

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TIPLERİNİN BİREYSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNE ETKİSİ*

EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES ON INDIVIDUAL INNOVATION

Özlem TUNA⁽¹⁾

Öz: Örgüt kültürü çalışanların tutumlarını, duygularını, davranışlarını, işe yönelik performanslarını ve motivasyonlarını etkilemektedir. Bu çalışmada çalışanlar üzerinde bu denli öneme sahip örgüt kültürünün, bireysel yenilikçiliğe etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda uluslararası bir çimento şirketinin Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren işletmesinde toplam 102 beyaz ve mavi yakalı çalışandan anket yöntemi ile veri toplanmış, örgüt kültürü tipi ve bireysel yenilikçiliğe ilişkin çalışan algılarının çeşitli demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile çözümlenmiştir. Ayrıca örgüt kültürü tipi ve bireysel yenilikçilik ilişkisinin belirlenebilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. İstatistiksel analizler sonucunda baskın örgüt kültürü tipinin hiyerarşi kültürü olduğu tespit edilmiş, örgüt kültürü ve bireysel yenilikçilik arasında pozitif ve orta düzeyde bir korelasyon bulunmuştur. Aynı zamanda katılımcıların bireysel yenilikçilik düzeylerinin, yönetsel görevin olma durumu, meslek, eğitim ve gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Tipleri, Bireysel Yenilikçilik, Bireysel Yenilikçiliğin Boyutları.

Abstract: Organizational culture affects employees' attitudes, feelings, behaviors, performance, and motivation. The aim of this study is to determine the effect of organizational culture on individual innovation. For the purpose of the study, a survey was conducted with a total of 102 white and blue-collar employees in a company operating in Afyonkarahisar, a national cement company. T-test and one-way analysis of variance (ANOVA) were used to determine whether employee perceptions of organizational culture and individual innovation differed according to various demographic variables. Correlation and regression analyze were applied to determine the relationship between organizational culture and individual innovation. As a result of statistical analyzes, it was found that the dominant organizational culture type was a hierarchical culture, and a positive and moderate correlation was found between organizational culture and individual innovation. At the same time, it was found that the individual innovation levels of the participants showed a significant difference according to the status of being a managerial task, occupation, education and income level.

Keywords: Organizational Culture, Types of Organizational Culture, Individual Innovation, Dimensions of Individual Innovation.

JEL: M14, M19, O30

* Bu çalışma III. Congress of International Applied Social Sciences- C-iasos 2019, Turkey, 04-06 Nisan 2019’da özet bildiri olarak sunulmuştur.

(1) Afyon Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü; oztuna@hotmail.com; ORCID: 0000-0002-5842-7889
Geliş/Received: 12-07-2019; Kabul/Accepted: 04-12-2020

1. Giriş

Geniş çapta inançları, değerleri ve varsayımları yansıtan örgüt kültürü, kısaca “örgütlerin derin yapısı”dır. Örgüt kültürü çalışanların örgütsel değerleri nasıl anladıkları ile ilgilidir. Bu değerler, çalışanların işletmeden beklentilerini oluşturmaktadır. Genellikle örgütsel düzeyde bir yeniliğin çalışanlar tarafından kabul edilip edilmemesi bireysel takdirdir ve çoğunlukla örgütün neye değer verdiği ile şekillenmektedir. Örgüt kültürü kişilerarası etkileşimi destekleyerek bireysel kabulü etkileyebilir. Araştırmalar, örgüt kültürünün çalışanların etkileşime girme sıklığını etkilediğini ortaya koymaktadır. Fikir alışverişine ve geri bildirimine dayanan çalışan etkileşimleri, yenilik ile ilgili olası sorunlarla baş etme ve yeniliği öğrenmeyi destekleyebilmektedir (Heinze ve Heinze, 2018).

1970’lerin başlarına kadar uzanan birey ve yenilik arasındaki ilişkiye yönelik yaygın inanış kişilerin tutumları ve değerleri ile yenilikçi davranış arasında bir ilişkinin olduğu yönündedir. Nitekim Rothwell, başarılı inovasyon sürecinin tam merkezine inovasyona tam olarak bağlanan *bireyi* yerleştirmiştir (Rothwell, 1994). Hurt, Joseph ve Cook’da (1977) bireysel yenilikçiliği kişilik temelli olarak görmüş ve kavramı, değişime genel bir isteklilik olarak açıklamışlardır. Bir başka çalışmada bireysel yenilikçilik, bir grupta ya da toplumda bir bireyin görece yeni fikirleri benimsemesinin diğer bireylere göre daha erken olmasıdır (Rogers, 2003) denmiştir. Midgley ve Dowling (1978: 236) ise ‘bir bireyin yeni fikirlere ne derece açık olduğu ve başkalarının deneyimlerinden ne denli bağımsız yenilikçilik kararları aldığıdır’ şeklinde tanımlamışlardır.

Konuya yönelik çalışmalar incelendiğinde bireysel yenilikçiliği ve örgüt kültürünü inceleme konusu yapan pek çok çalışma bulunmaktadır. Bunlardan Heinze ve Heinze (2018) örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisini, çalışanların teknolojiyi kullanmaya yatkınlığına bağlı olarak incelerken; Ali Taha, Sirková ve Ferencová (2014) fiziksel ve psikolojik iş yeri ortamı ile ilgili değişkenlerin bireyin yenilikçilik ve yaratıcılığına etkisini ele almışlardır. Duygulu ve Özen (2009) liderlik stilleri ve örgüt kültürünün işletme yenilikçiliği üzerindeki etkilerine odaklanmış; Eskiler vd. (2016) örgüt kültürü ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Lukoto ve Chan (2016) ise iş çevresinde yenilikçi davranışın pozitif etkisi olarak yenilikçi örgüt kültürünün çalışanlar tarafından nasıl algılandığını araştırmışlardır. Szczepańska-Woszczyzna (2014) yenilikçiliği uygulayan şirketlerde örgüt kültürü unsurlarını tanımlamış ve bir model sunmaya çalışmıştır. Başka bir çalışmada Olori ve Mark (2013) kurumsal inovasyonun, örgüt kültürü ile ilişkisini belirlemek amacıyla mevcut literatürün eleştirel bir incelemesini yapmışlardır. Akar (2017) ise kişilik profili ve örgüt kültürü alt boyutlarının, bireysel yenilikçiliğe etkisini araştırmıştır.

Örgüt kültürü 80’li yıllardan itibaren ilgi çeken konulardan biri olmuştur ve yukarıda da bahsedildiği üzere son yıllarda inovasyon ile ilişkisini ele alan pek çok çalışma yapılmıştır. Çalışmaların çoğu örgüt kültürü ve işletme yenilikçiliğini konu almış diğerleri örgüt kültürü alt boyutlarıyla bireysel yenilikçilik ilişkisini ortaya koymuş bazıları ise örgüt kültürü ve inovasyonu kişilik, işletme bağlılığı ve iş tatmini gibi konuların etkisini gözeterik incelemişlerdir. Ayrıca bireysel yenilikçiliği konu alan çalışmaların büyük çoğunluğunun öğretmenler (bilgisayar ve öğretim teknolojileri, biyoloji vb.) ve diğer

kamu sektörü çalışanlarını temel alması ve bu çalışmaların örgüt kültürü/tipleri ile yenilikçilik arasında bir ilişki kurmaması konun önemini artırmaktadır. Kısaca bu çalışmada, literatürdeki çalışmalardan farklı olarak örgüt kültürü tiplerinin, bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisi bir özel sektör işletmesinde ortaya konmaya çalışılmıştır.

