

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME,
YÖNETİM İNOVASYONU VE YENİ ÜRÜN
GELİŞTİRME PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

**DİLEK KARACA
16713009**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. CEMAL ZEHİR**

**İSTANBUL
2021**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME,
YÖNETİM İNOVASYONU VE YENİ ÜRÜN
GELİŞTİRME PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

**DİLEK KARACA
16713009
ORCID NO: 0000-0002-3411-0852**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. CEMAL ZEHİR**

**İSTANBUL
2021**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME,
YÖNETİM İNOVASYONU VE YENİ ÜRÜN
GELİŞTİRME PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

**DİLEK KARACA
16713009**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 20.01.2021

Tezin Savunulduğu Tarih: 11.01.2021

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çekme~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Cemal Zehir	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Halit Keskin	
	: Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu	
	: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide Özgeldi	
	: Dr. Öğr. Üyesi Öznur Gülen Ertosun	

**İSTANBUL
OCAK 2021**

ÖZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, YÖNETİM İNOVASYONU VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Dilek Karaca

Ocak, 2021

Kültür, insan bilincinin en derinlerindeki değer, inanç ve düşünce biçimleri olarak ifade edilen, insanın çevreyle girdiği etkileşimde ona yön veren ve girdi sağlayan geniş kapsamlı öngörüler şeklinde tezahür etmektedir. Kültürün örgütsel seviyedeki yapılanması da örgütün her türlü davranışını etkileyen, ona yön veren inanç, değer ve ideolojik düşünce şemalarını içine alan örgüt kültürünü oluşturur. Örgütün sahip olduğu kültür, yönetim literatüründe kaynak tabanlı anlayış kapsamında çevrenin dinamik doğasına uyum sağlamak ve rekabet avantajı kazanmak için sürekli öğrenen, bu örgütsel öğrenme eylemi sonucunda inovasyonu gerçekleştirerek, yeni ürün geliştirme performansını arttırmayı hedefleyen örgütler için oldukça önemli stratejik bir araç olarak görülmektedir. Bununla birlikte etkili bir öğrenmenin ancak güçlü bir öğrenme yönelimli kültüre ve yenilikçi yönetim anlayışına sahip örgütlerde gerçekleşmesi, kültürün örgütler için önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, bu araştırmada örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisi irdelenerek, örgütün örgütsel öğrenme faaliyetine, yönetim inovasyonuna ve yeni ürün geliştirme performansına temel teşkil eden örgüt kültürü türlerinin rekabetçi model analizi ve moderatör etkisi ele alınmaktadır.

Araştırma, belirli bir kültüre sahip, yeni ürün geliştirmeyi hedefleyen 234 işletme örgütünden anket yöntemi ile toplanan verilerin istatistikî analizine dayanmaktadır. Araştırmanın varsayılan hipotezleri Yapısal Eşitlik Modellemesi ile test edilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre; a) örgütsel öğrenmenin yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ile pozitif ilişkili olduğu, b) örgütsel öğrenme ile yeni ürün geliştirme ilişkisinde yönetim inovasyonunun aracı etkiye sahip olduğu, c) örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinin örgüt kültürü türüne göre değişiklik gösterdiği, d) pazar ve adokrasi kültürünün klan ve hiyerarşi kültürüne göre örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde daha fazla destekleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Örgütsel Öğrenme, Yönetim İnovasyonu, Yeni Ürün Geliştirme Performansı.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL LEARNING, MANAGEMENT INNOVATION AND NEW PRODUCT DEVELOPMENT PERFORMANCE

Dilek Karaca

January, 2021

Culture manifests in the form of detailed predictions which are articulated in the deepest parts of human consciousness as principles, beliefs and ways of thinking that direct and provide input into human interaction with the environment. It forms the organizational culture in the structuring of culture at the organizational level which includes the beliefs, values and ideological thinking schemes which affect and guide the organization's behavior of all kinds. Organizational culture is seen as a very valuable strategic tool for organizations that are continuously learning to adapt to the changing nature of the market and gain competitive advantage within the framework of resource-based understanding in management literature, and seek to enhance their new product development performance efficiency by recognizing creativity as a result of this organization. At the same time, the fact that effective learning occurs only in organizations that have a strong learning-oriented culture and an innovative management approach demonstrates the importance of culture for organizations. In this context, this study first examines the relationship between organizational learning, management innovation and new product development performance, and the moderator effect of the organizational culture, which is the basis for the organizational learning activity, management innovation and new product development performance of the organization.

The research is based on the statistical analysis of data collected by survey method from 234 organizations that have a specific culture and aim to develop new products. The assumed hypotheses of the research were tested by Structural Equation Modeling.

The results show that; a) organizational learning is positively related to management innovation and new product development performance b) management innovation mediated the relationship between organizational learning and new product development performance c) new product development performance show differences according to the type of organizational culture d) in the relationship between organizational learning, management innovation and new product development performance, it has been observed that the market and adhocracy culture has a more supportive harmonious effect than the culture of clan and hierarchy.

Key Words: Organizational Culture, Organizational Learning, Management Innovation, New Product Development Performance.

ÖN SÖZ

Doktora eğitimime başladığım günden bu zamana kadar, alanım adına sayısız bilgi öğrenmeme vesile olan, tecrübelerini ve önerilerini samimiyetle benimle paylaşan, her zaman beni destekleyen, akademik bakış açısı kazanmamın her daim önünü açan çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Cemal Zehir'e en derin şükranlarımı sunuyorum.

Lisans eğitimimde tanıştığım, her konuda yoluma ışık olan, sevgi ve şefkatiyle beni kucaklayan, hayata dair birçok konuda kendisini örnek aldığım kıymetli hocam Prof. Dr. Melek Akgün'e ve yüksek lisans tezimi birlikte çalıştığım, yetişmemde sayısız katkıları olan değerli hocam Prof. Dr. Esin Can'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Dersine katılarak bilgisinden ve tecrübesinden istifade etmekten zevk aldığım, kendine has anlatımıyla farklı anlayışlar kazanmamı sağlayan, bana özgürce eleştirme gücü aşıl原因an saygıdeğer hocam Prof. Dr. Halit Keskin'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Akademik fikir ve önerileri ile tez ilerleme sürecime değerli katkılarda bulunan sayın hocam Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu'na ve tez sürecim boyunca bana gösterdiği hoşgörü ve desteğinin yanında koşulsuz sevgi anlayışı için değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Mürşide Özgeldi'ye teşekkürlerimi sunuyorum. Tez çalışmamda bilgi alış verişinde bulunduğum, araştırma yöntemi kapsamında yardımlarını benden esirgemeyen, kıymetli arkadaşım Arş. Gör. Mahmut Bilgetürk'e teşekkür ediyorum.

Her zaman yanımda olan, beni yetiştiren ve bu günlere gelmeme vesile olan biricik anneme, doktora sürecim boyunca sabırla beni destekleyen saygıdeğer babama, varlıkları ile bana güç veren ağabeylerim ve büyük bir aile olabilmemize vesile olan değerli eşleri yengelerime en derin sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunuyorum. Halaları olmaktan gurur duyduğum ailemizin en genç üyelerine bana umut oldukları için minnettarım.

İstanbul; Aralık, 2020

Dilek Karaca

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
KISALTMALAR DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	7
2.1. Örgüt Kültürü ve Stratejik Yönetim Anlayışı	18
2.2. Örgüt Kültürünün Yönetim ve Örgüt Teorisi Bağlamı	26
2.3. Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Engeller.....	30
2.4. Örgüt Kültürü Tipleri	31
3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENME YÖNELİMİ.....	44
4. İNOVASYON TÜRLERİ VE YÖNETİM İNOVASYONU.....	51
5. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI.....	59
5.1. Yeni Ürün Geliştirme Pazar ve Finansal Performansı.....	59
6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, YÖNETİM İNOVASYONU VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN TEORİK ALT YAPISI, HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA MODELİ.....	65
6.1. Teorik Alt Yapı, Hipotezler ve Araştırma Modeli	65
7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, YÖNETİM İNOVASYONU VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ VE UYGULAMASI.....	76
7.1. Araştırma Amacı ve Önemi	76
7.2. Araştırmanın Yöntemi.....	77
7.3. Araştırmanın Örneklemi ve Analiz Birimi.....	77

7.4. Araştırmanın Veri toplama Yöntemi.....	78
7.5. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekler	78
7.6. Çalışanlara ve Örgütlere Ait Demografik Veriler	81
7.7. Analiz ve Bulgular	82
7.7.1. Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi	83
7.7.2. Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Analizi	90
7.7.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi	93
7.7.3.1. Doğrudan ve Dolaylı İlişki Hipotezlerinin Testi.....	93
7.7.3.2. Rekabetçi Model Analizi (Research Competing Model).....	96
7.7.3.3. Moderatör İlişkiler	100
8. SONUÇ, DEĞERLENDİRME, ÖNERİLER VE KISITLAR.....	102
8.1. Sonuç ve Değerlendirme	102
8.2. Yöneticilere Tavsiyeler	108
8.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler	109
KAYNAKÇA	111
EKLER.....	135
ÖZ GEÇMİŞ.....	143

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Araştırmanın Ölçekleri	80
Tablo 2: Çalışanların Demografik Özellikleri.....	81
Tablo 3: Örgütlerin Demografik Özellikleri	82
Tablo 4: Keşifsel Faktör Analizi	84
Tablo 5: Doğrulamalı Faktör Analizi	86
Tablo 6: Korelasyonlar ve Geçerlilik, Güvenilirlik Değerleri	92
Tablo 7: Doğrudan İlişki Hipotezlerinin Test Edilmesi	93
Tablo 8: Aracı İlişki Testi	95
Tablo 9: Rekabetçi Model Analizi Uyum Değerleri	97
Tablo 10: Pazar Kültürü Moderatör İlişki Testi	101
Tablo 11: Adokrazi Kültürü Moderatör İlişki Testi	101

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Rekabetçi Değerler Modeli ve Örgüt Yapıları	41
Şekil 2: Araştırma Modeli	75
Şekil 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	89
Şekil 4: Doğrudan ve Dolaylı İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli	96
Şekil 5: Pazar Kültürünün Yapısal Uyum Modeli.....	98
Şekil 6: Adokrasi Kültürünün Yapısal Uyum Modeli	99
Şekil 7: Hiyerarşi Kültürünün Yapısal Uyum Modeli.....	98
Şekil 8: Klan Kültürünün Yapısal Uyum Modeli.....	99
Şekil 9: Nihai Araştırma Modeli	101

KISALTMALAR DİZİNİ

AMOS	: Moment Yapıların Analizi (Analysis of Moment Structures)
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
AVE	: Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
CR	: Birleşik Güvenirlilik (Composite Relability)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
EFQM	: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (Europe Foundation Quality Management)
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer Olkin
NPD	: Yeni Ürün Geliştirme (New Product Development)
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organization for Economic Co- operation and Development)
SPSS	: Sosyal Bilimler için İstatistik Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
SSCI	: Sosyal Bilimler Atıf İndeksi (Social Science Cittance Index)
TDK	: Türk Dil Kurumu
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Örgütü (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization)
YÜG	: Yeni Ürün Geliştirme

1. GİRİŞ

Yönetim alanında kültür, örgütün paylaşım sistemi içinde yorumlanan, anlaşılır hale gelen, içsel ve çevresel etkilerle şekillendiği varsayılan bir anlamlardırma modeli olarak (Schein, 2010) sistem yaklaşımı ile birlikte değerlendirilmeye başlanmış bir olgudur (Smircich, 1983). Örgütler için kültür hakkındaki teorik argümanlar, zaman içinde stratejik yönetimin temelinde gelişen durumsallık teorisi, kaynak bağımlılığı, kurumsallaşma teorisi, kaynak temelli görüş, bilgi temelli teori ve dinamik yetenekler gibi yaklaşımlar çerçevesinde şekillenmektedir. Bu yaklaşımlar temelinde geliştirilen yönetim stratejileri farklı örgüt yapılarının oluşumuna yol açmıştır. İlk zamanlar kültür bu örgütsel yapıları anlamayı sağlayan durumsal bir faktör niteliğinde ifade edilirken (Daft, 2008) daha sonra kaynak temelli görüş kapsamında örgüte değer katan stratejilerin belirlenmesine ve uygulanmasına katkı sağlayan örgütsel kaynak şeklinde ifade edilmiştir (Hafeez, Zhang, Malak, 2002).

Yapılan birçok araştırmada küresel anlamda yüksek başarı elde etmiş ve ortalamanın üstünde gelirlere sahip, son yılların ürünü olan örgütlerin kişisel değerleri ve inançlarını içine alan kültürlerini stratejik bir kaynak olarak önemsedikleri ortaya çıkmıştır. Bu örgütlerin başarılarının temel unsuru olarak oluşturdukları ve etkin yönettikleri örgüt kültürleri gösterilmektedir. Sahip oldukları kültürleri sayesinde rekabet avantajı elde ederek, kültürü stratejik rekabet unsuru olarak değerlendirmişlerdir (Cameron, Quinn, 2006; Barney, 1986). Kaynak temelli görüş kapsamında ele alınan örgütsel kaynak, faaliyet alanına bağlı olarak etkin şekilde ve strateji ile uyumlu kullanılması sonucu örgüt içinde yeteneğe dönüşür (Teece, Pisano, Shuen, 1997). Aynı anlayış bağlamında kültür ise örgüte yapı olarak yansır. Örgüt kültürü türleri aynı zamanda örgüt yapıları olarak nitelendirmektedir (Cameron, Quinn, 2006). Bu kaynak ve strateji uyumu anlayışı; iç ve dış etkileşimle davranışların içine gömülü karmaşık bir normlar ve değerler sistemi olarak nitelendirilen örgüt kültürünün (Schein, 2010) stratejik yönetim anlayışına etki eden aynı zamanda rekabet avantajı yaratan ve örgütsel kaynak olarak değerlendirilen bağımsız bir değişken şeklinde ele alınmasını sağlamıştır (Smircich, 1983; Barney,

1986). Diğer taraftan örgütün davranışına yön veren, bilinç dışı bir olgu olması özelliğinin (Schein, 2010) tanımlanarak bilince aktarılması sonucunda örgüt davranışının temelindeki kültürel unsurların görünür hale gelmesi ile değişim aracı olma yönünde kullanılmaya başlanmıştır (Cameron, Quinn, 2006).

Örgütlerin değişime ayak uydurarak uzun dönem yaşamlarını devam ettirebilmeleri için stratejilerini belirlemeden önce kültürlerini doğru bir şekilde tanımlamaları gerekmektedir. Yapılan araştırmalar örgüt kültürünü tanımlamadan uygulanan örgütsel değişim girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlandığını göstermektedir. Çünkü örgütün temel yapı taşı olan kültürünü meydana getiren düşünce şekilleri, yönetim türleri, paradigmaları, inançları, değerleri ve normları aynı kaldığı sürece performansının gelişmesine yönelik çabaların yetersiz kaldığı görülmüştür (Cameron, 1998; Cameron, Freeman, Misha, 1991; Cameron, Freeman, 1991). Diğer bir ifade ile örgütlerin nasıl bir kültüre sahip olduğunu bilmeden stratejik kararlar almalarının geleceklerini tehdit ettiği belirtilmektedir. Çünkü kültürün desteklemediği bir sistem ya da politika örgüte uzun vadede fayda sağlayamamaktadır. Bu yüzden örgütlerin kültürleri ile stratejik yönelimlerinin uyumuna dikkat çekilmektedir. Örgütün en temel stratejik amacı olan sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama bağlamında değişime ayak uydurmak sadece etkili strateji geliştirmekle sağlanamazken, kültüre uygun olmayan stratejinin örgütü başarısızlığa götürdüğü vurgulanmaktadır (Kotter, Heskett, 2008). Bu nedenle örgütlerin uzun dönem yaşamlarını devam ettirebilmesi için örgütsel değişime ayak uydurma bağlamında kültürün dikkat çekici etkileri önem arz etmektedir.

Cameron ve Quinn (2017) örgüte bilinçli yön vermek, örgütün davranışının altında yatan anlamları keşfetmek ve stratejik kararların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamada örgüt kültürünün doğru değerlendirilmesi gerektiğini önermektedirler. Kültürü örgütün sahip olduğu kendine has özellikleri ve örgütün kendiliği olarak tanımlar ve bu özelliklerin değiştirilebileceğini savunur. Bu tanımlardan hareketle Cameron ve Quinn 1999’ da Quinn ve Rohbourg (1983) ‘un geliştirdiği rekabetçi değerler modeli kapsamında, örgüt kültürünün incelenebileceği, örgüt kültürleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılabileceği ve değiştirilebileceğini varsaydığı örgüt kültürü değerlendirme ölçeğini geliştirmişlerdir. Bu ölçek örgütlere kültürlerini anlamlandırması konusunda yardımcı olmaktadır. Quin ve Cameron (1999)’ın örgüt kültürü modelinde, bir eksenin karşılıklı uçlarında çevrenin dinamizmi ve

durağanlığı, onu kesen diğer eksenin uçlarında ise örgüt içi ve örgüt dışı odaklılık boyutları yer almaktadır. Bu eksenlerin kesişiminden oluşan dört farklı kültür türü hiyerarşi, pazar, klan ve adokrazi kültürüdür (Cameron, Quinn, 2017).

Literatürde kültürel güç, kültürel uyum ve kültür tipi boyutları temelinde birçok örgüt kültürü türlerine rastlanmaktadır (Quinn, Cameron 2006; Denison, Mishra, 1995; Santoro, Gopalakrishnan, 2000; Denison, Spreitzer 1991 Kotter, Heskett, 2008). Bu tez çalışmasında Quinn ve Cameron (2006)'nın tüm bu boyutları kapsayıcı özelliğe sahip örgüt kültürü modeli değerlendirilmektedir. Bununla birlikte modelin bilgi temelli teori ve kaynak tabanlı görüş kapsamında gelişen örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme ilişkileri üzerindeki etkileri ele alınmaktadır.

Örgütler çevrelerinden aldıkları bilgileri yorumlayan sosyal sistemler olarak tanımlanır. Hayatta kalabilmek için birçok çevresel değişken hakkında bilgi toplarlar ve bu bilgi temelinde davranışlarını ve kararlarını düzenleyerek öğrenme eylemini tamamlarlar. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin önemli aşamasından biri, paylaşılan anlamı geliştirmek yani elde ettiği bilgilerle ortak bir anlam inşa etmek şeklinde tanımlanır (Daft, Weick, 1984). Kültür ise en basit kavramsal düzeyde paylaşılan ortak öğrenme çıktısıdır (Schein, 2010). Örgütler de örgütsel öğrenme faaliyeti ile bu çıktıyı yani kültürü paylaşım sistemi içinde yorumlayan ve anlaşılır hale getiren topluluklar şeklinde ifade edilirler. Yani öğrenmenin temelinde kültürel unsurlarla oluşan bu sistem yer almaktadır ve örgütlerde kültürel anlamda oluşan bu paylaşım sistemi, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır (Cook, Yanow, 1993). Çünkü kültür insanın zihni evrenini oluşturur, zihnin gelişmediği bir toplumda kültür gelişmez, kültür gelişmezse öğrenme yavaşlar. Öğrenme gelişmiş bir zihinde daha etkili gerçekleşir. Buradan hareketle öğrenmenin gelişmiş bir kültürel zeminde daha kolay ve hızlı olacağı belirtilebilir. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin kültür boyutu önem arz etmektedir.

Örgütsel öğrenme birbiri ile bütünlük gösteren yönelimlerin sonucunda oluşmaktadır (Hult, Ferrell 1997). Bu yönelimler; sistem, takım, öğrenme ve hafıza yönelimi olarak sıralanmaktadır. Bunlardan öğrenme yönelimi örgütsel öğrenmenin temelinde bir yönelim olarak görülür ve kültürel bir boyut olduğu varsayılır (Hult, Snow, Kandemir, 2003). Aynı zamanda temel bir stratejik yönelim şeklinde ele alınırken pazar yönelimli öğrenmeden farklı olarak örgütün kendi kültürü ile ilişkili

davranışları, anlayışları ve değerlerini içine alır (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002). Bu yüzden örgütsel öğrenmenin bir boyutu olan öğrenme yönelimi kültürel bir anlayış olarak değerlendirilir. Calantone, Cavusgil, Zhao, (2002) ve Panayides, (2007) öğrenme yönelimi boyutlarını öğrenmeye bağlılık, ortak vizyon oluşturma, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı olarak tanımlar ve mevcut örgüt içi kültürden gelen değerlerden oluştuğunu vurgular. Bu durumu Popper ve Lipshitz (2000) etkili ve devamlı bir örgütsel öğrenmenin; öğrenmeye bağlı, geçerli bilginin olduğu, şeffaflık, sorun odaklılık ve hesap verilebilirlik ilkeleri olan bir öğrenme kültürüne sahip örgütlerde gelişebileceğini vurgulamaktadır. Buna ek olarak öğrenmenin; uzman çalışanların olduğu, doğru pazar analizi yapılan ve öğrenerek sürekli yenilik anlayışı içinde olan güçlü yönetim uygulamaları ile arttırılabileceğini ileri sürmektedir. Bu öğrenme kültürü ile entegre olmuş öğrenme sistemi olan örgütlerin örgütsel öğrenmeyi daha etkin gerçekleştirdiği ortaya çıkarılmıştır (Lipshitz, Popper, Friedman, 2002). Örgütsel öğrenme, öğrenme yönelimi anlayışı geliştirmek için önemli bir araç olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel öğrenme faaliyeti, bünyesindeki sistem, takım, öğrenme ve ortak hafıza unsurlarının örgütün kültüründeki öğrenmeye olan bağlılığı ile gerçekleşmektedir (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002). Uygun kültürel zeminin desteği ile gerçekleşen bu etkin öğrenme faaliyeti sonucu örgütte son yılların rekabet aracı olan inovasyon gerçekleşmektedir (Porter, 1990).

İnovasyon örgütte yeni ürün veya hizmet, yeni süreç teknolojileri, yeni örgütsel yapı ve yeni ilişkiler gibi birçok yenilik oluşumunu kapsayan bir süreçtir (Damanpour, 1996). İnovasyon bir örgütün ürünlerinde, hizmetlerinde, yönetim usullerinde, üretim dağıtım yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir. Bunlar da sırasıyla ürün inovasyonu, hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon, yönetim inovasyonu ve pazarlama inovasyonu olarak adlandırılır (Elçi, 2007). Başka bir ifade ile inovasyon, keşfedilmemiş olanı bulmayı değil, değer yaratma süreçlerini keşfetmeyi hedefler. Sürekliliği olan bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Son yüzyılda gelişen teknolojinin, değişen müşteri beklentilerinin, bilgiye ve teknolojiye kolaylıkla erişen rakiplerin inovasyonu taklit etme hızları düşünüldüğünde tek bir inovasyonla elde edilen rekabet avantajının riskli olduğu ve sürdürülebilir olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, inovasyonun sürekli bir faaliyet halini alarak örgüt kültürüyle özdeşleştirilmesi gerekmektedir

(Kırım, 2005). Örgütün inovasyon yapabilmesi ve bunun performans çıktılarına etki etmesi için örgütün kültüründe yenilikçi anlayışının olması zorunluluk arz etmektedir. Diğer bir ifade ile bir örgütün inovasyon yapabilmesi, destekleyeci kültürel zeminde, çalışanların yeni davranışlar geliştirerek öğrenmelerini kolaylaştırabilmesi ile ölçülmektedir (Hurley, Hult, Knight, 2005). Böylece örgüt kültürünün; örgütün yenilikçi ürün performansına etki ettiği ortaya çıkmaktadır (Hurley, Hult, Knight, 2005). Bu durum daha çok yönetimin benimsediği yenilik anlayışı kapsamında geliştirdiği yönetim inovasyonları bağlamında tüm örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır (Hamel, Green, 2015). Böylece etkili üretim yapmayı hedefleyen küçük ya da büyük ölçekli örgütlerin yenilikçilik kültürünü tüm sistemlerine nüfuz ettirdikleri seviyede amaçlarına ulaşabileceği öne sürülmektedir (OECD, 2015).

Örgüt kültürünün niteliği etkili örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde ve yönetim inovasyonu yapılabilmesinde önemli bir faktör olması nedeniyle yeni ürün geliştirme performansına etki etmektedir. Örgütün yeni ürün geliştirmesinin arkasında yatan örgüt kültürünün kaynakların kullanım hassasiyetinin ve yeni ürün geliştirmek için oluşturulacak takımların niteliği gibi yeni ürün geliştirmenin başarısını doğrudan etkileyeceği belirtilmektedir (Bobrow, 1997; Hurley, Hult, Knight, 2005).

Hult, Hurley ve Knight (2004) örgütlerin yeni ürün, süreç ve hizmet geliştirmesi için kaynaklarını yönlendirerek rekabet avantajı elde ettiklerini ve performanslarını geliştirdiklerini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Damanpour (1991) da örgüt kaynaklarının yenilikçilik performansının iyileştirilmesi ile arasında köprü olduğunu belirtmektedir ve yenilikçiliğin örgütün kaynaklarının doğru kullanılması sonucu olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Kaynakların yenilik performansına yol açtığı görüşü, kültürün de bir kaynak olarak inovasyona ve yeni ürün geliştirmeye olanak sağladığını kanıtlamaktadır. Diğer taraftan Olivera, Argote (1999) ve Despande, Webstar (1989) öğrenme yönelimli bir örgüt kültürü ile yeni ürün geliştirme başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Aslında öğrenme yöneliminin bütün boyutları yeni ürün geliştirmeye bağlı, benzer vizyonu paylaştığı ve yeni bulgulara açık fikirli olduğu bir örgüt kültürünü tanımlamaktadır (Awwad, Akroush, 2016). Bu nedenle, örgütsel öğrenmenin önemli bir parçası olarak görülen yeni ürün geliştirme süreçleri örgütlerin yeni ürünler tasarlamak ve bunları pazara sunmak için kullandıkları prosedür ve yöntemlerdir (Miller, 2008). Bundan dolayı öğrenmenin

doğru kültürel zeminde gerçekleşmesi ile inovasyonu sürdürülebilir kılması ciddi rekabet ortamında olan örgütler için gereklilik arz etmektedir.

Yukarıda özetlenen bütün parametreler doğrultusunda bu tez çalışmasının amacı, örgüt kültürünün örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme ilişkisindeki düzenleyici rolünü ortaya çıkarmaktır. Öncelikle çalışmada örgüt kültürü türlerinin model üzerindeki uyumlu destekleyici etkileri araştırılmaktadır. Başka bir ifade ile örgüt kültürünün örgütsel öğrenme ve örgütteki birçok inovasyona temel teşkil eden yönetim inovasyonu ile birlikte yeni ürün geliştirme olgusuna nasıl yön verdiğini ele almaktır. Bu anlamda literatürde Türkiye özelinde örgütler üzerinde bu kavramları bu şekilde ele alan yeterli düzeyde çalışma yer almamaktadır.

Tüm bu faktörler bağlamında değerlendirildiğinde; örgüt kültürünün örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu, yeni ürün geliştirme pazar ve finansal performansı ile ilişkileri araştırılmaya değer görülmüştür ve dolayısıyla çalışmanın önemi, örgüt kültürünün örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisindeki etkilerini ortaya koyarak öğrenme yönelimli bir anlayış benimseyip inovasyon ve yeni ürün geliştirme performanslarını arttırmak isteyen örgütlere ve akademik literatüre deneysel veriler ışığında katkı sağlayacak olmasıdır.

Bu gerekçeler doğrultusunda bu tez çalışması sekiz bölümden oluşmaktadır. Genel bir açıklamanın yer aldığı giriş bölümünden sonraki ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümlerde çalışmada ele alınan örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme kavramlarına ilişkin detaylı bir teorik alt yapı bilgisi verilmektedir. Konu başlığı altında kavram tanımları ele alınmakta, kavramların temellendiği ve ilişkili olduğu teoriler varsayılan paradigmlar ışığında açıklanmaktadır. Altınca bölümde kavramlar arası ilişkiler incelenmiş, kavramların birbiri ile ilişkilerini destekleyen teorik alt yapısı temelinde araştırmanın hipotezleri sunulmuştur. Yedinci bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve metodolojisi ele alınmakta, 234 örgütten alınan 661 orta ve üst düzey çalışan verilerine dayanan istatistikî analizler bulunmaktadır. Bu bölümde çalışmaya dair demografik özellikler özetlenmiş, toplanan verilerin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri yapılmış, geliştirilen hipotezler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Sekizinci bölümde değerlendirme ve sonuç kısmı yer almaktadır. Bu kısımda sonuçlar yorumlanmış, araştırmacılar ve yöneticiler için öneriler sunulmuştur.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürüne geçmeden önce kültür kavramını tanımlamak fayda sağlayacaktır. Tarihte ilk kültür tanımlarını toplumların toprak, tarım ve ekin terimleri ile açıkladığı görülmektedir (Özlem, 2000). Daha sonraları kültüre değer, inanç, norm gibi soyut kavramlar yüklenmiş ve insanla etkileşime geçen her şeyde kültürün izleri aranmıştır (Güvenç, 2002).

Kültür olgusu bilimsel olarak ilk antropologlar tarafından kavramsallaştırılmaya başlanmıştır. Antropologların sosyal bilimleri doğa bilimlerinden ayırt etmek için insanlarla hayvanlar arasındaki farklılıkları incelemesi ile kültür tanımları ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile kültürün ontolojisine ve epistemolojisine dair insanın ve insan topluluklarının özellikleri ele alınmıştır. Bu bağlamda antropolog Edward Tylor (1958'den aktaran Hatch, Cunliffe, 2006; Çukur, 2007) kültürü; bir insanın içinde bulunduğu topluluğun ögesi olarak edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk vb. yeteneklerinin karmaşık bir bütünü olarak tanımlamıştır (Hatch, Cunliffe, 2006; Çukur, 2007; Özlem, 2000; Güvenç, 2002).

Literatürde birçok kültür tanımı bulunmaktadır. Öncelikle TDK'nın Türkçe Büyük Sözlüğünde kültür; toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi olarak tanımlanmıştır. Ek olarak kültürü insanın yaşamı boyunca ürettiği her şeyde izleri olan bir olgu şeklinde vurgulamıştır (TDK, 2019).

Kültür kavramı birden fazla anlayışı içinde barındırmaktadır. Kültüre, ortaya çıkışından beri oldukça geniş anlamlar yüklenmiştir. Yapılan ilk bilimsel çalışmalarda kültür, düşüncenin genel durumu olarak ele alınırken, daha sonraları toplum içindeki elit grupların özelliği olarak, sonrasında sanatın genel yapısı olarak görülmüştür. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ise doğru düşünsel ve ruhsal yaşam tarzı olarak tanımlanmıştır (Oğuz, 2011). Bu yüzden kültür kavramı bilim dünyasında sosyal, tarih, ekonomi, psikoloji, antropoloji ve sosyoloji gibi birçok disiplin

tarafından ele alınmış ve halen günümüzde bu farklı alanların ilgi odağı olduğu görülmüştür.

Kültür, bir toplumun davranışını şekillendiren, her topluma ayrı bir çevre olma özelliğini kazandıran, her topluma kendi şeklini veren kural ve sorumlulukların meydana getirdiği bir bütündür (Mutlu, 2008). Kültür kavramı içinde dil, tutumlar, davranışlar, inançlar, maddiyat, estetik, din, siyasi yapı, kanuni özellikler gibi öğrenilen farklı bileşenleri barındırmaktadır (Mutlu, 2008). Kültürün bu özellikleri insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli bilginin nesilden nesile kültür adıyla aktarıldığını göstermektedir. Bu nedenle toplum bilimciler kültürü; tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde oluşturulan her türlü değerlerle, bunları kullanmada ve sonraki kuşaklara aktarma konusunda insanın diğer milletlere egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçlar olarak tanımlamaktadır (Braudel, 1996). Sosyal düzenin devamlılığını önceleyen sosyal bilimciler ise kültürü, sosyal bileşenlerin ve değerlerin kurallar bütünü olarak değerlendirmektedir; ek olarak inanç, yasa, toplum kuralları, hukuk, gelenek, görenek ve ahlak kaideleri olarak tanımlamaktadır (Özkalp, 1995).

Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Kurumu UNESCO tarafından yayımlanan bildirmede en geniş anlamı ile kültür tanımı şöyledir; bir toplumu ya da toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütün, aynı zamanda bilimi, edebiyatı, yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da kapsayan bir olgudur (Unesco, 1989).

Kültür içinde barındırdığı nitelikleri yönüyle bazı çeşitliklere sahiptir (Köse, Tetik, Ercan, 2001). Bu durum kültürü zayıf ya da güçlü şeklinde nitelendirir. Toplumun çoğu tarafından paylaşılan öz değerlere güçlü yani baskın kültür denir. Topluma ait ayırt edilen ona ayrı bir kişilik kazandıran baskın kültürdür. Baskın kültür içinde birçok alt kültür barındırabilir. Alt kültürler toplumun içindeki daha küçük toplulukların değerlerini yansıtan kültürlerdir. Kendilerine özgü eğilimleri olmanın yanında baskın kültürün öz değerlerine sahiptirler. Eğer toplumun kültürü birçok alt kültürden oluşuyorsa, fikirler ve değerler yüksek düzeyde çeşitlilik gösteriyorsa burada kültür zayıf demektir. Zayıf kültürde toplumun öz değerleri yaygın ve yoğun bir şekilde paylaşılmamaktadır (Hoffman, Jones, 2005; Winener, 1988.).

Literatürdeki bir başka kültür sınıflanmasında maddi, manevi ve karşı kültür ayrımlarıdır. Kültürün eser, teknoloji ve araç gibi öğeleri maddi kültürü, inanç, değer, norm, gelenek ve görenek gibi öğeleride manevi kültürü oluşturmaktadır. Maddi kültür toplumsal gelişmişliği vurgulayan bilim, sanat ve edebiyatı içine alan uygarlık olarakta kullanılabilmektedir (Oğuz, 2011). Kültür maddi ve manevi yönleriyle, kendisini oluşturan toplumun ya da o toplumda yer alan örgüt üyelerinin davranışlarını belirli kalıplar çerçevesinde gerçekleştirmesi yönünde etkiler. Karşı kültür ise bir toplumda sosyal, ekonomik ve politik anlamda yerleşik aile, okul veya diğer örgütlenmelerde, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla sunulan ve bütün genel kültürü reddetmek isteyenlerin değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları yapı olarak tanımlanır. Bununla beraber, toplumda karşı kültürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşıt kültürler oluşabilir. Örgütlerde karşı kültür özelliği ise var olan örgüt kültürüne aktif bir şekilde karşı çıkan değer ve inançların olmasıdır. (Köse, Tetik, Ercan, 2001).

Kültür, toplulukları ortak paydada birleştiren bir olgudur. İnsan topluluklarının birbirlerini anlayarak bir arada yaşamalarını sağlar (Köse, Tetik, Ercan, 2001). Bu durum kültürün toplumlarda duyum, algı, biliş, benlik/kişilik ve sosyal davranış gibi sosyal psikolojik süreçlere etkisi olduğu temeline dayanır. Buradan hareketle kültürün insan davranışlarına ve düşüncelerine etki ederek insanlar arası ilişkilere, grup işleyişlerine, işbirliği ve rekabet gibi olgulara yön verdiği görülmektedir (Boyd, Richerson, 1985).

Sosyal hayat da farklı roller üstlenen bir varlık olarak insan, diğer insanlarla etkileşim içindedir. Bu roller ve etkileşim sayesinde benliği oluşur. Bu etkileşim insan duygu, düşünce ve davranışlarına yön verir. Bu durum benlik yapılarının sosyal psikolojik süreçlere etkisi olduğunu gösterir. Bu yüzden kültürler arası duygu, düşünce ve davranış farklılıklarının temelinde içinde bulunulan kültürün sahip olduğu benlik yapısı hâkimdir. Çünkü kişinin benliği kültürel bir etkileşim sonucu oluşmaktadır. Örneğin özgürlükçü, bireysel anlayışa sahip batı kültüründe kişiliğe dair ayırık benlik yapısı, daha işbirlikçi ve sosyal ilişkileri güçlü doğu kültüründe ise ilişkili benlik yapısı dikkat çekmektedir (Kağıtçıbaşı, 2000). Kültür en temel bilişsel süreç olan algılamada dahi etkisini göstermektedir. Nispett (2003), Kitayama ve diğ. (2003) araştırmalarında bireysel algılamada kültürel farklılıkların olduğunu tespit etmişlerdir. Kültürün bilgi işlemede kullanılan bilişsel stillerle ilişkisini ortaya

koymuşlar. Çalışmada batı kültürlerinin bilgiyi işlerken analitik (çözümlemeli) anlayışı benimsediği, doğu kültürlerinin ise daha bütüncül (holistik) anlayışı benimsedikleri bulgusuna ulaşılmıştır (Nispett, 2003; Kitayama ve diğ., 2003). Diğer bir ifade ile bu durum kültürün öğrenme eylemine temel oluşturduğunu göstermektedir.

Kültür kavramının bir diğer sınıflaması da altı ana temada toplanmaktadır. Bunlar; betimleyici tanımlamalar, tarihsel tanımlar, normatif tanımlar, yapısal tanımlar, politik tanımlar ve son olarakta genetik tanımlar olarak belirtilmiştir. Bu durum açıklandığı disiplin tarafından kültür kavramının farklı analiz düzeylerin de kavramsallaştırıldığını göstermektedir (Kağıtçıbaşı, 2000; Kağıtçıbaşı, Cemalcılar, 2016; Çukur, 2007).

Kültürün toplumsal düzeyde oluşumlarını araştıran Hofstede (1980) yayımladığı ‘Kültürün Sonuçları’ adlı kitabında ülkelerin kültürel yapılarını incelemiştir. 40 ülkeden 120.000’ e yakın katılımcı ile gerçekleştirdiği araştırmada kültürü çeşitli alt boyutlara ayırmıştır. Bu boyutları bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, erillik-dişilik, belirsizlikten kaçınma ve kısa-uzun döneme odaklanma olarak ortaya koymuştur. Toplumların kültürel eğilimleri araştırılan bu çalışmada bireycilik-toplumculuk boyutu işbirlikçi anlayış ve bireyci anlayış ayrımını yapmaktadır. Aynı zamanda kültürlerdeki değer farklılaşmalarını en iyi açıklayan boyut olarak görülmektedir (Kağıtçıbaşı, Cemalcılar, 2016). Güç mesafesi boyutu toplumun merkeziyetçi yönetim tarzı benimseme derecesini, gücün ve fırsatların nasıl dağıldığını göstermektedir. Erillik-dişilik boyutu ise başarı, güç, rekabet gibi zorlayıcı anlayışları benimsemiş toplumlara eril olarak, daha çok empati, dayanışma, yardımseverlik gibi grup birliği benimsemiş toplumları ise dişil toplum olarak ayırmıştır. Kısa döneme ya da uzun döneme odaklanma boyutu da toplumun gelecek planları ve kalıcılık ya da şimdiki zamana odaklanma anlayışlarını vurgulamaktadır. Tüm boyutları ile değerlendirildiğinde bu çalışma kültürün sosyal psikolojik süreçler (duygular, davranışlar ve düşünceler) üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Kağıtçıbaşı, Cemalcılar, 2016). Gudykunst ve diğ. (1992)de yaptıkları araştırmada Hong Konglu, Japon, Amerikalı ve Avustralyalı öğrencilerin iletişim deneyimlerini karşılaştırmışlar. Araştırmanın sonucunda bireyci toplumlardan olan Amerikalı ve Avustralyalı bireylerin grup içi ve grup dışı kişilerle iletişim kurarken herhangi bir farklılık göstermedikleri; fakat toplulukçu kültüre sahip Japon ve Hong Kong’ lu

öğrencilerin grup içi ve grup dışı kişilerle kurdukları iletişimin farklı olduğunu bulmuşlardır.

Her toplumun kendine ait bir kültürü olduğu gibi, o toplumda faaliyet gösteren insan topluluğundan oluşan örgütlerinde kendilerine özgü kültürleri olduğu varsayılmakta ve toplum kültürünün bir alt ürünü ya da alt kültürü olarak tanımlanmaktadır (Baymur, 1994).

Yönetim ve örgüt bilimi ise örgütsel seviyedeki kültürel oluşumu irdelerken, kültürün örgüt üzerindeki etkilerini incelemekte ve birçok örgütsel kavramla ilişkisini ortaya koymaya çalışmaktadır. Kültürü örgütsel performans geliştirmede önemli bir etken olarak değerlendirmektedir. Bu tanımlamalar ve sınıflamalar ışığında kültür kavramının birey, grup ve toplum gibi farklı düzeylerde incelendiği aynı zamanda gözlenen ve gözlemlenemeyen farklı olguları kapsadığı ortaya çıkmaktadır. Bu tez çalışması kapsamında kültür, örgütsel düzeyde tanımlanarak ele alınmaktadır.

İnsan gelişiminin temel fonksiyonları arasında bireyin toplumsal ve kültürel evrimi gelmektedir. Bu gelişme bireyin içinde bulunduğu toplumun kimliğinin, isteklerinin ve küresel yaşam kalitesinin artması ile sağlanmaktadır (Oguz, 2011). Aynı zamanda toplumun ya da grubun var olan düzeninin, maddi manevi kültürünün bir durumdan başka bir duruma geçmesi olarakta tanımlanmaktadır. Toplumlarda ya da gruplarda bu gelişme sürecini yöneten faktörler bulunmaktadır. Kültür de bu faktörler olarak nitelendirilen teknoloji, ekonomi ve çevre gibi değişkenlerden biridir (Oguz, 2011). Ancak kültürün çevresel bir değişken olduğu kadar, birçok değişkenin temelindeki derin kökleri ya da anlamı yansıtan bir olgu olarak tanımlandığı görülmektedir (Schein, 2010).

Kültür toplumsal düzenin bir ürünüdür. Toplumsal düzen sürekli kendi içinde bir oluşum döngüsündedir, içinde bulunduğu bu düzende yeniden üretilmekte, yaşanmakta ve öğrenilmektedir (William, 1993). Bu oluşum bireyler tarafından düzene sokulmuş gerçekliklerdir. Sosyal oluştumacı yaklaşımında önerdiği gibi; sosyal düzen öncelikle bireyler tarafından inşa edilir, sonrasında bağımsız bir şekilde nesnelleşir son olarak toplum tarafından dışsal bir gerçeklik olarak yorumlanır ve subjektif bilince aktarılarak bireyler ve toplum arasında kolektif bilinç oluşturur (Berger, Luckmann, 1991). Kültür de bu kolektif bilincin bir yansıması olarak,

toplumsal düzenin bir parçası olan örgütü etkilemektedir (Keskin, Akgün, Koçoğlu, 2016).

Genel sistemler teorisi de sistem hiyerarşisinde toplumsal sistemi üç yapının şekillendirdiğini vurgular. Bunlar; sosyal yapı, kültürel yapı ve kişilik yapısıdır. Bu unsurların örgütün yapısını etkilediği belirtilmiştir. Toplumun örgütle girdiği bu etkileşim sayesinde örgüt sosyo-kültürel unsurlara sahip, farklı değer sistemleri olan, belli bireylerin yönlendirdiği yapıya sahip kendi kültürünü geliştirir (Hatch, Cunliffe, 2006). İnsan varoluş gereği neslini devam ettirmek ister. Bunu da sosyal etkileşim sayesinde kültürün aktarılması yolu ile gerçekleştirir. İnsan topluluklarından oluşan örgütler dahi toplumlar gibi yaşamını sürdürebilmek ve uzun dönem varolabilmek için kültürlerini stratejik bir etken olarak görürler (Eren, 2013).

Kültür örgüt üyelerinin ve örgüt araştırmacılarının subjektif deneyimleri yolu ile anlamlandırdıkları bir olgudur. Örgüt çalışanları ve örgüte ait tüm bireyler sahip oldukları inançlar, değerler ve değişik biçimlerde kullandıkları örgütsel semboller sayesinde örgütsel gerçekliğin inşasına aktif olarak katılırlar. Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de kültür bilinç dışı yollarla aktarılmaktadır. Semboller bu duruma örnek gösterilebilir (Barret, Powley, Pearce, 2011). Kültürün aktarılması özelliği örgüt içinde çeşitli şekillerde gerçekleştirilir. Bunlardan en bilinenleri; hikâyeler, ritüeller yani törenler, maddi semboller, kahramanlar, sloganlar ve dildir (Robbins, Judge, 2015; Eren, 2013). Örgütler için bu yöntemler oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Güçlü kültürle sahip kuruluşlar örgütte kendileri ve örgüte yeni giren üyeler için faaliyet ve çalışmalarına ışık tutan ve güç veren işaret ve sembollerle çalışırlar. Amaçlara ulaşmada izlenmesi için kahraman model oluştururlar. Sloganlar ise örgütün inancını, değerlerini ve normunu ifade eder. Tüm bu kavramlar örgüt kültürünün kökleşmesi için önemli role sahiptirler (Eren, 2013).

Kültür örgütlerde görünürde belli olmayan ve ifade edilmesi zor durumların altında yatan nedenleri ortaya çıkarmaya ve onları tanımlamaya yardımcı olur (Cameron, Quinn, 2006). Çünkü örgüt kültürü değerler, inançlar, varsayımlar, algılar, davranış kalıpları, zihin modelleri, grup normları, ortak anlamlar, benzetmeler, semboller ve iklim gibi görünmeyen birçok soyut olgudan oluşur ve her türlü örgütsel faaliyetin temelinde yer alan görünmez güçtür. Örgüt kültürü bu oluşumların bütününe içine alan derin bir kavramdır (Schein, 2010). Bu yüzden örgütsel faaliyetler örgüt kültürü temelinde anlam kazanırlar.

