

## TÜRKİYE’NİN ULUSAL KÜLTÜREL ÖZELLİKLERİ VE YENİLİKÇİLİK POTANSİYELİ ARASINDAKİ İLİŞKİ AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL  
KSU, İİBF, İşletme Bölümü

### Özet

*Yenilikçiliğin ülkelerin ve şirketlerin rekabetçiliklerinde önemli rol oynaması son zamanlarda birçok araştırmanın yapılmasına büyük katkı sağlamıştır. Çalışmada temel olarak yenilikçilik ve kültür arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Çalışma özellikle, Türkiye’nin kültürel özellikleri ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktadır. Çalışma daha çok konu ile ilgili farklı literatürlerin birleştirilmesi yoluyla derleme, analiz ve değerlendirme yoluyla oluşturulmuştur.*

*Çalışma her ne kadar kültürel özellikler bakımından Türkiye’nin potansiyelinin düşük olduğunu gösterse de, Türkiye’de kendi dinamik ve şartları çerçevesinde yenilikçilik faaliyetlerine katılmakta ve geliştirmeye çalışmaktadır. Önemli olanda zaten sahip olduğumuz şartlar ve dinamikler içerisinde yenilikçiliğe giden yolların keşfedilmesi ve desteklenmesine çalışılmasıdır. Diğer taraftan da yeniliğe teşvik eden temel altyapı ve unsurların da oluşturulması ve geliştirilmesi gereklidir. Bu sayede Türkiye’de yenilikçilikten üzerine düşen payı alabilecektir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Kültür, Kültürel Değerler, Yenilikçilik, Türkiye.*

## AN AVALUATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TURKISH NATIONAL CULTURAL CHARACTERISTICS AND ITS INNOVATION POTENTIAL

### Abstract

*Some countries and companies performing better than others in term of innovation performance has led the researcher to look for the factors behind this phenomenon. This study explains the link between cultural characteristics and innovation. The study particularly investigates the link between Turkish cultural characteristics and innovation. The study is done through combining the various related literature, analyzing and evaluating.*

*Although the study shows that Turkey has a low potential in term of the cultural characteristics, Turkey takes part in innovation activities and tries to develop them within its capacity and conditions. What is important is to discover the ways that leads to innovation and to support them. On the other hand, the infrastructure and other elements that promote and support innovation need to be developed. By doing so, Turkey will obtain its innovation share that it deserves.*

**Keywords:** *Culture, Cultural Values, Innovation, Turkey.*

## 1. Giriş

Araştırmalar günümüz iş çevresinin değişen taleplerinin örgütler tarafından karşılanmasının ancak; esneklik, girişimcilik, adapte olabilirlik ve yenilikçilikle mümkün olabileceğini göstermektedir (Sarros ve diğer., 2008:45). Özellikle, küreselleşme ve paralelinde yaşanan yoğun rekabet, belirsizlik ve teknolojik gelişmeler, işletmeleri, eskiye göre her alanda daha farklı, yaratıcı ve yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Desouza ve diğer. (2009), günümüzün yoğun rekabet ortamında, özellikle yenikçiliğe önem ve değer yeren ve yenilikçiliği gerçekleştirecek süreçlere sahip olan firmaların sektörlerini yönlendiren firmalar olacaklarını belirtmişlerdir. Westwood ve Low (2003), şu anki ekonomik ve iş dünyasının durumu göz önüne alındığında, yenilikçiliğin sadece büyüme için gerekli bir şey olmadığını, aynı zamanda hayatta kalmak içinde bir zorunluluk olduğunu ifade etmişlerdir. Şirketler hızlı bir şekilde değişen pazar şartlarında rekabet edebilmek için yenilik yapmak zorundadırlar. Wang ve Costello (2009:65), yenilikçiliğin işletmeler için rekabetçi avantajlar elde etmede en önemli kaynaklar arasında gösterilmekte olduğunu belirtmişlerdir.

Yenilikçilik işletmeler açısından önemli olduğu gibi, makro düzeyde ülkeler açısından da gelişme ve büyümenin temel dinamiklerinden biri olarak gösterilmektedir. OECD Raporuna (2007) göre, ülkelerin yenilik yapabilme kapasitesi ve yeniliklerin pazara başarılı bir şekilde sunulabilmesi ülkelerin küresel rekabetçiliğini belirleyen önemli unsurlardan bir tanesi olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda yenilik potansiyellerini ortaya çıkaran ve kullanabilen ülkeler, rekabet yarışında ön sıralarda yer alabileceklerdir.

Yenilikçiliğin işletmeler ve ülkeler için önemli olması, yenilikçiliğe teşvik eden, destekleyen dinamiklerin ve faktörlerin de önemini artırmıştır. Yapılan çalışmalar yenilikçiliğe teşvik eden veya engel olan çevresel faktörleri belirlemişlerdir. Kültürel çevre bu faktörlerden birisidir. İçinde bulunulan kültürel ortam ve onun özellikleri yenilikçilik üzerinde etkili olabilmektedir. Kültür, ülkelerin yenilikçilik potansiyelini artırdığı gibi aynı zamanda yenilik açısından engelde teşkil edebilmektedir (Kaasa ve Vadi, 2008; Westwood ve Low, 2003). Bu açıdan bakıldığında kültür konusu önemli hale gelmiştir. Bazı kültürel özelliklerin yenilikçilik potansiyelini teşvik edip, geliştirdiği ve desteklediği, bazı kültürel özelliklerin ise yenilikçiliğe engel olabildiği konusunda sonuçlara ulaşılmıştır (Kasa ve Vadi, 2008). Hangi özelliklerin yenilik konusunda pozitif etkiye sahip olduğu, hangilerinin negatif etkileri olabildiği önem kazanmaktadır. Yenilikçilik konusunda pozitif etkiye sahip kültürel özelliklere sahip olmak yenilikçilik çalışmalarına büyük katkı sağlayacaktır. Diğer taraftan yenilik faaliyetlerine engel teşkil edebilecek olan kültürel özelliklere sahip olmak, yenilikçilik çalışma ve potansiyelini sekteye uğratabilecektir.

Çalışmanın temel amacı, kültürün yenilikçilik üzerine etkilerini ortaya koymaktır. Özellikle Türkiye'nin kültürel özellikleri ve yenilikçilikle olan ilişkisi ele

alıp incelemektir. Çalışma Türkiye'nin kültürel özelliklerinin yenilikçilik potansiyeli üzerindeki etki ve sonuçlarını belirleme açısından büyük önem taşımaktadır. Ortaya çıkan tespit ve değerlendirmelerin, yenilikçilikle ilgili plan, program, politika ve strateji geliştirmede rol alan ilgili kişi, kurum ve şirketlere yardımcı olacağına inanılmaktadır. Çalışma özellikle farklı kültürel ortamlarda faaliyet gösteren firmalar içinde büyük öneme sahiptir. Çalışma, işletmelerin kendi ulusal kültürel özellikleri ve faaliyette buldukları ülkenin kültürel özelliklerinin yenilikçilik faaliyetleri üzerindeki etkilerini anlama ve hareket etme konusunda değerli fikirler sunmaktadır.

Çalışmada sırasıyla; yenilikçilik, kültür, yenilikçilik ve kültür ilişkisi ele alınmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde; yenilikçilik tanımı ve kapsamı, yenilikçilik avantajları, yenilikçilik türleri, yenilikçilik süreci, yenilikçiliğin altında yatan faktörler, Türkiye'de yenilikçilik çalışmalarının değerlendirilmesi gibi konular detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde; kültür tanım ve kapsamı, kültür boyutları, kültürü oluşturan temel faktörler, kültürün değerler bağlamında farklı boyutları sırasıyla açıklanmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; Türkiye'nin kültürel değerleri açısından özellikleri ile yenilikçilik arasındaki ilişki ortaya konmaktadır. Sonuç kısmı genel bir değerlendirme ve çeşitli tavsiyeler ile son bulmaktadır.

## **2. Yenilikçilik ve İlişkili Konular**

Çalışmanın ana temasını kültür ve yenilikçilik ilişkisi oluşturmakta olup, konunun tam olarak anlaşılması açısından yenilikçilikle ilgili bazı temel kavram ve konular burada ele alınmaktadır. Bölüm, yenilikçilik konusunda Türkiye'nin göstermiş olduğu performansın değerlendirilmesi ile son bulmaktadır.

### **2.1. Yenilikçilik Tanım ve Kapsamı**

Yenilikçilik ve kültür ilişkisinin ortaya konmasında en önemli unsurlardan bir tanesi yenilikçiliğin ne anlama geldiği ve neleri kapsadığıdır. Yenilikçiliğin ne demek olduğu konusunda üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanım olmasa da, işletmecilik literatüründe dikkatleri çeken birkaç tanımdan burada bahsedilecektir.

Güleş ve Bülbül (2004:124) yenilikçiliği, 'bir kişi, grup, organizasyon, endüstri veya toplum için önemli bir etkiye sahip örgütsel süreçlerin yaratılması veya mevcut mamuller ve hizmetlerin geliştirilmesi ya da yeni mamuller ve hizmetlerin yaratılması süreci' olarak tanımlamışlardır. Yenilik bu açıdan incelendiğinde organizasyonun tüm işlevlerini içerisine alan bir bütünlük arz etmektedir. Yenilikçilik daha kısa ve öz biçimde 'bilginin ekonomik etkinliğe dönüştürülmesi' olarak ifade edilmiştir (Tang, 2005:68). Ayrıca yenilikçiliği, farklı kaynaklardan öğrenme, yeni teknik ve teknolojilerin uygulanması ve keşfetme süreci olarak açıklamaya çalışmıştır. Yenilikçilik bunların yanında ekonomik ve üretkenlikte artışa neden olan ve yaşam standartlarını yükselten temel faktörlerden biri olarak karakterize edilmiştir. Kaasa ve Vadi (2004) yenilikçiliği 'ürün veya hizmetlerde ya da süreçlerde

yeni şeylerin ya da belirgin bir iyileştirmenin gerçekleştirilmesi' olarak tarif etmişlerdir. Özellikle yenilikçilik konusundaki literatürde, son zamanlarda dikkat çeken bir çalışmada, yenilikçilik kavramının temelde iki unsuru barındırmakta olduğu belirtilmiştir: Yenilik ve Ekonomik ve/veya Sosyal Değer (Aygören ve diğer., 2009: 8). Yenilik kavramı her ne kadar sıfırdan yaratılan özgün şeyleri çağırırsa da, yenilik daha çok hâlihazırda mevcut olan öğelerin ya da bilgi birikiminin farklı bir şekilde kombine edilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer önemli bir nokta da, yeniliklerin muhakkak ekonomik ve/veya sosyal bir değer yaratmasıdır. Aksi halde dünyanın en iyi ve en yeni fikri de olsa, ticari veya sosyal bir değer yaratmamış ise, bundan yenilik olarak söz etmemiz doğru olmayacaktır (Aygören ve diğer., 2009: 8).

## **2.2. Yenilikçiliğin Ülke ve Şirketlere Getirdiği Katkılar**

Araştırmalar; yenilikçiliğin gerek ülkelerin ve gerekse şirketlerin büyüme, kalkınma ve sürdürülebilir rekabetçi avantajlar elde etmelerinde önemli katkıları olduğunu göstermektedir. Hatta bazı çalışmalarda yenilikçilik, rekabetçiliğin en temel kaynağı olarak ifade edilmektedir. Bu konularla ilgili çalışmalara aşağıda değinilmiştir.

OECD Raporuna (2007) göre, ülkelerin yenilik yapabilme kapasitesi ve yeniliklerin pazara başarılı bir şekilde sunulabilmesi ülkelerin küresel rekabetçiliğini belirleyen en önemli unsurlardan biri olarak ifade edilmiştir. Elçi (2008:6) yenilikçiliğin, işletmeler için rekabetin, toplumlar ve ülkeler için kalkınma ve refahın anahtarı olarak kabul edildiğini ve yenilikçiliğin önemini kavrayan pek çok kuruluş ve ülkenin bugün diğerlerinin önüne önemli farkla geçmiş durumda olduklarını ifade etmiştir. Salaman ve Storey (2002: 17) yenilikçiliğin; işletmelerin rekabetçiliği, hayatta kalmaları ve ülkelerin ekonomik kalkınmaları açısından çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

Özgenç (2006) yenilikçiliğin, şirketler için hayatta kalabilme ve sağlıklı büyümenin temel şartı olduğunu söylemiştir. Scholl (2005), günümüzde artık yenilikçiliğin olmadığı yerde büyümeden ve rekabetçilikten söz edilemeyeceğini belirtmiştir. Ayrıca, yenilikçiliğin hayati ekonomik öneme sahip olduğunu ve acil olarak gerekliliğine dikkati çekmiştir. Porter (1990), yenilikçiliğin, rekabetçiliğe sevk eden ve rekabetçiliği sürekli kılan bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Mehta (2006), ürün, hizmet, süreç, strateji, iş modelleri konularında yapılacak yeniliklerin, işletmelerin sürekli büyümelerine, yeni yollardan farklı ve önemli değerler yaratmalarına katkıda bulunacağını ifade etmiştir. Aygören ve diğer. (2009:11), yenilikçiliğin işletmelere rekabet avantajını sağladığını ve bu yüzden şirketler için gerekli olduğundan bahsetmişlerdir. Yenilikçilik eğer süreçlerde yapılırsa, bu ürünün ya da hizmetin maliyetlerinin büyük oranda düşürülmesi anlamına gelmektedir. Ürünlerde yapılan yenilikler, firmalara yeni pazar fırsatları ve istihdam olanakları sunmaktadır.

