

SOCIAL AND HUMAN SCIENTIFIC

Kayış, E. & Gülcan, M. G. (2020). "Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tipleri İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", R&S - Research Studies Anatolia Journal, Vol:3 Issue:1 ; pp: 95-106

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Yenilikçilik, Yenilikçilik Kültürü

Keywords: Organizational Culture, Innovation, Innovation Culture

Makale Türü Derleme

CAMERON-QUINN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ İLE YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Investigation of the Relationship Between Cameron-Quinn Organization Cultural Types and Innovation

Esra KAYIŞ¹

Murat Gürkan GÜLCAN²

Geliş Tarihi / Arrived Date
18.01.2020

Kabul Tarihi / Accepted Date
27.01.2020

Yayınlanma Tarihi / Published Date
31.01.2020

ÖZ

Yoğun rekabet ortamında, her bir örgütün amacı yeni müşteriler kazanarak devamlılığı sağlamaktır. Bu kapsamda yaratıcı bakış açısına sahip bireylerin, yeniliklerin üretilmesi için örgütlerde bir araç teşkil etmektedir. Söz konusu durum ancak kişisel bilgileri, becerileri ve yetenekleri sayesinde kuruluşların rekabet edebilmelerine yardımcı olacak yenilikçi fikirler üretmek ile mümkündür. Örgüt değişkenlerinden biri olan örgüt kültürünün devamlılığında rekabet gücünün artması ve sürekli iyileştirilmesi, örgütlerin hayatta kalarak başarıya ulaşmaları için temel bir koşuldur.

Araştırmanın amacı Cameron-Quinn örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik ilişkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırmada yenilikçi kültürün örgüt kültürü ile ilişkisi, her iki değişkeni de konu alan ampirik çalışmaların incelenmesi ile belirlenmiştir.

Çok sayıda literatür incelendikten sonra, örgütsel kültürlerin bağlılık, memnuniyet, liderlik ve yenilikçilik gibi diğer değişkenlerle ilişkisi olduğu, yenilikçi kültürün ise risk alabilme, belirsizliği kabul etme, müşteri odaklılık, grup çalışması, karar verme ve örgütsel güven gibi çeşitli özellikler taşımakta olduğu bu tespit edilmiştir.


ABSTRACT


In a competitive environment, the goal of each organization is to win new customers. Individuals who have knowledge in this context constitute a tool for the production of innovations. But this is thanks to his personal knowledge, skills and abilities.

It is possible to produce new innovative ideas that will help organizations to compete. Increasing competitiveness and continuous improvement are essential conditions for the survival and success of organizations. Purpose of the research to define knowledge as an important element in the innovation process.

Continuity of the organizational culture, which is one of the variables of the organization, is an essential condition for the survival and success of the organizations by increasing the effective talents and improving them continuously. Cameron-Quinn is to reveal the relationship between the concepts of organizational culture and innovation.

Relationship between cultural culture and organizational culture in research. After examining the multilateral literature, those who are connected with other organizational variables such as commitment, satisfaction, leadership and innovation of organizational cultures are determined in the literature review that the culture there is risk taking, accepting uncertainty, customer focus, group design, decision making and organizational assurance.

¹  Doktora Öğrencisi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, esrakayis@gmail.com, Ankara/TÜRKİYE

²  Prof., Dr., Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, mgulcan@gazi.edu.tr, Ankara/TÜRKİYE

1. GİRİŞ

Örgütsel yönetim uygulamaları çerçevesinde kamu kurumları ve özel kurumlar yenilikçi kültür anlayışıyla verimlilik sağlamayı hedefler (Sipahi, 2018). Değişen ve değişmekte olan rekabet koşulları çerçevesinde yenilik; yeni bir şeyin ticarileşme süreci olarak görülebilir ve anlaşılabilir (Alegre, 2013; Carayannis, Samara ve Bakouros, 2015; Christensen, 1997; Drucker, 1985), yeni bir fikri bütünleştirme süreci hedef pazarlarda kabul edilen bir ürün veya hizmetin geliştirilmesine (Escorsa ve Valls, 2003; Gee, 1982; Maillard, 2014; OCDE, 2002; Padgett ve Powell, 2012; Piatier, 1987) veya ürün ve üretim yöntemlerinin tanıtımı ile yeni bir örgütün gelişmesine öncülük eder (Freeman, 1982; Kell ve Lurie-Luke, 2015; O'Sullivan ve Dooley, 2009). Örgüt kültürü yeniliğin ortaya çıkmasında etkin bir role sahiptir.

