



## Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında “İnovasyon Kültürü”

Sema Yiğit

Ordu Üniversitesi Ünye İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

### Özet

En önemli rekabet üstünlüğü kaynaklarından biri olarak kabul edilen inovasyon ile kültür arasındaki ilişkiyi incelemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla kültür, örgüt kültürü, inovasyon kavramları tanımlanmış ve aralarındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Aralarındaki ilişkiden kaynaklanan bir kavram olan inovasyon kültürünün özellikleri, hem doğrudan inovasyon kültürü ile ilgili araştırmaların hem de örgüt kültürü ve inovasyon arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların incelenmesi ile belirlenmiştir.

Buna göre inovasyon kültürünün örgütsel öğrenme, katılımcı karar verme, risk alabilme, belirsizliği kabul etme, müşteri odaklılık, bağımsızlık, takım ve grup çalışması, başarısızlıktan ders alma, örgütsel güven gibi çeşitli özellikler taşımakta olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Örgüt kültürü, İnovasyon, İnovasyon kültürü

## “Innovation Culture” in The Context of Relationship Between Culture, Organizational Culture and Innovation

### Abstract

The aim of the study is examining the relationship between innovation which is considered as one of the most important resources of competitive advantage and culture. For this purpose, culture, organizational culture, innovation concepts are defined and the relationships between them are revealed. Characteristics of innovation culture as a concept that arising from the relationships are determined by examining both studies which are directly related to innovation culture and other studies which are exploring the relationship between organizational culture and innovation.

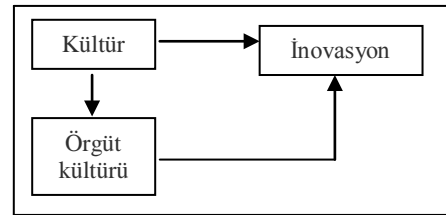
Accordingly, it is determined that innovation culture has various features like organizational learning, participative decision making, risk taking, accepting uncertainty, customer orientation, autonomy, team and group working, learning from failure and organizational trust.

**Key Words:** Culture, Organizational culture, Innovation, Innovation culture

### 1. Giriş

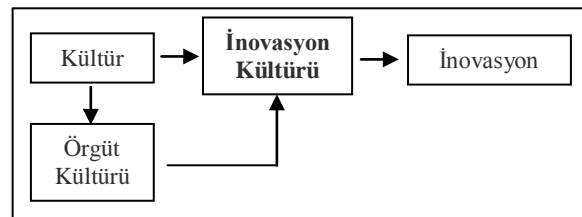
Değişen rekabet şartları çerçevesinde inovasyonun birçok işletme için rekabet gücü elde etmeyi sağlayan en önemli araç olduğu konusunda literatürde (Tidd ark., 2005; Afuah,2009; Betz,2011, Bessant, 2002) büyük ölçüde bir fikir birliğinden söz etmek mümkündür. Hatta Drucker’a göre sadece işletmelerin değil her örgütün tek bir temel yeteneğe ihtiyacı vardır ve o da inovasyondur (Drucker, 2001:93). İşletmelerin inovasyon yapabilmeleri Ar-Ge harcamaları, faaliyette buldukları sektör, insan kaynağı niteliği gibi birçok değişkene bağlıdır. Bu değişkenlerin en önemlilerinden biri de şüphesiz kültürdür.

Kültürün inovasyon üzerindeki etkisini üç temel ilişki çerçevesinde incelemek mümkündür. Birincisi ulusal kültür ile inovasyon arasındaki (Mokry, 1991; Kedia ark., 1992; Shane, 1992; Morris ark. 1994; Nakata ve Sivakumar,1996) ilişkidir. İkincisi ulusal kültür ile örgüt kültürü (Hofstede ark. 1990; Pun,2001; Schein,2010) arasındaki ilişkidir. Üçüncüsü ise örgüt kültürü ile inovasyon (Russell,1989; Tushman ve O’Reilly, 1997; Pfister,2009; Kelley,2010; Uzkurt ve Şen 2012) arasındaki ilişkidir. Bu ilişkiler Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1:Kültür-Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi

Ancak tüm kültürel özelliklerin inovasyonla ilişkisinin olması düşünülmemeyeceğinden başka bir kavram karşımıza çıkmaktadır. Bu da kültürün bir alt boyutu olarak, inovasyona etki eden kültürel özelliklerin toplamı olarak tanımlanabilecek inovasyon kültürüdür. Bu durum Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Kültür-Örgüt Kültürü-İnovasyon Kültürü ve İnovasyon İlişkisi

Literatürde inovasyon kültürünün geliştirilmesi gerektiği sık sık vurgulansa da yaratıcılığı ve inovasyonu destekleyen kültürün nasıl özellikler taşıması gerektiğine dair bir fikir birliğinden söz etmek mümkün değildir (Judge ark., 1997:73). Bu duruma inovasyon kültürünün özelliklerine dair yapılan ampirik çalışmaların sayısının az olmasının da etkisi büyüktür. Bununla beraber sayıları az da olsa bu çalışmaların incelenmesi neticesinde inovasyon kültürünü oluşturan özelliklerin belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla literatürde yer alan çalışmalar incelenerek inovasyon kültürüne ait kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Ayrıca inovasyon performansını olumlu etkileyen örgüt kültürü özelliklerinin ortaya çıkarılmasının inovasyon kültürünü oluşturmada temel teşkil edeceği düşünülmektedir.

## 2. Kültür

Kültür insan davranışlarını etkileyen en soyut kavram olarak görülmektedir (McCort ve Malhotra 1993:92). Bu yüzden literatürde kültüre dair birçok tanım bulunmaktadır. Kroeber ve Kluckhohn (1952) 160 farklı kültür tanımını 7 grupta incelemişlerdir. Youngdahl ark.'na (2003) göre incelenen tanımlar şu ortak özelliklere işaret etmektedirler (Youngdahl vd,2003:111).