Kültür örgütler için tanımlanması zor, fiziksel varlığı olmayan, ifade edilemeyen bir kavramdır. Ancak her örgüt varsayımlardan, anlayışlardan ve örgüt içindeki davranışları yönetilebilir kılan açık ve net kurallardan oluşan bir öz geliştirir. Örgüte yeni katılanlar bu kuralları öğreninceye kadar örgütün tam bir üyesi olarak kabul edilmez. Üst düzey yöneticilerle alt düzey çalışanların nezdinde kuralların aşılması onaylanmaz ve büyük ceza alır. Kurallara uymak ödül ve terfi için temel teşkil ederken örgütün kültürünü inşa etmeye yarar (Deal, Kennedy, 1983). İnşa edilen kültür örgütlerde birçok işleve ve göreve etki etmektedir. Örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır. Bireyin kişisel çıkarlarının ötesinde daha büyük bir olguya bağlılığının oluşmasını kolaylaştırır. Örgütte sosyal sistemin istikrarını sağlar. Çalışanların söylemleri ve yapmaları gereken şeyler için uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutar. Örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarına yol gösteren ve onları şekillendiren bir kontrol mekanizması görevi görür (Cunha, 2002). Örgütlerde merkezileşme derecesi azaldığında ya da otorite ve kontrol mekanizması yavaşladığında örgütün kültürü çalışanları aynı istikamete doğru yönlendirir. Bu durum özellikle hiyerarşinin azaldığı, yenilikçi örgütler için önem arz etmektedir (Ling ve diğ., 2008).

Benzer şekilde kültür örgütte iklimi yaratır. Etkili bir örgüt kültürü pozitif bir iklim oluşumunu destekler. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgütleri ve iş çevreleri hakkında paylaşılmış olan algılarını ifade eder. Bu algıların pozitif yönde gelişmesi çalışanların takım ruhu oluşturmaya olanak sağlar. Güvenlik, adalet, çeşitlilik, müşteri hizmeti iklimin kavramsal boyutlarıdır. Bu boyutların pozitif yönde değişimi çalışanların algılarına olumlu yönde etki ederek örgütün performansını artırır. Kültür örgütte bağlılığı artırır ve çalışan davranışında tutarlılık sağlar ve bu durum çalışanlarda yükümlülük oluşturur (Carr ve diğ., 2003; Denison, 1996).

Kültürün örgütsel anlamda bir diğer göstergesi, bir ülke ya da ülkeler grubunun özelliği olmasıdır. Çok uluslu örgütler için sorulacak en açık soru, farklı milletler karşısında tek güçlü bir örgüt kültürü oluşturma mı ya da her bir ülkenin farklı kültürel uygulamalarına uyum sağlamanın mı daha iyi olduğudur. Kuzey Amerika, Asya, Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'da farklı endüstrilerde çalışan, 230 örgütte yapılan araştırmada güçlü ve pozitif örgüt kültürüne sahip olma, örgütsel etkinliğin yüksekliği ile bağdaştırılmıştır. Ülkeler arasında yetkilendirme, takım çalışmasına yönelme, açık ve net bir strateji oluşturma ve vizyon yaratma gibi uygulamalar tüm

lkelerde başarı ile ilişkilendirilmiştir. Bu araştırma takımlara her ülkenin kültürüne uygun bir şekilde amaçlarını yerine getirmelerini önerirken yönetimde en iyi uygulamanın güçlü, birleştirici bir misyon geliştirmek olduğunu önermektedir. Bununla beraber, uygulamalar eşit düzeyde önem arz etmemektedir. Yetkilendirme bireyci kültür özellikleri gösteren ülkelerde, kollektivist kültür özellikleri gösteren ülkelerden daha önemli gözükmektedir (Denison, Haaland, Goelzer, 2004).

Kültürüyle uyumlu yönetsel kararların performansa nasıl etki ettiğini gösteren bir başka çok uluslu 5 örgütte 115 takımla yapılan farklı bir çalışmada, örgütlerin faaliyetlerini tek tip küresel olarak btnleştirdiklerinde, takımların aralarında daha fazla bilgi paylaşımına gittikleri görülmüştür. Bunun nedeni politikaların zorunlu uygulatıldığı, değişimleri yaratmada proaktif davranmanın düşük olduğu ev ofisi kültüründen kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer taraftan, yerel takımlar yüksek düzeyde öğrenme ve performansla sonuçlanan kendi kültürel yapıları için kendi çözümlerini üretmeleri konusunda cesaretlendirilmektedir (Zellmer, Gibson, 2006).

Kültürü örgütün sahip olduğu özellik kapsamında değerlendiren yaklaşım temelinde ele alındığında farklı özelliklerle tanımlanabilmesi mümkündür. Örneğin, rgt çalışanlarının katılım derecesi ile örgütün bulunduğu çevrede sergilediği davranışlar arasındaki ilişkilerin örgütün sahip olduğu kültürü hakkında nitelendirmeler sağlar. Başka bir ifade ile örgütün nasıl bir pazar stratejisi izlediği, dış çevreye cevap veren mi yoksa dış çevreyi yönlendiren bir anlayış mı sergilediği ya da etkileşime kapalı çalışan katılımı olmayan sistematik bir anlayışın mı hakim olduğu veya girişimci bir yaklaşımın mı baskın olduğu gibi özellikler örgütün kültürünü tanımlamak için kullanılmaktadır (Rowe ve diğ., 1994).

Yukarıda verilen bilgiler ışığında anlaşılacağa üzere, kültürün örgütler için anlamı, önemi ve fonksiyonu birçok anlayış tarafından değerlendirilirken kültürün örgüt üzerindeki önemli etkileri tartışıla gelmektedir. Bu noktada literatürde bulunan en bilinen örgüt kültürü tanımlarının bazılarına yer vermek faydalı olacaktır.

Deal ve Kennedy (1982) rgt kültürünü ‘rgtn çevresiyle oluşturduğu anlam şebekesine ilişkin olarak geliştirilmiş değerler, inançlar, normlar ve bunları ileten semboller olarak tanımlar. Bununla birlikte kültürü örgütün başarısı için rgt topluma bağlayan en önemli araçlardan biri şeklinde nitelendirir (Deal, Kennedy, 1982).

Trice ve Beyer (1993)' e göre örgüt kültürü örgütte değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlam şebekesidir. Örgütün kültürünü ortak öğrenme ve anlamlandırma sistemi olarak değerlendirir (Trice, Beyer, 1993).

Despande, Webster (1989) kültürü “örgütlenme işlevi hakkında paylaşılan varsayımlar ve anlayışlar kümesi” olarak tanımlamaktadır. Kültürün örgütsel yetenekleri uyumlu bir bütün olarak birleştirdiğini ileri sürmektedir. Bu sayede kültür dinamiklerinin örgüte rekabet gücü kazandırdığı ifade edilebilir (Cameron, Quinn, 2006).

Yapılan tanımları kapsayıcı en geniş anlamıyla örgüt kültürünü örgüt bilimci Schein (2010) şöyle tanımlamaktadır. Örgüt kültürü, bir grubun çevresel uyum ve içsel entegrasyon sorunlarının çözümünde öğrendiği, gelecekte uygulayabileceği ve geçerli sayılabilecek kadar başarılı, bu nedenle gruba yeni katılan üyelere algılama, düşünme ve hissetme biçimleri diğer bir ifade ile referans çerçeveleri olarak öğretilecek olan ortak temel varsayımlar modelidir (Schein, 2010). Kültürün iç ve dış çevresel etkileşim ile örgüt içinde öğrenildiği, aktarıldığı , temel bilişsel süreçlerle ilişkilendirilerek oluşturulan değer, inanç ve düşünce kalıpları şeklinde ifade edildiği görülmektedir.

Aynı zamanda Edgar Schein (2010)'a göre kültür bir örgütün etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyeler tarafından kabul gören, dışa karşı uyum ve içsel bütünleşmeyi sağlamaya yönelik temel yaklaşımları içinde barındırır. Schein bu tanımın da örgüt kültürünü örgütün dış çevresine karşı örgüt üyelerini bir arada tutucu bir araç olarak görmektedir. Bu durum örgüt kültürünün paylaşılan değerler olarak tanımlandığını vurgulamaktadır (Ülgen, Mirze, 2010). Değerler neyin önemli olduğunu gösterir, normlar ise bireylerin birbirlerine ne şekilde davranmaları gerektiğini belirler. Her iki olgu da kültürün tamamlayıcı bir parçası şeklinde değerlendirilmektedir (Robbins, Judge, 2015). Bu tanımların ortak noktasını inançlar, tutumlar, anlayışlar, normlar ve değerlerin oluşturduğu görülmektedir.

Aynı toplum içinde olsa dahi kültür örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Aynı ürünü satan farklı kurumlar müşteride farklı izlenimler yaratır. Bu durum örgüt içinde işleyişlerin, paylaşılan değerlerin, iş yapış şekillerinin, inançların ve davranışların farklı olduğu anlamına gelir. Aynı zamanda farklı endüstrilerde faaliyet gösteriyor olması farklı stratejiler geliştirmesini gerektirebilir bundan dolayı örgüt kültürünü

toplumun kültüründen ayırabilir. Sadece liderin ya da yöneticinin değerleri üzerine kurulu bir örgüt kültürüne rastlamak da mümkündür. Sonuç olarak her örgüt işini tüm bu faktörleri dikkate alarak sahip olduğu veya belirlediği temel değerler yapısına göre yapar (Eren, 2013; Robbins, Judge, 2015).

Örgütler, kültürün etkileyici gücünü kullanarak paylaşılan değer yaratma, belirsizliklerden kaçınma, sosyal düzen oluşturma, sürdürülebilirliği sağlama, kolektif bilinç oluşturma gibi eylemlerini güçlendirmektedirler. Yapılan araştırmalarda kültürün etkilerinin bu eylemlerde başarılı yönetilmesi sonucu örgütlerde örgütsel bağlılığı, örgütsel etkililiği, performansı ve gelirleri etkilediği ortaya çıkmıştır (Kotter, Heskett, 2008; Trice, Beyer, 1993).

Literatürde örgüt kültürünü oluşturan bazı nitelikler bulunmaktadır. Bunlar; yenilik ve risk alma, ayrıntıya dikkat etme, sonuca odaklılık, insana odaklılık, takım odaklılık, saldırganlık ve istikrardır. Bu niteliklerin farkındalığı örgütte koordinasyonu güçlendirmektedir (O'Reilly, Chatman, Caldwell 1991; Chatman, Jehn, 1994). Örgüt kültürünün bu nitelikleri destekleyerek iş tatmini, iş memnuniyeti, ödül algısı gibi birçok değişkene etki ederek performansı artırdığı da bilinmektedir (Carr ve diğ., 2003).

O'Reilly, Chatman, Caldwell (1991) de yaptıkları çalışmada örgütlerde oluşan kültürün bazı özelliklerle tanımlanabileceğini öngörmüşlerdir. Örgütlerin faaliyetlerini belirtilen özellikler temelinde gerçekleştirdiğini ve bu özelliklerin örgütün davranışlarına yön verdiğini belirtmişlerdir. Bu özellikler; dengelilik, agresiflik, detaycı, yaratıcı ve risk alan, insana yönelik, sonuçlara yönelik ve takım esaslı olma özellikleridir. Bu niteliklerin örgütten örgüte artan ve azalan derecelerde farklılaştığı görülmüştür. Temelde bu özelliklerin yön verdiği düşünüş ve davranış biçimlerinin örgüt için fark yaratan kültürlerini oluşturduğu gözlemlenmiştir. Oluşan kültürün de örgüt içinde etkin yayılması ve kabul edilebilir olmasının dereceleri kültürün zayıf ya da güçlü kültür olduğunu gösterebilmektedir (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991).

Örgüt kültürünün güçlülüğünün performans üzerindeki etkilerini inceleyen Denison ve Mishra (1995) araştırmalarında 200'den fazla şirket yöneticisinden örgütsel kültürün ne kadar güçlü olduğunu değerlendirmeleri istenmiş, daha sonra yatırımların yıllık getirisi, yıllık net gelirdeki artış gibi finansal değerlerle korelasyon

aranmıştır. Bu analizde ciddi bir korelasyon tespit edilmiş, ayrıca çevresel değişimin de bu ilişkide etkili olduğu saptanmıştır. Hızlı çevresel değişimde, esneklik ve örgütsel değişime önem veren kültürlerin veya katılımcı kültüre sahip örgütlerin daha iyi performans göstereceği ortaya konmuştur. Yavaş çevresel değişim olduğunda ise geleceğe dair güçlü bir ortak vizyona sahip ya da geleneklerine bağlı örgütler daha iyi performans sergileyeceği saptanmıştır (Denison, Mishra, 1995).

Ansoff ise örgüt kültürünü çalışanların faaliyetlerini yerine getirdikleri ortam ya da iklim olarak tanımlamıştır. Örgüt üyeleri bu ortam ve iklime uygun davranışlar sergileyerek çalışmaktadırlar. Ansoff' un çalışması bu ortamı oluşturan kültürün ölçülebilen birtakım özellikleri olduğunu vurgulamaktadır. Bu özellikler örgütün kültürü hakkında fikir verebilmektedir. Bu özellikler; değişime karşı tutum, risk alma derecesi, davranışın amacı, değişimi başlatan sebepler, merkeziyetçilik derecesi, inisiyatif alma derecesi, örgütün iç ve dış çevreye odaklılığının derecesi ve sorunların çözümünde geleneksel veya yenilikçi olma derecesi olarak sıralanmaktadır. Bu çalışmada örgüt stratejilerinin başarıya ulaşmasında kültürün bu özelliklerinin önemli etkisi olduğu vurgulanmıştır (Eren, 2013).

Diğer taraftan örgüt kültürü örgüt içindeki bütün üyelerin sahip olması gereken ortak bir algıyı ifade ettiği için, farklı kültürlerden gelen farklı özelliklere sahip bireylerin benzer özellikleri örgüt kültürünün oluşmasında etkili olmaktadır. Örgüt içinde bulunan kültür türleride bu farklılıklardan oluşmaktadır (Meyerson, Martin, 1987). Bu farklılıklar kültüre sınırsal bir rol atfetmektedir. Örgüt ve çevresi arasındaki ayrımı bu sınır olma özelliği ile yapar (Robbins, Judge, 2015). Bu sınır örgütün kültürü ile faaliyet gösterdiği çevrenin kültürü arasında uyumlu ve geçirgen özellikte olmalıdır. Çevreye ters düştüğü takdirde, örgütün yaşamı tehlikeye girer (Eren, 2013).

Örgütler yaşamlarını sürdürmek, uzun dönemde var olabilmek ve ortalamanın üzerinde kar elde edebilmek için dış çevreye uyum göstermek zorundadır. Literatürde bu uyum farklı görüşler temelinde sağlanmaya çalışılmıştır. Örgüt kültürü yaklaşımlarında bu anlayışlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Cameron, Quinn, 2006). Örgütün yaşamını tehlikeye sokan bir başka uygulamada planlı değişim programlarıdır. Bu uygulamalar esnasında örgütlerin yarından fazlasında örgütün devamlılığı tehdit altına girdiği ve varlıklarını sürdürmede sıkıntı yaşadıkları bilinmektedir (Cameron, 1986). Bunun nedeni olarak da örgüt kültürünün ihmal

edilmesi gösterilmektedir (Caldwell, 1994). Örgütlerde yeniden yapılandırmalar için stratejik yönetim uygulamaları, prosedürler, stratejiler planlı değişim aracı olarak görülmektedir. Bu tarz uygulamalar örgütün kültürüne etki etmedikçe, örgütün değerleri, beklentileri, inançları değişmedikçe örgütsel değişim gerçekleşmemektedir (Cameron, 1994). Stratejik planlama aşamasında belirlenen stratejilerin örgütün kültürü ile uyumlu olması bağlamında kültürel analiz önem arz etmektedir. Örgütlerde kültürel bir analiz; öngörülen varsayımları sorgulama, bağlam ve anlam meselerini yükseltme, altta yatan değerleri ortaya çıkarma yönünde örgütü harekete geçirir. Bu bağlamda analiz için kültürel bir çerçeve oluşturmak, hem insanın hem örgütün hizmet ettiği amaçların sorgulanmasını sağlar (Smircich, 1983).

Diğer taraftan kültür ve strateji arasındaki ilişkinin araştırılması sonucu, Schein (2010)' ın temel varsayımlar ve değerler modelinden yararlanarak her örgütün birincil stratejisinin değerler ve varsayımların oluşturduğu örgüt kimliğini korumak olduğu vurgulanmaktadır. Ancak bu birincil stratejiye hizmet edecek şekilde ikincil stratejilerin geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Eren, 2013). Buradan hareketle, örgüt kültüründen ortaya çıkan kimliği destekleyen stratejilerin geliştirilmesi, var olan kültürün doğru bir şekilde tanımlanmasının gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında örgüt kültürünün; örgüt içindeki bireylerin biçimsel ya da biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda ortaya çıkan, içinde bulunduğu toplumun özelliklerini yansıtan, çevresiyle ilişkilerini düzenleyen, temel bilişsel süreçlere temellenen, öğrenilen ve son olarak da paylaşılan bir husus olduğu ifade edilebilir. Ek olarak, örgüt kültürünün kültürel uyum, kültürel güç ve kültür türü boyutlarında değerlendirildiği görülmektedir. Aynı zamanda bu açıklamalar göstermektedir ki etkin bir örgüt kültürü örgütsel süreçlere, davranışa, stratejiye ve örgüt yapısına etki etmekte ve örgüt performansı ile ilişkilendirilmektedir. Bir sonraki başlık altında örgüt kültürünün stratejik yönetim anlayışı temelinde nasıl geliştiği ve hangi yaklaşımlar doğrultusunda ortaya çıktığı irdelenmektedir.

2.1. Örgüt Kültürü ve Stratejik Yönetim Anlayışı

Modernist yaklaşım ile birlikte örgütlerin çevreleriyle etkileşim içinde olan açık bir sistem olduğu anlayışı gelişmeye başlamıştır. Bu anlayış modernist paradigmanın, genel sistemler teorisi, sosyo- teknik sistemler ve durumsallık teorileri çerçevesinde şekillenmesini sağlamıştır. Stratejik yönetim alanının gelişmesine katkı sağlayan bu

yaklaşımlar örgütleri sistem yaklaşımı bağlamında ele alarak stratejik yönetimin temeldeki hedefleri olan örgütlerin uzun dönemde varolabilmesine, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına, ortalamanın üzerinde kar elde edebilmesine ve açık sistem doğal örgütlenme modellerinin gelişimine katkı sağlamıştır (Hatch, Cunliffe, 2006). Kültür fikri de sistem yaklaşımı ile birlikte içsel bir değişken olduğu kadar çevresel etkilerle şekillenen bir değişken olarak yönetim alanında ön plana çıkmaya başlamıştır (Smircich, 1983).

Bilimsel gelişmelerin yanı sıra birinci sanayi devrimi ile toplumda nüfusun artması, ekonomik ve sosyal sistemlerin zamanla yetersiz kalması yönetim sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Diğer taraftan 1970 ve 1980' lerde artan küreselleşme olgusu internetin icadı, elektronik ticaretin başlaması, rekabetin artmasına sebep olmuş rekabeti ulusal ve yerel boyutlardan küresel ve evrensel boyutlara taşımış olması nedeniyle stratejik yönetim disiplinine yön vermiştir (Eren, 2013). Bütün bu kültürel ve sosyal değişimlerin yönetim anlayışını etkilediği ve örgütsel faaliyetlere yön verdiği gerçeğini ortaya koymuştur (Cunliffe, 2008).

Tüm bu değişimler karşısında örgütler rakiplerine kıyasla daha fazla kar elde edebilmek ve devamlılığını korumak için dış çevreye uyum göstermek zorundadır. Literatürde bu uyum farklı paradigmlar temelinde farklı teoriler veya uygulamalar sayesinde sağlanmaya çalışılmıştır (Hatch, Cunliffe, 2006). Bu yaklaşımlar; sistem yaklaşımı, durumsallık teorisi, kaynak tabanlı görüş, kurumsallaşma teorisi, kaynak bağımlılığı, öğrenme teorisi ve yetenekler gibi yaklaşımlardır. Örgütler için kültür hakkındaki teorik argümanlar da zaman içinde bu yaklaşımlar temelinde şekillenmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü; iç ve dış etkileşimle oluşan örgütsel süreçlerin ve davranışların temelindeki karmaşık normlar ve değerler sistemi olarak (Schein, 2010) stratejik yönetim anlayışına katkı sağlayan ve bu anlayışı etkileyen yaklaşımlar tarafından şekillenmiştir.

Genel sistemler teorisi, evrende var olan tüm olguları sistemler içerisinde bir hiyerarşiden oluştuğunu varsaymaktadır. Toplumlar gruplardan, gruplar bireylerden, bireyler organlardan ve organlarda hücrelerden oluşmaktadır. Bütün bu olgulardan her biri bir sistem olarak ifade edilmektedir. Bireyler ve toplumlar olarak güneş sistemi içinde, dünya içinde, toplum içinde ve örgüt içinde olmak üzere hem doğal hem insan yapımı birçok sistemin içinde yaşanılmaktadır. Her biri diğerinin alt sistemini oluşturmaktadır. Buna ek olarak yaklaşım her bir alt sistemin farklı

fonksiyonları yerine getirerek sistemsal düzeni sağladığını vurgulamaktadır (Hatch, Cunliffe, 2006).

Buradan hareketle sistem yaklaşımı örgütün iç ve dış sosyal ilişkilerinin bir sistem içinde daha iyi açıklanmasını sağlayan temel teorilerden olmuştur. Aynı zamanda literatür de sosyal yapı ve sosyal sistemler bağlamında gelişen birçok teoriye zemin hazırlamış bir yaklaşımdır (Frank ve diğ., 2013; Mcelroy, 2002). Sistem yaklaşımı sosyal bilimler alanında çalışmalara yön veren, toplumu ve toplumun insanla ilişkilerini bütüncül bir yaklaşımla ele alan bir anlayıştır. Sosyal olguları açıklamaya ve sosyal düzeni oluşturmaya katkı sağlamıştır (Hatch, Cunliffe, 2006).

Sistem terimi sosyal bilimlerde ilk olarak Emile Durkheim tarafından sosyal sistemi açıklamak için kullanılmıştır. Bu durum sistem teorilerinin toplumsal ve örgütsel düzeyde analizlerine temel oluşturmuştur. Boulding (1956)' da genel sistemler teorisinden yola çıkarak, sistemleri hiyerarşik bir düzende açıklamıştır. Bu modelde sistemlerin düzeylerini doğadan örneklerle göstermiş ve dokuz düzeyden oluşan bu hiyerarşide sosyal ilişkiler sistemini gösteren toplumu sekizinci karmaşık üst düzey yapı olarak göstermiştir. Sosyal ilişkileri bir düzen içinde temel alan bu düzey; kollektif anlamda iletişimin olduğu, ideolojilerin, hakim fikirlerin, değerlerin ve ön yargıların yani kültürün şekillendirdiği sistemleri tanımlamayı amaçlamaktadır (Hatch, Cunliffe, 2006).

Sistem yaklaşımı kapsamında sosyal yapıyı inceleyen bir diğer sosyal teorisyen Giddens (1984)' da sosyal analizlerinde toplumdaki yedi yapıdan bahsetmektedir ve bunları; ekonomik yapı, doğal çevrenin yapısı, teknolojik yapı, demografik yapı, düzenleyici yapı, normatif yapı ve son olarak kültürel yapı olarak sıralamaktadır. Giddens' ın yapılaşma teorisine göre yapı, etkileşim halindeki bireylerin hem faaliyetlerini sağlar hem de engeller. Bu imkânı sağlayan ya da kısıtlayan yapıyı bireylerin seçimsel faaliyetleri yaratır. Giddens sosyal yapı sisteminin dinamiklerini karşılıklı olarak birbirini destekleyen ikiliklerle açıklamaktadır. Bunlar; anlamlılık-iletişim, hakkaniyet-güç, meşruluk-müsaadedir. Bu ikilikler arasında üç farklı olgu şemalar, normlar ve güç ilişkileri düzenleyici rol oynamaktadır. Burada maddesel ve sembolik deneyimler karşılıklı etkiyle sosyal sistemlerin yapısını ve çıktılarını yaratırlar (Giddens, 1984). Buradan hareketle kültürün bileşenlerini oluşturan şema, norm ve değerlerin sosyal sistemleri düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Örgüt ve yönetim bilimciler sistem yaklaşımını örgütsel düzeyde analiz ederek, toplumun alt sistemi şeklinde değerlendirilen örgütün sosyal yapısı ve sistemi üzerinde durmuşlardır. Toplumsal düzeyden örgütsel düzeye indiğimizde Barnard (1938) örgütleri; rasyonel mekanizmalardan oluşan formel yapılarla, kendiliğinden sosyal süreçlerle oluşan informal yapıların etkileşimi içerisinde olduğu bir iş birliği sistemi olarak tanımlamıştır. Bilim sosyolojisinin öncü isimlerinden Robert Merton (1957)' da sosyal teori ve sosyal yapı eserinde formel rasyonel örgütlerin her birinin hiyerarşik düzenin usul ve kurallarına uygun, daha önceden belirlenmiş eylem biçimleri tarafından oluşturulan bir sosyal sistem olduğunu belirtmiştir. Bu yaklaşımlar örgütleri toplumsal sistemin bir alt sistemi olarak ele almış, örgütün kültürünü içinde barındıran sosyal yapısını anlamaya ve açıklamaya çalışarak gelişmesini sağlamıştır (Hatch, Cunliffe, 2006).

Sistem yaklaşımı temelinde gelişen bir diğer teoride durumsallık teorisi. Durumsallık teorisi klasik yönetim anlayışının tek bir en iyi örgüt yapısı görüşünü reddeder. Değişen çevre koşulları altında otorite, hiyerarşi ve kontrol temellerinde her durum için farklı örgüt yapısı oluşturulması gerektiğini vurgular (Lawrence, Lorsch, 1967). Durumsallık yaklaşımı temelinde, Burns ve Stalker (1961), Chandler (1962), Woodward (1965), Lawrence ve Lorsch (1967) gibi durumsallık teorisi araştırmacıları örgütün etkili performans kazanmasını sağlayacak örgütsel yapıya etki eden faktörleri araştırmışlardır. Örgütün çevresel değişkenlerden etkilenecek değişen yapısını inceleyerek, örgütsel yapı ile çevre, strateji, teknoloji ve örgüt büyüklüğü arasındaki ilişkileri değerlendirmiş, hangi durumda nasıl bir örgüt yapısının gerekli olduğu konusunda öngörülerde bulunmuşlardır (Hatch, Cunliffe, 2006). Yaklaşım aynı zamanda örgütlerin farklı çevre koşullarında farklı yapılar oluşturabilmesi için çevreye uyumlu stratejilerin geliştirilmesinin gerekliliğini vurgulayarak stratejik yönetim anlayışının temel unsurlarını oluşturmaktadır. Bu durum örgüt çevre uyumu ve rekabet gibi stratejik yönetim anlayışına temel oluşturan kavramların gelişmesini sağlamıştır. “Örgütler nasıl rekabet eder?” sorusu stratejik yönetim yaklaşımın hareket noktası olarak görülmüştür ve kaynak temelli anlayış kapsamında bu soruya cevap aranmıştır (Hatch, Cunliffe, 2006). Ek olarak kurumsallaşma teorisi, popülasyon ekolojisi, stratejik seçim ve örgütsel öğrenme yaklaşımları da örgüt-çevre uyumunun sağlanması kapsamında gelişen teoriler olarak belirtilmektedir (Eren, 2013).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında örgüt yapılarının çevresel etkileşimle oluştuğunu varsayan açık sistem anlayışı, yapının çevresel bir değişken olarak kültür tarafından şekillendiği gerçeğini öne sürdüğü görülmektedir. Kültürün yapıyı etkileği ve şekillendirdiği varsayımından hareketle kültürün bütün bu yaklaşımlar temelinde ele alınabileceği görülmektedir.

Başka bir araştırmacı Daft (2008), örgütsel yapıyı anlamayı sağlayan çevre, teknoloji, strateji ve büyüklük durumsal faktörlerinin kültürü de içine aldığını savunurken, Abraham (2013)'da örgütün sosyal ilişkileri ve çevre ile olan etkileşimi sayesinde oluşan örgüt kültürünün örgütsel yapının belirlenmesinde ve değişiminde rol oynadığını vurgulamıştır.

Literatürde örgüt-çevre etkileşiminde iki tür yaklaşımdan söz edilmektedir. Bunlar; kaynak temelli etkileşim ve kurumsal temelli etkileşim olarak adlandırılmıştır. Kaynak temelli etkileşim, örgütün fonksiyonlarını etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için çevreden sağladığı kendisine kaynak oluşturan bilgi, pazar, ham madde gibi kaynak unsurları ile olan etkileşimini kapsamaktadır (Scott ve diğ., 2003). Pfeffer ve Salancik (1978)' de örgütlerin çevreleri ile olan bu kaynak alışverişini anlamayı ve kontrol etmeyi kaynak bağımlılığı teorisi temelinde açıklamışlardır.

Kurumsal temelli etkileşim ise örgütlerin içinde bulundukları çevrenin hukuksal, kültürel, yasal, politik, inanç, değer gibi sosyal değişkenler tarafından etkilendiğini kabul eder (Williamson, 1991). Çevrenin kültürel, bilişsel, normatif ve düzenleyici unsurlarının örgütü şekillendirdiğini varsayar (Scott ve diğ., 2003). Örgütler sosyal, kültürel, politik ve yasal düzenlemelerin hâkim olduğu kurumsallaşmış bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu çevrenin kabul gördüğü gelenek, norm, davranış, inanç ve değer sistemlerine yani oluşturulmuş yapılarına ve kurumlarına uyum sağladığı için sosyal olarak desteklenir ve yaşamını sürdürür (DiMaggio, 1988). Bu durumda her iki yaklaşım temelinde de kültürün bir kaynak bağlamında yapıyı etkilediği ve şekillendirdiği aynı zamanda kaynak bağımlılığı anlayışı ile anlamaya ve yönetilmeye çalışıldığı görülmektedir.

Zehir ve Acar (2010)'da stratejik yönetim anlayışının rekabet üstünlüğü sağlamada literatürde iki görüş olduğunu savunmaktadırlar. Bunlar; pazarı odak alan endüstri temelli anlayış ile örgütün kaynakları ve yeteneklerini odağına alan kaynak temelli

anlayıştır (Zehir, Acar, 2010). Endüstri temelli anlayışın gelişmesine önemli katkılar sağlayan Porter (1980, 1985) örgütün bulunduğu pazarda rekabet anlayışı ile nasıl avantajlar geliştirebileceği üzerine yoğunlaşmıştır. Örgütün nasıl konumlanması gerektiğini dikkate alarak endüstri analizi yaklaşımı, kümelenme teorisi, rekabet stratejileri gibi stratejik yönetim alanına teorik katkılarda bulunmuştur. Bu tez çalışmasında kültür kaynak bağlamında ele alındığı için kaynak temelli görüş üzerinde durulmaktadır.

Kaynak temelli anlayış, kaynağı örgütün sahip olduğu ve kontrol ettiği bir varlık, yetenek, beceri veya bilgi olarak tanımlamaktadır. Örgütün sahip olduğu ana kaynakları da değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez özelliklere göre değerlendirmektedir. Bu özelliklerin pazarda örgüte rekabet avantajı oluşturduğunu savunmaktadır (Wernerfelt, 1989, 1995; Hitt, Ireland, 1985; Grant, 1991; Lado, Wilson, 1994). Bu yaklaşım Porter (1980; 1985)' in pazar odaklı strateji oluşturma anlayışının aksine rekabeti kaynak temelinde ele almaktadır (Barney, 1991).

Literatürde kaynak temelli görüş kapsamında örgütün kaynaklarına dair birden fazla sınıflama bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar örgüte değer katan stratejilerin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlayan bu örgütsel kaynakları dört başlık altında ele almışlardır (Barney, Clark 2007). Bunlar; fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel yeteneklerdir. Fiziksel kaynaklar, örgütün somut yapılarını tesis, araç, gereç ve ham madde kaynaklarını ifade eder. Finansal kaynaklar, örgütün parasal bütün borç ve kazançlarını içerir. İnsan kaynağı, örgütün çalışanlarının entelektüel varlıklarını kapsar. Son olarakta örgütsel yetenekler ise, örgütün kolektif anlamda paylaştığı değerleri, örgütün kültürünü, örgüt içi ve örgüt dışı sosyal ilişkilerini kapsar (Barney, Clark 2007).

Collis ve Montgomery (1995) ise örgütsel kaynakları soyut, somut ve örgütsel yetenek olarak üç başlıkta toplamıştır. Somut kaynaklar, örgütün fiziksel araç ve gereçlerini içine alır. Soyut kaynaklar, marka değeri, know-how gibi değerleri kapsar, örgütsel yetenekler ise, örgütün davranış kalıplarını, kültürünü ve iş yapış usullerini içermektedir.

Hafeez, Zhang ve Malak (2002) de örgütün güçlü yönlerini belirlemede geliştirdiği yetkinliklerin kaynak temelli bağlantısını açıklayarak kaynakları fiziksel, entelektüel ve kültürel olarak sınıflandırmıştır. Aynı zamanda kaynakların sürdürülebilir rekabet

avantajı sağlaması noktasında kaynak, yetenek ve yetkinlik arasındaki ilişkileri tanımlamada bir yöntem sağlamışlardır. Kaynakları, yetkinlik oluşturma yeteneği ile örgütsel öğrenme sürecinin önemli bir parçası olarak değerlendirmişlerdir (Hafeez, Zhang, Malak, 2002).

Örgütsel kaynakların yönetimi dinamik bir süreç olarak görülmektedir. Örgütün değer üretecek faaliyetleri düzenlemesi için bu sürecin uyumlaştırılması, bütünleştirilmesi ve aralarında denge oluşturulması gerekmektedir. Bu anlayış örgütü kaynak ve yetenek sistemi olarak görmektedir (Sirmon ve diğ., 2007). Teece, Pisano ve Shuen (1997)'de kaynakların ve yeteneklerin bu dinamik doğasını dinamik yetenekler yaklaşımı ile açıklamışlardır.

Dinamik yaklaşıma göre; örgütler tüm departmanları ve çalışanları ile yüksek rasyonalizasyon seviyesinde etkili bir sistem olarak görülür. Örgütler sahip oldukları fiziksel, entelektüel ve kültürel birçok kaynağı topluma fayda sağlayacak değeri üretmek için kullanırlar. Bu kaynakları faaliyet alanlarına bağlı olarak eş güdümsel bir şekilde koordine ederek belirli davranış kalıpları geliştirirler. Bu davranış kalıpları zamanla örgüt içinde marjinal değeri sağlayacak yetkinliğe dönüşür. Dinamik yetenek yaklaşımı, oluşturulan bu sistem içindeki yetkinliklerin ve yeteneklerin sürekli yapılandırılarak yenilenmesini sistemin işleyişi için gerekli görmektedir (Barney, 1991; Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Genel olarak değerlendirildiğinde kaynakların yeteneklere ve yetkinliklere dönüştürülmesi ile rekabet avantajı elde etmek kaynak temelli yaklaşımın nihai amacı olarak görülmektedir. Örgüt kültüründe bir kaynak olarak, rekabet avantajı kazanmada önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim anlayışı kültürü strateji oluşturma ve stratejiye yön verme aracı olarak değerlendirmektedir (Eren, 2013).

Porter (1980) ve Barney (1991) inceledikleri birçok araştırmada örgütlerin sürekli kar elde etmelerinin ve yüksek finansal değerlere ulaşmalarını sahip oldukları rekabetçi avantajlar olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar örgütün faaliyet gösterdiği sektöre girişlerin zor olması, üretilen ürünün alternatifinin olmaması, geniş bir pazara sahip olunması, müşterilerin pazarlık gücünün düşük olması, tedarikçilerin de pazarlık gücünün düşük olması son olarak pazardaki çekişmenin sert olması olarak sıralanmaktadır. Bu altı avantaja sahip örgütlerin pazarın en iyisi olduklarını

vurgulamışlardır. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar; Walmart, Southwest Hava yolları, Walgreen, Kroger, Pixar ve Apple gibi ortalamanın üstünde gelirlere sahip son otuz yılın ürünü bu örgütlerin rekabetçi avantajlara sahip olmadığı, kişisel değerleri ve inançları önemseydiğini göstermektedir. Bu örgütlerin başarılarının temel unsuru olarak oluşturdukları ve etkin yönettikleri örgüt kültürleri gösterilmektedir. Sahip oldukları kültürleri sayesinde rekabet avantajı elde ederek, kültürü stratejik rekabet unsuru olarak değerlendirmişlerdir (Cameron, Quinn, 2017). Bu duruma Barney (1986)'nın yayınladığı “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?” başlıklı makalesinde kültürü örgütler için üstün finansal performansa erişmede rekabet avantajı olarak ileri sürmesinin ve örgütlerin kültürlerini inceleyerek gerekli kültür niteliklerine sahip örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirdikleri hakkındaki bulgularının kanıt oluşturduğu söylenebilir.

Yönetim literatüründe örgüt kültürünün rekabet üstünlüğü kazanma bağlamında örgüte yön verdiği kabul edilmektedir. Tüm bu yaklaşımlar ve kültürün etkilendiği teoriler ışığında, örgütün ürünü, müşterileri, büyüklüğü, yerleşim yeri, rekabet şartları, finans, insan kaynağı, biçimsel örgüt yapısı, yönetim sistemleri, bilgi sistemleri, karar verme biçimleri, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar, ahlaksal faktörler gibi tüm hususların örgüt kültürünün oluşmasında inançlar, değerler ve varsayımlar bütününe meydana getirdiği varsayılr. Değer, inanç ve varsayımların bir araya gelmesi ile davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkmaktadır. Tüm bu varsayımlar alınan kararları etkiler. Çünkü stratejiler varsayımlara göre şekillenir. Yöneticiler bu etkenleri dikkate alarak planlarını oluştururlar (Eren, 2013). Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması stratejik planların oluşturulmasıdır. Stratejik planlama var olan durumun objektif olarak ortaya konulması ile başlamaktadır. Mevcut durumun örgütün sahip olduğu örgüt kültürünü yansıttığı kabul edilir. Durum analizleri ile örgütün kültürü tespit edilir ve oluşturulacak stratejilerin var olan kültürle uyumu önem arz etmektedir. Yönetim uygulamaları ile stratejilere uygun kültürün oluşturulması veya kültüre uygun stratejilerin desteklenmesi stratejik yönetim sürecinin etkin yönetilmesi açısından gerekmektedir (Ülgen, Mirze, 2010). Çünkü iç kültürleri stratejilerini destekleyen örgütlerin başarılı olma ihtimali daha yüksek görülmektedir (Eren, 2013).

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda, stratejik yönetimin odak noktasının planda amaçlanan strateji olması ve hedeflenen stratejik yönelimin örgütün kaynakları, etkileşim içinde olduğu sosyal yapısı ve endüstri çevresi bağlamında oluşturulurken, örgüt kültürü çerçevesine yerleştirilmesi ile örgütsel çıktılara etkisinin değerlendirildiği görülmektedir. Aynı zamanda stratejik yönetim anlayışında uygulayıcıların ve araştırmacıların kültürü değişim ve gelişim için önemli bir dinamik olarak gördükleri ifade edilebilir. Kültürün diğer örgüt çıktılarını tahmin eden varsayılan değişken olduğu gözlemlenirken, stratejik yönetim anlayışına göre örgüt kültürü biçiminin mevcut ilişkiye moderatör ya da aracılık etkisi yaptığı varsayılabilir.

2.2. Örgüt Kültürünün Yönetim ve Örgüt Teorisi Bağlamı

Yönetim ve örgüt teorilerinin gelişimi, örgütle ilişkilendirilen kültürün farklı paradigmlar ile açıklanmasını ve ortaya çıkan örgüt kültürünün bu yaklaşımlar bağlamında değerlendirilmesini sağlamıştır.

Yönetim teorisi fonksiyonel yaklaşımlı bir nitelik taşımaktadır. Planlama, örgütlenme ve kontrol fonksiyonları temelinde gelişmiştir. Bu fonksiyonlar temelinde gelişen ilkeler yönetim teorisinin kavramsal çatısını oluşturur. Örgütlenme fonksiyonu bağlamında gelişen ilkelerin teoriler şeklinde sistemleştirilmesi örgüt teorisinin oluşmasını sağlamıştır. Aynı zamanda örgütlenme sonucu ortaya çıkan sosyal sistem kavramı örgüt teorisine zemin hazırladığı gibi örgüt kültürünün kavramlaşmasını da sağlamıştır. Diğer taraftan insan ilişkileri yaklaşımı ve davranışçı yaklaşımla birlikte örgütlerin işbirlikçi sosyal sistemler olarak değerlendirilmesi örgüt teorisinin bir disiplin olarak gelişimine katkı sağlamıştır (Koontz, 1957). Koontz (1980)'de "The Management Theory Jungle Revisited" adlı makalesinde, yönetim düşüncesinin çatısı altında ortaya çıkan örgüt teorisinin gelişerek yönetimde kapsayan çok geniş bir kavram halini aldığını vurgulamıştır. Yönetim teorisi sadece yönetimle ilgilenirken örgüt teorisi her türlü sosyal işbirlikleri de içine almaktadır. Bu yüzden örgüt teorisi yönetsel dizayn teorisi niteliği taşır ve yönetim teorisi deyince akla örgüt teorisi gelmektedir (Koontz, 1980). Buradan hareketle yönetim ve örgüt teorisi bağlamında kültür çalışmalarının örgütleri yönetmeye çalışanlar için uygulanabilirliğe sahip öngörülebilir bulgular sunmayı amaçladığı görülmektedir (Smirich, 1983).

Yönetim ve örgüt bilimi farklı disiplinlerden beslenen bir alan olduğu için kültürün birçok boyutu ile etkileşim içinde bulunmaktadır. Çünkü kültürün farklı perspektifler temelinde yorumlanması ona farklı boyutlar kazandırmıştır (Smirich, 1983). Bunun yanında örgütsel araştırmalar kapsamında örgüte değer ve anlam sistemlerini inşa etmek için kültürün özelliklerini tüm yönleri ile kullanmayı amaçlamaktadır. Çünkü kültürün betimleyici yönü örgüte inanç, bilgi ve sanat gibi öğelerle misyon oluşturmaya sağlar. Tarihsel yönü örgütün varlığını geleceğe nesillere aktarmaya, normatif yönü örgüte ortak değerler ve normlar kazandırmasına, yapısal yönü toplum ve örgüt arasındaki güç, otorite gibi dinamiklerini düzenlemesine, psikoloji yönü birey ve gruplar arasındaki ilişkilerdeki sorunları çözmeye, son olarak kültürün genetik yönü ise örgüt kültürünün oluşumunda ve evrimindeki gelişmeyi anlayabilmeyi sağlamaktadır (Eren, 2013).

Literatürde kültür ve örgüt kavramlarının nasıl kesiştiğine dair bağlantı biçimleri üzerinde durulmuş ve kültür kavramının örgüt çalışmalarında kullanıldığı farklı anlayışlar temelindeki varsayımlar incelenmiştir. Bu incelemeler ışığında kültür teorisi ve örgüt teorisinin beş araştırma bağlamı oluşturduğu görülmektedir. Bunlar; karşılaştırmalı yönetim, kurumsal kültür, örgütsel biliş, örgütsel sembolizm ve bilinç dışı süreçlerdir. Bu yaklaşımlar farklı paradigma temelinde yapılan kültürel analizler olduğu için örgütün doğası hakkında farklı varsayımlarda bulunmakta ve her biri örgütsel araştırmacılar için farklı amaçlara hizmet etmektedir (Smircich, 1983).

Genel olarak değerlendirildiğinde örgüt teorisinde hâkim endişenin toplumsal düzen sorunu olduğu vurgulanırken, (Hatch, Cunliffe, 2006) antropolojide kültür; yaşam deneyimimizin çoğunun düzenliliğinin ve örüntüsünün açıklandığı terimdir. Kültürün antropoloji tanımı ile örgüt teorisi tanımı arasındaki benzerlik örgütsel düzenin, kültür sayesinde açıklanabileceğini vurgulamaktadır (Smircich, 1983).

Klasik örgüt yaklaşımları ve modern örgüt yaklaşımları, kültürü objektif bir biçimde ele alır, örgütlerde etkinlik ve verimliliği artırmak için kültürün rasyonel bir şekilde oluşturulduğunu varsayar. Örgütsel uygulamalara müdahale ederek örgüt kültürünü yönetmeyi hedefler ve rasyonel karar vericiler tarafından kültürü örgütsel çıktıları iyileştirmek için bir araç olarak görür. Kültüre işlevselci bir bakış açısıyla yaklaşarak, kültürün rasyonel bir biçimde oluşturulacağını ve değiştirileceğini varsayar (Cook, Yanow, 1993).

Kültür anlayışı ile yapılan araştırmalar genellikle sistem teorisi çerçevesine dayanmaktadır. Klasik yönetim anlayışında ele alınan tipik değişkenler yapı, boyut, teknoloji ve liderlik kalıplarıdır (Hatch, Cunliffe, 2006). Kültür gibi daha öznel değişkenler, örgütler için sosyal süreçlerin meydana geldiğinin kabulü olan sistem yaklaşımı ile gerçekleşmiştir (Pfeffer, 1991). Bunun anlamı sembolik ve kültürel boyutun örgütün genel sistem dengesine ve etkinliğine katkıda bulunduğudır. Aynı zamanda sistem yaklaşımı ile örgütün çevresel iletişimine vurgu yapılmış ve bulunduğu çevrede varolabilmesi için toplumla benzer davranışları benimsemesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Smircich, 1983).

Yönetim bilimciler, karşılaştırmalı yönetim anlayışı ile örgüt kültürünü bağımsız bir değişken olarak ele alır, üyeler yoluyla örgüte aktarılan bir olgu olarak nitelendirir. Örgütlerin benzerliklerini ve farklılıklarını ele alarak belirlediği, başarılı gördüğü kültürel içeriği örgütlere uyarlamaya çalışır. Daha çok iç kültürün belirli biçimlerde nasıl şekillendirileceği ve yönetsel amaçlarla tutarlı hale nasıl getirileceği üzerinde durmuşlardır. Bu yolla örgütsel etkinliğe dair çıkarımlar yapmayı amaçlamışlardır. Örgütler arası analiz düzeyinde kültürün yapısal oluşumunu incelemiş aynı zamanda ülkeler arası yönetim ve çalışan uygulamalarında tutum çeşitliliklerini araştırmışlardır. Kültürü genellikle arka plan faktörü şeklinde inançların gelişimini ve güçlenmesini etkileyen geniş bir çerçeve olarak kabul etmişlerdir (Smircich, 1983).