Dünyanın devlet destekli ilk ve en kapsamlı marka geliştirme programı Turquality®'e kabul edilen ve İSO ilk 500'de yer alan Çimsa'nın yenilikçilikte diğer işletmelerden önde olması beklenmektedir. Bu nedenle çalışmanın gerek çimento gerekse diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için örnek olması olasıdır. Kısaca yenilikçiliği şirket politikası haline getirmiş Türk sanayinin gelişimini tetikleyen özel sektör işletmelerinde çalışanlar, inovasyon kaynaklarıdır. Çalışanların bireysel yenilikçiliklerinin teşvik edilmesi ve örgüt kültürü ile ilişkisi örgütsel süreçlerin etkinliği, işletmelerin başarısı ve tüketicilerin memnuniyeti için önemli bir konudur. Bu nedenle çalışmayla özel sektör işletmelerinde örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliğe etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

2. Teorik Alt Yapı

2.1. Örgüt Kültürü

Strateji, pazar payı, inovasyon ve teknoloji işletmeler için önemli olsa da benzersiz bir örgüt kültürü işletmelere rakiplerinden farklı bir dizi avantaj sağlamaktadır. Örgüt kültürü, çalışanlar için olayları yorumlamada ortak bir sistem yaratmak (kolektif belirsizlikleri azaltmak), düzen oluşturmak (çalışanlarda beklenileni netleştirmek), süreklilik yaratmak (anahtar değerleri ve normları sürdürmek) (Cameron ve Quinn, 2006) ve bireysel yenilikçiliğin gelişmesine katkıda bulunmak gibi güçlü bir kabiliyete sahiptir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olma, sahip olunan kültüre uyum gösterebilecek kişilerle beraber çalışmayı gerekli kılmaktadır. Kültür, bir kurumun yazılı olmayan sosyal düzenidir, geniş kapsamlı ve güçlü bir biçimde davranışları ve tavırları şekillendirmektedir. Aynı zamanda, normlar sayesinde işletme içerisinde neyin teşvik edildiği, neyin edilmediği, neyin kabullenildiği veya neyin reddedildiğini de tanımlamaktadır (Groysberg, vd., 2018). Kısaca örgüt kültürünü "bir işletmenin iş yapma şeklini tanımlayan karmaşık değerler, inançlar, varsayımlar ve semboller kümesi" (Büschgens, Bauschand ve Balkin, 2013:766) olarak tanımlamak mümkündür.

Örgüt kültürü ile ilgili gerek kavramsal gerekse kapsadığı alanın sınırlarını belirleme açısından çok farklı görüşler bulunmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde 20'nin üzerinde örgüt kültürü modeli ile karşılaşılmaktadır. Bunlar arasında Cameron ve Quinn (2006), Deal ve Kennedy (2000), Denison ve Mishra (1995), Harrison ve Handy (1986) ile Miles ve Snow'un (1978) modellerini saymak mümkündür. Bu çalışmada Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen ve dört farklı kültür tipinden (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi) oluşan model konu edilmiştir. *Klan kültürü*, uyum, bağlılık, katılım, takım çalışması, çalışanların birçok şey paylaştığı ve kendilerinden çok şey kattığı arkadaşça bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Bu kültür tipinde çalışanların örgüte katılımı ile sağlanan bağlılık, uyum ve personel tatmini, finansal ve pazar payı hedeflerine kıyasla daha önemlidir (Çavuşoğlu, 2014; Aydınant ve Göksel, 2012). Biz duygusunun baskın olduğu bu kültürde aile tipine benzer bir anlayış hâkimdir. Ayrıca personel güçlendirmeye önem verildiği, ortak değer ve hedeflerin paylaşıldığı bir ortam söz konusudur (Çavuşoğlu,

2014). *Adhokrasi kültürü* çevreye uyum sağlayabilen işletmelerin kültürüdür ve bir kurumun dış ortamdan mümkün olduğunca çok fayda sağlamasına odaklanmaktadır. Bu kültür, bireyin işletmenin amacı ile tutarlı olması şartıyla kendine özgü yolu seçmesi ve geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Çalışan yeni fikirler ve yeni inovasyonlar yaratıp geliştirebilirse başarılı olarak kabul edilmektedir (Khurohani, 2013). Bu kültür tipi daha çok girişimcilik, yaratıcılık ve çevreye uyum gerektiren sektörlerde etkindir. Bu nedenle havacılık, yazılım geliştirme, düşünce kuruluşu danışmanlığı ve film yapım endüstrisi bu kültür tipinin en yaygın olduğu sektörlerdir (Gaál et.al., 2010). Rekabet avantajı ve pazar üstünlüğüne vurgu yapmasıyla karakterize edilen *pazar kültürü*, faaliyetlerden en iyi işletme performansı elde edilmesine odaklanmaktadır (Deshpande, Farleyand ve Webster, 1993). Bu kültürü benimseyen işletmeler sonuç odaklıdır ve en büyük endişe işi sonuçlandırmaktır. Çalışanlar kişisel çıkarlarının peşinde koşarken, rekabetçi ve kişisel olarak ürettiklerine göre değerlendirilip, başarı odaklı olmaya yönlendirilirler (Cameron ve Quinn, 2006). *Hiyerarşi kültürünü* ise, tipik bir ABD fast-food restoranından (McDonald's gibi), büyük holdinglere (Ford Motor Company gibi) veya devlet kurumlarına (Adalet Bakanlığı gibi) kadar değişik organizasyonlarda görmek mümkündür. Bu kurumlar genellikle çok sayıda standart prosedür, kural güçlendirmesi ve birden fazla hiyerarşik seviyeye (Ford'da on yedi yönetim seviyesi bulunmaktadır) (Cameron ve Quinn, 2006) sahiptir.

2.2. Bireysel Yenilikçilik

Bireyler ve yenilik arasındaki ilişkinin temelinde bireylerin yeniliklerle karşılaştığında verdikleri tepki yatmaktadır. Bazı bireyler risk almaya ve yeniliği kabul etmeye daha istekli olurken; bazıları riskten kaçınma ve yeniliğe daha şüpheci yaklaşma eğilimindedir (Walley, 2017). Yine bazı bireyler değişime direnç göstermezken; bazıları fikir önderi olmaktan kaçınmaktadır. Literatürde (Kılıçer ve Odabaşı, 2010, Andrews, 2007; Entsminger, 1995; Rogers, 2003) bireylerin bu yaklaşımları değişime direnç, fikir önderliği, deneyime açıklık ve risk alma olmak üzere bireysel yenilikçiliğin boyutları şeklinde sıralanmıştır. *Değişime direnç* bireylerin değişime ve yeniliğe karşı kaygılarından kaynaklanmaktadır. Genel olarak değişime direncin nedenleri alışkanlıklar, değişime tolerans gösterebilme veya hoşgörü eksikliği, gelir üzerindeki olumsuz etkiden korkma, görünmeyen ve bilinmeyen gelecekte korkma, değerli bir şeyi kaybetme korkusu ve bireylerin kişisel özellikleri olmak üzere altı başlıkta sıralanmaktadır (MSG, 2019). *Fikir Önderliği* bir bireyin gayri resmi olarak diğer bireylerin tutumlarını veya davranışlarını göreceli sıklıkta istenen şekilde etkileyebilme derecesidir. Fikir önderliği bireyin sistemdeki resmi pozisyonunun veya statüsünün bir fonksiyonundan ziyade bir tür gayri resmi liderliktir. Fikir önderliği, bireyin teknik yeterliliği, sosyal erişilebilirliği ve sistemin normlarına uyma ile kazanılmakta ve korunmaktadır ve bu kişiler, içinde bulunduğu sosyal sistemin görüşlerinin değişmesinde de etkili olabilmektedirler (Roger, 2003). *Deneyime açık* bireyin, hayal gücü ve merak seviyesi diğerlerine göre daha yüksektir. Bu kişiler meraklı, yenilik peşinde koşan, estetik duygusu gelişmiş, bağımsız fikirlere sahip, entelektüel ve yaratıcı özelliklere sahiptir. Aynı zamanda bunlar geniş ilgi alanlarına sahip, karmaşıklığın çekiciliğine kapılan, bağımsız karar verebilen ve kendine has yaratıcılık duygusuna sahip kişilerdir. Araştırmalar deneyime açıklık ve yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Ali, 2019; Abdullah, Omar ve

Panatik, 2016). *Risk Alma*, bireyin belirsizliklere karşı toleransı olarak tanımlanmaktadır (Gürkan, 2017). Ayrıca risk alma eğiliminin, herkes de değil de belirli kişilerde var olması bireysel yenilikçiliği sembolize etmektedir (Lu, Yao ve Yu, 2005).

2.3. Örgüt Kültürü ve Bireysel Yenilikçilik

Örgüt kültürü, çalışanların ve yöneticilerin sorunları nasıl karşıladığını, tüketicilere nasıl hizmet verdiklerini, tedarikçilerle nasıl başa çıktıklarını, rakiplere nasıl tepki verdiklerini, mevcut ve gelecekteki faaliyetleri nasıl yürüteceklerini belirlemektedir. Kısaca, kültür örgütün gerçeğidir. İşletmede devam eden her şeyi şekillendirir ve işletme içinde yapılan hemen hemen her şeyde tüm unsurları birbirine bağlayan yazılı olmayan (gayri resmi) normları temsil eder ve örgütsel felsefeye, kurallara, iklime ve sembollere yansır (Martins, Abreu ve Calado, 2019). Örgüt kültürü, tüm bu özellikleriyle yenilikçi bireyler için 'güvenli bir bölge' oluşturma ve 'hataları' yenilikçiliğin gerekli bir parçası olarak görme gücünü desteklemelidir (Loewe ve Dominiqini, 2006). Mevcut araştırmalar yaratıcı bilişsel bireylere 'baskı yapılmadığında, güvende olduklarında ve nispeten olumlu bir etki yaşadıklarında' daha yenilikçi olduklarını ortaya koymuştur. Aynı zamanda geleceğe dair iş güvenliğine ilişkin olumsuz algılar, katı yönetim yapıları yenilikçilik üzerinde önemli olumsuz etkiye sahip olabilirken, bilgi yaratma ve bilginin aktarılmasını destekleyen bir yapı da olumlu etkiye sahip olabilmektedir (Morton ve Burns, 2007).

Cameron ve Quinn (2006) çalışanların yeni fikirler ve yeni inovasyonlar yaratıp geliştirebileceği örgüt kültürü tipini, adhokrasi olarak belirlemiştir. Adhokrasi daha çok girişimcilik, yaratıcılık ve çevreye uyum gerektiren teknik start-up'lar ve teknoloji güdümlü endüstrilerde (iletişim, havacılık) etkin bir kültürdür (Down, 2019).

Yukarıda verilen teorik çerçeve doğrultusunda örgüt kültürü tiplerinin bireysel yenilikçilik ile ilişkisini belirlemek ve örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliği nasıl etkilediğini görmek amacıyla aşağıdaki hipotezler sınanmıştır:

H1: Örgüt kültürü tipleri ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgüt kültürünün bireysel yenilikçilik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3. Araştırmanın amacı

Bu çalışma Afyon Çimento San. T.A.Ş.'nin, Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen dört farklı kültür tipinden (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi) hangisine yakın olduğunu belirlemeyi ve örgüt kültürü tiplerinin bireysel yenilikçiliğe etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Araştırma yapılan işletmede baskın olan örgüt kültürü tipi hangisidir?
- Bireysel yenilikçiliği etkileyen örgüt kültürü tipi hangisidir?

Ayrıca çalışmada yukarıda verilen temel amaca ek olarak beyaz ve mavi yakalı çalışanların bireysel yenilikçilik ve örgüt kültürüne bakışındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Örgüt kültürü çalışanlar arasındaki ilişkiler, yönetimin yenilik ve gelişmelere karşı tutumu, yaratıcılık ve risk almaya teşvik, çalışanların tutumları, duyguları, davranışları, işe yönelik performansları ve motivasyonları gibi birçok faktör tarafından şekillenmektedir. Bu nedenle çalışmaya, işletmenin mevcut gerçekliğini yansıtabilmesi

için beyaz ve mavi yakalı çalışanların tamamı dahil edilmiştir. Çimsa'nın genel insan kaynakları politikası, yüksek performans kültürü oluşturmak, misyonu ise organizasyonel değişim ve gelişimi sağlamaktır. Bu nedenle şirkette beyaz ve mavi yakalı ayrımı yapılmadan, bireysel iş ve yetkinlikler desteklenmekte ve yine ayrımın yapılmadığı bir ödül performans sistemi kullanılmaktadır. Bu sistem çalışanları şirketin rekabet gücünü artıracak ve değişen ihtiyaçlara cevap vermesine yardımcı olacak yenilikçilik uygulamalarına yönlendirmektedir. Yenilikçilik ve diğer örgütsel uygulamalarda fark gözetmeyen Çimsa'da beyaz ve mavi yakalı çalışanların bireysel yenilikçilik ve örgüt kültürüne bakışında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Bireysel yenilikçilik, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösteriyor mu?
- Örgüt kültürü tipleri katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösteriyor mu?

4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada örgüt kültürü tiplerini belirlemek için Cameron ve Quinn tarafından 1999 yılında geliştirilen “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. 5’li Likert tipine göre hazırlanan ölçekte toplam 24 madde bulunmaktadır. Pek çok uluslararası çalışmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Bu çalışmada Çavuşoğlu’nun (2014) çalışmasında da kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Örgüt kültürü tiplerini belirlemeye yönelik sorular Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi olmak üzere dört boyutta ve her biri altı ifadeden oluşmaktadır. Bireysel yenilikçilik ölçeği ise Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan “Bireysel Yenilikçilik Ölçeği”dir. Bu ölçek 20 madde ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Değişime direnç boyutu 8 madde; fikir önderliği ve deneyime açıklık 5’er madde ve risk alma boyutu ise 2 maddedir. Ayrıca ankette katılımcılara ait bazı özelliklerin belirlenmesine yönelik sorulara da yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler 5’li Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş olup, her bir maddeye ilişkin katılım düzeyleri Kesinlikle katılmıyorum=1, kısmen katılmıyorum=2, ne katılmıyorum ne katılmıyorum=3, Kısmen katılmıyorum=4 ve kesinlikle katılmıyorum=5 şeklinde puanlandırılmıştır.

Çalışma, Türk sanayisinin önde gelen kuruluşları arasında yer alan Çimsa’nın Afyonkarahisar’daki fabrikasında yapılmıştır. 1972 yılında kurulan Çimsa, Türkiye Çimento sanayisinin önde gelen kuruluşları arasında yer almaktadır. Şirket ülkemizde 5 entegre fabrika ile 3 öğütme ve paketleme tesisi olmak üzere toplam 8 fabrikada faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirket aynı zamanda 6 farklı ülkede bulunan terminalleriyle uluslararası bir çimento üreticisidir. Afyon Çimento Sanayi T.A.Ş. 1954 yılında kurulmuş, 2012 yılında Çimsa tarafından satın alınmıştır. Örneklem olarak Afyon Çimento Sanayi T.A.Ş.’nin seçiminde birden fazla faktörün etkisi vardır. İlki yaklaşık 65 yıldır faaliyet gösteren bir kurum olması ve 2012 yılı sonrasında uluslararası kurumsal bir şirketin bünyesine katılarak faaliyetlerini sürdürmesidir. Bu durum güçlü bir örgüt kültürünün göstergesi olarak kabul edilebilir. Diğer etken ise literatürde bireysel yenilikçiliğe ilişkin çalışma alanının çoğunlukla teknoloji ve bilişim odaklı olmasıdır. Farklı bir faaliyet alanında konunun araştırılması literatüre katkı açısından yararlı olabilecektir. Çimsa gerek

performans sistemi gerek ödül yönetimi gerekse eğitim ve gelişim uygulamaları ile çalışanına büyük değer veren ve çalışan seçiminde de kişisel gelişimine önem veren adayları tercih eden bir işletmedir. Bu nedenle bireysel yenilikçilik eğilimiyle ilgili daha net ve anlamlı bilgiye ulaşılabileceği düşünülmüştür. Küçük bir örneklem olarak görülse de Afyonkarahisar Çimento Sanayi yukarıda da bahsi geçtiği üzere uluslararası bir şirketler grubunun üyesidir ve sürdürülebilirlikten, insan kaynaklarına, teknolojiden inovasyona kadar grup stratejileri doğrultusunda hareket etmektedir. Bu nedenle Afyonkarahisar Çimento Sanayi'ni bir şirketler grubunun temsili olarak görmek yanlış olmayacaktır. Son olarak şirketin gri çimentonun yanı sıra ürettiği beyaz çimento ve kalsiyum alüminat çimentosu gibi özel ürünlerle de inovasyon konusunda sektörüne öncülük etmesi tercih nedeni olmuştur.

Örgüt kültürü tiplerinin bireysel yenilikçiliğe etkisini incelemeyi amaçlayan bu araştırmanın çalışma evrenini Afyon Çimento Sanayi T.A.Ş.'nin tüm çalışanları oluşturmaktadır. İşletmede 40 beyaz yakalı, 90 mavi yakalı olmak üzere toplamda 130 çalışan istihdam edilmektedir. İş yoğunluğu, vardiyalı çalışma vb. gibi nedenlerle anketler 102 çalışan ile yüz yüze görüşme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, anket ile edilen veriler SPSS for Windows Paket Programıyla analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde, aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon analizi ile basit doğrusal regresyon analizi gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Ayrıca, çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

5. Bulgular

Afyon Çimento San. T.A.Ş.'de *örgüt kültürünün, bireysel yenilikçiliğe etkisinin belirlenmesini* amaçlayan bu çalışmaya ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir. İlk bölümde katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler ile örgüt kültürü tipleri ve bireysel yenilikçilik ölçeklerine ilişkin bazı tanıtıcı istatistiklere yer verilmiştir. Sonraki bölümde örgüt kültürü tipi ve bireysel yenilikçiliğe ilişkin çalışan algılarının çeşitli demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile çözümlenmiştir. Son olarak, örgüt kültürü tipi ve bireysel yenilikçiliğe ilişkin korelasyon ve regresyon analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

5.1. Demografik Özelliklere ve Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu olan işletmede çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Özellikleriyle ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların Özellikleri		f	%
Cinsiyet	Kadın	9	8,8
	Erkek	93	91,2
Yaş	21-25	15	14,7
	26-30	29	28,4
	31-35	22	21,6
	36-40	22	21,6
	51 ve üzeri	14	13,7
Medeni durum	Evli	75	73,5
	Bekar	27	26,5
Eğitim düzeyi	Lise	62	60,8
	Önlisans	18	17,6
	Lisans	22	21,5
Yönetimsel göreve sahip olma	Evet	30	29,4
	Hayır	72	70,6
Meslek	İdari personel (beyaz yakalı)	27	26,4
	İşçi (mavi yakalı)	75	73,5
Yönetici ile çalışma süresi	1 yıldan az	26	25,5
	1-3 yıl	42	41,2
	4-6 yıl	15	14,7
	7-9 yıl	5	4,9
	10 yıl ve üzeri	14	13,7
Gelir düzeyi	1500-2000 TL	38	37,3
	2001-2500 TL	25	24,5
	2501 - 3000 TL	12	11,8
	3001 ve üzeri	27	26,5

Tablo 1'e göre ankete katılan çalışanların yaklaşık %9'u kadın %91,2'sierkektir. Çalışanların %28,4'ünün 26-30 yaş arasında, 31-35 ve 36-40 yaş arasında olanların ise %21,6 oranında olduğu belirlenmiştir. %60,8'inin lise mezunu ve büyük çoğunluğunun (%73,5) mavi yakalılarından oluştuğu görülmektedir. Çalışanların %41,2'si en az 1-3 yıl arasında aynı yönetici ile çalıştığını belirtmiş; %37,3 ise gelir düzeyinin 1.500-2.000 TL. yani asgari ücret seviyesinde olduğunu beyan etmiştir.

Tablo 2. Örgüt Kültürü Tipleri ve Bireysel Yenilikçilik Ölçeklerine İlişkin Bazı Tanıtıcı İstatistikler

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	\bar{X}	S.S
Klan Kültürü	6	0.882	3.71	1.01
Adhocrasi Kültürü	6	0.824	3.60	0.93
Pazar Kültürü	6	0.875	3.69	0.99
Hiyerarşi Kültürü	6	0.878	3.74	1.01
Örgüt Kültürü Tipleri	24	0.963	3.68	0.94
Değişime Direnç	8	0.899	3.48	1.05
Fikir Önderliği	5	0.875	3.90	1.00
Deneyime Açıklık	5	0.880	4.13	0.92
Risk Alma	2	0.681	3.78	0.99
Bireysel Yenilikçilik	20	0.937	3.77	0.85

Tablo 2'deki veriler incelendiğinde 24 soruluk örgüt kültürü tiplerine ilişkin ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.963; 20 soruluk bireysel yenilikçilik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ise 0.937 bulunmuştur. Genel olarak ölçeklerin ve ölçeklere ilişkin faktörlerin Cronbach Alpha değerlerinin $0,80 \leq \alpha < 1.00$ aralığında yani yüksek derecede güvenilir (Özdamar, 2004: 56) olduğunu söylemek mümkündür.

Ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerlere bakıldığında, araştırma yapılan işletmede Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürünün (3.74) diğer kültür tiplerine oranla daha baskın olduğu görülmektedir. Hiyerarşi kültürünün ardından 3.71 ortalama ile klan kültürünün baskınlığı göze çarpmaktadır.

Bireysel yenilikçilik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde çalışanların, kendilerini deneyime açık (4.13) olarak nitelendirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Değişime direnç boyutuna ilişkin ortalama değer (3.48) diğer boyutların içinde en düşük değere sahip olması da deneyime açıklığa ait ortalama değeri destekler niteliktedir.

5.2. Demografik Özelliklerin Örgüt Kültür Tipi ve Bireysel Yenilikçilik Açısından Karşılaştırılması

Demografik özelliklerin karşılaştırılması için T testi ve Anova testleri yapılmıştır. Örgüt kültürü ile demografik özelliklerin karşılaştırılmasında herhangi bir farklılık görülmezken; bireysel yenilikçiliğin yönetsel görevin varlığı, meslek grupları, eğitim düzeyi ve gelir durumu gibi bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Aşağıda hipotezler ve testlere yönelik analizler, Tablo 3, 4, 5 ve 6'da verilmiştir.

H3: Katılımcıların yönetsel görevlerinin olma durumuna göre bireysel yenilikçilik düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Katılımcıların meslek gruplarına göre bireysel yenilikçilik düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Katılımcıların eğitim düzeyine göre bireysel yenilikçilik düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Katılımcıların gelir durumuna göre bireysel yenilikçilik düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 3. Bireysel Yenilikçilik Düzeyine Yönelik Değerlendirmelerin Yönetsel Görevin Varlığına göre Karşılaştırılması

Ölçek	Yönetsel görev	\bar{X}	SS	t	P
Bireysel Yenilikçilik	Evet	3.453	0.940	2.574	0.012
	Hayır	3.915	0.774		

Çalışanların bireysel yenilikçilik seviyeleri yönetsel görevin olma değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P=0.012<0.05$). Yönetsel göreve sahip olan çalışanların algıları (ort: 3.453) ile yönetsel göreve sahip olmayan çalışanların algıları (ort: 3.915) arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmamızın; “H3: Katılımcıların yönetsel görevlerinin olma durumuna göre bireysel yenilikçilik düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. Bireysel Yenilikçilik Düzeyine Yönelik Değerlendirmelerin Meslek Gruplarına göre Karşılaştırılması

Meslek grupları	\bar{X}	SS	t	P
İdari personel (beyaz yakalı)	3.475	0.921	2.209	0.029
İşçi (mavi yakalı)	3.888	0.799		

Çalışanların bireysel yenilikçilik seviyeleri meslek grupları değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P=0.029<0.05$). Mavi yakalı çalışanlarla (ort: 3.888) beyaz yakalı çalışanlar (ort: 3.475) arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak “H4: Katılımcıların meslek gruplarına göre bireysel yenilikçilik düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır” hipotezinin kabul edildiğini söylemek mümkündür.

Tablo 5. Bireysel Yenilikçilik Düzeyine Yönelik Değerlendirmelerin Eğitim Düzeyine göre Karşılaştırılması

Eğitim düzeyleri	\bar{X}	SS	F	P
Lise	3.971	0.765	7.635	0.001
Ön Lisans	3.825	0.765		
Lisans	3.200	0.907		

Katılımcıların bireysel yenilikçilik seviyeleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir ($P=0.001<0.05$). Lise düzeyinde eğitim gören katılımcıların (ort: 3.971), ön lisans (ort: 3.825) ve Lisans (ort: 3.200) düzeylerinde eğitim gören katılımcılarla karşılaştırıldığında daha yenilikçi bir profile sahip oldukları görülmüştür. Kısaca “H5: Katılımcıların eğitim düzeyine göre bireysel yenilikçilik düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. Bireysel Yenilikçilik Düzeyine Yönelik Değerlendirmelerin Gelir Durumuna göre Karşılaştırılması

Gelir Durumu	\bar{X}	SS	F	P
1500-2000 TL	3.965	0.938	3.067	0.032
2001-2500 TL	3.924	0.664		
2501-3000 TL	3.795	0.624		
3001 ve üzeri	3.375	0.854		

Çalışanların bireysel yenilikçilik kapasiteleri gelir durumuna göre farklılık göstermektedir ($P=0.032<0.05$). Katılımcıların gelir seviyesi yükseldikçe yenilikçi profilin düştüğü gözlenmektedir. Bu durumda “H6: Katılımcıların gelir durumuna göre bireysel yenilikçilik düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmektedir.

5.3. Örgüt Kültürü Tipleri ve Bireysel Yenilikçiliğe İlişkin Korelasyon ve Basit Doğrusal Regresyon Analizleri

Öncelikle bireysel yenilikçilik ile örgüt kültürü tipleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde etkileşimleri arasında bir fark olup olmadığını gözlemlemek ve örgüt kültürü tiplerinin bireysel yenilikçilik ile ilişkisini görmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Böylece bireysel yenilikçilik ve boyutları ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkinin yönü ve gücü korelasyon analizi ile test edilmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlar tablo 7’de verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0 – 0.29 arasında olması durumunda zayıf veya düşük, 0.30-0.64 arasında olması durumunda orta, 0.65-0.84 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0.85-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek şeklinde yorumlanabilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006: 248). Korelasyon analiziyle elde edilen veriler, bu bilgiler doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Tablo 7. Örgüt Kültürü Tipleri ve Bireysel Yenilikçilik Arasındaki Korelasyon Analizi

		Değişim e Direnç	Fikir Önderliği	Deneyim e Açıklık	Risk Alma	Bireysel Yenilikçilik
Klan Kültürü	PearsonCorrelation	0.391	0.604	0.538	0.338	0.559
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Adhocrasi Kültürü	PearsonCorrelation	0.439	0.570	0.459	0.295	0.547
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000
Pazar Kültürü	PearsonCorrelation	0.467	0.536	0.504	0.330	0.567
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001
Hiyerarşi Kültürü	PearsonCorrelation	0.431	0.581	0.500	0.361	0.565
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

*p<0,01

Tablo 7’de yer alan tüm değişkenlerin ilişkilerinde $p < 0.01 = \alpha$ test sonucu çıkmıştır. Bu nedenle tabloda yer alan tüm pearson korelasyon katsayıları önemlidir ve tüm ilişkiler pozitif yönlü olarak tespit edilmiştir. Tablo genel olarak değerlendirildiğinde kültür tiplerinin tümü ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkilerin 0.30-0.64 arasında orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Aynı zamanda Tablo 7’deki veriler ışığında değişime direnç ve klan kültürü arasında istatistiksel olarak orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmüştür ($r=0.391$). Fikir önderliği ile klan kültürü arasında kuvvetli yüksek ($r=0.604$) düzeyde; deneyime açıklık ile klan kültürü arasında orta ($r= 0.538$) düzeyde ilişki görülürken; risk alma ve klan kültürü arasındaki ilişki ise yine orta ($r=0.338$) düzeyde tespit edilmiştir.

Adhocrasi kültürü ve değişime direnç arasında orta düzeyde anlamlı ($r=0.439$); fikir önderliği ile orta düzeyde ($r=0.570$); deneyime açıklık ile orta düzeyde ($r=0.459$) ve risk alma ile zayıf ($r=0.295$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Pazar kültürü ile değişime direnç arasında orta düzeyde anlamlı ($r=467$); fikir önderliği ile orta düzeyde ($r=0.536$); deneyime açıklık ile orta düzeyde anlamlı ($r=0.504$) ve risk alma ile zayıf ve pozitif yönlü ($r=0.330$) bir ilişki bulunmuştur.