Yenilikçiliğin örgütsel devamlılığın sağlanmasındaki önemi göz önüne alındığında, yenilikçiliği artıracı faktörleri belirlemeye yönelik bir dizi çalışma yapılmıştır. Halen yenilikçilik üzerinde büyük etkisi olduğu düşünülen değişkenlerden biri örgüt kültürüdür (Büschgens ve ark., 2013).

Kültür ve yenilik arasındaki ilişki üzerine yapılan bazı çalışmalar sadece kültürün belirli unsurlarına değinmektedir (Cabello ve ark., 2005), bazılarının ise aynı kültürel özellikleri veya tipolojileri kullanmadığı görülmüştür (Chang ve Lee, 2007). Yapılan bu ampirik araştırmada örgüt kültürü, yenilikçilik ve yenilikçilik kültürü tanımlarına yer verilerek Cameron-Quinn örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik ilişkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Literatürde yenilikçi kültürünün geliştirilmesi gerektiği sık sık vurgulansa da (Judge ark., 1997) her iki değişkeni konu alan ampirik araştırmaların sınırlı olduğu tespit edildiğinden araştırma ileride yapılacak diğer çalışmalara yol göstermesi açısından önemlidir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, örgüt değişkenlerinin en önemli faktörlerinden biri olarak kabul edilir. Her örgüt, onları diğerlerinden ayırmak için eşsiz bir örgüt kültürüne sahiptir ve kültür, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını yansıtmaktadır. Bugün yöneticilerin yaşadığı zorluk; örgütsel davranışları, yönetim uygulamaları, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde önemli etkiye sahip olan çeşitli kültürleri ve çalışanları yönetmektir. Araştırmacıların, yöneticilerin ve politika yapıcıların örgütsel kültürün örgütün değişkenlerine nasıl katkıda bulunduğunun önemine rağmen, bilinen ve bilinmeyenler konusunda belirsizlikler ve tartışmalar hala sürmektedir.

Örgütlerin devamlılığının sağlanmasında en önemli değişkenlerden biri de şüphesiz kültürdür. Hofstede (1994), kültürü insanları cinsiyet, yaş, yaşadığı ülke gibi kategorileştiren zihin programlaması olarak; örgüt kültürünü ise, ulusal kültürden farklı olarak değerlerden ziyade uygulamalardan oluşan ve isteğe bağlı olarak dahil olunan yüzeysel düzen olgusu şeklinde tanımlamaktadır. Schein (1990)'a göre ise örgüt kültürü, bir grubun belli bir süre boyunca hayatta kalma sorunlarını çözerken öğrendikleridir. Örgüt kültürü, ulusal kültürün alt kültürüdür (Güçlü, 2003).

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından oluşturulan, ulusal kültürden etkilenen ve üyeler tarafından kabul edilen, çalışanların başarıları için önem taşıyan ve onlara yol gösteren, örgütsel bağlılığı artıran yazılı olmayan değerler bütünüdür (Özdemir ve Sönmez, 2018). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarını birbirinden ayırmak gerekmektedir. Cameron ve Quinn (2017), örgüt kültürünü devamlı, yavaş değişime uğrayan, fark edilmeyen dolaylı unsurlardan kaynaklanan; örgüt iklimini ise şartlar değiştikçe değişen, çalışanların geçici tutumları ve hisleri olarak tanımlamaktadır (Gülcan ve Cemaloğlu, 2017).

Örgüt kültürü, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla, yönetim felsefesi veya hizmet süreçlerinin değişmesi gibi nedenlerle zamanla değişime uğrar. Örgüt kültürünün oluşumu gibi değişimi de yavaştır. Örgüt üyelerinin bu değişimi benimsemesi veya reddetmesi önemlidir. Örgüt kültüründeki değişim zor olmasının nedenlerinden biri her zaman mevcut kültürel durumdan

fayda sağlayan birilerinin olması ve örgütlerde değişen bazı değerlere bir kısım örgüt üyesinin uymaması durumunda diğer üyelerin bu değerlere daha fazla bağlanmasıdır (Kosa, 2011).