Örgüt bilimciler ise kültürü bir iç değişken olarak ele almış, her örgütün kendine özgü bir sosyal yapısının olduğunun kabulü ile kültürün bilişsel yapılanmadaki farklılıklarına odaklanmışlardır. Antropoloji kökenli bir anlayışla örgütü kültür şeklinde kök bir metafor olarak kavramsallaştırmışlardır. Gelişen paradigmlar ışığında da, kültürü paylaşılan bilgi sistemleri olarak nitelendirmişler ve örgüt içi analiz düzeyinde araştırmalar yapmışlardır (Smircich, 1983).

Sembolik yorumlayıcılar kültürü paylaşılan sembol ve anlamlar olarak değerlendirmektedirler. Kültür konusu örgütsel analizlere konu oldukça örgütsel ortamların sembolik yönlerinin tanınmasını sağlamışlardır (Pettigrew, 1979). Diğer bir taraftan bu kültürel yaklaşım yönetimi ve örgütü sembolik aktivite olarak değerlendirmiş, yönetsel ve örgütsel alanda efsanelerin, mitlerin, törenlerin ve hikâyelerin gücüne dikkat çekmiştir. Kültürel eserlerin ve hatta yönetim sanatının güçlü sembolik etkileşim araçları olduğunu savunmuşlardır. Kültürün sembolik

etkileşim rolünü örgütsel bağlılık oluşturmak, bir yönetim felsefesi üretmek, rasyonelleştirmek, meşrulaştırmak, personel üzerinde etki etmek ve sosyalleşmek için kullanılmasını önermişlerdir (Smircich, 1983; Trice, Beyer, 1983). Buradan hareketle kültürün bu yönünü kullanarak yöneticiler kendi amaçları için örgüt üyelerinin enerjilerini kanalize etmek ve onları harekete geçirmek adına hikâyeleri ve diğer sembolizm biçimlerini kullanmanın yollarını aradıkları söylenebilir (Peter, 1978).

Kültür ve örgütün birbirine bağlandığı önemli bir noktada, örgütlerin toplumlar gibi kültür üreten fenomenler olduğu varsayımdır. Örgütler mal ve hizmet üreten sosyal araçlar olarak görülür ve yan ürün olarakta sosyo-kültürel niteliklerini oluşturmak ve yaşatmak için ritüeller, efsaneler ve törenler gibi farklı kültürel eserler üretirler. Bu bağlamda yorumlayıcı paradigma örgüt kültürünü örgütsel çıktıları iyileştirmek için kullanılan bir araç olarak değerlendirmez. Örgütsel yaşamın öznel ve yorumlayıcı yönlerine dikkat çeker. Örgüt kültürünü sosyal toplulukların birlikte hareket etme içgüdülerinin yapı taşı olarak görür ve örgütte birey ve grupların sosyal olguları nasıl yorumladığını inceler. Örgütleri anlamlardan oluşan subjektif ve doğal yolla şekillenen sistemler olarak görür (Keating, 2008).

Yukarıda yapılan açıklamalardan görüleceği üzere kültür, yönetim ve örgüt teorisi alanında iki disiplin temelinde kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır. Bunlar antropolojik kökenli anlayış ve sosyolojik kökenli anlayıştır. Antropolojik anlayış örgütleri kültürler olarak görür ve kültürü kolektif bir davranışın ürünü şeklinde ifade eder. Kültürün örgütü tanımlayan kök bir benzetme olduğunu varsayar. Sosyolojik anlayış ise, örgütlerin kültüre sahip olduğunu yani örgütün özellikleri bağlamında kültüre ulaşılabilirliğini, nesnel faktörlerle değerlendirilen bağımsız bir yordayıcı olduğunu ifade ederken kültürü oluşturan bilinç dışı inançların, fikirlerin ya da anlamların betimlenerek bilince aktarılması sonucu kavramsallaştığını kabul eder ve kültürü öznel anlamlandırmanın bir ürünü olarak görür. (Cameron, Quinn, 2006).

Genel olarak değerlendirildiğinde, yönetim ve örgüt bilimi örgütü ve insanı analiz etmek, örgütü kavramsallaştırmak, davranışın altında yatan değerleri ortaya çıkarmak için kültürel perspektifleri kullanmıştır. Örgüt teorisi daha çok kültürün doğal oluşumunu anlamayı sorgulamayı ve kültür hakkında farklı boyutlar keşfetmeyi amaçlarken, yönetim teorisinin ise performans bağlamında kültürü yönlendirmeyi ve yönetmeyi hedeflediği görülmektedir. Diğer taraftan örgütün fiziksel yapısının

dışında sosyal yapısının da keşfi ile kültürün örgütsel düzeyde araştırmalara konu olduğu söylenebilir. Bu çalışmada örgüt kültürü; karşılaştırmalı bir analizden ziyade kültürü değişim aracı olarak gören ve sosyolojik anlayış temelinde ele alan stratejik yönetim paradigması bağlamında örgüt içi analiz düzeyinde, birey algısını ölçen analiz biriminde, bir iç değişken olarak değerlendirilmektedir.

2.3. Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Engeller

Kültürel anlayışların yukarıda bahsedilen birçok konuda örgüte ve yönetime katkı sağladığı savunulurken, yönetsel zorluklarından ve katkı sağlamasının önündeki engellerden söz etmek faydalı olacaktır.

Kültür örgüt üzerinde fonksiyonel olmayan potansiyel etkilere sahiptir. Bu yüzden kültür örgüt için değişim karşısındaki gizli bir engel olarak görülmektedir. Çünkü örgüte ciddi bir tutarlılık sağlamaktadır. Davranış tutarlılığı ise durgun çevrenin özelliğidir, hızlı değişkenlik gösteren bir çevrede örgütün etkinliğine destek olacak bir birlik sağlanamadığında kültür yük olabilmektedir (Moore, 2001).

Bazı durumlarda kültür örgüt içindeki farklılaşmalara engel teşkil edebilir. Din, dil, ırk ya da engellilik gibi nitelikler örgüt içinde farklılaşmaya yol açar. Güçlü örgüt kültürleri bu farklılıkları eriterek ortadan kaldırabilir, fakat zayıf örgüt kültürleri için aksi olabilmektedir (Stone ve diğ., 2007).

Bir diğer oluşum engeli de kültürün örgütün kurumsallaşması karşısında etkisini kaybetmeye başlaması şeklinde belirtilmektedir. Kalıplaşmış davranış ve uygulamaların sorgusuz benimsenmesi, kurucularından ve üyelerinden bağımsız bir yapı haline gelmesi örgütü amaçların dışına çıkmadan monotonluğa itmektedir. Bu da yeniliklerle örgüt kültürünün entegre edilmesini etkiler ve kültürün devamlılığını tehlikeye sokar (Patriotta, 2007).

Literatürde ele alınan kültürün önündeki bir diğer engel ise birleşme ve şirket evlilikleridir. Böyle durumlarda farklı kültürlerin bir araya gelmesi, kültürel uyumu önemli hale getirir. Çünkü başarısızlığa neden olan olaylardan biri de çatışan örgüt kültürleridir (Cartwright, Cooper, 1993). Örgütler arası yeni bir birleşme durumunda ya da örgütün bünyesine yeni bir örgüt katılması durumunda kültürel çatışmaların engellenmesi örgütün başarısını etkileyen faktörler arasında yer alır. Bir araya gelen farklı kültür yapılarının birbiri ile uyumlu bir şekilde entegre hale gelmesi önem arz

etmektedir. Malekzadeh ve Nahavandi (1990) farklı kültürlerin yönetiminde belirledikleri iki boyutun derecelerini değerlendirerek çatışmanın yönetilebileceğini belirtmişlerdir. Satın alan örgüt çalışanlarının kendi kültürünü ne ölçüde korumak istedikleri ile satın alınan örgütün çalışanlarının bünyesine katılacakları örgütün kültürünü ne ölçüde etkili bulduklarını araştırarak dört farklı yöntem ortaya koymuşlardır. Satın alma ve birleşmelerde farklı kültürlerin yönetiminde uygulanan bu dört yöntem şöyledir. Birincisi; bütünleşmeye gidilerek iki kültüründe olumlu taraflarının alınmasıdır. İkincisi; satın alan örgütün kültürünün baskın kültür olarak kabul edilmesidir. Üçüncü olarak ise; iki örgüt kültüründe ayrı ayrı yaşatılması yöntemidir. Son olarak iki örgütün kendi kültürlerine dair hiçbir istekleri olmamasından doğan kültürsüzlük durumunu yöneten değişim planı hazırlayıp uygulamaktır (Malekzadeh, Nahavandi, 1990).

Buraya kadar örgüt kültürünün tanımları, dayandığı teorik temeller, örgütsel çıktılara etkileri, yönetim ve örgüt teorisi bağlamında yorumları ve son olarak oluşturulmasının önündeki engeller hakkındaki bilgiler irdelenmiştir. Tüm bu bilgiler ışığında örgüt kültürünün çerçevesi verilmiştir. Bir sonraki başlıkta stratejik yönetim ve örgüt teorisi alanına katkıda bulunmuş bazı araştırmacıların farklı örgüt kültürü sınıflamalarına değinilmektedir.

2.4. Örgüt Kültürü Tipleri

Literatürde örgüt kültürüne dair kavramsal ve teorik birçok araştırma bulunmaktadır (Durkheim, 1985; Deal, Kennedy, 1982; Schein, 1983, 1984, 2010; Dennison, Spreitzer, 1991; Cameron, Ettington, 1988; Quinn, Rohrbaugh 1983; Ouich, Wilkins 1985; Peters, Waterman, 1982). Bu araştırmalar örgüt kültürünün tanımları, özellikleri, işlevleri hakkında oluşturdukları modeller bağlamında örgüt kültürü çalışmalarına yön vermiştir. Bunlardan en çok bilinen örgüt kültürü modellerine değinmek fayda sağlayacaktır.

Talcott Parsons Modeli; toplumu ve sosyal davranışları inceleyen Americalı bir sosyolog olan Talcott Parsons, “The Structure Of Social Action (Sosyal Eylemlerin Yapısı)” adlı kitabında sosyal sistemin ve sosyal yapının devamlılığını sağlamak için kültür-denge özelliğinden bahseder (Hatch, Cunliffe, 2006). Modernist yaklaşım temelinde genel sistemler teorisi bağlamında oluşturduğu varsayımlara göre insan biyolojisinden aileye ve toplumların örgütlenmesine kadar her türlü sosyal

sistemlerin devamlılığı ve etkinliği dört temel ilkeye bağlar. Bunlar; i) belirlenmiş hedeflerin olması, ii) sistemin alt sistemlerle entegrasyonunun sağlanması, iii) sistemi koruyan ve sürdürülebilirliğini sağlayan kültür-denge alt yapısının varlığı ve iv) sistemin çevre ile karşılıklı değişime uyum göstermesi özellikleridir (Parsons, 1951).

Parsons sosyal sistemlerin ancak hedeflerinin bilincinde olduklarında akılcı ve hiyerarşik bir düzene sahip olabileceklerini vurgular. Entegrasyon özelliğinde farklı alt sistemlerin bir arada dengeli çalışmasını sağladığını, bu sayede de sistemin iş birlikçi sistem olarak değerlendirildiğini söyler. Dengeyi koruyan ve yapıda saklı kültürü ise sistemin devamlılığını sağlayan özellik olarak tanımlar. Bu denge durumunun sürdürülebilirliği için de sosyal sistemin çevre ile karşılıklı değişimini uyum özelliği ile ifade eder (Parsons, 1951). Bu koşullara bağlı sistemler de etkin sistem olarak kabul edilir (Hatch, Cunliffe, 2006).

Parsons kültürü sosyal sistemin istikrarı ve dengesi için gerekli bir unsur olarak değerlendirmiştir. Burada kültür sistemin devamlılığı ve örgütlenmenin istikrarını sağlayan bir koşul olarak görülmektedir. Parsons'ın toplumsal bağlamdaki yaklaşımından yola çıkarak örgüt bilimcilerde örgütlerde etkinliği sağlayan koşulları dört özellik temelinde şöyle açıklar; i) açık sistemdir ve çevresi ile daima etkileşim içindedir, bu etkileşim sayesinde çevresel uyum sağlanır, ii) sistem alt birimlerle entegre olarak bütünü oluşturur, iii) girdi ve çıktıları dengeleyen, faaliyet akışını koruyan denge durumunu muhafaza eder, iv) örgütün daima dinamik kalmasını sağlayan geri bildirim mekanizması aktiftir (Hatch, Cunliffe, 2006).

Ralph H. Kilmann Modeli'ne göre örgüt kültürü örgüt bireylerinin günlük rutinleri içerisinde sergilediği davranışlarda gizlenmektedir ve örgütsel bürokrasinin temelini de bu davranışlar oluşturmaktadır. Bu örgütsel bürokrasiyi oluşturan karar verme, iş yapma, haberleşme gibi birçok davranış biçimlerinin örgütlerde iş görme arzusu ve verimlilik üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda Killman kültürü bürokratik ve yenilikçi olmak üzere iki kategoride incelemiştir (Doğan, 2007).

Bürokratik kültürler, klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlere sahip olan örgütler belli bir büyüklüğe ulaşmış,

olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur (Doğan, 2007).

Yenilikçi kültür ise, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez; çünkü değişen dünyada örgütlerin yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda örgüte rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur (Doğan, 2007).

Edgar H. Schein Üç Kültür Seviyesi Modeli; örgüt kültürünü grup düzeyinde değerlendirmiş ve şöyle tanımlamıştır: “örgütün iç ve dış çevreyle olan etkileşimi sırasında karşılaştığı olumsuzlukların bertaraf edilmesinde tecrübe ettiği, daha sonra uygulayabileceği ve doğru kabul edilecek kadar başarılı sayılan, bu nedenle de örgüte yeni gelen çalışanlara bilişsel anlamda aktarılan referans çerçeveleridir” (Schein, 2010).

Schein (2010)' e göre kültür örgütlerde üç düzeyde yer alır. Örgüt kültürünün temeli örgütlerde bireysel davranışları ve örgütsel davranışları yönlendiren kanıksanmış değerler ve düşünce sistemleridir. Bu değerler, inançlar ve düşünceler çoğu zaman sembolik maddi unsurlar aracılığı ile görülebilir, fark edilebilir ve nesilden nesile aktarılabilir hale getirilirler. Bu yüzden Schein'na göre üç kültür seviyesinin anlaşılması birçok örgütsel ve yönetsel problemin çözümü için yol gösterici niteliktedir (Schein, 2010).

Birinci seviye temel varsayımlardır ve kültürün özünü oluşturmaktadır. Bu seviye bilinçdışı, yerleşik, sorgulanmayan davranışların ve tercihlerin temelini oluşturmaktadır. Kültürün yüzeye yansıyan davranış biçimlerinin ve yapılarının nasıl oluştuğu konusunda varsayımlarda bulunur. Örgüt içindeki davranışların temelini anlamlardırma konusunda bu seviye önem arz etmektedir. Örgüt kültürü bu temel varsayımlar doğrultusunda örgüt çalışanlarının düşüncelerini ve eylemlerini bilinç dışı olarak yönlendirir (Schein, 2010).

İkinci seviyede benimsenen inanç ve değerler yer almaktadır. İnanç ve değerler, bilinçdışı yerleşmiş olan temel varsayımlar doğrultusunda anlamlı olduğuna inanılmış standartlar olarak tanımlanır. Örgüt içindeki yönetsel birçok karar, strateji, hedef ve felsefeler bu benimsenen değerler temelinde gelişir. Bu seviye örgüt çalışanlarının önceliklerini belirlemede yardımcı olabilmektedir çünkü değerler ve inançlar kişilerin temel varsayımlarının bilinçli zihnindeki bir yansımasıdır (Schein, 2010).

Üçüncü seviye ise, temel varsayımlar temelinde gelişen inanç ve değerlerin ifadelere dönüştürülmüş olan yapay göstergeler aşamasıdır. Bilinç dışının somut olarak yüzeye yansması olarak belirtilmiştir. Kültür seviyesinde somut olan aşamadır. Örgüt kültürünün içinde barındırdığı inanç, değer ve normların görülebilir olarak ifade edilebilmesini sağlar. Kültürün bu şekilde ele alınması örgütlerde kültür oluşturulmasına, kültürün anlaşılmasına olanak sağlamaktadır (Schein, 2010).

Schein' nın kültür modeli kullanılarak gerçekleştirilen bir araştırma liderler ve yöneticiler tarafından uygulanan reformların sosyal yardım bürolarında kültür değişikliğine yol açıp açmadığını incelemiştir. Refah ajanslarının refah reformu üzerindeki etkisini incelemek için yaptıkları bu çalışmada yapılan yüzyüze görüşmeler, gözlem ve kayıtların incelenmesi sonucunda yapı ve davranışlardaki değişimin örgütsel değişimi güçlendirmek için kullanıldığını saptamışlardır. Araştırma kapsamında gördükleri değişimler arasında oryantasyon programı, iş arama, iş ilan başlıklarının değiştirilmesi ve ajans ofislerinin duvarlarına slogan içeren ilanlar asılması gibi uygulamalar bulunmaktadır. Bunlara ilaveten değer ifadesi olarak yüksek istihdam oranları, kariyer sahibi olmak, kendine yetmek gibi açıklamalar bulunmuştur. Temel varsayımlar düzeyinde ise ajans yöneticilerinin reformun fayda sağlayacağına yönelik inanışlarına karşın pek çok çalışanın reformun uygulanmayacağına inandığı belirlenmiştir. Araştırmacılar bu durumu, Schein'ın teorisinde öne sürüldüğü gibi, örgüt çalışanlarının bu değişimde bir fayda görmedikleri sürece kültürel değişime güçlü bir direnç gösterecekleri şeklinde yorumlamıştır (Lurie, Riccucci, 2003).

Terrence E. Deal ve Allan A. Kennedy Modeli; örgüt kültürü ve örgüt çevresi arasındaki ilişkilere odaklanarak nasıl bir dış çevrede, örgüt nasıl bir kültür benimsenmeli sorusuna cevap aramıştır. Sonuç olarak iki boyutlu değişken üzerinde dört kültür türü ortaya koymuşlardır. Birinci boyut (örgütün çevresindeki belirsizlik

derecesi) örgüt çevresinin belirsizlik derecesine göre örgütün alacağı riskli stratejik kararlar ve ikinci boyut (çevreden sağlanan geri besleme hızı) çevreden sağlanan geri besleme hızının durumunu göstermektedir. Bu boyutlar arasındaki ilişkilerden doğan dört tip örgüt kültürü bulunur ve şöyle sıralanmaktadır.

Sert erkek- maço kültürü; çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ve bu yüzden yüksek riskli kararların alındığı aynı zamanda çevreden sağlanan geri beslemenin hızlı olduğu durumlarda ortaya çıkan kültür türüdür. Çok çalış sert oyna kültürü; çevresel belirsizlik derecesinin düşük olduğu bundan dolayı alınan kararların riskli olmadığı fakat çevreden sağlanan geri beslemenin hızlı olduğu durumlarda ortaya çıkan kültürdür. Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü; bu kültür çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden sağlanan bilgi besleme derecesi yavaş olan durumlarda ortaya çıkan kültür türüdür. Son olarak süreç kültürü ise çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar ile çevreden sağlanan geri beslemenin yavaş olduğu örgütlerin kültürü şeklinde açıklanır (Deal, Kennedy, 1982). Örgütün geri besleme hızı ile çevresel belirsizlik düzeyine dikkate alınarak belirlenen bu örgüt kültürleri, örgütlerin faaliyette bulundukları endüstrilerde nasıl bir kültür benimsemeleri gerektiği konusunda yol göstermektedir.

Thompson J. L. Kültür Strateji Modelinde kültürün strateji belirleme ile ilişkisini araştıran Thompson (1997), örgüt kültürü çalışmasında örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre dört kültür tipi belirlemiştir. Bu kültür tiplerinin strateji oluşumuna etkisini ve yönetici ya da liderlerinin eğilimlerini araştırmışlardır. Yapılan araştırmada koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici dört kültür grubu tanımlanmıştır. Koruyucu kültür tipine sahip örgütlerin daha muhafazakar inaçlar ve düşük riskli stratejilere yoğunlaştığı, güveni ve istikrarı ön planda tuttuğu görülmüştür. Geliştirici kültür tipinin yenilikçi stratejiler benimsediği, yeni alanlarda yüksek riskli değişimler konusunda zorlayıcı olduğu belirlenmiştir. Analizci kültür tipine sahip örgütler daha kararlı ve dengeli bir şekilde değişimi yürütmeyi ve planlar doğrultusunda hareket etmeyi benimseyen kültür tipidir. Tepki verici kültür tipi ise, kriz durumlarında, faaliyetlerin düzenlenmesi ve tasarrufların uyarlanması gibi çevrenin baskılarına cevap verme eylemlerini benimsediği görülmüştür (Thompson, 1997).

Quich, W. G.’ nin “Z” Teorisi Modeli anlayışına göre literatürde örgüt kültürü olgusunun başlaması ile örgütsel kültürün doğasının incelenmesi ve uygun

yöntemlerle analiz edilmesi örgütsel araştırmaların temel kaygısı olarak görülmüştür. “Kasıtlı olarak kültür yönetilebilir mi? Fenomenolojik ya da etnomethodolojik araçlar kullanılarak mı incelenmeli yoksa çok değişkenli istatistikler kullanılarak mı değerlendirilmelidir?” sorularından hareketle örgüt kültürünü anlamak için en iyi sosyal bilim paradigmasının ne olduğuna dair araştırmaları kapsamında Ouich ve Wilkins (1985) örgüt kültürünü kendi zamanının ve yerinin oluşumu olarak değerlendirmiştir. Örgüt kültürünü açıklanan olgu olarak bağımlı değişken bağlamında incelemeyi tercih edenler, örgütsel kültürün kritik özelliklerinin belirli bir yöntem tarafından sistematik olarak değiştirilebileceğine inandığını vurgularken, kültürü bağımsız bir değişken olarak ele alanların bu olasılıkları görmezden gelip, örgütün örtük özelliklerinin çalışanların düşünce, duygu ve davranışlarını etkilediği biçimlerini açıklamaya çalışmaktadırlar (Ouich, Wilkins, 1985).

Ouich (1987) örgüt kültürünü, bağımsız bir değişken şeklinde ele almış ve toplum kültürünü temel değer yargılarından hareketle inceleyerek, American ve Japon toplum kültürünün örgüt kültürlerini değerlendirmiştir. American toplumunda başarılı olmuş yönetim tarzından yola çıkarak, bu yönetim stili ile Japon yönetim stilinin birleşiminden yeni bir Z tipi örgüt yönetim teorisi ortaya çıkarmıştır. Z tipi örgütler; çalışanlarına uzun süreli istihdam sağlayan, bireysel sorumluluk anlayışı benimseten diğer taraftan yavaş değerlendirme ve terfi sistemi gözetken, örgüt içi kararların birlikte alınmasını vurgulayan ve çalışanı yakın çevre bağımlılıkları ile değerlendiren örgüt kültürüne sahiptir. Aynı zamanda Z tipi örgüt kültürüne sahip örgütlerin hem Amerikan hem Japon toplumlarında başarılı olduğu ileri sürülmektedir (Ouich, 1987).

Peters T. ve Waterman R. Mükemmellik Modeli ile Peters ve Waterman (1982)’ de yayınladıkları çalışmalarına göre başarılı örgütlerin hangi özelliklere sahip olması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Çalışmada küresel düzeyde kurumsal başarıya ulaşmış birçok örgüt incelenerek belirlenen özellikleri doğru bir şekilde kültürlerine yerleştiren örgütlerin mükemmel başarılarla ulaştığı ileri sürülmektedir. Bu temel özellik ve faaliyetler şöyle ifade edilmiştir.

Hareketlilik ve aksiyona hazır olmak, müşteriye yakın olmak, otonomi ve girişimcilik, insan aracılığı ile verimlilik, denetimci yaklaşım ve değer odaklılık, uzman olunan işleri yapma, yatay yapılar oluşturmak ve esnek, sıkı örgüt yapısını aynı anda örgüt bünyesinde barındırmaktır (Peters, Waterman, 1982).

Hareketlilik ve çevresel değişime hazır olmak, stratejik planların oluşturulmasının yanı sıra bu stratejilerin uygulanmasındaki hızlı ve dinamik örgüt yapısının gerekliliğini vurgular. Müşteriye yakın olmak, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmet geliştirmeyi ifade ederken, otonomi ve girişimcilik de yönetimde farklı bakış açılarına sahip kişilere yer vermeyi aynı zamanda yaratıcılığı destekleyen ve önem veren iç girişimciliği sağlamanın önemini ifade eder. İnsan aracılığı ile verimlilik kriteri de verimliliğe ve başarıya inancı olan bireyleri bir araya getirmeyi önceler. Denetimci ve değer odaklılık anlayışı, örgütün tüm faaliyetlerinde değer yaratma felesefesine sahip olmasını vurgular. İyi olunan işleri yapma anlayışı da örgütlerin kendi faaliyet sahasında temel yetenekleri doğrultusunda aksiyon göstermeleri gerektiğini belirtmektedir. Diğer taraftan basit ve yatay yapılar oluşturarak iletişimin hızlı akması için emir komuta yapılarında karmaşıklıktan kaçınmak mükemmel örgütlerde aranan bir başka özelliktir. Son olarak esnek ve sıkı örgüt yapısını aynı anda barındırmak, yani bazı konularda merkeziyetçi olmayan fakat çekirdek değer ve faaliyetlerde sıkıyönetimi benimsemek ilkesini vurgulamaktadır (Peters, Waterman, 1982). Diğer taraftan bu özellikleri örgüt kültürüne kazandırmayı, güçlü yönlerini geliştirmeyi vurgulayan, cezalandırmaktan ziyade ödüllendiren ve bireysel yaşam ve gelişim üzerinde duran bu duruma pozitif örgüt kültürü yaratma eylemi de denilmektedir (Robbins, Judge, 2015).

Daniel R. Denison ve Gretchen M. Spreitzer Kültür Etkinliği Modelinde; Denison ve Spreitzer (1991) vaka analizi ve anket yöntemi kullanarak örgüt kültürü ve etkinlik arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Sonuçlar dört kültür özelliği olarak katılım, tutarlılık, uyarnabilirlik ve misyon özelliklerinin varlığına dair kanıtlar sunmakta ve bu özelliklerin performans algıları ile satış büyümesi gibi objektif tedbirlerle olumlu ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışma dört kültürel özellik olarak tanımlanan bir kültür modeli ileri sürer. Örgütlerin etkinliğinin bu dört özelliğe dayandığı vurgulanmaktadır. Bu özellikler nitel vaka çalışmaları ve nicel keşifsel bir araştırma yöntemi ile örgütün özelliklerinin etkinlikle bağlantısı araştırılarak ortaya çıkarılmıştır. Özelliklerden ikisi katılım ve uyarnabilirlik; esneklik, açıklık ve yanıt verebilirliğin göstergesi niteliğinde büyümenin güçlü faktörüdür. Diğer iki özellik olan tutarlılık ve görev; entegrasyon, yön ve vizyonun göstergeleridir ve karlılığın daha iyi yordayıcıları olarak nitelendirilmektedir. Sonuç olarak dört özelliğin her birinin, kalite, çalışan memnuniyeti ve genel performans gibi diğer etkinlik

kriterlerinin de önemli yordayıcıları olduğu belirtilmiştir (Denison, Spreitzer, 1991). Bu çalışma, kültürün, örgütlerin adaptasyon sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak çalışılabileceğini ve belirli kültür özelliklerinin performans ve etkililiğin yararlı göstergeleri olabileceğini düşündürmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü araştırmaları için nitel vaka çalışmalarının ve tümevarımsal teori inşasının nasıl olabileceğini göstermektedir (Denison, Spreitzer, 1991).

Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn Rekabetçi Değerler Modeli; ilk olarak bir örgütün ana etkililiğini belirleyen temel ölçütler nelerdir? sorusundan hareketle Campbell ve diğ. (1974) tarafından örgütlerin yapı, davranış, liderlik tipleri, yönetim stilleri, örgüt içi bağlılık durumları ve örgütsel başarı kriterleri gibi örgütsel özelliklerini belirleyen örgütsel etkililiğe ilişkin genel örgütsel fenomenleri kategorize etmek için geliştirilmiştir. 39 göstergeden oluşan bu listeyi Quinn ve Rohrbaugh (1983) bazı istatistiksel analizlere tabi tutmuş ve dört kümede toplanan iki ana eksen ortaya çıkarmışlardır. Modelin bir ekseninin karşılıklı uçlarında çevrenin dinamizmi ve durağanlığı, onu kesen diğer eksenin uçlarında ise örgüt içi ve örgüt dışı odaklılık boyutları yer almaktadır. Bir boyut esneklik ve inisiyatif öncelleyen etkililik ölçütü; değişen ve uyum sağlayan örgütleri etkili olarak görmektedir. Diğer boyut düzen ve kontrolü öncelleyerek etkililiğini sağlamaktadır. Cameron ve Ettington (1988) bu eksenlerin kesişimin den oluşan dört kategorizasyonu örgüt kültürü tipleri olarak tanımlamıştır. Bunlar; hiyerarşi kültürü, pazar kültürü, klan kültürü ve adokrasi kültürü şeklinde tanımlanmıştır. Cameron ve Quinn (2006)'de rekabetçi değerler modeli kapsamında bu kültür tiplerini tanımlamaya yardımcı örgüt kültürü değerlendirme ölçeğini geliştirmişlerdir.

Rekabetçi değerler modelinin, örgütsel davranış literatüründe sistem-yapı perspektifi ile ekonomi ve örgüt keşiminde yer alan işlem maliyeti yaklaşımında pazar-hiyerarşi perspektifinden iki ana teorik geleneğin birleşmesini temsil ettiği söylenmektedir (Williamson, 1981). Modelin eksenleri farklı yönelimleri, farklı insan ve yapı davranışını niteleyen rekabetçi değerleri açıklarken, bu boyutların teorik yeterliliği ortaya çıkan her bir bölümün bir kültür tipi olarak tanımlanmasını sağlar, bu bağlamda modelin farklı perspektiflerin kesişiminde değerlendirilmesi öngörülmektedir (Cameron, Quinn, 2017).

Quinn ve Rohrbaugh (1983) modelin aynı zamanda Jung (1923)' in dört arketip çerçevesi ile bir tutarlılığı olduğunu vurgulamıştır. Modelin değer kümelerinin Jung

tarafından psikolojik arketipleri tanımlamak için geliştirdiği dört arketip boyutlarına dayandığı savunulmaktadır (Despande, Webster, 1993). Ruh bilimci Jung bütün insan bilimlerine yansıyan türevleri ile sembol-bilim alanında ciddi çalışmaları olan kişisel ve ortak bilinçdışının görüngülerini irdeleyen yapıtları ile psikolojiden antropolojiye, felsefeden sosyolojiye kadar çok geniş bir alanda değişim ve dönüşümlere yol açmış ve yeni açılımları öngörmüştür. Arketipler bir tür bilinçdışı fikir değildir. Arketipler kişisel ve ortak bilinçdışındaki duyguların dışa vurumunda sembol ya da rüya gibi farklı görünüşlerle ortaya çıkar. Jung bu psikolojik arketipleri bilinçdışını oluşturan ana elemanları olarak görür ve kültürün de ortak bilinç taşıdığını ifade eder. İnsanlığın ortak davranış kalıplarını ve düşünsel yönelimlerini “başlatma, kontrol etme ve yönlendirme kapasitesine sahip doğal nöropsişik merkezler” (Stevens 1999’ den aktaran Despande, Webster, 1993) olarak görülen arketipler, her dönemdeki edebî eserlerde benzer temalar etrafında kullanılmıştır. Bu temaların başında kahramanın iç çatışmalarının, dışarıdaki kişi ve nesnelerle somutlaştırılarak anlatıldığı “yeniden doğuş” teması gelir (Jung, 2003).

Rekabetçi değerler modeli bu görüşe göre, örgütler içindeki kültürel bilgileri bireyler tarafından temel arketipler bağlamında yorumlanmaktadır (Mitroff, 1983). Diğer bir ifade ile örgüt bireylerinin bilgiyi temel arketipleri bağlamında yorumlaması ile dört kültür türünün oluştuğu belirtilmektedir (Despande, Webster, 1993). Dolayısıyla örgüt kültürünün de bu bağlamda bireylerin ortak bilinçdışını yansıttığı söylenebilir. Çünkü kültürler örgüt üyelerinin değerleri, varsayımları, yorumlarıyla tanımlanır ve oluşan ortak boyut kümesi, hem psikolojik hem de örgütsel düzeyde kültür türleri modeli üretebilir (Cameron, Freeman, 1991). Daha spesifik olarak, rekabetçi değerler modeli, ortak inançların baskın örgüt özellikleri, liderlik stilleri, örgütsel bağ mekanizmaları ve genel stratejik vurgularla ilgili olduğu Jung çerçevesine dayanan dört kültürel türü tanımlar (Despande, Webster, 1993).

Rekabetçi değerler modeli örgüt kültürü araştırmacıların çalışmalarında ortaya koyduğu kültürel boyutların çoğunu kapsar nitelikte bir model olarak görülmektedir. Model örgüt kültürünün tanımı, işlevleri ve nasıl ölçüleceğine dair konulara dikkat çekmiştir. (Cameron, Quinn, 2006). Buradan hareketle Cameron ve Quinn (2017) örgütlerdeki değişimin temelinde kültürün önemli bir unsur olduğunu, kültürü yönetmeye ve değiştirmeye yönelik yaklaşımların gerekliliğini vurgulamıştır. Örgütün varlığını korumaya ilişkin değişim girişimlerinin başarısızlıkla

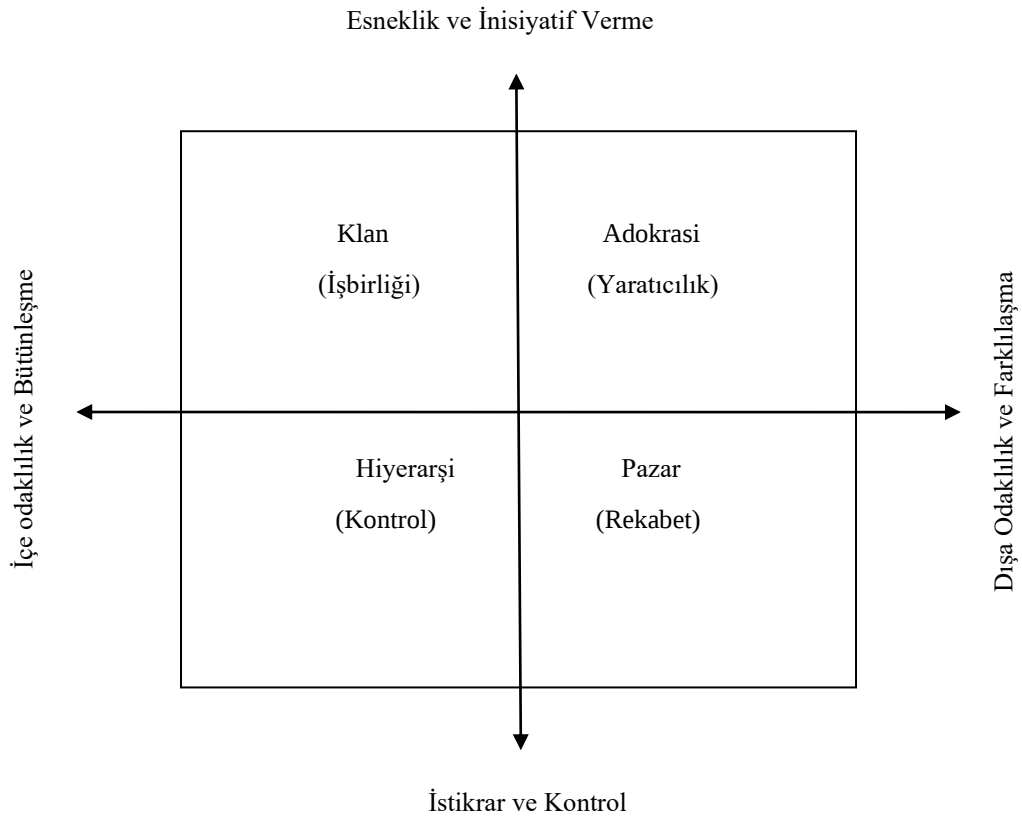
sonuçlanmasının nedenlerini açıklamaya çalışmıştır. Bu durum değişimin önündeki en büyük engelin örgüt kültürü olduğunu vurgulamaktadır ve örgütsel değişimi sağlamak için örgütlerde kültürü değişim aracı olarak nitelendirmektedir (Cameron, 1997).

Örgütsel değişimin ilk basamağı da mevcut kültür durumunun analiz edilmesi olarak tanımlanmıştır. Örgütte mevcut olan kültür durumunu analiz etmek için örgüt kültürü değerlendirme ölçeği kullanılmaktadır. Bu ölçek örgütün mevcut durumunu belirlemeye yardımcı olmak ve planlı örgütsel değişim başlatmak için tasarlanmış tanımlayıcı bir araçtır. Örgüt yapıları incelenerek, örgütlerin nasıl stratejiler geliştirdikleri ve hangi değerleri benimsedikleri araştırılmıştır. Bu yaklaşım örgüt kültürünü ölçmede kullanılan teorik model olan rekabetçi değerler modeline dayanmaktadır. Keşfedici araştırma sonucunda belirli özelliklere sahip katagoriler oluşturulmuş ve bu katagoriler farklı isimlerle adlandırılarak kültür tipleri şeklinde sınıflandırılmışlardır. Amaç ortaya çıkan kültür tiplerinin performansa nasıl etki ettiğini açıklamak ve değişen koşullarda örgütün gerekli kültür tipini benimseyebilmesini kolaylaştırmaktır. Model farklı örgütsel değerlerin farklı örgüt yapılarını benimsediğini vurgulamaktadır (Cameron, Quinn, 2006).

Rekabetçi değerler modeli örgütsel kültürü değiştirebilmek için kültürün tanımlanması gerektiğinden hareketle geliştirilmiştir. Örgüt kültürünü değiştirmede bir araç olarak değerlendirilmektedir. Kültürün değişim aşamaları içerisinde örgütte var olan kültürle, etkililiği arttıran ve ulaşılması gereken kültürün doğru tanımlanmasını vurgular. Sonrasında örgüt kültürünü değiştirmek için gerekli aşamalar şöyle sıralanmaktadır. Öncelikle mevcut kültürün doğru bir şekilde tanımlanması, ulaşılması gereken kültüre ilişkin uzlaşıya varılması, mevcut kültürle arzulanan örgüt kültürü arasındaki farkların tanımlanması, arzulanan örgüt kültürünü tanımlayan hikayeler oluşturulması aşamalarında mevcut örgüt kültürüne ve gelecekteki beklentilere yönelik ortak bir anlayışın geliştirilmesi amaçlanmıştır. Sonraki aşamalar; ulaşılması istenen örgüt kültürü için stratejik eylem planı hazırlanması, geliştirilen planların kazanımlarının belirlenmesi, uygun liderlik biçiminin tanımlanması, performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve son aşama olarak değişimin örgüt bünyesinde iletişimini sağlayan iletişim stratejilerinin yapılandırılması olarak nitelendirilmektedir. Bu aşamalar örgüt kültürü

değerlendirme ölçeği yardımı ile tanımlanmakta ve değerlendirilmektedir (Cameron, Freeman, 1991).

Rekabetçi değerler modeli örgüt kültürünün incelenebileceğini, örgüt kültürleri arasındaki farkların ortaya çıkarılabileceğini ve örgütün kültürünün değiştirilebileceğini varsayar. Bu bağlam temelinde örgüt kültürünün değerlendirilmesinin mümkün olduğu vurgulanmıştır. Örgüt seviyesindeki kültürü ölçerken nicel yaklaşımdan faydalanılır ve kültürü örgütün sahip olduğu örtük özellikler olarak tanımlar. Aynı zamanda model örgüt kültürünü altı boyut temelinde değerlendirmektedir. Bunlar; baskın özellikler, örgütsel liderlik, iş görenlerin yönetimi, örgütsel bağlılık, stratejik önem ve başarı kriterleri boyutlarından oluşan 26 soru dört kültür tipini tanımlamaktadır. Bu kültür tipleri altı özellik temelinde farklılıklar göstermektedir. Her boyut dört soru ile her soru bir kültür tipine karşılık gelecek şekilde oluşturulmuştur (Cameron, Quinn, 2017).



Şekil 1: Rekabetçi Değerler Modeli ve Örgüt Yapıları

Deshpande, Webstar, Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis (Journal of Marketing, 1993). Cameron, Quinn, Örgüt Kültürü, Örgütsel Tanı ve Değişim: Rekabetçi Değerler Modeli. (çev. Murat Gürkan Gülcan, Necati Cemaloğlu. İstanbul: Pegem Akademi Yayıncılık, 2017)'den uyarlandı.

Gelişiminden bu yana, bazı durumlarda tipolojiyi tanımlamak için çeşitli yazarlar tarafından alternatif etiketler kullanılmış olsa da, rakip değerler çerçevesi, araştırmacılar tarafından örgüt kültürünü değerlendirmek için yaygın olarak kullanılmıştır. Rekabetçi değerler modeli bağlamında oluşturulan kültür tipleri; hiyerarşi kültürü, adokrasi kültürü, pazar kültürü ve klan kültürü şekil.1’ de gösterilmekte ve aşağıda açıklanmaktadır.

Hiyerarşi Kültürü merkezileşmenin yüksek, otoriter kontrol süreçlerinin etkin olduğu yapıların anlayışı olarak değerlendirilir ve örgüt içi fonksiyonlara odaklanır (Diefenbach, Sillince, 2011). Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde bürokratik örgüt yapısı hâkimdir. Hesap verilebilirlik, uzmanlaşma, iş bölümü, standartlar, belli süreçler, kesin kurallar ve kontrol hiyerarşi kültürünün ana ölçütleri olarak görülmektedir. Büyük örgütlenmelerde ve kamu kurumlarında hiyerarşi kontrol kültürü baskın görülmektedir (Cameron, Quinn 2017).

Pazar Kültürü dış çevre odaklı, rekabetçi yönü ağır basan aynı zamanda kontrolcü bir örgüt ortamını ifade etmektedir (Erdem, 2007). Pazar kültürüne sahip örgütler pazar mantığı gibi işleyen örgüt yapısını ifade eder. Bu kültürde örgüt kendisini pazar ortamı olarak görür. Etkililiğini arttırmak için örgüt içi işlerinden daha çok dış ilişkilerine odaklanır. Pazar kültüründe anahtar unsurlar rekabetçilik ve üretkenliktir. Pazar yapı piyasa mekanizmalarını etkin yöneterek rekabet avantajı kazanmayı amaçlar. Bu tip kültüre sahip örgüt hedef pazarında doğru konumlanmayı karlılığa ulaşmak için temel amaç olarak görür. Örneğin, Yeung, Brockbank ve Ulrich (1991) esnek ve dışsal bir yönelimi kalkınma kültüründen ziyade bir pazar kültürü olarak tanımlamaktadır. Bu kültürde başarı, daha çok pazarı ele geçirmek ve pazar payını arttırmak olarak görülmektedir (Cameron, Quinn, 2006).

Klan Kültürü örgütsel bağlılığın ön planda olduğu, örgüt içi birlik ve beraberlik ruhuna sahip, informel ilişkileri destekleyen, rekabet olgusundan uzak, daha dostça esnek örgüt ortamlarını ifade etmektedir (Erdem, 2007). Bu tip örgütlerde amaçlar, paylaşılan değerler, biz duygusu, katılımcılık unsurları egemendir. Örgüt kendisini bir aile gibi görür. Bireyden ziyade takım başarısı ön plandadır. Bu kültürlerdeki örgütlerin ana amacı, çalışanları yetkilendirmek ve bağlılığı sağlamaktır. Ortak bir anlam yaratarak çalışan katılımını arttırmak ve çalışanın inisiyatif almasını teşvik etmektir. Pazar ve hiyerarşi örgütlenmeye göre daha esnek kural ve süreçlere

sahiptir. İşbirlikçi ve çalışanların birbirine kenetlendiği anlayışı benimserler (Cameron, Quinn, 2017).

Adokrasi Kültürü örgüt kültürü modeli yenilikçi ve girişimci bir anlayışla ileri teknolojik faaliyetleri teşvik ederek karlılığa ulaşmayı amaçlar. Hiyerarşinin olmadığı, pazar ve rekabet bilincinin benimsenmediği anti merkeziyetçi bir yapıyı vurgular. Örgütün geleceğini çalışanların birlikte inşa ettiği inancı benimsenmiştir. Girişimcilik ve yenilikçilik anlayışı ile istikrarlı bir yaratıcılık oluşturmak bu kültürün temel özelliğidir. Adokratik kültürü sahip örgütler özgürlükçü, dinamik, girişimci ve inovatif örgüt olarak tanımlanmaktadır (Cameron, Quinn, 2006).

Dış çevreyle olan ilişkilerinde dinamik, dışarıdan gelen enformasyonu çabuk işleyen, uyum mekanizması iyi çalışan örgüt yapılarını destekler. Örgüt içi ilişkilerinde yeniliği teşvik eder, çalışanların risk almalarını destekleyerek yaratıcı bir anlayış benimseyen örgüt ortamlarını ifade etmektedir (İşcan, Timuroğlu, 2007).

