

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE YENİLİK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ¹

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND INNOVATION MANAGEMENT

Nagehan ÖNER*, Ömer Faruk İŞCAN**

* Dr., Atatürk Üniversitesi, kasilng@yahoo.com, ORCID: 0000-0001-5328-8114

** Prof. Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, oiscan@atauni.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7490-4991

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Nicel yöntemin belirlendiği araştırmada, anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Çalışmanın evrenini, Türkiye’de Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde faaliyet göstermekte olan beş ayrı özel ve kamu bankasının yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma toplam 281 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün yenilik yönetimini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca bürokratik ve destekleyici kültürün ürün yeniliğini; yenilikçi ve destekleyici kültürün süreç yeniliğini; yenilikçi kültürün strateji yeniliğini ve destekleyici kültürün pazar yeniliğini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Başarılı yenilikler yapmak isteyen işletmelerin, milli kültürlerine ve örgüt kültürlerine uygun olarak yenilik yapmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Wallach Kültür Boyutları, Yenilik Yönetimi.

Jel Kodları: M10, M14, O3.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between organizational culture and innovation management. In the research which was made through the quantitative method, data were collected by the survey method. The population of the study consists of the managers of five different private and public banks operating in the Eastern and Southeastern Anatolia Regions of Turkey. The research was carried out with the participation of 281 people in total. As a result of the research, it was determined that organizational culture affects innovation management in a meaningful and positive way. Also, it has been determined that bureaucratic and supportive culture positively affects product innovation; innovative and supportive culture positively affects process innovation; innovative culture positively affects strategy innovation and supportive culture positively affects market innovation. It has been concluded that businesses that want to make successful innovations should innovate in accordance with their national and organizational culture.

Keywords: Organizational Culture, Wallach Cultural Dimensions, Innovation Management.

Jel Codes: M10, M14, O3.

¹ Bu makale, Dr. Nagehan ÖNER’in Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN danışmanlığında yürütülen doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin hızla yaygınlaşması pek çok alanda olduğu gibi ekonomik alanda da bazı belirsizlikleri, rekabet ortamındaki rakip sayısının nicelik ve niteliğinde önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Değişen koşullara uyum sağlamak ise gelecek hedefleri olan örgütler için bir zorunluluk haline almıştır. Bunun için örgütlerin değişen koşullara göre kendilerini zaman içerisinde değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Rakiplerine kıyasla ürün, süreç, pazarlama, strateji, sosyal yapı, istihdam, teknoloji gibi konularda değişikliğe önem veren işletmeler yaptıkları yenilik faaliyetleri sayesinde rakiplerinden farkını ortaya koymakta ve müşteriler tarafından daha fazla tercih edilmektedirler. Örneğin Mercedes, Crysler, Apple, Samsung, Google, Mc Donalds gibi şirketler dünyada en çok tercih edilen markalar arasında en üst sıralarda yer almakta ve insanlara ihtiyaçlarından daha fazlasını sunarak farklı olduklarını göstermektedirler. Faaliyet gösterdikleri ticari alanda rekabette üstünlük sağlayıp, dünyadaki başarılı örgütlerle rekabet eden işletmelerin, yenilikçi, yenilikte öncü olan ve rakiplerin davranışlarına anında etkili hamlelerle yanıt veren başarılı yenilikçi işletmeler olduğu ise açıktır. Yenilik örgütler için verimliliği artırmanın en iyi yollarından birisidir. Dolayısıyla yenilik, işletmeler için çok önemli ve etkili bir rekabet aracıdır.

Değişen şartlar doğrultusunda yenilenmenin, kendi faaliyetlerini devam ettirebilmesi, pazardaki konumunu koruyabilmesi için gerekli olduğunun farkında olan işletmelerde yenilik kavramı bir anlayış, yaklaşım olmakta ve iş yapma şekline yansıyan bir faktör haline almaktadır. Bu noktada çalışmamızın bir diğer konusunu oluşturan, örgütleri diğerlerinden ayıran, çalışanlar arasında paylaşılan ortak anlayış, değer, kural ve iş yapma biçimlerinden oluşan, çalışanları birbirine bağlayarak onları var olma amaçları doğrultusunda yönlendiren ve yol gösteren örgüt kültürü kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü çalışanların birbirleri ile ve örgütle olan bağlarını güçlendiren bir unsur olduğu gibi işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken izleyeceği yolları, davranışları, yenilik gibi önemli kararları almada yaklaşım biçimlerini belirlemede de en etkili faktörlerin başında gelmektedir.

Bu çalışmada ilk önce aralarında yakın bir ilişki bulunduğu düşünülen örgüt kültürü ile yenilik yönetimi konularına ilişkin kavramsal çerçeveye ve literatürde her iki konuyu ele alan çalışmalara yer verilmiş sonrasında ise her iki kavram arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılarak sonuçlar Türk milli kültürü açısından değerlendirilmiştir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, bir kurumun çalışanlarının “burada işleri nasıl yaptığımız” soruna yönelik oluşan ortak anlayışıdır. İnançlar, değerler, normlar ve felsefeler işlerin nasıl işlediğini belirlerken aynı zamanda arzu edilen davranış, konuşma, benlik sunumu ve "zorunluluk" standartlarını tanımlamaktadırlar (Wallach, 1983:29). Bir kuruluşun kültürü genellikle benzersiz bir dil, semboller, kurallar, etnosentrik duygular, baskın liderlik stilleri ve rutinler ile bir kuruluşu benzersiz kılan başarı tanımları ile yansıtılır (Cameron ve Quinn, 2006:17). Dolayısıyla soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşan örgüt kültürü, maddi unsurlar ve hedeflerden ziyade manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:121). Buna göre her örgütün kendi kimliğini yansıtan ve kendini diğer kültürlerden farklı kılan, kendine ait iş yapma şekli yani kültürel özellikleri olduğunu söylemek mümkündür.