### **2.3. Yenilikçilik Türleri**

Literatürde yenilikçiliğin farklı türlerinden bahsedilmiştir. Amar (2009), yenilikçiliğin üç farklı düzeyinden bahsetmiştir. Bunlar ise; ürün, süreç ve bunları doğuran teknolojilerdir. Güleş ve Bülbül (2004:129), yenilikçiliği farklı şekillerde sınıflandırmanın mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar literatürden yola çıkarak yaptıkları değerlendirmede, yenilik sınıflamalarının genelde; yeniliğin sonuçlarına, öncelikli odaklarına ve sistem açısından ele alınarak yapıldığını ifade etmişlerdir. Sistem açısından yenilikler; programlanmış ya da programlanmamış olarak iki grupta ele alınmaktadır. Öncelikli odaklarına göre yenilik; ürün, süreç örgütsel yapı ve insan yenilikleri olarak sınıflandırılmaktadır. Sonuçlarına ya da etkilerine göre yenilikler ise; kademeli, radikal uygulama ve teknik yenilikler olarak değerlendirilmektedir. Mehta (2006), yenilikçiliğin farklı alanlarda görülebileceğinden bahsetmiştir. Bunlar ise; strateji, süreç, ürün, hizmet ve iş modelleridir. Burgelman ve diğer. (1996:2), çeşitli yenilik türlerinin literatürde bahsedildiğini ve bunlardan en önemlilerinin kademeli, radikal ve mimari (architectural) yenilikler olduğunu ifade etmişlerdir. Kademeli yenilik, var olan ürün ya da hizmetlerin ya da üretim ya da dağıtım sistemlerinin adaptasyonu, onların daha düzenli hale getirilmesi ve geliştirilmesini içermektedir (Örneğin, mikroişlemcilerin bir sonraki nesillerinin ortaya çıkarılması). Radikal yenilik ise, tamamen yeni ürün hizmet, üretim ya da dağıtım sistemlerinin oluşturulmasıdır (örneğin, kablosuz iletişim). Mimari yenilik ise, daha çok ürünleri oluşturan parçaların yeniden oluşturulmasına işaret etmektedir (örneğin radyonun parçalarının daha minyatür hale dönüştürülmesi). Başka bir kaynakta yenilikçiliğin ürün, süreç, organizasyon, üretim yönetimi, ticari/pazarlama ve hizmet alanlarında olabildiği ifade edilmiştir (Akyos, sistem.ie.metu.edu.tr ).

### **2.4. Yenilikçilik Süreci**

Desouza ve diğer. (2009:10), başarılı bir yenilik programının temel belirleyicisinin, ortaya konmuş ve açıklanmış bir yenilik sürecinin varlığı olduğunu belirtmiştir. Yenilik konusunda örgüt içerisinde ortak bir dilin belirlenmesi ve ortaya çıkarılması, örgüt içerisinde bireylerin yenilik sürecine değer vermelerine ve dikkate almalarına yol açacaktır. Araştırmacılar, literatürden yola çıkarak en yaygın olarak ortaya atılan yenilik sürecinin döngüsel bir şekilde olduğunu ve aşama aşama şeklinde ifade edildiğini belirtmişlerdir.

Aygören ve diğer. (2009:8), yenilikçiliğin tanımından yola çıkarak, yenilikçiliğin yepyeni bir fikrin/bilginin ortaya çıkmasından, ticarileştirilmesine ve kullanıcılara sunulduktan sonra alınan geri bildirimlerin örgüt içinde ve dışındaki faaliyetlere yansıtılmasıyla devam eden sürekli ve dinamik bir döngüyü içerdiğini belirtmişlerdir. Desouza ve diğer. (2009:10) yenilik sürecinin aşamalarını; fikir oluşturma, en uygun fikirlerin seçilmesi ve desteklenmesi, tecrübe etme, ticarileştirme ve uygulama ve yayılma olarak belirlemişlerdir. Kaasa ve Vadi (2008),

yenilikçilik sürecinin iki temel aşamadan meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Birinci aşama, yenilikçilik faaliyetlerinin başlatılması ile alakalı iken, ikinci aşama daha çok uygulama ile ilgilidir. Birinci aşamada, fikir ve düşünceler üretilirken, ikinci aşamada, bu fikir ve düşüncelerin benimsenmesi ve faydalanılması söz konusudur.

### **2.5. Yenilikçiliğin Altında Yatan Bireysel, Örgütsel ve Çevresel Faktörler**

Yenilikçiliğe teşvik eden birçok örgüt içi ve örgüt dışı faktörler vardır. Wang ve Costello (2009: 67), daha önceki araştırmalardan yol çıkarak örgütsel yenilikçiliği etkileyen faktörleri üç grup altında topladığını söylemiştir: bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler (Örneğin, Damanpour ve Schneider, 2006).

Yenilikçiliğe etki eden bireysel faktörler çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir. Örneğin; Jassawalla ve Sashittal (2003) özellikle ürün bazında yenilik yapmak isteyen firmalarda bu sürece katılan kişilerin davranışsal özelliklerini şu şekilde açıklamışlardır: herkesin açıkça fikirlerini beyan edebilme, birbirlerine güven duyma, işbirliği yapma, farklılara açık olma, yapıcı çatışmaya girme, ortaklaşa sorumluluk ve belirsizliklere karşı daha fazla toleranslı olabilme kapasitesi. Bu özelliklerin oluşmaması durumunda ise, yenilikçiliğin başarısızlıkla sonuçlanabileceğini belirtmişlerdir. Stephenson (2006) birçok firmanın yenilikçi kapasitesini; özellikle çalışanların farklılıklarından yararlanarak, çalışanlar arasında etkin ve verimli iletişim sağlayarak, bilginin, yeni fikir ve düşüncelerin oluşturulduğu ve paylaşıldığı yeni bir disiplin oluşturarak artırdığından bahsetmiştir. Czinkota ve diğer. (1996:47) yenilikçiliğin, yüksek derecede yetenekli ve becerikli bireylere bağlı olduğunu tespitini yapmıştır.

Bireysel faktörler gibi, yenilikçiliğe etki eden örgütsel faktörlerde çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Boatwright ve diğer. (2006) yenilikçiliğin, radikal anlamda değişim ve yeni bir vizyon gerektirdiğini ve bu vizyonunda pazarlama, mühendislik ve endüstriyel tasarım özelliklerini entegre edebilecek yapıya sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Yenilikçilik ara sıra, şans eseri ortaya çıkabilmesine rağmen, yenilikçilik planlanabilir ve gerçekten disiplinli ve yoğun bir sürecin ürünü olmaktadır (Boatwright ve diğer., 2006). Jassawalla ve Sashittal (2003) güven ve şeffaflığın yenilikçi örgütlerin temel özelliklerinden bir tanesi olduğunu vurgulamıştır. Czinkota ve diğer. (1996:47) yenilikçiliğin ileri düzeyde araştırma ve geliştirme gerektirdiğinden bahsetmiştir. Ayrıca bunları gerçekleştirmek için sermaye ihtiyacına vurgu yapmıştır. Stephenson (2006), her organizasyonun yenilikçi olabilme yeteneğine sahip olduğunu belirtmiştir. Yenilikçiliğin; disiplin, diyalog ve farklılıkların kabul gördüğü kültürlerde daha iyi büyüyüp gelişeceğinden bahsetmiştir. Burgelman ve diğer. (1996) yeniliğin, teknoloji, üretim, pazarlama, dağıtım ve insan kaynakları gibi alanlarda birtakım kritik yeteneklere bağlı olduğunu vurgulamıştır. Şirketlerin yenilikçi olabilmeleri için her şeyden önce yeterli teknik altyapıya sahip olmaları ve yenilikçiliğin kurumsal kültürlerinde yerleşik olması gerekmektedir ([www.boschtr.com](http://www.boschtr.com)). Avrupa Birliği (EC) komisyonun hazırladığı bir rapor (1995), yenilikçi firmaların temel özelliklerinin

iki grup altında toplanabileceğini ifade etmiştir. Birinci grupta stratejik yetenek yer almaktadır. Stratejik yetenek, uzun dönemli bakış açısı, pazardaki gelişme ve değişimleri tahmin etme ve belirleme, teknolojik ve ekonomik anlamda bilgilerin toplanması, analizi, dağıtımı ve benimsenmesi konularında istek ve beceri gibi konuları kapsamaktadır. İkinci grupta ise, örgütsel beceriler yer almaktadır. Örgütsel beceriler ise; risk alabilme, örgüt içi farklı bölümler arasında ve örgüt dışında kamu kurumları, danışman firmalar, müşteriler ve tedarikçilerle işbirliği yapma, bütün firmanın değişim sürecine katılımının sağlanması ve insan kaynaklarına yatırım gibi konuları içermektedir.

Yenilikçilik konusunda etkili olan diğer bir faktörde, çevresel faktörlerdir. OECD'nin yenilikçilik ve büyüme konulu raporunda (2007), hükümetlerin çeşitli alanlarda oluşturacakları yeni düzenlemeler ve teşviklerin, ülkenin yenilikçi kapasitesinin artırılmasında önemli rol oynadığı belirtilmiştir. Özellikle işletmelerin genel çevresi, işletmelerin yenilikçilik çalışmalarının desteklenmesi, uluslararası ticaret, finansal pazarlar, eğitim, işgücü piyasası, uluslararası yatırım gibi birçok konuda yapılacak düzenlemeler yenilikçiliği teşvik etmektedir. Devletlerin bizzat kendilerinin yapacakları araştırma geliştirme çalışmaları, yenilikçiliğin gelişme ve büyümesine büyük katkı sağlayacaktır. Yenilikçilik konusunda Avrupa Birliği Raporunda (1995), yenilikçiliği teşvik eden çevresel unsurların şunlar olduğu tespit edilmiştir; işletmelerin içinde buldukları endüstri, ülke içinde ekonomik ve sosyal faaliyetlerin tümü, eğitim ve yasal sisteminin kalitesi, patentler konusunda yasalar, araştırma yapmak için altyapı ve yenilikçiliği destekleyecek hizmetler. Scholl (2005)' da üniversitelerle ortaklaşa çalışmanın; yenilikçiliğin teşvik edilmesinde, yenilikçi ürün ve süreçlerin yaratılmasında önemli rol oynadığını belirtmiştir.

Yenilik konusunda etkili olduğu düşünülen çevresel faktörlerden biri de 'kültürel çevredir'. Bu konu bir sonraki bölümde daha detaylı olarak ele alınacağı için burada kısa ve özet şekilde ifade edilmiştir. Westwood ve Low (2003:9), yaratıcılık ve yenilikçiliğin belli bir ortamda ortaya çıktığını ve bu ortamı oluşturan en önemli faktörlerden bir tanesinin kültür olduğunu belirtmişlerdir. Herbig ve Dunphy (1998) kültürel şartların; yeniliğin, ne şekilde, nasıl ve ne zaman benimseneceği konusunda belirleyici faktörlerden bir tanesi olduğunu belirtmiştir. Herbig ve Dunphy (1998) önceki çalışmalardan istifade ederek yüksek yenilikçilik kapasitesine sahip toplumların özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır: yüksek bireysellik, risk almada isteklilik, değişimi kabul etmeye hazır olma, uzun dönemli bakış açısı, düşük güç mesafesi, düşük belirsizlikten kaçınma, yeni bilgilere açık olma, bilime karşı pozitif bir tutum, yüksek eğitim seviyesi ve yeniliğe açık olma.

## **2.6. Türkiye'de Yenilikçilik Çalışmalarının Genel Değerlendirilmesi**

Elçi (2008:6), yenilikçilik kavramının, Türkiye'de gündemi 2000'lerin ortalarından itibaren meşgul etmeye başladığını belirtmiştir. Oysaki gelişmiş ülkeler, yenilikçilik konusunu 1900'lü yılların başından bu yana ele almakta ve incelemektedirler. Geçmiş elli yıldan beridir de konu üzerinde çok ciddi araştırmalar

ve çalışmalar yapılmaktadır. Aygören ve diğer. (2009:27)'da yenilikçilik konusunun özellikle 2000'li yılların başından beri, hem iş çevrelerinde hem de politik ve toplumsal ortamlarda ele alınıp tartışılmaya başlandığını belirtmişlerdir. Ancak, Türkiye'nin mevcut yenilik altyapısı ve süregelen yenilik faaliyetlerinin tarihi daha eskilere dayanmaktadır. Bilim ve teknoloji politikaları temelinde gelişen kurumsal yenilik sistemi 1960'lı yıllara, firma bazlı yenilik faaliyetlerinin tarihi ise çok daha eskilere uzanmaktadır. Aygören ve diğer. (2009:27), Türkiye'de yenilik faaliyetlerini farklı açılardan ele alıp değerlendirmiştir. Yapılan bu değerlendirmeler özet bir şekilde aşağıda sunulmuştur.