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENME YÖNELİMİ

Örgütsel öğrenme faaliyetinin gerçekleşmesi için gerekli en temel unsur bilgidir ve bilgi kaynak temelli anlayış kapsamında örgütün rekabet avantajı kazanmasında kritik bir kaynak olarak görülmektedir (Grant, 1996). Örgütün değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynakları arasında yer alan bilginin, örgütsel performansı nasıl etkilediği bilgi temelli teori bağlamında araştırılmaktadır (Hatch, Cunliffe, 2006.). Bu nedenle öncelikle örgütsel öğrenmenin dayandığı bilgi temelli teorinin açıklanması fayda sağlayacaktır.

Bilgi temelli teori, örgütlerin uzun dönem varolabilmesini, bilgiyi diğer örgütsel kaynaklardan daha etkili bir şekilde yönetebilmesine bağlar (Kogut, Zander, 1992). Aynı şekilde Grant (1996) da örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerini bilgi, yetenek ve yetkinlikleri bir bütünlük içerisinde kullanabilmelerine bağlamaktadır.

Literatürde örgütün bilgi temelli soyut varlıkları, entelektüel sermaye kavramı ile ifade edilmektedir. Günümüzde entelektüel sermaye olarak görülen bilginin kullanımı örgütün bilme ve öğrenme yeteneğini geliştiren önemli bir unsur haline gelmiştir (Nahapiet, Ghosal 1998). Bu nedenle örgütler bilgi ve bilgi tabanlı yeteneklerinden etkin bir şekilde faydalanma ihtiyacı hissetmektedirler. Bir örgütün başarısı onun sahip olduğu kendine özgü kaynaklarının, yeteneklerinin ve varlıklarının özellikle bilgi varlıklarının yani entelektüel sermayesinin etkin bir biçimde yönetilip yönetilmediği ile ölçülmektedir (Grant, 1996).

Bilgi ve bilgi yönetimi insan, süreç ve teknoloji unsurlarının birbiri ile etkileşimini içine alır. Bilgi yönetimi öncelikle bilginin depolanması ve erişilebilir hale getirilmesi, değişik departmanlarda faaliyet gösteren çalışanların koordineli bir şekilde bütünleşmesini sağlar. Teknolojik gelişime ayak uydurmak için yeni davranışlar geliştirilmesi noktasında bilginin işlenmesi önem arz etmektedir çünkü değişimin temelinde bilgiyi öğrenme eylemi vardır (Simon, 1991; Grant, 1996).

Bilgi yönetimi örgütler ile ilgili bilgi dâhilindeki tüm faaliyetlerin yönetimidir. Bilgi toplamayı, organize etmeyi ve bu bilgiyi ihtiyacı olanlara transfer etmeyi içeren bir

sistem olarak görülmektedir (Nonaka, Takeuchi, 1995). Micheal Polayni (1966) bilgiyi iki kategoriye ayırmıştır. Bunlar örtük bilgi ve açık bilgidir. Açık bilgi resmi ve sistematik dilde iletilebilir bilgiyi ifade ederken, örtük bilgi ise bireyin işleri yerine getirirken kullandığı öznel yani kişisel bilgidir. Nonaka ve Takeuchi (1995) bilgi yaratma modelinin açık ve örtük bilginin etkileşimi yoluyla gerçekleştiğini açıklamıştır. Modelde bilginin dört farklı dönüşüm yolu ile yaratıldığını varsaymaktadır. Bunlar; sosyalleşme (örtük bilgiden örtük bilgiye), dışsallaştırma (örtük bilgiden açık bilgiye), birleştirme (açık bilgiden açık bilgiye) ve içselleştirme (açık bilgiden örtük bilgiye) olarak tanımlanmaktadır. Nonaka ve Takeuchi (1995)' e göre örgütte örtük ile açık bilgi arasındaki sinerji ilişkisinin tanınması ve örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştüren süreçlerin amaçlı olarak tasarlanması yolu ile yeni bilgi yaratılmaktadır. Bu açıdan bilgi yaratma süreci, bireysel örtük bilginin açık bilgiye oradan da örgütsel bilgiye dönüştüğü spiral bir süreç olarak görülmektedir. Başka bir deyişle örgütler için bilgi yaratma süreci, bireysel seviyede örtük bilginin ortaya çıkarılıp, paylaşılarak örgütsel seviyeye yükselen karmaşık bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin yaratılan bilgiyi kullanma süreci literatürde bilgi yönetimi disiplini olarak ele alınır. Çok boyutlu sosyal bir süreç olarak bilgi yönetimi şu aşamalardan oluşmaktadır. Bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve bilginin uygulanmasıdır. (Nonaka, Takeuchi, 1995)

Örgütsel düzeyde bilgi yönetimi ise örgütsel öğrenme olarak ele alınmaktadır. Örgütler bilginin etkin yönetilmesi ile örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirirler. Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme birbirini tamamlayan bir süreçtir. Örgütsel öğrenme bilgi işleme süreci olarak tanımlanmaktadır (Huber, 1991).

Argyris ve Schon (1978) örgütsel öğrenmeyi süreç olarak değerlendirmiş ve sürecin zayıf yönlerinin tespiti şeklinde tanımlamıştır. Daft ve Weick (1984) örgütsel öğrenmeyi; örgütün iç ve dış etkileşiminde öğrendikleri olarak tanımlar. Lee vd., (1992) de süreç olarak görür ve bireylerin örgüt ve çevre ile etkileşiminde elde ettikleri bilgilerin yorumlanması şeklinde tanımlar.

Slater ve Narver (1995) ise örgütsel öğrenmeyi örgütsel davranışı değiştirebilen yeni bilgi ve anlayışların geliştirilmesi olarak ifade eder. Örgüt örgütsel öğrenmede elde ettiği bilgiyi potansiyel olarak en verimli kaynağı ve rekabet avantajının anahtarı

olarak görür (Barney, 1991; Grant,1996). Çünkü bir örgütün bilgi stoğu, örgütsel öğrenme süreci aracılığıyla oluşturulur ve genişletilir (Daft, Huber, 1987).

Bir örgütte etkili öğrenme süreci, her biri dikkatle tasarlanması ve yönetilmesi gereken dört aşamayı içerir. Bunlar; bilginin edinilmesi, içselleştirilmesi, ortak yorumlama ve örgütsel hafızadır (Pawlowsky, 2001). Huber (1991) de örgütsel öğrenmeyi bilgi edinme, bilgiyi dağıtma, bilgiyi yorumlama ve örgütsel hafızaya kaydetme şeklinde dört aşamada tanımlar.

Birinci aşamada; örgüt bilgiye iç ve dış etkileşim sayesinde sahip olur. İkinci aşama; sahip olduğu bilgiyi, örgütün bütün bölümleri arasında resmi faaliyetler ve gayri resmi olmayan iletişim kanalları ile içselleştirdiği aşamadır. Bu aşama bilginin örgüt içinde paylaşıp yayıldığı süreci gösterir. Kolektif yorumlama aşamasında, bilginin örgütsel düzeyde değerlendirilmesi söz konusudur. Örgütün genel olarak bilgiye hâkim olması, yani bütün bireylerin bilgiyi içselleştirmesi ve yorumlaması ortak örgütsel aklın oluşmasını sağlar. Böylelikle bilginin örgütte kaybolması engellenmiş olur. Herkes tarafından sindirilen bilgi ise son aşama olan örgütsel hafızayı oluşturur. Bu aşama, gerektiğinde örgütsel hafızadan bilgiyi kullanıp örgütün faydalanmasını sağlar (Pawlowsky, 2001).

Bu aşamalar kapsamında örgütsel öğrenme; bilginin örgütsel düzeyde işleme girdiği (Huber, 1991) ve örgütün temel amaçlarını gerçekleştirmek için yararlandığı sürekli öğrenme ve öğrenileni ortak bilgiye dönüştürme faaliyeti (Pawlowsky, 2001) şeklinde açıklanırken, diğer taraftan Stata (1989) bu aşamaların sonucunda örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacak inovasyonun gerçekleştiğini savunmaktadır. Çünkü inovasyon bilginin etkin şekilde yönetilmesi ile gelişen örgütsel öğrenme davranışı temelinde ortaya çıkabilmektedir (Drucker, 1985). Baker ve Sinkula (1999), Sinkula, Baker, Noordewier (1997) örgütsel öğrenmeyi rakiplerine kıyasla daha iyi bilgi üretmesi ve onu kullanması olarak görür. Bu aşamada örgütün bilgiyi etkin kullanılarak öğrenme sürecini ve yeteneğini sağlamlaştırması gerekmektedir. Yeteneklerin geliştirilmesi ile yenilikçiliğin ve inovasyonun arttığı da kanıtlanmıştır (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002; Drucker, 1985). Ani değişen çevre şartları örgütleri etkili öğrenme ve yetkinlik kazanma yetisine itmektedir bununla birlikte örgütsel düzeyde öğrenme beraberinde örgütün temelinde bir değişim gerçekleşmesini sağlar (Hatch, Cunliffe, 2006). Başka bir ifade ile çevrenin değişen dinamizmi karşısında örgütün bu değişime kendini uyarlaması için örgüt içinde bir

değişim mekanizmasına ihtiyaç duyar ve mekanizmayı da örgütsel öğrenme eylemi ile oluşturduğu görülmektedir.

Örgütte öğrenmenin gerçekleşmesi için bilişsel ve davranışsal koşulların oluşturulması önem arz etmektedir. Bu koşulları Garvin (1993) örgüt çalışanlarının düşünsel bir eylem gerçekleştirerek bilinç düzeylerini artırmaları, sonrasında yeni bilincin bir davranışa dökülerek, davranışsal değişikliğin ortaya çıkması ile geliştirilen yeni davranışın örgüte performans çıktısı olarak geri dönmesi şeklinde açıklar. Bu durumu Huber (1991) ise davranışı etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi ya da kavrayışların gelişimi şeklinde özetlemektedir.

Örgütsel öğrenme disiplini alan yazında farklı epistemolojik ve ontolojik duruşlar bağlamında ele alınmıştır. Birey, grup ve örgüt düzeyinde, bilişsel, davranışsal, psikolojik ve kültürel farklı yaklaşımlar tarafından değerlendirilmiş, kavramsal çerçeveleri oldukça genişletilmiş bir konu olmuştur. Bilişsel yaklaşım kültürü bilişsel bir oluşum olarak ele alır ve öğrenmenin temelini oluşturan zihni yapılanma şeklinde tanımlarken, kültürel yaklaşım örgütlerin kültürleri yoluyla öğrendiğini varsayar. Bu yaklaşımlar bağlamında örgütsel öğrenmenin kültürle yakın ilişkisi vurgulanmaktadır. Aynı zamanda örgütlerin başarıya ulaşmak için nasıl öğrenmeleri gerektiği, ne gibi öğrenme stratejileri benimsemeleri ve öğrenmeyi destekleyen kültürün nasıl olması gerektiği konuları önem arz etmiştir (Friedman, Lipshitz, Popper, 2005).

Daft ve Weick (1984) örgütleri çevrelerinden aldıkları bilgileri yorumlayan sosyal sistemler olarak tanımlar. Uzun dönem varolabilmek için birçok çevresel değişken hakkında bilgi toplarlar ve bu bilgi temelinde davranışlarını ve kararlarını düzenlerler. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin üç aşamada gerçekleştiği varsayılır. Bu aşamalar; tarama, yorumlama ve harekete geçme yani paylaşılan anlamı geliştirme şeklinde açıklanmaktadır. Bu noktada örgütsel öğrenmenin örgüt dâhilindeki bireyler arasındaki ilişkilerde yerleşmiş bir süreç şeklinde yorumlandığı görülmektedir. Bu süreçleri etkin yöneterek öğrenmede üstün performans sağlayan, başarılı olmuş örgütler literatürde öğrenen örgüt olarak tanımlanmıştır (Senge, 1990).

Garvin (1993) öğrenen örgütü; bilginin edinilmesi, aktarılması, yorumlanarak yeni anlayışlar benimsenmesi yoluyla davranış değiştirmede yeteneğe sahip kurum olarak ifade eder. Peter M. Senge (1990) de öğrenen örgütü; amaçlara ulaşmak için sürekli

yeni şeyler öğrenen, öğrendiklerini içselleştirerek farklı inanışlar benimseyen örgütler olarak değerlendirir. Senge' in öğrenen örgüt yaklaşımı çağımızın hızla değişen pazar koşullarına örgütlerin uyum sağlayabilmesi ve hatta yön verebilmesi için öğrenen örgütlerin nasıl olması gerektiğini tarif eden bir yaklaşımdır. Senge'e göre bir öğrenen örgütün kurulabilmesi için beş temel disiplinin başarıyla uygulanması gerekmektedir. Senge' e göre öğrenen örgütlerin beş disiplini; sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenmedir. Zihinsel olarak düşünce sistemlerine bu disiplinleri işleyen örgütlerin ancak öğrenen örgüt olabileceklerini savunmuştur. Bunlardan zihni modelleri boyutu temel varsayımların, derin inançların oluşturduğu zihinsel yapılanmanın algıyı etkilediği ve davranışa bilinc dışı bağlamda yön verdiği konusunda ön görüşlerde bulunmaktadır (Senge, 1990). Buradan hareketle zihni modeller anlayışının kültür ile eşleştiği ve örgütsel öğrenmenin kültürel boyutuna vurgu yaptığı ifade edilebilmektedir.

Day (1994)' de öğrenen örgütü dört öğrenme kabiliyetine sahip olan örgüt olarak ifade eder. Bunları; açık fikirlilik, sinerjik bilgi dağılımı, karşılıklı yorumlama ve paylaşılan ortak hafızaya aktarma kabiliyetleri şeklinde sıralar. Etkili bir örgütsel öğrenme eylemini örgüt için yetenek olarak değerlendirir. Bu yeteneği Stata (1989) örgütün davranışında gerçekleşen kalıcı değişiklik olarak tanımlar. Alegra ve Chiva, (2008) ve Teece, Pisano, Shuen (1997)de bu durumu örgütlerin rekabet avantajı sağlamada kaynak olarak gördüğü bir yeteneğe dönüşmesi şeklinde yorumlar diğer bir ifade ile örgütsel öğrenme sürecinin sürekli hale dönüşmesi sonucu oluşan öğrenme yeteneğini sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak önemli bir etken olarak görür.

Daha açıklayıcı anlamıyla Chen (2005) örgütsel öğrenme yeteneğini; keşfetme, yenilik yapma, seçme, uygulama, transfer etme, yansıtma, bilgi edinme, bilgi sağlama ve ortak hafıza oluşturma boyutları şeklinde sıralamıştır Chen (2005).

Hult ve Ferrell (1997) de örgütsel öğrenmeyi birbiri ile bütünlük gösteren yönelimlerin sonucunda oluştuğunu söyler. Hult, Snow, Kandemir (2003) bu yönelimleri; sistem, takım, öğrenme ve hafıza yönelimi olarak sıralar ve öğrenme yönelimini örgütsel öğrenmenin temelinde bir yönelim olarak görür.

Calantone, Cavusgil, Zhao (2002) öğrenme yönelimini dört boyutta ele alarak açıklamaktadır. Bunlar; öğrenmeye bağlılık, açık fikirlilik, ortak vizyon ve paylaşımdır. Öğrenmeye bağlılık öğrenme yöneliminin ilk aşamasıdır. Örgütün bilişsel düzeyde öğrenme bilincinin oluşması ve buna karşı örgütün istekli olmasını vurgular. Öğrenme ortamının ancak böyle gelişebileceğini, öğrenmeye ve bilgiye olan bağlılık gelişmezse öğrenme faaliyetinin sürdürülebilirliğinin tehlikeye düşeceğini ifade eder. İkinci aşama ortak vizyon oluşturmaktır. Ortak vizyon oluşturma, örgütün amaç bütünlüğü içinde olmasını sağlar. Öğrenmeler ortak vizyon çerçevesinde gelişir ve örgüt çalışanlarına neyin öğrenilmesi gerektiği konusunda yön gösterir. Örgütte farklı departmanların koordine olmasına yardımcı olur. Üçüncü boyut açık fikirliliktir. Açık fikirlilik, örgütün yeni fikirlere ve anlayışlara ilişkin yaklaşımını ifade eder. Öğrenmenin örgüt içinde yayılımını sağlar. Çevresel uyumda yeni bilgilerin yorumlanması, örgüt için önem arz etmektedir. Son boyut örgüt içi paylaşımdır. Bu boyut örgütün bilgiyi tüm departmanları ve çalışanları tarafından paylaşarak ortak inançlar ve davranışlar geliştirdiği boyuttur. Paylaşım örgütte bilgi kaybını önler. Öğrenilen deneyimler ve bilgi birikimleri öğrenmeyi başarılı kılar. Öğrenilen her şey herkes tarafından öğrenildiği zaman örgütün hafızasına kaydedilmiş olur ve gerektiğinde kullanılmak üzere depolanır (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002).

Popper ve Lipshitz (2000) etkili ve devamlı bir örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlı, geçerli bilginin olduğu, şeffaflık, sorun odaklılık ve hesap verilebilirlik ilkeleri olan bir öğrenme kültürüne sahip örgütlerde gelişebileceğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda öğrenmenin profesyonel çalışan, yüksek seviyede çevresel belirlilik ve öğrenmeye bağlı güçlü bir lider ile arttırılabileceğini varsaymaktadır. Sonuç olarak öğrenme kültürü ile kurumsallaşmış öğrenme mekanizmaları olan örgütlerin öğrenen örgüt olabileceği vurgulanmaktadır (Lipshitz, Popper, Friedman, 2002).

Tüm bu değerlendirmeler bağlamında örgütsel öğrenmenin kültür boyutu dikkat çekmektedir. Örgütsel öğrenme, pazar yönelimli öğrenmeden farklı olarak örgütün kendi kültürü ile ilişkili davranışları, anlayışları ve değerlerini içine alır (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002). Bu yüzden örgütsel öğrenmenin bir boyutu olan öğrenme yönelimi kültürel bir anlayış olarak algılanmalıdır. Örgütsel öğrenme faaliyeti bünyesindeki sistem, takım, öğrenme ve ortak hafıza unsurlarının örgütün kültüründeki öğrenmeye olan bağlılığı ile gerçekleşmektedir. Örgüt kültürü örgütsel

öğrenmenin boyutlarını içinde barındırır. Diğer bir ifade ile örgütsel öğrenmenin boyutları öğrenmeye bağlılık, ortak vizyon oluşturma, açık fikirlilik mevcut örgüt içi kültürden gelen değerlerden oluşur (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002; Panagides, 2007).

Örgütsel öğrenmenin kültür boyutuna vurgu yapan bir başka araştırmacı Cook ve Yanow (1993) örgütleri kültürel bilgi birikimine sahip ve bu bilgiyi paylaşım sistemi içinde anlaşılır hale getiren topluluklar olarak tanımlamaktadır. Bu paylaşımı da semboller, ritüeller, davranış ve dil gibi sembolik etkileşim yolu ile gerçekleştirdiğini belirtirken, örgütlerde kültürel temelde gerçekleştiği varsayılan bu paylaşım sisteminin örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığını vurgulamaktadır (Cook, Yanow, 1993).

Literatürü dikkatle inceleyen Slater ve Narver (1995) bu duruma vurgu yaparak pazar ve öğrenme yönelimlerinin sadece piyasa güdümlü yenilik olarak adlandırılabilen bir sürecin uzmanları ya da aşamaları olmadığını belirtmiş aynı zamanda piyasalara yönelik olmayı değişim ve gelişme için bir fikir kaynağı sağlamak olarak değerlendirirken, öğrenmeye yönelmiş olmayı ise örgütün yeni fikirleri takdir etmesi ve özümsemeyi arzulaması olarak değerlendirmiştir.

Yukarıda yapılan açıklamalar dâhilinde örgüt kültürünün, örgütsel öğrenmeyi etkileyen temel bir yönelim olma özelliği ile önemli bir unsur olduğu, öğrenmenin inovasyonu sağladığı hatta bunu destekleyici bir kültürel oluşumla bu etkileşimi daha etkili gerçekleştirdiği ifade edilebilir. Buradan hareketle kültürün çevresel ilişki anlayışını stratejiyi, yapıyı, inovasyon sonucu ortaya çıkan teknolojiyi ve tüm bu deneyimleri kaydettiği örgütsel hafızayı etkilediği görülmektedir.

4. İNOVASYON TÜRLERİ VE YÖNETİM İNOVASYONU

İnovasyon, yenilik olgusunun belirsiz çevre şartlarına uyum sağlamayı amaçlayan örgütler için değerlendirilmeye başlanması ile ortaya çıkmış bir kavramdır. Yeniliğin ticari bir değere dönüşüp kitlelere yayılması özelliği inovasyon kavramının doğmasını sağlamıştır (Drucker, 2002).

İnovasyon genellikle yaratıcılık ile karıştırılan bir kavramdır. Yaratıcılık olmayan bir şeyin keşfi iken inovasyon yeni bir fikrin çoğunluk tarafından benimsenmesi şeklinde ifade edilir. Yaratıcı fikir ticari kar sağlayan bir değere dönüşürse inovasyon olur. Diğer bir ifade ile inovasyon yaratıcı fikrin yenilik oluşturarak genişleyen etkisi sürecinde oluşmaktadır (Porter, 1985).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütünün tanımına göre inovasyon; bir fikri pazarlanabilir bir ürün veya hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat veya dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder. Bu dönüşüm dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir (OECD, 2015). İnovasyon sağladığı ticari fayda ile ekonominin itici gücü olarak belirleyici bir rol oynamaktadır. İnovasyonun toplumsal açıdan gelişmesi ve devamlılığı ekonomik büyüme için son yıllarda oldukça önem arz etmeye başlamıştır. Ayrıca ekonomistler ekonomideki %50 ila %80'lik büyümenin yeni bilgilerden ve yeniliklerden geldiğini belirtmektedirler (Mulgan ve diğ., 2007).

İnovasyon, keşfedilmemiş olanı bulmayı değil, değer yaratma süreçlerini keşfetmeyi hedefler. Sürekliliği olan bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir. İnovasyonun sürekli bir faaliyet halini alarak bir süreç bağlamında değerlendirilmesi ve toplumsal çevre ile özdeşleşmesi kritik öneme sahiptir. 21. Yüzyılda gelişen teknolojinin, değişen müşteri beklentilerinin, bilgiye ve teknolojiye kolaylıkla erişen rakiplerin inovasyonu taklit etme hızları düşünüldüğünde tek bir inovasyonla elde edilen rekabet avantajının riskli olduğu ve sürdürülebilir olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle inovasyonun sürdürülebilir olması yönünde kültürle özdeşleştirilmesi dikkatle vurgulanan konular arasındadır (Kırım, 2005). Diğer bir ifade ile rekabet avantajı ve üstünlüğü elde etmek isteyen, daha aktif daha verimli üretimde bulunmak

isteyen mikro ve makro ölçekli iktisadi aktörlerin inovasyon anlayışını kültürleri ile uyumlu hale getirdiklerinde hedeflerini yakalama imkânı buldukları görülmektedir (OECD, 2015). İnovasyonun başarıyla gerçekleşmesi için sürecin etkin yönetilebilir ve hedef kitle tarafından desteklenebilir olması inovasyonun nihai amacına ulaşmasını sağlamaktadır (Mulgan, 2010).

Stratejik yönetim ve örgüt teorisi inovasyonu, örgütün ortalamanın üzerinde kar elde etmek, uzun dönem var olmak ve rekabet anlayışı sağlamak olan üç temel hedefine çözüm getirmeyi amaçlayan bir araç olarak değerlendirmiştir (Grant, Jordan, 2015). Bu bağlamda ele alındığında örgütsel süreçlerle bütünleştirilmesi anlamında inovasyonu örgüt içi uygulamalarda, işyeri düzenlemelerinde ya da dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal, hizmet) veya süreç geliştirilmesinde, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntem oluşturulması şeklinde ifade edilmektedir (Oslo Manuel, 2018).

Damanpour (1996), örgütsel anlamda inovasyonu açık sistem temelinde açıklar ve örgütün dış çevresi ile olan ilişkisinde uyumu sağlayabilmek için yaptığı değişim olarak görür. Porter (2014) da yeni bilgiyi kullanarak bir ürün veya hizmetin maliyeti ile entelektüel değeri arasındaki fark olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifade ile ekonomik anlamda katma değere dönüşen yenilikleri inovasyon olarak ifade etmektedir (Porter, 2014).

İnovasyon sürecine etki eden olgu bilgiye erişimdir. İnovasyonu başlatacak özgün ve yeni bilginin yaratılma hızı, inovasyon sürecini kolaylaştırır (Drucker, 2014). Bilme ve öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi ile inovasyonun arttığı ve kolaylaştığı birçok örgütsel araştırmada ortaya konmuştur (Baker, Sinkula, 1999). Bir örgütün bilgi yaratma ve paylaşma konusunda örgütsel yeteneklere sahip olması bu bağlamda oldukça önem arz etmektedir. Çünkü elindeki sosyal sermayeyi entelektüel sermayeye dönüştürerek bilgiyi yaratma, paylaşma ve değere dönüştürme konusunda yetkinlik geliştirmesi gereklidir (Nahapiet, Ghoshal, 1998). Başarılı bir inovasyon, bilginin etkin yönetilmesi ile gerçekleşmektedir (Drucker, 2014). Drucker aynı zamanda inovasyonun kriteri olarak insanların davranışlarındaki değişimi vurgular ve öğrenmenin bir sonucu olarak değerlendirdiği inovasyonu orijinal, yeni ve özgün olma özelliği ile ön plana çıkarır (Damanpour, 1996).

Bu açıklamalardan hareketle inovasyonun örgütsel çıktılarına etki eden bir dinamik olmanın yanında örgütsel yetenek olarakta değerlendirildiği görülmektedir. Kaynak temelli yaklaşım kapsamında örgütler sürdürülebilir rekabet avantajını, yönettiği değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynak ve yetenekler sayesinde elde etmektedir (Barney, 1995). Bu yaklaşım temelinde sahip olduğu yetenekler doğrultusunda kaynaklarını etkin kullanabildiği gerçeği örgütsel yetenek kavramını önemli hale getirmiştir (Akgün, Keskin, Byrne, 2008).

Örgütün kaynaklarını faaliyet alanına bağlı olarak eş güdümsel bir şekilde kullanarak oluşturduğu rutin davranış kalıpları örgütsel yetenekler olarak adlandırılmaktadır (Grant, 1991). Bu durum bir örgütün rakiplerine kıyasla güçlü olduğu özelliklere sahip olmasa da kendine özgü sahip olduğu yetenekleri ile başarılı bir performans gösterebildiğini savunmaktadır (Snow, Hrebiniak, 1980). Örgütsel yetenekler örgütsel yapıya, büyüklüğe ve faaliyet alanına bağlı olarak çok çeşitli olabilmektedir. Bu yetenekler arasında; teknoloji yeteneği, tedarik yeteneği, pazarlama yeteneği, üretim yeteneği, tedarik yeteneği, yönetim yeteneği, öğrenme yeteneği, arge yeteneği, bilgi yönetimi yeteneği, IT yeteneği, küresel yetenek ve inovasyon yeteneği şeklinde sıralanmaktadır (Keskin, Akgün, Yılmaz, 2016).

Bir yetenek olarak inovasyon Lado, Boyd ve Wright (1992) tarafından geliştirilen ve “örgütlere girdilerini çıktılarına avantajlı bir şekilde dönüştüren örgütsel yetenek” olarak tanımlanmaktadır ve bünyesinde barındırdığı yenilik kültürü ile örgütlerin kısa ve uzun vadeli hedeflerini başarabilmesinde çok önemli bir yere sahiptir. İnovasyon yeteneğinin bu önemini kavrayan araştırmacılar İnovasyon yeteneği (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002; Romijn, Albaladejo, 2002; Knight, Cavusgil, 2004) üzerine pek çok akademik çalışma yapmışlardır.

Bilginin bir kaynak olarak edinilerek, örgütün fiziksel ya da sosyal sistemlerinde işlenmesi sonucu öğrenme eyleminin gerçekleşmesi ve inovasyona yol açması ile gerekli faydanın yaratıldığı bu dinamik sürecin örgütte davranışa dönüşerek yetkinlik olarak değerlendirilmesi dinamik yetenek yaklaşımı ile açıklanmaktadır. Dinamik yetenek yaklaşımına göre, oluşturulan bu sistem içindeki yetkinliklerin ve yeteneklerin sürekli yapılandırılarak yenilenmesi sistemin işleyişi için önemlidir (Barney, 1991; Teece, Pisano, Shuen, 1997). Hızlı değişime sahip yüksek teknolojiyi uygulamaların egemen olduğu bu çağda, örgütlerin yenilik yapma kabiliyetini geliştirmesi oldukça gerekli görülmektedir, çünkü örgütlerin küreselleşen rekabet

piyasalarında üstünlük sağlayabilmesi ve bu üstünlüğü sürdürülebilir kılması yenilik yetenekleri ile doğru orantılıdır. Aynı zamanda bu durum yeteneklerin geliştirilmesi ile yenilikçiliğin ve inovasyonun arttığı birçok araştırma tarafından desteklenmektedir (Calantone, Snow, Kandemir, 2002; Drucker, 1985; Zehir, Yılmaz, Velioglu 2008). Bundan dolayı kısaca bilgiyi etkin ve hızlı kullanarak yeni yollar ve davranışlar geliştirmenin inovasyonu gerçekleştirme adına önemli bir adım olduğu (Nonaka, Takeuchi, 1995) ve bu davranışın mevcut teknolojiyi kullanarak gerekli bilgi ve donanımın geliştirilmesi ile örgüte performans sağladığı kabul edilmiştir. (Romijn, Albaladejo, 2002; Keskin, 2006; Calantone, Çavuşgil, Zhao, 2002).

Aynı zamanda inovasyon yeteneği, pazardaki ürün ömrünün kısa olması ve yeni ürün tanıtımlarının yüksek olması sebebiyle inovasyon performansı için önemli bir öneme sahiptir. Ar-Ge faaliyetlerinin sözel içeriğini taklit etme zorluğu nedeniyle yenilikçiliğin temelini oluşturan bilginin taklit edilmesi ve aktarılması maliyeti çok yüksek olduğu için pazarda yüksek inovasyon kapasitesine sahip bir örgütü taklit etmek çok zordur. Ar-Ge kabiliyetinin bu özelliği, örgütlerin yenilikçiliğinin başarısını tetiklediği için rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunmaktadır (Çavuşgil, Calantone, Zhao, 2003).

Yukarıda yapılan açıklamaları destekleyici olarak, Subramanian ve Nilakanta (1996) örgütlerin sürekli bir şekilde yenilikçi ürün, hizmet ve süreçleri benimsemesinin örgütsel performansı etkilediğini vurgulamaktadır. Aynı şekilde Çavuşgil, Calantone, Zhao (2003), Gopalakrishman ve Damanpour (1997), Hurley ve Hult (1998), Porter (1985) inovasyonu örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak değerlendirirken örgüte yüksek performans sağladığını savunmuşlardır.

İnovasyon aynı zamanda örgütün iç ve dış çevresindeki karmaşıklığa çözüm üretmek ve çevreyi yönlendiren bir kapasite olarak kabul edilir (Damanpour, 1996). Örgütsel düzeydeki değişimin dış çevreyi etkileyebildiği gerçeği, yeni kurumsallaşma teorisi temelinde de açıklanabilir. Örgütler sosyal, kültürel, politik ve yasal düzenlemelerin hâkim olduğu kurumsallaşmış bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu çevrenin kabul gördüğü gelenek, norm, davranış, inanç ve değer sistemlerine yani oluşturulmuş yapılarına ve kurumlarına uyum sağladığı için sosyal olarak desteklenir ve yaşamını sürdürür. Örgütler aldıkları bu sosyal destek ve güçle çevrelerini değiştirebilme gücüne sahip değişim aktörleri olarak hareket ederler. Bu

sayede örgütler kurumsal çevrelerini etkileyecek yaratıcı davranışlar sergileyebilirler (DiMaggio, 1988). Bazı yönetim bilimciler örgütün sosyal yapısında değişime yol açan inovasyonları ya da yönetim uygulamalarını sosyal bilimler alanında, değişimi sağlamış önemli bir sosyal inovasyon olarak adlandırmaktadırlar. Buna en iyi örnek toplam kalite yönetimi olarak gelişmiş EFQM mükemmellik modeli verilmektedir. Ekonomik ve sosyal sektörde birçok kuruluştaki değişimi sağlamış dünyayı etkileyen bir sosyal inovasyon olarak değerlendirilmektedir (McElroy 2002).

İnovasyon kavramı örgütlerde ürün, süreç, pazar, davranışsal ve stratejik inovasyon olarak beş boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutların entegre bir şekilde bütünleşmesi örgütsel inovasyon kavranımı ortaya çıkarmıştır. Literatürde örgütlerde ürün ve süreç inovasyonunun örgüte sağladığı yenilik, firma yenilikçiliği olarak değerlendirilmektedir (Wang, Ahmed, 2004). Edquist, Hommen, McKelvey (2001) ürün ve süreç inovasyonu ayrımını vurgulayarak, ürün inovasyonunu mal ve hizmet şeklinde, süreç inovasyonunda teknolojik ve örgütsel süreç olarak sınıflamıştır.

Ürün/hizmet inovasyonu; yenilik araştırmaları genellikle ürün ve hizmet inovasyonları arasında bir ayrım yapmamıştır. Hizmet sektöründeki örgütler tarafından sunulan hizmetler, imalat sektöründeki örgütler tarafından sunulan ürünler gibi benzer şekilde kavramsallaştırılmıştır (Miles, 2001; Sirilli, Evangelista, 1998). Bu görüşün yaygın olması ürün ve hizmet inovasyonlarının pazar odaklı olmasındandır. Müşterilerin farklı ihtiyaç ve beklentilerine karşılık verecek inovasyonu ürünlerinde veya hizmetlerinde gerçekleştirebildikleri zaman çıktılarının farklılaşmasını sağlarlar. Bu yüzden ürün ve hizmet inovasyonlarının itici gücü, müşterilerin farklı talepleri ve yöneticilerin yeni hizmet ve ürün oluşturma arzularıdır (Damanpour, Gopalakrishnan, 2001). Güçlü bir inovasyon ürünü, örgüte hızlı bir şekilde tanınırlık sağlarken, rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olabilir. Ancak teknolojik ilerleme yüksek taklit edilebilirlik sağladığı için bu avantajın uzun dönem sürdürülebilir olması konusunda nadiren artı değer sağlamaktadır. Bu durum birçok küresel çaptaki örgütlerin ikonik ürünlerinin başka bir inovatif ürün yüzünden pazardan silinmesi gerçeği ile açıklanabilir (Hamel, Breen, 2011).

Süreç inovasyonu; ürün ve hizmet inovasyonunun aksine iç odaklıdır. Müşteriye sunulan mal ve hizmet üretimini ve dağıtımını kolaylaştıracak iç operasyonel süreçlerin verimliliği ve etkinliğini arttırmayı sağlar. Örgüt içi süreçlerdeki değişim ya da yeniliği ifade eder (Abernathy, Utterback, 1978). Süreç inovasyonu örgütün

teknik sistemi olan teknolojik süreç inovasyonu ve örgütün sosyal sistemi olan yönetim inovasyonu olarak ikiye ayrılır (Daft, 1978; Damanpour ve Evan, 1984). Bu ayrım da teknik inovasyon üretim süreçlerinde veya üretilen üründe yapılan yenilikleri kapsarken, yönetsel inovasyon yönetimde yapılan prosedürel yenilikleri, örgütün sosyal yapısındaki değişiklikleri ve örgütün çalışma faaliyetlerindeki yenilikleri içine alır (Damanpour, 1991; Daft, 1978). Lee ve Kang, (2007) teknolojik süreç inovasyonlarını bir örgütün üretim sistemimleri veya hizmet operasyonlarındaki yenilik olarak tanımlar. Hamel (2006) ise süreç inovasyonunu ikiye ayırarak müşteri hizmetleri, lojistik veya tedarik gibi faaliyetleri içine alan operasyonel süreç inovasyonu ve stratejik planlama, proje yönetimi veya politika uygulamalarını içine alan yönetsel süreç inovasyonu şeklinde inovasyonun süreç boyutuna vurgu yaparak yorumlamıştır.

Hamel (2006), her tür inovasyonun eşit değerlendirilmemesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, stratejik inovasyon ve yönetim inovasyonu türlerinden bahsederken, yönetim inovasyonunu daha yüksek düzeyde değer yaratma ve rekabetçi savunma sağlama konusunda üst sırada olduğunu vurgulamaktadır. Hamel'a göre inovasyon türleri rekabet avantajı kazanma ve sürdürme bağlamında bir hiyerarşi tipolojisinde sıraya koyulduğunda yönetim inovasyonu en tepede yer alır (Hamel, Breen, 2011).

Yönetim inovasyonu; idari sistemlerdeki değişimi temsil eder. Örgüt üyelerini motive eden, ödüllendiren, görev ve birimlerin stratejik yapısını geliştiren, örgütün yönetim politikalarını değiştiren uygulamaları ve yaklaşımları kapsar (Daft, 1978). Yönetim inovasyonu temel iş faaliyetleri ile ilgilidir. Örgütün yönetim sistemlerini etkiler. Yönetimde yapılan inovasyon, örgütün bilgi kaynaklarının doğru dağıtılmasını sağlayacak sistemsel değişimle başarılı olmasını sağlar (Damanpour, Evan 1984). Yönetim inovasyonu örgütün bütününe ilgilendiren bir inovasyon türüdür. Gerçekleşen her bir faaliyetin yönetim fonksiyonu temelinde oluştuğu varsayıldığında kopyalanması zor bir değer yaratma kapasitesi sağlar. Yönetimde bir değişim yaratabilmek ciddi bir aykırılık gerektirir çünkü yönetimdeki değişim yönetimdeki temel ilkelerin, değerlerin, inançların değişmesi anlamına gelmektedir (Hamel, Breen, 2011). Aynı zamanda Hamel ve Breen (2011) yönetsel ilerlemenin birikimli değil, devrimsel olmasının gerekliliğini vurgulamış ve inovasyonun tepeden

başladığını söyleyerek yönetim de yapılacak inovasyonlarının diğer inovasyon türlerini de olumlu etkileyebileceğine dikkat çekmiştir (Hamel, Breen, 2011).

Yönetim inovasyonu, çalışanların yönetimin amaçları doğrultusunda davranışlarını nasıl şekillendirmesi gerektiği ile ilişkilidir. Örgütte davranış değişikliklerini sağlayacak kararların alınması, çabaların motive edilmesi, yönetim fonksiyonlarının bütünlük içersinde faaliyet göstermesi yönetim inovasyonunun temel amacıdır (West, Farr, 1990). Bunun yanında örgüt içinde pazar koşulları ya da ekonomik koşullar gibi etmenler yüzünden yapılan stratejik değişikliklerin yönetim inovasyonu olarak algılanmamasına dikkat edilmelidir. Çünkü örgüt, yönetim uygulamalarını ve yönetim süreçlerini, örgüt içinde kendi kendini yöneten ekiplerini etkileyen yönetim bilincini ya da hükmetme kültürünü, değiştirmedeği sürece yapılan değişiklikler yönetim inovasyonu olarak kabul edilmemektedir (Vaccaro ve diğ., 2012).

Literatürde yönetim inovasyonu kültürel, rasyonel, kurumsal ve modern yaklaşımlar temelinde incelenmektedir. Diğer taraftan kültürün desteklemediği yönetsel uygulamaların yönetimde inovasyonun gerçekleşmesini engellediği düşünülmektedir. Bu yaklaşımlar altında yönetim inovasyonunun gerçekleşmesini sağlayan faktörleri Birkinshaw, Hamel ve Mol, (2008) örgütsel yapı, yönetim uygulamaları, yönetim süreçleri ve kendi kendini yöneten takımların varlığı olarak sıralamaktadır. Bu faktörler yönetimde inovasyonun gerçekleşmesi için önem arz etmektedir. Örgütsel yapı örgütün kültürünü içinde barındıran, çalışanların iş yapış usullerinden sergiledikleri davranışların temelindeki inançlarına kadar yönetimde inovasyona yol açabilecek birçok olguyu nitelemektedir. Yönetim süreçleri boyutu, alınan kararların rutinli bir eyleme dönüşerek performans sağlaması bağlamında dikkat çeker. Kararların benimsenmesinde düzenli rutin oluşması yönetim inovasyonunu destekleyici bir diğer faktör olarak görülmektedir. Yönetim uygulamaları ise örgüt içinde yönetimin bütün fonksiyonlarına etki edecek ve değişime yol açabilecek doğru sorunsalların ortaya çıkarılması bakımından önem arz etmektedir. Son olarak örgütün inisiyatif alan kendi kendini yöneten ekipleri olması yönetim inovasyonunun gerçekleşmesini sağlayan önemli bir faktör olarak vurgulanmaktadır (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008).

Örgütte inovasyonun gerçekleşmesi ve performans çıktılarına etki etmesi için örgütün kültüründe yenilikçik anlayışının olması önem arz etmektedir. Diğer bir ifade ile bir örgütün inovasyon yapabilmesi, örgütün çalışanlarının yeni davranışlar

geliştirme eğilimini sağlayan kültürel değerlere sahip olması ile ölçülmektedir (Hurley, Hult, Knight, 2005). Aynı zamanda yönetim alanındaki inovasyonların yenilikçi ürün ve hizmet performansına etki eden örgüt kültüründeki değişimleri ifade ettiği söylenebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde örgüt faaliyetleri çerçevesinde gerçekleştirilen birçok inovasyonun bir arada örgütün yenilik kapasitesi bağlamında değerlendirildiği ve örgütsel inovasyon olarak ele alındığı gözlemlenmektedir. Örgütün ürünlerini geliştirmek için yaptığı inovasyonlar, faaliyetleri çerçevesinde geliştirdiği süreçlerde oluşturduğu inovasyonlar, bütün faaliyetleri ilgilendiren temel ilkelerini davranışlarını ve bütün türleri kapsayıcı ve etkileyici özelliği ile inançlarını belirlediği yönetim bağlamında yaptığı inovasyonlar bütüncül anlamda örgüte yenilikçilik kabiliyeti kazandıran inovasyonlar olarak değerlendirilebilir. Bu inovasyon geliştirme davranışlarının zamanla örgütün değerlerine ve inançlarına yani kültürüne yerleşmesi ile örgütün yönetim inovasyonu yapabilmesinin sürdürülebilir olması yönünde katkı sağlayabildiği vurgulanabilir. Yönetim inovasyonunu sağlayan faktörler arasında kültürün oluşturduğu veya etkilediği örgüt yapısının olması kültürün yönetim inovasyonu üzerindeki etkisini test edilmeye değer kılmaktadır.

5. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI

5.1. Yeni Ürün Geliştirme Pazar ve Finansal Performansı

Yeni ürün geliştirme (YÜG) konusu 20. yüzyılın sonlarından itibaren yönetim disiplini altında teknoloji ve inovasyon yönetimi alanında örgütler için oldukça önemli bir dinamik avantaj olarak görülmeye başlanmış (Cooper, 1984; Takeuchi, Nonaka, 1986) ve rekabetçi pazarlarda ki örgütler için değer kazanmak ve yaşam sürdürebilmek adına yenilenmeyi gerçekleştirmede temel fonksiyon şeklinde değerlendirilmiştir (Brown, Eisenhardt, 1995).

Hızla değişen çevre koşulları ve teknolojik gelişmeler rekabet avantajı sağlayan birçok stratejiyi yetersiz bırakmaktadır. Bu yüzden yoğun rekabet ortamı içinde avantaj sağlamaya çalışan örgütlerin bu olumsuzluğu son yıllarda yeni ürün geliştirme anlayışına hâkim olma ile aşmaya çalıştıkları görülmüştür (Yang, Yu, 2002).

Yeni ürün geliştirme, yeni ürün oluşturmak amacıyla girilen uzun ve risklerle dolu bir süreç olarak değerlendirilir. Değişken dış ve iç çevre koşulları tarafından oldukça etkilenmektedir. (Sanders, Monrodt, 1994). Literatürde yeni ürün geliştirme süreçleri ya da faktörleri olarak birçok etken incelenmektedir. Rosenau ve Moran (1993), kalite yönetimi, çapraz fonksiyonel takım çalışması, pazar değişim hızı gibi yönetim araçlarını kullanarak yeni ürün geliştirmenin başarılı bir şekilde yürütülebileceğini ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan, Bowen vd. (1994) yeni ürün geliştirmede etkili olabilecek yedi kritik faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; bütün çapraz fonksiyonel takım üyelerince paylaşılan ve rehber niteliğinde olan örgütün yeni ürün geliştirme vizyonu, proje liderliği ve organizasyonun yapısı, projeleri, örgütün öğrenme hızı ve hataları düzeltme gücü, takımlara sorumluluk ve sahiplik güdüsünün aşılma miktarı ve gücü, örgüt performansının ileri doğru atılım yapabilme kapasitesi ve en son olarak, örgütün temel yeteneklerinin kullanılma şekli olarak belirtmektedir.

Cooper ve Kleinschmidt, (1995) yeni ürün geliştirmenin faktörlerini şöyle sıralamaktadır; yüksek kaliteli yeni ürün süreci, şirket için açık ve iyi iletilen yeni bir ürün stratejisi, yeni ürünler için yeterli kaynaklar, üst düzey yönetimin yeni ürünlere olan bağılılığı, ürün yeniliğı için girişimci bir iklim, üst düzey yönetim sorumluluğı, stratejik odaklanma, sinerji, yüksek kaliteli kalkınma ekipleri ve çapraz fonksiyonel takımdır.

Bir başka araştırmada ise Bobrow (1997) yeni ürün geliştirmedeki başarı listesini şöyle sunmuştur. Bobrow, stratejik yönelimin örgütün yeni ürün geliştirmesinin arkasında yatan örgüt kültürünün niteliğinin, beşeri ve fiziksel kaynakların kullanım hassasiyetinin ve yeni ürün geliştirmek için oluşturulacak takımların niteliğinin yeni ürün geliştirmenin başarısını doğrudan etkilediğini ileri sürmüştür.

Yeni ürün geliştirme ile ilgili araştırmalar (Calontone ve Cooper, 1981; Cooper, 1985, 1994; Cooper, Edgett, Kleinschmidt, 2004) ürünün yenilik, güvenilirlik, verimlilik ve benzersizlik gibi özelliklerinin olması ürün rekabet gücünün ölçülmesini doğrudan sağlamasının örgüte rekabet avantajı sunduğunu belirtmektedir. Bu avantajın yeni ürün geliştirme başarısı olarak temelde örgütlerin sadece pazarda büyümekle kalmayıp rekabet gücü yüksek iş ortamlarında başarılı olma yeteneklerini de arttırarak performans sağladığı savunulmaktadır (Awwad, Akroush, 2016). Bu durumun ölçülmesi yeni ürün geliştirme performansını, ürünün pazara sunulduktan sonra ürün etkinliğini gösteren yani ürünün pazar başarısını ve örgüte sağladığı finansal başarısını ifade eden kavramdır. Yeni ürünün performansı yönetimin kar ve pazar payı beklentilerini karşılayıp karşılamadığını gösterir (Cooper, Kleinschmidt, 1987).

Geleneksel olarak pazarlamada müşterilerin tercih oluşumunun ürün özelliklerine dayandığı varsayılmaktadır. Pazardaki ürünleri karşılaştırırken alıcılar genellikle üstün özelliklere sahip yeni ürünlere karşı olumlu algı beslemektedirler. Yeni ürünlerin özellikleri fayda maliyet analizinde, faydaları maliyetlerden daha fazla olduğunda ürünlerin satın alınma tercihleri artar ve dolayısıyla ürünün pazar performansıda artmaktadır. Yeni ürünlerin özellikleri ile alıcıların tercihleri arasındaki yakın ilişkinin finansal göstergelere yansması, yeni ürünlerin pazar ve finansal performansına etki ederek örgüte rekabet avantajı sağladığını ortaya koymaktadır (Alpert, Kamins, 1995).

Hult, Hurley, Knight, (2004) örgütlerin ürünlerinde ve süreçlerinde yenilik geliştirmesi için kaynaklarını doğru şekilde yönlendirerek rakiplerine kıyasla ortalamanın üstünde gelir elde ettiklerini ve performanslarını geliştirdiklerini öne sürer. Bu durumu Damanpour (1991) örgütün kaynaklarının yenilik performansını arttırması için ikisi arasında bağlayıcı olduğu şeklinde belirtmektedir ve yenilikçiliğin örgütün kaynaklarının fonksiyonlar bağlamında etkin kanalize edilmesi sonucu olarak ortaya çıktığını vurgular. Hafeez, Zhang, Malak (2002) da kaynak ve yeteneklerin ilişkisini açıklarken bu kaynakları fiziksel, entelektüel ve kültürel kaynaklar şeklinde ayırmaktadır. Hurley ve Hult (1998) örgütün sahip olduğu bu kültürel kaynağın inovasyon kapasitesi ve performansı ile olan bağlantılarını incelemişlerdir. Bu bağlamda örgütün kültüründe var olan yenilik eğiliminin karlılık ve pazar payı olarak finansal performansı olumlu yönde etkilediğini öne sürmüştür. Genel olarak pazara sunulan ürün ve hizmetlerin örgütsel operasyonlarda kullanılan süreçlerde de yeniliklere yol açtığını vurgulamıştır (Hurley, Hult, 1998). Çünkü üretilen ürünün farklılaşması üretim süreçlerinde de yeniliği mecbur kılmaktadır. Buradan hareketle ürün inovasyonlarının süreç inovasyonunun gelişiminde etkili olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan yeni ürün geliştirmede etkili olmak için herhangi bir eylemi planlama ve yürütmeyi aynı anda gerçekleştirmek ve unutmayı öğrenerek inançları değiştirmek önem arz etmektedir (Akgün ve diğ., 2007). Akgün ve diğ. (2007) yeni ürün geliştirme ve takım öğrenmesi arasındaki ilişkiyi incelemişler. Proje takımlarında doğaçlama ve yerleşik inanç ve davranış kalıplarını terk ederek öğrenmeyi kabul etmenin takımlarda yeni ürün geliştirme başarısı üzerinde etkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Buradan hareketle kültürlerinin alt yapısını oluşturan davranışlarında öğrenme ile birlikte ortaya çıkan değişimin yeni ürün geliştirmeye etki ettiği görülmektedir. Yani öğrenmenin bir çıktısı olarak görülen inovasyonun yarattığı değişimin etkisi ile yeni ürün performansını arttırabileceği savunulabilir.

Ortaya çıkarılan yeni ürünlerin pazarda aktif olarak rol alabilmesi için inovatif düşünceler ile desteklenmesi gerekmektedir. Örgütlerin başarılı ürünler geliştirebilmeleri ve bu ürünlere pazar konumu kazandırabilmeleri için yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde aktif olarak rol alan çapraz fonksiyonel ekiplerin (finans, üretim, pazarlama vb. departman çalışanları) uyum içinde çalışması ve inovasyon yeteneklerinin gelişmiş düzeyde olması beklenirken (Altuğ, 2017), yeni ürün

geliştirme başarısını sağlayan stratejilerin üst yönetim tarafından tasarlanması (Awwad, Akroush 2016) dikkat çekmektedir.

Yeni ürün geliştirme başarısı elde etmek için, YÜG stratejilerinin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi örgütlerin karşılaştığı önemli sorunlar olarak görülmektedir. Geliştirilen yeni ürünün örgüte nasıl bir performans sağladığı sorusu performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesi bağlamında yol gösterici olmaktadır. Yeni ürün geliştirme performansını iyileştirmek, örgütün rekabet avantajı geliştirmesi ve sürdürülebilirliğini koruması için itici bir güçtür (Awwad, Akroush 2016). Örgütleri yeni ürünler geliştirmeye teşvik eden ana itici güç, yeni ürün geliştirme ile değişen iş ortamlarına verimli ve etkili bir şekilde yanıt vermesidir. YÜG, bir firmanın rekabet etmesi, farklılaşması ve rakiplerinden daha iyi performans göstermesi için stratejik bir silahtır (Chan, Ip, 2011). Bu bağlamda, Graner ve Mißler-Behr (2013) YÜG'ün sürdürülebilir örgüt performansının en önemli belirleyicilerinden biri olduğunu ve örgütler için önemli bir zorluk teşkil ettiğini belirtmiştir. Bu nedenle, günümüzün çalkantılı iş ortamında örgütler hayatta kalmak için önemli bir büyüme sağlamak amacıyla YÜG'ü iyileştirmeye daha fazla dikkat etmelidir (Chan, Ip, 2011).

YÜG başarısının farklı ölçümleri genellikle YÜG literatüründe farklı bakış açıları ile değerlendirilmiştir. Wong ve Tong (2013)'a göre, farklı akademisyenler başarıyı ölçmek için farklı yöntemler ve ölçütler kullandıklarından yeni bir ürün başarısını oluşturan şeyin anlaşılması zorlaşmıştır.

Genel olarak, YÜG başarısı mutlak veya göreceli olarak ölçülebilir. Birincisi, yeni bir ürünün kârlılık, satış geliri ve genel başarı oranı gibi ölçülebilir standartlar açısından mutlak performansını ölçmeyi amaçlamaktadır. Daha yaygın olan ikincisi, bir hedefe veya birden fazla hedefe ulaşma gibi göreceli performans yönlerini veya bir rakibin karşılaştırmalı olarak karşılaştırılan yeni bir ürünün performansı üzerinden odaklanır (Wong, Tong, 2013). Suwannaporn ve Speece (2010) yöneticilerin YÜG konusunda önemli başarı faktörlerine ilişkin algılarının iş işlevlerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde Millson (2012) YÜG başarısı ile ilgili literatürün üç akım gösterdiğini söyler ve bunları; yeni ürün başarısızlığının özellikleri, yeni ürün başarısı öncülleri ve yeni ürün başarısı ile başarısızlığı birbirinden ayıran faktörler olarak sıralandırmaktadır. Diğer araştırmacılar, çapraz fonksiyonel ekip çalışması, iç ve dış iletişim, örgütler arası

ilişkiler, bilgi transferi ve üst yönetim desteğinin YÜG başarısını etkileyen önemli faktörler olduğunu savunmaktadır (Felekoğlu ve diğ., 2013). Kahn ve diğ. (2012) YÜG başarısının strateji, süreç, araştırma, proje iklimi, örgüt kültürü, YÜG ölçümleri veya performans ölçümü ve ticarileştirmeyi içeren yedi boyutunu bulmuştur. Sonuç olarak, YÜG literatürü YÜG performansının çok boyutlu bir yapı olduğunu ancak henüz boyutları üzerinde bir fikir birliği olmadığını göstermektedir (Kahn ve diğ., 2012).

Başarılı YÜG genellikle bir örgütün harici olarak elde edilen bilgileri özümsemesi ve yeniden yapılandırması için dâhili kaynaklara ve yeteneklere sahip olmasını gerektirir (Wang, Li-Yang, 2014). Bir örgütün yetenekleri, kaynaklarını koordine etme ve üretken hale getirme becerilerini ifade eder. (Hill, Jones, 2012). Daha genel olarak, bir örgütün yetenekleri örgütün yapısının, süreçlerinin ve kontrol sistemlerinin ürünüdür. Hızlı değişikliklerle karakterize edilen dinamik iş ortamlarıyla başa çıkmak için dinamik yeteneklere ihtiyaç vurgular (Teece, Pisano, Amy, 1997).

Örgütler öğrenme faaliyetleri kapsamında çalışanlarının sadece kendi görevlerini değil, aynı zamanda yaratıcılıklarını ve yeni fikirler geliştirme yeteneklerini içinde barındıran kültürlerini de içerir (Ivanov, Avasilcăi, 2014). Bu bağlamda öğrenme yönelimli bir örgüt kültürü ile YÜG başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğu, örgütsel öğrenmenin bütün boyutlarının yeni ürün geliştirmeye bağlı olduğu, aynı vizyonu paylaştığı ve yeni bulgulara açık fikirli olduğu bir örgüt kültürünü tanımlamaktadır (Awwad, Akroush, 2016). Bu nedenle, örgütsel öğrenmenin önemli bir parçası olarak görülen YÜG süreçleri, örgütlerin yeni ürünler tasarlamak ve bunları pazara sunmak için kullandıkları prosedür ve yöntemlerdir (Miller, 1996). Sonuç olarak yeni ürün geliştirmenin örgütsel öğrenme boyutu YÜG başarısının önemli bir ölçüm kriteridir (Awwad, Akroush, 2016).

Diğer taraftan ileri teknoloji sistemleri, müşteri gereksinimlerinin karmaşıklığı, yeni stratejik ittifak biçimleri, özelleştirilmiş ürünler, artan ürün çeşitliliği, kalite sorunlarına yönelik yeni eğilimlerin ortaya çıkması (örneğin altı sigma yaklaşımı) ve küreselleşme olgusunun sınırların ötesine ve dışına yayılması yeni ürün geliştirme gereksinimini arttıran etmenler olarak değerlendirilmektedir (Awwad, 2011).

Yeni ürün geliştirme literatürü incelenmesi nihayetinde çapraz fonksiyonel ekiplerin birbirleri arasındaki uyumları ve örgütün inovasyon yetenekleri yeni ürün geliştirme başarısına etki eden faktörler olarak değerlendirildiği görülmektedir.

YGÜ başarısının potansiyel ölçümleri hakkındaki çalışması ile Awwad ve Akroush (2016), YÜG performans başarı kriterlerini ve ölçütünü belirlemek, ampirik bir YÜG başarı ölçümü sağlamak amacı ile YÜG performansını beş boyutta değerlendirmektedir. Bunlar; YÜG finansal performansı, YÜG pazar performansı, YÜG bilgi paylaşımı performansı, YÜG örgütsel öğrenme performansı ve YÜG yetenek geliştirme performansıdır. Bu araştırmada, yeni ürün geliştirme finansal performansı ile yeni ürün geliştirme pazar performansı, yeni ürün geliştirme performansı adı altında birleştirilerek değerlendirmeye alınmaktadır.

6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, YÖNETİM İNOVASYONU VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN TEORİK ALT YAPISI, HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA MODELİ

Bu bölümde örgüt kültürü türleri, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkileri vurgulayan araştırmalara yer verilmektedir. Kavramlar arasındaki teorik ilişkiler açıklanmaktadır.

6.1. Teorik Alt Yapı, Hipotezler ve Araştırma Modeli

Literatürde kültürün örgütsel performans üzerindeki rolü modernist paradigma ile birlikte günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır ve örgüt kültürünün örgüt performansları ile ilişkisini gösteren deneysel araştırmalar ortaya koyulmuştur (Denison, 1990; Trice, Beyer, 1993; Despande, Farley, Webstar, 1993; Despande, Webstar, 1989; Dennison, Spreitzer, 1991; Kwan, Walker, 2004; Liao ve diğ., 2012). Örgüt çalışanları ve yöneticiler tarafından örgüt kültürünün performans ve etkililik üzerinde ciddi bir etkisi olduğu kabul edilmiş ve bu durum yönetim alanında konuya atfedilen önemin artmasını sağlamıştır. Örgüt kültürüne olan yaygın ilginin başlıca nedenlerinden birinin bazı örgüt kültürlerinin üstün kurumsal finansal performansa yol açtığı argümanından kaynaklandığı varsayılmaktadır. Birçok araştırmacı ve uygulayıcı bir örgütün performansının kültür değerlerinin yaygın olarak paylaşılma derecesine bağlı olduğunu iddia eder (Deal, Kennedy, 1982; Denison, 1990; Kotter, Heskett, 1992; Ouchi, 1987; Peters, Waterman, 1982).

Örgüt kültürünün performansla bağlantılı olduğu varsayımı, kültürün rekabet avantajı sağlamada oynayabileceği algılanan rol üzerine kuruludur (Scholz, 1987) bu epistemolojik temelde kültür örgütler için bir kaynak olarak değerlendirilir (Barney, 1991). Krefting ve Frost (1985) örgütsel kültürün rekabet avantajı yaratabilmesini, örgütün stratejik kararlarının bireysel etkileşimi kolaylaştıracak şekilde tanımlamak ve bilgi işlemenin sonucu olarak örgütsel öğrenme kapsamını uygun seviyelerde gerçekleştirmek olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda, yaygın olarak paylaşılan

ve güçlü bir şekilde tutulan değerlerin, doğru kararların alınmasına ve öğrenmenin gelişmesine etki ederek istenmeyen sonuçların kapsamını en aza indirdiği vurgulanmaktadır (Ogbonna, 1993). Aynı zamanda örgüt kültürün kendine haslığının onu rakiplerine göre avantaj sağlama potansiyeli olan güçlü bir kaynak haline getirdiği öne sürülmektedir (Barney, 1991; Prahalad, Bettis, 1986).

Kültürün örgütsel performansla ilişkisinde başarılı örgütlerin seçtikleri stratejik yönelimle tutarlı olan kültürel değerleri ortaya çıkarma ve destekleme yetenekleri sayesinde ayırt edildiği vurgulanmaktadır (Deal, Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Pascale, Athos, 1981; Peters, Waterman, 1982). Burada kaynak olarak kültürün örgüte yetenek geliştirme konusunda fayda sağladığı görülmektedir.

Kültür ile performans arasındaki bağlantıyı araştıran diğer araştırmacılar Gordon ve DiTomaso (1992) ve Denison (1990) belirli örgüt kültürü özellikleri ile performans arasında bir bağlantı olduğunu öne sürmüşlerlerdir; ancak her biri bir takım şartlar getirmektedir. Özellikle, örgüt kültürünün ancak çevre koşullarındaki değişikliklere adapte olabilmesi durumunda üstün performansla bağlantılı kalacağını belirtmişlerdir. Kültür sadece yaygın olarak paylaşılan olmakla kalmayıp, çevresel değişime uyum sağlayabilme yani yenilik anlayışı (Ogbonna, Harris, 2000) bağlamında sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmayı sağlayan bir kaynak şeklinde değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra kültürün taklit edilemeyen benzersiz niteliklere sahip olması durumunda etkili performans sağlayabileceği öne sürülmüştür (Barney, 1991).

Bir örgüt kültürünün sürekli rekabet avantajı sağlaması için sahip olması gereken üç özellik tanımlanmıştır. Değerli, nadir ve taklit edilemez özelliği kültürü rekabet avantajı kaynağı durumuna getirdiği ileri sürülmektedir. Ancak kültürü bu özelliklere sahip olmayan örgütler kültürlerini değiştirerek sürekli üstün finansal performans üretecek faaliyetlerde bulunamayabilirler çünkü değiştirilebilen kültürlerin taklit edilme olasılıkları yüksektir, bu durum üstün performansın sürekliliğini tehlikeye düşürmektedir. Gerekli özelliklere sahip kültürleri olan örgütler, kültürlerinden sürekli üstün finansal performans elde edebilirler. Bu anlayışa göre belirli bir kültüre sahip olmayan örgütlerin ise rekabet avantajı yaratacak başka yönelimler keşfetmeleri gerektiği söylenmektedir (Barney, 1986).

Deshpande ve Webster (1989) kültürü "örgütlenme işlevi hakkında paylaşılan varsayımlar ve anlayışlar kümesi" olarak tanımlamaktadır. Kültürün, örgütsel yetenekleri uyumlu bir bütün olarak birleştirdiğini ileri sürmektedir. Kültür hakkındaki teorik kanıtlar genellikle, zaman içinde şekillenen ve örgütsel süreçlerin ve davranışların türlerini ve varyanslarını etkileyen karmaşık bir normlar ve değerler sistemi olması konusunda gelişmiştir (Barney 1986; Schein 1983, 1984).

Liao ve diğ. (2012), örgüt kültürü ile sürdürülebilir finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar bir örgütün kültürünün nispeten dar koşullar altında sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabileceği sonucuna varmışlardır. Bir örgüt kültürünü değiştirilebiliyorsa diğerlerinin de değiştirebileceği muhtemel olduğundan, kültürün taklit edilebilirliği söz konusu olmaktadır, bu durum kültürün sürdürülebilir rekabet avantajıyla üstün performans sağlamasını engeller. Kültürün taklit edilemeyen rekabetçi avantaj konumunda olması gerekir. Dolayısıyla örgüt kültürleri üzerindeki çalışmaların normal sonuçları, sürdürülebilir üstün finansal performanstan yararlanan örgütlerin başarılarını nasıl koruyabileceklerini ve daha az başarılı örgütlerin ortalama veya normal performansı nasıl elde edebileceklerini tanımlamak konusunda sınırlıdır. Değerli, nadir veya taklit edilemez kültürleri olmayan örgütler, kültürlerinin sürdürülebilir rekabet avantajlarının kaynağı olmasını bekleyemezler (Barney 1986; Barney, 1991). Bu bağlamdaki kültür araştırmalarının, daha az başarılı örgütlerin kültürlerini değiştirerek sürdürülebilir üstün performansı nasıl elde edebileceğini açıklamak için kullanılmada yeterli görülmemektedir (Liao ve diğ., 2012). Bu durumda, kültürle ilişkili avantajların değişken olduğu ve bu nedenle genelde normal performansın bir kaynağı şeklinde ifade edildiği (Barney 1986; Barney, 1991) görülmektedir. Burada kültür tipleri üzerinden değil de örgütün kültüründeki marjinal farklılıklar üzerinden değerlendirme yapıldığı söylenebilir.

Kültür örgütsel değişimin temelinde bir kavram olarak görülmektedir. Artan belirsizlik ve değişken çevre koşulları örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak için örgütlerde değişimi gerekli kılmaktadır. Örgüt kültürünün etkili ve doğru bir şekilde yönlendirilmesi başarılı bir örgütsel değişim gerçekleştirmek için en temel unsur olarak nitelendirilmektedir (Caldwell, 1994; Kotter ve Heskett, 1992). Değişimi teşvik eden bir kültürel eğilim örgütsel öğrenmeyi desteklemek için kritik bir özelliktir. Özellikle rekabetçi ortamlarda örgüt üyeleri tarafından karşılıklı işbirliği

ve öğrenmeyi teşvik etmek için daha güçlü bir uyarlanabilir kültüre ihtiyaç duyulmaktadır (Darr, Argote, Eppler, 1995).

Örgütsel öğrenmenin ve örgütsel inovasyonun örgütün gelecek kapasitesini artırdığı vurgulanırken (Argyris, Schon 1978) örgütsel öğrenmenin örgütte inovasyona yol açacağı ve bunun sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağı olabileceği belirtilmiştir (Stata 1989). Diğer bir ifade ile örgütsel öğrenme sonucu inovasyonun gerçekleştiği (Porter, 1990), inovasyonun örgütte yeni ürün veya hizmet, yeni süreç teknolojileri, yeni örgütsel yapı, yeni ilişkiler gibi birçok oluşumu kapsayan bir olguyu vurguladığı belirtilmektedir (Damanpour, 1996). Bu nedenle, bir örgütün öğrenme yetenekleri inovasyon üretiminde çok önemli bir rol oynamaktadır (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997). Dahası bilgiyi etkin ve hızlı kullanarak yeni yollar ve davranışlar geliştirmenin inovasyonu gerçekleştirme adına önemli bir adım olduğu (Nonaka, Takeuchi, 1995) belirtilmektedir. Lin (2003), örgütsel öğrenmenin teknolojik ve idari yenilikler üzerinde doğrudan etkisi olduğunu savunmaktadır. Stata (1989) yönetim yeniliklerinin örgütsel öğrenme ile yakından ilişkili olduğunu vurgulayarak, bir örgütün ilerlemesinin önündeki ilk engelin genellikle yönetim uygulamaları olduğunu ve yönetimde inovasyon geliştirmek için örgütsel öğrenmeyi örgüt içi sistem dinamiklerine entegre etmenin gerekliliğini savunmaktadır. Buradan hareketle teorik bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₁: Örgütsel öğrenme ve yönetim inovasyonu arasında ilişki vardır.

Yönetim inovasyonu olgusu yönetim araştırmaları arasında rasyonel, kurumsal, modern ve kültürel paradigmlar temelinde incelenmektedir. Kültürel perspektif göz önünde bulundurulduğunda kültürün desteklemediği yönetsel uygulamaların yönetimde inovasyonunun gerçekleşmesini engellediği düşünülmektedir. Bu yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirildiğinde yönetim inovasyonunun gerçekleşmesini sağlayan faktörleri Birkinshaw, Hamel, Mol, (2008) örgüt yapısı, yönetim uygulamaları, yönetim süreçleri ve kendi kendini yöneten takımların varlığı olarak sıralamaktadır. Bu faktörler yönetimde inovasyonun gerçekleşmesi için önem arz etmektedir. Örgütsel yapı, örgütün kültürünü içinde barındıran, çalışanların iş yapış usullerinden sergiledikleri davranışların temelindeki inançlarına kadar yönetimde inovasyona yol açabilecek birçok olguyu nitelendirmektedir. Yönetim süreçleri boyutu, alınan kararların rutinli bir eyleme dönüşerek performans sağlaması bağlamında dikkat çekmektedir. Bu yüzden yeni ürün ve hizmet inovasyonlarının

itici gücü, müşterilerin farklı talepleri ve yöneticilerin yönetim inovasyonlarına yol açacak yeni hizmet ve ürün oluşturma becerileridir (Damanpour, Gopalakrishnan, 2001). Aynı zamanda yönetim inovasyonu örgütte yeni ürün geliştirmeye zemin hazırlayan temel inovasyon türü olarak nitelendirilmektedir (Hamel, Breen, 2011). Yukarıda öne sürülen bulgular doğrultusunda yönetim inovasyonunun yeni ürün geliştirmeye nasıl katkı sağladığını araştırmak için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₂: Yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı arasında ilişki vardır.

Hult, Snow ve Kandemir (2003)' un örgütsel öğrenme boyutlarını ele alarak, örgütsel öğrenmeyi pazar kültürü, hiyerarşi kültürü, adokrasi kültürü ve klan kültürünü içerecek şekilde açıklamaktadır. Öğrenmeden elde edilen bilgi, potansiyel olarak bir örgütün en verimli kaynağıdır ve rekabet avantajının anahtar kaynağı şeklinde ifade edilir (Barney, 1991; Grant, 1996). Bir kuruluşun bilgi stoku öğrenme süreci aracılığıyla oluşturulur ve genişletilir (Daft, Huber, 1987; Daft, Weick, 1984).

Weiling ve Kwok (2006) etkili öğrenmenin açıklık ve karşılıklı güven kültürüne bağlı olduğu sonucuna varır. Hurley, Tomas ve Hult (1998)' a göre örgütsel öğrenme eylemi örgütün kültüründeki daha yüksek yenilikçilik anlayışı ile beraber daha fazla rekabet avantajı geliştirmeyi ve inovasyon yapmayı sağlamaktadır. Yenilikçilik, yeniliğin öncüsü olan bir öğrenme sürecinin bir parçasıdır. Bu durumda örgüt kültüründe yenilik anlayışını benimsemiş örgütlerin örgütsel öğrenme yolu ile inovasyon yapma kapasitesini arttırdığı görülmektedir (Hurley, Tomas, Hult, 1998). Örgütler öğrenme faaliyetleri kapsamında çalışanlarının kendi görevlerini değil, aynı zamanda yaratıcılıklarını ve yeni fikirler geliştirme yeteneklerini de içerir (Ivanov, Avasilcăi, 2014). Despande ve Webstar (1989), Awwad ve Akroush, (2016), Olivera, Argote (1999) örgütsel öğrenmenin bir boyutu olan öğrenme yönelimli bir anlayışla ile yeni ürün geliştirme başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde Stata (1989) örgütsel öğrenme sonucunda örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacak inovasyonun gerçekleştiğini savunmaktadır. Hsu ve Fang (2009)' da örgütsel öğrenme yeteneğinin yeni ürün geliştirme performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H₃: Örgütsel öğrenme ve yeni ürün geliştirme performansı arasında ilişkili vardır.

Örgütlerin örgütsel öğrenme faaliyetleri yolu ile genellikle yeni müşteri ihtiyaç ve beklentilerine rakiplerinden daha esnek ve daha hızlı yanıt verdiği belirtilmektedir

(Day, 1994; Slater, Narver, 1995), bu durum örgütsel öğrenme sonucu inovasyonun gerçekleştiğine temel teşkil ettiğinin kanıtı olarak değerlendirilebilir. Yeni ürün geliştirme performans başarıları ile ilgili göstergeler arasında da üst yönetimde yapılan inovasyonların yeni ürün geliştirme başarısını etkileyen önemli faktör olduğu savunulmaktadır (Felekoğlu ve diğ., 2013). Örgütlerde davranış değişikliklerini sağlayacak kararların alınması, çabaların motive edilmesi, yönetim fonksiyonlarının bütünlük içerisinde faaliyet göstermesi yönetim inovasyonunun temel amacıdır (West, Farr, 1990). Öğrenme eylemi yönetim bilincini ya da yönetim kültürünü değiştirecek anlayışları desteklemediği sürece örgütün yönetimde inovasyon yapmasının zorlaştığı kabul edilmektedir (Vaccaro ve diğ., 2012). Öne sürülen bu teorik çevre doğrusunda örgütsel öğrenmenin yönetim inovasyonu yoluyla yeni ürün geliştirme performansına etki ettiği varsayılan hipotez oluşturulmuştur:

H₄: Örgütsel öğrenme ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde yönetim inovasyonu aracı etkiye sahiptir.

Modern yönetim anlayışı örgütün varlığını korumaya ilişkin değişim girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenlerini anlamaya ve açıklamaya çalışmıştır. Bu bağlamda örgüt kültürü örgütsel yapının içindeki en temel basamak olduğu için değişimini destekleyici ya da önünde bir engel teşkil edebileceği ifade edilmiştir. Bu kültürel basamağın değişim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için kapsamlı olarak açıklanabilmesinin gerekliliği doğmuştur (Cameron, Quinn, 2017).

Despande, Farley, Webstar, (1993) örgüt kültürü değerlendirme ölçeğinin dört boyutunu ele alarak örgüt kültürü, pazar yönelimi, yenilikçilik ve iş performansı arasındaki ilişkileri değerlendirmek üzere tasarladığı çalışmada, yenilikçi örgütlerin daha iyi performans gösterme eğiliminde olduklarını bulmuştur. Aynı zamanda çalışmada, inovasyon ve performansın belirleyicileri olarak adokrasi kültürüne sahip örgütlerin klan ve içsel olarak yönlendirilmiş hiyerarşik kültürlerden daha iyi performans gösterdiği ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile çalışma müşteri ihtiyaç ve beklentilerini önceleyerek pazara daha hızlı yeni ürün sunmayı amaçlayan pazar kültürü ve girişimciliği vurgulayarak sürekli yeniliği ve değişimi benimseyen adokrasi kültürüne sahip örgütlerin iş bağlılığını önemseyen klan ve kuralları dikkate alan hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerden daha iyi pazar performansı gösterdiğini ortaya çıkarmıştır (Despande, Farley, Webstar, 1993).

Kültürün, yeniliğin belirleyici faktörlerine dair inovasyonu hem teşvik eden hem sınırlayan bir faktör olarak rolü dikkat çekicidir. Örneğin adokrasi kültürü esnekliği ve değişimi vurgular. Genellikle dinamik bağlamda faaliyet gösteren örgütlerde ve kendi pazarlarında öncü olmak isteyenlerde görülür. Bir adokrasi kültüründeki anahtar değerler yaratıcılık, girişimcilik ve risk almaktır. Klan kültürü esnekliği vurgular ancak içeriye odaklanır. Klan kültürü örgütlerin özellikleri ekip çalışması, çalışanların katılımı ve çalışanlara kurumsal bağlılıktır. Pazar kültürü ise kontrol ve istikrarı önceler ve dışa dönüktür. Bu kültüre sahip örgütlerin temel değerleri hedefe ulaşma, tutarlılık ve rekabetçiliktir. Son olarak, hiyerarşi kültürü kontrol odaklıdır ancak iç organizasyona odaklanır. Temel değerleri, verimlilik ve normlara, kurallara ve düzenlemelere yakın bağlılıktır (Sanz-Valle ve diğ., 2011; Cameron, Quinn, 2017). Dört kültürel türün inovasyon, yeni ürün geliştirme ve performans üzerinde farklı etkileri vardır. Birincisi, ürün ve inovasyonda lider olan kuruluşların özelliği olan girişimci zihniyet, inisiyatif, yaratıcılık ve risk alma tutumunu harekete geçiren adokrasi kültürünün performans üzerinde olumlu bir etkisi olacağı yönündedir. Örneğin Calori ve Sarnin (1991), adaptasyona değer veren örgütlerin büyük olasılıkla hırslı hedefler yaratacaklarını, müşteri memnuniyetine öncelik vereceklerini ve yeni fikirleri denemeye istekli olduklarını ortaya çıkardılar. Bu tür değerler ve uygulamaların araştırmacıların inceledikleri örgütlerde büyüme ile yakından ilişkili olduğu görülmüştür. Genel olarak önceki araştırmalar, adhokrasi kültürünün inovasyon ve pazar performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna dair kanıtlar sağlamaktadır (Naranjo-Valenciaa, Jimenez, Sanz-Valle, 2015; Chan, Shaffer, Snape, 2004; Denison, Mishra, 1995; Deshpande ve diğ., 1993; Gordon, DiTomaso, 1992).

Buradan hareketle pazarı daha iyi tanıyan ve yeniliği öncüleyen pazar ve adokrasi kültürüne sahip örgütlerin yeni ürün geliştirme performansları doğrultusunda aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H₅: Pazar ve adokrasi kültürü örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisini açıklamada klan ve hiyerarşi kültürüne göre daha uyumlu destekleyici etkiye sahiptir.

Stratejik bir yönelim olarak örgütsel öğrenmeye yönelik bir örgüt, yeni fikirleri takdir etmeyi ve özümsemeyi arzuladığını gösterir. Örgütsel öğrenmenin boyutları aynı zamanda kültürel bir nitelik taşıırken, örgütün kültürü, stratejisi, süreçleri, yapısı

ve davranışlarına gömülü şekilde ortaya çıkabildiği savunulmaktadır. Örgütsel kültürün boyutları şeklinde düşünülen bu yönelim yeniliklere öncülük olarak kavramsallaştırılmıştır (Hurley, Hult, 1998). Kültür literatüründen yola çıkarak, pazar ve öğrenme yönelimlerinin en derin tezahürlerinin kültürel düzeyde olduğunu zamanla hikâyelerin, davranışların güçlendirilmesinin ve örgütsel süreçlerin yaratılmasının müşteriler ve öğrenme için temel teşkil ettiği vurgulanmaktadır (Schein 1985). Kululanga, Edum-Fotwe, McCaffer (2001), örgütsel öğrenmeyi bir örgütsel öğrenme kültürünün uygulanması için katalizör olarak görür ve öğrenme kültürünün örgütsel öğrenmeyi sistematik olarak geliştirdiğini belirtmişlerdir. Örgüt bilgi depolama ve işleme yeteneklerine sahip bir bilgi deposu olarak görülebilirken, örgütsel öğrenme rekabet ortamında değişikliklere etkili yanıtlar verebilmek için bilgi deposunun sürekli olarak yenilenmesini ve güncellenmesini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır (Lemon, Sahota 2004). Brian ve Pattarawan (2003)'da örgüt kültürünün örgütsel öğrenmeye pozitif etki ettiğini ileri sürmüşlerdir. Bates ve Khasawneh (2005) örgütsel öğrenme ile kültür arasındaki ilişkiyi incelerken, örgütsel öğrenme ile kültürel hafızaya bilgi aktarılmasının örgütsel inovasyonda önemli farklılıklar oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Bir başka çalışmada Popper ve Lipshitz (2000), örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürünün üretken bir örgütsel öğrenme sağladığını vurgulamaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel kültürde gömülü bir normatif öğrenme sisteminin örgütsel öğrenmenin üretkenliğini arttırdığı söylenmektedir.

Slater ve Narver (1995), örgütsel öğrenmenin yapısını tanıtarak, eyleme ve piyasalara duyarlılığa biraz farklı bir yaklaşım getirmektedir. Bilgiyi kullanma ve üzerinde hareket etme yeteneği olmadan, pazar yönelimli bir kültürün performans üzerinde olumlu bir etkisi olmayacağını, yani pazar yöneliminin örgütsel öğrenmeyi teşvik ettiği ve örgütün öğrenme yeteneği performansını arttırarak pazar ve finansal performansa etki ettiğini vurgulamaktadır. Pazar kültürünün örgütün pazardaki çalkantılara ayak uydurarak pazardaki bilgiyi hızlı öğrenmesi ile inovasyonu anlamlı yönde desteklediği savunulmaktadır (Chen ve diğ., 2018). Başka bir çalışmada müşteri ihtiyaç ve beklentilerini önceleyerek pazara daha hızlı yeni ürün sunmayı amaçlayan pazar kültürünün daha iyi pazar performansı gösterdiğini ortaya çıkarmıştır (Despande, Farley, Webstar, 1993). Pazardaki bilgileri daha iyi toplayarak öğrenen bir anlayışı benimseyen pazar kültürünün örgütsel öğrenme ile

yeni ürün geliştirme ilişkisini desteklediği kanıtlanmıştır (Chan, Shaffer, Snape, 2004; Chen ve diğ., 2018; Naranjo-Valenciaa, Jimenez, Sanz-Valle, 2015) ve buna göre, pazar kültürünün yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirmeyi etkileyeceği öne sürülerek aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₆: Pazar kültürü, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkilerde moderatör etkiye sahiptir.

H_{6a}: Pazar kültürü, örgütsel öğrenme ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir.

H_{6b}: Pazar kültürü, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkisinde moderatör etkiye sahiptir.

H_{6c}: Pazar kültürü, örgütsel öğrenme ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir.

IBM, Hewlett-Packard, Proctor Gamble ve Mc-Donald gibi örgütlerin sürekli üstün finansal performansını açıklamaya yönelik son girişimler, bu örgütlerin kültürlerinde yer alan yönetsel değerlere ve inançlara odaklanmıştır (Deal, Kennedy, 1982; Peters, Waterman, 1982). Bu araştırmalar, sürdürülebilir üstün finansal performansa sahip örgütlerin tipik olarak, iş yapma biçimlerini tanımlayan güçlü bir dizi temel yönetsel değer ile karakterize edildiğini göstermektedir. Örgütlerde yenilikçiliği ve esnekliği artıran bu yönetsel temel değerler (çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere ve diğerlerine nasıl davranılacağı) yönetim kontrolü ile bağlantılı olduklarında, sürdürülebilir üstün finansal performansa yol açtıkları düşünülmektedir (Liao ve diğ., 2012).

Kotter ve Heskett (1992), dinamik bir ortamda uzun vadeli inovasyon ve performans peşinde koşan örgütler için en uygun kültürün, öğrenen, uyarlanabilir, inovasyonu teşvik eden ve besleyen bir kültür olduğunu belirtmektedirler. Muffatto'nun (1998) ileri sürdüğü gibi, inovasyon sürecinde yenilikçi bir iklimin yaratılması ve ilgili mesleki bilgi ve yeteneklerin yenilik faaliyetleri ile desteklenmesi inovasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Lee ve Kang (2007)'a göre hem yenilikçi kültürün hem de destekleyici kültürün idari ve teknik yenilik üzerinde önemli ölçüde olumlu etkisi vardır. Örgüt kültüründeki yeniliği benimseme eğilimi ile diğer kaynak ve yetenekler birleştiğinde daha fazla inovasyon yapma kapasitesi ortaya çıkar. Böylece örgüt kültüründeki yenilik anlayışı, daha fazla rekabet avantajı elde etmeyi sağlar

Çünkü inovasyon yeniliğe açık bir kültürel anlayış ile daha etkili gerçekleşmektedir (Hurley, Hult, 1998). Slater ve Narver (1995)'de girişimci ve yenilikçi bir kültürün örgütsel öğrenmeyi desteklediğini ileri sürmektedirler. Örgüt kültüründeki daha yüksek yenilikçilik düzeylerinin daha fazla adaptasyon ve yenilikçilik kapasitesi ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, daha yüksek düzeyde yenilikçiliğin öğrenmeyi, gelişimi ve katılımcı karar vermeyi vurgulayan kültürlerle ilişkisi savunulmaktadır (Hurley, Hult, 1998).

Weerawardena, O'Cass ve Julian (2006), sektör yapısının ve örgütsel öğrenmenin inovasyon ve marka performansı rolünü inceleyerek örgütsel öğrenmenin örgütte inovasyonu olumlu etkileyerek ürünlerin pazar performansını arttırdığını göstermektedir. Aynı zamanda yönetimde planlama ve yürütme fonksiyonunu eş zamanlı yürüterek yeni ürün geliştirmede etkili olduğu ve yenilikçi bir anlayışı benimseyerek örgütün kültürünü oluşturan inançları değiştirdiği vurgulanmaktadır (Akgün ve diğ., 2007). Akgün ve diğ. (2007) yeni ürün geliştirme ve takım öğrenmesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Proje takımlarında doğaçlama ve yerleşik inanç ve davranış kalıplarını terk ederek öğrenmeyi kabul etmenin takımlarda yeni ürün geliştirme başarısı üzerinde etkisi olduğunu ortaya çıkarımlardır. Liao ve diğ., (2012)'de örgütlerde yenilikçiliği ve esnekliği artıran yönetimsel inovasyon uygulamalarının sürdürülebilir üstün performansa yol açtığını ileri sürmüşlerdir. Başka bir çalışmada Naranjo-Valenciaa, Jimenez, Sanz-Valle (2015) adokrasi kültürü ile yeni ürün geliştirme stratejilerini içine alan inovasyon stratejisi arasındaki uyumun üstün inovasyon sağladığını ve performansı arttırdığı vurgulanmıştır. Diğer bir ifade ile adokrasi kültürünün yenilik ve performansın öngörücüsü olduğu savunulmaktadır.

Bu doğrultuda teorik olarak vurgulanan ilişkiler bağlamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

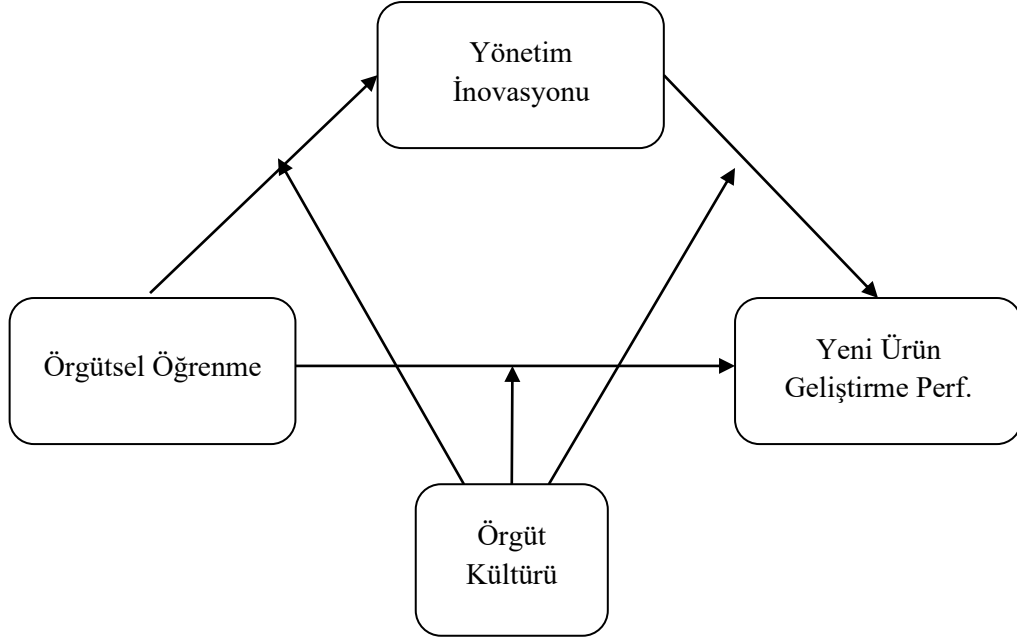
H₇: Adokrasi kültürü, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkilerde moderatör etkiye sahiptir

H_{7a}: Adokrasi kültürü, örgütsel öğrenme ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir.

H_{7b}: Adokrasi kültürü, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde moderatör etkiye sahiptir.

H_{7c}: Adokrasi kültürü, örgütsel öğrenme ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir.

Yukarıda yapılan kavramlararası literatür incelenmesi sonucunda araştırma modeli aşağıda şekil-2’de belirtildiği gibi oluşturulmuştur:



Şekil 2: Araştırma Modeli

7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, YÖNETİM İNOVASYONU VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ VE UYGULAMASI

Bu bölümde tez çalışmasının öncelikle amacı, önemi, örnekleme, analiz birimi, araştırma yöntemi ve veri toplanma aracı açıklanmıştır. Sonrasında kullanılan anket ve ölçekler tanımlanmıştır. Son olarak ise araştırmanın istatistik analizleri yapılarak araştırmanın bulguları ortaya konulmuştur.

7.1. Araştırma Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı öncelikle örgüt kültürünün örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisindeki düzenleyici rolünü irdelemektir. Amaca yönelik olarak temelde; örgüt kültürü türlerinin örgütsel öğrenme ile yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkide nasıl bir role sahip olduğu sorusuna cevap aranmaktadır.

Araştırma sorusundan hareketle diğer bir ifade ile örgüt kültürünün örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisi üzerindeki moderatör etkilerini incelemektir. Hangi kültür türünün modeli oluşturan diğer örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme ilişkisini nasıl desteklediğini açığa çıkarmaktadır. Aynı zamanda Türkiye’de örgütlerin kültürlerini rekabet avantajı sağlama bağlamında değerlendirmeleri konusunda yol gösterici bir nitelik taşımayı amaçlamaktadır. Araştırmada ele alınan kavramlarla ilgili ayrı ayrı çalışmaların literatürde yer aldığı gözlemlenmiştir. Çalışma Türkiye’de uzun yıllar faaliyet gösteren, köklü bir kültüre sahip örgütlerde gerçekleştirilmiştir. Uzun dönem varolma kapsamında topluma önemli katkıları olan bu örgütlerin örgütsel öğrenme, yeni ürün geliştirme ve yönetim inovasyonu konusunda sergiledikleri tutumun kültür tipleri temelinde açıklanması bu çalışmayı farklı kılmaktadır. Ayrıca kültür türlerinin örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı bağlamında destekleyici uyumlu etkisinin ve moderatör etkisinin araştırıldığı yeterli düzeyde çalışmanın bulunmadığı gözlemlenmiştir.

7.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada bulunan örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı kavramları ile ilgili çeşitli çalışmalar incelenmiştir ve bu çalışmalardan hareketle örgütsel seviyedeki kültürel oluşumda örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı değişkenlerinin arasındaki ilişkiler, bireyin algısı üzerinden anket yöntemi ile irdelenmektedir. Öncelikle araştırma değişkenlerinin faktör yapısının geçerliliğini test etmek ve araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin hangi faktörler altında toplandığını belirleyen geçerlilik ve güvenirlik analizleri için keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmaktadır. Çalışmanın hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi ile AMOS paket programında test edilmektedir. Örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde hangi örgüt kültürün uyumlu destekleyici etkisi olduğunu tespit etmek için uyum değerleri üzerinden bir karşılaştırmalı model analizi yapılmakta ve örgüt kültürünün modelde moderatör etkisi araştırılmaktadır.

7.3. Araştırmanın Örneklemi ve Analiz Birimi

Araştırma objektif epistemolojik felsefi varsayımlar temelinde araştırılmaktadır. Araştırmanın analiz düzeyi örgüt içi, analiz birimi ise örgütsel aktörler olan örgütte çalışan orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini İstanbul sanayi odasına kayıtlı orta ve büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Bu evrende araştırmanın örneklemi, olasılığa dayalı teknik olan basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 250 işletme tanımlamaktadır. Çeşitli sebeplerden dolayı bazı anketler analiz dışına alınmış olmakla beraber araştırmanın analizi, 234 işletme örgütünün 661 orta ve üst düzey çalışanından elde edilen verilere dayanmaktadır.