Son olarak hiyerarşi kültürü ile bireysel yenilikçiliğin boyutları arasındaki ilişkiye baktığımızda, değişime dirençle hiyerarşi kültürü arasında orta düzeyde ($r=0.431$); fikir

önderliği ile orta düzeyde ($r=0.581$); deneyime açıklık ile orta düzeyde ($r=0.500$) ve risk alma ile zayıf yönlü ($r=0.361$) bir ilişki gözlenmiştir.

Çalışmada örgüt kültürü ile bireysel yenilikçilik arasında bir model oluşturmak ve örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliği nasıl etkilediğini görmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin anlamlılığı üzerine yapılan test sonuçları Tablo 8 yer almaktadır. Model kurulurken bireysel yenilikçilik (BY) bağımlı – etkilenen değişken olarak alınmış; örgüt kültürü (ÖK) ise bağımsız-etkileyen değişken olarak modele dâhil edilmiştir.

Tablo 8. Örgüt Kültürü ve Bireysel Yenilikçilik İlişisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β eta	Std. Hata	t	P	R^2	ANOVA
Sabit	1.797	0.275	6,525	0.000*	0.355	F=55,121
Örgüt Kültürü	0.538	0.072	7,424	0.000*		P=0.000*

* Bağımlı Değişken: Bireysel yenilikçilik

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak burada önemli olan diğer bir husus modelde yer alan katsayıların anlamlılığının test edilerek hangi değişkenin modelde yer alması gerektiğine karar vermektedir. Regresyon modelindeki katsayıların anlamlılık testi sonuçları Tablo 8'deki gibidir. Test istatistikleri ve anlamlılık düzeyleri bakımından değerlendirme yapıldığında modelde hem sabit hem de örgüt kültürü değişkenine ait katsayıların anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$BY = 1.797 + 0.538 * \text{ÖK}$$

Elde edilen modelden hareketle işletmede örgüt kültüründeki 1 birimlik değişimin çalışanların bireysel yenilikçilik düzeylerini 0.538 artıracakını söylemek mümkündür. Bu bulgu örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliği anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları pazar kültürünün bireysel yenilikçiliği en fazla destekleyen tip olduğunu göstermektedir. Bu durumda bahsi geçen işletmenin pazar kültürünün geliştirilmesi yönünde atacağı her adımın bireysel yenilikçiliği olumlu yönde etkileyebileceğidir.

6. Sonuç ve Tartışma

Örgüt kültürü, çalışanları birbirine kenetleyen, birbirlerini anlamalarını kolaylaştıran, dış çevreye aynı tür tepkiler gösterilmesini sağlayan düşünce ve inançlar bütünüdür. Çalışanları yönlendirme gücüne sahip olan örgüt kültürünün, bireysel yenilikçiliği destekler nitelikte olması işletmeleri başarıya taşıyacak önemli bir adım olacaktır. Bu gerçeklikten hareketle tasarlanan, bu araştırmaya yönelik bulgular değerlendirildiğinde; katılımcıların tamamına yakınının erkek olduğu görülmektedir. İşletmenin ağır ve

tehlikeli bir iş kolunda ve haftanın 7 gün 24 saati üretim yapıyor olması çalışanların çoğunun erkek olmasında önemli etkenlerdir. Çalışanların çoğunun 26-30 yaş arasında olduğu; yarıdan fazlasının lise mezunu ve büyük çoğunluğunun mavi yakalılardan oluştuğu görülmektedir. Çalışanların neredeyse yarısı aynı yönetici ile 1-3 yıl arasında çalışmış ve gelir düzeyleri de asgari ücret seviyesindedir.

Katılımcıların bireysel yenilikçilik alt boyutlarından en çok deneyime açıklık alt boyutunda yeterli oldukları, sonra sırayla fikir önderliği, risk alma ve değişime direnç alt boyutlarında yeterli oldukları görülmektedir. Genel olarak tüm boyutların ortalama değer olan 3'ün üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Çimsa çalışanlarının bireysel yenilikçiliğin tüm boyutlarında yeterli oldukları şeklinde yorumlanabilir. Boyutlar genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların en güçlü yanlarının deneyime açıklık olduğu görülmekte bu durum çalışanların, bağımsız karar verebilen, yenilik peşinde koşan, bağımsız fikirlere sahip ve fikir önderliği yapabildiklerini göstermektedir. Belirsizliklere karşı tolerans olarak tanımlanabilen risk alma ve yeniliklere karşı direncin daha az güçlü boyutlar olduğu görülmektedir. Literatürde benzer çalışmalar incelendiğinde örneğin Kılıçer (2011) bilgisayar ve öğretim teknolojileri bölümünde okuyan son sınıf 782 öğretmen adayı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında; Çuhadar, Bülbül ve Ilgaz (2013) Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin 10 farklı öğretmen yetiştirme programının son sınıflarında öğrenim gören 389 öğretmen adayına yönelik yaptıkları çalışmalarında ve Özgür'ün (2013)Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde öğrenim gören 165 bilişim teknolojileri öğretmen adayı ile yaptığı çalışmasında aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Karadağ'ın (2018) Türkiye'deki Spor Federasyonları çalışanlarının yenilikçilik düzeyi araştırmasında da yukarıdaki çalışmalarla benzer şekilde deneyime açıklık ve fikir önderliğinin en güçlü boyutlar olduğu görülmüştür. Ayrıca, Pelenk (2017) İstanbul'da faaliyet gösteren bir teknoloji şirketinde 101 çalışan ile gerçekleştirdiği çalışmasında bireysel yenilikçiliğin üç boyutunu değerlendirmiştir. Bu çalışmada fikir önderliği ve risk alma davranışları oldukça yüksek düzeyde tespit edilirken iken; değişime direnç davranışı oldukça düşük düzeyde bulunmuştur.

Araştırma yapılan işletmede örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürü ve klan kültürünün diğer kültür tiplerine göre daha baskın olduğu görülmüştür. Şirketin ulusal ve uluslararası pazarda faaliyet gösteren sekiz fabrikasından biri olan Çimsa'da hiyerarşi kültürünün baskın kültürlerden biri olması şaşırtıcı değildir. Bu kültür tipi genellikle çok sayıda standart prosedür ve kuralın olduğu büyük ölçekli şirketlerde görülmektedir. Aynı zamanda bu kültürde durağanlığın, öngörülebilirliğin ve uzun vadeli amaçların öne çıktığı görülmektedir. Çok hızlı değişimlerin yaşanmadığı çimento sektörünün özellikleri bu duruma uygun düşmektedir. Klan tipi kültür ise uyum, bağlılık, katılım, takım çalışması, çalışanların birçok şey paylaştığı ve kendilerinden çok şey kattığı arkadaşça bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Ayrıca bu kültürde aile tipine benzer bir anlayış hâkimdir. Büyük bir şirketin üyesi olsa da Çimsa çalışan sayısının ve çalışan sirkülasyonunun çok fazla olmadığı bir şirkettir. Bu nedenle diğer baskın kültürün klan tip olması normal karşılanmalıdır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde Öney-Yazıcı ve diğerlerinin (2007) 134 firma üzerinde yaptığı çalışmada klan ve hiyerarşi kültürünün; Çakır ve Örcü'nün 1999'da yaptıkları çalışmalarında adhokrasi ve pazar kültürünün; 647

akademisyenle yapılan bir başka çalışmada da adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür tiplerinin baskın olduğu tespit edilmiştir (Köse, 2017).

Demografik özelliklerin örgüt kültür tipi ve bireysel yenilikçilik açısından karşılaştırılması için T testi ve Anova testleri yapılmıştır. Testlerin sonuçlarına göre örgüt kültürü ile demografik özelliklerin karşılaştırılmasında herhangi bir farklılık görülmezken; bireysel yenilikçiliğin 'yönetmel görevin varlığı, meslek grupları, eğitim düzeyi ve gelir durumu' gibi bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yönetmel görevine sahip olmayan çalışanların bireysel yenilikçilik düzeyinin, yönetmel görevine sahip olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguyu çalışanların yöneticilere göre görece daha az baskı altında olmaları ile ilişkilendirmek olasıdır. Araştırmalar, çalışanlara baskı yapılmadığında, kendilerini güvende hissettiklerinde ve geleceğe dair iş güvenliğine ilişkin kaygı duymadıklarında daha yenilikçi olduklarını göstermektedir (Morton& Burns, 2007). Mavi yakalı çalışanın, beyaz yakalı çalışana göre yenilikçilik düzeyinin yüksek olmasını da çalışma sırasında kalman stres düzeyi ile ilişkilendirmek mümkündür. Ayrıca, işletmede uygulanan kalite yönetim felsefesi ve kalite çemberleri gibi çalışan gelişimine önemli destekler veren uygulamalar mavi yakalı çalışanın duyarlılık düzeyinde etken olabilir. Eğitim düzeylerine göre karşılaştırmada lise ve önlisans mezunlarının, lisans mezunlarına göre daha yenilikçi olduğu tespit edilmiştir. Mavi yakalı çalışanların lise ve önlisans mezunu olması beyaz yakalı çalışanların lisans mezunlarından oluşması yukarıdaki açıklamaları destekler niteliktedir. Karadağ'ın (2018) çalışmasında ise lisans ve lisansüstü eğitim görmüş çalışanın yenilikçilik düzeyi, orta öğretim düzeyi eğitime sahip çalışana göre anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Çalışanların gelir durumuna göre yenilikçiliği benimseme düzeyleri incelendiğinde gelir düzeyi düşük olan çalışanın, yüksek olan çalışana göre daha yenilikçi olduğu tespit edilmiştir. Bireysel yenilikçiliğin tetiklenmesinde veya yavaşlamasında sosyo-ekonomik, kişisel değişkenler ve iletişimin önemli etkisi vardır. Düşük sosyo-ekonomik düzeyde olan bireylerin yeniliklerin getirdiği belirsizliklere karşı daha zor risk aldığı, daha yerel sosyal iletişim kurduğu ve kitle iletişim araçlarından daha az yararlandığı için yenilikler hakkında geç ve yetersiz bilgi almakta, dolayısıyla değişimi ve yeniliği daha yavaş ve geç benimsemektedirler (Rogers, 2003). Ancak araştırmaya konu olan işletmede eğitim düzeyi, gelir durumu ve meslek grubu değişkenleri göz önüne alındığında yukarıda bahsedilen durumdan tamamen farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu durumu çalışanların özellikle, kalite çemberlerinin bir üyesi olarak katıldıkları işletme içi eğitimlerle niteliklerinin artması, içlerindeki yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkması ve bu yeteneklerin işletme yönetimi tarafından uygulamaya dökülmesine olanak sağlaması ile ilişkilendirmek mümkündür.

Örgüt kültürü tipleri ve bireysel yenilikçiliğe ilişkin korelasyon analizi sonucunda kültür tiplerinin tümü ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkilerin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Özellikle kültür tiplerinden pazar kültürünün incelenen işletmede bireysel yenilikçiliği en fazla destekleyen tip olduğu belirlenmiştir. Bu durumda işletmede pazar kültürünün gelişimi yönündeki çalışmaların, bireysel yenilikçiliğin gelişimini destekleyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Pazar kültüründe üretkenlik ve etkinlik temel değerdir. Çalışanların bireysel olarak iyi işler başarmalarını teşvik edici bir ortam yaratan bu kültürdeki işletmelerde çalışanlar birbirleriyle sürekli bir rekabet

içerisindedirler (Yücel & Koçak, 2014). Aynı zamanda çalışanlar iyi eğitilmiş ve iyi bilgilendirilmiş olup, her şeyden önce, bağlı ekipler olarak çalışmaktadır. Performansları sürekli olarak müşteri memnuniyeti ölçütlerine göre ölçülmekte, yakın rakiplerle karşılaştırılmakta ve hem bireyler hem de ekipler ödüllendirilmektedir (Benstead, 2019). Uygulamaya konu olan işletmede de performans sistemi, ödül yönetimi, eğitim ve gelişim uygulamaları, çalışanlara yönelik eğitimler ve takım çalışmaları vb. gibi uygulamalar ile çalışan gelişimi desteklenmektedir. Cameron ve Quinn (2006) çalışanların yeni fikirler ve yeni inovasyonlar yaratıp geliştirebileceği örgüt kültürü tipini, adhokrasi olarak belirlemiştir. Ancak çalışma yapılan işletmede bireysel yenilikçiliği destekleyen kültür tipi pazar kültürü olarak tespit edilmiştir. Adhokrasi kültürü daha çok girişimcilik, yaratıcılık ve çevreye uyum gerektiren teknik start-up'lar ve teknoloji güdümlü endüstrilerde (iletişim, havacılık) etkindir (Down, 2019). Çimento sektörü ise yenilikçiliğin görece daha az olduğu bir yapıdadır. Aynı zamanda adhokrasi kültürü esnek çalışma saatlerine sahip, merkezi güç ya da otorite ilişkilerinden yoksun bir örgüt yapısını desteklemektedir. Yönetim faaliyeti, işin yapısına uygun olarak kişiden kişiye ya da iş takımından iş takımına geçebilmektedir. Çimsa ülkemizde 8 fabrikada ve 6 farklı ülkede faaliyetlerini sürdüren bir kurumdur. Bu büyük ölçekli niteliği çok sayıda standart prosedür ve kuralı gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda, sektör çok hızlı değişimlerin yaşanmadığı öngörülebilirliğin ve uzun vadeli amaçların gerçekleştirilebildiği bir yapıdadır. Bu özellikleri işletmede neden adhokrasi kültürünün baskın olmadığını kanıtı olabilir.

Ayrıca örgüt kültürü tipleri ile bireysel yenilikçiliğin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde en dikkat çekici bulgu, fikir önderliği ile klan kültürü arasında kuvvetli, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki görülmesidir. Fikir önderliği, bireyin teknik yeterliliği, sosyal erişilebilirliği ve sistemin normlarına uyum ile kazanılmakta ve korunmaktadır. Fikir önderleri içinde bulunduğu sosyal sistemin görüşlerinin değişmesinde de etkili olabilmektedirler. Çalışanların bu özelliğinin gelişmesi personel güçlendirmeye önem verilen, ortak değer ve hedeflerin paylaşıldığı bir ortamda söz konusu olacaktır. Bu nedenle klan tipi örgüt kültürünün fikir önderlerinin yetişmesinde etkili olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Çalışmada örgüt kültürü ile bireysel yenilikçilik arasında bir model oluşturmak ve örgüt kültürünün bireysel yenilikçiliği nasıl etkilediğini görmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz pazar kültürünün bireysel yenilikçiliği en fazla destekleyen tip olduğunu göstermektedir. Bu durumda bahsi geçen işletmenin pazar kültürünün geliştirilmesi yönünde atacağı her adımın bireysel yenilikçiliği olumlu yönde etkileyebileceğidir. Sonuç olarak örgüt kültürünün bireysel yenilikçilik düzeyini etkilediğini söyleyebiliriz.

7. Referanslar

- Abdullah, I., Omar, R. ve Panatik, S.A. (2016). A literature review on personality, creativity and innovative behavior. *International Review of Management and Marketing*, 6(1), 177-182.
- Akar, N. (2017). *Kişilik profiline ve örgüt kültürünün bireysel yenilikçilik üzerine etkisi: KOBİ'ler üzerinde bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik Anabilim Dalı, Edirne.
- Ali Taha, V., Sirková, M. ve Ferencová, M. (2014). The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 7-17.
- Ali, I. (2019). Personality traits, individual innovativeness and satisfaction with life. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4, 38-46.
- Andrews, P. (2007). Barriers to innovation. *Leadership Excellence*, 24(10), 19.
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 53-62.
- Benstead, S. (2019). Market culture: what are the pros and cons? Erişim adresi: <https://www.breathehr.com/blog/market-culture-what-are-the-pros-and-cons>.
- Büschgens, T., Bausch, A. ve Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Product Development & Management Association*, 30(4), 763-781.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (Revised Edition). The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Çakır, M. ve Örucü, E. (1999), Üretim işletmelerinde örgüt kültürünün tespitine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (1), 19-40.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt kültürü örgütsel sessizlik ilişkisi: Manisa ve İzmir' deki devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çuhadar, C., Bülbül, C., ve Ilgaz, G. (2013). Öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik özellikleri ile tekno-pedagojik eğitim yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İlköğretim Online [Elementary Education Online]*, 12(3), 797-807.
- Deshpande, R., J. U. Farley ve F. E. Webster (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Down, R. (2019). Adhocracy culture: pros and cons. Erişim adresi: <https://www.breathehr.com/blog/adhocracy-culture-pros-and-cons>.
- Duygulu, E., ve Özeren, E. (2009). The effects of leadership styles and organizational culture on firm's innovativeness. *African Journal of Business Management*, 3(9), 475.

- Entsminger, V. (1995). *Teachers' perceptions of a pedagogic innovation: barriers and mechanisms for successful implementation*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Saint Louis University, Saint Louis.
- Eskiler, E., Ekici, S., Soyer, F. ve Sari, I. (2016). Work behavior for sports services in tourism enterprises. *Physical Culture and Sport, Studies Sport, Studies and Research*, LXIX, 53-64.
- Gaál, Z., Obermayer-Kovács, N., Csepregi, A., Antonova, A. ve Jenei, E. (2010). Clan, adhocracy, market or hierarchy? investigating organizational culture types and knowledge sharing in Bulgaria, Hungary and Serbia. *5th International Knowledge Management in Organizations Conference*, 18th-19th May, Veszprém, Hungary, 52-61.
- Groysberg, B., Lee, J, Price, J ve Cheng, J.Y. (2018). Liderler için kurum kültürü rehberi. Erişim adresi: <https://hbrturkiye.com/dergi/liderler-icin-kurum-kulturu-rehberi> (Erişim tarihi: 03.02.2019).
- Gürkan, G.Ç. ve Demiralay, T. (2017). Bireysel yenilikçiliğin çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: Türkiye’de cerrahlar örneği. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6 (1), 65-90.
- Heinze, K. L. ve Heinze, J. E. (2018). Individual innovation adoption and the role of organizational culture. *Review of Managerial Science*, Springer.
- Hurt, H., K. Joseph ve C. Cook (1977). Scale for the measurement of innovativeness, *Human Communication Research*, 4, 58-65.
- Juneja, P. (t.y.) Individual and organizational sources of resistance to change. Erişim adresi: <https://www.managementstudyguide.com/individual-and-organizational-sources-of-resistance-to-change.htm> (Erişim tarihi: 29.01.2019).
- Karadağ, T. F. (2018). *Türkiye’deki spor federasyonları çalışanlarının örgütsel öğrenme ve bireysel yenilikçilik profillerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Khurosani, A. (2013). Adhocracy culture support and leader’s working creativity, *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(4), 4111-415.
- Kılıçer, E. (2011). *Bilgisayar ve öğretim teknolojileri eğitimi öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik profilleri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kılıçer, K. ve Odabaşı, H. F. (2010). Bireysel yenilikçilik ölçeği (BYÖ): Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 150-164.
- Köse, M. F. (2017). *Üniversitelerde örgüt kültürü ile akademik performans arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Loewe, P. ve Dominiquini, J. (2006). Overcoming the barriers to effective innovation. *Strategy and Leadership*, 34(1), 24-31.
- Lu, J., Yao, J.E. ve Yu C.S. (2005). Personal innovativeness, social influences and adoption of wireless internet services via mobile technology. *Journal of Strategic Information Systems*, 14, 245–268
- Lukoto, K. & Chan, K.Y. (2016). The perception of innovative organizational culture and its influence on employee innovative work behavior. *Proceedings of PICMET '16: Technology Management for Social Innovation*, Conference Paper, September, 972-977.
- Martins, J.M., Abreu, A. ve Calado, J. (2018). The need to develop a corporate culture of innovation in a globalization context. *IntechOpen*. November 5, DOI: 10.5772/intechopen.81266.
- Midgely, D. F. ve Dowling, G. R. (1978). Innovativeness: The Concept and its Measurement. *Journal of Consumer Research*, 4, 229-242.
- Morton, S.C. ve Burns, N. D. (2007). Beyond lean: Overcoming resistance to innovation to improve productivity. *POMS 18th Annual Conference*, Dallas, Texas, U.S.A. May 4 – May 7.
- MSG (2019). Individual and organizational sources of resistance to change. Erişim adresi: <https://www.managementstudyguide.com/individual-and-organizational-sources-of-resistance-to-change.htm>. (Erişim tarihi: 29.01.2019).
- Olori, W.O. ve Mark, J. (2013). Organizational culture and corporate innovation an international. *Multidisciplinary Journal*, 7 (4),49-65.
- Öney- Yazıcı, E., Giritli, H., Oraz, G. T. ve Acar, E. (2007). Organizational culture: The case of Turkish construction industry engineering. *Construction and Architectural Management*, 14(6), 519–531.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (Genişletilmiş 5.Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özgür, H. (2013). Bilişim teknolojileri öğretmen adaylarının eleştirel düşünme eğilimleri ile bireysel yenilikçilik özellikleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 409-420.
- Pelenk, S.E. (2017). Bireysel yenilikçi davranışların bireysel iş performansı üzerindeki etkisi: Teknoloji çalışanları üzerinde bir araştırma. *JOEEP, Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 2-14.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th Edition). New York: The Free Press.
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(3), 27-39.

- Terblawghe, F. ve Marsiws, E.C. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi* (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Walley, K. (2017). Key dimensions of personal innovativeness, key dimensions of personal innovativeness. *International Journal of Business and Innovation*, 12(2), 1-21.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, VII – II, 45-64.