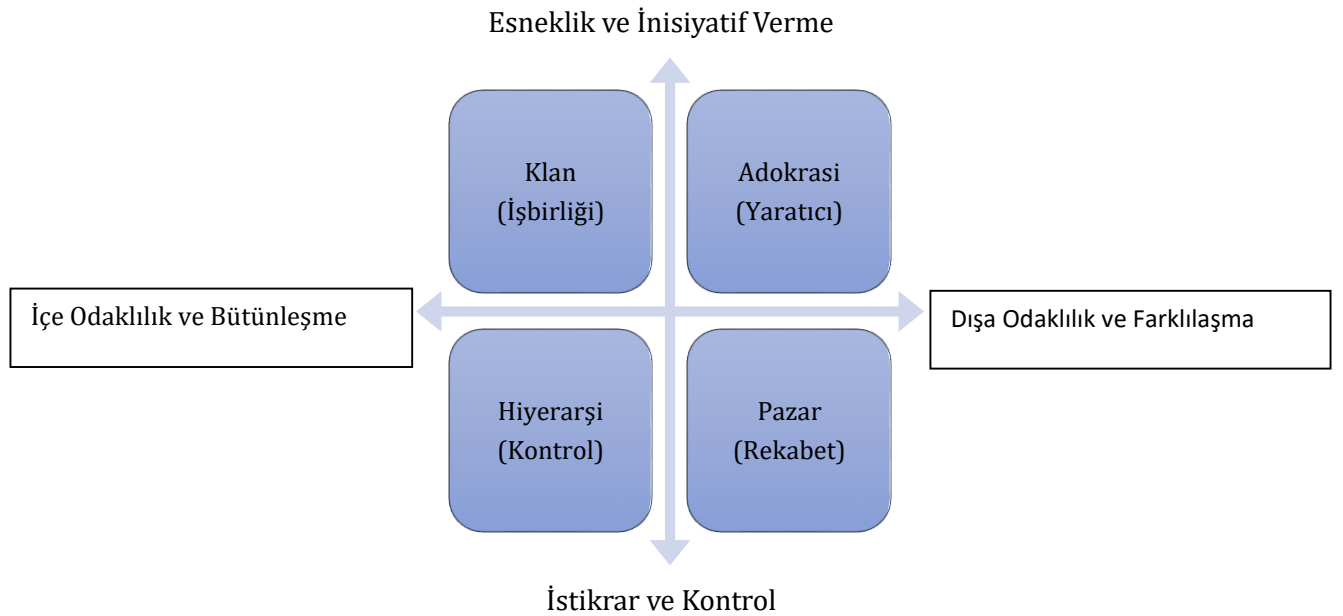
Schein (2004) örgüt kültürünü artifekatlar (gözlemlenebilir örgütsel yapılar ve süreçler); stratejiler, hedefler ve felsefeler (benimsenen gerekçeler); bilinçsiz, doğru olduğuna inanılan inançlar, algılar, düşünceler ve duygular (değer ve eylemlerin esas kaynağı) olmak üzere 3 katmanda incelemiştir (Schein,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

Örgüt kültürü birçok araştırmacı tarafından sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalardan biri de Cameron ve Quinn (2017)'in Rekabetçi Değerler Modeli sınıflamasıdır. Rekabetçi değerler modeli örgütün mevcut durumunu ve ulaşmak istediği hedeflerini ortaya çıkarmaktadır. Cameron ve Quinn'in, rekabetçi değerler modeline göre oluşturdukları örgüt tipleri klan (işbirliği), adokrasi (yaratıcı), hiyerarşi (kontrol) ve pazar (rekabet) şeklindedir. Bu örgüt tipleri iki boyut üzerinde her köşede karşıt değerlerden oluşmuş yapılardır. Sol üstte klan, sağ üstte adokrasi, sol altta hiyerarşi ve sağ altta pazar kültürü yer almaktadır. Gruplaması yapılan örgüt tipleri, örgüt üyelerinin nelere değer verdiğini, onlar için nelerin doğru veya yanlış, iyi veya kötü olduğunu temsil eder (Gülcan ve Cemaloğlu, 2017).