Literatürde farklı boyutlarla ele alınan örgüt kültürü bu çalışmada Wallach (1983)'ın yenilikçi, destekleyici ve bürokratik kültür boyutlarıyla ele alınmıştır. Söz konusu boyutlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

-*Bürokratik Kültür*: Bürokratik kültürler hiyerarşik yapıdadır. Bu kültürlerin hakim olduğu örgütlerde bölümlere ayrılmış, çalışanların sorumluluklarının ve yetkilerinin net bir şekilde belirlenmiş olduğu örgüt yapısı hakimdir. Genellikle kontrol ve güce dayanan bu kültürlerde işler sistematik bir biçimde organize edilmiştir. Bu kültüre sahip işletmeler istikrarlı, dikkatli ve genellikle olgun yapıda olmakla birlikte, iyi eğitilmiş personele sahip olup sistemli bir şekilde, verimli ve prosedürlerle çalışmaktadır. Bu kültürün istikrarlı bir pazarda, büyük bir pazar payına sahip örgütler için uygun olduğu söylenebilir. Güçlü bir bürokratik kültür, yaratıcı veya hırslı insanların çalıştırılması için uygun değildir (Wallach, 1983:32).

-*Yenilikçi Kültür*: Heyecan verici ve dinamik özelliklere sahip kültürlerdir. Böyle örgütler, girişimci ve hırslı insanların gelişmesine uygun yapıdadır ve meydan okumayı seven, risk alabilen, yaratıcı özelliklere sahip örgütlerdir. Yenilikçi bir örgütte çalışmaya uygun olan bireyler ise zorlu, teşvik edici, yaratıcı, sonuç odaklı ve risk almaya eğilimli, girişimci kişilerdir (Wallach, 1983:33). Ayrıca böyle örgütler genellikle müşteri odaklı, değer dürtülü ve stratejik yönetim anlayışına sahip olup işletme stratejilerini çalışanlar, müşteriler, partnerler, satıcılar, tedarikçiler ve danışmanlar aracılığıyla geliştirmeye çalışmaktadırlar. Daha iyi rekabet edebilmek amacıyla ihtiyaç duydukları şey için kıyaslama yaparak pazar trendlerini yeniden incelemekte ve belirlemektedirler (Stanleigh, 2008. Akt. Akyürek, Toygar ve Şener, 2013:57).

-*Destekleyici Kültür*: Destekleyici kültürlerde insanlar dost canlısı, adil ve birbirlerine yardımcıdır. Böyle örgüt ortamları geniş bir aile gibi açık ve uyumlu olmakla birlikte güven verici, adil, sosyal, cesaretlendirici, ilişki odaklı ve işbirlikçi özelliklerine sahip olmalarından dolayı destekleyici bir yapıya sahiptir (Wallach, 1983:33). Destekleyici kültürlerde özellikle liderlerin ve çalışanların birbirlerine güvendiği, çift yönlü iletişimin ve olumlu geri bildirim olduğu, çalışanların birbirlerine ve işlerine karşı sorumluluklarını bildikleri, yöneticilerin çalışanlarını geliştirmek için kendilerini sorumlu olarak gördükleri bir örgüt ortamı hakimdir (Leibowitz vd., 1986. Akt. Gün ve Derin, 2007:355-356).

3. YENİLİK YÖNETİMİ

Son zamanların en güncel konularından olan yenilik kavramı, yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim süreci teknolojisi, yeni bir yapı veya yönetim sistemi ya da kuruluş üyelerine ait yeni bir plan, program olarak düşünülebilir (Damanpour, 1991:556). Örgütler açısından yenilik, hem yeni ve farklı değer ortaya çıkaran ürün, hizmet, süreç ve pazarlama anlayışına sahip olarak fırsat yaratmak hem de daha iyi ve farklı ürünler üreterek fırsatları açıklamak anlamına gelmektedir (Naktiyok, 2007:214). Yenilik sadece fikir olarak kalmamalı, işletmenin elinde bulunan kaynaklara göre müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ya da rekabet yaratmak amacıyla fırsatlar yaratmalı ve aynı zamanda ekonomik ve sosyal anlamda değer ilavesi sağlayan ticari bir sonuca dönüştürülmelidir.

Alanyazında yenilik ilgili farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Örneğin Oslo klavuzunda (2005:47) yenilik türleri ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel yenilik olarak ele alınmıştır. Henard ve Szymanski (2001) yeniliği ürün, süreç, pazar ve strateji yeniliği olarak dört boyutta incelemişlerdir (Vila ve Kuster, 2007:20).

Kahn ise yeniliği sonuç, süreç ve zihniyet olarak ele aldığı çalışmasında ürün, süreç, pazarlama, iş modeli, tedarik zinciri ve örgütsel yenilik sınıflandırması yapmıştır (Kahn, 2018:454). Ayrıca Bantel ve Jackson (1989), Daft (1978), Damanpour (1991) ve Evan (1966) yeniliği ürün ve süreç yeniliği, teknolojik yenilik, radikal ve artımlı yenilik olarak incelemişlerdir (Rowley, Baregheh ve Sambrook, 2011:74). Bu çalışmada ise bahsi geçen yenilik türlerinden başlıcaları ele alınmıştır.