Son yıllarda değişen müşteri beklenti ve istekleri bütün örgütlerin inovasyon ve yeni ürün geliştirme konusunu dikkate almalarını gerekli kılmıştır. Bu nedenle araştırma her sektörden ve yeni ürün ve hizmet geliştiren aynı zamanda yeni ürün ve hizmet geliştirme potansiyeli olan işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Diğer taraftan literatürden bilindiği üzere örgütlerin birçok faaliyetine yön veren kültür bütün işletmelerin sahip olduğu bir olgudur. Bu nedenle araştırmada sektör sınırlaması yapılmadan öğrenen, yenilikçi yönetim uygulamaları ve yeni ürün geliştiren

işletmelerin kültür tipleri üzerinden gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Analizler aynı örgütten olan katılımcıların veri seti birleştirilerek yapılmıştır

7.4. Araştırmanın Veri toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmek için kullanılan ölçekler, uluslararası araştırmalarda tercih edilen ve SSCI endeks kapsamındaki dergilerde yayınlamış ölçeklerdir.

Ölçekler geri tercüme metodu kullanılarak hazırlanmıştır. İlk olarak ölçeklerde İngilizce olan ifadeler ilgili alan yazında hâkim aynı zamanda doktora seviyesinde İngilizce bilen akademisyenler tarafından birbirinden bağımsız olarak ingilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmiştir. Daha sonra ölçeklerdeki ifadelerin anlaşılmasında anlam karışıklığı olmaması nedeniyle ön test gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar kapsamında ankete son hali verilmiştir. Sonuç olarak bu aşamalar gerçekleştirilerek anketin görünüş geçerliliği (Hair Jr. ve diğ., 2014) elde edilmiştir.

Anketin ilk bölümünde araştırmanın değişkenlerine ve yapılış amacına dair açıklamaya yer verilmiştir. İkinci bölümünde işletme ve formu dolduran kişi hakkındaki sorular bulunmaktadır. Bu bölümde işletmenin adı, faaliyet alanı, alanın sınırları, faaliyet gösterdiği sektör, yaşı ve çalışan sayısına dair sorular ve aynı zamanda katılımcının demografik bilgileri bulunmaktadır. nc bölümde ise araştırmaya ilişkin örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı kavramlarına ait anketler yer almaktadır.

Katılımcılar rgt kültürü, örgütsel öğrenme ve yeni ürün geliştirme performansı ölçeğinde yer alan önermeleri 1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum şeklinde, yönetim inovasyonu ölçeğinde yer alan önermeleri ise 1= çok kötü, 2= kötü, 3= ortalama, 4= iyi, 5= çok iyi şeklinde 5'li likert tipi ölçek üzerinden yanıtlamışlardır. İlgili araştırmanın anket verileri, iki yıllık bir sürede toplanmıştır.

7.5. Araştırma Kapsamında Kullanılan lekler

Öncelikle Quinn ve Rohrbaugh (1983)'ın geliştirdiği rekabetçi değerler modeli temelinde belirlenen kültür tipleri, birçok araştırmacı tarafından benzer boyutlar

kullanılarak geliştirilmiş ve test edilmiştir (Cameron, Quinn, 2006; Quinn, Spreitzer, 1991; Despande, Farley, Webstar, 1993; Cameron, Freeman, 1991; Kwan, Walker, 2004). Cameron ve Quinn (2006)'ın rekabetçi değerler modeli temelinde geliştirdiği baskın özellikler, örgütsel liderlik, iş görenlerin yönetimi, örgütsel bağlılık, stratejik önem ve başarı kriterleri boyutlarından oluşan dört kültür tipini tanımladığı 24 soruluk ve 100'lük değerlendirme ölçeği birçok araştırmanın boyutlarını bütünleştirici niteliktedir. Diğer taraftan örgütler için kültür araştırmaları temelde çoğunlukla kültürel güç, kültürel uyum ve kültür tipi bağlamında ele alınmaktadır. Cameron ve Quinn (2017)'in kültür tipleri ölçeği tüm bu temel boyutların her birini kapsar niteliktedir. Quinn ve Spreitzer (1991) 796 yönetici üzerinde yaptığı araştırmasında örgüt kültürü değerlendirme ölçeğini sadece başarı kriterli, stratejik önem, örgütsel bağ ve baskın özellikler boyutunu ele alarak 16 soruluk 5'li likert tipi ölçeğe dönüştürerek test etmiştir. Cronbach alfa değerleri şu şekildedir; klan kültürü 74, hiyerarşi kültürü 73, Pazar kültürü, 71 ve adokrasi kültürü 79 dur. Despande, Farley ve Webstar (1993) ise Cameron ve Freeman (1991)'den adapte ettiği 16 soruluk örgüt kültürü ölçeğini 100'lük değerlendirme şekli ile kullanmıştır. Bu araştırmada örgüt kültürünü tanılamak için Cameron ve Quinn (2006)'in oluşturduğu örgüt kültürü değerlendirme ölçeği 5'li likert tipine dönüştürülerek kullanılmaktadır. Ölçeğin 6 boyutuda değerlendirmeye alınarak 24 soruda ankete dâhil edilmektedir.

Örgütsel öğrenme ölçeği; Hult, Snow, Kandemir (2003) tarafından geliştirilen takım yönelimi, sistem yönelimi, öğrenme yönelimi ve ortak hafıza yönelimi boyutlarından oluşan, 4 boyut 17 soruluk anketten adapte edilmiştir.

Yönetim inovasyonu ölçeği; Vaccaro ve diğ. (2012) tarafından geliştirilen 6 soruluk anketten adapte edilmiştir. Yönetim inovasyonu için oluşturulan altı maddelik ölçek yeni uygulamalar, süreçler ve yapılarda yönetim inovasyonunun tezahürünü yansıtır. 1. ve 2. maddeler yönetim uygulamalarını yani yöneticilerin örgütteki işlerinin bir parçası olarak yaptıkları yeni kurallar ve ilgili prosedürlerin belirlenmesini içeren değişiklikleri içerir. 3. ve 4. maddeler yönetim süreçleri faktörünü kapsar. İşin nasıl yapıldığına ve insanların işini yöneten rutinlerde ifade edilen değişiklikleri ve tanzimin nasıl oluşturulduğuna dayanır. Madde 5 ve 6 yapı ile ilişkilidir. Örgütlerin işin gerçekleştirildiği bağlamı sağlayan, üyelerinin çabalarını düzenleme, hizalama ve çalıştırma yöntemlerine değinir. Bu öğeler, örneğin farklı seçim bölgelerinin bilgi alışverişine izin vererek, farklı şeyler yapmanın farklı bir işareti olarak iletişim

yapısındaki değişikliklerle ilgilidir. Araştırma kapsamında modelin ve hipotezlerin test edilmesinde kullanılan ölçekler Tablo-1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmanın Ölçekleri

Değişken	Değişken Boyutları	Ölçeği Geliştiren Yazarlar
Örgüt Kültürü	Klan Kültürü Adokrasi Kültürü Hiyerarşi Kültürü Pazar Kültürü	Cameron, Kim S., Robert E. Quinn (2006). <i>Diagnosing and Changing Organizational Culture</i> . Addison-Wesley Press.
Örgütsel Öğrenme	Sistem Yönelimi Takım Yönelimi Öğrenme Yönelimi Ortak Hafıza Yönl.	Hult, G. Tomas, Charles C. Snow, Destan Kandemir (2003). “The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types”, <i>Journal of Management</i> 29(3) 401–426.
Yönetim İnovasyonu		Vaccaro, Ignacio G., Justin J. P. Jansen, Frans A. J. Van Den Bosch and Henk W. Volberda. (2012). “Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size”. <i>Journal of Management Studies</i> 49(1): 30-50.
Yeni Ürün Geliştirme Performansı	Finansal Prfrmns. Pazar Performans	Abdulkareem Awwad, Mamoun N. Akroush., (2016). “New Product Development Performance Success Measures: An Exploratory Research”, <i>EuroMed Journal of Business</i> 11(1): 1-30.

Yeni ürün geliştirme ölçeği için Awwad ve Akroush (2016)’ın yeni ürün geliştirme pazar performansını Chan, Ip (2011)’den adapte ettiği 6 maddelik ölçek kullanılmıştır. YÜG pazar performansı soruları müşterileri satın alma yapmaya teşvik eden yeni ürünlerin tasarımı, kalitesi, performansı, ambalajı ve rekabet gücü ile müşterileri sadık ve memnun tutmak için örgüt tarafından benimsenen yeni ürün geliştirme pazarlama stratejileriyle ilişkilidir (Chan, Ip, 2011). Yeni ürün geliştirme finansal performansı ölçmek için ise Awwad ve Akroush (2016)’un Wong ve Tong, (2013), Menguc, Yannopoulos (2014) ve Healy, Ledwith, O’Dwyer (2014)’den adapte ettiği yeni ürün geliştirmenin sağladığı pazar payı, satış geliri, net kar, nakit akışları ve benzeri finansal göstergeler kullanılarak ölçülen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır.

7.6. Çalışanlara ve Örgütlere Ait Demografik Veriler

Araştırmanın anket verilerinden elde edilen katılımcılara ve örgütlere dair demografik veriler Tablo 2 ve Tablo 3'te yer almaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri ele alındığında % 94'ünün en az üniversite, % 1,4'ünün doktora düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılar ortalama % 48 oranında orta ve üst düzey departmanlarda çalışmaktadır. Beyaz yakalı niteliğinde % 34 oranında çalışan bulunmaktadır. Katılımcıların örgütte toplam çalışma süreleri ele alındığında % 78,5'inin beş yıl ve üzeri zaman diliminde örgütte kaldığı görülmüştür. Toplam 661 katılımcı bulunmaktadır.

Tablo 2: Çalışanların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sıklık	Yüzde
Departman	Üretim	128
	Finans	65
	İKY	55
	Satış/Pazarlama	155
	Diğer	240
Unvan	İşletme Sahibi	21
	Üst Düzey Yönetici	82
	Orta Düzey Yönetici	229
	Alt Düzey Yönetici	97
	Beyaz Yakalı	214
Eğitim Durumu	İlköğretim	4
	Lise	33
	Yüksek Okul	27
	Lisans	395
	Yüksek Lisans	185
	Doktora	9
Yaş Kategorik	20-29	147
	30-39	294
	40-49	119
	50 ve üzeri	33
Toplam Çalışma Süresi	4 ve altı	130
	5-9	177
	10-19	204
	20 ve üzeri	92
Cinsiyet	Kadın	221
	Erkek	350
Toplam		661

Araştırmaya katılan örgütlerin sektör dağılımlarında teknolojinin % 89'luk orana sahip olduğu görülmektedir. Ek olarak otomotiv sektöründen % 12, gıda ve içecek sektöründen % 7'lik bir katılımın gerçekleştiği görülmüştür. 234 katılımcı örgüt bulunmaktadır. Anket verileri orta ve büyük ölçekli işletme örgütlerinden elde

edilmiştir. Bununla birlikte orta ve büyük ölçekli örgütlerin oranının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Örgütlerin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Sıklık	Yüzde
Faaliyet Sınırları	Bölgesel	26	11,3%
	Ulusal	52	22,6%
	Uluslararası/Global	152	66,1%
Faaliyet Sektörü	Gıda/İçecek/Tütün	15	6,6%
	Ağaç/Kâğıt/Mobilya/BüroMlz.	24	10,5%
	İlaç/Tıbbi Chz.	12	5,3%
	Giyim/Tekstil/Deri	15	6,6%
	Mak-Teçh/Metal Eşya/Ana Metal	27	11,9%
	Otomotiv	26	11,5%
	Kimya/Maden/Petrol/Lastik	19	8,3%
	Diğer	89	39,2%
	Toplam	234	100,0%
Çalışan Sayısı	0-49	39	17,0%
	50-249	45	19,6%
	250-499	24	10,4%
	500 ve üzeri	122	53,0%

7.7. Analiz ve Bulgular

Öncelikle araştırmada hem keşfedici hemde doğrulayıcı olan iki kademeli faktör analizi yöntemi (Anderson, Gerbing, 1988) kullanılmıştır. İlk olarak kavramların açıklandığı boyutların belirlenmesi için keşifsel faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. Faktör analizinin öncelikle kullanım nedeni değişken sayısını azaltmaktır. Örneğin 30 soru ile ölçülen bir kavram faktör analizi sonucunda 5 boyutta toplanmışsa bundan sonra analizler 30 soru ile değil belirlenen bu 5 boyutla yapıldığı için değişken sayısı azalmıştır (Hair Jr ve diğ., 2014). İkinci olarak yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun geçerlilik ve güvenirlik seviyeleri incelenmiştir. Sonrasında fit değerleri üzerinden dört kültür türü için ayrı model oluşturulup model karşılaştırması yapılarak örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme ilişkisine uygun kültür modeli belirlenmiştir. Daha sonra yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile hipotezler test edilmiş ve model uyum değerleri üzerinden

belirlenen uygun kültür türünün modeldeki moderatör etkisi tespit edilmiştir. Yapılan analizler doğrultusunda bütün bulgular aşağıdaki alt başlıklarda açıklanmaktadır.

7.7.1. Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada irdelenen değişkenlerin teorik olarak varsayılan önermelerinin doğru faktör yapısı altında toplanıp toplanmadığını ortaya koymak için Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) ve Promax döndürme yöntemi kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Temel Bileşenler Analizi keşifsel faktör analizinde en sık kullanılan analiz tekniği olması sebebiyle, Promax döndürme yöntemine ise değişkenler arası ilişki düzeyi yüksek olduğu durumlarda kullanılması ileri sürüldüğü için öncelik tanınmıştır (Hair ve diğ., 2010).

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Kasiyer-Meyer-Olkin seviyesinin 0,90 ve yukarısı faktör analizi uygunluğu için mükemmel seviye şeklinde ifade edilmiştir (Field, 2007). Elde edilen analizler sonucunda KMO değeri 0,959 ile arzu edilen düzey olan 0,90'nin üzerinde mükemmel seviyede ve Bartlett testinin de $p < 0.001$ önem derecesinde istatistikî olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Daha sonra her bir değişkenin örneklem yeterliliğini belirleyen 'anti-image correlation' matrisindeki köşegen değerlerine bakılmış ve bu değerlerin olması gerektiği gibi 0,5'in üzerinde olduğu görülmüştür. Buna göre örneklem verisinin faktör analizine uygun olduğu ortaya çıkmıştır (Hair ve diğ., 2010).

Faktör analizi uygunluğu için bir diğer değer birliktelik değerleri ve faktör yükleri sınırır. Birliktelik değerleri analizde yer alan bir değişkenin diğer bütün değişkenler ile paylaştığı toplam varyansı göstermektedir. Literatür birliktelik değerlerinin azaldıkça daha büyük örnekleme gerek duyulduğunu belirtir ve en az 150 örnekleme sahip olan çalışmalarda alt sınır 0,5 şeklinde kabul edilmiştir (Hair ve diğ., 2014). Bu gerekçeler doğrultusunda 234 örnekleme sahip bu çalışmada keşifsel faktör analizinde faktör yükleri ve "Communality" değerleri alt sınırı 0,5 olarak kabul edilmiştir (Hair ve diğ., 2010).

Tablo 4: Keşifsel Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddesi	Faktör Yükleri										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
YÜG Pazar Performans 1	YUG_PazPerf_6	0,927										
	YUG_PazPerf_4	0,856										
	YUG_PazPerf_2	0,829										
	YUG_PazPerf_7	0,828										
	YUG_PazPerf_5	0,801										
	YUG_PazPerf_3	0,776										
	YUG_PazPerf_1	0,772										
Adokrasi Kültürü	AdhKult_3		0,951									
	AdhKult_4		0,917									
	AdhKult_2		0,837									
	AdhKult_5		0,772									
	AdhKult_6		0,755									
	AdhKult_1		0,74									
Klan Kültürü	KlanKult_1			0,878								
	KlanKult_2			0,864								
	KlanKult_4			0,862								
	KlanKult_3			0,857								
	KlanKult_5			0,672								
	KlanKult_6			0,612								
Yönetim İnovasyonu	YonInov_2				0,979							
	YonInov_1				0,933							
	YonInov_3				0,813							
	YonInov_6				0,658							
	YonInov_5				0,595							
	YonInov_4				0,506							
YÜG Finansal Performans 1	YUG_FinPerf_5					0,932						
	YUG_FinPerf_4					0,92						
	YUG_FinPerf_3					0,851						
	YUG_FinPerf_2					0,796						
	YUG_FinPerf_1					0,728						
Hiyerarşi Kültürü	HiyKult_4						0,932					
	HiyKult_1						0,903					

	HiyKult_3						0,781					
	HiyKult_5						0,71					
	HiyKult_2						0,665					
	HiyKult_6						0,567					
Takım Yönelimi	TakYon_2							0,861				
	TakYon_3							0,825				
	TakYon_1							0,784				
	TakYon_5							0,647				
	TakYon_4							0,643				
Pazar Kültürü	PazKult_1								0,904			
	PazKult_3								0,839			
	PazKult_5								0,724			
	PazKult_2								0,724			
	PazKult_4								0,621			
Öğrenme Yönelimi	OgrYon_3									0,908		
	OgrYon_2									0,894		
	OgrYon_1									0,805		
	OgrYon_4									0,803		
Sistem Yönelimi	SisYon_2										0,844	
	SisYon_3										0,787	
	SisYon_4										0,769	
	SisYon_1										0,738	
Ortak Hafıza Yönelimi	OrtHafYon_3											0,672
	OrtHafYon_1											0,594
	OrtHafYon_2											0,591
Açıklanan Varyans		52,09	6,547	3,786	3,177	2,854	2,44	2,316	2,156	1,917	1,799	1,654

Notlar; (i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi

(ii) KMO =0,959, Bartlett Testi; p<0.001

(iii) Toplam Açıklanan Varyans (%); 80,736

Bu değerleri sağlamayan ya da teorik olarak öngörülen faktör yapısına yüklenmeyen değişkenler (OrtHafYon_4, PazKult_6) faktör yapısını bozmayacak şekilde ölçek dışına çıkarılmıştır. Bu aşamalar sonunda yapılan faktör analizinde değişkenlerin varyansı açıklama oranı % 80,73 olarak bulunmuştur. İlgili faktör yapısı yukarıda Tablo 4’te verilmiştir.

Keşfedici faktör analizi (KFA) sonuçlarının doğrulanması, araştırma ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirliklerinin analiz edilmesi için Maximum Likelihood tahmin yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analyses) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapısal eşitlik modeli yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli yaklaşımında en çok tercih edilen (Hair ve diğ., 2014) Maximum Likelihood yöntemi üç temel varsayımı sorgulamaktadır. İlk olarak makul örneklem büyüklüğünün 200 yakınlarında olması, ikincisi verilerin normal dağılması ve son varsayım da sürekli verilerden oluşan bir ölçeğin kullanılmasıdır (Hox, Bechger, 1998). Bu parametreler doğrultusunda çalışmanın ölçekleri ele alındığında 234 örneklem büyüklüğünün makul olduğu, sürekli verilerden oluşan bir ölçeğin kullanıldığı ve çarpıklık-basıklık değerlerini temel alan normal dağılım göstergesinin +2 -2 arasında (Garson, 2012) olduğu için normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde modelin veriye uygunluğunu yani teorik modelin anlamlı olup olmadığını gösteren uyum indeksleri dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda literatürde üç tür uyum indeksinden söz edilmektedir. Bu uyum indekslerinin yaygın olarak kullanılanları ve kabul edilebilir değerleri; kesin uyum indeksleri $1 < \chi^2/df \leq 3$ (kabul edilebilir uyum olarak $\chi^2/df = 3 < \chi^2/df < 5$), RMSEA < 0,07, SRMR < 0,08, GFI > 0,95, AGFI > 0,90) karşılaştırmalı uyum indeksleri (NFI > 0,90, NNFI > 0,90, CFI > 0,90) ve parsimonia (tutumlu) uyum indeksleri (PGFI > 0,50 PNFI > 0,50, AIC, ECVI) şeklindedir. Hair ve diğ., (2010) çoğunlukla dört uyum indeks değerlerinin göz önünde bulundurulmasının model uyum geçerliliği için yeterli olduğunu belirtmiştir. Ek olarak da karşılaştırmalı model çalışmalarında genellikle GFI, CFI, RMSEA, SRMR, AIC ve ECVI değerlerinin dikkate alındığı görülmüştür (Schumacker, Lomax, 2012).

Tablo 5: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddesi	B	Standardize B	t	p
YÜG Pazar Performansı	YUG_PazPerf_2	1	0,881		
	YUG_PazPerf_3	1,112	0,885	19,565	***
	YUG_PazPerf_4	1,044	0,892	19,943	***
	YUG_PazPerf_5	1,013	0,863	18,57	***
	YUG_PazPerf_6	1,034	0,834	17,346	***

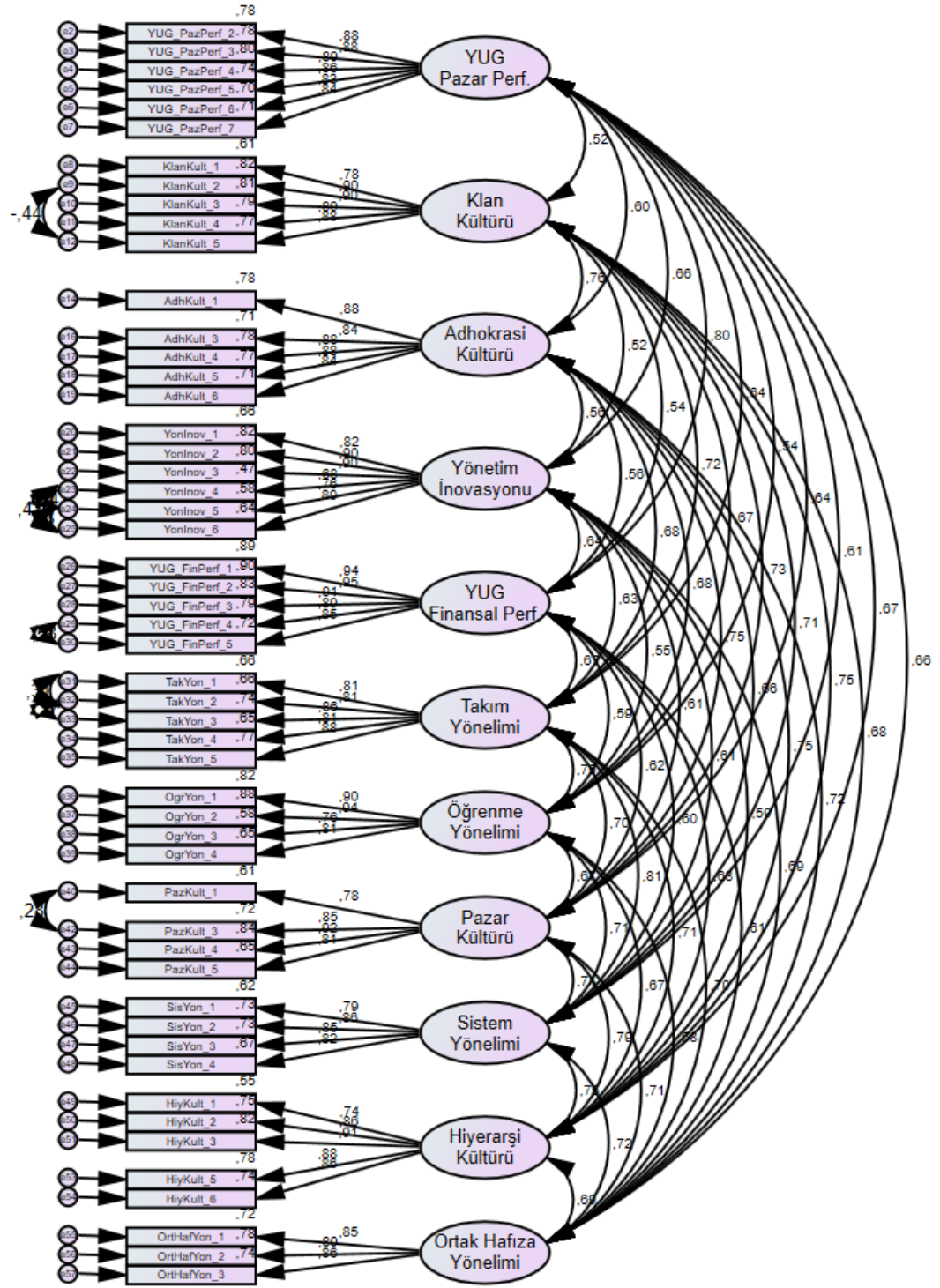
	YUG_PazPerf_7	1,095	0,84	17,586	***
Klan Kültürü	KlanKult_1	1	0,779		
	KlanKult_2	1,143	0,904	15,803	***
	KlanKult_3	1,129	0,899	15,851	***
	KlanKult_4	1,109	0,888	15,587	***
	KlanKult_5	1,116	0,876	15,123	***
Adokresi Kültürü	AdhKult_1	1	0,883		
	AdhKult_3	0,921	0,844	17,699	***
	AdhKult_4	0,95	0,884	19,463	***
	AdhKult_5	0,952	0,878	19,178	***
	AdhKult_6	0,938	0,842	17,608	***
Yönetim İnovasyonu	YonInov_1	1	0,815		
	YonInov_2	1,072	0,904	16,827	***
	YonInov_3	1,098	0,895	16,601	***
	YonInov_4	0,909	0,684	11,382	***
	YonInov_5	0,925	0,764	13,197	***
	YonInov_6	0,94	0,801	14,103	***
YÜG Finansal Performansı	YUG_FinPerf_1	1	0,942		
	YUG_FinPerf_2	1,048	0,95	30,058	***
	YUG_FinPerf_3	1,025	0,911	25,631	***
	YUG_FinPerf_4	1,002	0,887	23,46	***
	YUG_FinPerf_5	0,954	0,849	20,745	***
Takım Yönelimi	TakYon_1	1	0,812		
	TakYon_2	1,012	0,81	17,057	***
	TakYon_3	1,027	0,863	15,524	***
	TakYon_4	0,917	0,807	14,119	***
	TakYon_5	1,104	0,878	15,925	***
Öğrenme Yönelimi	OgrYon_1	1	0,904		
	OgrYon_2	0,972	0,937	23,149	***
	OgrYon_3	0,838	0,763	15,113	***
	OgrYon_4	0,945	0,808	16,818	***
Pazar Kültürü	PazKult_1	1	0,783		
	PazKult_3	1,044	0,848	16,883	***
	PazKult_4	1,106	0,917	15,539	***
	PazKult_5	1,008	0,806	13,336	***
Sistem Yönelimi	SisYon_1	1	0,789		
	SisYon_2	1,096	0,857	14,59	***
	SisYon_3	1,086	0,854	14,525	***
	SisYon_4	1,012	0,818	13,726	***
Hiyerarşi Kültürü	HiyKult_1	1	0,744		
	HiyKult_2	1,05	0,864	13,778	***
	HiyKult_3	1,073	0,905	14,519	***
	HiyKult_5	1,042	0,881	14,085	***
	HiyKult_6	1,076	0,862	13,733	***
Ortak Hafıza Yönelimi	OrtHafYon_1	1	0,849		
	OrtHafYon_2	1,029	0,886	17,166	***
	OrtHafYon_3	1,044	0,858	16,352	***
X ² = 2279,615, df= 1211, x ² /df= 1,882, CFI= 0,917, SRMR= 0,063, RMSEA= 0,062					
***; p < 0.001 düzeyinde istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder. B; Standardize faktör yükünü ifade eder.					

Yukarıda açıklanan gerekçeler bağlamında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu düşük faktör yüküne sahip değişkenler ile standardize artık kovaryans (Standardized residual covariance) değerleri yüksek olan HiyKult_4, KlanKult_6, PazKult_2,

YUG_PazPerf_1 değişkenleri model uyum iyiliği indekslerinin daha iyi hale gelmesi için ölçek dışına çıkarılmıştır.

Ayrıca uyum indeksleri incelenmiş ve aynı faktördeki yüksek modifikasyon değerine sahip hata değerleri kovare edilmiştir. Bu durumda fit indeksi değerleri $\chi^2=2279,615$, $df=1211$, $\chi^2/df=1,882$, CFI= 0,917, SRMR= 0,063, RMSEA= 0,062 olmuştur. Sonuç olarak bulgular fit indekslerinin istenen düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. (Hu, Bentler, 1999; Schumacker, Lomax, 2012). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yukarıda Tablo 5’de verilmektedir.

Faktör yapısının yakınsama ve ayrımsama geçerliliklerinin var olması, araştırma ölçüm modelinde yapı geçerliliğinin de sağlandığını göstermektedir. Dolayısıyla yapılan tüm analizler sonucunda faktörlerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin istenen düzeyde olduğu saptanmıştır. Nihai faktör yapısını gösteren yapısal eşitlik modeli diğer sayfada şekil 3’de verilmiştir.



Şekil 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi

7.7.2. Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Analizi

Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arasındaki korelasyona bağlı uyum değeridir. Faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesinin ölçülmesinde Cronbach's Alpha değeri kullanılmaktadır. Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Hair ve diğ., 2014). Bu araştırmada her bir faktörün Cronbach's Alpha değerinin 0,70'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre faktör yapılarının içsel tutarlılıklarının olduğu görülmektedir.

Faktörlerin güvenilirlik testinden sonra ölçeğin yapı geçerliliğini analiz etmek için yakınsama ve ayımsama geçerliliğinin sağlanması gerekmektedir. Yakınsama geçerliliği için faktör yükü ve ortalama açıklanan varyans değerinin ele alınması gerekmektedir. Standardize edilmiş her bir faktör yükünün istatistiksel olarak anlamlı ve 0,5'ten küçük 0,7'den büyük değerler olması öngörülmektedir. Bir diğer faktör güvenilirliği göstergesi de Birleşik Güvenirlilik/ Composite Reliability (CR) değeridir ve en az 0,7 olması istenir. Yakınsama geçerliliği ise, bir yapıyı ölçen değişkenlerin diğer yapıları ölçen değişkenlerle benzerlik göstermediğini kanıtlamak için gereklidir. Ortalama açıklanan varyans (AVE) ile faktörler arasındaki korelasyon katsayısının karesi karşılaştırılır. Açıklanan varyansın korelasyon katsayılarının karesinden büyük olması beklenir (Bagozzi, Yi, 1988; Fornell, Larcker, 1981).

Tablo 6. Cronbach's Alpha, SCR, AVE Değerleri

YAPI	Cronbach's Alpha	SCR	AVE
YÜG Pazar Perf.	0,951	0,947	0,75
Klan Kültürü	0,943	0,94	0,757
Adokrasi Kültürü	0,944	0,938	0,751
Yönetim İnovasyonu	0,928	0,921	0,663
YÜG Finansal Perf.	0,963	0,959	0,825
Takım Yönelimi	0,925	0,92	0,696
Öğrenme Yönelimi	0,912	0,916	0,733
Pazar Kültürü	0,923	0,905	0,706
Sistem Yönelimi	0,898	0,899	0,689
Hiyerarşi Kültürü	0,936	0,93	0,728
Ortak Hafıza Yönelimi	0,899	0,899	0,747

SCR; Scale Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted

Yukarıda yer verilen bilgiler bağlamında bu araştırmada faktör yapılarının geçerlilik ve güvenilirlik testleri için AVE (Average Variance Extracted) (Fornell, Larcker

1981) ve SCR (Scale Composite Relability) (Bagozzi, Yi, 1988) değerleri kullanılmıştır. AVE değeri 0,5'in SCR değeri ise 0,7'nin üzerinde olduğu zaman ilgili faktörün geçerlik ve güvenilirliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmaktadır (Bagozzi, Yi, 1988). Bu bağlamda araştırma faktörlerine ait Cronbach's alpha, AVE ve SCR değerleri Tablo 6'da yer almaktadır.

Tüm faktör yükleri teorik olarak öngörülen faktör yapısında istatistikî olarak anlamlı (Bagozzi, Yi, Lynn, 1991) ve yapı bazında faktör yükleri ortalamaları 0,7'den yüksek, AVE değerinin 0,5'in ve CR değerinin ise 0,7'nin üstünde olması sebebiyle yakınsama geçerliliği (convergent validity) ve model uyum iyiliği indeksleri iyi bir seviyede olduğu için tek boyutluluk (unidimensionality) (Anderson, Gerbing, 1988) sağlanmıştır. Ayrımsal geçerlilik (discriminant validity) köşegenlerde yer alan ortalama açıklanan varyansın (AVE) karekök değerleri ve yatay-dikey eksenlerdeki korelasyon katsayıları karşılaştırılarak incelenmiştir. Her bir faktör için AVE değerlerinin karekökleri yatay-dikey eksenlerdeki korelasyonlardan yüksek olduğu için faktörlerin ayrımsal geçerliliklerinin var olduğu söylenebilmektedir (Hair ve diğ., 2010).

Tüm korelasyon değerleri $p < 0,001$ düzeyinde istatistikî olarak anlamlıdır. Ayrıca korelasyon katsayılarının 0,8' den küçük olması değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı anlamını taşımaktadır. Çoklu bağlantı sorunu değişkenler arasında yüksek ilişkinin olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum değişkenler arası yanlılık etkisi yapacağı için arzu edilmeyen bir durumdur (Field, 2009). Çoklu bağlantı sorununun kontrol edilmesi için Tolerans ve VIF değerleri önem arz etmektedir. Ancak korelasyon analizinde yüksek ilişki değeri çıkmamasına rağmen yine de bu değerler irdelenmiş ve VIF değerlerinin 10'dan küçük, Tolerans değerlerinin de 0,2'den büyük olduğu görülmüştür.

Boyutlara ait Pearson Korelasyon katsayılarının verildiği Tablo 7'de örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performans değişkenleri arasındaki doğrusal ilişkilerin yönü ve büyüklüğü irdelenmiştir. Korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında farklı değer alabilir. 0'a yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkiye, -1 ve +1'e yakın değerler doğrusal ve güçlü bir ilişkiye işaret etmektedir. Negatif değerler ilişkinin ters yönlü olduğunu pozitif değerler ise aynı yönlü olduğunu göstermektedir (Hair ve diğ., 2010).

Tablo 7: Korelasyon Değerleri

Yapı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
YÜG Pazar Perf.	0,866										
Klan Kültürü	0,521***	0,87									
Adhokrasi Kültürü	0,595***	0,756***	0,866								
Yönetimİnovasyonu	0,657***	0,518***	0,557***	0,814							
YÜG Finansal Perf.	0,797***	0,542***	0,565***	0,638***	0,908						
Takım Yönelimi	0,643***	0,715***	0,677***	0,626***	0,667***	0,834					
Öğrenme Yönelimi	0,540***	0,667***	0,675***	0,548***	0,590***	0,752***	0,856				
Pazar Kültürü	0,643***	0,730***	0,753***	0,608***	0,619***	0,696***	0,669***	0,84			
Sistem Yönelimi	0,611***	0,707***	0,663***	0,615***	0,604***	0,811***	0,707***	0,712***	0,83		
Hiyerarşi Kültürü	0,673***	0,752***	0,748***	0,592***	0,631***	0,706***	0,668***	0,794***	0,753***	0,853	
Ortak Hafıza Yön.	0,661***	0,679***	0,721***	0,686***	0,609***	0,696***	0,683***	0,714***	0,716***	0,690***	0,864

*** p<0,001 - Köşegende ilgili değişkenin AVE değerinin karekökü yer almaktadır.

7.7.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

7.7.3.1. Doğrudan ve Dolaylı İlişki Hipotezlerinin Testi

Araştırma değişkenlerinden örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki doğrudan ve dolaylı (aracı) etkileri incelemek için yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmıştır. Doğrudan ilişki hipotezlerinin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin sonuçlarını gösteren Tablo 8 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 8: Doğrudan İlişki Hipotezlerinin Test Edilmesi

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Std. B	t	P
H ₁	Örgütsel Öğrenme	→ Yönetim İnovasyonu	0,720***	9,42	0,000
H ₂	Örgütsel Öğrenme	→ Yeni Ürün Geliştirme Perf.	0,589***	6,538	0,000
H ₃	Yönetim İnovasyonu	→ Yeni Ürün Geliştirme Perf.	0,302***	3,85	0,000

***; p < 0.001 düzeyinde istatistiki olarak anlamlılığı ifade eder.

$\chi^2= 944,921$, DF= 480, $\chi^2/DF= 1,969$, CFI= 0,941, SRMR= 0,071, RMSEA= 0,064

Örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme ilişkisinde doğrudan ilişkileri incelemek için oluşturulan araştırma hipotezleri şu şekildedir;

H₁: Örgütsel öğrenme ve yönetim inovasyonu arasında ilişki vardır. (Desteklendi).

H₂: Yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı arasında ilişki vardır. (Desteklendi).

H₃: Örgütsel öğrenme ve yeni ürün geliştirme performansı arasında ilişki vardır. (Desteklendi).

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre örgütsel öğrenme yönetim inovasyonunu ($\beta= 0,720$, $t= 9,420$, $p<0,001$) ve yeni ürün geliştirme performansını ($\beta= 0,589$, $t= 6,538$, $p<0,001$) yönetim inovasyonu da yeni ürün geliştirme performansını ($\beta= 0,302$, $t= 3,800$, $p<0,001$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Buna göre H₁, H₂, H₃ hipotezleri desteklenmiştir. Modelin uyum iyiliği değerleri $\chi^2= 944,921$, $df=480$, $\chi^2/df=1,969$, CFI=0,941, SRMR= 0,071, RMSEA= 0,064 olarak kabul edilebilir seviyede olduğu görülmektedir.

Sonrasında örgütsel öğrenme ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde yönetim inovasyonun aracılık etkisinin test edilmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından

önerilen yöntem ile Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen yöntem birlikte kullanılmıştır.

Baron ve Kenny (1986)' ye göre aracı değişken ilişkisi, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği durumlarda diğer bir değişkeninin söz konusu ilişkideki aracılık rolünü ifade eder. Buna göre aracı değişken modele dâhil olduğunda; i) bağımsız değişken aracı değişkeni etkiler, ii) aracı değişken bağımlı değişkeni etkiler, iii) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişkenin dahil olmadığı modele nazaran ortadan kalkar ya da azalır, aracı değişken ilişkisinden söz edilebilir. Bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkıyorsa tam aracı değişken, ortadan kalkmayıp azalır kısmi aracı değişken ilişkisi söz konusudur (Baron, Kenny, 1986).

Yapısal eşitlik modellemesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya çıkarılan yöntemin kullanılmasında literatürde önerilen bazı düzenlemeler mevcuttur. Bu çalışmada Little ve diğ. (2007) ile Kalchschmidt ve diğ. (2010) tarafından düzenlenen, Akgün ve diğ. (2014) tarafından kullanılan üç yapısal eşitlik modeline dayanan yöntem kullanılmıştır. Buna göre; birinci modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi, ikinci modelde bağımsız değişkenin aracı değişkenleri etkilemesi, üçüncü modelde ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye aracı değişkenlerin dahil edilmesi ile birlikte, aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilerken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortadan kalkması ya da azalması araştırılmıştır (Akgün ve diğ., 2014).

Preacher ve Hayes' e göre ise aracılık etkisinden söz edebilmek için aracı değişkenin modele dâhil edilmesinin ardından bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde dolaylı bir etkisinin (indirect effect) var olması gerekmektedir. Bu maksatla çalışmada aracılık etkilerinin geçerliliği ölçmek için "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış, böyle bir etki söz konusu ise aracılık etkisi geçerli sayılmıştır (Preacher, Hayes, 2008).

Aracılık ilişkisinin incelendiği yapısal eşitlik modeli sonuçları Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9: Aracı İlişki Testi

İlişkiler		Standardize B Değerleri			
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model 1	Model 2	Model 3	Dolaylı Etki ^a
Örgütsel Öğrenme	→ Yeni Ürün Geliştirme Perf.	0,805***		0,589***	0,218***
Örgütsel Öğrenme	→ Yönetim İnovasyonu		0,715***	0,720***	
Yönetim İnovasyonu	→ Yeni Ürün Geliştirme Perf.			0,302***	
		CMIN	569,347	456,162	944,921
		DF	314	199	480
		CMIN/DF	1,813	2,292	1,969
		CFI	0,96	0,944	0,941
		SRMR	0,044	0,081	0,071
		RMSEA	0,059	0,074	0,064

***, p < 0.001 düzeyinde istatistikî olarak anlamlılığı ifade eder.

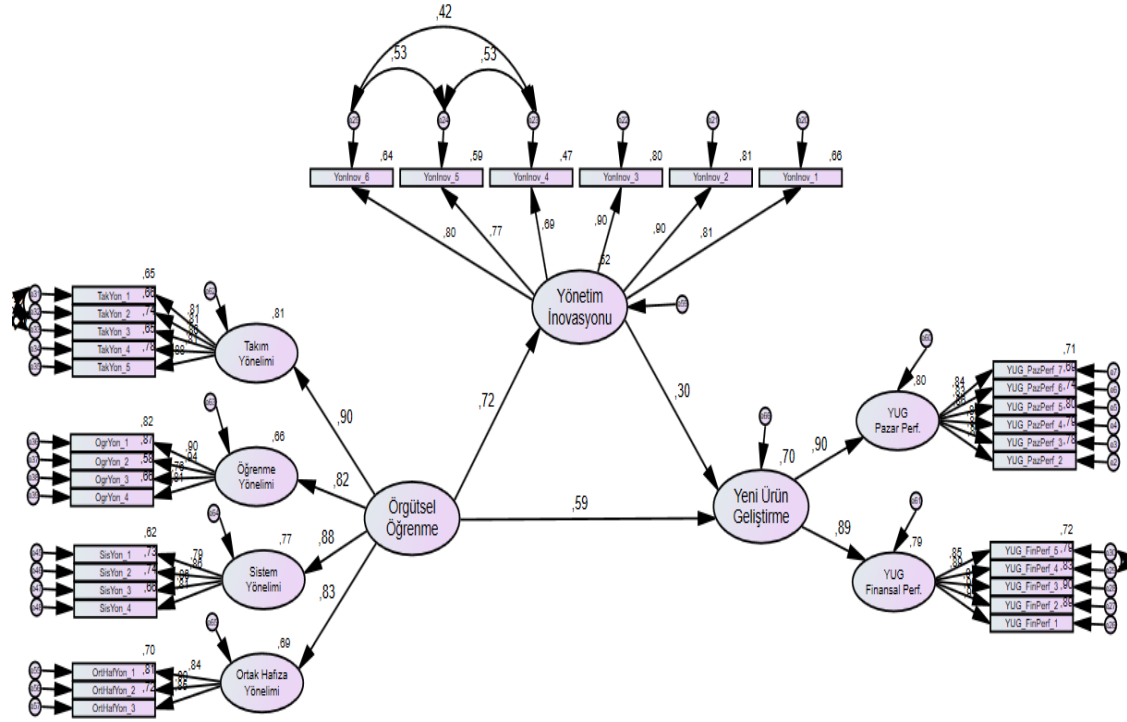
^a 5000 Bootstrap örneklem düzeyinde %95 güven aralığında

İlgili prosedür gereği oluşturulan birinci modelde örgütsel öğrenme yeni ürün geliştirme performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0,805$, $p < 0,001$). İkinci modelde ise örgütsel öğrenme yönetim inovasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0,715$, $p < 0,001$). Yönetim inovasyonun aracı değişken olarak modele edildiği üçüncü modelde örgütsel öğrenme yönetim inovasyonu ($\beta = 0,720$, $p < 0,001$) ve yeni ürün geliştirme performansını ($\beta = 0,589$, $p < 0,001$), yönetim inovasyonu da yeni ürün geliştirme performansını ($\beta = 0,302$, $p < 0,001$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Aracı değişken olan yönetim inovasyonu modele girdiğinde bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin bağımlı değişken olan yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkisi ortadan kalkmayıp azalmıştır.

Muhtemel aracılık etkilerinin doğrulanması için Preacher ve Hayes' e (2008) göre "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki dolaylı etkileri araştırılmıştır. Dolaylı etki analizi sonuçlarına göre, örgütsel öğrenmenin yönetim inovasyonu (β ; 0,218, $p < 0,001$) aracılığıyla yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki dolaylı etkileri sebebiyle söz konusu aracılık ilişkisinin varlığı doğrulanmıştır. Aracı değişken dâhil olmadan önceki modele göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kaybolmayıp azaldığı için kısmi bir aracılık etkisinden söz

etmek mümkündür. Aynı zamanda aracı ilişki modelinin uyum değerlerinin de kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Buna göre araştırmanın aracı ilişki H₄: Örgütsel öğrenme ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde yönetim inovasyonu aracı etkiye sahiptir hipotezi desteklenmiştir. İlgili analizlerin yer aldığı doğrudan ve dolaylı ilişkilerin yapısal eşitlik modeli aşağıda Şekil 4’te verilmiştir.



$$\beta_{m1} = 0,805 \rightarrow \beta_{m3} = 0,589 \rightarrow \beta_{\text{Dolaylı Etki}} = 0,218$$

Şekil 4: Doğrudan ve Dolaylı İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli

7.7.3.2. Rekabetçi Model Analizi (Research Competing Model)

Rekabetçi model analizi için Bollen (1989) modelin uygun fit değerlerine sahip olması ve orijinal teoriyi desteklemesi durumunda, en uygun model olarak seçilmesini önermektedir. Rekabetçi model kapsamında literatürdeki çalışmalar Liao ve diğ., (2012) ve Sinha ve diğ., (2016)’ne göre de karşılaştırmalı model analizinde dört kültür modeli arasında en yüksek CFI’ya ve en düşük SRMR ve RMSEA’ya sahip model en uyumlu model olarak belirtilmiştir. Rekabetçi ya da karşılaştırmalı model analizinde Chen, Chen, Lee (2018) Kİ kare, fark testleri ve serbestlik dereceleri kullanılmış ve uyum indekslerinden ECVI, AIC ve BIC değerlerini dikkate

almıştır. Aynı zamanda Hair ve diğ., (2010) genellikle uyum indeks değerlerinden dört tanesinin model uyum geçerliliği için yeterli olduğunu savunmuştur. Ek olarak da çalışmalarda çoğunlukla GFI, CFI, RMSEA, SRMR, AIC ve ECVI değerlerinin dikkate alındığı görülmüştür (Schumacker, Lomax, 2012).

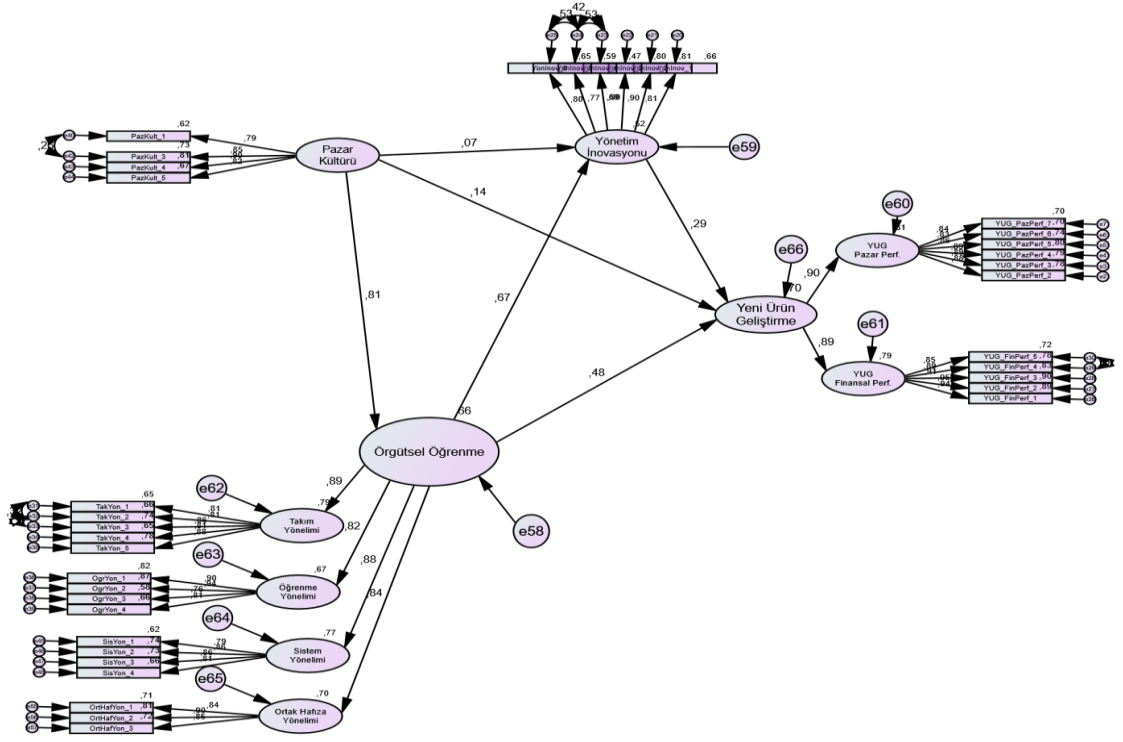
Bu çalışmada dört kültür türü ele alınarak dört ayrı model üzerinden örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisine uygun kültürün araştırılması için rekabetçi model analizi yapılmıştır. Bu analizin amacı kültür tipleri ile rekabetçi araştırma modelleri oluşturmak ve örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme ilişkisindeki rekabetçi modeli belirlemektir.

Bu bilgiler doğrultusunda her kültür türünün model karşılaştırması Tablo 9’da listelenmiştir. Bu dört kültür türü arasında pazar kültür modeli (RMSEA = 0,062; AIC = 1409,91; ECVI = 6,051; CFI = 0,939; CMIN/DF = 1,885; $R^2 = 0,7$) ve adokrasi kültür modeli (RMSEA= 0,062; AIC = 1499,167; ECVI = 6,434; CFI = 0,936; CMIN/DF =; $R^2 = 0,697$) fit değerlerinin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir.

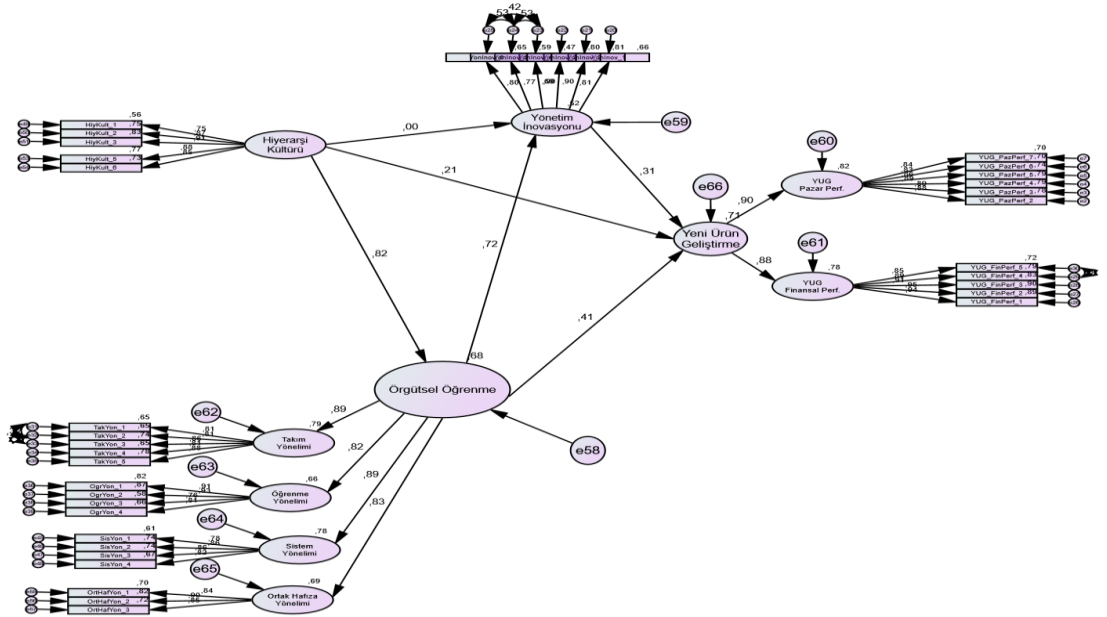
Tablo 6: Rekabetçi Model Analizi Uyum Değerleri

Fit Değeri	Pazar Kültürü	Adokrasi Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Klan Kültürü	İdeal değerler
CMIN/DF	1,885	1,909	1,944	1,975	< 3
CFI	0,939	0,936	0,933	0,932	> .90
SRMR	0,067	0,068	0,07	0,068	< .06
RMSEA	0,062	0,062	0,064	0,065	< .07
AIC	1409,91	1499,167	1522,037	1541,607	Düştükçe
ECVI	6,051	6,434	6,532	6,616	Düştükçe
R^2	0,7	0,697	0,708	0,699	Yükseldikçe

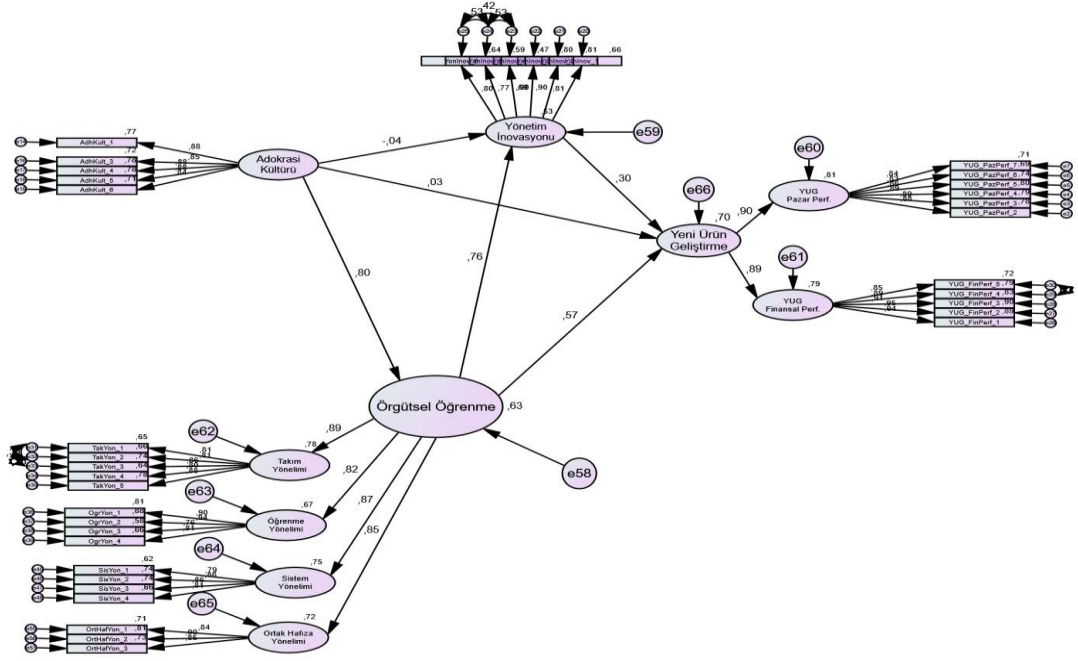
Bu nedenle araştırma değişkenleri açısından dört rekabetçi model analizinde pazar ve adokrasi kültür modelinin klan ve hiyerarşi kültür modeline göre daha uygun olduğunu göstermektedir. Yani pazar ve adokrasi kültür modeli örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme ilişkisini açıklamak için en uygun model olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde model uyum değerleri üzerinden hipotez oluşturulan başka çalışmalar referans alınmıştır (Liao ve diğ., 2012; Sinha ve diğ., 2016; Chen, Chen, Lee, 2018). Buradan hareketle H_5 : pazar ve adokrasi kültürü örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisini açıklamada klan ve hiyerarşi kültürüne göre daha uyumlu destekleyici etkiye sahiptir hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Kültür modellerinin yol diyagramları Şekil 5, Şekil 6, Şekil 7 ve Şekil 8’de gösterilmektedir.



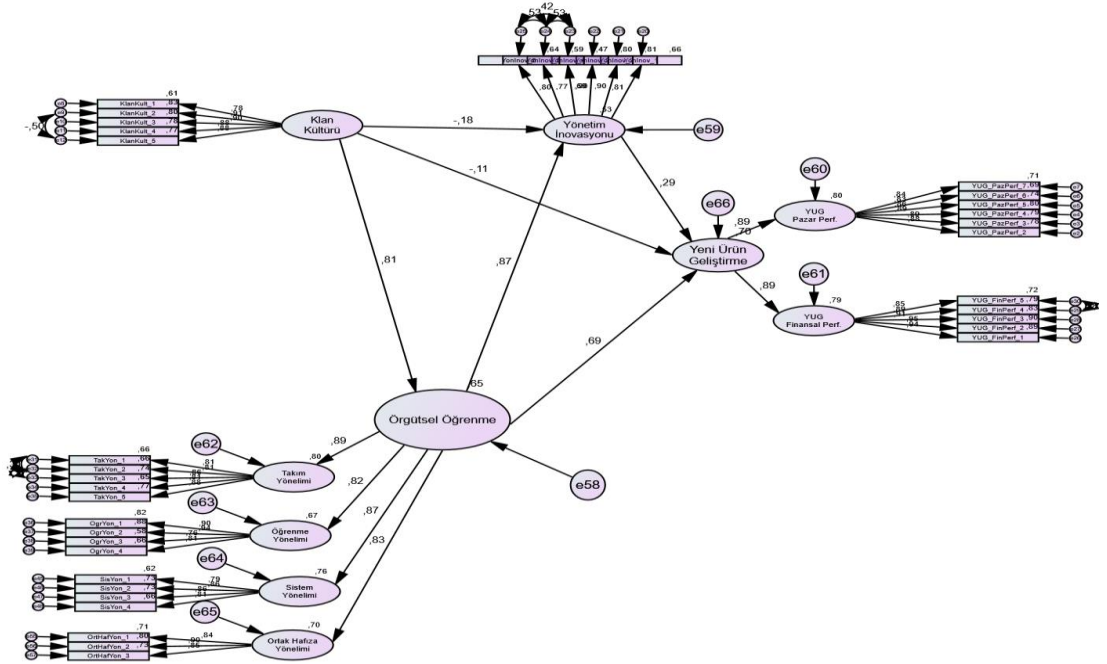
Şekil 5: Pazar Kültürünün Yapısal Uyum Modeli



Şekil 6: Hiyerarşi Kültürünün Yapısal Uyum Modeli



Şekil 7: Adokrasi Kültürünün Yapısal Uyum Modeli



Şekil 8: Klan Kültürünün Yapısal Uyum Modeli

7.7.3.3. Moderatör İlişkiler

Araştırmanın örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkilerde pazar ve adokrasi kültürünün moderatör rolünün irdelenmesi için oluşturulan hipotezleri şöyledir:

H₆: Pazar kültürü, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkilerde moderatör etkiye sahiptir. (Kısmen Desteklendi).

H_{6a}: Pazar kültürü, örgütsel öğrenme ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir. (Desteklendi).

H_{6b}: Pazar kültürü, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkisinde moderatör etkiye sahiptir. (Desteklenmedi).

H_{6c}: Pazar kültürü, örgütsel öğrenme ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir. (Desteklenmedi).

H₇: Adokrasi kültürü, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkilerde moderatör etkiye sahiptir. (Kısmen Desteklendi).

H_{7a}: Adokrasi kültürü, örgütsel öğrenme ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir. (Desteklendi).

H_{7b}: Adokrasi kültürü, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde moderatör etkiye sahiptir. (Desteklendi).

H_{7c}: Adokrasi kültürü, örgütsel öğrenme ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir. (Desteklenmedi).

İlgili hipotezleri test etmek için çoklu grup düzenleyici değişken (multigroup moderation) analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz kapsamında AMOS programı ile veriseti ilgili kültür boyutu medyan değerlerine göre düşük ve yüksek olarak ikiye ayrılmış, iki grup arasında anlamlı fark olup olmadığı kikare fark testi ile test edilmiştir. Kikare fark testi anlamlı ise iki grup arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu yöntem literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır (Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2011; Kemper, Schilke, Brettel, 2013; Wagner, 2011). İlgili analiz sonuçları aşağıda Tablo 10 ve Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 7: Pazar Kültürü Moderatör İlişki Testi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Genel	Moderatör: Pazar Kültürü		
			Düşük	Yüksek	Fark Testi
Örgütsel Öğrenme	Yönetim İnovasyonu	0,72***	0,65***	0,74***	8,558**
Yönetim İnovasyonu	Yeni Ürün Geliştirme	0,30***	0,35***	0,39***	2,421ns
Örgütsel Öğrenme	Yeni Ürün Geliştirme	0,59***	0,48***	0,44***	0,495ns

Standardize β katsayıları raporlanmıştır.

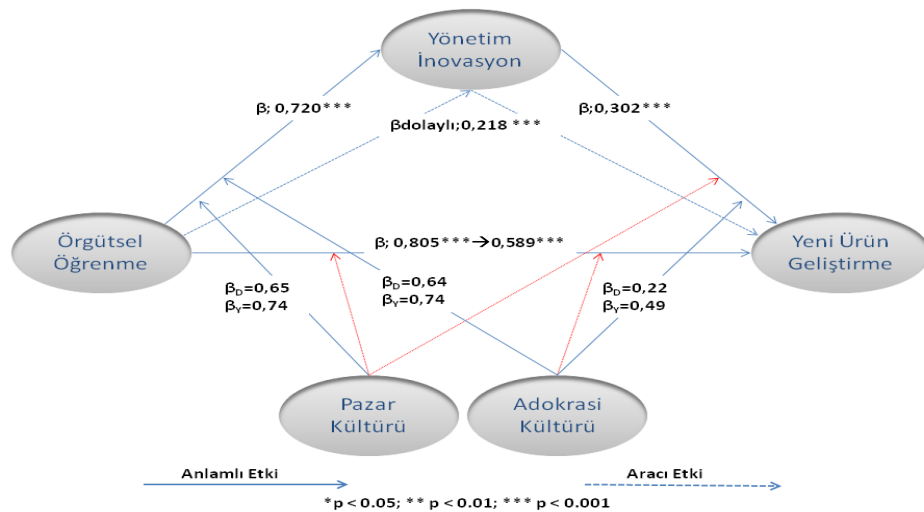
Pazar kültürünün moderatör olduğu model incelendiğinde yalnızca örgütsel öğrenme ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide gruplar arası farklılık çıkmıştır ($\beta_D=0,65$ $p<0,001$, $B_Y=0,74$ $p<0,001$, $\Delta\chi^2=8,558$ $p<0,01$). Bu durumda H_{6a} desteklendiğinden H_6 kısmen desteklenmiş olmaktadır.

Tablo 8: Adokrasi Kültürü Moderatör İlişki Testi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Genel	Moderatör: Adokrasi Kültürü		
			Düşük	Yüksek	Fark Testi
Örgütsel Öğrenme	Yönetim İnovasyonu	0,72***	0,64***	0,74***	8,324**
Yönetim İnovasyonu	Yeni Ürün Geliştirme	0,30***	0,22***	0,49***	8,556**
Örgütsel Öğrenme	Yeni Ürün Geliştirme	0,59***	0,67***	0,36***	2,467ns

Standardize β katsayıları raporlanmıştır.

Adokrasi kültürünün moderatör olduğu modelde örgütsel öğrenme ve yönetim inovasyonu ($B_D=0,64$ $p<0,001$, $B_Y=0,74$ $p<0,001$, $\Delta\chi^2=8,324$ $p<0,01$) ile yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ($B_D=0,22$ $p<0,001$, $B_Y=0,49$ $p<0,001$, $\Delta\chi^2=8,556$ $p<0,01$) arasındaki ilişkilerde gruplara göre anlamlı farklılık gözlenmiştir. Buna göre H_{7a} ve H_{7b} desteklenmiş olduğu için H_7 kısmen desteklenmiş sayılmaktadır. Sonuç olarak nihai araştırma modeli şekil 9’da aşağıda yer almaktadır.

**Şekil 9: Nihai Araştırma Modeli**

8. SONUÇ, DEĞERLENDİRME, ÖNERİLER VE KISITLAR

8.1. Sonuç ve Değerlendirme

Bu tez çalışmasında örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirmenin pazar ve finansal performansı ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü ortaya konulmaktadır. Literatürde bu çalışmanın araştırma modelini oluşturan kavramlar kapsamında ayrı ayrı çalışmalar yer alsa da, ilişkisel modeli tüm bu kavramlarla bu bağlamda ele alan yeterli düzeyde çalışma yer almamaktadır. Günümüzde örgütsel değişim ve gelişim için örgüt kültürün öğrenme, inovasyon ve yeni ürün geliştirme üzerindeki etkilerinin yadsınamaz önemi göz önüne alındığında, çalışmada irdelenen kavramları ve ilişkileri anlamlandırmak alan yazına katkıları bağlamında önem arz etmektedir.

Kültür; bir grubun dış çevreyle uyumu ve içsel adaptasyon problemlerinin üstesinden gelebilmek için öğrendiği, kolektif hafızasında depolayarak gelecekte kullandığı, geçerliliği ve başarısı kabullenilmiş bundan dolayı gruba daha sonra katılan üyelere algılama, düşünme ve hissetme biçimleri şeklinde bilinçdışı düzlemde öğretilen ortak temel varsayımlar modelidir (Schein, 2010). Bir grupta anlam ve değerler en temel düzeyde kültür sayesinde paylaşılmakta ve iletilmektedir. Bu durum örgüt içinde de örgüt kültürü aracılığı ile gerçekleşmektedir. Semboller, davranış biçimleri, grup normları, düşünce biçimi, yerleşik beceriler, ortak anlamlar, zihin modelleri ve bilişsel süreçler kültürü oluşturan unsurlardır. Kültürü oluşturan bu değerler aynı şekilde örgütsel bağlamda da her türlü yönetsel karara, stratejik yönelime, uygulamalara, örgütün anlayışlarına ve birçok örgütsel davranışa temel teşkil etmektedir (Cameron, Quinn, 2006; Schein, 2010). Örgütsel amaçlara ulaşmak, doğru stratejik kararlar alabilmek, değişen çevresel şartlara yenilikçi ürün ve yönetim uygulamaları ile uyum sağlayabilmek için örgüt kültürünün destekleyici ya da engelleyici etkilerinin göz önünde bulundurulması oldukça önem arz etmektedir. Buradan hareketle görülmektedir ki kültürel unsurlar değiştikçe ancak örgütsel yapı ve işleyiş de etkili bir şekilde değişebilmektedir.

Örgütle olan bu ilişkisi bağlamında kültürün stratejik yönetim anlayışına temel teşkil eden kaynak tabanlı yaklaşım ve çevresel etkilerin göz önünde bulundurulduğu sistem yaklaşımı ile değerlendirildiğinde bir kaynak olarak nitelendirildiği gözlemlenmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel bir kaynak şeklinde ele alınan kültürün strateji oluşturma, uygulama ve kontrol süreçlerine yön veren dinamik bir oluşum olarak ele alındığı söylenebilir.

Kültür konusu örgüt bilimi alanında antropolojik, sembolik etkileşimcilik, yorumlayıcı ve bilişsel gibi farklı paradigmlar temelinde değerlendirilmiş, örgüt içerisinde oluşumuna ve işleyişine dair örgütsel düzeyde analizlere konu olmuştur. Yönetim bilimi ise kültürü genellikle örgütsel etkililik ve rekabet gücü artırtmak için kullanılabilecek bir araç olarak tanımlamıştır. Kültürün davranışı normlar ve değer unsurları ile yönlendirdiğinden hareketle, davranışı ve değer sistemini değiştirirerek etkililiği arttırma yönünde kültürü değiştirmeyi amaçlamıştır (Smircich, 1983). Bu noktadan hareketle bu araştırma yönetim disiplininin kültürü değişim aracı şeklinde ifade ettiği paradigması temelinde yürülmüştür.

Kültürün örgütler için artan önemi karşısında, rekabetçi anlayış temelinde örgütlerde kültürü tanımlamak ve hedefleri kültüre göre düzenlemek ya da kültürü değiştirerek amaçlara entegre etmek adına Cameron ve Quinn (2006) rekabetçi değerler modeli kapsamında örgüt kültürü tanılama aracı geliştirmişlerdir. İnsanı anlamadan ve içinde bulunduğu durumu tanımlamadan yönlendirilemeyeceği temel varsayımından hareketle oluşturulan bu kültür modeli; klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü şeklinde dört kültür türünden oluşmaktadır. Aynı zamanda yönetim teorileri kapsamında yer alan örgüt yapıları ile birebir benzeşen bu kültür modeli, örgütsel yaşamı yakından ilgilendiren başarı kriterleri, liderlik tarzları, örgütsel eğilimler ve davranışlar kapsamında birçok yönetim olgusu hakkında bilgi vermektedir. Klan kültürüne sahip örgütler, çalışanların birbirleri ile pek çok şeyi paylaştığı, sadakat ve gelenek sayesinde bir arada oldukları, aynı zamanda takım çalışmasının benimsendiği örgüt yapılarını temsil ederken, adokrasi kültürüne sahip örgütler ise daha dinamik, yenilikçi, risk alan yeni kaynaklar peşinde koşan, girişimci bir örgüt yapısını işaret eder. Biçimlendirilmiş ilişkilerin ve kuralların olduğu bürokratik yapıları hiyerarşik kültür türü açıklarken, rekabet odaklı, yarışçı, başarı temelli, pazarı en iyi şekilde takip eden, müşteri beklentilerine hızlı cevap veren

örgütlenmeler de pazar kültürü olarak adlandırılmıştır (Kwan, Walker, 2004; Cameron, Quinn, 2006).

Örgütlerin hayatta kalabilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi ve değişen çevre koşullarına cevap verebilmesi için sürekli öğrenen ve bu öğrenme faaliyetine paralel olarak yeni uygulamalar ve anlayışlar benimseyerek inovasyonu gerçekleştiren girişimlerde bulunması, örgütler için zorunluluk arz etmektedir. Bu önem kapsamında son yıllarda yapılan örgütsel kültür araştırmaları, örgüte rekabet avantajı sağlayacak öğrenme, inovasyon ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri konusunda gelişimin önündeki en önemli destekleyici ya da engelin örgütün kendi kültürü olabileceği gerçekliğini gözler önüne sermektedir.

Örgütsel öğrenme örgütün başarıya ulaşması, amaçlarını gerçekleştirme ve inovasyona girdi sağlaması sebebiyle uygulanan önemli bir stratejik yönelimdir. Teknoloji çağının en önemli girdisi olan bilginin (Drucker, 1985) edinilmesi, örgüt içinde dağıtılması, yorumlanması ve hafızaya kaydedilmesi aşamalarını içine alan örgütsel öğrenmenin (Huber, 1991) inovasyon oluşumuna zemin hazırladığı (Porter, 1990) gerçeği konunun önemine dikkat çekmektedir.

Alan yazında örgütsel öğrenme, inovasyon, yeni ürün geliştirme ve performans arasındaki ilişkileri değişik şekillerde ele alan araştırmalar bulunmaktadır (Akgün ve diğ., 2007; Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2011; Cavusgil, Calantone, Zhao, 2003; Sinkula, Baker, Noordewier, 1997; Damanpour, Walker, Avellaneda, 2009). Bu kavramların örgüt kültürü ile ilişkisini araştıran Despande, Farley (2004), Despande, Farley, Webstar (1993), Liao ve diğ. (2012), Sanz-Valle ve diğ. (2011) ve Popper, Lipshitz, (2000) inovasyonu ve performansı genel olarak değerlendirmiştir, aynı zamanda Schein (1996) gibi onlar da örgütsel öğrenme faaliyetindeki başarısızlıkların örgütün kültürü ile yakından ilişkili olduğunu ve kültürel zemindeki iletişim eksikliklerinden kaynaklanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Ek olarak örgüt kültürünün örgütsel öğrenme ve bilgi edinim yoluyla inovasyonu etkilediği ortaya koyulmuştur (Despande, Farley, 2004; Chen ve diğ., 2018; Naranjo-Valenciaa, Jimenez, Sanz-Valle, 2015; Despande, Farley, Webstar, 1993).

Kültürün örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayan bilgi üretim ve yönetim aşamalarına ciddi bir kaynak oluşturduğu görülmektedir. Bu çalışmada inovasyonun yönetim boyutu ile özellikle yeni ürün geliştirmenin sağladığı performansa

odaklanılarak, kültürün örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde moderatör etkilerinin irdelenmesinin yanı sıra hangi kültür türünün rekabet avantajı sağlayacağı test edilmektedir. Bu bağlamda diğer araştırmalardan ayrılması, alan yazına katkısı anlamında farklılaşmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre öncelikle, örgütsel öğrenme ve yönetim inovasyonu değişkenlerinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki muhtemel etkilerini görmek için ileri sürülen hipotezlerin uyum indeks değerlerinin iyi uyum derecesinde yer aldığı gözlenmiştir. Örgütsel öğrenmenin yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ile pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel öğrenme yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Yönetim inovasyonu da yeni ürün geliştirme performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Bu bağlamda literatürde bu ilişkilere (Alegre, Chiva, 2008; Hurley, Hult, 1998; Calantone Cavusgil, Zhao, 2002) bakıldığında örgütsel öğrenme ve inovasyonu birbirine yakın gören anlayışların olduğu görülmektedir. Aynı zamanda Hult ve diğ., (2004) örgütsel öğrenmenin önemli boyutu olan öğrenme yönelimi ve yenilikçiliğin birbiri ile ilişkili kavramlar olduğunu vurgulamış ve inovasyonun gerçekleşmesinin ilk koşulu olarak bir örgütün öğrenmeye istekli olmasının gerekliliğini belirtmiştir. Yani örgütün kültüründeki öğrenme yöneliminin varlığına dikkat çekmiştir.

Analiz sonuçları örgütsel öğrenme ve yeni ürün geliştirme ilişkisinde yönetim inovasyonun kısmi aracı değişken etkisini tespit etmiştir. Aracı değişken olarak tasarlanan yönetim inovasyonu modele katıldığında bağımsız değişken olan örgütsel öğrenmenin bağımlı değişken olan yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkisini ortadan kaldırmayıp sadece azaltmıştır. Bu durumda örgütsel öğrenmenin yönetim inovasyonu yolu ile yeni ürün geliştirme performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Alan yazında örgütsel öğrenme, inovasyon ve yeni ürün geliştirme arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu gösteren birçok araştırma tespit edilmiştir. yalnız bu ilişkide inovasyon türlerinden yönetim inovasyonunu ele alan yeterli sayıda araştırmaya rastlanmamıştır. Literatürde genellikle inovasyon türlerini birlikte ya da örgütsel inovasyon olarak değerlendiren araştırmalar yer almaktadır. Yönetim inovasyonunun ele alınmasının amacı kültürel bilinçdışı eğilimlerin tanımlanarak örgütün süreçlerine dahil edilmesinin üst yönetimin farkındalığı ile gerçekleştiği bir durum olması söylenebilir. Bu noktada literatürde benzer şekilde

yeni ürün geliştirme başarılarının üst yönetim uygulamaları ile ilişkisini ortaya koymuştur ve dahası literatürde örgütsel öğrenme eylemi yeni ürün geliştirme sürecinin önemli bir parçası olarak görülürken, öğrenme eyleminin bir çıktısı olan inovasyon ile de bu sürecin desteklendiği savunulmaktadır (Awwad, Akroush, 2016; Akgün ve diğ., 2007).

Örgüt kültürünün örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisindeki düzenleyici etkisini araştırmak için yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü boyutlarından pazar kültürü ve adokrasi kültürünün örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisini kısmi şekillerde desteklediği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre pazar ve adokrasi kültürünün örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisini açıklamada klan ve hiyerarşi kültürüne göre daha destekleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dört kültür tipi dört ayrı model oluşturularak uyum değerleri üzerinden örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performans ilişkisindeki uygunluğu test edilmiştir. Bu dört kültür türü arasında adokrasi ve pazar kültür modeli fit değerlerinin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Buradan hareketle pazar ve adokrasi kültürü modelleri daha uygun rekabetçi model olarak ortaya çıkmıştır. Yoğun pazarlarda faaliyet gösteren örgütlerin, değişime uyum sağlamak ve inovasyon geliştirmek için örgütsel öğrenme kapasitelerini arttırmaları zorunluluk arz etmektedir (Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2011), bu araştırmada da pazar ve adokrasi kültür modelinin destekleyici etkisi vurgulanmaktadır.

Sonrasında model fit değerlerinin uyumu üzerinden belirlenen pazar ve adokrasi kültür modelinin örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performans ilişkisindeki moderatör etkileri test edilmiştir. Analiz sonuçları pazar ve adokrasi kültürünün örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme ilişkisine kısmen moderatör etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Pazar kültürünün yalnızca örgütsel öğrenme ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkide gruplar arası farklılık çıktığı görülmüştür. Adokrasi kültürünün moderatör olduğu modelde ise örgütsel öğrenme ve yönetim inovasyonu ile yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme arasındaki ilişkilerde gruplara göre anlamlı farklılık gözlenmiştir. Literatürde Slater ve Narver (1995) pazar yönelimli bir kültürün örgütsel öğrenme yeteneği olmadan performans üzerinde olumlu bir etkisi olmayacağını savunmaktadır

buradan hareketle örgütsel öğrenme ve yeni ürün geliştirme ilişkisinde pazar kültürünün düzenleyici etkisi vurgulanmaktadır. Benzer şekilde pazar kültürünün yeni ürün geliştirmeyi desteklediğine yönelik çalışmalarda bulunmaktadır (Chan, Shaffer, Snape, 2004; Chen ve diğ., 2018; Naranjo-Valenciaa, Jimenez, Sanz-Valle, 2015). Ancak yürütülen bu çalışmada ise pazar kültürünün sadece örgütsel öğrenme ve yönetim inovasyonu ilişkisine moderatör etki ettiği, örgütsel öğrenme ile yeni ürün geliştirme performansı ilişkisine ve yönetim inovasyonu ile yeni ürün geliştirme performansı ilişkisine anlamlı etkide bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak çalışmaların farklı bölgelerde, farklı sektörlerde veya farklı kültürlerde, farklı örneklem büyüklüğünde yürütülmüş olmasının moderatör etkileri farklılaştırdığı söylenebilir.

Adokrasi kültürünün örgütsel öğrenme ve yönetim inovasyonu ilişkisi ile yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde moderatör etkide bulunduğu, örgütsel öğrenme ile yeni ürün geliştirme performansı ilişkisine anlamlı etki etmediği görülmüştür. Benzer şekilde literatür spesifik olarak adokrasi kültürünün en iyi inovasyon ve performans öncüsü olduğunu aynı zamanda yenilikçi kültürün örgütsel öğrenme ve örgütsel inovasyonu anlamlı etkilediğini belirtmiştir (Naranjo-Valenciaa, Jimenez, Sanz-Valle, 2015; Liao ve diğ., 2012). Adokrasi kültürünün yönetimde alınan inovasyon stratejileri ile yeni ürün geliştirme performansını arttırdığı görülürken aynı şekilde pazardaki değişime odaklanan ve pazardaki bilgileri daha iyi toplayarak öğrenen bir anlayışı benimseyen pazar kültürünün de örgütsel öğrenme ile yeni ürün geliştirme ilişkisini desteklediği savunulmaktadır (Chan, Shaffer, Snape, 2004; Chen ve diğ., 2018; Naranjo-Valenciaa, Jimenez, Sanz-Valle, 2015).

Bu anlamda genel olarak çalışmanın Hurley, Hult, (1998); Despande, Webstar, (1989); Despande, Farley, Webstar (1993), Liao ve diğ., (2012), Sanz-Valle (2011), Naranjo-Valenciaa, Jimenez, Sanz-Valle (2015), Chen ve diğ., (2018) ve Chen, Chen, Lee (2018) ile benzer sonuçlara ulaştığı söylenebilir. Kültür türlerine ilişkin bulgular, kavramsal çerçevenin türettiği rekabetçi değerler modeli ile teorik olarak tutarlı olduğu görülmektedir.

Bu çalışma, analizler doğrultusunda, bazı saptamalar yapılmasını sağlamıştır. Çalışmada örgüt kültürü türlerinin örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki düzenleyici rolüne dikkat çekilmektedir. Öncelikle örgütsel gelişim ve değişim konusunda kültürün belirlenmesine ilişkin

başlıca önemini gözler önüne sermektedir. Diğer taraftan çalışmada kültürün ilişkilendirildiği değişkenler bağlamında etkileri kanıtlanmaktadır. Örgütlerin hayatta kalabilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi ve değişen çevre koşullarına cevap verebilmesi için kültürün bir unsuru olarak değerlendirilen öğrenme faaliyeti ve yenilik anlayışı önem arz etmektedir. Bu önem kapsamında yapılan çalışma örgüte rekabet avantajı sağlayacak öğrenme, inovasyon ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri konusunda adokrasi ve pazar kültürünün uyumlu destekleyici yönünü ortaya çıkarmaktadır.

8.2. Yöneticilere Tavsiyeler

Örgüt kültürünün örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisindeki düzenleyici rolünün araştırıldığı bu çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren, kültürünü yeni ürün geliştirmek ve inovasyon yapmak için önemli bir kaynak olarak değerlendirmek isteyen örgütlerin yöneticileri için dikkate alınmaya değer tavsiyeler sunmaktadır.

İlk olarak çalışma, örgütsel öğrenme faaliyetini benimseyerek yeni düşüncelerin gelişmesi ile inovasyonu gerçekleştirmek isteyen örgütlerin, kendilerine destek ya da engel teşkil etme potansiyeli olan ve davranışlarının temelinde yer alan kültürlerini önemsemeleri gerektiğini göstermektedir. Çünkü yönetici tarafından alınan stratejik kararların kültürel zeminle uyumu yoksa hedefe ulaşmada zorluklar yaşanacağı ön görülmektedir. Örgüt kültürü, yöneticilerin stratejilerini etkin bir şekilde uygulayarak hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmak için önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Bu durum doğrultusunda, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak isteyen örgütlerin sahip oldukları kültürlerini en açık ve net bir şekilde tanımlamaları önem arz etmektedir. Örgüt davranışını etkilemek, inovasyonu arttırmak ve yeni ürün geliştirme performansını iyileştirmek için davranışın temelindeki zihinsel süreçlerin içine gömülü kültürün bilince aktarılması gerekmektedir. Ancak o zaman kültüre etki ederek stratejik yönelimi destekleyici özelliğinden faydalanılabilmektedir. Çünkü değişimin önündeki önemli engellerden biri de kültürdür. Böylelikle örgütte öğrenmenin önündeki engeller fark edilir ve inovasyonun yolu açılabilir. Bundan dolayı yöneticilerin yönelimlerini tespit aşamasında örgüt kültürlerini doğru bir şekilde analiz etmeleri önerilmektedir.

Aynı zamanda örgütün kültürünü rekabet avantajı sağlayacak bir kaynak olarak değerlendiren yöneticilerin tanımladıkları örgüt kültürlerini, inovasyonu arttırmak ve yeni ürün performansını iyileştirmek için öğrenme yönelimli bir kültür odağına dönüştürmeleri gerekmektedir. Böylelikle örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme stratejileri arasında olumlu destekleyici bir kenetlenme sağlanacaktır. Örgütsel öğrenmenin stratejide kalmamasını, davranışın derinine tezhür ederek kültürle birlikte hafızaya aktarılmasını sağlayacaktır.

Çalışmanın, yönetim alanında bilimin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut küresel ticaret ortamı içinde kültürel rekabetçi yönünün dikkate alan örgütlerin gelişimine katkı sağlaması beklenmektedir.

8.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Marmara bölgesinde faaliyet gösteren örgütler üzerinde yürütülen bu araştırma, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performans ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü irdelerken bazı kısıtları da içinde barındırmaktadır. Bu kısıtların aynı zamanda gelecek araştırmalar için yol gösterici bir nitelik taşıdığı düşünülmektedir.

Kültür düşünce, algı, duygu ve inanç zihni yapılanmanın oluşumunda rol oynayan temel zihinsel süreçleri bütünlük içerisinde anlamaya çalışan bir olgudur. Bu zihinsel yapının fonksiyonu olarak ortaya çıkan kolektif bilinçdışı oluşum kültür şeklinde ifade edilmektedir (Schein, 2010). Bilinçdışı zihinsel süreçler ile bilinçli düşünce arasında destekleyici bir ilişki olması, bilinçdışı süreçlerin tanımlanarak bilince aktarılması ile mümkündür. Ancak o zaman özgür ve hür irade bilinci söz konusu olabilir. Bu bağlamda gelişmenin önündeki önemli inanç ve zihinsel yapı varsa onu tanımlayarak aydınlatmak önem arz etmektedir (Kandel, 2006). Bu durum bilinçli bir şekilde alınan kararların, örgüt içinde direnç oluşturmadan etkin bir şekilde uygulanması ve kültüre uygun stratejilerin geliştirilebilmesinin kültürel bağlamda, desteklenmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Cameron, Quinn (2006)'de araştırmasında benzer yaklaşım temelinde örgüt kültürünü tanımlayarak örgüte yön vermeyi amaçlamıştır. Literatürde bu kadar kapsamlı farklı tanımlama araçları bulunmaması önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürünü tanımlama için disiplinlerarası bir başka araştırma yürütülebilir. Psikoloji literatüründen faydalanılarak yönetim veya örgütsel araştırmalar alanına başka tanı

yöntemleri adapte edilebilir. Aynı zamanda rekabetçi değerler kapsamında yer alan dört kültür türünün Jung (2003)'ın dört arketip teorisine dayanması, farklı zihin yapılarının da örgütsel anlamda farklı örgüt yapılarını ortaya çıkaracağı düşünülebilir.

İkinci bir öneri olarak kültürün yetenekler temelinde araştırılması sunulabilir. Bu araştırma örgüt kültürünü stratejik bir kaynak olarak ele alan kültürün örgüt yapısına olan yansımaları değerlendiren ve kültür tanımlama aracı ile örgütün kendi kültürünü tanıyıp yöneterek yapısal değişiklikleri hedefleyen anlayış temeline dayanmaktadır. Bu bağlamın dışında kültür bir zekâ türü olarak entelektüel kaynak temelinde örgütsel duygusal yetenek geliştirme bağlamında da ele alınabilir. Bireyin farklı kültürleri anlayabilmesi ve değişik ortamlarda etkin çalışabilmesi yeteneği kültürel zekâ olarak tanımlanmaktadır; aynı zamanda duygusal ve sosyal zekâ temelinde geliştiği varsayılmaktadır (Earley, Mosakowski, 2004). Literatürde bireyin duygusal ve sosyal zekâsı temelinde örgütün duygusal yetenek oluşturduğu ve bu yetenek sayesinde performans geliştirdiği Akgün, Keskin, Byrne, (2009) tarafından ortaya çıkarılmıştır. Bu nedenle örgütsel performans geliştirme amacıyla kültürün zekâ boyutu kapsamında ele alınarak örgütsel duygusal yetenek ve yeni ürün geliştirme performansları ile ilişkisi çalışılabilir.

Diğer taraftan bu çalışma sadece araştırmanın yürütüldüğü 234 tane analiz birimini ele alan örneklem büyüklüğünü açıklamaktadır. Genellemelerin doğruluk olasılığını arttırması için araştırmanın örneklem kümesi büyütülerek tekrarlanması önerilebilir. Aynı zamanda bu araştırma farklı toplumlar da faaliyet gösteren örgütler üzerinde uygulanarak karşılaştırmalı analiz bağlamında yürütülebilir.

Son olarak anket içeriği hakkında öneride bulunmak fayda sağlayacaktır. Araştırmada anket yöntemi ile elde edilen birey algısına dayalı veriler istatistikî analiz ile açıklanmıştır. Nihayetinde sonuçlar örgüt bireylerinin algısına dayanmaktadır. Nicel araştırma yöntemi ile ele alınan bu çalışma metodolojik olarak başka araştırma tekniği kullanılarak objektif sayısal verilerle test edilebilir.

KAYNAKÇA

- Abernathy, William J., James M. Utterback. 1978. Patterns of Industrial Innovation. **Technology Review** 80(7): 1-9.
- Abraham, Frances. 2013. **The Tavistock Group The Oxford Handbook of Management Theorists**. Warner Print Publication.
- Acar, Zafer, Cemal Zehir. 2010. The Harmonized Effects Of Generic Strategies and Business Capabilities on Business Performance. **Journal of Business Economics And Management**, 12(4), 689-711.
- Akgun, Ali E., John C. Byrne, Gary S. Lynn, Halit Keskin. 2007. Organizational Unlearning as Changes in Beliefs and Routines in Organizations. **Journal of Organizational Change Management** 20(6): 794–812.
- Akgün, Ali E., Halit Keskin, John Byrne. 2009. Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An Empirical Analysis **Journal of Engineering and Technology Management** 26(3), 103-130.
- Alegre, Joaquín, Ricardo Chiva. 2008. Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test. **Technovation** 28 (6): 315–26.
- Altuğ, Nevin 2017. İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Çalışmaları ve Başarı Faktörleri. **Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi** 3 (2); 20- 28.
- Akgun Ali E., Huseyin Ince, Salih Z. Imamoglu, Halit Keskin, İpek Kocoglu 2014 The Mediator Role of Learning Capability and Business Innovativeness Between Total Quality Management and Financial Performance. **International Journal of Production Research** 52(3): 888-901.
- Alpert, Frank H., Michael A. Kamins. 1995. An Empirical Investigation of Consumer Memory, Attitude, and Perceptions Toward Pioneer and Follower Brands **Journal of Marketing** 59(4), 34-45.

- Anderson, J. C., D. W. Gerbing. 1988. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach. **Psychological Bulletin** 103(3): 411–433.
- Argyris, Chris, Donald A. Schön. 1978. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison Wesley Publishing.
- Arthur K Yeung, Joseph Wayne Brockbank, David Ulrich 1991 Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment Print Book. England.
- Awwad, Abdulkareem S. 2011. The Influence of Tactical Flexibilities on the Competitive Advantage of a Firm: An Empirical Study on Jordanian Industrial Companies. **International Journal of Business and Management** 6(1): 45-60.
- Awwad, Abdulkareem, Mamoun N. Akroush. 2016. New Product Development Performance Success Measures: An Exploratory Research. **EuroMed Journal of Business** 11(1): 1-27.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. 1988. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science** 16(1): 74-94.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. 1991. Assessing Construct Validity in Organizational Research. **Administrative Science Quarterly** 421-458.
- Baker William E., James M. Sinkula. 2007. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An Organizational Learning Perspective. **The Journal of Product Innovation Management** 24: 316 -334.
- Baker, W. E., J. M. Sinkula. 1999. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science** 27(4): 411–27.
- Barnard Chester. 1938. **The Functions of The Executive**. Harvard University Press. Cambridge.
- Barney Jay B. 1995. Looking Inside For Competitive Advantage. **Academy of Management Executive** 9(4): 49–61.