Türkiye'nin yenilik altyapısı diğer ülkelerle kıyaslandığında her ne kadar iyi durumda olsa da, performans açısından bakıldığında ise, çok iyi durumda değildir. Özellikle yenilik politikalarının diğer bir takım ekonomik, eğitim, mali, politik ve sosyal politikalar ile desteklenmediği için, yenilik konusunda gösterilen başarı yeterli düzeyde değildir. Yenilik potansiyelini ortaya çıkarmada destekleyici politikaların olmaması, Türkiye'nin bugün pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkenin gerisinde kalmış olmasının altında yatan temel faktördür.

Genel olarak uluslararası kuruluşların yaptığı değerlendirmelerde (AB, Dünya Bankası vb), Türkiye'nin yenilik potansiyeli (girdileri) anlamında olumlu bir gelişme gösterdiği ifade edilmiştir. Özellikle; bilim ve mühendislik fakülteleri mezunları, yüksekokul mezunları, geniş bant iletişim teknolojileri kullanımı, ömür boyu eğitim ve gençliğin eğitime katılımı, Türkiye işletmelerinin teknolojiyi öğrenme, edinme ve üretilen bilimsel yayın oranları ülkemiz için umut verici bir nitelik taşımaktadır. Ancak, risk sermayesi ve doğrudan yabancı yatırım kaynaklarının varlığı, ileri teknoloji ihracatının üretim sektöründeki toplam ihracata oranı, araştırmacı sayısının ve patent sayılarının toplam nüfusa oranı ve son olarak da özel sektörün araştırma ve geliştirmeye yaptığı yatırım miktarı alanlarında ülkemizin yenilikçilik karnesinin iyi olmadığı görülmektedir.

Avrupa Birliğince (AB) yayınlanan en son yenilik karnesinde (Innovation Scoreboard, 2007); AB'ye üye ve aday ülkeler ile Amerika, Kanada, Japonya, İsrail vb. gibi bilim, teknoloji ve yenilik alanında gelişmiş olan ülkelerin karşılaştırmalı yenilik performansları, yeniliğe etki eden faktörler (girdiler) ve yaratılan ölçülebilir değerler (çıktılar) gözetilerek karşılaştırılmıştır. Bu çalışmada Türkiye'nin performansı da değerlendirilmiştir. Tüm kriter ve mevcut verilere dayanılarak Türkiye, grup değerlendirmelerinin dışında kalarak yenilik performansı en düşük ülke olarak ortaya çıkmıştır. Ancak bilgi üretimi alanında yani Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar kriteri göz önüne alındığında Türkiye'nin birçok Avrupa Birliği üyesi ülkenin üzerinde bir gidişat sergilediğini ve bu yatırımların uzun dönemde Türkiye'nin performansını olumlu yönde etkileyeceği beklenmektedir. Ancak Ar-Ge'ye yapılan yatırımın üniversite-sanayi işbirliğinin güçlendirilmesi yönündeki çabalarla eşgüdümlü olarak sürdürülmesi gerekmektedir. Diğer yandan, Ar-Ge'ye yapılan yatırımların büyük oranda kamu sektöründen geliyor olması, özel sektörün



yenilikçilik yatırımların az olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda özel sektörün Ar-Ge yatırımları artırma yönünde çaba harcamaları gerekmektedir.

Türkiye İstatistik Kurumunun yenilik konusunda yaptıkları araştırmada Türkiye'deki yenilik faaliyetleri incelenmiştir. Araştırmada; Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların büyük bir bölümünün (%58.2) yenilik faaliyetlerini sürdürmekte olduğu belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen diğer önemli bir bulgu; sanayide faaliyet gösteren firmaların (%34.58), hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalara (%25.90) göre daha yenilikçi olduklarıdır. Araştırmada ayrıca, büyük firmaların KOBİ'lere nazaran daha fazla yenilikçi oldukları tespit edilmiştir. Araştırmada incelenen diğer bir konuda, yapılan yeniliklerin ne tür olduklarıdır. Araştırmanın sonuçlarına göre; yapılan yeniliklerin öncelikle organizasyon, pazarlama, ürün, süreç ve teknoloji alanlarında yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

### **3. Kültür ve İlişkili Konular**

Bu bölümde, kültür ve yenilikçilik arasındaki ilişkinin anlaşılmasında yardımcı olacağı düşünülen, kültür, kültürle ilişkili kavram ve konular çeşitli yönleriyle ele alınıp incelenecektir.

#### **3.1. Kültür Tanımı**

Kültür konusu farklı disiplinlerin konusu olarak çok uzun zamanlardan beri üzerinde çalışılmış ve hakkında yüzlerce tanım yapılmış bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanımdan söz etmek mümkün olmasa da, özellikle işletmecilik literatüründe birkaç tanım ön plana çıkmaktadır.

Kültür konusunda işletme literatüründe ismi en çok geçen kişilerden biri olan, Hofstede (1980:225) kültürü, 'bir grubu diğer bir gruptan ayıran ortaklaşa programlanmış zeka (akıl)' olarak tanımlamıştır. Yine bu konuda önemli kişilerden DiStefano ve Maznevski (2000) kültürü, 'bir toplumun ya da belirli bir grubun birbirleriyle etkileşimlerinin nasıl olacağı ve yaptıkları işlerde nasıl bir yaklaşım sergileyeceklerini belirleyen varsayımlar ve normlar' olarak tanımlamaktadır. Smith ve Bond (1998:39) kültürü, 'ortak anlamların organize bir sistemi' olarak açıklamışlardır. Koçel (2003:29) genel anlamda kültürü, 'öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı' olarak açıklamaya çalışmıştır. Trompenaars ve Hampden-Turner (1997) kültürü, 'bir toplumun zaman içerisinde yüz yüze geldikleri problemleri çözmek için geliştirdikleri bir dizi kurallar ve metotlar' olarak tanımlamıştır. Trompenaars ve Hampden-Turner, kültürü daha geniş kapsamlı olarak düşünölebileceğini belirtmiş ve konuya açıklık getirmek için kültürü, soğanın katmanlarına benzetmişlerdir. Dıştaki katman, gözlenebilir nitelikte olup, giyim, yerleşim ve dil gibi unsurları kapsamaktadır. Ortadaki katman, toplumların sahip oldukları norm ve değerlerden oluşmaktadır. Son katman ise, en önemli katman olup, diğer kültürlerle başarılı bir şekilde etkileşim halinde olabilmeye büyük rol oynamaktadır. Bu katmanda, toplumların yıllar içerisinde

*Salih YEŞİL*

oluşturdukları varsayımlar, kurallar ve metotlar vardır ve toplumlar bunlar sayesinde karşılaştıkları problemleri çözmeye çalışmaktadır.

Mutlu (1999), kültürün özelliklerini daha genel anlamda özetlemeye çalışmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir: 1. öğrenilir, 2. uyarlanabilir, 3. kuşaktan kuşağa aktarılabilir, 4. paylaşılabilir, 5. sınırlayıcıdır, 6. simgeleyicidir ve 7. birbirini bütünleyen çeşitli unsurlardan oluşur. Kültür öğrenilerek ve tecrübe edilerek kazanılır. Bunun yanında kültür üzerinde uyarlama yapmak insanın doğal kabiliyeti dâhilindedir. Kültür, nesilden nesile aktarılır ve toplumun bütün bireyleri tarafından paylaşılır. Kültür, ait olduğu toplumu bir takım ölçüler içerisinde sokarak sınırlar. Kültür bir olgunun başka bir olgu tarafından tanımlanması, simgelenmesi veya kullanılmasıyla alakalıdır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi, kültür konusu farklı yönleri ile karmaşık bir yapıya sahiptir. Farklı disiplinlerin kültürün farklı yönlerini ele alması ve açıklamaya çalışması, kültürün çok zengin bir konu olduğunu göstermektedir. Kültürün özellikle görünen ve görünmeyen yüzleri, kendini farklı boyutlarda göstermesi konuya çok geniş bir boyut kazandırmıştır. Bu çalışmada üzerinde durulan ve önem verilen, daha çok kültürün değerler bakımından özellikleri ve bunlar ile yenilikçilik arasındaki ilişkidir. Aşağıda açıklanacağı gibi, kültür farklı boyutlarda ele alınmaktadır (ulus, şirket ve profesyonel). Bu açıdan bakıldığında, bu çalışmada daha çok ulusal kültür ve onun değerler bakımından özellikleri dikkate alınmaktadır.

### **3.2. Ulus, Şirket ve Profesyonel Kültür Boyutları**

Trompenaars ve Hampden-Turner (1997: 7), kültürün kendini ulus, örgüt ve profesyonel gibi farklı düzeylerde gösterebileceğinden bahsetmiştir. En üst düzeyde ulus (Fransız) ya da bölgesel (batı Avrupa ya da Asya) toplum kültüründen bahsedilebilmektedir. Çalışmanın daha çok üzerinde durduğu ve dikkate aldığı boyut, ulus boyutudur. Tabii diğer boyutlarında yenilikçilik ile ilişkisi mevcut olup, yenilikçilik üzerinde etkileri vardır. Diğer boyutlar ve yenilikçilik üzerindeki etkisi ayrı bir çalışma konusu olabileceğinde, bu çalışmada üzerinde durulmamıştır.

Diğer taraftan, şirket ya da örgüt kültürü ise, belli bir örgüt ya da organizasyonun belirli davranış, ifade ve uygulama şekilleri olarak ifade edilmektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997:7). Mendenhall ve diğer. (1995:78)' a göre örgütler liderlik, iş tasarımı ve ödüllendirme aracılığı ile kendi kültürünü oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile bu özellikler örgütlere kültürel bir kimlik kazandırmaktadır. Örgüt içerisindeki insanlar da kendilerine has özellikte ve paylaşılan bir takım değerlere sahiptirler.

Son olarak profesyonel kültür ise, örgüt içerisinde belirli bir bölümde kendini gösterebilmektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997). Örneğin pazarlama veya finans bölümlerindeki kişilerin kendi bölümleriyle ilgili kendilerine has bir çeşit etik ve davranışsal kalıpları paylaştıkları gerçeğinden yola çıkılarak profesyonel kültürden bahsedilmektedir. Mendenhall ve diğer. (1995:78) bireylerin muhasebecilik, yöneticilik gibi mesleksi bağlamda belli gruplar içerisinde olmaları

onlara belirli bir kültürel kimlik kazandırmakta olduğunu belirtmiştir. Profesyonel grup içerisinde olan bireylere ait belirli davranış kalıpları, tutumlar ve paylaşılan değerler söz konusudur ve bunlar o gruba ait bir profesyonel kültürün yansımaları olmaktadır. Trompenaars ve Hampden-Turner (1997), yukarıda açıklanan farklı kültür boyutlarının içerisinde de birçok farklı alt kültür gruplarının olduğunu ve göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtmiştir.

### **3.3. Kültürü Oluşturan Temel Faktörler**

Tayeb (1992), kültür konusunun tartışılan yer ve duruma göre farklı anlam ifade edeceğini belirtmekte ve kültürün iki genel anlamından bahsetmektedir. Birinci anlamı, daha çok sosyoloji ve antropolojinin de üzerinde durduğu gibi, kültürün 'insanların ortaklaşa sahip olduğu değer ve tutumlar' olarak görülmesidir. İkinci anlamı ise, akademik hayatın dışında günlük hayatımızda, kültürün çoğu zaman 'sanat ve sanatsal faaliyetler (resim ve müzik gibi konular)' olarak değerlendirilmesidir. Parker (1998:165), olaya daha farklı bir şekilde bakıp, kültürü oluşturan unsurları farklı bir şekilde kavramsallaştırmıştır. Parker (1998:165) kültürü, okyanusta bir buzdağına benzetmekte ve nasıl ki buz dağının bir kısmı suyun yüzeyinde ve diğer kısmı suyun altında bulunmakta ise, kültürün de buzdağı gibi iki boyutundan bahsedilebileceğini belirtmiştir. Buzdağının suyun üzerinde görünen kısmı varsa, kültürün de davranış, normlar, adetler, dil ve sembolleri vardır ve bunlar kültürün görünen kısımlarıdır. Kültür hakkında gördüğümüz ya da bildiğimiz şeyler kültürün daha çok görünen yüzündedir. Aynı kültürün insanları, aynı işaretlerden, kelimelerden, işittiklerinden ya da gördüklerinden aynı manaları çıkarmaktadırlar. Bunun niçin böyle olduğunun sorusunun cevabı ise kültürün görünmeyen gizli yüzünde yatmaktadır. Kültürün görünmeyen kısmı, buz dağının su altında olan büyük kısmına benzemektedir. Kültüründe asıl kökleri; değerler, inançlar ve varsayımlardır. Bu değerler, inançlar ve varsayımlar ise; davranışları, normları ve sembolleri açıklamaktadır. Yani insanlar sahip oldukları görünmeyen kültürel değerler ve varsayımlar sonucunda davranış sergilemekte ve normlara sahip olmaktadır.