Quinn ve arkadaşları tarafından geliştirilen rekabetçi değerler modelinde, işletmelerin benimsedikleri çevre yaklaşımı ve yönetim yapısına ilişkin yaklaşımlarının derecesi sonucu örgüt kültürü tipleri ortaya çıkmaktadır. Bu örgüt kültürü tiplerini Cameron ve Quinn (2006), Adokrasi kültürü, klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü şeklindeki yapı ile açıklanmıştır. Bu yapıda birbirini kesen iki eksen dört adet çeyrek düzlem oluşturmaktadır. Dikey eksen organik süreçten mekanik sürece doğru bir geçişi ifade eder.

Bu dört örgüt kültürü tipinin aynı anda bir örgütte bulunması mümkündür ve bunlardan bir tanesi baskın olabilir ancak eşit düzeylerde ortaya çıkması da mümkün olabilir (Cameron ve Quinn, 2006). Gülcan ve Cemaloğlu dört ana kültür türünü şu şekilde açıklamaktadırlar;

Şekil.1. Rekabetçi Değerler Modeli



Rekabetçi değerler modelindeki her bir örgüt kültürü tipi, dış çevrenin ihtiyaçlarına ve örgütün stratejik hedeflerine bağlı olarak başarılı olabilir.

Hiyerarşi (kontrol) kültürü; büyük örgütlerde örgüt düzenini sağlamayı hedefleyen Weber'in Bürokrasi ilkelerini merkeze alan ve kamu kuruluşlarında baskın olarak görülen kontrolcü ortam olarak nitelenen örgüt tipidir.

Bu kültürdeki işletmelerin amaçları karlılık, pazar bölümlerinde güçlü olmak ve güvenilir bir müşteri tabanı oluşturmaktır (Cameron ve Quinn, 2006).

Pazar (rekabet) kültürü; örgütün içinden çok dış çevresine yönelerek pazar gibi işleyen, iç kontrolü merkezi kurullarla sağlanarak uzmanlaşmayı barındıran pazar kültürünün öncelikli amaçları nihai sonuçlar, karlılık, taleplere dayanıklılık, zorlu hedefler ve garantili müşteri tabanıdır. Bu kültürün felsefesinde dış çevre iyi niyetli değil, saldırgandır. Örgütün ana görevi örgütü verimli sonuçlara ve kara götürmektir.

Klan (işbirliği) kültürü; aile tipi örgüt yapısıdır. Hiyerarşi kültüründeki kurallar veya Pazar kültüründeki rekabet yerine ekip çalışması söz konusudur. Ödüller bireysel değil ekiplere yöneliktir. Yöneticileri için çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak ön plandadır.

Adokrasi (yaratıcı) kültürü; dünyada bilgi çağına geçişle ortaya çıkan adokrasi kültürünün temel görevi belirsiz, karmaşık ve aşırı bilgi yükünün olduğu çevrede uyumluluğu, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik etmektir. 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.

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). 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 ve 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 ve ark., 1990). 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).

Adokrasi kültürü organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürel ortamları ifade etmektedir (Stoica ve ark., 2004). Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü Adokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur. Örgütte merkezileşme eğilimlerine pek rastlanılmaz.

Schein 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). 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)

3. YENİLİKÇİLİK

Yenilikçilik 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; Flynn ve Chatman, 2001). İcat da yenilikçilik ile aralarında benzerlik kurulan kavramlardan birisidir. Ancak bir yeniliğin olması için ortada bir icat olması gerekmez, icat yenilikten sonra gerçekleşebilir ve birden çok icat tek bir yeniliğe katkı yapabilir (Samsonowa, 2012). Ayrıca icadın inovasyon olarak

nitelendirilebilmesi için ticarileştirilebilir nitelikte olması gerekmektedir. Bu açıdan inovasyon teknolojik bir kavramdan ziyade iktisadi bir kavramdır (Rothwell ve Wissema, 1986; Drucker, 2001). 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 çoğu zaman doğrudan etkisi en kolay gözlemlenebilen ürün inovasyonları olmaktadır. Tipleri ve diğer kavramlarla farklılıklarının incelenmesi sonucu inovasyonun tanımını şu şekilde yapmak uygun olacaktır. İnovasyon örgütlerin rekabet güçlerini artırmada kullanacakları en önemli kaynaklardan birisidir (Drucker, 2001; Bessant, 2002; Afuah, 2009; Betz, 2011).