- Barney, Jay B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management** 17(1): 99–120.
- Barney, Jay B., 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage. **Academy of Management Review** 11(3): 656-665.
- Barney, Jay, Delwyn Clark. 2007. **Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage**. 1st Ed. New York: Oxford University Press.
- Barret, Frank J., Edward H. Powley, Barnett Pearce. 2011. Hermeneutic philosophy and organizational theory **Research in the Sociology of Organizations Philosophy and Organization Theory** 32(5): 181-213.
- Bates, Reid, Samer Khasawneh. 2005. Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations. **International Journal of Training and Development** 9(2): 96–109.
- Baymur, Feriha. 1994. **Genel Psikoloji**. İstanbul: İnkilâp Kitabevi.
- Berger, Peter L., Thomas Luckmann. 1991. **The Social Construction of Reality**. 6. Edt. England: Penguın Books.
- Birkinshaw, Julian, Gary Hamel, Micheal J. Mol. 2008. Management innovation. **Academy of Management Review** 33(4): 825–45.
- Bobrow, E. E. 1997. **The Complete Idiot's Guide to New Product Development**. 2nd. Edt. New York: Alpha Books.
- Bollen, K.A. 1989. **Structural Equations with Latent Variables**. John Wiley and Sons, Inc.: New York, NY, USA,
- Boulding, Kenneth. E. 1956. General Systems Theory: The skeleton of science. **Management Science** 2(3), 197-208.
- Bou-Wen Lin. 2003. Technology Transfer as Technological Learning: A Source of Competitive Advantage for Firms with Limited Research and Development. **Resources and Development Management** 33(3): 327-341.
- Bowen, H. Kent, Kim B. Clark, Charles A. Holloway, Steven C. Wheelwright. 1994. **The Perpetual Enterprise Machine: Seven Keys to Corporate Renewal**

- Through Successful Product and Process Development.** Oxford University Press, New York.
- Boyd, Robert, Peter J. Richerson. 1985. **Culture and the evolutionary process.** University of Chicago Press. Chicago, IL, US.
- Braudel, Fernand. 1996. **Uygarlıkların Grameri.** çev. M. Ali Kılıçbay. Ankara: İmge Yayınları.
- Brian, D. Janz, Prasarnphanich Pattarawan. 2003. Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centred Culture, **Decision Sciences** 34 (2): 351–384.
- Brown, Shona L., Kathleen M. Eisenhardt. 1995. Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions. **The Academy of Management Review** 20(2): 343–78.
- Burns, Tom, G. M. Stalker. 1961. **The Management of Innovation.** Tavistock. London.
- Calantone, Roger J., Robert G. Cooper. 1981. New Product Scenarios: Prospects for Success **Journal of Marketing** 45(2): 48-60.
- Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil, Yushan Zhao. 2002. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. **Industrial Marketing Management** 31(6): 515–24.
- Caldwell, Bruce. 1994. Missteps, Miscues. **Informations Week** 20: 50-60
- Calori, Roland, Philippe Sarnin, 1991. Corporate Culture and Economic Performance: A French Study. **Organization Studies** 12(1): 49-74.
- Cameron, Kim S. 1986. Effectiveness as paradox. **Management Science** 32(5): 539-553.
- _____. 1994. An empirical Investigation of Quality Culture, Practices and Outcomes **Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management** Dallas, Texas. August.
- _____. 1998. Strategic Organizational Downsizing: An Extreme Case. **Research in Organizational Behavior**. 20: 185-229.

- Cameron, Kim S., Sarah J. Freeman, Aneil K. Mishra. 1991. Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions. **Academy of Management Executive**. 5: 57-73.
- Cameron, Kim S., Deborah Ettington R. 1988. The Conceptual Foundations of Organizational Culture. Higher Education: Handbook of Theory and Research University of Michigan 4: 356-396.
- Cameron, Kim S., Robert E. Quinn. 2006. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. 3th. Edt. Addison-Wesley.
- Cameron, Kim. S., Robert E. Quinn. 2017. **Örgüt Kültürü, Örgütsel Tanı ve Değişim: Rekabetçi Değerler Modeli**. çev. Murat Gürkan Gülcan, Necati Cemaloğlu. İstanbul: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cameron, Kim. S., Sarah Freeman J. 1991. Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness. **Research in Organizational Change and Development**, Vol. 5: 23-58.
- Campbell, John, P., Brownas, Edward A., Petersaon, N. G., Dunnette, Marvin, D. 1974. The measurent of organizational effektiveness: a review of relevant research and opinion. Mineapolis: Navy Personel Research and Development Center press.
- Carr, Jennifer Z., Aaron M. Schmidt, J. Kevin Ford, Richard P. DeShon. 2003. Climate Perceptions Matter: a Meta Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States and Individual Level Work Outcomes. **Journal of Applied Psychology** 88(4): 605-619.
- Cartwright, S., C. L. Cooper. 1993. The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriages. **Academy of Management Executive** 57-71
- Cavusgil, Tamer., Roger J. Calantone, Yushan. Zhao. 2003. Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability. **Journal of Business & Industrial Marketing** 18 (1): 6–21.
- Chan, S. L., Ip, W.H. 2011. A dynamic decision support system to predict the value of customer for new product development. **Decision Support Systems** 52(1): 178– 188.

- Chan, Lismen L. M., Margaret A. Shaffer, Ed Snape. 2004. In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance. **International Journal of Human Resource Management** 15(1): 17-35.
- Chandler, Alfred D. 1962. **Strategy and Structure: Chnage in the History of The Industrial Enterprise**. MIT press. Cambridge.
- Chatman Jennifer A., Karen A. Jehn. 1994. Assesing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?. **Academy of Management Journal** 37(3): 522-553.
- Chen, Zhi, Shenglan Huang, Chong Liu, Min Mi, Liying Zhou. 2018. Fit between Organizational Culture and Innovation Strategy: Implications for Innovation Performance. **Sustainability** 10(10): 33-78.
- Chen, Shui-Lien, June-Hong Chen, Yung Hsin Lee. 2018. A Comparison of Competing Models for Understanding Industrial Organizations Acceptance of Cloud Services **Sustainability** 10: 673.
- Chen, G. 2005. Managament Pratices And Tools For Enhancing Organizational Learning Capability. **S.A.M Anvanced Management Journal** 4-35.
- Collis, David J., Cynthia A. Montgomery. 1995. Competing On Resources: Strategy in The 1990s. **Harvard Business Review**, 76(3), 118–128.
- Cook, Scott D. N., Dvora Yanow. 1993. Culture and Organizational Learning **Journal of Management Inquiry** 2 (4): 373–90.
- Cooper, Robert G, Elko J Kleinschmidt. 1995. Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development. **Journal of Product Innovation Management** 12 (5): 374–91.
- Cooper, Robert G. 1984. The strategy–performance link in new product development. **Research and Development Management** 14: 247–259.
- _____. 1994. Third- generation new product processes **Product Innovation Management** 11: 3- 14

- Cooper, Robert G., Elko J. Kleinschmidt. 1987. New products: What separates winners from losers. **Journal of Product Innovation Management** 4 (3): 169-184.
- Cooper, Robert. G., Scott J. Edgett, Elko J. Kleinschmidt. 2004. Benchmarking best NPD practices I. **Research Technology Management** 47 (1): 31–43.
- Cunha, Miguel Pina e. 2002. The Best Place to be managing kontrol and employee loyalty in a knowledge-intensive company. **Journal of Applied Behavioral Science** 38(4):481-495.
- Cunliffe, Ann L. 2008. **Organization Theory**. London: Sage Publications.
- Çukur, Cem Şafak. 2007. **Kültürel süreçleri nitelemek, ölçmek ve ilişkilendirmek: karşılaştırmalı kültürel yaklaşımlar**. Türk Psikologlar Derneği Yayınları. Ankara.
- Daft, Richard L. 1978. A Dual-Core Model of Organizational Innovation. **The Academy of Management Journal** 21 (2): 193–210.
- _____. 2008. **Management**. 8th edition. South-Western Cengage Learning.
- Daft, Richard L., Karl E. Weick. 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review** 9 (2): 284–95.
- Daft, Richard. L., George P. Huber. 1987. How organizations Learn: A Communication Framework. **Office of Naval Research Technical Report Series** 5-36
- Damanpour, Fariborz, Shanthi Gopalakrishnan. 2001. The Dynamics of The Adoption of Product and Process Innovations in Organizations **Journal of Management Studies** 38(1): 45-65.
- Damanpour, Fariborz, William M. Evan. 1984. Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. **Administrative Science Quarterly** 29 (3): 392-409.
- Damanpour, Fariborz. 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal** 34 (3): 555–590
- _____. 1996. Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. **Management Science** 42 (5): 693–716.

- Darr, Eric D., Linda Argote, Dennis Epple. 1995. The Acquisition, Transfer and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. **Management Science** 41(10): 1750–1762.
- Day, George S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing** 58(4): 37–52.
- Deal, Terrence E., Allan A. Kennedy. 1982. **Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life**. Boston: Addison-Wesley.
- Deal, Terrence E., Allan A. Kennedy. 1983. Culture: A New Look Through Old Lenses **Journal of Applied Behavioral Sciences** 19(4):498-505.
- Denison, Daniel R. 1996. What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. **The Academy of Management Review** 21(3): 619-654.
- Denison, Daniel R., Aneil K. Mishra. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Organization Science** 6(2): 204-223.
- Denison, Daniel R., Gretchen M. Spreitzer. 1991. Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. **Organizational Change and Development** 5: 1-21.
- Denison, Daniel. R. 1990. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: John Wiley and Sons.
- Denison, Daniel. R., Stephanie Haaland, Paulo Goelzer. 2004. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: In Asia Different From The Rest Of The World?. **Organizational Dynamics** 33(1):98-108.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley, Frederick E. Webster, Jr. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing** 57: 23-37.
- Deshpande, Rohit, Frederick E. Webster, Jr. 1989. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. **Journal of Marketing**, 53(1):3-15.

- Diefenbach, Thomas, Japan John A.A. Sillince. 2011. Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. **Organization Studies** 32(11): 1515–1537.
- DiMaggio, Paul J. 1988. Interest and Agency in Institutional Theory. **Institutional Patterns and Organizations Culture and Environment** 3-21.
- Doğan, Binali. 2007. **Örgüt Kültürü**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, Özlem. 2000. **Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi**. İstanbul: İnkılâp Yayın.
- Drucker, Peter F. 1985. **Innovation and Entrepreneurship**. 1th. Edt. London.
- _____. 1985. Principles of Successful Innovation Source. **Research Management** 28(5):10-12.
- _____. 2014. **Innovation and Entrepreneurships**. 3rd. Edt. London.
- _____. 2002. The discipline of innovation. **Harvard Business Review** 80(8): 95–100.
- Durkheim, Emile. 1985. **Toplum Bilimsel Yöntemin Kuralları**. çev. C.B. Akal. İstanbul: Bfs Yayınları.
- Earley, P. Christopher, Elaine Mosakowski. 2004. Cultural Intelligence **Harvard Business Review** oct. 1-10.
- Edquist, Charles, Leif Hommen, Maureen McKelvey. 2001. **Innovation and Employment: Process versus Product Innovation**. Cheltenham: Edward Elgar.
- Elçi, Şirin. 2007. **İnovasyon, Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**. Ankara: Technopolis Group Yayıncılık.
- Emmanuel Ogbonna, Lloyd C. Harris. 2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **Human Resource Management** 11(4): 766-788.
- Erdem Ramazan. 2007. Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi** 2(2): 63–79.
- Eren, Erol. 2000. **Örgütsel Davranış veYönetim Psikolojisi**. 6. Bs. İstanbul: Beta Yayınları.

- _____. 2013. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**. 9. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fariborz Damanpour, Richard M. Walker, Claudia N. Avellaneda. 2009. Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. **Journal of Management Studies** 46 (4): 650-675.
- Felekoglu, Burcu, Anje M. Maier, James Moultrie. 2013. Interactions in new product development: how the nature of the NPD process influences interaction between teams and management. **Journal of Engineering and Technology Management** 30 (4) : 384–401.
- Fornell, C., D. F. Larcker. 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research** 18: 39–51.
- Frank, Moulaert, Diana MacCallum, Abid Mehmood, Abdelillah Hamdouch. 2013. **International Handbook on Social Innovation**.
- Friedman, Victor J., Raanan Lipshitz, Micha Popper. 2005. The Mystification of Organizational Learning. **Journal of Management Inquiry** 14(1): 19–30.
- Garvin, David A. 1993. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review** 15: 57-67.
- Giddens, Anthony. 1984. **The Constitution of Society: Outline of The Theory of Structuration**. The University of California Press. Berkeley, Los Angeles:
- Goh, Swee, Gregory S. Richards. 1997. Benchmarking The Learning Capability Of Organizations. **European Management Journal** 15 (5): 575-83.
- Gopalakrishnan, Shanthi, Fariborz Damanpour. 1997. A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. **Omega, International Journal Management Science** 25(1): 15–28.
- Gordon, George G., Nancy DiTomaso. 1992. Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. **Journal of Management Studies** 29(6): 783-98.

- Graner, Marc, Magdalena Mibler-Behr. 2013. Key Determinants of The Successful Adoption of New Product Development Methods. **European Journal of Innovation Management** 16(3): 301-316.
- Grant, Robert M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, **California Management Review** 33: 114-135.
- Grant, Robert M. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal** 17 (2): 109–22.
- Grant, Robert M., Judith J. Jordan. 2015. **Foundations of Strategy**. Wiley.
- Gudykunst, William B., Ge Gao, Karen L. Schmidt, Tsukasa Nishida, Michael H. Bond, Kwok Leung, Georgette Wang, Robert A. Barraclough. 1992. The Influence of individualism collectivism, self-monitoring and predicted-outcome value on communication in group and outgroup relationships. **Journal of Cross-Cultural Psychology** 23 (2): 195-213.
- Güvenç, Bozkurt. 2002. **İnsan ve Kültür**. 9.bs. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hafeez Khalid, YanBing Zhang, Naila Malak. 2002. Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structural Methodology for Identifying Core Competence. **IEEE Transactions on Engineering Management** 49(1): 28-35.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. 2010. **Multivariate Data Analysis**. Seventh Edition Prentice Hall.
- Hamel, Gary, Bill Breen. 2011 **Yönetimin Geleceği**. İstanbul: Bzd Yayım Aralık. Çev. Fezal Gülfidan
- Hamel, Gary. 2006. The why, what, and how of management innovation. **Harvard Business Review** 84: 72–84.
- Hatch, Mary Jo, Ann L. Cunliffe. 2006. **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**. Oxford University Press.
- Healy, Brian, Ann Ledwith, Michele O'Dwyer. 2014. Perceptions of Product Advantage, NPD and Organizational Performance, **Journal of Small Business and Enterprise Development** 21(1): 49-68.

- Hill, Charles W.L., Grath R. Jones. 2012. **Essentials of Strategic Management** 3rd ed. Cengage Learning.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland. 1985. Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry And Performance. **Strategic Management Journal**, 6: 273-293.
- Hoffman, David A., Lisa M. Jones. 2005. Leadership, Collective Personality, and Performance. **Journal of Applied Psychology** 90(3): 509-521.
- Hofstede, Geert. 1984. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. CA: Sage. Beverly Hills.
- Hu, L. T., Bentler, P. M. 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal** 6(1): 1-55.
- Huber, George P. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science** 2(1): 88–115.
- Hult, G. Tomas M., Charles Snow, Destan Kandemir. 2003. The Role of Entrepreneurship In Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. **Journal of Management**. 29(3): 401-426.
- Hult, G. Tomas M., Robert F. Hurley, Gary A. Knight. 2004. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**. 33(5): 429-438.
- Hult, G.Tomas M., O.C. Ferrell. 1997. Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement. **Journal of Business Research** 40(2): 97–111.
- Hurley, Robert F, G Tomas M. Hult. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing** 62 (3): 42–54.
- Hurley, Robert F., G. Tomas M. Hult, Gary A. Knight. 2005. Innovativeness and Capacity to Innovate in a Complexity of Firm-Level Relationships: A Response to Woodside. **Industrial Marketing Management** 34 (3): 281–83.

- Hsu, Ya-Hui, Wenchang Fang. 2009. Intellectual Capital and New Product Development Performance: The mediating Role of Organizational Learning Capability. **Technological Forecasting & Social Change**. 5 (76): 664-667.
- Ivanov, Cristian-Ionut, Silvia Avasilcăi. 2014. Measuring the Performance of Innovation Processes: A Balanced Scorecard Perspective. **Social and Behavioral Sciences** 109: 1190–1193.
- İşcan, Ömer Faruk, Muhammed Kürşat Timuroğlu. 2007. Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 21(1): 119-135.
- Jiménez-Jiménez, Daniel, Raquel Sanz-Valle. 2011. Innovation, Organizational Learning, and Performance. **Journal of Business Research** 64 (4): 408- 417.
- Jung, Carl Gustav. 2001. **İnsan Ruhuna Yöneliş**. Say Yayıncılık. İstanbul.
- _____. 2003. **Dört Arketip**. Metis yayınları. çev. Zehra Aksu Yılmaz. 6. Basım
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, Zuhale Cemalcılar. 2016. **İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**. 20. Bs. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. 2000. **Kültürel Psikoloji, Kültür bağlamında İnsan ve Aile**. . İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kahn, Kenneth B., Gloria Barczak, John Nicholas, Ann Ledwith, Helen Perks. 2012. An Examination of New Product Development Best Practice. **Journal of Product Innovation Management** 29 (2): 180–192.
- Kalchschmidt, M., Y. Nieto, G. Reiner. 2010. The Impact of Forecasting on Operational Performance: Mediation Effects through Flexibility Enablers. **Operations Management Research** 3 (3–4): 129–137.
- Keating, Micheal. 2008. **Culture and Social Science Approaches and Methodologies in the Social Science: A Pluralist perspective**, Cambridge University Press.
- Kemper, J., Schilke, O., Brettel, M. 2013. Social Capital as a Microlevel Origin of Organizational Capabilities. **Journal of Product Innovation Management** 30(3): 589–603. <https://doi.org/10.1111/jpim.12004>

- Keskin, Halit, Ali E. Akgün, İpek Koçoğlu. 2016. **Örgüt Teorisi** 1. Bsm. İstanbul. Nobel Yayıncılık.
- Keskin, Halit, Ali Ekber Akgün, Süreyya Yılmaz 2016. **Örgütlerde Duygusal Yetenekler: Çalışma ortamında Duyguların Akıllıca Yönetimi**. 2. Bs. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Keskin, Halit. 2006. Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs. **European Journal of Innovation Management** 9 (4): 396–417.
- Kırım, Arman. 2005. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kitayama, Shinobu, Sean Duffy, Kawamura T., Larsen J. T. 2003. Perceiving an object and its context in different cultures: A culturel look at new look. **Psychological Science** (Wiley-Blackwell). 14(3): 201-207
- Knight, Gary, Tamer Cavusgil. 2004. Innovation, Organizational Capabilities, and The Born-Global Firm. **Journal of International Business Studies**. 35(2): 124–141.
- Kogut, Bruce, Udo Zander. 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. **Organization Science** 3(3): 383–97.
- Koontz, Harold. 1957. A Preliminari Statement of Principles Plannig and Control. **Academy of Management Journal** 4(3): 34-50.
- _____. The Management Theory Jungle Revisited. **The Academy of Management Review** 5(2):175-187.
- Kotter, John P., James L. Heskett. 2008. **Corporate Culture and Performans**. Kindle Edition New York: Free Press. copy right 1992.
- Köse, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan. 2001. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 7(1): 220-235. Manisa.
- Kululanga, G.K., F.T. Edum-Fotwe, R. McCaffer. 2001. Measuring Construction Contractors' Organisational Learning. **Building Research and Information** 29(1): 21–29.

- Kwan, Paula, Allan Walker. 2004. Validating The Competing Values Model As a Representation of Organizational Culture Through Inter-Institutional Comparisons. **International Journal of Organizational Analysis** 12(1): 21-35.
- Lado, Augustine A., Nancy G. Boyd, Peter Wright. 1992. A Competency based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. **Journal of Management** 18(1): 77–91.
- Lado, Augustine A., Mary C. Wilson. 1994. Human Resource System and Sustained Competitive Advantage: Competency-Based Perspective. **Academy of Management Review** 19: 699–727.
- Lawrence, Paul R., Jay W. Lorsch. 1967. **Organization and Environment**. Boston, MA, USA: Harvard Business School, Division of Research.
- Lee Keunjae, Sang-Mok Kang. 2007. Innovation Types and Productivity Growth: Evidence from Korean Manufacturing Firms. **Global Economic Review** 36 (4): 300-344.
- Lemon, Mark, P.S. Sahota. 2004. Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovative Capacity, **Technovation** 24 (7): 483–498.
- Liao, Shu-Hsien, Wen-Jung Chang, Da-Chian Hu, Yi-Lan Yueh. 2012. Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries **The International Journal of Human Resource Management** 23(1): 52-70.
- Ling, Yan, Zeki Simsek, Micheal H. Lubatkin, John F. Veiga. 2008. Transformational Leadership's role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining The CEO-TMT Interface. **Academy of Management Journal** 51(3): 557-576.
- Lipshitz, Raanan, Micha Popper, Victor J. Friedman. 2002. A Multifacet Model of Organizational learning. **The Journal of Applied Behavioral Science** 38 (1): 78-98.
- Little, T. D., N. A. Card, J. A. Bovaird, K. J. Preacher, and C. S. Crandall. 2007. "Structural Equation Modeling of Mediation and Moderation with Contextual Factors." In *Modeling Contextual Effects in Longitudinal Studies*, edited by T.

- D. Little, J. A. Bovaird, and N. A. Card, 207–230. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lurie, Irene, Norma M. Riccucci. 2003. Changing The Culture of Welfare Offices From Vision to the Front Lines. **Administration and Society** 34 (6): 653-677.
- Lynn, B.E. 1999. Culture and Intellectual Capital Management: A Key Factor in Successful ICM Implementation, **International Journal of Technology Management** 18 (5): 590–603.
- Malekzadeh, Ali R., A. Nahavandi. 1990. Making Mergers Work by Managing Cultures. **Journal of Business Strategy** 11(3): 55-57.
- Marcy, Richard T., Micheal D. Mumford. 2007. Social innovation: Enhancing Creative Performance Through Causal Analysis. **Creativity Research Journal** 19(2–3): 123-140.
- McElroy, Mark W. 2002. Social Innovation Capital. **Journal of Intellectual Capital** 3(1): 30-39.
- Menguc, B. Auh, S. Yannopoulos, P. 2014. Customer and Supplier Involvement in Design: The Moderating Role of Incremental and Radical Innovation Capability. **Journal of Product Innovation Management** 31 (2): 313–328.
- Merton, Robert. K. 1957. **Social Theory and Social Structure**. New York: Free Press.
- Meyerson, Debra, Joanne Martin. 1987. Culturel Change: An Integration of Three Different Views. **Journal of Management Studies** 24(6): 623-647.
- Miles, Ian. 2001. **Services Innovation: A Reconfiguration of Innovation Studies**. Prest Publisher. University of Manchester.
- Miller, Christine Z. 2008. **Formalization and Innovation: an Ethnographic Study of Process Formalization**. PhD Dissertation. Wayne State University.
- Miller, Danny. 1996. Preliminary Typolojy of Organizational Learning: Synthesizing the Literature. **Journal of Management** 22 (3): 485-505
- Millson, Murray R. 2012. An Empirical Exploration of the New Product Process Proficiency New Product Success Relationship. **International Journal of Business and Information** 7 (1): 1-29.

- Mitroff, Ian I. 1983. Archetypal Social Systems Analysis: On the Deeper Structure of Human Systems. **Academy of Management Review** 8(3): 387-397.
- Moore, Pamela L. 2001. She is Here to Fix The Xerox. **Business Week** 6: 47-48
- Muffatto, Moreno. 1998. Corporate and Individual Competencies: How Do They Match the Innovation Process? **International Journal of Technology Management** 15 (7): 836–853.
- Mulgan, Geoff, Simon Tucker, Ali Rushanara, Ben Sanders. 2007. **Social innovation: What it is, why it matters and how can it be accelerated.** Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- Mulgan, Geoff. 2010. Measuring Social Value. **Stanford Social Innovation Review** 8 (3): 38–43.
- Mutlu, Esin. 2008. **Uluslar Arası İşletmecilik**. 3.bs. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Nahapiet, Janine, Sumantra Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage **Academy of Management Review** 23 (2): 242-266.
- Nisbett, Richard. (2003). **The Geography of Thought: How Asian and Westerners Think Differently and Why.** New York: Free Press.
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi. 1995. **The Knowledge-Creating Company.** Oxford University Press.
- O'Reilly, Charles A., Jennifer A. Chatman, David F. Caldwell. 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit. **Academy of Management Journal** 34(3):487-516.
- OECD, Frascati Manual 2015. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris: OECD Publishing. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Ogbonna, Emmanue. 1993. Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality?. **Human Resource Management Journal** 3(2): 42-54.
- Oğuz, Esin Sultan. 2011. Toplum bilimlerinde kültür kavramı **Edebiyat Fakültesi Dergisi** 28(2): 123-139.

- Olivera, Fernando, Linda Argote. 1999. Organizational learning and new product development: CORE processes. ed. Leigh Thompson, John M. Levine, David M. Messick **Shared Cognition in Organizations: The Management of Knowledge**, NewYork: Psychology Press.
- Oslo Manual. 2018. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4.th.
- Ouchi, William G. 1987. **Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?** çev. Yakut Güneri. İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Ouchi, William, G., Alan, L Willkins. 1985.Organizational Culture. **Annual Review of Sociology**. 11, 457-483.
- Özkalp, Enver. 1995. **Sosyolojiye giriş**. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Panayides, Photis M. 2007. The Impact Of Organizational Learning On Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness And Performance. **Industrial Marketing Management** 36(1): 68-80.
- Parsons, Talcott. 1951. **The social system**. Glencoe, LL: Free Press.
- Pascale, Richard Tanner, Anthony G. Athos. 1981. **The Art of Japanese Management: Applications for American Executives**. New York: Simon & Schuster.
- Patriotta, Gerardo. 2007. The Institutionalization of Knowledge in an Automotive Factory: Templates, Inscriptions and The Problems of Durability. **Organization Studies** 28(5): 635-661.
- Pawlowsky, Peter. 2001. Management Science and Organizational Learning. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge** 3(71): 61–88.
- Peler, Mike, Tom Boydell, John Burgoyne. 1989. Towards The Learning Company. **Management Education and Development** 20(1): 1-8.
- Peters, Thomas J. 1978. Symbols, Patterns and Settings: An optimistic Case for Getting Things Done. **Organizational Dynamics** 7: 3-23.
- Peters, Thomas J., Robert H. Waterman. 1982. **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**. New York: Harper & Row.

- Pettigrew, Andrew M. 1979. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly** 24: 570-581.
- Pfeffer, Jeffrey, Gerald Salancik. 1978. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach**. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, Jeffrey. 1991. Organization Theory and Structural Perspectives on Management. **Journal of Management** 17(4): 789-803.
- _____. 1995. Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. **Academy of Management Executive** 9(1): 55–72.
- Polanyi, Michael. 1966. **The Tacit Dimension**. Knowledge in Organizations.
- Popper, Micha, Raanan Lipshitz. 2000. Organizational Learning: Mechanism, Cultur and Feasibility. **Management Learning** 31(2):181-196.
- Porter, Micheal E. 1980. **Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. The Free Press. NewYork.
- _____. 1985. Technology and Competitive Advantage. **Journal of Business Strategy** 5(3): 60–78.
- _____. 1990. **The Competitive Advantage of Nations**. **Competitive Intelligence Review**. New York: Free Press.
- _____. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal** 12: 95-117.
- Prahalad, Coinbatore K., Richard A. Bettis. 1986. The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. **Strategic Management Journal** 7(6): 485-501.
- Preacher, K. J., Hayes, A. F. 2008. Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. **Behavior research Methods** 40(3): 879-891.
- Quinn, Robert E., John Rohrbaugh. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. **Management Science** 29: 363–377.

- Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge. 2015. **Örgütsel Davranış**. çev. İnci Erdem.14. Bsmdan çeviri. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Rogers, Everett M. 1995. **Diffusion of Innovations**. 3th ed. The Free Press.
- Romijn, Henny, Manuel Albaladejo. 2002. Determinants Of Innovation Capability in Small Electronics And Software Firms in Southeast England. **Research Policy** 31(7): 1053–1067.
- Rosenau, Milton D., John J. Moran. 1993. **Managing the Development of New Products: Achieving Speed and Quality Simultaneously through Multifunctional Teamwork**. New York. John Wiley and Sons Press.
- Rowe, Alan J., Mason, R. O., Karl E. Dickel, Richard B. Mann, Robert J. Mockler. 1994. **Strategic Management: A methodological Approach** 4th ed. New York: Addison-Wesley.
- Sanders, Nada R., Karl B. Manrodt. 1994. Forecasting Practices in US Corporations: Survey Results. **Inform Journal on Applied Analytics** 24(2): 92–100.
- Santoro D. Micheal, Shanthi Gopalakrishnan. 2000. The institutionalization of knowledge transfer activities within industry university collaborative ventures. **Journal of Engineering and Technology Management** 17(3): 299–319.
- Sanz-Valle, Raquel, Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jime'nez-Jime'nez, Laureano Perez-Caballero. 2011. Linking Organizational Learning with Technical Innovation and Organizational Culture. **Journal of Knowledge Management** 15(6): 997-1015.
- Schein, Edgar H. 1983. Organizational Culture. **Organizational Dynamics** 12: 13–28.
- _____. 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review** 25: 3–16.
- _____. 1996. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning, **Sloan Management Review** 38(1): 9–20.
- _____. 2010. **Organizationla Culture and Leadership**. 4th ed. San Francisco: Jossey- Bass. Copy righthform1985.

- Scholz, Christian. 1987. Corporate Culture and Strategy - The Problem of Strategic Fit. **Long Range Planning** 20(4): 78-87.
- Schumacker, R. E., Lomax, R. G. 2012. **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. Routledge.
- Scott, Tim, Russell Mannion, Huw Davies, Martin Marshall. 2003. The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instrument. **Health Services Research** 38(3): 923-945.
- Senge, Peter M. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**. New York: Doubleday Business.
- Simon, Herbert A. 1991. Bounded Rationality and Organizational Learning. **Organization Science** 2(1): 125-34.
- Sinha, Neena, Ajay K. Garg, Sanjay Dhingra, Neelam Dhall. 2016. Mapping The Linkage Between Organizational Culture and TQM. **Benchmarking an International Journal** 23(1): 208-235.
- Sinkula, James, W. Baker, T. Noordewier. 1997. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behaviour. **Journal of the Academy of Marketing Science** 25(4): 305-319.
- Sirilli, Giorgio, Rinaldo Evangelista. 1998. Technological Innovation in Services and Manufacturing: Results From Italian Surveys. **Research Policy** 27(9): 881-99.
- Sirmon, David G., Micheal A. Hitt, R. Duane Ireland. 2007. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. **Academy of Management Review** 32(1): 273-292.
- Slater, Stanley F., John C. Narver. 1995. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing** 59 (3): 63-80.
- Smircich, Linda. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**. 28(3): 339-358.
- Snow, Charles C., Lawrence G. Hrebiniak. 1980. Strategy, distinctive competence, and organizational performance . **Administrative Science Quarterly** 25(2): 317-360.

- Stata, Ray. 1989. Organizational Learning: The Key to Management Innovation, **Sloan Management Review** 30(3): 63–74.
- Stevens, Anthony. 1999. **On Jung**. 2. Edt. Princeton University Press: Penguin Books. (Aktaran: Deshpande, Rohit, John U. Farley, Frederick E. Webster, Jr. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. **Journal of Marketing** 57: 23-37).
- Stone, Dianna. L., Eugene F. Stone-Romero, Kimberly M. Lukaszewski. 2007. The Impact of Cultural Values on the Acceptance and Effectiveness of Human Resource Management Policies and Practices. **Human Resource Management Review** 17(2): 152-165.
- Subramanian, A., Sreevatsalan Nilakanta. 1996. Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. **Omega** 24(6): 631– 47.
- Suwannaporn, Prasanna, Mark W. Speece 2010. Assessing new product development success factors in the Thai food industry. **British Food Journal** 112 (4): 364-386.
- Takeuchi, Hirotaka, Ikujiro Nonaka. 1986. The new new product development game. **Harvard Business Review** 64: 137–146.
- TDK. 2019. **Türkçe Büyük Sözlük**. <http://www.sozluk.gov.tr/>
- Teece, David J., Pisano Gary, Shuen Amy. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 18(7):509-533.
- Thompson, John L. 1997. **Strategic Management**. International Thomson Business Press. Copyright form. 1990.
- Trice, Harrison M., Janice M. Beyer. 1983. The Ceremonial Effect: Manifest Function or Latent Dysfunction in the Dynamic Organization. Conference on Myths, Symbols, and Folklore: Expanding the Analysis of Organizations. University of California. Los Angeles.
- Trice, Harrison M., Janice M. Beyer. 1993. **The Cultures of Work Organizations**. Upper Saddle River Prentice Hall.

- Tylor, Edward Burnett. 1958. **Primitive Culture**. New York Harper & Row (Aktaran: Hatch, Mary Jo, Ann L. Cunliffe. 2006. **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**. Oxford University Press).
- UNESCO. 1989. Kültürel Çeşitlilik Evrensel Bildirgesi.
- Ülgen, Hayri, Kadri Mirze. 2010. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 5.bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vaccaro, Ignacio G., Justin J. P. Jansen, Frans A. J. Van Den Bosch, Henk W. Volberda. 2012. Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. **Journal of Management Studies** 49(1): 30-50.
- Naranjo-Valenciaa, Julia C., Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle. 2015. Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. **Revista Latinoamericana de Psicología** 48: 30-41.
- Wagner, M. 2011. Corporate performance implications of extended stakeholder management: New insights on mediation and moderation effects. *Ecological Economics*, 70(5), 942–950. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2010.12.010>
- Wang, Catherine L., Pervaiz K. Ahmed. 2004. The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. **European Journal of Innovation Management** 7(4): 303–13.
- Wang, Yuandi, Jason Li-Yang. 2014. When Does Inward Technology Licensing Facilitate firms' NPD performance? Contingency perspective. **Technovation** 34(1): 44-53.
- Weerawardena, Jay, Aron O’Cass, Craig Julian. 2006. Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance. **Journal of Business Research** 59(1): 37–45.
- Weiling, Kee, Kwok Kee Wei. 2006. Organizational Learning Process: Its Antecedents and Consequences in Enterprise System Implementation, **Journal of Global Information Management** 14(1): 1–22.
- Wernerfelt, Birger. 1995. The Resource-Based View Of The Firm: Ten Years After. **Strategic Management Journal** 16(3):171-174.

- West, Michael A., James L. Farr. 1990. **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies**. Chichester: Wiley.
- Williams, Raymond. 1993. **Kültür**. çev: E. Başer. Ankara: İletişim Yayınları.
- Williamson, Oliver E. 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology** 87(3): 548–77.
- Williamson, Oliver E. 1991. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural. **Administrative Science Quarterly** 36(2): 269-296.
- Winener, Yoash. 1988. Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance. **Academy of Management Review** 13(4): 534-545.
- Wong, Stanley Kam Sing, Canon Tong. 2013. New Product Success: Empirical Evidence From SMEs in China. **Journal of Business and Industrial Marketing** 28 (7): 589-601.
- Woodward, Joan. 1965. **Industry Organization: Theory and Practice**. London. Oxford University Press.
- Yang, Jie, Liming Yu. 2002. Elektronik New Product Development: A Conceptual Framework. **Industrial Management and Data Science** 102(4): 218-225.
- Zellmer-Bruhn, Mary, Cristina Gibson. 2006. Multinational Organizational Context: Implication for Team Learning and Performans. **Academy Of Management Journal** 49(3) :501-510.
- Zehir, Cemal, Emine Yilmaz, H Velioglu. 2008. The Impac of Informatin Technology Practices and Organization Learning on Firm Innovation and Performance. **Journal of Global Management** 2(2): 24-37.

EKLER

Ek 1. Anket Soruları

Sayın Yönetici, Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi bünyesinde yürütülmekte olan “**Örgüt Kültürü, Örgütsel Öğrenme, Yönetim İnovasyonu, Yeni Ürün Geliştirme Pazar ve Finansal Performans**” değişkenlerini içeren araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut global ticaret ortamı içindeki rekabetçi yönünün gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Ayrıca birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından tüm soruların cevaplandırılması da değerlendirmenin sağlıklı olarak yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Şimdiden teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı: Prof. Dr. Cemal ZEHİR cemalzehir@gmail.com

Araştırma Yürütücüsü: Dilek KARACA karacadilek1@gmail.com

Yıldız Teknik Üniversitesi İ.İ.B.Fakültesi

GSM: (535) 734 90 44

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: ☐ Kamu ☐ Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası / Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör:	☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ Ağaç/Kâğıt/Basım ☐ İlaç/Tıbbi Chz. ☐ Giyim/Tekstil/Deri ☐ Mak-Teçh/Metal Eşya ☐ Otomotiv ☐ Mobilya ☐ Kimya/Petrol/Lastik ☐ Ana Metal ☐ Büro/Elekt.Mak.Chz. ☐ Taşa Toprağa Dayalı ☐ Diğer İmalat
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: ☐ Üretim ☐ Finans ☐ İKY ☐ Satış/Pazarlama ☐ Diğer
Unvanı / Statüsü	: ☐ İşl. Sahibi/ ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Alt düzey yönetici ☐ Beyaz yakalı çalışan
Yaşı	:
Cinsiyeti:	
Eğitim Durumu	: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksek Okul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Toplam Çalışma Süresi	:
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi:	

Aşağıdaki sorular işletmeniz ile ilgilidir. Mevcut durumunuza göre aşağıdaki stratejik tercihlere işletmenizin verdiği önemi, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>İşletmemizde; Örgütsel Öğrenme</i> (Hult, Snow, Kandemir, 2003)	1	2	3	4	5
Takım Yönelimi					
1. İşletmemizin her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür.	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşletmemizde birimler arası takım çalışması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. İşletmemizde çalışanlar arasında amaç birliktelikleri vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
4. İşletmemizin vizyonu herkes tarafından kabul edilen ve ortak olarak geliştirilmiş bir vizyondur.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşletme genelinde vizyonumuzu birbirimize anlatmaya, paylaşmaya özen gösteririz.	☐	☐	☐	☐	☐
Sistem Yönelimi					
6. İşletmemizin tüm birimleri birbirine bağlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Her bir birim işletmemize ne kadar değer kattığını bilir.	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşletme içinde yapılan tüm faaliyetler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Bütün faaliyetlerin işletme içindeki yeri ve önemi herkes tarafından bilinir.	☐	☐	☐	☐	☐
Öğrenme Yönelimi					
10. İşletmemizde öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür.	☐	☐	☐	☐	☐

11. Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletmenin temel değerleri arasında yer almaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
12.Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer.	☐	☐	☐	☐	☐
13. İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür.	☐	☐	☐	☐	☐
Ortak Hafıza Yönelimi					
14. İşletmemizde edinilen deneyimlerin herkes tarafından paylaşılmasını sağlayan özel bir mekanizmaya sahibiz.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Başarısız girişimlerimizden dersler çıkarılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Şirketimizde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemi sürekli vurgulanır.	☐	☐	☐	☐	☐
Aşağıdaki sorular işletmeniz ile ilgilidir. Mevcut duruma göre işletmenizin kültürünü, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>İşletmemizde; Örgüt Kültürü</i> (Cameron , Quinn, 1999)	1	2	3	4	5
Klan Kültürü					
18. Çalıştığım Kurum; çok samimi bir yerdir. Genişlemiş bir aile gibidir. İnsanlar birbirleriyle çok şey paylaşıyormuş gibi gözükmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Yöneticilerim genellikle; yol gösterici, yardımcı veya kişiyi yetiştiricidirler.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; takım çalışması, fikir birliği ve katılım üzerinedir.	☐	☐	☐	☐	☐

21. Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu anlamda örgüte bağlılık yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; insan kaynaklarının geliştirilmesi / yetiştirilmesi, yüksek güven, açıklık ve sürekli katılımıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan sadakati ve insani değerlerdir.	☐	☐	☐	☐	☐
Adokrasi Kültürü					
24. Çalıştığım Kurum; çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar ilerlemeye açıktır ve risk almaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Yöneticilerim genellikle; girişimci, yeniliğe açık veya risk alabilen kişilerdir.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve özgün olma üzerinedir.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yenilik ve gelişmeye olan adanmışlıktır. Burada fark yaratmak önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; yeni kaynaklara ulaşmak ve yeni imkanlar yaratmak, yeni deneyimler ve yeni fırsatlar aramaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; en özgün ve en yeni eğitim hizmetine sahip olmadır	☐	☐	☐	☐	☐
Pazar Kültürü					
30. Çalıştığım kurum; sonuç odaklı bir yerdir. Esas Amaç iş bitirmektir. İnsanlar sürekli rekabet etmekte ve başarıya odaklanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Yöneticilerim genellikle akılcı, atılgan, sonuç isteyen kişilerdir.	☐	☐	☐	☐	☐

32. Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; sıkı rekabet, yüksek beklenti ve başarı üzerinedir.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; başarı ve hedefe ulaşmadır.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; rekabetçi faaliyetler, zor hedeflere ulaşmak ve pazarı ele geçirmektir.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; eğitim sektörüne hâkim olma, rekabetçi liderliktir.	☐	☐	☐	☐	☐
Hiyerarşi Kültürü					
36.Çalıştığım Kurumda; her şey yapılanmış ve kontrol altındadır. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirlemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Yöneticilerim genellikle koordine eden, örgütleyen veya iş akışını düzenleyen kişilerdir	☐	☐	☐	☐	☐
38. Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; iş garantisi, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki düzen üzerinedir.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yazılı kural ve politikalardır. Örgütün düzenli işleyişini sürdürmek önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; devamlılık, istikrar, etkinlik, kontrol ve düzenli işleyiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
41. Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; verimlilik, eğitim hizmetlerinin zamanında ve kaliteli bir şekilde sunulmasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Aşağıdaki sorular işletmeniz ile ilgilidir. Mevcut duruma göre işletmenizin inovasyon yapma durumunu, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Çok kötü, (2) Kötü, (3) Ortalama, (4) İyi, (5) Çok iyi seçeneğini temsil etmektedir.	Çok Kötü	kötü	Ortalama	iyi	Çok İyi
<i>İşletmemizde; Yönetim İnovasyonu</i> (Vaccaro ve diğ., 2012)	1	2	3	4	5

Yönetim İnovasyonu					
42. İşletmemizde kurallar ve prosedürler sürekli güncellenir.	☐	☐	☐	☐	☐
43. Biz düzenli olarak çalışanlarımızın görevlerinde ve fonksiyonlarında iyileştirmeler yapıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
44. İşletmemizde düzenli olarak yeni yönetim sistemi uygulanır.	☐	☐	☐	☐	☐
45. Ücret ve maaş ile ilgili politikalarımız son 3 senede değiştirilmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
46. İşletmemizde örgüt içi ve bölümler arası iletişim yapısı düzenli olarak yeniden yapılandırılmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
47. Biz düzenli olarak örgüt yapımızda belirli öğeleri güncelliyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
Aşağıdaki sorular işletmenizin yeni ürünleri ile ilgilidir. Mevcut duruma göre işletmenizin yeni ürün performansını, 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>İşletmemizde; Yeni Ürün Geliştirme Performansı</i> (Abdulkareem Awwad, Akrosush M. 2016)	1	2	3	4	5
Yeni Ürün Geliştirme Finansal Performansı					
48. Mevcut müşterilerimizin portföyündeki payımız artıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
49. İşletmemizin Pazar payı artıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
50. İşletmemizin satış hacmi artıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
51. İşletmemizin net karı artıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
52. İşletmemizin nakit gelirleri artıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
<i>İşletmemizde; Yeni Ürünlerin Pazar Performansı</i>					

(Abdulkareem Awwad, Akroush M.2016)					
56. Genel olarak müşterilerimiz yeni ürünlerimizden daha memnundur	☐	☐	☐	☐	☐
57. Yeni ürünler hedef Pazar/ müşterilerimize daha iyi uymaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
58. Müşterilemizin sadakakti artmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
59. Yeni ürünlerimizle daha fazla yeni müşterileri cezbetmekteyiz	☐	☐	☐	☐	☐
60. Yeni ürünlerimiz önceye göre pazarda daha başarılıdır	☐	☐	☐	☐	☐
61. Müşterilerimiz diğer insanları yeni ürünlerimizi almaları için yöreklendirmektedir	☐	☐	☐	☐	☐
62. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısı artmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZ GEÇMİŞ

1. Adı Soyadı: Dilek KARACA

2. Unvanı: Doktor Adayı

3. İletişim: karacadilek1@gmail.com

4. Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme	Maltepe Üniversitesi	2009-2014
Lisans	Business, Management, Marketing and Related Support Services	Katholieke Hogeshcool Zuid-West-Valaanderen	2011-2012
Yüksek Lisans	İşletme Anabilimdalı İnovasyon Girişimcilik ve Yönetim	Yıldız Teknik Üniversitesi	2014-2016
Doktora	İşletme Yönetimi	Yıldız Teknik Üniversitesi	2016-.....

5. Yayınlar

5.1. Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayınlanan Makaleler

EC Mutlu, D Karaca. 2017. Türkiye’deki Aile İşletmelerinin Misyon İfadeleri Analizi İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi. sayı 82 pp 61-75.

C Zehir, D Karaca, D. Başar. 2018. The Relationship Between Organizational Culture, Management Innovation, Product Innovation And New Product Market Performance Journal of Global Strategic Management 12(2):27-36. DOI: 10.20460/JGSM.2019.266

5.2. Uluslararası bilimsel kongrelerde sunulan ve bildiri kitabında (Proceedings) basılan bildiriler

C Zehir, D Karaca. 2019. Mediating Role Of Innovation Capability, On Learning Orientation And Firm Performance. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS/ 7th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management. Sayı 12 pp. 218-227.

C Zehir, D Karaca. 2020. The Relationship Between Social Innovation and Social Intelligence: A Conceptual Framework The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS/ ICLTIBM 9th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management: Leadership, Innovation, Media and Communication.

Can Esin, K Hazal, D Karaca. 2017. Ticaretin Kolaylaştırılması ve İthalat-İhracat Rakamları Arasındaki İlişki: Türkiye İçin Değerlendirmeler Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi (USAK17) International Social Research Congress 20 – 22 Nisan İstanbul pp. 714 ISBN: 978-605-82729-0-3

AE Akgün, D Karaca, T Etlioğlu. 2019. The Antecedents and Consequences of Social Innovation Process 1.Uluslararası Sosyal İnovasyon Kongresi.

D. Karaca. 2019. Yönetim Düşüncesinin Sanayi 4.0 Bağlamında Değerlendirilmesi IRDITECH Uluslararası Ar-Ge, İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı. Okan Üniversitesi Yayınları.