Kültür, her ne kadar yukarıda açıklanan unsurları içerse de, bunlara ilave olarak daha çeşitli unsurları da bünyesinde barındıran bir kavramdır. Farklı kaynaklarda kültürü oluşturan unsurlar çok daha geniş olarak şu şekilde belirlenmiştir; dil, din, değerler, gelenekler, maddi kültür, estetik, sosyal kurumlar, eğitim ve gelişmişlik düzeyi (Czinkota ve diğer., 1996; Hodgetts ve Luthans, 1997; Mendenhall ve diğer., 1995).

Kültürün görünmeyen kısmını oluşturan değerler ve inançlar insanların davranış ve tutumlarını etkilemekte ve bu konu üzerinde araştırmalarda daha fazla durulmaktadır. Kültür konusunda yapılan çalışmalar, daha çok değerler açısından kültürü ele alıp incelemekte ve ülkeleri değerler açısından karşılaştırmaktadırlar. Aşağıda kültürün değerler bakımından ele alıp inceleyen ve ülkeleri bu açılarından karşılaştıran çalışmalara yer verilmiştir.

### **3.4. Kültürün Değerler Bağlamında Farklı Boyutları**

Kültür konusunda yapılan araştırmalar, (Hofstede, 1980; House ve diğer., 2004; Schwartz, 1994; Smith ve diğer., 1996; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997) ülke kültürlerini değerler boyutunda araştırmakta ve kültürler arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır.

Çalışmada kültürel özellikler ve yenilikçilik arasındaki ilişki temel anlamda ele alınmaktadır. Kültür, farklı unsurları ve bakış açılarını yansıtan çok geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma açısından üzerinde durulan kültürel özellikler daha çok kültürün 'değerler' bağlamında özellikleridir. Özellikle, kültür konusunda yapılan çalışmalarda, kültür değerler bağlamında incelenmektedir. Çalışmada kültürel özellikler olarak değerlerin dikkate alınması buradan gelmektedir.

Burada konumuza ışık tutması açısından kültür konusunda yapılan araştırmalardan Hofstede (1980), Trompenaars ve Hampden-Turner (1997) ve House ve diğer. (2004)'in çalışmalarına özet olarak yer verilecektir.

#### **3.4.1. Hofstede' nin Kültür Boyutu**

Hofstede (1980)'in araştırmasının amacı, kültürlerarası yönetim açısından faydalı olacak kültürel değerlere ulaşmaktır. Araştırma kültürler arasındaki farklılıkları dört boyut bağlamında ortaya koymuştur. Bu boyutlar; Bireysellik-Toplumculuk, Belirsizlikten Kaçınma, Güç Mesafesi, Erillik-Dişillik. Hofstede'in çalışmalarının işletme ve yönetim literatürlerinde sıklıkla kullanılması çalışmanın güvenilirliğini ispat etmekte olup bu çalışmada da kullanılmamıza ön ayak olmuştur.

Çalışmada Türkiye'nin kültürel özellikleri Hofstede'in dört farklı boyutu çerçevesinde ele alınmış ve yenilikçilikle ilişkisi açıklanmıştır. Dört boyutun temel özellikleri ileride detaylı olarak açıklanacağından burada yer verilmemiştir.

#### **3.4.2. Trompenaars' in Kültür Boyutu**

Trompenaars (1994), birçok ülkeden yaklaşık 15000 yöneticiye anket aracılığı ile ulaşmış ve yaklaşık 23 ülkeden 500'e yakın cevaptan yola çıkarak beş farklı kültürel boyuta ulaşmıştır. Bu boyutlar şunlardır: Evrensellik (Universalism)-Durumsal Olma (Particularism), Bireysellik- Toplumculuk (Individualism-Collectivism), Nötr (Neutral)- Duygusal (Affective), Özel (Specific) -Yaygın (Diffuse), Başarı (Achievement) -Övgü (Ascription), Zamana Karşı Tutumlar (Attitude to time) ve Doğaya Karşı Tutumlar (Attitude to environment).

#### **3.4.3. GLOBE Kültürel Boyutu**

House ve diğer. (2004), toplam 62 ülkeden veri toplayıp analiz etmişler ve sonuçları karşılaştırmışlardır. Çalışmalarında dokuz kültürel boyut tespit etmişlerdir. Elde edilen kültürel boyutlar şunlardır: Güç Mesafesi (Power Distance), Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance), İnsancıl Odaklılık (Humane Orientation), Kurumsal Toplumculuk (Institutional Collectivism), Grup içi Toplumculuk (In-Group Collectivism), Kendine Güven (Assertiveness), Cinsel Eşitlik (Gender Egalitarianism), Gelecek Odaklılık (Future Orientation) ve Performans Odaklılık (Performance Orientation).

#### **4. Türkiye'nin Kültürel Özellikleri ve Yenilikçilik Potansiyeli İlişkisi**

Bu bölümde; ilk olarak çalışmanın temel amacı olan kültür ve yenilikçilik ilişkisi genel anlamda ele alınıp açıklanacaktır. Daha sonra, kültürel boyutlar ve yenilikçilik ilişkisine kısa bir şekilde değinildikten sonra, Türkiye'nin kültürel özellikleri ile yenilikçilik arasındaki ilişki detaylı bir şekilde değerlendirilecektir.

##### **4.1. Kültür ve Yenilikçilik İlişkisi**

Yenilikçilik ekonomik gelişme açısından çok önemli bir güç olarak birçok çalışmada dile getirilmiştir (Kaasa ve Vadi, 2008). Yenilikçiliği teşvik eden ya da engelleyen unsurlar hakkında bilgi sahibi olmak da önem kazanmaktadır. Özellikle yenilikçilik beceri ve potansiyelini artıran faktörlerin belirlenmesi ve bu bağlamda çalışmalar yapılması, yenilikçiliği teşvik edip artıracaktır. Diğer taraftan, yenilikçiliğe engel teşkil eden faktörlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması yine yenilikçiğin artırılmasında büyük katkı sağlayacaktır.

Kaasa ve Vadi (2008) kültürün, çeşitli açılardan yenilik faaliyetleri için temel oluşturacağı gibi aynı zamanda yenilikçiliğe engel teşkil edebilecek olan faktörlerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Kültür, insanların davranışlarını belli bir yönde birleştirdiği gibi aynı zamanda insanlar arasında bir takım engellerde oluşturabilmektedir. İnsanların inanç, değer ve davranışları yeni fikir ve düşüncelerin geliştirilmesi ve uygulanması süreçlerine ya katkı sağlamaktadır ya da engellemektedir. Kültür, bireylerin girişimciliklerini, toplu hareketlerini, yeniliklere olan bakış açılarını, risk ve fırsatlara yönelik olarak davranış ve tutumlarını ve anlamalarını etkilemelerinden dolayı yenilikçilik üzerinde büyük etkiye sahiptir (Kaasa ve Vadi, 2008). Bu yüzden, kültür ve yenilik konusu birbiri ile alakalı iki önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Westwood ve Low (2003:9), yenilikçilik kapasitesinin ekonomistler tarafından her ne kadar çeşitli ekonomik faktörlere bağlansa da, yenilikçiliğin aynı zamanda kültürel değerlerle de ilişkili olduğunu ifade eden araştırmacılar olduğunu ifade etmiştir (Örnegin, Shane, 1992, 1993). Bu araştırmacılar, kültürel değerlerin ya ülkelerin yenilikçilik faaliyetlerini kolaylaştırdığını ya da engel olduğunu ifade etmektedirler. Westwood ve Low (2003: 9), yaratıcılık ve yenilikçiliğin belli bir ortamda ortaya çıktığını ve bu ortamı oluşturan en önemli faktörlerden bir tanesinin kültür olduğunu belirtmişlerdir. Bunların yanında yenilikçiliğin eğitim, altyapı ve teknolojik gelişme gibi birçok faktöründe etkisi altında olduğunu ifade etmişlerdir.

Kaasa ve Vadi (2008), kültürün yenilikçilik üzerinde etkisinin iki türlü olabildiğini ifade etmiştir. Belli bir durum karşısında, kültürlerin bir kısmı tamamen geleneklere bağlı kalarak geçmiş tecrübelerini kullanırken, bazıları ise tamamen yeni yaklaşım ve düşünceler ortaya koymaktadır. Yani bir tarafta geleneklere bağlılık söz konusu iken, diğer tarafta yeni şeyler denemek, aramak ve bulmak vardır. Başka bir şekilde ifade ile yeni fikir, düşünce ve tecrübelerle açık olmak kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Tabi bunların yanında diğer bir takım

kültürel inanç ve değerler de, yeni fikir, düşünce ya da yaklaşımların kabul edilip edilmeyeceği üzerinde etkili olabilmektedir.

Herbig ve Dunphy (1998), kültürel şartların, yeniliğin ne şekilde, nasıl ve ne zaman benimseneceği konularında belirleyici unsurlardan bir tanesi olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar, yeniliğin toplum tarafından kabul edilmesi için onun toplumda kültürel bağlamda değer verilen, kabul edilen ve değerleri ile bağdaşan niteliklere sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Eğer kültür yenilikçiliği destekleyici özelliklere (değerlere) sahipse, yenilikçiliğin kabul edilmesi ve uygulanması da o derece daha kolay olacaktır. Herbig ve Dunphy (1998), önceki çalışmalardan yola çıkarak yüksek yenilikçilik kapasitesine sahip toplumların özelliklerinin şunlar olduğunu belirtmişlerdir; yüksek bireysellik, risk almada isteklilik, değişimi kabul etmeye hazır olma, uzun dönemli bakış açısı, düşük güç mesafesi, düşük belirsizlikten kaçınma, yeni bilgilere açık olma, bilime karşı pozitif bir tutum, yüksek eğitim seviyesi ve yeniliğe açık olma. Jones ve Herbert (2000), çalışmalarında kültürel boyutlar açısından hangi özelliklerin yenilikçilik açısından potansiyel taşıdığını ortaya koymuşlardır. Bunlar; yüksek bireysellik, düşük güç mesafesi, zayıf belirsizlikten kaçınma, yüksek ve orta düzeyde erilliktir.

Westwood ve Low (2003:17) yenilikçilik üzerinde pozitif etkisi olan kültürel özelliklerin araştırmayı yapan araştırmacıların kendi kültürlerinin (Amerika) özellikleri olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmalar her ne kadar yenilikçilik kültürü bakımından gelişmiş olan Amerika'dan bahsetse de, diğer taraftan, dünyanın farklı kültürlerinin yenilikçi potansiyellerinin ve geçmişte ortaya koydukları yenilikçilik uygulamalarının göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Özellikle, Mısırlıların, Maya'ların, Arapların, Çinlilerin, İspanyol ve Portekizlilerin geçmişteki olağanüstü yenilikçi bilimsel buluş, yaklaşım ve metotları bu anlamda verilebilecek en güzel örneklerdir. Westwood ve Low (2003: 253), yaptıkları çalışmada kültürün yaratıcılık ve yenilikçilik sürecinin algılanması ve yorumlanması üzerinde etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Yalnız bu etkinin tam olarak nasıl ve ne şekilde olduğuna karar vermenin bir anlamda zor olduğunu ve bunun sebebinin de konunun karmaşıklığı ve yeterli deliller olmaması olarak göstermişlerdir. Araştırmacıların, yaratıcılık ve yenilikçiliğin ortaya çıkmasında farklı süreçler, mekanizmalar ve yapıların aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır.

Westwood ve Low (2003:253), kültürlerin kendi ortam ve sistemleri içerisinde yaratıcı ve yenilikçidirler. Kültürler; şartlar yaratıcı ve yenilikçi çözümler gerektirdiği müddetçe yaratıcı ve yenilikçi olmaktadır. Sadece tek bir kültürün yenilikçi olduğunu ya da bir kültürün diğerlerine göre daha yenilikçi fikirlere sahip olduğunu söylemek yanlış olacaktır (Westwood ve Low, 2003: 253). Shane ve diğer. (1995) yenilikçilik bağlamında etkili ve önemli olan davranış ve normların, kültürden kültüre farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Bu yüzden, farklı kültürlerde faaliyet gösteren firmalar, yenilikçilik açısından faaliyette bulunduğu kültürün belirlediği norm ve davranışları bilmek ve onlara göre hareket etmek durumundadır.

Firmaların yenilikçilik açısından, farklı kültürel ortamlarda kendi kültürel normları ile hareket etmesi, beklenmedik sonuçlar doğurabilmektedir.