-Ürün Yeniliği: Kullanıcının ihtiyacını karşılamak için ticari olarak sunulan yeni bir teknoloji veya teknoloji bileşimidir. Temel fikir, ürünlerin zaman içinde ürün performansına, ardından ürün çeşitliliğine ve daha sonra ürün standardizasyonuna ve maliyetlerine önem vererek öngörülebilir bir şekilde geliştirilmesidir (Utterback ve Abernathy, 1975:642). Ürün yeniliği, işletmenin mevcut ürünlerinde yapacağı önemli değişiklikleri ya da tamamen yeni bir ürünün geliştirilerek pazara sunulmasını kapsamaktadır. Pazar payı artırılarak daha fazla müşteri kitlesine ulaşmak, müşteri memnuniyetini artırmak dolayısıyla işletmenin karlılık oranında olumlu değişiklikler oluşturulması amaçlanır.

-Süreç Yeniliği: Ürün kalitesini artırma, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretme, üretim veya teslimat maliyetlerini azaltma niteliğinde olan bu yenilik çeşidi mal ve hizmet üretim teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır (Dinler Sakaryalı, 2014:187). Örneğin ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, seyahat acentelerinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması, danışmanlık firmalarında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesi bu yenilik çeşidine dahildir (Özen ve Bingöl, 2007:402). Süreç yenilikleri, süreç maliyetlerinde ve zamanda önemli azalmalar sağlarken kalite, esneklik ve hizmet seviyesinde de yükselmelere neden olmaktadır. Japonların otomobil, motosiklet, gemi inşaatı, elektronik gibi alanlardaki başarıları üretim becerilerindeki üstünlükten kaynaklanmaktadır. Bu durum süreç yeniliklerindeki devamlılığın bir sonucudur (Davenport, 1993:2).

-Pazarlama Yeniliği: 4P olarak adlandırılan -ürün tasarımı veya ambalajlaması (product), fiyatlandırma (price), ürün konumlandırma (place), ürün tanıtımı (promotion)- pazarlama karması elemanlarında yapılacak olan önemli değişiklikleri kapsamaktadır (Shergill ve Nargundkar, 2005:32). Pazarlama yenilikleri, işletmenin satışlarını artırmak amacıyla müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamayı, yeni pazarlara açılmayı veya bir firmanın ürününü piyasaya yeniden yerleştirmeyi hedeflemektedir. Ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeden biçim ve görünüşündeki değişiklikleri ifade etmektedir (Oslo Manual, 2005:49-50).

-Strateji Yeniliği: Bir örgütün faaliyet gösterdiği sektördeki boşlukları tespit etmesi ve bu boşlukları doldurmak için yeni bir kitle pazarı oluşturması sonucu gerçekleşen yeniliktir (Markides, 1998:33). Strateji yeniliği radikal ve artımlı strateji yeniliği olarak incelenebilir. Radikal strateji yenilikleri örgüt için gerçek değişikliklerdir ve iş pratiğinde önemli değişiklikler gerektirmektedir. Fazla esneklik ve yüksek bir öğrenme eğrisi gerektirdiğinden risk oranı yüksektir. Artımlı strateji yenilikleri ise aynı stratejiyi koruyarak minimum değişim, bağlılık ve daha az riskle gerçekleştirilebilir (Vila ve Kuster, 2007:21).

-Organizasyonel Yenilik: Yeniliği benimseyen kuruluş için yeni olan, dahili olarak oluşturulan veya satın alınan bir cihaz, sistem, politika, program, süreç, ürün veya hizmetin benimsenmesi olarak tanımlanabilir (Damanpour, 1991:556). Böyle yenilikler aracılığıyla işin kalitesi, verimliliği, bilgi alışverişi artırılabilir ve firmaların yeni bilgi ve teknolojileri öğrenme ve kullanma becerisi geliştirilebilmektedir (Oslo Manual, 2005:11).

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Literatürde örgüt kültürü ile yenilik arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmalarda, her iki kavram arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin Maier (2013)'e göre örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında yenilikçi davranışı uyaran faktörlerden biri olarak görülmekte ve işgörenlerin davranışlarını etkilediğinden, örgüt tarafından yeniliğin temel bir değer olarak kabul edilmesine imkan vermektedir (Ceausu, Murswieck, Kurth ve Ionescu, 2017:2398).

Hurley ve Hult (1998), örgütsel yenilikçiliğin örgüt kültürünün bir özelliği olarak yeni fikirlere açıklık düşüncesi olduğunu, böylece yenilikçiliğin bir örgütün yeniliğe yöneliminin bir göstergesi olduğunu ifade etmişlerdir (Palladan, Abdulkadir ve Chong, 2016:110). Öte yandan güçlü grup kültürleri sergileyen kuruluşlar, insan kaynaklarına, çalışan katılımına ve yetkilendirilmesine, bağlılık ve memnuniyete odaklanırlar. Yenilik kültürü risk almaya, yeniliğe ve yeni ürün geliştirmeye değer vermektedir (Rondeau ve Wagar, 2010:17).

Pheysey (1993), Robbins (1996), Ahmed (1998), Martell (1989) ve Schuster (1986) gibi yazarlar ise yenilik ve yaratıcılığın temel kültürel normlar gibi kabul edilmesi gerektiğine ve örgütsel kültürün yenilik ve yaratıcılık üzerine önemli bir etkisi olduğuna vurgu yapmışlardır (Martins ve Terblanche, 2003:64).