- Kültür açık ve örtük davranış kalıplarından oluşur. Böylece kültür, üyelerine bir davranışı nasıl gerçekleştireceklerini öğretirken bunun arkasındaki mantığı da verir.
- Kültür sembollerle edinilir ve aktarılırken artifaktlarla somutlaşır.
- Kültürün esası geleneksel fikirlerden ve özellikle onlara bağlı değerlerden oluşur.
- Kültür sistemleri bir taraftan eylemlerin bir ürünü olarak görülürken diğer taraftan gelecek eylemlerin de belirleyicisi olarak kabul edilir.

Herbig ve Dunpy (1998) kültürü beklenen davranışlar, inançlar, değerler, dil gibi bir toplumun üyelerince paylaşılan hayatın nasıl yaşandığının toplamı olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla kültür bir bölgedeki insanların paylaştığı değerler, özellikler veya davranışların bir kalıbı olarak tanımlanabilir. Bu kalıp üyeleri memnun ettiği sürece geçerli olacaktır. Belirli bir standart toplum üyelerini memnun etmediğinde değişen ihtiyaçlara cevap verecek başka standartlar ortaya çıkacaktır. Bu yüzden kültür toplumun ihtiyaçlarına göre kademeli fakat sürekli bir değişim içindedir (Herbig ve Dunpy,1998:13-14). Kültür bir gruptaki üyeleri veya belirli bir kategorideki kişileri diğerlerinden ayıran zihnin kolektif bir şekilde programlanmasıdır. Kültür sosyal oyunun yazılı olmayan kurallarından oluşur ve doğuştan gelmek yerine zaman içinde öğrenilir (Hofstede ark., 2010:6).

Toplumların kültür özellikleri incelenirken en sık başvurulan sınıflandırma Hofstede'nin sınıflandırmasıdır. Hofstede bu çalışmayı 1967 ve 1973 yılları arasında 70'ten fazla ülkedeki IBM çalışanları üzerinde yapmıştır ve kültürü 4 boyutta incelemiştir. Boyutlardan birincisi otoritelerle ilişki de dâhil olmak üzere sosyal eşitsizliği, ikincisi bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri, üçüncüsü maskülenlik ve feminenlik kavramlarını ve dördüncüsü belirsizlik ve karmaşıklıkla baş etme yöntemlerini ele alınmaktadır (Hofstede ark., 2010:30).

Kültürün inovasyon faaliyetlerini etkilediği şüphesizdir. Herbig ve Dunpy'e (1998) göre kültürün bir toplumun inovasyon kapasitesi üzerinde derin bir etkisi vardır. Toplumun değerleri inovasyona olan yönelimi belirler. İnovasyona olumlu etki yapan kültürler yaratıcılığı teşvik etme, teknik yeteneği ve yüksek eğitimi ödüllendirme, girişimciliği destekleme gibi özellikler gösterir (Herbig ve Dunpy,1998:15). Mokry (1991) teknolojik ilerleme ile toplumun çeşitli özelliklerini ilişkilendirdiği çalışmasında inovasyona olumlu etki yapan kültürel özelliklerin yeni bilgilere olan açıklık, risk alma eğilimi, geçmişteki deneyimler ve eğitime verilen değer olduğunu ifade etmiştir (Mokry,1991).

Kültürün inovasyonla ilişkisini araştıran çalışmalarda da genellikle Hofstede (1980) tarafından geliştirilen boyutlarla inovasyon ilişkisine yer verilmiştir. Bu çalışmalardan biri Nakata ve Sivakumar (1996) tarafından yapılmıştır. Kültür boyutları ile yeni ürün geliştirme arasındaki ilişki Tablo 1'deki gibi ortaya konulmuştur.

**Tablo 1:** Yeni Ürün Geliştirme Sürecine Kültür Boyutlarının Etkisi

Boyut	Başlama aşamasına etkisi	Uygulama aşamasına etkisi
Bireysellik	Olumlu	Olumsuz
Güç mesafesi	Olumsuz	Olumlu
Maskülenlik	Olumsuz	Olumlu
Belirsizlikten kaçınma	Olumsuz	Olumlu

**Kaynak:** Nakata ve Sivakumar'dan (1996:68) uyarlanmıştır.

Buna göre güç mesafesi, maskülenlik ve belirsizlikten kaçınma yeni ürün geliştirme sürecinin başlangıç aşamasında düşük olmalı, uygulama aşamasında ise yüksek olmalıdır. Bireysellikte ise durum tam tersidir. Başlangıç aşamasında yüksek, uygulama aşamasında düşük olmalıdır.

Shane (1992) hiyerarşik olmayan (güç mesafesi düşük) ve bireyselliğin yüksek olduğu toplumların diğerlerinden daha inovatif olduğunu ifade etmiştir (Shane,1992:30). Daha sonra Shane (1993) 33 ülkede 1975-1980 yılları arasında ulusal inovasyon oranları ile bireysellik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve maskülenlik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Buna göre inovasyon oranları ile belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi arasında negatif, bireysellik ile pozitif bir ilişki bulunmuştur (Shane,1993).

Morris, Davis ve Allen (1994) kurumsal girişimcilikle ilgili yaptıkları çalışmada bireyselliğin inovasyonu desteklediğini göstermişlerdir. Ancak bunun bireysel girişim ile inovasyon işbirliği atmosferi arasında denge kurmakla sağlanabileceği noktasına dikkat çekmişlerdir (Morris ark.,1994: 84).

Kedia, Keller ve Julian (1992) kültür boyutları ile Ar-Ge birimlerinin verimlilikleri arasındaki ilişkileri araştırmış birimlerin verimlilikleri ile düşük güç mesafesi ve yüksek maskülenlik arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır (Kedia ark.,1992:1).