Ulusal ve uluslararası rekabette başarılı olmak isteyen örgütlerin sahip oldukları örgütsel kültürün yenilikçiliği destekliyor olması gerekmektedir. Yenilikçilik kültürüne sahip örgütlerin yenilikçilik faaliyetlerini daha hızlı ve yenilikçi gerçekleştirebilmesi mümkündür (İşcan ve Karabey, 2007).

Yeniliği örgütlerin rekabet gücünü artırarak toplumsal kalkınma hamlesi sağlayacak bir faktör olduğunu belirten Elçi (2007), yeniliğin kendisinden ziyade sonucuna vurgu yapmakta, ekonomik ve toplumsal bir sistem olarak ürünlerde, hizmetlerde veya iş yapış yöntemlerinde yapılan değişiklik olarak tanımlamaktadır.

Drucker'a göre rekabet avantajı sağlamada her örgütün tek bir ana unsura ihtiyacı vardır ve o da yenilikçiliktir (Drucker, 2001).

Bir şirketin rekabet avantajı geliştirme sürecindeki başarısı, sadece taklit edilmesi ve değiştirilmesi zor olan kaynaklar aracılığıyla üretmesinde değil (Alegre, 2013; McGrath ve ark., 1996), aynı zamanda rekabet avantajlarının zaman içinde sürdürülebilir hale gelmesi için örgütün yaptığı ek çalışmalarla da ilgilidir

4. YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ

Yenilikçilik kültürünü Gandotra (2010) günlük bir iş haline getiren örgütsel yapılarla ve süreçlerle ilişkili bir kültür olarak tanımlamıştır. Yenilikçilik kültürü örgüt üyelerinin inovasyon faaliyetlerini engelleyen değil destekleyen davranışlar geliştirmelerine yardımcı olan normların oluşmasını sağlar. Bu normları Russell (1989);

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

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).

Yine benzer bir araştırmada inovasyon kültürünü geliştiren tutumların geleceğe odaklanmak, mevcut başarılı ürünlere çok fazla odaklanarak inovasyondan geri kalmamak ve risk almak olduğu

görüldürken, 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; Damanpour, 1991). İnovasyonu destekleyen kültür yaratıcılık, risk alma, bağımsızlık, takım çalışması, çözüm odaklılık, iletişim, yüksek güven ve saygı ile karar vermede hızlilik özelliklerini taşır (Dobni, 2008).

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

Tablo 2. “Yenilikçiliği Destekleyen Örgütsel Kültür Değerleri” ne İlişkin Ampirik Çalışmalar

Özellikleri	Yazar
Yaratıcılık, Girişimcilik	Claver et al. (1998), Schneider, Gunnarson, and Niles-Jolly (1994), Martins and Terblanche (2003), McLean (2005), O'Reilly, (1989), Naranjo - Valencia ark., (2010); Yeşil ve Kaya, (2012), Arshi, (2013), Sharifirad ve Ataei, (2012), Abdullah ark., (2013)
Özgürlük	Arad, Hanson, and Schneider (1997), Martins and Terblanche (2003), McLean (2005), Jamrog et al. (2006), Sarros ark., (2008)
Risk alma	Martins and Terblanche (2003), McLean (2005), Jamrog et al. (2006), O'Reilly, (1989); Dobni, (2008); Prabhu, (2010); Arshi, (2013)
Grup Çalışması	Arad et al. (1997) McLean (2005), Jamrog et al. (2006), Hurley, (1995); Dobni, (2008); March-Chorda ark., (2011); Sharifirad ve Ataei, (2012)
Rekabet/Performans	McLean (2005), Sarros ark., (2008); Prabhu, (2010)
Pazarlama oryantasyonu	Martins and Terblanche (2003), Jamrog et al. (2006)
Karar verme	Martins and Terblanche (2003), McLean (2005), Hurley, (1995); Hurley ve Hult, (1998); March-Chorda ark. (2011); Sharifirad ve Ataei (2012); Abdullah ark., (2013); Arshi, (2013)
Çalışan Katılımı	Claver et al. (1998), McLean (2005)
Sürdürülebilirlik	Martins and Terblanche (2003)
Esneklik	Arad et al. (1997), Martins and Terblanche (2003)

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır (Kayış, 2019).

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

1. Örgüt kültürünün Adokrasi kültür tipi özelliği (yenilikçiliğin, vizyonun, yeni kaynakların önemli olduğu, yaratıcılık odaklı olma) göstermesi (Naranjo - Valencia ark.,2010; Yeşil ve Kaya, 2012, Arshi,2013),
2. Katılımcı karar verme sürecinin sağlanması (Hurley,1995; Hurley ve Hult, 1998; March-Chorda ark. 2011; Sharifirad ve Ataei 2012; Abdullah ark., 2013; Arshi,2013),
3. Yöneticilerin açık görüşlü olması (O'Reilly,1989; March-Chorda ark. 2011; Taheri ark., 2013),
4. Liderin vizyonunu rahatça ifade edebilmesi (Sarros ark., 2008),
5. Risk alabilmenin ve belirsizliği kabul etmenin teşvik edilmesi (O'Reilly,1989; Dobni,2008; Prabhu, 2010; Arshi, 2013),
6. Rekabetçi, performans odaklı bir kültürün oluşturulması (Sarros ark., 2008; Prabhu, 2010),

7. Grup ve takım çalışmasına önem verilmesi (Hurley,1995; Dobni,2008; March-Chorda ark. 2011; Sharifirad ve Ataei, 2012),
8. Müşteri odaklılık (Sharifirad ve Ataei, 2012),
9. Stratejik yönelimi inovasyon odaklı gerçekleştirmek, işletme amaçları, hedefleri, misyonu ve vizyonunun inovasyon odaklı olması (Sharifirad ve Ataei, 2012, Abdullah ark., 2013) ve çalışanların bireysellik ve bağımsızlıklarının desteklenmesidir (O'Reilly, 1989; Dobni, 2008; Arshi, 2013).

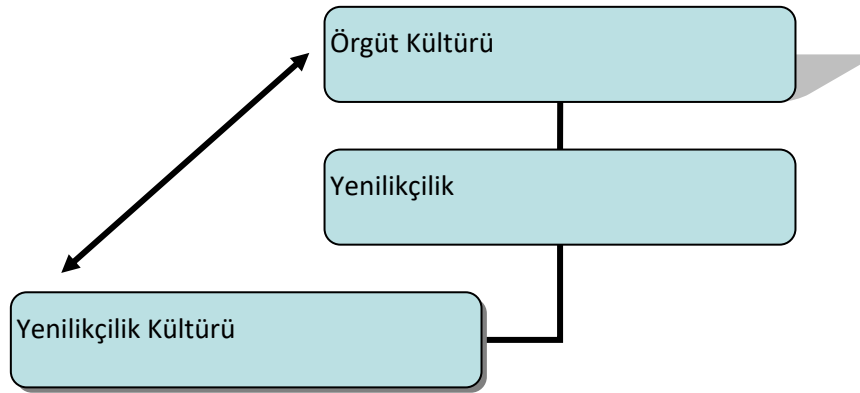
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİ

Örgüt kültürünün inovasyona etki ettiği (Pfister, 2009; Uzkurt ve Şen, 2012) hatta örgüt kültürünün inovasyonun merkezinde yer aldığı 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).

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 ağına 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).

Örgüt kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkisi (Russell, 1989; Pfister, 2009; Kelley, 2010; Uzkurt ve Şen 2012) Şekil 2'de yer almaktadır.

Şekil 2. Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik İlişkisi



Örgütsel kültürün alt boyutu olarak, yenilikçiliğe etki eden kültürel özelliklerin toplamı yenilikçilik kültürüdür. Yenilik, yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına dayanır. Bu nedenle, bir işletmenin süreçleri desteklemek için yaratıcı fikirlere ihtiyacı vardır (Jamrog ve ark., 2006; McLean, 2005). Bu nedenle, yenilikçi bir kültür, bir yandan çalışanları yaratıcı düşünmeye ve deney yapmaya zaman ayırmaya teşvik etmeli (Shattow, 1996) ve diğer yandan sorunları çözmeye ve fikirlerini keşfetme konusunda yeni yollar aramaya teşvik etmelidir.

Kendini özerklik, güçlendirme ve karar alma sürecine katılım olarak gösteren özgürlük yenilikçi bir kültürle ilgili en yaygın unsurlardan biridir. Bir özgürlük ve özerklik atmosferi, bir kurumda yaratıcılığı teşvik etmede kilit bir faktör olarak kabul edilen çalışanların içsel motivasyonunu artırır (Amabile, 1997, McLean, 2005).

Yukarıda bahsedilen özelliklerin Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen kültür türleriyle karşılaştırılması, esneklik odaklı kültürlerin yeniliği arttırdığı sonucuna varmaktadır; çünkü esneklik yaratıcılık, özgürlük ve risk alma tutumu ile ilişkilidir. Kararlılığı ve kontrolü strese sokan

kültürler yeniliği engelleyebilir. Ayrıca dışsal odaklı kültürlerin, inovasyonu içsel odaklı kültürlerden daha fazla teşvik etmesi beklenebilir.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütsel kültür ve yenilikçilik kültürü arasındaki ilişki bağlamında örgütsel kültürün örgütsel yenilik için kilit bir belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt kültürü yenilikçiliğin ortaya çıkabileceği ve devamının sağlanabileceği bir ortam yaratması açısından oldukça önemlidir (Elçi, 2007; Naranjo-Valencia, ve ark., 2010; Yeşil ve Kaya, 2012).

Araştırma sonuçlarında özellikle, adokrazi kültürünün örgütsel yenilik üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Konuyla ilgili literatürde tanımlandığı gibi, yaratıcılık, özgürlük ve adokrazi kültürüyle ilgili risk alma tutumu gibi bazı özellikler yenilikçiliği arttırmaktadır.

Örgüt kültürü ile yenilikçilik arasındaki ilişkide, adokrazi kültürünün aynı zamanda performans üzerinde çok yüksek etkiye sahip kültür olduğu ve hiyerarşi kültürünün etkisinin olumsuz olduğuna dair kanıtlar vardır.

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 örgüt kültürü ve inovasyon kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. İncelenen çalışmalardan elde edilen bilgilere göre inovasyon kültürünün taşınması gereken özelliklerden ilki adokrazi örgüt kültürü tipi özelliklerine benzer bir yapıda olmasıdır. Bu, adokrazi kültür tipinin özelliklerinden (yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen) dolayı beklenen bir sonuçtur. Cameron-Quinn örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik ilişkisi göz önüne alındığında, devamlılığını başarılı bir şekilde sağlamak isteyen bir organizasyonun, mevcut örgüt kültürünü oluşturan değerlere bağlı olarak, adokrazi kültürünün hem örgütsel yenilikçiliği hem de örgütsel kültür bağlamında performansı teşvik ettiğini söylemek mümkündür.

İşletme amaçlarının, hedeflerinin, misyonunun ve vizyonunun inovasyon odaklı olması ve bunların da çalışanlarca paylaşılması önemlidir.

KAYNAKÇA

- 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.
- Alegre, J. (2013). Aprendizaje organizativo, innovación y propensión exportadora. Estudios Gerenciales, 28 (Special Issue), 41-56.
- 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.
- Arad, S.; Hanson, M. & Schneider, R. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. Journal of Creative Behavior, 31 (1) pp. 42-58.