Benzer şekilde Higgins (1995)'in modeli de örgüt kültürünü çalışan yaratıcılığı ve yenilikle ilişkilendirir. Kişisel yaratıcılık ve grup yaratıcılığı doğru süreçle birleştiğinde, örgüt kültürü içinde doğru bir şekilde gerçekleştiğinde yenilik ile sonuçlanabilir. Yazara göre, yaratıcılık yeniliğe giden ilk adım olsa da yeniliğe götürmek için yeterli değildir. Fakat örgütler yaratıcılığı teşvik eden ve onu yeniliğe dönüştüren bir örgüt kültürü aracılığıyla daha yenilikçi hale gelebilirler (Daher, 2016:6).

Görüldüğü gibi örgüt kültürü, örgüt yapısını ve tasarımını etkilemektedir. Çalışanların iş yapma şekillerini düzenleyen değerler topluluğu olarak örgütsel kültür, yenilik konusunda da işletmenin bakış açısına yön verir, çalışanları belirli bir çerçevede bir araya getirir. Yenilikçi örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde çalışanların yaratıcılık, dinamiklik, risk alabilme, rekabet edebilme özellikleri ön plandadır. Bu tür çalışanların hakim olduğu örgütlerde, kararlarda değişiklik yapmak daha kolaydır. Esneklik vardır ve dolayısıyla yeniliğe bakış açısının da olumlu olması bu tür kültürleri değiştirmeyi, çağın gereklerine doğru farklılaştırmayı mümkün kılmaktadır.

Literatürde örgüt kültürü ve yenilik arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya çıkaran ampirik çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Covin ve Slevin (1991)'e göre, örgüt kültürü ve yenilik arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar tipik olarak yenilik kültürüne odaklanmış ve bu çalışmalarda örgüt kültürü ve yenilik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (Barbosa, 2014:39).

Büschgens, Bausch ve Balkin (2013) örgüt kültürü ve yenilik arasındaki ilişkiyi araştıran 43 ayrı çalışmanın meta-analitik bir incelemesini yaparak örgüt kültürü ve yenilik arasındaki ilişkiyi incelemişler ve örgüt kültürü ile yenilik arasında ciddi bir ilişki olduğunu savunmuşlardır.

Sharifirad ve Ataei (2011) ise, örgüt kültürü ve yenilik kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere İran'da altı büyük otomobil şirketinde yaptıkları çalışmada, her iki kavramın birbiriyle benzer yapıda olduklarını tespit etmişlerdir.

Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2016) örgütsel kültürün yenilik üzerindeki etkisini ölçmek üzere 471 İspanyol şirketi üzerinde yaptıkları çalışmalarında, örgüt kültürünün yenilik stratejisinin açık bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Wang, Guidice, Tansky ve Wang (2010) Çin'de üretim firmaları üzerinde yaptıkları araştırmalarında destekleyici örgüt kültürünün özelliklerinden takım çalışması ile yenilik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve takım çalışmasının yeniliği artıracığı sonucuna ulaşmışlardır.

Abdi ve Senin (2014) örgüt kültürünün örgütsel öğrenme yoluyla yenilik üzerine doğrudan ve dolaylı etkisini ölçtükleri araştırmalarında, örgüt kültürünün yenilik üzerinde tam bir aracı değişken olduğunu tespit etmişlerdir.

Wan, Ong ve Lee (2000) Singapur'da yenilikçi kültürün özelliklerinden merkezi olmayan yapı, örgütsel kaynakların varlığı, yeniliğin önemli olduğuna inanma düzeyi, risk alma

istekliliği ve fikir alışverişinde bulunma isteği ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında, yenilikçi kültürlerin bu özelliklerinin örgütsel yenilik üzerine olumlu etkisini belirlemişlerdir.

Szczepańska (2015) Polonya’da özel şirketler üzerinde yaptığı çalışmasında örgüt kültürü, stratejik liderlik ve örgütsel yeniliği incelemiş, yenilikçi kültürün ve dönüşümcü kültürün yeniliği desteklediğini, ayrıca güçlü ve vizyon sahibi liderlik, destekleyici kültür ve yenilik arasında yakın bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Ertürk (2012) ve Spreitzer (1995) çalışmalarında yetkilendirmenin yenilikçi davranışlara yol açtığı sonucuna varmış ve çalışanların özerkliğini ve inisiyatifini teşvik ettiğini ve çaba göstermeye daha istekli olduklarını ifade etmişlerdir (Berraies, Chaer ve Yahya, 2014:89).

Dorson (2016) pazar talebinin ve örgüt kültürünün yenilik ve performans ilişkisi üzerindeki arabuluculuk etkisini incelediği çalışmasında, yenilikçi kültürün ürün yeniliği üzerinde doğrudan ve anlamlı etkisini tespit etmiş ve ürün yeniliği ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi desteklediği sonucuna ulaşmıştır.

Dess, Ireland, Zahra ve Floyd (2003) girişimci ve yenilikçi kültürlerin en tipik sonuçları arasında, kuruluşun risk alma ve yeni pazarlara girme konusundaki vurgusunu temsil eden satışlardaki büyümenin olduğunu ileri sürmektedirler (Berson, Oreg ve Dvir, 2008:620). Yazarlara göre yenilikçi kültür pazar yeniliğini olumlu ve anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

Ayrıca 20 ülkede 800 yöneticinin katılımıyla, “yeniliğin önündeki en önemli engelin ne olduğuna” yönelik yapılan bir araştırmada, ana engellerden biri olarak yeniliği desteklemeyen bir kültürden bahsedildiği tespit edilmiştir (IBM Global Business Services, 2006. Akt. Barbosa, 2014:39).

Yapılan literatür taramasına dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Örgüt kültürü, yenilik yönetimini etkiler.

H_{1a}: Bürokratik örgüt kültürü, ürün yeniliğini olumsuz yönde etkiler.