#### **4.2. Kültürel Boyutlar ve Yenilikçilik İlişkisi**

Hofstede (www.itecad.org) teknolojinin, insanın üstün zekâsının bir ürünü olduğunu ifade etmiştir. Böyle olduğu içinde teknolojinin kültürel bir olay ve insan kültürünün bir ürünü olduğunu belirtmiştir. Hofstede teknolojik yeniliklerin kültürlere göre farklı şekilde benimsendiğini ve ülkeler içerisinde uzun yıllardan beri var olan davranış ve etkileşimlerin, o ülkelerde yeniliklerin nasıl kullanıldığı, değiştirildiği, bozulduğu, karşı çıktığı ya da dikkate alındığı konularında etkisi olduğunu belirtmiştir. Hofstede ayrıca yeniliklerin uygulanması için aracı sosyal sistemlere ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir.

Shane ve diğer. (1995), kültürel değerler ve tercihler ile yenilikçiliği destekleyen stratejiler arasında bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Shane ve diğer. (1995) yeni fikirlere karşı çıkma bağlamında dünyada örgütlerin benzer özellikler taşıdığını belirtmiştir. Burada önemli olan nokta, bu yeni fikirlere karşı çıkanların üstesinden gelebilmektir. Yeni fikirlere karşı var olan direnişler ve karşıt fikirlerin üstesinden gelmede kullanılacak stratejiler her ortam ve örgüte göre farklı olmaktadır. Araştırmacılar, yenilikçilik faaliyetlerini destekleyen stratejilerin kültürden kültüre farklılık gösterebileceğini belirtmiştir. Farklı kültürlerde bireyler, yenilikçilik faaliyetlerini destekleme konusunda farklı beklenti ve ihtiyaçları olabilmektedir. Bu beklenti ve ihtiyaçların karşılanması yenilikçilik faaliyetlerinin önünü açacaktır. Literatürde özellikle Amerika'da yapılan çalışmalar ve onların yenilikçilik konularındaki bir takım tavsiyeleri, farklı kültürel ortamlarda geçerli olmamaktadır (Shane ve diğer., 1995). Yenilikçilik konusunda içinde bulunan kültürel ortam, bağlı kültürel değerler ve bunlara paralel olarak tercih edilen yolların keşfedilmesi ve uygulanması büyük önem taşımaktadır.

Kaasa ve Vadi (2008), kültür ve Avrupa bölgesinde patent yoğunluğu arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Patent yoğunluğu yenilikçiliğin ilk aşaması olan yenilik başlatma faaliyetlerinin temel göstergelerinden bir tanesi olarak düşünülmektedir. Çalışma sonucunda kültürel boyutlar ve patent yoğunluğu arasında dikkate alınacak düzeyde ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Fakat kültürün, patent yoğunluğu belirlemede tek bir faktör olarak da görmemek gerektiği ifade edilmiştir.

Aşağıda kültürel boyutlar açısından Türkiye'nin durumu ve yenilik ile olan ilişkileri ele alınmıştır.

#### **4.3. Kültürel Boyutlar Açısından Türkiye'nin Durumu ve Yenilikçilik İlişkisi**

Bu bölümde; Türkiye'nin kültürel özellikleri, Hofstede'in araştırması sonucunda ortaya çıkan kültürel boyutlar çerçevesinde ele alınıp yenilikçilikle olan ilişkisi ortaya konulmaktadır. Kültürel boyutlar bakımından Türkiye'nin durumunu

*Salih YEŞİL*

ortaya koymadan önce, her bir boyut hakkında kısaca bilgi verilecektir. Sonrasında ise Türkiye'nin ilgili boyut açısından özellikleri ile yenilikçilik arasındaki ilişki kurulmaya çalışılacaktır.

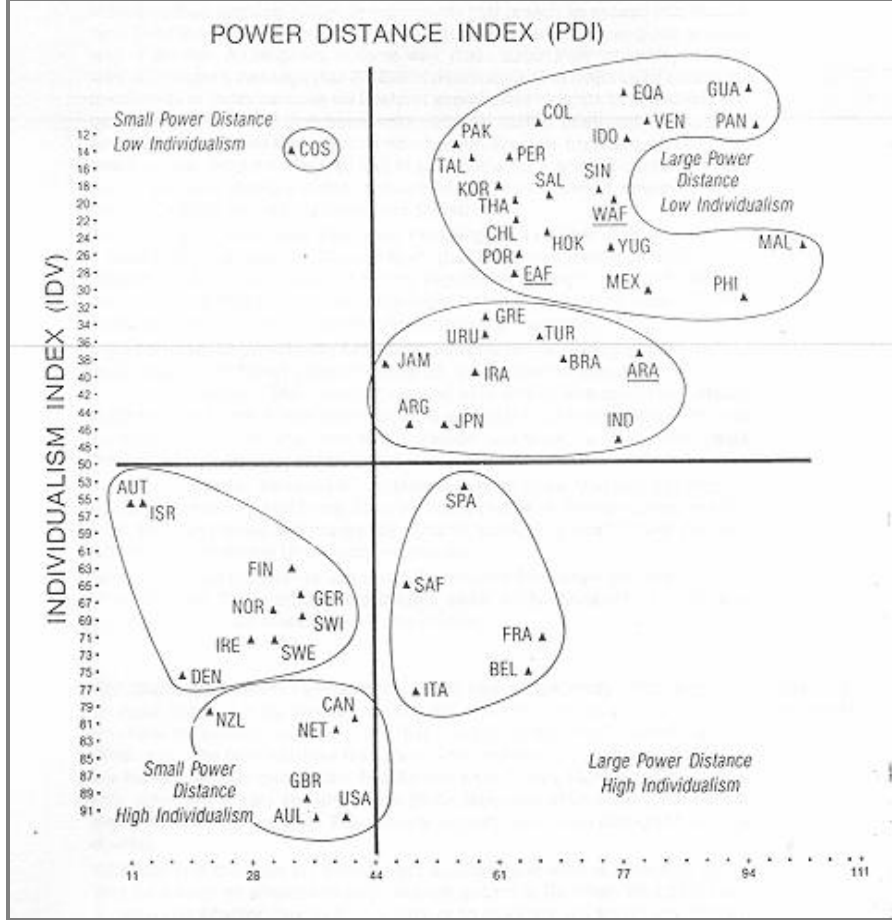
#### *4.3.1. Yenilikçilik ve Bireysellik-Toplumcululuk İlişkisi*

Bireysellik-Toplumculuk, bireyin diğerleri ile olan ilişkisi ile alakalı bir boyuttur. Yüksek bireysellik daha çok bağımsız olarak hareket etmeyi öngörürken, yüksek toplumculuk bireyselliğin tersine daha çok birlikte hareket etmeyi ve çalışmayı tercih etmektedir. Aile yaşamında, bireysellik daha çekirdek aileyi temsil ederken, toplumculuk yakın aile bireyleriyle oluşturulmuş daha geniş aile tiplerini tercih etmektedir. İş yaşamında ise, bireysel kültürler ait bireyler, bağımsız hareket ve çalışan olarak kendini gösterirken, toplumcu kültürlerden bireyler ortaklaşa ve işbirliği halinde birlikte çalışmayı daha çok istemektedirler. Bireysel toplumlar daha çok bireysel haklar ve başarı üzerinde durmakta ve daha çok bireylerin öncelikle kendi ihtiyaçlarını karşılamalarını beklemektedir. Bu bağlamda rekabet gayet doğaldır. Bireysel eğilimlerin daha çok ön plana çıktığı toplumlardan biri olan Amerika'da, bireylerin kendi hak ve özgürlükleri uğruna birbirlerine ve yetkililere karşı sık sık dava açmaları buna güzel bir örnek teşkil eder. Bireysel toplumlarda, insanların çalıştıkları şirketlerle duygusal bağları çok sınırlıdır. Çalıştıkları işyerlerine karşı yöneticiler, kendi çıkarlarına uyduğu müddetçe bağılıdır aksi takdirde, bağı değillerdir. Bireysel toplumlarda kararlar bireyler tarafından alınırken, toplumcu kültürlerde grup ön plana çıkmaktadır. Toplumcu kültürlerde, belli bir grubun üyesi olanlar ve olmayanlar arasında "biz" ve "onlar" şeklinde ayrımcılık söz konusu olabilmektedir.

Hofstede'in çalışması sonucunda ortaya çıkan rakamlardan oluşan Tablo 1'e bakıldığında Türkiye'nin ortalamanın (50) altında bir skor (36) elde ederek bireysellik anlamında düşük bir görüntü çizdiği, yani daha toplumcu bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.



**Tablo 1:** Hofstede'in (1980) Araştırma Sonuçlarına Göre Güç Mesafesi ve Bireysellik Açısından Ülke Skorları



Çalışmalar yaratıcılık ve yenilik potansiyelin bireysel kültürlerde, toplumcu kültürlerle göre daha fazla bir potansiyel gösterdiğini ortaya koymaktadır. Jones ve Herbert (2000), bireyselle ilgili olan özgürlük, kendine güven, bağımsızlık, bireysel girişimcilik ve otonomi gibi değerlerin, yaratıcılık ve yenilikçilik için önemli faktörler olduğunu ifade etmişlerdir. Buradan yola çıkarak, bireysel toplumlarda, yaratıcılık ve yenilikçiliğin potansiyel olarak daha fazla olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Hofstede (1980) yenilikçilik potansiyeli bakımından daha bireysel toplumların (örneğin, Amerika, İngiltere ve İsveç gibi) avantajlarının daha fazla olduğunu belirtmiştir. Herbig ve Dunphy (1998) bireysel toplumlarda örgüte olan bağlılığın daha az olduğunu, bu yüzden örgüt içi bilgi alışverişi ve iletişimin daha fazla olacağını ve bunlarında yenilikçilik için gerekli şartlardan biri olduğunu belirtmişlerdir. Kaasa ve Vadi (2008), bireysel toplumların, toplumcu kültürlerle göre

daha fazla özgür olduklarını ve bu yüzden de çalışanların yeni şeyleri deneme anlamında daha fazla fırsatları olduğunu belirtmiştir. Kaasa ve Vadi (2008), kültür ile Avrupa bölgesinde yapılan patentlerin yoğunluğu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Patent yoğunluğu, yenilikçiliğin ilk aşaması olan yenilik başlatma faaliyetlerinin temel göstergelerinden bir tanesi olarak düşünülmektedir. Çalışma sonucunda kültürel boyutlar ve patent yoğunluğu arasında dikkate alınacak düzeyde ilişki bulunmuştur. Ama kültürel boyutların tek başına patent yoğunluğunu belirlemede yeterli olmadığını not etmişlerdir. Patent yoğunluğu açısından başarılı olmak için ortalamanın altında bir toplumculuğa sahip olmak gerekmektedir. Burada bahsedilen toplumculuk, arkadaş veya örgüt bağlantılı olmaktan ziyade daha çok aile bağlantılı toplumculuktur. Shane (1992), patente sahip icatlar ile bireysellik arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Shane ve diğer. (1995) yaptıkları çalışmada, kültürlerin toplumcu özellikleri arttıkça, bireyler, yenilik yaratıcılarının örgüt içerisinde diğer bölümlerdeki çalışanların desteğini almasını beklemektedir. Hofstede (www.itecad.org) bireysel toplumlarda yeni icatlar için daha fazla patent üretileceğini ve yine bu ülkelerde tüketicilerin yeni teknolojiler ve sonuçları konularında bağımsız bilgi talebinde bulduklarını ifade etmiştir. Hofstede (www.itecad.org) yine bu toplumlarda yeni ürün ve markaların denenmesinin daha kolay olarak gerçekleştiğini belirtmiştir.

Yukarıdaki çalışmalar, bireysel kültürlerin, toplumcu kültürler göre yenilik potansiyeli bakımından daha üstün olduklarını ortaya koymaktadır. Tabii bu durum toplumcu özellikler gösteren kültürlerde yenilikçilik faaliyetlerinin olmadığı anlamına gelmemelidir. Bireysel ve toplumcu kültürlerin kendine münhasır özellikleri, durum ve şartları yenilikçiliği teşvik etmekte ve oluşumuna katkı sağlamaktadır. Hofstede (www.itecad.org), daha toplumcu ülkelerde yenilikçiliğin örgüt içerisinde birden fazla bireyin katılımıyla gerçekleşeceğini oysaki bireysel ülkelerde yenilikçiliğin bireysel olarak gerçekleştiğini ifade etmiştir. Bu durum, özellikle toplumcu eğilimler gösteren Türkiye’de, yenilikçiliğin birden fazla bireyin katılımıyla grup içerisinde gerçekleştirilebileceğini ve bunun teşvik edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan toplumcu kültürlerde grup içi etkileşim, işbirliği, güven, koordinasyon ve bilgi paylaşımının daha fazla olacağını beklemekte yanlış olmayacaktır. Artan işbirliği, güven, koordinasyon ve bilgi paylaşımının yaratıcılık ve yenilikçiliği ateşleme potansiyeli yüksek olabilecektir. Böylesi bir durum toplumsal özelliklerin ağır bastığı Türkiye ve benzeri ülkelerde üzerinde durulması ve çalışılması gereken bir durumdur. Toplumcu kültürel özellikler eğer yaratıcılığın ve yenilikçiliğin gelişimine katkı sağlayacak şekilde kurgulanır ve yönlendirilirse, yenilikçilik açısından güzel sonuçlar elde edilebileceğine inanılmaktadır.

