ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasındaki inovatif yaklaşımlar ve müşteri beklentilerindeki anlık değişimlere verilen cevaplar yönüyle şirketimizin esneklik ve duyarlılık kabiliyeti yüksektir.
34	Yeni ürün oluşturma sürecinde fikirden ürünün pazara sunulmasına kadarki zaman periyodunda şirketimiz rakiplere nazaran oldukça kabiliyetlidir.
35	Şirketimizin dünyadaki yeni gelişmelere ve değişen iş koşullarına adaptasyon düzeyi oldukça yüksektir.
36	Yeni ürün ve hizmetlerin oluşumu sürecinde şirketin tüm iş birimlerinin sürece dahil olmaları ve yeni ürün oluşumuna katkı sağlama potansiyelleri yüksektir.
37	Şirketimizde karar alma süreçlerinde bulunan yöneticilerin yeni ürün oluşturma aşamalarına sağladıkları katkı yüksektir ve sürekli destekleyici konumdadırlar.
38	Yeni ürün ve hizmetlerin oluşumu sürecinde rekabetin gerekliliklerine uygun aksiyon alma ve strateji üretme konusunda şirketimizin karar alma mekanizmaları etkindir.
39	Müşteri ve tüketicilerimizin değişen koşullara paralel olarak ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması konusunda şirketimizin alt yapı ve iş modeli oldukça verimlidir.
40	Geliştirilen yeni ürünler ve farklı hizmet alanları müşterilerimize farklı deneyimler sundu.
41	Geliştirilen yenilikçi ürünler ve farklılaşan hizmet kanalları müşterilerimiz tarafından ilgili ile karşılanır ve yenilikçi bulunur.
42	Sektör düzeyinde ortaya çıkan yeni ürün ve hizmetlerimiz oldukça rekabetçidir.

43	Geliştirilen yeni ürünler ve memnuniyet odaklı hizmet yaklaşımı sektöre ilham verir.
44	Geçmiş 3 yıla bakıldığında organizasyonumuz rakiplerinden çok daha ileri yenilikçi ürünleri pazara sundu.
45	Şirket süreçlerine dair konularda karşılaşılan problemleri alternatif çözüm yöntemleri ile hızlıca sonuçlandırırız.
46	Organizasyonumuza ait iş süreçlerimizi ve metodolojilerimizi yeniler, sürekli değişim ve gelişime tabi tutarız.
47	Şirketimiz geçmiş 3 yıllık dönemde yeni ve farklı iş sistemlerini kurum bünyesine kazandırmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Merve ELİFOĞLU

Eğitim

Lisans 2014 Beykent Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü

İş/İstihdam (Varsa)

2022 Planlama Uzmanı