H_{1b}: Yenilikçi örgüt kültürü, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{1c}: Destekleyici örgüt kültürü, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{1d}: Bürokratik örgüt kültürü, süreç yeniliğini olumsuz yönde etkiler.

H_{1e}: Yenilikçi örgüt kültürü, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{1f}: Destekleyici örgüt kültürü, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{1g}: Bürokratik örgüt kültürü, strateji yeniliğini olumsuz yönde etkiler.

H_{1h}: Yenilikçi örgüt kültürü, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{1i}: Destekleyici örgüt kültürü, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{1j}: Bürokratik örgüt kültürü, pazar yeniliğini olumsuz yönde etkiler.

H_{1k}: Yenilikçi örgüt kültürü, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{1l}: Destekleyici örgüt kültürü, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde faaliyet gösteren bankaların yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini her iki bölgedeki iki kamu bankası ve üç özel banka olmak üzere toplam beş ayrı bankanın bölge müdürlüğü yöneticileri ve şube yöneticileri oluşturmaktadır. Bu beş bankanın yönetici sayısı Türkiye Bankalar Birliği’nin 31. 12. 2018 tarihli verilerine göre, şube sayıları üzerinden yaklaşık 1315 kişi olarak belirlenmiştir (https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/tumu/2135/sube_2018.zip). Örneklem büyüklüğü ise 297 olarak hesaplanmıştır. Anketler toplam 350 katılımcıya internet bağlantısıyla gönderilmiş, 281 tanesi geri dönmüştür. 2019 yılı Kasım ayında elde edilen verilerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

Katılımcıların %86,8’inin erkek, %56,6’sının 41-50 yaş aralığında, %84’ünün evli, %79,4’ünün üniversite mezunu, %48’inin 11-20 yıl arası kıdeme sahip ve %75,4’ünün şube müdürü olduğu belirlenmiştir.

Bankacılık sektörü dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomi, politika, endüstri gibi alanlarda meydana gelen gelişmelerden ve dalgalanmalardan en çok etkilenen sektörlerden birisidir. Dolayısıyla bankaların çevreye uyum sağlamaları, yenilenmeleri, kendilerini değiştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca son zamanlarda bankaların yüksek eğitim almış yönetici ve çalışanlara istihdam sağladığı dikkate alınarak yeterli sayıda ve nitelikli yöneticinin katılımının sağlanacağı düşünülmektedir. Bu sebeplerden ötürü araştırma bankalarda gerçekleştirilmiştir.

5.2. Veri Toplama Araçları

Nicel araştırma ve ölçme yöntemine dayanan bu çalışmada veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. İlk bölüm yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süreleri ve unvan gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 maddeden oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, örgüt kültürünü değerlendirmek amacıyla Wallach (1983) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçek Türkçe’ye Yahyagil (2004) tarafından uyarlanmış (Gün ve Derin, 2017:363) ve aynı zamanda Gün ve Derin (2017)’in eserlerinde de kullanılmıştır. Ölçek bürokratik, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürü olmak üzere 3 alt boyuttan ve 24 ifadeden oluşmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde örgütsel yeniliği ölçmek amacıyla Vila ve Kuster (2007)’in çalışmalarından faydalanılmıştır. Ölçek bu çalışmada, Yıldırım (2015)’in “Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü” isimli doktora tezinden alıntılanmıştır. Ölçek ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliği olmak üzere 4 alt boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Her iki ölçekteki ifadeler 5’li Likert Ölçeği şeklindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum,....., 5-Kesinlikle Katılıyorum).

Ölçeklerin güvenilirlikleri ölçeklerdeki maddelerin içsel tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Toplam puan korelasyonu, kesim noktası olarak alınan 0.30’dan düşük olan YNL2 ve YNL4 maddelerinin analizden çıkarılması sonucu, örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,862 ve yenilik yönetimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,889 olarak tespit edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda örgüt kültürü ölçeğinde BRK4, DST1 ve DST2 maddelerinin faktör yüklerinin 0,40’dan düşük olduğu gözlemlenmiş ve bu üç madde faktör analizinden çıkarılmıştır.

Doğrulamalı faktör analizinde ise yenilik yönetimi ölçüm modelinin uyum değerlerinin kabul edilebilir değerler aldığı gözlemlenmiş olmakla birlikte model uyum değerlerinin daha iyi değerlere ulaşması için faktör yükü 0,50'den düşük olan STR2 maddesi modelden çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. Tekrar edilen analiz sonucunda faktör yükü 0,44 olan URN1 ve faktör yükü 0,72 olan URN2 kodlu maddeler arasında modifikasyon yapıldığında model test ve uyum indeks değerlerinin daha iyi değerler aldığı tespit edilmiştir. Ölçeklere ilişkin doğrulamalı faktör analizi uyum iyiliği indeksleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksleri

Değişkenler	CMIN/DF	IFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
OK	2,433	,947	,939	,946	,046	,046
YN	1,553	,966	,960	,966	,044	,045

5.3. Analiz Yöntemleri

Verilerin analiz edilmesi ve yorumlanmasında SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır. Çalışmada ölçeklerin güvenilirlik analizleri, açıklayıcı ve doğrulamalı faktör analizleri, korelasyon analizi yapılmış, hipotezlerin test edilmesi aşamasında yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır.