- 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, *Innovation as Strategic Reflexivity* (s. 127-139). New York: Routledge.
- Betz, F. (2011). *Managing Technological Innovation: Competitive Advantage From Change* (3rd Edition). New Jersey.
- Büschgens, T.; Bausch, A. & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781.
- Cabello C.; Carmona A. & Valle, R. (2005). Characteristics of innovative companies: A case study of companies in different sectors *Creativity and Innovation Management*, 14 (3) pp. 272-287.
- 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.
- Carayannis, E. G.; Samara, E. T. & Bakouros, Y. L. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. Cham: Springer International Publishing.
- Chang S.-Ch. & Lee, M.-S. (2007). The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan *The Business Review*, 7 (1) pp. 295-301.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Harvard Business School*, 529-555.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Claver, E. Llopis, J., Garcia, D. & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55-68.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A MetaAnalysis of Effects of Determinants and Moderators". *The Academy of Management Journal*, 34(3):555-590.
- Dobni, C. B. (2008). "Measuring innovation culture in organizations". *European Journal of Innovation Management*, 11(4):539-559.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practices and principles*. *Personnel Strategies and Productivity*, 10(1), 105-109.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: İnomer Rekabet ve Kalkınma.
- Escorsa, P. & Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa* (1st ed.). Barcelona: Univ. Politèc. de Catalunya.
- 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.
- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. Massachusetts: MIT Press.

- Gandotra, N. K. (2010). "Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage". APJRB, 1(2):51-59.
- García-Fernández, M. (2016). Innovar Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Estrategia y Organizaciones, 26(61), 45-64.
- Gee, S. (1982). Technology transfer, innovation, and international competitiveness. Design Studies, 3(2), 112.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(2), 61-85.
- Gülcan, M. G. & Cemaloğlu, N. (2017). Örgüt kültürü örgütsel tanı ve değişim rekabetçi değerler modeli. Pegem, 1-218.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. International business review, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative
- 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.
- İşcan, Ö. F. & Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), 180-193.
- Jamrog, J.; Vickers, M. & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. People and Strategy, 29(3), 9.
- 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.
- Kell, D. B. & Lurie-Luke, E. (2015). The virtue of innovation: innovation through the lenses of biological evolution. Journal of The Royal Society Interface, 12(103).
- Kelley, B. (2010). Stoking Your Innovation Bonfire. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Keyton, J. (2005). Communication and Organizational Culture: A Key Tounderstanding Work Experiences. California: Sage Publications.
- Kosa, G. (2011). Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma. Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences, 13(2).
- Maillard, P. (2014). Competitive Quality and Innovation. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- 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.
- Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. European journal of innovation management.(6).64-74
- McGrath, R. G.; Tsai, M.-H.; Venkataraman, S. & MacMillan, I. C. (1996). Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test. Management Science, 42(3), 389-403.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. Advances in developing human resources, 7(2), 226-246.

- 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.
- OCDE. (2002). *Manual de Frascati*. (FECTYT, Ed.) (1st ed.). Paris, Frace: Fundación Española de Ciencia Y Tecnología.
- OECD & EUROSTAT. (2005). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. European Communities. Madrid, España: Grupo Tragsa.
- O'Reilly, C. (1989). "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations". *California Management Review*, 89(31):9-25.
- Özdemir, L. & Sönmez, Ü. R. V. (2018). Örgütsel Kültürün Ürün İnovasyonu Üzerinde Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 9(21).
- Padgett, J. & Powell, W. (2012). *The nature and importance of innovation*. Princeton: Princeton University Press.
- Pfister, J. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control*. Berlin: Physica-Verlag.
- Piatier, A. (1987). Les innovations transsectorielles et la transformation des entreprises. In *Conferencia sobre las Regiones, la innovación y la Tecnología*. Barcelona: ESADE.
- Prabhu, J. (2010). The importance of building a culture of innovation in a recession. *Strategic HR Review*, 9(2):5-11.
- Porter, M. (2007). *Competitive advantage*, Asse books, Novi Sad, p.51
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, USA: The Free Press.
- Porter, M. (2001). The Technological Dimension of Competitive Strategy. In R. Burgelman & H. Chesbrough (Eds.), *Research on technological innovation, management and policy* (Vol. 7). Greenwich, CT: JAI Press.
- 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*.
- Sarros, J. C.; Cooper, B. K. & Santora, J. C. (2008). "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and rganizational Culture". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2):145-158.
- Sharifirad, M. S. & Ataei, V. (2012). "Organizational Culture and Innovation Culture: Exploring the Relationships Between Constructs". *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5): 494-517.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- 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.

- Schneider, B.; Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational dynamics*, 23(1), 17-29.
- Sipahi. E. (2018). *Accountability & Transparency in Corporate Governance*. LAP LAMBERT Academic Publishing. 10-13:64
- 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.
- 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.