#### *4.3.2. Yenilikçilik ve Güç Mesafesi İlişkisi*

Güç mesafesi, bir toplum tarafından eşit olarak dağıtılmamış olan gücün ne derece kabul edilip edilmediğini yansıtmaktadır. Belli toplumlarda insanlar arasındaki eşitsizlik gayet doğal karşılanmakta ve bu toplumlar güç mesafesi

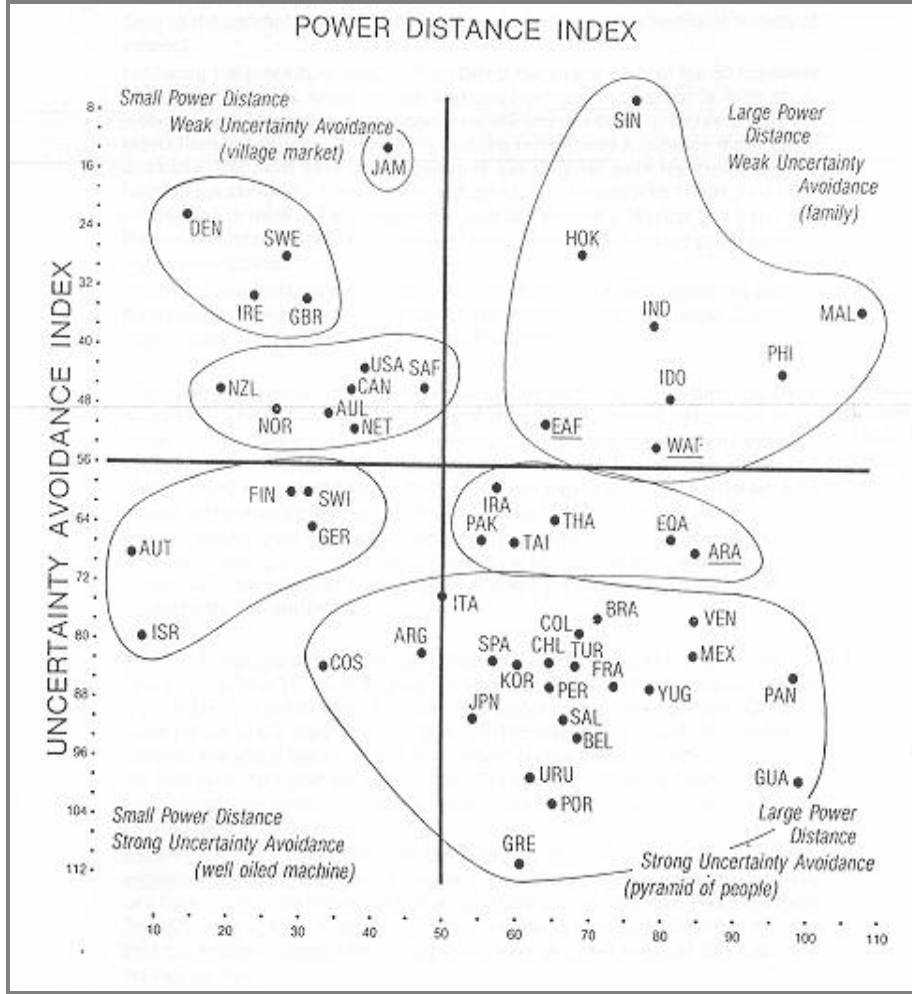
bakımından daha yüksek olarak kabul edilmektedir. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda ise, insanlar arasındaki statü farklılıkları bireylerin toplumda oynadıkları rollerle alakalıdır. Yüksek güç mesafeli toplumlarda, insanın yaşamında pozisyonu, önceden belirlenmiş olan belli bir aile hiyerarşisi içerisinde belirlenmiştir. Bu toplumlarda, iş ortamında kimin ne yapacağı, kimin yöneteceği ve kimin çalışan olduğu açık bir şekilde ortaya konmuştur. Diğer taraftan, düşük güç mesafeli toplumlarda ise, sosyal anlamdaki eşitsizlik daha minimize edilmiştir. Bu toplumlarda insanlar, bireyler arasında eşitliğin olduğunu kabul ederler ve ayrıca hiyerarşinin kolaylaştırıcı nitelik taşıdığına inanmaktadırlar. Güç mesafesinin az olduğu toplumlarda bireyler uyumdan ziyade bağımsızlığı tercih etmektedirler. Hiyerarşik yapılar daha çok kolaylaştırıcı role sahip yapılar olarak görülür. Yöneticiler kendilerini pratik ve sistematik olarak görürler ve kendilerinin de desteğe muhtaç olduklarını açıkça belirtirler. Karar vermeden önce astları ile istişare ederler. Astlar yakın denetimden hoşlanmazlar ve daha çok katılımcı üstleri tercih ederler ve üstleriyle zıt düşmekten korkmaz ve kaçınmazlar. Çalışanlar birbirleriyle işbirliği yapmaya hazırdır ve birbirlerine olan bağlılıklarına vurgu yaparlar. İskandinav ülkelerinde, bilinçli olarak toplumdaki eşitsizliğe karşı mücadele verilmektedir. Yüksek güç mesafeli toplumlarda bunların zıttı olan şartlar söz konusudur. Çalışanlar işlerini yöneticilerin istedikleri gibi yaparlar. Yöneticiler kendilerini tek karar verici olarak görürler. Ödüle, uzmanlığa ve yasal yetkiye dayalı güçten ziyade, zorlayıcı güç daha ön plandadır.

Tablo 2'de Hofstede'in araştırma sonuçları görülmektedir. Tabloda, Türkiye'nin güç mesafesi bakımından ortalamasının (50) üzerinde bir skor (70)' e yakın bir skor elde ettiği görülmektedir. Bu sonuç, Türkiye'nin yüksek güç mesafesine sahip olduğuna işaret etmektedir.

Araştırmalar yenilikçilik potansiyelinin, güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda yüksek olanlara göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, Türkiye'nin yenilikçilik açısından potansiyelinin düşük olduğu söylenebilir. Örneğin; Hofstede (1980) yenilikçilik potansiyeli bakımından daha düşük güç mesafesine sahip ülkelerin, diğer yüksek güç mesafeli ülkelere göre daha avantajlı olduklarını belirtmiştir (örneğin, Amerika, İngiltere ve İsveç gibi ülkeler). Benzer olarak, Jones ve Herbert (2000)'da güç mesafesi bakımından düşük olan ülkelerin, yenilikçilik açısından daha avantajlı olduklarını belirtmiştir. Bunun altında yatan temel faktör ise, toplumların kültürel özellikleridir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireyler daha özgür ve esnek olabilmektedirler. Kaasa ve Vadi (2008), yenilikçiliğin bilginin yayılmasına bağlı olduğunu ifade etmiş ve özellikle güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde iletişimin daha açık ve yaygın olduğunu belirtmişlerdir. İletişimin açık oluşu farklı fikir ve düşüncelerin yaygın bir şekilde dolaşımını mümkün kılmakta, yaratıcılık ve yenilikçiliğe potansiyel ortam hazırlamaktadır. Kaasa ve Vadi (2008), düşük güç mesafeli kültürlerde, farklı hiyerarşik düzeyler arasında güvenin daha fazla olduğu ve bunun sonucu olarak çalışanların statükoya karşı çıkmalarının daha kolay olduğunu belirtmiştir. Kaasa ve

Vadi (2008) patent yoğunluğu ile kültür arasındaki ilişkiyi incelemiş ve patent yoğunluğu açısından başarılı olmak için ortalamanın altında bir güç mesafesine sahip olunması gerektiğini bulmuştur. Ortaya çıkan durum da yaratıcılığı kolaylaştırmaktadır. Bütün bunlar göz önüne alındığında özellikle güç mesafesi bakımından yüksek bir görüntü çizen Türkiye'nin, yenilikçilik potansiyeli açısından durumunun çok parlak olmadığı ifade edilebilir.

**Tablo 2:** Hofstede'in (1980) Araştırma Sonuçlarına Göre Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Açısından Ülke Skorları



Olayın diğer bir yüzü de neden yüksek güç mesafeli toplumlarda yenilikçilik potansiyelinin az oluşudur. Bu konudaki çalışmalar, özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda görülen merkezîyetçilik, hiyerarşi, bürokrasi, kural ve

prosedürler, yazılı iletişim ve bu konulardaki katı yapıların yenilikçiliğin önündeki temel engeller olarak göstermektedir. Jones ve Herbert (2000) güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, hiyerarşi, merkezîyetçilik, kural ve prosedürler, iletişim ve fikirlerin rahatça hareketine engel olmakta olduğunu ve bununda yaratıcılık ve yenilikçilik potansiyelini azaltmakta olduğunu belirtmişlerdir. Herbig ve Dunphy (1998) bürokrasinin, yaratıcı faaliyetleri azalttığını ifade etmiştir. Kaasa ve Vadi (2008) güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, hiyerarşik sınırlar ve bürokrasinin iletişim ve bilgi paylaşımını engelleyebildiğini ve bu da yenilikçilik açısından pek uygun bir ortam oluşturmadığını belirtmişlerdir. Williams ve McQuire (2005), güç mesafesi ile bir ülkedeki ekonomik yaratıcılık arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Shane (1992), patente sahip icatlar ile güç mesafesi arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan Türkiye'nin, güç mesafesi bakımından yüksek bir özellik göstermesi onun yenilik potansiyeli açısından düşük olanlara göre durumunun çok iyi olmadığını göstermektedir. Tabi bu durum Türkiye'de yenilikçilik faaliyetlerinin olmadığı anlamına gelmemelidir. Sadece potansiyel bakımından düşük güç mesafeli toplumlar yenilik açısından daha avantajlı durumdadır. Güç mesafesi bakımından yüksek olan kültürlerde yenilikçilik faaliyetleri daha farklı durum ve şartlarda gelişmektedir. Örneğin, Shane ve diğer. (1995), çalışmalarında, güç mesafesi bakımından yüksek olan toplumlarda yenilik yaratıcılarının, yenilik fikirlerine karşı olan fikir ve kişilerin üstesinden gelmek için yetkili kişilerin desteğine başvurmakta olduklarını ve bu sayede yeniliklerin gerçekleştiğini bulmuşlardır. Hofstede ([www.itercad.org](http://www.itercad.org)) güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, yenilik yaratıcıları üstlerinden daha fazla destek alma ihtiyacında olduklarını belirtmiştir. Fakat yenilik yaratıcılarının, arkadaşlarının onayını almaya çalışması yeniliklerin çok radikal olmaktan ziyade daha çok küçük çapta ve iyileştirme şeklinde oluşmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan, Türkiye'nin güç mesafesi bakımından özelliklerinin, yenilikçiliği teşvik ve uygun ortam sağlama bakımından çok fazla etkisinin olmadığını göstermekte olsa da Türkiye'de kendi kültürel özellikleri çerçevesinde belli bir yenilikçilik performansı göstermektedir. Yukarıda yapılan çalışmalar daha çok batıda gerçekleştirildiği için, yenilikçilik faaliyetleri bu batı kültürlerinin özelliklerini ile ilişkilendirilmektedir. Oysaki her kültür mutlak surette kendi kültürel ortamının özellikleri ve şartları çerçevesinde kendi yenilikçilik potansiyelini yaratmaktadır. Batı kültürlerinin özelliklerinin yenilikçilikle ilişkilendirilmesi ve o kültürlerin özelliklerinin yenilikçiliği teşvik ettiğinin ortaya çıkarılmasının altında yatan en önemli etken bu çalışmaların o toplumlarda gerçekleştiriliyor olmasından kaynaklanmaktadır.

#### *4.3.3. Yenilikçilik ve Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişki*

Belirsizlikten Kaçınma insanların yaşamlarında kesinliği, belirliliği tercih edip etmediklerini ölçmeye çalışır. Belirsizlikten kaçınma alanında yüksek olan toplumlar

daha çok resmi kural ve kesin doğruları tercih ederler. Çalışanlar; iş güvenliği, kariyer fırsatları, sağlık sigortası ve emeklilik getirileri konularına çok önem verir. Açık ve net kurallar beklenir ve istenir. Yöneticiler açık ve net talimatlar ortaya koyar ve çalışanlar bunu izler. Çalışanların inisiyatifleri ve girişimcilikleri sıkı bir denetim altındadır. Uzman yöneticiler daha çok tercih edilir. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınma açısından düşük olan toplumlar ise, daha çok esnek kurallardan ve nispi gerçeklerden hoşlanırlar. Belirsizlikten kaçınma açısından düşük olan toplumlarda daha az kaygı ve iş stresi oluşmakta, risk almada daha fazla eğilim gösterilmekte ve değişime karşı daha az duygusal tepki vardır. Bir başka açıdan bakıldığında ise, bu toplumlarda üst düzey işlerdeki yöneticilerin yaşları orta yaş civarındadır. Patronlara olan bağlılığa çok değer verilir. Yönetim kariyerleri, uzmanlık gerektiren kariyerlere tercih edilir. Bu toplumlarda genel yöneticiler tercih edilir. Şirketlerde bölümler arası çatışma doğal kabul edilir ve uzlaşma rutin çözüm yoludur. Yöneticiler resmi kuralları bozabilir, hiyerarşiyi baypas edebilir. Yabancıların yönetici olarak çalıştırılmasında ve kabulünde hiç bir sakınca yoktur. Bu kültürler daha girişimci, yaratıcı ve yenilikçidirler. Bu kültürden bireyler, daha az kurallarla yaşamayı tercih ederken, belirsizlikten kaçınan toplumlar ise daha net ve açık kuralları tercih ederler.

Hofstede'in çalışması sonucunda ortaya çıkan diğer bir boyutta belirsizlikten kaçınmadır. Bu boyutla ilgili ortaya çıkan sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir. Bu Tablo'ya göre, Türkiye belirsizlikten kaçınma bakımından ortalamanın (56) üzerinde bir skor (80-85 arası) elde etmiştir. Bu sonuç, Türkiye'nin güçlü bir belirsizlikten kaçınma sergilediğini göstermektedir.

Yapılan araştırmalar belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu toplumların yenilikçilik açısından daha büyük bir potansiyel taşıdıklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Türkiye'nin güçlü bir belirsizlikten kaçınma göstermesi, onun yenilikçilik potansiyelinin zayıflığına işaret etmektedir. Jones ve Herbert (2000), belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumların yenilikçiliğe daha yatkın olduklarını belirtmiştir. Shane (1993), ulusal bağlamda yenilikçilik oranının düşük belirsizlikten kaçınma ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Yenilikçilik bir anlamda değişim ve belirsizlikle alakalı bir olgudur, bu yüzden belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu toplumlarda yenilikçiliğe karşı çıkma daha fazla olmaktadır (Kaasa ve Vadi, 2008; Shane, 1993). Ayrıca belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu yerlerde kural ve prosedürlerin yoğunluğu dikkat çekmekte ve bunlarda bir anlamda yenilik ve yaratıcılığın önünü kapamaktadır. Böyle kültürlerde yeni ve yaratıcı fikir, düşünce ve ürünlere ihtiyaç azalmaktadır. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde yeni ve yaratıcı fikir ve düşüncelere talep daha fazla olmaktadır. Kaasa ve Vadi (2008), yaptıkları çalışmada, patent yoğunluğu açısından bir bölgenin başarılı olması için ortalamanın altında bir belirsizlikten kaçınmaya sahip olması gerektiğini bulmuşlardır. Diğer bir deyişle, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda patent yoğunluğu artmaktadır. Hofstede ([www.itercad.org](http://www.itercad.org)) belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu toplumlarda bireylerin, zayıf olan toplumlara

kıyasla teknolojiden daha fazla fayda sağlama beklentisi içerisinde olduklarını belirtmiştir. Aynı zamanda belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu toplumlarda yenilikçilik yaratıcıları bu toplumlarda var olan kural ve yapılar tarafından engellenmektedir. Bu toplumlarda insanlar yeniliği kabul ettikten sonra yeniliği daha ciddiye almakta ve onu bir standart olarak kabul etmektedirler. Yine bu toplumlarda tüketiciler, yeni ürünleri satın almada daha yavaş ve az isteklidirler.

Yukarıda çalışmalar, belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu bir toplum olan Türkiye'nin yenilik potansiyeli bakımından düşük bir performans sergileyeceğini göstermektedir. Fakat bu durum, özellikle belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, yenilikçilik faaliyetlerinin olmayacağı anlamına gelmemektedir. Shane ve diğer. (1995), belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yenilikçilik faaliyetlerin gerçekleşmesinin yenilik faaliyetlerine katılan bireylerin var olan kural, prosedür, ve normları ihlal etmeleri sonucu ortaya çıkmakta olduğunu belirtmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda da yenilikçiliğin gerçekleşebileceği fakat bunun belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplulardan daha farklı durum ve şekillerde oluşacağı söylenebilir. Ayrıca, Türkiye gibi toplumlarda, özellikle kültürel değerlerin uzun zamanda değişeceği göz önüne alınırsa, kural ve prosedürlerin bir şekilde aşılması, kural ve prosedürleri aşabilecek kişilikteki bireylere destek olunması ve teşvik edilmesi, daha esnek yapıların oluşturulmaya çalışılması yenilikçilik potansiyelini artırabilecektir.

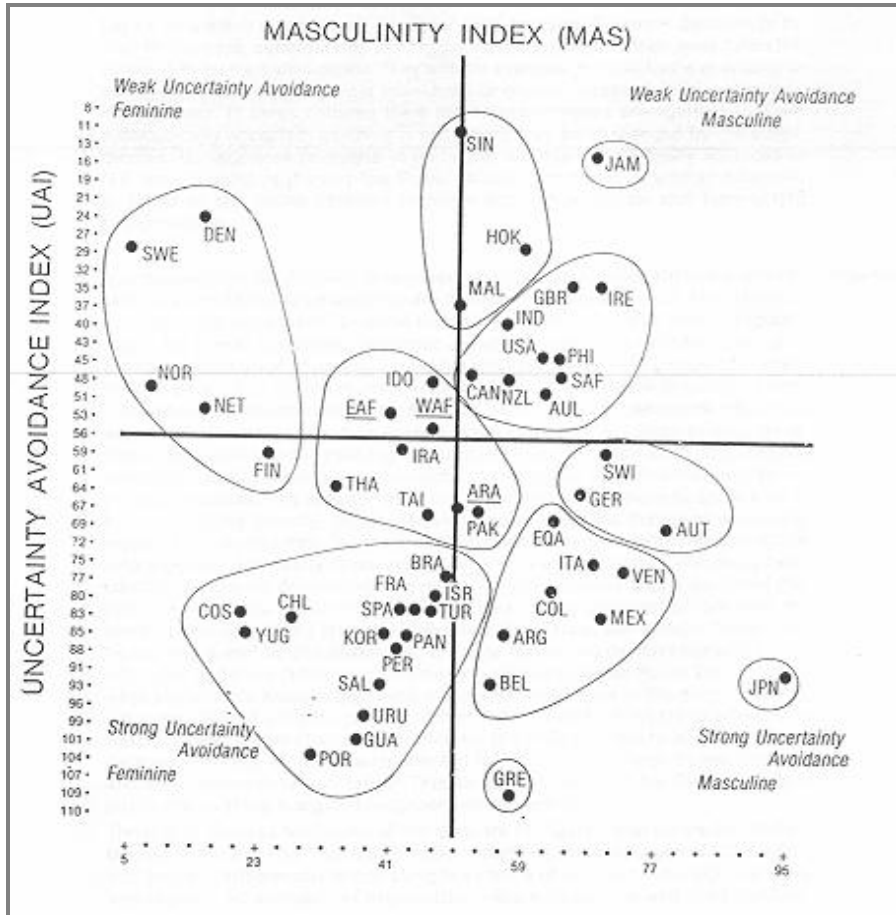
#### *4.3.4. Yenilikçilik ve Erillik-Dişillik İlişkisi*

Kültürün Erillik-Dişillik boyutu, diğerlerine kıyasla en az anlaşılan boyut olarak ifade edilmektedir. Nedeni ise bu boyutun daha çok cinsiyetle bağlantılı rollerle karıştırılmış olmasından kaynaklandığıdır. Hofstede (1980) erillik ve dişillik cinsiyetle bağlantılı rollerle alakalı olmadığını belirtmiştir. Erillik ve dişillik boyutu, daha çok insanların eşyayı mı yoksa bireyleri mi tercih ettikleri konusu ile ilgilenmektedir. Eril toplumlarda en çok önem verilen ve elde edilmek için en çok çaba harcanan para ve eşya iken, dişil toplumlarda aynı durum kendini yaşam kalitesi, ilişkiler ve insanlara karşı iyi davranma olarak göstermektedir. Eril toplumlarda, cinsiyete bağlı olarak roller açık bir şekilde ortaya konmuştur. Bireyler değil de grup tarafından alınan kararlara daha çok saygı duyulmakta ve erkeklerin daha iddialı ve rekabetçi olmaları beklenmektedir. Tanınma ve zenginlik gibi değerler toplumun elde etmek istediği özelliklerdir. İş ilişkileri ve normal ilişkiler açısından bakıldığında, eril kültürlerde iş ilişkilerine daha çok önem verilmektedirler. Dişil toplumlarda ise, aynı işi erkek ve bayanında yapabileceğine inanılmakta olup, cinsiyetler arasında eril toplumdaki gibi çok net bir ayrım söz konusu değildir. Dişil toplumlarda başarıyı belirleyen temel faktör güç ve sahip olunan maddi şeyler yerine, daha çok insan ilişkileridir. Dişil toplumun üyeleri rekabet yerine birlikte çalışmayı ve yardımlaşmayı tercih ve tavsiye etmektedir. Yine dişil toplumlarda bireysel anlamda çok zeki, başarılı veya kahramanlara karşı

kuşku ile bakılmaktadır. Sokaktaki herkes kahraman olarak nitelendirilmektedir. Dışarıdan gelenlere ya da kahraman karşıtlarına sempati ile yaklaşılmaktadır

Kültürün son boyutu olarak Hofstede'in çalışmasında yer alan Erillik-Dişillik bakımından ülke skorları Tablo 3'de gösterilmiştir. Tablo'ya göre, Türkiye'nin erillik-dişillik bakımından elde ettiği rakamın, ortalamanın (50) altında bir rakam olduğu (44) ve bunun sonucu olarak daha çok dişil bir özellik gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 3:** Hofstede'nin (1980) Araştırma Sonuçlarına Göre Belirsizlikten Kaçınma ve Erillik Açısından Ülke Skorları



Jones ve Herbert (2000), çalışmalarında yüksek ve orta düzeyde erilliğin yenilik potansiyeli açısından pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Türkiye'nin bu bağlamda daha çok dişil özellik göstermesi, yenilik potansiyeli açısından daha elverişsiz bir durumda olduğunu göstermektedir. Nakata ve Sivakumar (1996), dişil toplumların özellikleri olan; sıcak bir ortam, çatışma azlığı,



güven ve duygusal desteğin, çalışanların yeni fikirler konusunda oluşabilecek belirsizliklerin üstesinden gelebilmede yardımcı olacağını ifade etmişlerdir (Kaasa ve Vadi, 2008). Kaasa ve Vadi (2008), bu düşünceden yola çıkarak, erillik ile yenilik arasında negatif bir ilişki olabileceğini test etmişlerdir. Çalışma sonucunda, ortalamanın altında bir erilliğin patent yoğunluğu ile olan ilişkisi tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları da yine Türkiye açısından pek umut verici nitelik taşımamaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçta, Türkiye'nin dişillik özelliklerinin yenilik potansiyeli bakımından çok büyük bir etkisinin olmayacağını göstermektedir. Tabi görülen durum Türkiye'de yenilik çalışmalarının olmadığını göstermemektedir. Türkiye, kendi durum ve şartları çerçevesinde yaratıcı ve yenilikçi potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışmalı ve geliştirmelidir. Özellikle insan ilişkilerinin iyi olması ve sıcak iş ortamları bireyler arasında işbirliği, güven, bilgi paylaşımı ve koordinasyonu artıracaktır. İşbirliği ve bilgi paylaşımının yaratıcılık ve yenilikçiliğe teşvik edecek şekilde yönlendirilmesi yenilikçilik potansiyelini artıracığı düşünülmektedir.

##### **5. Sonuç ve Değerlendirme**

Yenilikçilik konusu son zamanlarda gündemden düşmeyen, birçok araştırmaya konu olan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta olup çalışmanın da temel direklerinden birini oluşturmaktadır. Çalışmada, Türkiye'nin ulusal kültürel özellikleri ile yenilikçilik arasındaki ilişki ele alınmış ve incelenmiştir. Çalışmanın temel varsayımı, kültürün yenilikçilik faaliyetlerini etkilediğidir. Yapılan çalışmalar kültürün yenilikçilik potansiyeli üzerinde büyük etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Türkiye'nin kültürel özellikleri Hofstede'in kültürel boyutları açısından incelenmiş ve yenilik ile ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır.

Araştırmalar yeniliğe teşvik eden ve yenilik kapasitesini artıran kültürel özelliklerin şunlar olduğunu tespit etmiştir; yüksek bireysellik, düşük güç mesafesi, düşük belirsizlikten kaçınma ve erilliktir. Türkiye'nin belirtilen kültürel boyutlar açısından profiline baktığımızda farklı bir profil sergilediği görülmektedir; toplumcu, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve dişilliktir. Bu bağlamda ortaya çıkan temel sonuç, Türkiye'nin ulusal kültürel özelliklerinin yenilik potansiyeli açısından teşvik edici ve destekleyici bir nitelik göstermediğidir. Tabi bu durum Türkiye'de yenilik faaliyetleri yok ya da olmayacak anlamına gelmemelidir. Yapılan çalışmalarda Türkiye'de çeşitli türlerde yenilikçilik faaliyetlerinin varlığını ortaya koymaktadır (Örneğin; Aygören ve diğer., 2009). Her ne kadar çalışmalar Türkiye'nin kültürel özellikleri bakımından yenilikçiliği teşvik edici unsurlara sahip olmadığını gösterse de, Türkiye'de kendi özellikleri, durum ve şartları çerçevesinde kendi yenilikçilik faaliyetlerini destekleyip oluşturacaktır. Asıl önemli olan, gerekli olan durum ve şartların sağlanmasıdır. Burada ele alınan araştırmaların çoğunun batı kültürlerinde yapılmış olup, çalışmalar sonucunda belirlenen yenilikçilik faaliyetlerini destekleyen kültürel özelliklerin daha çok batı kültürlerini yansıtmakta olduğu unutulmamalıdır. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'nin kültürel özellikleri çalışmaların yapıldığı birçok ülkeden farklıdır. Böylesi bir durumda burada ele alınan çalışmaların sonuçlarına biraz temkinli yaklaşmayı gerektirmektedir. Bunu

destekleyen bir açıklama Shane ve diğer. (1995) tarafından yapılmıştır. Onlara göre, literatürde özellikle Amerika'da yapılan çalışmalar ve onların yenilikçilik konularındaki bir takım tavsiyelerinin farklı kültürel ortamlarda geçerli olamayabileceği ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, yenilikçilik konusunda içinde bulunulan kültürel ortam, bağlı kültürel değerler ve bunlara paralel olarak tercih edilen yolların keşfedilmesi ve uygulanmasının büyük önem taşımakta olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, yenilikçilik faaliyetlerini destekleyen stratejilerin, kültürden kültüre farklılık gösterebileceğini belirtmişlerdir. Farklı kültürlerdeki bireyler, yenilikçilik konusunda farklı beklenti ve ihtiyaçları olabilmektedir. Bu beklenti ve ihtiyaçların karşılanması yenilikçilik faaliyetlerinin de önünü açabilecektir (Shane ve diğer., 1995). Bu açıardan bakıldığında Türkiye'nin kendi kültürel özellikleri çerçevesinde yenilikçilik yolları, yetenekleri ve potansiyelleri keşfedilmeli ve desteklenmelidir. Unutulmamalı ki her kültürel ortam kendi durum ve şartları çerçevesinde belli bir yenilikçilik potansiyeline sahiptir. Önemli olan bu potansiyelin keşfedilmesi ve en iyi şekilde kullanılabilmesidir. Ayrıca yenilikçilik konusunda gerek bireysel gerekse örgütsel bağlamda beklenti ve ihtiyaçlar mutlaka tespit edilmeli ve karşılanmalıdır. Yine, bu bağlamda özellikle çok kültürlülüğün kaçınılmaz olduğu günümüz iş dünyasında, özellikle yenilik potansiyeli bakımından daha elverişli konumda olan ülkelerden birey ve şirketlerle işbirliği ve koordinasyon, yenilikçilik potansiyelini artırmada yardımcı olabilecektir. Ayrıca bu kültürlerden birey ve işletmelerle işbirliği bir anlamda yenilikçiliği öğrenme ve uygulama bağlamında tecrübe kazanmada yardımcı olabilecektir.

Diğer bir önemli nokta da, kültürel özellikler dışında yenilikçiliği etkileyen başka birçok faktörün olmasıdır. Kaasa ve Vadi (2008)'de kültürün patent yoğunluğu üzerinde etkisi olan bir faktör olduğu ama yeterli olmadığını belirtmiştir. Bu ilişkiye etki eden diğer faktörlerinde olduğu ve bunlarında incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu faktörlerden bazıları şunlardır; eğitim seviyesi, şirket kültürü, bilime verilen önem, teknoloji altyapısı, Ar-Ge yatırımlarının derecesi, yenilikçilik konusunda devlet ve şirket politikaları ve bireysel faktörlerdir. Yenilikçilik aslında bu faktörlerin uyumlu bir kombinasyonu sonucu birlikte hareketle ortaya çıkmaktadır. Sadece kültürel bağlamda özelliklerin yenilikçiliği destekleyici olmasını yeterli bir koşul olarak görmek bizi yanılgıya düşürebilir. Bunun tam tersini düşünmekte, var olan bir gerçeği inkâr etmek demek olacaktır. Belirli kültürel özellikler diğer özelliklere göre yenilikçilik potansiyeli üzerinde daha fazla etkili olabilir. Bunların belirlenmesi ve kullanılması gerekmektedir. Her kültür yenilikçiliğe teşvik eden kültürel özelliklerini keşfetmeli ve onları kullanmalıdır. Yine her kültür yenilikçiliğe engel olan faktörleri belirleyip bunların üstesinden gelecek yollar keşfetmeli ve uygulamaya koymalıdır.

Aygören ve diğer. (2008), Türkiye'nin yenilikçilik performansını değerlendirmiş ve Türkiye'nin yenilik altyapısının diğer ülkelerle kıyaslandığında iyi durumda olsa da, performans açısından bakıldığında ise, çok iyi durumda olmadığını belirtmişlerdir. Özellikle yenilik politikalarının diğer bir takım ekonomik, eğitim,

*Türkiye'nin Ulusal Kültürel Özellikleri ve Yenilikçilik Potansiyeli  
Arasındaki İlişki Açısından Bir Değerlendirme*

mali, politik ve sosyal politikalar ile desteklenmediği için, yenilik konusunda gösterilen başarının yeterli düzeyde olmadığını belirtmiştir. Araştırmacılar, yenilik potansiyelini ortaya çıkarmada destekleyici politikaların olmamasını, Türkiye'nin bugün pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkenin gerisinde kalmış olmasının altında yatan temel faktör olarak belirtmişlerdir. Türkiye yenilikçilik konusunda ciddi destekleyici adımlar atmalıdır. Örneğin, Özellikle Ar-Ge'ye yapılan yatırımın üniversite-sanayi işbirliğinin güçlendirilmesi yönündeki çabalarla eşgüdümlü olarak sürdürülmesi çok önemlidir. Diğer taraftan, özel sektörün yenilikçilik yatırımlarına daha fazla önem ve değer vermeleri gerekmektedir. Bu ve bunun gibi adımların atılması, Türkiye'nin küresel rekabetçiliği noktasında atılmış en büyük yatırım olacaktır.

Yenilikçilik, ülkelerin gelişmesi ve refahı noktasında büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda Türkiye'nin gerek bireysel ve gerekse örgütsel bağlamda potansiyelinin keşfedilmesi, yenilik yollarının açılması ve bu konuda her türlü desteğin yapılması gelecek için büyük bir yatırım olacaktır. Özellikle hızlı büyüme ve gelişim göstermek isteyen Türkiye'nin bu konuda ciddi araştırma, analiz, değerlendirme ve yatırıma ihtiyacı vardır. Bunlar gerçekleştirildiği takdirde, yenilikçilik konusunda ciddi adımlar atılacağı ve meyvesinin çok kısa zamanda görüleceği kaçınılmaz olacaktır.

### Kaynakça

- Akyos, M. (2008). *Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi*, [http://sistem.ie.metu.edu.tr/know\\_info1.htm](http://sistem.ie.metu.edu.tr/know_info1.htm) (Erişim Tarihi: 25.02.2008)
- Amar, B. (2009). "Where innovation creates value". *McKinsey Quarterly*, Issue 2
- Aygören, H. , Şenyürek, D., Ercil, A.,ve Kara, S. (2009). *İnovasyon Yönetimi*, İSO Yayın No: 2009/3 ISBN: 978-9944-60-413-0, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul
- Burgelman, R.A., & Maidique, M. A., Wheelwright, S. C. (1996). "Strategic management of Technology and Innovation". Times Mirror Higher education Group Inc. U. S. A.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (1996). *International Business*. The Dryden Press, Harcourt Brace Collee Publishers London.
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). "Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers." *British Journal of Management*, 17 (3), (215–36).
- Desouza, K.C., Dombrowski, C., Awazu, Y., Baloh, P., Papagari S., Jha, S., & Ki, J. Y. (2009). "Crafting organizational innovation processes", *Innovation, management, policy & practice*, 11 (1), 6-33.
- DiStefano, J. J. & Maznevski , M. L., (2000). "Global Leaders Are Team Players: Developing Global Leaders Through Membership On Global Teams". *Human Resource Management*, 39 (2 & 3), 195–208
- Elçi, Ş., (2008). "İnovasyon: Neden ve Nasıl", *Strateji Bülteni*, Sayı:7. <http://www.sgb.gov.tr/ar-e/Sreli%20Yaynlar/Strateji%20B%C3%BClteni/6Strateji%20B%C3%BClteni%20Ocak-Mart%202008.pdf>, (Erişim Tarihi: 21.05.2009).
- Güleş, H.K. ve H. Bülbül (2004). *Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Herbig, P. & Dunphy, S. (1998). "Culture and Innovation", *Cross Cultural Management* 5 (4), 13–21.
- Hodgetts, RM & Luthans, F. (1997). *International Management*. New York: The McGraw-Hill
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage
- Hofstede, G. *Innovation in organizations – The influence of national culture*. <http://www.itercad.org/Innovation%20and%20culture.pdf> (Erişim Tarihi: 12.05.2009)
- Jones, G.K. & Herbert, J. (2000). "National Culture and Innovation: Implications for Locating Global R&D Operations", *Management International Review*. 40(1), 11-39.
- Kaasa, A., & Vadi, M. (2008). *How Does Culture Contribute To Innovation? Evidence From European Countries*, University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration.

<http://www.mtk.ut.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=423461/febawb63.df>

(Erişim Tarihi: 19.01.2009)

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Bası, İstanbul: Beta.

Mehta, M. (2006). "Growth by design: How good design drives company growth", *Ivey Business Journal*

Mendenhall, M., Punnett, B. J., & Ricks, D. (1995). *Global Management*. Blackwell Pub, Oxford, UK.

Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Çağaloğlu-İstanbul

OECD Raporu (2007). "Innovation And Growth Rationale For An Innovation Strategy" <http://www.oecd.org/dataoecd/44/50/40908171.pdf> (Erişim Tarihi: 05.03.2009).

Özgenç, A. (2006). Capital Degisi, [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=3789](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3789) (04.03.2009).

Parker, B. (1998). *Globalization and Business Practice*. Sage Pub. London

Porter, M. (1990). The competitive Advantage of Nations. *HBR*, March-April

Scholl, H. (2005). "Innovation as drivers of growth". CBI Conference Synopsis Sharing Knowledge with the Business and Academic Communities, *Carnegie Bosch Institute for Applied Studies in International Management*.

Salaman, G., & Storey, J. (2002). "Manager's Theories about the process of innovation". *Journal of Management Studies*, 39 (2), 147-165.

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.

Schwartz, S.H. (1994). "Cultural dimensions of values: towards an understanding of national differences". In U. Kim, H.C. Trandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, and G. Yoon. (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theoretical and Methodological issues*, 85-119. Thousand Oaks, CA: Sage.

Shane, S. (1992). "Why do some societies invent more than others?" *Journal of Business Venturing*, 7, 29-46.

Shane, S. (1993). Cultural Influences on National Rates of Innovation. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 59-73.

Shane, S., Venkataraman, S., & MacMillan, I. (1995). "Cultural differences in innovation championing strategies", *Journal of Management*

Smith P.B., & Bond, M.H. (1998). *Social psychology across the cultures*. Prentice Hall Europe. Great Britain

Smith, P.B., & Dugan, S., and Trompenaars, F. (1996). "National culture and the values of organisational employees: A dimensional analysis across 43 nations". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27 (2), 231-264.

Tang, J. (2006). Competition and innovation behaviour, *Research Policy*, 35 (1), 68-82.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture*. Nicholas Brealey Publishing, London

Salih YEŞİL

Wang, Y., & Costello, P. (2009). An Investigation into innovations in SMEs: Evidence from the West Midlands, UK, *Journal of Entrepreneurship*, 18 (1), 65-93.

Westwood R., & Low, D. R. (2003). "The Multicultural Muse: Culture, Creativity and Innovation, International", *Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), 235–259.

Williams, L. K., & McGuire, S. J. J. (2005). "Effects of National Culture on Economic Creativity and Innovation Implementation". *The Institutions of Market Exchange*. Conference Proceedings. Barcelona. International Society for the New Institutional Economics.