6. BULGULAR

Araştırmanın değişkenleri ile ilgili ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonlar

Faktör	ORT.	SS.	1	2	3	4	5	6	7	8
BRK	3,67	,94								
YNL	3,85	,77	-,016							
DST	3,55	,77	-,135*	,551**						
URN	3,48	,56	,068	,146**	,159**					
SRC	4,06	,63	,008	,501**	,575**	,272**				
STR	3,60	,54	,011	,717**	,379**	,109*	,381**			
PZR	3,65	,54	,049	,229**	,380**	,123*	,301**	,208**		
OK	3,69	,52	,590**	,705**	,623**	,185**	,500**	,514**	,312**	
YN	3,81	,43	,035	,582**	,604**	,503**	,929**	,533**	,479**	,569**

*p<,05 **p<,01

Korelasyon analizi ile örgüt kültürü ve yenilik yönetimi ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin varlığı ve yönü tespit edildikten sonra araştırma hipotezlerinin test edilmesi için AMOS programı yardımıyla yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ölçüm aracının geçerliliğinin test edilmesinde ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sorgulanmasında kullanılan bir yöntemdir. Faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşmakta ve genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılmaktadır. Yapısal modelde bu değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı, aracı ve düzenleyici etkiler test edilmeye çalışılır. Yapısal eşitlik modellemesinin temel amacı kuramsal dayanağı olan bir ilişki örüntüsünün yani bir modelin toplanan veri ile uyumunu ölçmektir (Gürbüz, 2019:17). Araştırmanın yapısal modeli Şekil 1'deki gibidir.

Tablo 3: H₁ Alt Hipotezlerinin Kestirim Sonuçları

Hipotez	Endojen	Etki	Eksojen	St. β	C.R.	P	
H ₁ (β=1,142, p=0,044*)	H _{1a}	URN	←	BRK	,129	2,041	,041*
	H _{1b}	URN	←	YNL	,041	,639	,523
	H _{1c}	URN	←	DST	,146	2,190	,029*
	H _{1d}	SRC	←	BRK	,084	1,599	,110
	H _{1e}	SRC	←	YNL	,274	4,975	***
	H _{1f}	SRC	←	DST	,564	8,592	***
	H _{1g}	STR	←	BRK	,026	,489	,625
	H _{1h}	STR	←	YNL	,922	13,135	***
	H _{1i}	STR	←	DST	-,097	-1,754	,079
	H _{1j}	PZR	←	BRK	,099	1,603	,109
	H _{1k}	PZR	←	YNL	,013	,209	,835
	H _{1l}	PZR	←	DST	,482	6,827	***

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Tablo 3’de verilen analiz sonuçları değerlendirildiğinde bürokratik ve destekleyici örgüt kültürü ürün yeniliğini; yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürü süreç yeniliğini; yenilikçi örgüt kültürü strateji yeniliğini; destekleyici örgüt kültürü ise pazar yeniliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu verilere göre **H_{1a}, H_{1c}, H_{1e}, H_{1f}, H_{1h} ve H_{1l} hipotezleri desteklenmiştir**. Ayrıca yenilikçi örgüt kültürünün ürün yeniliğini; bürokratik örgüt kültürünün süreç yeniliğini; bürokratik ve destekleyici örgüt kültürünün strateji yeniliğini; bürokratik ve yenilikçi örgüt kültürünün ise pazar yeniliğini anlamlı düzeyde etkilemediği belirlenmiştir. Böylece **H_{1b}, H_{1d}, H_{1g}, H_{1i}, H_{1j} ve H_{1k} hipotezleri desteklenmemiştir**.

7. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Ekonomik karlılığı ve büyümeyi artan oranlarda sürdürmenin temel yollarından birisi, gelişen ve rakip sayısının hızla arttığı, küreselleşmenin hakim olduğu ticari ortamda, rakiplerine oranla farklı olmayı başarabilmek ve bunun devamlılığını sağlayabilmektir. Değişimin ve yenilenmenin gerekli olduğu günümüzde örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri adına değişime karar vermeleri ve değişimi yönetebilmeleri, rekabet düzeyi yüksek yenilikler üretebilmeleri güçlü, aynı zamanda esnek ve yaratıcılığı destekleyen yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmalarından geçmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü ve yenilik yönetimi ilişkisini belirleyebilmek adına Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde faaliyet gösteren beş ayrı kamu ve özel bankanın bölge müdürlükleri ve şubelerinde yöneticilik görevini yürüten 281 kişinin katılımıyla bir anket çalışması yapılmıştır.

Elde edilen verilerin analizi neticesinde bankalarda algılanan örgüt kültürünün yenilik yönetimi uygulamalarını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Böylece analiz sonucumuz Covin ve Slevin (1991), Büschgens vd. (2013), Naranjo-Valencia vd. (2016), Wang, Guidice, Tansky ve Wang (2010), Abdi ve Senin (2014), Sharifirad ve Ataei (2011), Wan, Ong ve Lee (2000), Szczepańska (2015)’nin örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu tespit ettikleri çalışmalarının sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ayrıca ürün yeniliğine yönelik yapılan araştırmada, bürokratik ve destekleyici kültürün etkisi olumlu ve anlamlı, yenilikçi kültürün etkisi ise anlamsızdır. Bu sonuç Dorson’un (2016) yenilikçi kültürün ürün yeniliğini olumlu etkilediğini belirlediği çalışmasının sonuçlarıyla benzerlik taşımamaktadır. Süreç yeniliği için elde edilen sonuçlara göre, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürünün etkisi anlamlı ve olumlu iken, bürokratik örgüt kültürünün etkisi anlamsızdır. Strateji yeniliği için yapılan analize göre, yenilikçi örgüt kültürünün etkisi olumlu ve anlamlı; bürokratik ve destekleyici örgüt kültürünün etkisi

anlamsızdır. Son olarak pazar yeniliğine yönelik yapılan analiz sonuçları, destekleyici örgüt kültürünün etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı, bürokratik kültürün etkisinin anlamsız olduğu yönündedir. Ayrıca yenilikçi kültürün etkisi de anlamsız bulunmuş ve bu sonucun Dess, Ireland, Zahra ve Floyd (2003)'ün yenilikçi kültürün pazar yeniliğini olumlu etkilediğini belirledikleri çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmediği tespit edilmiştir.