## 3. Örgüt kültürü

Bir örgütte örgüt kültürünü tanımlamak hem yöneticiler hem de çalışma yapan diğer araştırmacılar için oldukça zordur. Alvesson ve Sveningsson (2007) hemen hemen her yöneticinin örgüt kültürlerini eşsiz ve özel olarak görmelerine rağmen kavramı tanımlamaya çalıştıklarında "müşteri odaklıyız", "çalışanları en değerli varlığımız gibi görüyoruz" cümlelerine benzer standart ve diğer işletmelerden çok da

farklı olmayan ifadeler kullandıklarına yer vermektedirler (Alvesson ve Sveningsson, 2007:35). Bunun nedeni örgüt kültürü kavramının tanımlanması ve ölçülmesi zor, diğer birçok kavramla çok fazla ilişkide olan, karmaşık bir yapıda olmasıdır (Alvesson ve Sveningsson, 2007; Schein,2004). Bununla beraber Hofstede ark. (1990) örgüt kültürü veya kurum kültürü yapısına dair farklı tanımların ortak özelliklerini dikkate alarak örgüt kültürünü bütüncül, geçmişten gelen bir birikime dayanan, insan ve toplumla ilgili diğer kavramlarla ilişkisi olan, değiştirilmesi ve anlaşılması zor bir kavram olarak tanımlamışlardır (Hofstede vd,1990:286). Buna göre kültür sosyal yapılar ve davranışlardan daha çok belirli bir grup içindeki bireylerin gerçekleri birbirleriyle benzer fakat diğer gruplardan ayrı bir şekilde düşünmelerini ve değerlendirmelerini sağlayan zihinsel bir olaydır (Alvesson ve Sveningsson, 2007:36). Schein (1992) herhangi bir sosyal birim olarak örgüt kültürünü bir dışsal uyum ve içsel entegrasyon sorununu çözmüş bir grup üyelerin geçerli saydığı bu yüzden de yeni üyelere sorunlara ilişkin algılama, düşünme ve hissetme yöntemi olarak öğretilecek, paylaşılan temel varsayımlar kalıbı olarak tanımlamıştır (Schein,1992:12). Keyton (2005) bu tanımın örgüt kültürünün üç unsuruna odaklandığını ifade etmiştir. Bunlar: sosyalizasyon (örgüt üyelerinin kültürü nasıl öğrenecekleri), içselleştirilmiş varsayımlar ve bir örgütün birden fazla kültüre sahip olma ihtimalidir (Keyton,2005:21).

Schein (2004) örgüt kültürünü artifekatlar (gözlemlenebilir örgütsel yapılar ve süreçler); stratejiler, hedefler ve felsefeler (benimsenen gerekçeler); bilinçsiz, doğru olduğuna inanılan inançlar, algılar, düşünceler ve duygular (değer ve eylemlerin esas kaynağı) olmak üzere 3 katmanda incelemiştir (Schein,2004:26). Güçlü bir örgüt kültürü işletme stratejilerine yaptığı etkiden ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmasından dolayı önemlidir (O'Reilly,1989:16).

Örgüt kültürü tipleri ile ilgili olarak en genel kabul gören sınıflandırma Cameron ve Quinn (1999) tarafından belirlenen iki boyut altında yer alan dört kültür tipidir. Birinci boyut işletmenin esneklik ve muhakeme ile durağanlık ve kontrole olan yönelimini göstermektedir. Bu boyutta işletme esnek olma ile katılık arasında yer almaktadır. İkinci boyut işletmenin içe veya dışa yönelimli olma durumunu göstermektedir. Kültür tipleri ise klan, adhokrasi, hiyerarşi, ve pazar kültür tipleridir. Bu kültür tipleri her örgütte çeşitli oranlarda bulunabilir. Ayrım yapılan nokta baskın kültürün hangisi olduğudur. Klan (işbirliği) kültür tipindeki işletmeler için paylaşılan değerler, uyum, katılımcılık, bireysellik ve "biz" kimliği önemlidir. Bu tip işletmeler ekonomik birer birimden ziyade geniş bir aile gibi işlerler. Hiyerarşiden gelen kuralların ve prosedürlerin yerini takım çalışması, çalışan katılım programları ve kurumsal bağlılık almıştır. Adhokrasi (yaratıcılık) kültür tipindeki işletmelerin temel amacı belirsiz, karmaşık ve aşırı bilgi yükünün olduğu çevrede uyumluluğu, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik etmektedir. Bu tipteki örgütler için asıl mesele inovatif ürünler ve hizmetler sunarak bunları yeni fırsatlara çabucak adapte etmektir. Merkezi bir güç veya otorite ilişkisinden çok bireyler ve takımlar arasında dağılmış bir güç akışı vardır. Hiyerarşi (kontrol) kültür tipinde dış çevrenin kontrolü esastır. Kişilerin davranışlarını kurallar ve prosedürler yönlendirir. Özellikle büyük organizasyonlarda ve bürokratik yapılarda görülen bu tipte karar verici otoritelerin net olması, standartlaştırılmış kurallar ve prosedürler, kontrol ve hesap verme mekanizmaları başarı

için gerekli görülür. Son olarak pazar (rekabet etme) kültür tipinde kontrolü pazar mekanizmaları, rekabet dinamikleri ve para alışverişi yönlendirir. Bu kültürdeki işletmelerin amaçları karlılık, pazar bölümlerinde güçlü olmak ve güvenilir bir müşteri tabanı oluşturmaktır (Cameron ve Quinn, 2006:37-45).

Örgüt kültürünün inovasyona etki ettiği (Pfister,2009:38, Uzkurt ve Şen 2012) hatta örgüt kültürünün inovasyonun merkezinde yer aldığı (Tushman ve O'Reilly,1997:111) çeşitli araştırmacılarca ifade edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü bir organizasyonun sadece inovasyon yeteneğine çok büyük bir etki yapmakla kalmaz aynı zamanda nasıl inovasyon yapacağını, hangi tür inovasyona odaklanacağını ve olası tehditlerle başa çıkmak için kullanacağı yetenekleri de belirler (Kelley,2010:92).

Örgüt kültürü inovasyonu çeşitli yollarla destekler. Bunlardan ilki örgüt üyelerinin inovasyonu rekabetle ilgili problemleri çözmeye uygun bir strateji olarak görmelerini sağlamasıdır. Ayrıca değerlerin ve inançların güçlendirici bir ağını oluşturarak inovasyon yapmak için gerçekleştirilen faaliyetlere resmiyet kazandırır. Örgüt kültürü, üyelerini onlardan inovatif davranış göstermeleri bekleyerek ve bu davranışlarına kabul göstererek motive eder ve inovatif faaliyetlerde bulunanların ödüllendirilmesini sağlar. Son olarak örgüt üyeleri arasındaki inovatif değişikliklerin desteklenmesine olanak tanır (Russell,1989:11).

#### 4. İnovasyon

İnovasyonun tanımını yapmadan önce benzer kavramlarla ilişkisine ve türlerine değinmek daha doğru bir tanım yapılmasını sağlayacaktır. Bu kavramlardan ilki yaratıcılıktır. Herhangi bir alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretimi olarak tanımlanan yaratıcılık inovasyon sürecinin bir parçasıdır ancak inovasyon yaratıcılıkla geliştirilen bir fikrin uygulanmasıdır. Buna göre yaratıcılığın inovasyon sürecinin ilk adımını oluşturduğu söylenebilir (Amabile ark., 1996:1155; Flynn ve Chatman,2001:265). İcat da inovasyon ile aralarında benzerlik kurulan kavramlardan birisidir. Ancak bir inovasyonun olması için ortada bir icat olması gerekmez, icat inovasyondan sonra gerçekleşebilir ve birden çok icat tek bir inovasyona katkı yapabilir (Samsonowa,2012:12). Ayrıca icadın inovasyon olarak nitelendirilebilmesi için ticarileştirilebilir nitelikte olması gerekmektedir. Bu açıdan inovasyon teknolojik bir kavramdan ziyade iktisadi bir kavramdır (Rothwell ve Wisseman, 1986:99,Drucker,2001: 22). Yenilik de inovasyonun yerine kullanılan bir kelimedir. Ancak her yeniliğin ticari bir değer taşımadığından (müşterinin gözünde değerinin olmaması) hareketle inovasyonun yenikten çok daha fazlası olduğunu söylemek mümkündür.

İnovasyon türlerine dair çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bu sınıflandırmalar genel olarak türüne, yapısına ve yenilik derecesine göre olmaktadır (OECD,2005). Literatürde ürün ve süreç inovasyonu (Schumpeter,1934; Utterback,1996; North ve Smallbone 2000; Damanpour ve Goplkrişanan, 2001; Boer ve During,2001; Francis ve Bessant, 2005; Francis ve Bessant, 2005; OECD, 2005), organizasyonel inovasyon (Boer ve During,2001; OECD, 2005), pazarlama inovasyonu (Schumpeter,1934, North ve Smallbone, 2000; OECD, 2005; Francis ve Bessant, 2005), yıkıcı inovasyon (Christensen ve Raynor ,2003; OECD, 2005), sürdürülebilir inovasyon (Christensen ve Raynor ,2003), süresiz inovasyon (Robertson, 1967), paradigma

inovasyonu (Francis ve Bessant, 2005), yeni bir hammadde veya yarı mamul kaynağının bulunması (Schumpeter,1934), sektörde işletmenin yeniden konumlandırılması (Schumpeter,1934), artımsal (OECD, 2005) gibi inovasyon türleri yer almaktadır. İnovasyondan kastedilen ise çoğu zaman doğrudan etkisi en kolay gözlemlenebilen ürün inovasyonları olmaktadır.

Tipleri ve diğer kavramlarla farklılıklarının incelenmesi sonucu inovasyonun tanımını şu şekilde yapmak mümkündür. İnovasyon ürünlerde, üretim süreçlerinde, pazarlama yöntemlerinde veya yönetsel faaliyetlerde yapılan ve ticari olarak bir değer taşıyan yenilikler veya önemli iyileştirmelerdir.

İnovasyon işletmelerin rekabet güçlerini artırmada kullanacakları en önemli kaynaklardan birisidir (Drucker, 2001; Bessant, 2002; Tidd ark.2005; Afuah,2009; Betz,2011). Bu yüzden inovasyon yapmayı destekleyecek her türlü enstrümandan yardım almak gerekmektedir. Örgüt kültürü, örgütteki birçok süreci etkilediği gibi inovasyon faaliyetlerini de etkilemektedir. Bu yüzden inovasyon faaliyetlerine odaklı bir örgüt kültürü (inovasyon kültürü) oluşturmak inovasyon yapmak isteyen her işletme için bir zorunluluktur. İnovasyon kültürünün muhakkak bir inovasyonla sonuçlanmasının garantisi yoktur ancak inovasyon kültürü kesinlikle bir ön şarttır (Angel,2006:3).

### 5. İnovasyon Kültürü

Gandotra (2010) inovasyon kültürünü inovasyonu günlük bir iş haline getiren örgütsel yapılarla ve süreçlerle ilişkili bir kültür olarak tanımlamıştır. İnovasyon kültürü yaratıcılığın, risk almanın, girişimciliğin ve bilgi ve fikir paylaşımının nasıl teşvik edileceğini belirler (Gandotra,2010:56). İnovasyon kültürü örgüt üyelerinin inovasyon faaliyetlerini engelleyen değil destekleyen davranışlar geliştirmelerine yardımcı olan normların oluşmasını sağlar. Bu normları Russell (1989);

- Örgüt üyelerinin yaratıcı faaliyetlerini desteklemek,
- İnovasyonu stratejik örgütsel problemler için uygun bir çözüm yöntemi olarak görmek,
- Örgüt içinde serbest ve açık bir bilgi alışverişinin olmasını sağlamak,
- Potansiyel inovasyonlar hakkında bilgisi olan işletme dışındaki gruplarla yakın teması sürdürmek,
- Yeni fikirler için açık görüşlü olmak,
- Yeni fikir üretenlere hem psikolojik hem de maddi destek vermek,
- Yeni girişimler için makul seviyede bir risk alımını teşvik etmek ve
- Etkili bir değişim uygulamasını desteklemek şeklinde sıralamıştır (Russell,1989:11-12).

O'Reilly (1989) ilaç, tüketici ürünleri, bilgisayar ve imalat sektörlerinden 500 yöneticiye inovasyonu geliştiren normların neler olduklarını sormuş ve elde ettikleri bilgileri yaratıcılığı artırma ve uygulama olarak iki grupta sınıflandırmıştır. Buna göre sektörden bağımsız olarak yöneticilerin yaratıcılığı artırmada en sık tekrar ettikleri normlar risk alma, değişimi ödüllendirme ve açıklık iken uygulamada ortak amaçlar, özerklik ve faaliyetlere olan inancın sıklıkla vurgulandığı görülmüştür (O'Reilly,1989:14-15). Yine benzer bir araştırmada inovasyon kültürünü geliştiren tutumların geleceğe odaklanmak, mevcut başarılı ürünlere çok fazla odaklanarak inovasyondan geri kalmamak

ve risk almak olduğu görülürken, inovasyon kültürüne etki eden uygulamaların ise yeni ürün geliştirenlerin güçlendirilmesi, işletme içinde rekabet yaratılması ve inovasyon için sadece üst yönetimin değil tüm çalışanların desteklenmesi oldukları ortaya çıkmıştır (Prabhu,2010:8).

Damanpour (1991), inovasyona etki edebileceğini düşündüğü 13 örgütsel niteliği ele aldığı çalışmasında yönetimin değişime olan tutumu ile iç ve dış iletişimin inovasyonla ilişkisini pozitif ve anlamlı bulmuştur.

İnovasyonu destekleyen kültür yaratıcılık, risk alma, bağımsızlık, takım çalışması, çözüm odaklılık, iletişim, yüksek güven ve saygı ile karar vermede hızlılık özelliklerini taşır (Dobni,2008:544). Bunun yanı sıra Dobni (2008) inovasyon kültürünün dört genel boyutu olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan birincisi inovatif olmaya gösterilen niyet, ikincisi inovasyon faaliyetlerini ilerletmek için destek sağlayan altyapı, üçüncüsü çalışanların inovasyon için gerekli olan fikirler ve faaliyetlerini destekleyecek bilgileri ve yönelimleri ve son olarak uygulamayı destekleyecek çevre boyutlarıdır (Dobni,2008:552).

İnovasyon kültür özelliklerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olacağı düşünülen seçilmiş diğer çalışmalar Tablo 2'e yer almaktadır.

İncelenen çalışmalardan elde edilen bilgiler neticesinde inovasyona olumlu etki eden örgüt kültürü özelliklerini yani inovasyon kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Örgüt kültürünün adhokrasi kültür tipi özelliği (yenilikçiliğin, vizyonun, yeni kaynakların önemli olduğu, yaratıcılık odaklı olma) göstermesi (Naranjo - Valencia ark.,2010; Naranjo-Valencia ark.,2011;Yeşil ve Kaya, 2012, Arshi,2013),
- Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi (Hurley 1995; Hurley ve Hult, 1998; Sharifirad ve Ataei, 2012; Seen ark. 2012),
- Katılımcı karar verme sürecinin sağlanması (Hurley,1995; Hurley ve Hult, 1998; March-Chorda ark. 2011; Sharifirad ve Ataei 2012; Abdullah ark., 2013; Arshi,2013),
- Yöneticilerin açık görüşlü olması (O'Reilly,1989; March-Chorda ark. 2011; Taheri ark.,2013),
- Liderin vizyonunu rahatça ifade edebilmesi (Sarros ark.,2008),
- Risk alabilmenin ve belirsizliği kabul etmenin teşvik edilmesi (O'Reilly,1989; Dobni,2008; Prabhu,2010;Arshi,2013),
- Rekabetçi, performans odaklı bir kültürün oluşturulması (Sarros ark.,2008; Prabhu, 2010),
- Grup ve takım çalışmasına önem verilmesi (Hurley,1995; Dobni,2008; March-Chorda ark. 2011; Sharifirad ve Ataei, 2012),
- Müşteri odaklılık (Sharifirad ve Ataei, 2012),
- Başarısızlıktan ders alma (Arshi, 2013),
- Değişim yaratmak (O'Reilly,1989; Seen ark. 2012; Sharifirad ve Ataei, 2012; Arshi, 2013),
- Stratejik yönelimi inovasyon odaklı gerçekleştirmek, işletme amaçları, hedefleri, misyonu ve vizyonunun inovasyon odaklı olması (Sharifirad ve Ataei, 2012, Abdullah ark., 2013),
- Ödüllendirme (Prabhu,2010;Arshi, 2013)
- Çalışanlara bireysel destek sağlanması (Sarros ark.,2008; Prabhu,2010),

- Çalışanların bireysellik ve bağımsızlıklarının desteklenmesi (O'Reilly,1989; Dobni,2008; Arshi, 2013),
- Hem iç hem de dış iletişime önem verilmesi (Damanpour,1991; Dobni,2008) ve
- Örgütsel güvene önem verilmesidir (Dobni,2008).

**Tablo 2:** Örgüt Kültürü ile İnovasyon İlişkisini İnceleyen Seçilmiş Çalışmalar

Araştırmacı	Veri Kaynağı ve Sayısı	Yöntem	Araştırılan İlişki	Sonuç
Hurley (1995)	10 farklı işletmeden 9468 çalışan	Anket	Grup kültürünün inovasyonla ilişkisine grup yenilikçiliği üzerinden bakılmıştır.	Öncelikle grup yenilikçiliği ile inovasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Grup yenilikçiliğini en fazla etkileyen kültür özelliklerinin karar verme ve kariyer gelişimi olduğu görülmüştür. Bu grup üyelerinin öğrenme ve gelişimleri teşvik edildiğinde ve bu üyelerin grup kararlarına etki edebilme yetkileri olduğunda grubun daha yenilikçi olduğu anlamına gelmekte ve bu da yeni fikirlere ve inovasyona neden olmaktadır.
Hurley ve Hult (1998)	Amerika'da 10 farklı örgütten 9648 çalışan	Anket	Örgütsel özellikler ile inovasyon kapasitesi arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Kültürel özellikler olarak pazar odaklılık, öğrenme ve gelişme, statü farklılıkları, katılımcı karar verme, destek ve işbirliği, güç paylaşımı, iletişim ve çatışma ile birlikte risk için tolerans gösterme ele alınmıştır. Bunlardan katılımcı karar verme, güç paylaşımı, destek ve işbirliği ile öğrenme ve gelişmenin grup kültürü ile ilişkisi anlamlı, katılımcı karar verme ve öğrenme ve gelişme ise inovasyon kapasitesi ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisindedir.
Sarros ark. (2008)	Avustralya özel sektör kuruluşları 1158 yönetici	Anket	Örgüt kültürünün aracı rolü üzerinden liderlikle örgütsel inovasyon iklimi ilişkisine bakılmıştır.	Liderin vizyonunu rahatça ifade edebilmesinin ve bireysel destek sağlamanın örgütsel inovasyon iklimini pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmış. Ayrıca rekabetçi, performans odaklı örgütsel kültürün örgütsel inovasyon iklimi ile güçlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür.
Naranjo -Valencia ark. (2010)	İspanyada 25'ten fazla çalışanı olan 420 işletme yöneticisi	Anket ve görüşme	Örgüt kültürü ile ürün inovasyonu arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.	Ürün inovasyonu adhokrasi kültürüyle pozitif hiyerarşi kültürü ile negatif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.
March-Chorda ark. (2011)	İspanya'daki bilgi ve iletişim teknolojilerinde faaliyet gösteren 3 büyük işletme	Anket ve görüşme	İnovatif olduğu kabul edilen üç işletmedeki örgüt kültürü özelliklerinin belirlenmesine çalışılmıştır.	Katılımcı ve informal toplantıların yapılması, yöneticilerin açık görüşlü dışarıdan gelen fikirleri göz önünde bulunduran, çalışanlar arasındaki yaratıcı etkileşime önem veren, değişen ihtiyaçlara göre esnek oldukları görülmüştür.
Naranjo-Valencia ark. (2011)	İspanya'daki 471 işletme yöneticisi	Anket ve Mülakat	Örgüt kültürü ile işletmelerin inovasyon ve taklit yönelimleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Adhokrasi kültürüyle inovasyon yönelimli olmak arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Seen ark. (2012)	Malezya'da 249 kamu ve özel sektör çalışanı	Anket	Kültürel özelliklerin inovasyonla ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.	Personel güçlendirmenin, takım odaklı olmanın, yetenek geliştirmenin, müşteri odaklı olmanın inovasyonla anlamlı bir ilişkisi bulunamamış sadece değişim yaratmanın ve örgütsel öğrenmenin inovasyonla ilişkisinin anlamlı olduğu görülmüştür
Mohammed ve Bardai (2012)	Libya'daki 3 üniversiteden 312 idareci ve fakülte üyesi	Anket	Örgüt kültürü tipleri (Klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar) ile inovasyon tipleri (Teknik, örgütsel, idari) arasındaki ilişkiye bakılmıştır.	Örgüt kültürü tiplerinin inovasyon türü ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Pazar kültürün teknik inovasyon üzerindeki etkisi hiyerarşi kültürünün ise örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinin en fazla olduğu görülmüştür.
Yeşil ve Kaya (2012)	Gaziantep'teki 51 işletme	Anket	Örgüt kültürü ile inovasyon yeteneği arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.	Adhokrasi kültür tipinin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif, klan ve hiyerarşi kültür tiplerinin etkisinin ise anlamsız olduğu görülmüştür.
Sharifirad ve Ataei (2012)	İran'daki 6 büyük otomotiv işletmesinden 245 çalışan	Anket	Örgüt kültürü boyutları (katılım, tutarlılık, uyum sağlama ve misyon) ile inovasyon kültürü boyutları (inovasyon altyapısı, inovasyon etkisi, inovasyon eğilimi ve inovasyon uygulaması) arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Örgüt kültürünün katılım (güçlendirme, takım odaklılık, yetenek geliştirme) boyutu ile inovasyon altyapısı arasındaki ilişki, uyum sağlama boyutu (değişim yaratmak, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme) ile inovasyon eğilimi ve altyapısı arasındaki ilişki, misyon boyutu ile (stratejik yönelim ve niyet, amaçlar ve hedefler, vizyon) inovasyonun uygulanması arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif oldukları görülmüştür.
Arshi (2013)	Umman'da 5 farklı özel sektörden 200 çalışan	Anket	Örgüt kültürü ile inovasyon tipleri (artımsal, radikal) arasındaki ilişkiye bakılmıştır.	Örgüt kültürünün belirli özellikleri ile inovasyon türleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ele alınan kültür özellikleri belirsiz sonuçların kabulü, riski kabul etme, bağımsızlık derecesi, örgütsel katılım derecesi, başarısızlıktan ders alma, paydaşlardan geri bildirim sağlanması, yaratıcılığı destekleyen bir örgütsel iklimin olması, bilgi donatımının sağlanması, ödüllendirme, kullanma ile keşfetmenin arasında denge kurulması ve değişim için eğitim sağlanmasıdır.
Taheri ark. (2013)	İran'daki eğitim sektöründeki 70 çalışan	Anket	Kültürel engellerin, açık görüşlülük ile inovasyon arasındaki ilişkiye etkisine bakılmıştır.	Açık görüşlülük ile örgütsel inovasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.
Abdullah ark. (2013)	Malezya'daki 36 küçük işletme sahibi/yöneticisi	Anket	Ürün yenilikçiliği ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye bakılmıştır.	Örgüt kültürünün misyon, tutarlılık, katılım olmak üzere 3 boyutu ile ürün yenilikçiliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ele alınan bir başka boyut olan uyum yeteneği ile ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür.

## 6. Bulgular ve Tartışma

İnovasyon kavramının hayatımızda giderek daha çok yer alması şüphesiz dış çevre koşullarının etkisi ile gerçekleşmiştir. Rekabet şartları ve müşteri ihtiyaçlarının hızlı değiştiğini söylemek artık gereksizdir. Bu yüzden eskiden sadece büyük işletmelerin işi gibi görünen inovasyon yapmak artık her işletme hatta her kurum için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu kadar önemsenen bir kavram olması nedeniyle işletmelerin inovasyon yapmalarına yardım edebileceği düşünülen her unsur titizlikle incelenmelidir. Bu unsurlardan biri de örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürünün diğer birçok faaliyette olduğu gibi inovasyon faaliyeti üzerindeki etkisi de iki yönlüdür. Yani hem faaliyetlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırabilir hem de bu faaliyeti engelleyebilir. İnovasyon faaliyeti açısından ele alındığında örgüt kültürünün tüm özelliklerinin inovasyon üzerinde etkili olmayacağı açıktır. Bu noktada örgüt kültürünün inovasyon faaliyeti ile ilişkisi olan özelliklerin toplamından oluşan bir alt kültür ortaya çıkmaktadır ki bu da inovasyon kültürüdür. Bu doğrultuda çalışmada kültür, örgüt kültürü, inovasyon kültürü ve inovasyon arasındaki ilişkileri tanımlayan bir model oluşturulmuştur (Şekil 2). Bu modeldeki unsurlar tek tek ve birbirleriyle ilişkileri bağlamında incelenmiştir. Çalışmanın amacına uygun olarak da en çok inovasyon kültürü kavramına yer verilmiştir.

İnovasyon kültürü özellikleri literatürde hep genel bir çerçeve içinde ele alınmaktadır. Bu özelliklerin neler oldukları tam olarak bilinmemekte, bilinenler ise ampirik çalışmalarla desteklenmemektedir. İncelenen çalışmalardan elde edilen bilgilere göre inovasyon kültürünün taşıması gereken özelliklerden ilki adhokrası örgüt kültürü tipi özelliklerine benzer bir yapıda olmasıdır. Bu, adhokrası kültür tipinin özelliklerinden (yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen) dolayı beklenen bir sonuçtur. Bunun dışında örgütsel öğrenme inovasyon için gerekli bilgi akışını sağlayacağından yine teşvik edilmelidir. Farklı fikirlerden yararlanmak ve çalışanların güçlendirilmesi için karar vermede katılımcı bir yol izlenmesi gerekmektedir. Yöneticilerin dışardan gelen fikirler karşısında açık görüşlü olmaları hem esneklik sağlayacak hem de bilgi akışını destekleyecektir. İşletme amaçlarının, hedeflerinin, misyonunun ve vizyonunun inovasyon odaklı olması ve bunların da çalışanlarca paylaşılması önemlidir. Risk almanın teşvik edilmesi, içerisinde her zaman bir risk unsuru barındıran inovasyon faaliyetleri için zorunluluktur. Başarısızlıklar ders alınması gereken olaylar olarak görülmelidir. Sinerji etkisinden yararlanmak için grup ve takım çalışmaları desteklenirken, bireylerin bağımsızlıkları göz ardı edilmemeli ve örgüt içi rekabet teşvik edilmelidir. Örgüt içinde güven ve açık iletişim inovasyonun en önemli girdisi olan bilginin paylaşılmasını sağlayacaktır. Çalışanlara bireysel destek ve ödül verilmesi inovasyon faaliyetlerinin sürekliliği için önemlidir.

Literatürde kültür, örgüt kültürü ve inovasyon kavramlarına dair boyutlar büyük ölçüde belirlenmiştir. Bu çalışma ile de diğerlerine nazaran özellikleri tam olarak bilinmeyen inovasyon kültürünün boyutları ortaya çıkarılmıştır. Böylelikle gelecekte, çalışmada önerilen modeli ampirik olarak test edebilecek çalışmaların yapılmasının hem daha kolay hem de yararlı olacağı düşünülmektedir.

## Kaynaklar

- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. A. (2013). "The Relationship Between Organizational Culture and Product Innovativeness". *International Conference on Innovation, Management and Technology Research*. Malaysia: Elsevier.
- Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). *Changing Organizational Culture*. New York: Routledge.
- Amabile, T. M. (1997). "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do". *California Management Review*, 40(1):39-58.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). "Assessing the Work Environment for Creativity". *The Academy of Management Journal*, 36(5):1154-1184.
- Angel, R. (2006). "Putting an Innovation Culture into Practice". *Ivey Business Journal*, 1-5.
- Arshi, T. (2013). "Can Organizational Culture Influence Innovation? An Empirical Study on Organizational Culture Characteristics and Innovative Intensity". *Scottish Journal of Arts, Social Sciences and Scientific Studies*, 10(2):3-17.
- Bessant, J. (2002). Developing routines for innovation management within the firm. J. Sundbo, & L. Fuglsang içinde, *Innovation as Strategic Reflexivity* (s. 127-139). New York: Routledge.
- Betz, F. (2011). *Managing Technological Innovation : Competitive Advantage From Change (3rd Edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Boer, H., & During, W. (2001). "Innovation, What Innovation? A comparison Between Product, Process and Organisational Innovation". *International Journal of Technology Management*, 22(1):83-107.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organisational Culture, Based on the Competing Values Framework*. Massachusetts: Addison-Westley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators". *The Academy of Management Journal*, 34(3):555-590.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). "The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations". *Journal of Management Studies*, 38(1):45-65.
- Dobni, C. B. (2008). "Measuring innovation culture in organizations". *European Journal of Innovation Management*, 11(4):539-559.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins.
- Flynn, F. J., & Chatman, J. A. (2001). Strong Cultures and Innovation: Oxymoron or Opportunity? C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley içinde, *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (s. 263-288). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). "Targeting Innovation and Implications for Capability Development". *Technovation*, 25(3):171-183.
- Gandotra, N. K. (2010). "Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage". *APJRB*, 1(2):51-59.
- Herbig, P., & Dunphy, S. (1998). "Culture and Innovation". *Cross Cultural Management*, 5(4):13-21.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software Of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative

- Study Across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly*, 35(2): 286-316.
- Hurley, R. F. (1995). "Group Culture and Its Effect on Innovative Productivity". *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(1):57-75.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". *Journal of Marketing*, 62(3):42-54.
- Judge, W. Q., Fryxell, G. E., & Dooley, R. S. (1997). "The New Task of R&D Management: Creating Goal-Directed Communities For Innovation". *California Management Review*, 39(3):72-85.
- Kedia, B. L., Keller, R., & Julian, S. (1992). "Dimensions of National Culture and the Productivity of R&D Units". *The Journal of High Technology Management Research*, 3(1):1-18.
- Kelley, B. (2010). *Stoking Your Innovation Bonfire*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Keyton, J. (2005). *Communication and Organizational Culture: A Key To Understanding Work Experiences*. California: Sage Publications.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Museum.
- March-Chorda, I., & Moser, J. (2011). How Organisational Culture Affects Innovation in Large Sized ICT Firms: A Pilot Study. *OLKC Congress*. Hull: Hull University Business School.
- McCort, D. J., & Malhotra, N. K. (1993). "Culture and Consumer Behavior: Toward an Understanding of Cross-Cultural Consumer Behavior in International Marketing". *Journal of International Consumer Marketing*, 6(2):91-127.
- Mohammed, F. A., & Bardai, B. (2012). "The Role of Organizational Culture in Organizational Innovation in Higher Education Institutions – A Study of Libyan Public Universities". *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(5): 175-184.
- Mokyr, J. (1990). *The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress*. Oxford: Oxford University Press.
- Morris, M. H., Davis, D. L., & Allen, J. W. (1994). "Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons of the Importance of Individualism versus Collectivism". *Journal of International Business Studies*, 25(1):65-89.
- Nakata, C., & Sivakumar, K. (1996). "National Culture and New Product Development: An Integrative Review". *Journal of Marketing*, 60(1):61-72.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture. *Management Decision*, 49(1):55-72.
- Naranjo-Valencia, J. C., Sanz-Valle, R. S., & Jimenez-Jimenez, D. J. (2010). "Organizational Culture as Determinant Of Product Innovation". *European Journal of Innovation Management*, 13(4):466-480.
- North, D., & Smallbone, D. (2000). "The Innovativeness and Growth of Rural SMEs During the 1990s". *Regional Studies*, 34(2):145-157.
- OECD, OSLO Manual. (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities*. Mart 20, 2014 tarihinde [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF) adresinden alındı.
- O'Reilly, C. (1989). "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations". *California Management Review*, 89(31):9-25.
- Pfister, J. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control*. Berlin: Physica-Verlag.
- Prabhu, J. (2010). The importance of building a culture of innovation in a recession. *Strategic HR Review*, 9(2):5-11.
- Pun, K.-F. (2001). "Cultural Influences on Total Quality Management Adoption in Chinese Enterprises: An Empirical Study". *Total Quality Management*, 12(3):323-342.
- Robertson, T. S. (1967). "The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation". *Journal of Marketing*, 31(1):14-19.
- Rothwell, R., & Wissema, H. (1986). "Technology, Culture and Public Policy". *Technovation*, 4(2):91-115.
- Russell, R. D. (1989). "How Organisational Culture Can Help to Institutionalise the Spirit of Innovation in Entrepreneurial Ventures". *Journal of Organizational Change Management*, 2(3):7-15.
- Samsonowa, T. (2012). *Industrial Research Performance Management: Key Performance Indicators in The ICT Industry*. Berlin: Springer-Verlag.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2):145-158.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership, (2nd Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership, (3rd Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1934 [2004]). *The Theory of Economic Development*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Seen, N. Y., Singh, S. K., & Jayasingam, S. (2012). "Organizational Culture and Innovation Among Malaysian Employees". *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2):147-157.
- Shane, S. A. (1992). "Why do some societies invent more than others?" *Journal of Business Venturing*, 7(1):29-46.
- Shane, S. A. (1993). "Cultural Influences on National Rates of Innovation". *Journal of Business Venturing*, 8(1): 59-73.
- Sharifirad, M. S., & Ataei, V. (2012). "Organizational Culture and Innovation Culture: Exploring the Relationships Between Constructs". *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5): 494-517.
- Taheri, M., Ansari, M. R., & Ganji, R. (2013). "The Relationship Between Cultural Barriers, Open Mindedness and Organizational Innovation". *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(3):364-367.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Utterback, J. M. (1996). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Uzkurt, C., & Şen, R. (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3):27-50.
- Yeşil, S., & Kaya, A. (2012). "The Role of Organisational Culture on Innovation Capability: An Empirical Study". *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6(1):11-25.
- Youngdahl, W. E., Kellogg, D. L., Nie, W., & Bowen, D. E. (2003). "Revisiting Customer Participation in Service Encounters: Does Culture Matter?" *Journal of Operations Management*, 21(1):109-120.