Şişman'a göre örgüt ve yönetimle ilgili pek çok kuram, teknik ve yöntemin kültürel farklılıklar dikkate alınmadan bütün toplumlarda uygulanabileceği kabul edilmekte iken bir kültürde etkili olan bir yöntemin diğer kültürlerde aynı etkiyi göstermeyebileceği göz ardı edilmektedir (Şişman, 2014:47). Bu noktada her toplumun kültürel özelliklerinin aynı olmadığını, dolayısıyla herhangi bir toplum için varılan bir yargının başka bir toplum için geçerli olmayabileceğini belirtmekte fayda vardır. Bürokratik örgüt kültürünün ürün yeniliğini olumsuz etkileyeceği düşünülmesine rağmen analizler neticesinde olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuç oldukça köklü bir kültüre sahip olan Türk toplumunun kültürel değerleri açısından değerlendirildiğinde, toplumun bürokratik kültür özelliklerinin bankaların örgüt kültürlerine yansımalarının ve banka yöneticilerinin milli kültürlerinden kopmadan, kültürel değerlerin eşliğinde yenilikçi örgüt yapıları oluşturabileceklerinin örneğini temsil etmektedir. Sonuç ülkemiz bankalarında bürokratik kültür özelliklerine sahip olmanın ürün yeniliğine engel teşkil etmediğini göstermektedir. Bu sonuca göre ülkemizde kuralcı, prosedürel, hiyerarşik örgüt yapısı ürün ve hizmetlerde yapılması planlanan radikal yenilikleri desteklemektedir. Bu alanda yapılacak olan akademik araştırmaların artırılması ise sonucun genellenebilmesine yardımcı olabilir. Destekleyici örgüt kültürünün ise strateji yeniliği haricindeki diğer yenilik türlerini olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuç da Türk toplumunun yardımsever, destekleyici, ortaklaşa hareket etmenin ön planda olduğu ayrıca güvene önem veren kültürel özelliklerinin bankaların örgüt kültürlerine yansıdığına bir işaretidir. Bu sonuçtan hareketle ürün, süreç ve pazar yeniliğini gerçekleştirmenin destekleyici kültür özellikleriyle mümkün olabileceği ifade edilebilir. Son olarak yenilikçi örgüt kültürünün süreç ve strateji yeniliği üzerine etkisinin anlamlı oluşu ise Türk toplumunun kültürel değerlerinden ödün vermeyen aynı zamanda yeniliğe açık bir millet oluşunun örgüt kültürünü etkilemesinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Yani bankaların milli kültür değerlerine bağlı olarak şekillenen yenilikçi örgüt kültürleri süreç ve stratejilerde yenilik yapmayı destekler niteliktedir.

Yeniliğin göz ardı edilemeyeceği günümüzde örgüt yöneticileri, çevrede oluşabilecek değişimleri önceden tahmin ederek, değişimi öngörerek faaliyetlerini düzenlemeli ve en önemlisi her toplumun farklı kültürel özellikler taşıyabileceğini unutmadan, barındığı toplumun kültürüne aykırı olmayacak şekilde, esnek ve yeniliğe açık bir örgüt kültürü oluşturabilmelidir. Başarılı olmak isteyen işletmeler ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliği bileşenlerine ayrıca çalışanların gelişimleri, eğitimleri ve sürekli öğrenmeleri hususlarına önem vermelidir. Tüm bunlara ilaveten yenilik süreci devam ederken gerekli bilgi ve teknoloji eşliğinde işletmenin tüm fonksiyonları arasında koordinasyona, en kıymetli değerlerden olan zamanın etkin kullanımına dikkat edilmelidir. Aksi halde ilave masraflara katlanması gerektiği unutulmamalıdır.

Araştırma literatüre olan katkılarının yanında bazı kısıtları barındırmaktadır. Araştırma sadece bankacılık sektöründe iki bölgede ve 5 banka üzerinde yapılmıştır. Sonuçların genellenebilmesi için örneklem genişletilebilir, farklı bölgelerde ve sektörlerde benzer çalışmalar yapılabilir. Kavramların birbirleriyle olan ilişkilerini açıklayabilmek için akademik çalışmalara daha fazla konu edilebilir. Örneğin bürokratik kültürün ürün yeniliği üzerine etkisinin tahmin edilenin aksine olumlu çıkması durumunun genellenebilmesi için her iki değişkenin ölçüldüğü çalışmaların artırılması tavsiye edilmektedir. Bu çalışmada veriler önceden hazırlanmış bir soru formu ile elde edilmiş olup gelecek araştırmalarda değişkenler nitel olarak ele alınabilir. Ayrıca bu araştırma kesitsel bir çalışma niteliğinde

olduğu için neden-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmak zordur. Sonraki çalışmalar kavramlar arasında neden-sonuç ilişkilerini açıklayabilmek adına boylamsal nitelikte yapılabilir.

KAYNAKÇA

1. ABDI, K. ve SENIN, A. A. (2014). “Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation”, *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2): 1-10.
2. AKYÜREK, Ç. E., TOYGAR, Ş. A. VE ŞENER, T. (2013). “Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2): 55-62.
3. BARBOSA, E. (2014). “Organizational Culture Oriented for Innovation: Influencing Variables”, *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 25(2): 37-45.
4. BERRAIES, S., CHAER, M. ve YAHİYA, K. B. (2014). “Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance”, *Business Management and Strategy*, 5(2): 82-103. <https://doi.org/10.5296/bms.v5i2.6558>
5. BERSON, Y., OREG, S. ve DVIR, T. (2008). “CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes”, *Journal of Organizational Behaviour*, 29(5): 615-633. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.499>
6. BUSCHGENS, T., BAUSCH, A. ve BALKIN, D. B. (2013). “Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review”, *The Journal of Product Innovation Management*. 30(4): 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
7. CAMERON, K. S. ve QUINN, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass Inc, San Francisco.
8. CEAUSU, I., MURSWIECK, R., KURTH, B. ve IONESCU, R. (2017). “The Organizational Culture as a Support of Innovation Processes”, *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 2(6): 2456-3676.
9. DAHER, N. (2016). “The Relationships Between Organizational Culture and Organizational Innovation”, *International Journal of Business and Public Administration*, 13(2): 1-15.
10. DAMANPOUR, F. (1991). “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, *Academy of Management*, 34(3): 555-590.
11. DAVENPORT, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
12. DİNLER SAKARYALI, A. M. (2014). “İnovasyon ve Risk Sermayesi”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1): 183-210.
13. DORSON, T. A. (2016). “Moderation-mediation Effect of Market Demand and Organization Culture on Innovation and Performance Relationship”, *Marketing Intelligence and Planning*, 35(2): 222-242. <http://dx.doi.org/10.1108/MIP-04-2016-0066>
14. GÜN, G. ve DERİN, N. (2017). “Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Araştırma”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(25): 349-389.

15. GÜRBÜZ, S. (2019). AMOS İle Yapısal Eşitlik Modellemesi, Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi, Ankara.
16. İŞCAN, Ö. F. ve TİMURÖĞLU, M. K. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1): 119-135.
17. KAHN, K. B. (2018). “Understanding Innovation”, Business Horizons, 61(3): 451-460.
18. MARKIDES, C. (1998). “Strategic Innovation in Established Companies”, Sloan Management Review, 39(3): 31-42.
19. MARTINS, E. C. ve TERBLANCHE, F. (2003). “Building Organisational Culture That Stimulates Creativity on Innovation”, European Journal of Innovation Management, 6(1): 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
20. NAKTİYOK, A. (2007). “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2): 211-230.
21. NARANJO-VALENCIA, J. C., JIMENEZ-JIMENEZ, D. ve SANZ-VALLE, R. (2016). “Studying the Links Between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies”, Revista Latinoamericana de Psicología, 48(1): 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
22. OSLO MANUAL (2005). Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3rd Edition), OECD, Paris.
23. ÖZEN, Ü. ve BİNGÖL, M. (2007). “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt’taki KOBİ’lerde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2): 399-417.
24. PALLADAN, A. A., ABDULKADIR, K. B. ve CHONG, Y. W. (2016). “The effect of Strategic Leadership, Organization Innovativeness, Information Technology Capability on Effective Strategy Implementation: A Study of Tertiary Institutions in Nigeria”, IOSR Journal of Business and Management, 18(9): 109-115.
25. RONDEAU, K. V. ve WAGAR, T. H. (2010). “Hospital Chief Executive Officer Perceptions of Organizational Culture and Performance”, Hospital Topics, 76(2): 14-21. <https://doi.org/10.1080/00185869809596494>
26. ROWLEY, J., BAREGHEH, A. ve SAMBROOK, S. (2011). “Towards an Innovation-Type Mapping Tool”, Management Decision, 49(1): 73-86.
27. SHARIFIRAD, M. S. ve ATAEI, V. (2011). “Organizational Culture and Innovation Culture: Exploring the Relationships Between Constructs”, Leadership and Organization Development Journal, 33(5): 494-517. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731211241274>
28. SHERGILL, G. S. ve NARGUNDKAR, R. (2005). “Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers”, Journal of Global Marketing, 19(1): 27-47. http://doi.org/10.1300/J042v19n01_03
29. SZCZEPAŃSKA, K. (2015). “Leadership and Organizational Culture as the Normative Influence of Top Management on Employee's Behaviour in the Innovation Process”, Procedia Economics and Finance, 34: 396-402. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01646-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01646-9)
30. ŞIŞMAN, M. (2014). Örgütler ve Kültürler, Pegem Akademi, Ankara.

31. UTTERBACK, J. M. ve ABERNATHY, W. J. (1975). “A Dynamic Model of Process and Product Innovation”, *Omega*, 3(6): 639-656. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(75\)90068-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7)
32. VILA, N. ve KUSTER, I. (2007). “The Importance of Innovation in Textile Firms”, *European Journal of Marketing*, 41(1/2): 17-36. <https://doi.org/10.1108/03090560710718094>
33. WALLACH, E. J. (1983). “Individuals and Organisations: The Cultural Match”, *Training and Development Journal*, 37(2): 29-36.
34. WAN, T. W. D., ONG, C. H. ve LEE, W. S. F. (2000, November 12-15). “The Impact of Firm Characteristics on Firm Innovation”, *Proceedings of The 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT 2000, Management in the 21st Century, Singapore*. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=916728>
35. WANG, S., GUIDICE, R. M., TANSKY, J. W. ve WANG Z. M. (2010). “When R&D Spendings is not Enough: The Critical Role of Culture When You Really Want to Innovate”, *Human Resource Management*, 49(4): 767-784. <https://doi.org/10.1002/hrm.20365>
36. YILDIRIM, F. (2015). *Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum