

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI İLE İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: TÜRKİYE İLAÇ FİRMALARI ÖRNEĞİ*

Arş.Gör.Dr.Feyza AKGÜN¹

Prof.Dr.Nilay A. SAKARYA²

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, inovasyonun oluşmasına ortam sağlayan temel örgüt kültürü boyutlarını belirlemektir. Ayrıca bu çalışma, örgüt kültürünün boyutları ve inovasyon arasındaki ilişkiyi inceleyerek bu ilişkinin literatürdeki yerini araştırmaktadır. Literatürde örgüt kültürünün boyutları ile inovasyon arasındaki ilişkileri ampirik bir perspektiften inceleyen sınırlı çalışma vardır. Bu çalışma, inovasyonu etkilediği düşünülen örgüt kültürünün 4 ana boyutu olan katılım, tutarlılık, uyum sağlama ve misyon ile inovasyon arasında ilişkinin test edilmesini amaçlamaktadır. Araştırma deseninden (ilişkisel araştırma) yararlanılan çalışmada alan yazında önceden geçerlilik ve güvenilirlikleri sınanmış ölçeklerden oluşturulan 46 ilaç firmasının 613 çalışanından anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Toplanan verilerde, doğrulayıcı faktör analizi ve çoklu korelasyon analizi incelenmiştir. Çoklu regresyon analizinin bulgularına göre, örgütsel kültürün alt boyutlarından katılım ve uyum ile inovasyon arasında pozitif ilişki varken, tutarlılık ve misyon boyutlarında ise inovasyona bir katkı söz konusu değildir.

Anahtar Kelimeler: Uyum, Yaratıcılık, İnovasyon, Örgüt kültürü, İlaç firmaları.

Jel Kodları: M10, M19, M40, I21

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATONAL CULTURE DIMENSIONS AND INNOVATION: THE CASE OF TURKISH PHARMA FIRMS

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the basic organizational culture dimensions that provide an environment for innovation. In addition, this study examines the relationship between organizational culture dimensions and innovation and investigates the place of this relationship in the literature. There are limited studies in the literature examining the relationships between the dimensions of organizational culture and innovation from an empirical perspective. This study aims to test the relationship between innovation and the 4 main dimensions of organizational culture, which are participation, consistency, adaptability and mission, which are thought to affect innovation. In the study, which utilized the research design (correlational research), data were collected through a questionnaire from 613 employees of 46 pharmaceutical companies, using scales that had previously been tested for validity and reliability in the literature. Confirmatory factor analysis and multiple correlation analysis were examined in the collected data. According to the findings of the multiple regression analysis, while there is a positive relationship between participation and adaptability, which are sub-dimensions of organizational culture, and innovation, there is no contribution to innovation in the dimensions of consistency and mission.

Keywords: Adaptability, Creativity, Innovation, Organizational culture, Pharma Companies.

Jel Code: M10, M19, M40, I21

* Bu çalışma Feyza AKGÜN tarafından hazırlanmış olan, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı'nda "Effect of Organizational Culture on Innovation: Evidence from Pharma Firms" başlıklı Yüksek Lisans Tezinden türetilmiştir.

¹Arş.Gör.Dr, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü, fezyaakgun@hotmail.com.tr, (ORCID:0000-0002-8474-6023)

²Prof.Dr, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İşletme Bölümü, nilayaluftekin@gmail.com (ORCID: 0000-0001-6043-081X)

GİRİŞ

Kültür, insanların biyolojik ve teknik tutumlarının sözlü ve sözlü olmayan şekilde işleten bir sistemdir. Temel olarak kültür; yaşam pratiklerini, dilleri, inançları, davranışları ve toplumlar tarafından paylaşılan değerleri içeren yaşamın tüm ifadesi şeklinde tanımlanır (Herbig ve Dunphy, 1998: 3-15). Örgüt kültürü ise, örgütlerin davranışlarını ve psikolojik nedenlerini tanımlar. Değerler, ör

güt kültürü üzerinde öneme sahip olup, insanların düşünce sistemlerini doğrudan etkilemektedir (Hofstede, 2001:3-6). Dolayısıyla, insanların bulunduğu çevrelerinden etkilenen bazı tabuları, geleneksel normları ve toplumsal kuralları vardır. Örgüt kültürü, sadece bir kişinin değerleriyle ilgili olmayıp, aynı zamanda örgütün genel değerleriyle ilgilidir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün bazı boyutları vardır.

Örgüt kültürünü tanımlamak için iki farklı yaklaşım vardır. Birincisi, kültür, insanların çevreye uyum sağlamasını sağlayan örgütün iç alt sistemidir. Bu yaklaşım, şirketin bir kültüre sahip olduğuna inanır. İkincisi, bir şirket kültürü olarak ele alınır. Bu yaklaşım, sosyal sistemin dinamiklerine erişim fırsatı verir ve kurumsal kimlik kavramına yol açar (Woszczyzna, 2014:28). Ayrıca, örgüt kültürü, çalışanların beklenen davranışları için normlar sağlayan değerlere ve inançlara atıfta bulunmakla birlikte, kuruluşlar bu değerleri ve ilkeleri aktif olarak teşvik eder (Wang vd., 2021: 1121). Bununla birlikte, örgüt kültürü, bir örgütün üyelerinin davranışlarını etkileyen paylaşılan inançlar, değerler, uygulamalar ve tavırlar kümesini de içerir (Ekmekcioglu ve Öner, 2024:276).

Örgüt kültürü, yenilikçi faaliyetin gelişimi için elverişli bir unsur olabilir. Her şirketin rekabet gücü açısından yenilikçi örgüt kültürünü uygun şekilde şekillendirmek son derece önemlidir. Çünkü, yenilik genellikle pazardaki rekabetçi konumu belirleyen unsurdur (Woszczyzna, 2014:37). Ayrıca örgütler, yenilikçi çalışma davranışlarını değerlendirmek ve yüksek yaratıcılığa sahip çalışanlar için onur programları uygulamak üzere yöntemler geliştirebilirler (Ekmekcioğlu ve Öner, 2024: 283). Bu bağlamda, insanlar vermiş oldukları kararlarının işlerini etkilediğini ve kararlarının örgüt hedefleriyle bağlantılı olduğunu hissederler. Böylece bu his, örgütlerin gayri resmi, gönüllü ve örtük kontrol sistemlerine inanmalarına izin vermektedir (Denison, Janovics ve Young, 2006:6).

Örgüt kültürü, çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve bağlılıklarını etkileyerek örgütsel etkinliğe yol açar. Kültür, bu haliyle, istenen kurumsal performans sonuçlarını ortaya çıkarmak için güçlü bir araç olabilir (Wang vd., 2021:1124). Bu nedenle, geniş bir literatür, kültür ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Denison vd. 2004; Tan, 2019; Vargas-Halabi ve Yagüe-Perales, 2024). Bu bağlamda, inovasyon örgüt performansının ve değer yaratımının temel itici güçlerinden biridir. İnovasyon, başarılı organizasyonların iş hayatında önde kalmasına yardımcı olan rekabet avantajı sağlamaktadır. Başarılı inovasyon, bir firmanın gelecekteki karlılığını ve rekabet üstünlüğünü büyük ölçüde belirlemektedir (Wang vd., 2021:1125).

Örgüt kültürü, yeniliği destekleyen süreçleri teşvik etmek için önemli olduğu ve bu durum yeniliğe giden yolların iyileştirilmesini gerektirir. Önceki ampirik ve teorik literatür, inovasyon ve örgüt kültürü sonuçları arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Hogan ve Coote, 2014:1609). Bu çalışmalar, özellikle İlaç şirketleri olmak üzere üretim firmalarına odaklanmıştır; ancak, Denison Örgüt Kültürünü inceleyen İlaç firmalarında yeniliği destekleyen süreçleri doğrulayan az sayıda çalışma vardır.

Literatürde, örgüt kültürüne yönelik çok çeşitli ölçekler bulunmakla birlikte, literatürde en fazla desteklenenlerden biri de Denison Örgütsel Kültür Ölçeği Modeli'dir. Bu modelde örgüt kültürünün boyutları, misyon, tutarlılık, katılım ve uyum yeteneği olmak üzere dört grupta ele alınmıştır (Vargas-Halabi ve Yagüe-Perales, 2024: 177). Denison Örgütsel Kültür Ölçeği, süreç odaklı bir bakış açısına sahip olup, örgütte yüksek performansa ulaşmak için tüm özelliklerin geliştirilmesini gerektirir (Tan, 2019: 351). Dahası, uyum yeteneği ve tutarlılık, iç/entegrasyon ve dış/uyum paradoksunu daha iyi değerlendirme imkânı sağlar. Benzer şekilde, Denison Örgütsel Kültür Ölçeği bir firmanın amaç ölçümünü de kapsamaktadır (Vargas-Halabi ve Yagüe-Perales, 2024:178).

Denison, örgüt kültürü ile verimlilik arasında var olan bağı açıkça gösteren popüler ve pratik olarak uygulanabilir bir model geliştirmiştir. Bu modelde örgüt faaliyetinin verimliliği, ticaret hacmindeki artış, pazar payı, karlılık, yeni hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi, hizmet ve ürünlerin kalitesi, çalışanların memnuniyeti ve örgütün genel verimliliği gibi göstergelerle ölçülmektedir. Ancak Quinn ve Cameron tarafından geliştirilen model, kültürlerin temel özelliklerini içermekte ve bunların niceliksel ve nitel değerlerini belirlemenin yanı sıra örgütte meydana gelen değişiklikleri takip etmeyi sağlamaktadır (Kokina ve Ostrovska, 2013:364). Sonuç olarak, Denison örgüt kültürü modeli örgüt kültürünün analizi için en popüler modellerden biri haline gelmiştir.

Denison'un örgütsel kültür modeli; katılım, tutarlılık, uyum sağlama ve misyon olmak üzere dört geniş tanımlı kültürel özelliğin, bir organizasyonun iç kaynaklarını entegre etme ve koordine etme yeteneklerini ile dış çevreye uyum sağlamasını kolaylaştırdığını ve böylece üstün kurumsal performansa yol açtığını belirtir (Yılmaz ve Ergun, 2008:292).

Dünya, dijital devrimin doğrudan sonuçları olan kültür, toplum ve ekonomide büyük inovasyon değişimleriyle karşı karşıyadır. Gerçekten de, sürekli teknolojik yenilik, ekonominin bir bütün olarak daha geniş bir dönüşümü içinde, geleneksel küresel rekabet modellerinden, dijital teknolojilerle desteklenen üretken bir ekonomiye doğru evrim sürecinin ortaya çıkmasıyla gerçekleşmiştir (Ivaldi, Scaratti ve Fregnan, 2022:1-5).

İnovasyon yeteneği, yönetim bilim insanları tarafından şirket performansının çok önemli bir belirleyicisi olarak tanımlanmış olup, örgütlerin değişen bir ortamda rekabet avantajının inşası ve sürdürülmesi için temel taşıdır (Azevedo vd., 2021:754). İnovasyon veya yenilik kavramı, değişimler ve yaratıcılık hakkında düşünmenin yoludur. Bu yol çalışan memnuniyeti, şirketlerin pazarlaması, ulaşım ve ürün kalitesi ile doğrudan ilişkilidir (Ahmed, 1998:30-32). Ayrıca, yenilik yapmak için çeşitli yöntemler var olup, buna bağlı olarak pazar payını etkilemek için şirketler farklı yöntemler uygulamalıdır. Yenilik, gelecek yüzyılların ihtiyaçlarını ve pazarlamalarındaki olası başarısızlıkları öngörebilen küresel firmalarla birlikte ortaya çıkar. Kültür özellikle yenilikle özdeşleşmiştir, kuruluşların olumlu kültürel özellikleri varsa, bu yenilik için temel birleştirici unsur sağlamaktadır. Ayrıca, inovasyon kültürünün doğru örgütsel bağlamla birleşmesi gerekmektedir (Ahmed, 1998:32).

İlaç sektörü, insanların yaşam kalitesinin artırılması ve insan sağlığının korunmasına yardımcı olmak üzere faaliyet gösteren önemli bir organizasyon yapısıdır (pwc, 2024). Bu bağlamda bu çalışmanın önemi, örgütsel kültür boyutunun inovasyonu nasıl etkilediğini bulmak, Türkiye'deki ilaç endüstrisinde örgütsel kültür boyutları ile inovasyon arasındaki ilişkileri tartışmaktır. Araştırma sonucu yalnızca inovasyon uygulamasıyla ilgili temel örgütsel kültür özelliklerini belirlemek için değil, aynı zamanda işletme yöneticileri, yatırımcılar, şirketlerin hissedarları ve karar vericilerin inovasyon

hedeflerine ulaşmak için doğru stratejileri yapmalarına yönelik kılavuzlar ve en iyi uygulamaları türetmek için kullanılabilir.

Bu konuların ilaç endüstrisindeki önemi yaygın olarak kabul edilmiş olsa da, bugüne kadar örgüt kültürünün boyutları ile inovasyon arasındaki bağlantılar literatürde, özellikle ampirik bir perspektiften sınırlı olarak birlikte incelenmiştir (Denison, Haaland ve Goelzer, 2004; Yılmaz ve Ergün, 2008; Abdullah vd., 2014; Taghizadeh, Rahman, Hossain ve Haque, 2020; Vargas-Halabi ve Yagüe-Perales, 2024). Dolayısıyla, bu değişkenler arasındaki bağlantıları Türk ilaç firmalarında incelemek, bu bağlamda inovasyonun nasıl teşvik edileceğine dair literatüre katkı sağlayacaktır. Bu çalışma öncelikle, örgütsel kültür boyutları ile inovasyon arasındaki ilişkiye dair literatürü gözden geçirmektedir. Daha sonra ise bu ilişkileri Türkiye’deki 46 ilaç şirketlerinin 613 çalışanından oluşan bir örneklem kullanarak ampirik olarak incelemektedir.

Araştırmanın amacı, İstanbul’da ilaç sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde örgüt kültürünün inovasyon üzerindeki etkisini incelemektir. Bu çalışma, inovasyon ve örgüt kültürünü ve bunların karşılıklı bir ilişkiye sahip olup olmadığını incelemektedir. Bu çalışma, inovasyonu, örgüt kültürünün alt boyutlarıyla beraber ayrıntılı olarak açıklamayı ve aralarında herhangi bir ilişki olup olmadığını anlamlandırmayı amaçlamaktadır.

Çalışmada, örgüt kültürü ve inovasyonlar arasındaki bağlantıların kapsamlı bir şekilde sunulmasıyla mevcut yönetim ve organizasyon literatürüne çeşitli katkılarda bulunmuştur. Çalışmamız, birincisi, Hogan ve Coote (2014)’in gözlemlediği sonuçlarla tutarlı olan, bir organizasyonun kültürünün belirli bireysel unsurlarını değerlendirmek ve dolayısıyla yönetmek için literatüre yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Araştırmadan elde edilen kanıtlar, özellikle profesyonel İlaç firmaları içinde bir inovasyon kültürü inşa etmeye çalışan işletme yöneticileri için bazı net yönergeler belirleyen belirli çıkarımları önermektedir. İkinci olarak, çalışma ilaç firmaları çalışanlarından veri toplayarak, yönetim ve organizasyon literatüründe örgüt kültürü ve inovasyona yönelik bakış açıları sunmaktadır. Üçüncüsü, bu çalışma literatürde sınırlı sayıda ele alınan örgüt kültürünün boyutları ve inovasyon hakkındaki anlayışımızı da geliştirmektedir. Son olarak, çalışma, İlaç şirketi çalışanlarının örgüt kültürü ve inovasyonu arasındaki ilişkiyi test etmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Örgüt Kültürü

Kültür kavramı, kültürün grup için öğrenilmiş bir olgu olması, tıpkı kişilik ve karakterin bireylerin öğrenilmiş olguları için olması gibi, yapısal istikrar, derinlik, genişlik ve örüntüleme veya bütünleşme anlamına gelir (Petrakis ve Kostis, 2013:147). Schein (2017)’e göre kültürü anlamak için tüm düzeyleri anlamak gerekir: Etnik, mesleki, ulusal, mikro-sistem ve örgüt kültürü konuları birbirleriyle ilişkilidir.

Örgüt kültürü, bir örgütteki bireylerin davranışlarını doğrudan etkileyen alışkanlıkların, davranışların, inançların ve değerlerin bütünleşmiş sürecidir. Buradan yola çıkarak örgüt kültürünün yenilikçi çalışma davranışı için en önemli belirleyicilerden biri olduğunu ve dolayısıyla olumlu yenilikçi çalışma davranışı ürettiği söylenir (Khan vd., 2020:1). Ayrıca, örgüt kültürünü anlamak, kültürün kendisinin kapsamlı bir şekilde incelenmesiyle başlamalıdır. Kültür, örgütlerin stereotiplerini, düşünce

sistemlerini, normlarını, değerlerini, duygularını ve inançlarını tanımlar bu, örgütlerin davranışları ve kuralları çevreleyen kültür tarafından şekillendirilir (Schein, 2017).

İnsanların davranışları ise kültürden kültüre değişir, insanların duyguları ve eylemleri kültürü şekillendirir. Ayrıca, tüm organizasyonların çalışmalarını ilerletmek için belirli bir kültürü vardır. Paylaşılan bir tarihe sahip olan herhangi bir toplumsal birim böyle bir öğrenme sürecinden geçmiş olacak ve bir kültür geliştirmiş olacaktır (Schein, 2017). Kültürün getirdiği bazı kurallar vardır ve bu sosyal grupların aktiviteler sırasında nasıl davrandıklarından tutunda ne zaman ve nasıl yemek yedikleri hakkında bile bazı fikirlerin edinmemizi sağlar (Petrakis ve Kostis, 2013:147-149).

Ceausu ve diğerlerine (2017) göre, örgüt kültürüyle ilgili unsurlar dikkate alındığında görülebilecek ve geliştirilebilecek bazı sonuçlar vardır. Ancak, Reece ve diğerlerine göre, girişimci davranışın güçlendirildiği (yani olumlu ödüllendirildiği) bir kültür, girişimci davranış-ödül ilişkisini güçlendirme ve dolayısıyla bu davranışın niyetlerini ve oluşumunu artırma olasılığına sahiptir.

Denison vd., (2004) örgüt kültürünü, etkili örgütlerden türetilen dört kültürel özelliğe (misyon, tutarlılık, uyarlanabilirlik ve katılım) göre türlere ayırmıştır. Bu dört farklı kültürel özelliğin farklı etkinlik kriterleriyle ilişkili olduğu belirtilmiştir (Denison, Haaland ve Goelzer, 2004:99).

Chang ve Lin (2007)'in çalışmalarına göre ise, örgütsel kültürün özellikleri dört boyutta kategorize edilmiştir: tutarlılık, işbirlikçilik, etkinlik ve yenilikçilik. Chang ve Lin (2007) bulguları tutarlılığın, organizasyonun bilgi güvenliğini yönetme ilkeleriyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Sharıfırad ve Ataei (2012)'nın bulguları, tutarlılık ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiler hariç, örgüt kültürü yapılarının yenilikçilik yapılarıyla olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada Denison'un örgüt kültürünün boyutlarından yararlanılmıştır. Buna göre her boyutun açıklaması aşağıda verilmiştir.

Katılım. Her düzeydeki çalışanlar, çalışmalarını etkileyecek kararlarda en azından bir miktar söz sahibi olduklarını ve çalışmalarının kuruluşun hedefleriyle doğrudan bağlantılı olduğunu hissederler (Denison, Haaland, ve Goelzer, 2004:100). Dolayısıyla, organizasyonun üyeleri işlerine bağlıdır ve güçlü bir sahiplik duygusu hissederler. Her düzeydeki insanlar, işlerini etkileyecek kararlara en azından bir miktar girdileri olduğunu hissederler (Denison vd., 2006:6).

Tutarlılık. Davranış, bir dizi temel değere dayanır ve liderler ve takipçiler, farklı bakış açıları olduğunda bile anlaşmaya varma konusunda yeteneklidir, bu tür bir tutarlılık, ortak bir zihniyet ve yüksek derecede uyumluluktan kaynaklanan güçlü bir istikrar ve iç entegrasyon kaynağıdır (Denison, Haaland ve Goelzer, 2004:100). Ayrıca, tutarlılığa vurgu yapan şirket, genellikle resmi, düzenli ve kurumsal bir organizasyondur eğer örgüt kültürü tutarlı değilse, bir firmada gerçekleşmesi muhtemel her türlü yeniliği engelleyebilir (Taghizadeh, Rahman, Hossain ve Haque, 2020). Özetle, literatür, örgütlerin tutarlı ve iyi entegre olduklarında etkili olduklarını göstermiştir. Tutarlı örgütler, fikir birliğine dayalı desteğe dayalı bir iç yönetim sistemi oluşturan bir zihniyet geliştirir ve örgütsel sistemler yaratır (Denison vd., 2006:6-7).

Uyumluluk. İyi entegre olmuş kuruluşlar genellikle değiştirilmesi en zor olanlardır. Uyum sağlayabilen kuruluşlar; müşterileri tarafından yönlendirilir, risk alır ve hatalarından ders çıkarır ve değişim yaratma konusunda yetenek ve deneyime sahiptir (Denison, Haaland ve Goelzer, 2004:100). Uyum sağlayabilen organizasyonlar, organizasyonel ortamın taleplerini eyleme dönüştürürler, uyum sağlama konusunda

güçlü olan organizasyonlar genellikle satış büyümesi ve artan pazar payı yaşarlar (Denison vd., 2006:7-8).

Misyon. Bir kuruluşun altta yatan misyonu değiştiğinde, kuruluş kültürünün diğer yönlerinde de değişiklikler meydana gelir (Denison, Haaland ve Goelzer, 2004:100). Bu misyon duygusu, bir organizasyonun istenen bir gelecek durumunu öngörerek mevcut davranışı şekillendirmesine olanak tanır, organizasyonun misyonunu içselleştirebilmek ve onunla özdeşleşebilmek, organizasyona hem kısa hem de uzun vadeli bağlılığa katkıda bulunur (Denison vd., 2006:8).

Sonuç olarak, Denison'a göre, katılım özelliğinde yüksek puan alan bir kültürel profil, kuruluşların sahiplik ve sorumluluk duygusu yaratarak kaynaklarının dahili entegrasyonunu elde etmesine yardımcı olur, tutarlılık özelliği ise faaliyetlerin koordinasyonunu kolaylaştırma yeteneğine dayanarak dahili entegrasyonu elde etmek için kritik önemde kabul edilir. Uyum sağlama özelliği, örgütün dışsal olasılıklar ve değişikliklerle nasıl başa çıktığıyla ilgilidir bu özellik, değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme bileşen endekslerini içerir. Son olarak da misyon özelliği örgütün hedeflerini tanımlar ve örgütün üyelerine bir amaç ve anlam duygusu sağlar bu nedenle, misyon özelliği istikrar ve yönelimi vurgular ve organizasyonun dış dünya ile ilişkilerini düzenlemesine yardımcı olur (Yılmaz ve Ergun, 2008:292).

1.2. İnovasyon

İnovasyonun literatürde çeşitli tanımları vardır. Örneğin, Rogers (1983) inovasyonu; fikir, uygulama veya nesne, tamamen yeni veya değişim birimi olarak üç biçimde tanımlamıştır (Rogers, 1983, s.135). Başka bir tanımda, inovasyon, zaman içerisinde kurumsal bir anlamda başkalarıyla etkileşime giren kişiler tarafından yeni fikirlerin ortaya konulması, geliştirilmesi ve uygulanması şeklinde tanımlanmıştır (Van, 1986:590-604). İnovasyon, ayrıca ekonomik büyüme ve kalkınmanın kalbi olarak tanımlanmaktadır, pazara yeni ürünler, yeni üretim süreci veya geliştirme sürecinde değişiklik ve ürün için örgütsel değişiklik yapmayı içerir (Baldwin vd., 1998:7). Cooper (1998)'e göre inovasyon ise, herhangi bir iş veya organizasyona ait analiz için sonraki bulguların, önerilerin ve politikaların uygulanma geçerliliğini belirlemek için önemli bir kavramdır. Öte yandan, Ahmed (1998) inovasyonun yalnızca hissedilebileceğine inanmaktadır.

Örgütler, yeniliğin her sürecini anlamalı ve stratejik yenilik sürecini izlemek için süreç aşamalarına ilişkin şartları geliştirmelidirler. Rogers (1983)'e göre yenilik süreci; araştırma, geliştirme, pazardaki yeni ürünler, daha yeni stratejiler benimseme, şirketlerin temel iş ve teknolojilere odaklanması ve teknolojiye bağlılık sürecidir. Van'a (1986) göre, yenilik sürecini anlamak için öncelikle şirketler veya organizasyonlar yeniliklerin gelişimini engelleyen faktörleri anlamalıdır. Bu bağlamda, örgüt kültürü, örgütlerin karar alma mekanizmalarını belirler ve örgütlerin yenilikçiliğini etkiler. Örgüt kültürü, inovasyonun temellerini oluşturur. Örgüt yapısı değişikliklere ve yaratıcı düşünmeye uyuyorsa, o zaman inovasyondan bahsedebiliriz.

Liderlerin kültürün beslenmesini sağlama ve her düzeyde inovasyonu kabul etme konusunda önemli bir sorumluluğa sahip olduğunu, ancak yenilikçi bir kültür yaratmanın inovasyon kültürünü iyileştirmek için yeterli olmadığını, çünkü inovasyon şampiyonlarının bulunması, eğitilmesi ve örgütlerle birleştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Ahmed, 1998:34). İnovasyon birçok örgüt için bir büyüme kaynağı olabilir ancak, inovasyona yol açmak kolay değildir çünkü inovasyon süreci çok yönlüdür ve bu süreç, iş sürecini, teknolojik yetenekleri, ürün ve hizmet fikirlerini ve dağıtım

yöntemlerini içerir, örgütler için yeni fikirler bulmak yeterli değildir; aynı zamanda bu fikirle bir bağlantı bulmaları gerekir (Bartel ve Garud, 2009:107-111). Örgütler eleştirel bir yolla ilerlemeyi icat etmek ve bunu yapmak için uygun koşullar oluşturmak üzerine çalışırlar bu uyum sağlama ve dinamizm ile karakterize edilir (Woszczyna ve Pikiewicz, 2014:335).

İnovasyon araştırmalarının temel amacı, yeni kombinasyonlar için bilgi ve entegrasyon geliştirmek ve bu nedenle inovasyon araştırmalarına değişim sürecini teşvik etmek için bilgi ve entegrasyon geliştirmektir (Johannessen, 2009:161). Barbosa (2014), inovasyonun; takım çalışması, öğrenmeye yönelik ve karar alma süreci için ademi merkeziyetçilik veya özerklik gibi önemli unsurları olduğunu belirtmiştir.

1.3. Örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi

Ampirik ve teorik literatür, inovasyon ve örgüt kültürü sonuçları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir, örgüt kültürü inovasyonu destekleyen süreçleri teşvik etmek için önemlidir, dolayısıyla bu ilgi inovasyona giden yolların anlaşılmasını geliştirmeye devam etmektedir (Hogan ve Coote, 2014:1609). Benzer şekilde, literatür, örgütsel özellikler ile inovasyona olan eğilimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ek olarak, ilaç, bilgisayar ve elektronik gibi sektörlerin daha yenilikçi olduğu ve en az yenilikçi sektörlerle kıyasla örgütsel rekabet gücü üzerinde yüksek bir etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır (Chaudhry vd., 2021:5).

Vargas-Halabi ve Yagüe-Perales (2024) bulguları, örgüt kültürünün boyutlarından uyum sağlama ve misyonun firmaların yenilikçi performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu gösterirken, katılım ve tutarlılığın firmaların yenilikçi performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Yao vd. (2024)'nın araştırmalarının sonuçları, örgütsel faktörlerin açık inovasyonun uygulanması üzerindeki etkilerinin, firmaların dinamik yeteneklerini etkileyerek elde edilebileceğini ve bu etkilerin maliyetle ilgili durumlara göre değiştiğini ileri sürmektedir.

Ekmekçioğlu ve Öner (2024)'in bulguları, hizmetkar liderlik tarzının ve yeniliği teşvik eden bir örgüt kültürünün, çalışanların algıladıkları örgütsel destek üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Chaudhuri vd. (2021)'nin bulguları, kurumsal veri odaklı bir kültürün ürün inovasyonu ve süreç iyileştirme üzerinde önemli bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu ve bunun da nihayetinde kurumsal genel performansı iyileştirerek örgüt değerini artırdığını göstermektedir. Ayrıca, Wang vd. (2021), kültürdeki değişikliklerin şirket düzeyindeki inovasyon üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır.

Azevedo vd. (2021) bulguları, insan kaynakları yönetiminin katılımının devam etmesinin önemini vurgulayarak, çalışanların, inovasyon etkinliklerini günlük işlerle ilişkilendirmek ve tüm etkinlik süreci boyunca inovasyonu teşvik etmek için birbirleriyle iş birliği yapmaları örgütler için önemli olduğunu doğrulamıştır.

Örgüt içerisindeki etik iklim kurallarının örgüt faaliyetlerine uygun olarak belirlenmesi ve dizayn edilmesi ile bunun çalışanlara net olarak ifade edilerek uygulanması örgüt, yöneticiler ve çalışanlar açısından verimli sonuçlara yol açabilir. Örneğin, Özücü vd. (2020) çalışmalarında, etik iklim

algısının bireysel yenilikçiliği etkilediği ve bu etkide ise örgüt kültürünün düzenleyici faktöre sahip olduğunu bulmuşlardır.

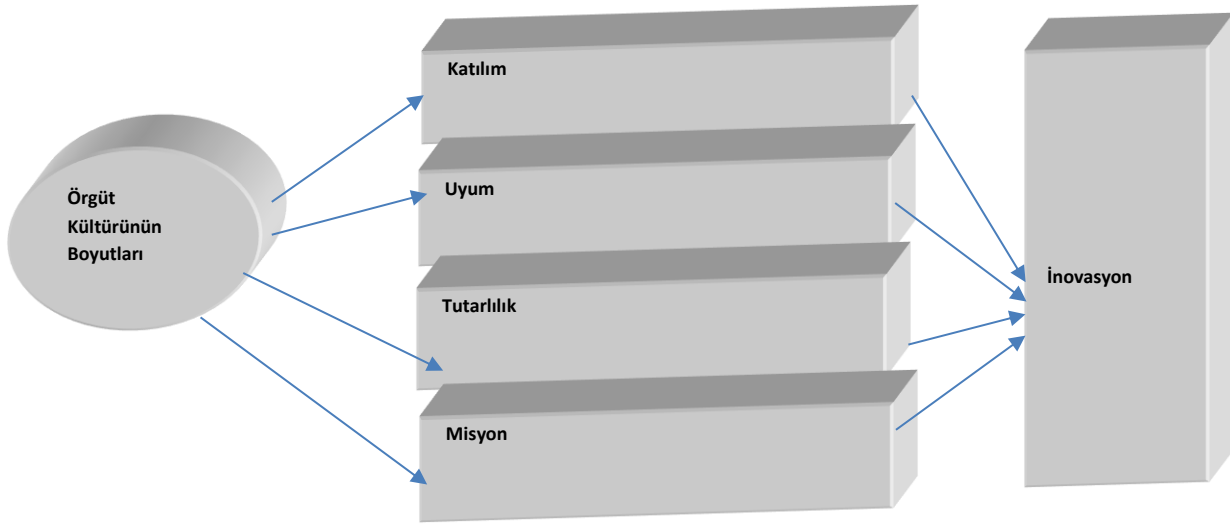
Abdullah vd. (2014) bulguları, örgütsel kültürün dört boyutundan üçünün (Misyon, Tutarlılık, Katılım) ürün yenilikçiliği ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir; bu bulgu, KOBİ'ler arasında bu boyutlara odaklanarak rekabetçi bir örgütsel kültür oluşturma'nın önemini kanıtlamaktadır.

Kültürün inovasyonu teşvik edebildiği yaygın olarak kabul edilse de bazı teorisyenler kültürün bazı yönlerinin inovasyonu da engelleyebileceğini vurgulamıştır. Örneğin, Büschgens vd. (2013)'nın bulguları, hiyerarşik kültür özelliğinin bir organizasyonun inovasyon yeteneğini azaltabileceğini öne sürerek, hiyerarşik kültür özelliğinin inovasyonla negatif bir korelasyon gösterdiğini gözlemlemişlerdir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, araştırmada 4 hipotez oluşturulmuştur.

- H1: Örgüt kültürüne ait katılım boyutu ile inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
H2: Örgüt kültürüne ait uyum boyutu ile inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
H3: Örgüt kültürüne ait tutarlılık boyutu ile inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
H4: Örgüt kültürüne ait misyon boyutu ile inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın söz konusu hipotezleri doğrultusunda oluşturulan model ise Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma tasarımı, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi, ölçekler ve örneklemimizde kullanılan analiz yöntemleri dahil olmak üzere metodolojinin ayrıntıları açıklanmaktadır. Bu araştırmanın amacı, örgütsel kültürün boyutları ile inovasyon kavramını derinlemesine analiz ederek, Türkiye'deki inovasyon eksikliğinin arkasındaki nedenleri belirlemek için Denison Örgütsel Kültür ve İnovasyon Ölçeği'ni kullanarak İlaç şirketlerinin örgütsel kültürünün

boyutları ile inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmada kullanılan anket, özellikle İstanbul ilinde ilaç sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlara uygulanmıştır. Ayrıca, Denison Örgütsel Kültür ve İnovasyon Ölçeği, kuruluşlara uygulanmadan önce Denison Consulting tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Denison Consulting şirketinden gerekli izinler alınarak anketin Türkçe uyarlaması kullanılmıştır.

2.1 Araştırmanın Dizaynı

Bu araştırmada belirlenen hedeflere ulaşmak ve araştırma hipotezlerine yanıt bulmak için nicel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Creswell'e (2012) göre nicel araştırma yaklaşımında, alandaki eğilimlere veya bir şeyin neden meydana geldiğini açıklama ihtiyacına dayanarak bir araştırma problemine yanıt aranmaktadır bu anlamda nicel araştırma yaklaşımıyla araştırmacılar, katılımcılardan gelen yanıtlar aracılığıyla yanıt aradıkları araştırma problemine yönelik genel bir eğilim yaratmaya ve bu eğilimin katılımcılar arasında nasıl farklılaştığını belirlemeye çalışırlar.

Çalışmada, inovasyon ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmak için SPSS İstatistik Programı ve Moment Yapısı Analizi Programı (Analysis of Moment Structure Program) kullanılmıştır. Araştırmada, birincil olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, anket yöntemini aracılığıyla Denison Örgüt Kültürü Anketi uygulanmıştır. Anketler, Google Form aracılığı ile İlaç firmalarıyla paylaşılarak yürütülmüştür. Google Form anket bağlantısı, İlaç Şirketleri yöneticilerinin e-posta hesaplarına gönderilmiş olup, yöneticiler söz konusu anket sorularını çalışanlarına iletmislerdir.

2.2 Evren ve Örneklem

TÜİK'in Yıllık Sanayi ve Hizmet istatistikleri, ilaç firmalarının Türkiye'nin en hızlı büyüyen ve önemli sektörü olduğunu, örgütsel kültürü ve inovasyonu değerlendirmek için çalışanlarından yenilikçi davranışlar talep ettiğini göstermektedir. Bu nedenle, bu araştırmada popülasyon olarak ilaç firmalarının çalışanları seçilmiştir. Türk İlaç Rehberi'ne göre İstanbul'da 249 ilaç firması bulunmaktadır (Türk İlaç Rehberi, 2024). Bunlardan 126'sının piyasada 15'ten fazla ilacı bulunmaktadır. Çalışmanın örneklemini İstanbul'da faaliyet gösteren ve piyasada 15'ten fazla ilacı bulunan İlaç Şirketleri oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan anketi 126 İlaç şirketine e-posta yoluyla gönderilmiştir. Bunlardan 46 ilaç firmasının 613 çalışanı anketi yanıtlamıştır. Anket beşli Likert ölçeğine sahip 53 sorudan oluşmaktadır (Akgün, 2020:25). Bu çalışmada, Aralık 2019 ile Haziran 2020 arasında toplanan veriler üzerinden Google Formlar aracılığıyla çevrimiçi anketler yoluyla veri toplanmıştır. Çevrimiçi platform, hedef nüfusun daha çeşitli bir grubunu değerlendirmek için daha geniş bir katılımcı ağı sağlamaktadır (Islam vd., 2022). Olasılık dışı örnekleme yöntemi olan kolayda örnekleme modeli kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün seçilmesinde matematiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Buna göre, çalışma evreninden araştırma örneğine dahil edilecek minimum çalışan sayısını belirlemek için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2017).

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$$

Burada verilen formülde yer alan sembollerin anlamları şu şekildedir:

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Anlamlılık için t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: Araştırılan olayın frekans düzeyi veya meydana gelme olasılığı

q: Araştırılan olayın meydana gelmeme düzeyi veya meydana gelmeme olasılığı

d: Duyarlılık (Örnekleme hatası)

Büyüköztürk vd. (2017)'ye göre, bilimsel bir araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlemede evren değeri için p tahmini yoksa, $p=q=0,5$ olarak alınabilir. Araştırılan olayın %95 güven aralığında, teorik t değeri $d=0,05$ örnekleme hatası ile 1,96'ya karşılık gelmektedir.

TÜİK Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri Raporuna göre Türkiye'de İlaç sektöründe 42.291 kişi çalışmaktadır. Belirlenen değerler yukarıda verilen formüle uygulandığında, öngörülen örneklem büyüklüğü aşağıdaki gibidir.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$$

$$n=40.616,28/(105,73)+0,96=40.616,28/106,69=380,69$$

Yapılan hesaplamalara göre, örneklem büyüklüğünün en az 381 katılımcı olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Çalışmada, anketi 613 çalışan yanıtladığı için seçilen örneklemin yeterli olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı

Özellikler	Değişkenler	Örneklem	% Toplam	Kümülatif
Cinsiyet	Erkek	336	54.80%	54.80%
	Kadın	277	45.20%	100.00%
Eğitim düzeyi	İlkokul	7	1.10%	1.10%
	Ortaokul	17	2.80%	3.90%
	Lise	211	34.40%	38.30%
	Lisans	296	48.30%	86.60%
	Yüksek lisans	60	9.80%	96.40%
	Doktora	22	3.60%	100.00%
	0-5	220	35.90%	35.90%
Çalışma yılı	6-10	109	17.80%	53.70%
	11-15	103	16.80%	70.50%
	16-20	106	17.30%	87.80%
	20 a +	75	12.20%	100.00%

Kaynak: Yazarlar tarafından datadan oluşturulmuştur.

Demografik özellikler incelendiğinde, Tablo 1'de görüldüğü gibi, çalışmaya 336 (54.80) erkek, 277 (45.20) kadın katılmıştır. Çalışmaya katılanlardan 7'si ilkokul (1.10), 17'si (2.80) ortaokul, 211'i lise (34.40) 296'sı (48.30) lisans 60'ı (9.80) yüksek lisans, 22'si (3.60) doktora mezunudur. Çalışanların çalışma yıllarına bakıldığında 220'sinin 0-5 yıl (35.90) arası, 109'unun (17.80) 6-10 yıl arası, 103'ünün (16.80) 11-15 yıl arası, 106'sının (17.30) 16-20 yıl arası 75'inin (12.20) 20 yıl ve daha fazla olduğu görülmüştür.

2.3 Veri Toplama Yöntemi

Nicel araştırma yaklaşımına dayalı olarak bu çalışmada araştırma deseni “alan araştırması” ve araştırma türü “ilişkisel araştırma” olarak belirlenmiştir. Alan araştırması, katılımcıların bir müdahale olmaksızın herhangi bir konudaki görüşlerini ya da düşüncelerini, değerlendirmelerini, algılarını, tutumlarını ve davranışlarını belirlemeye yönelik yürütülen (Babbie, 2007: 287) araştırma desenidir. Bu desenden yararlanan araştırmacı, genellikle tam yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanarak önceden hazırlanmış olduğu bir soru formu (anket) üzerinden evrenden ya da evreni temsil eden örneklemden nicel veri toplayarak elde ettiği verileri, hipotezlerini test etmek ya da araştırma sorularına yanıt sağlamak amacıyla istatistikî analizler yardımıyla analiz etmekte ve elde ettiği sonuçları daha önceki benzer araştırma sonuçları kapsamında yorumlamaktadır (Creswell, 2012: 376).

Nicel bir araştırma yöntemi olan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik sorular, ikinci bölüm ise örgüt kültürü ve inovasyonu, örgüt kültürünün alt boyutlarını ölçen Denison ölçeği ile 5li likert tipi (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Örgüt kültürü 48 madde ile test edilmiş, 5 madde de inovasyonu ölçmüştür. Analiz için, çalışmaya ilişkin hipotezler belirlenip, örgüt kültürünün boyutlarına ait ölçeğin alinyazın teorik alt yapısının uyum açısından güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir (Akgün, 2020: 33).

Çalışmada belirlenen amaçlara ulaşabilmek ve araştırma hipotezlerine yanıt bulabilmek amacıyla nicel araştırma yaklaşımından yararlanılmıştır. Nicel araştırma yaklaşımında, alandaki eğilimlere ya da bir şeyin neden meydana geldiğini açıklama ihtiyacına dayalı olarak bir araştırma problemine yanıt aranmaktadır (Creswell, 2012: 13). Bu anlamda nicel araştırma yaklaşımı ile araştırmacılar katılımcılardan gelen yanıtlar aracılığıyla cevap aradıkları araştırma problemine yönelik olarak genel bir eğilim oluşturmaya ve bu eğilimin katılımcılar arasında nasıl farklılaştığını belirlemeye çalışmaktadırlar (Creswell, 2012, 13; Neuman, 2000: 71).

2.4 Güvenilirlik ve Geçerlilik

Örgüt kültürü modelinde ilk olarak incelenen ve teoriye dayalı 12 faktörlü yapı ve bu faktörler arasındaki ilişkiler, birinci düzey çok faktörlü CFA ile test edilmiştir. Birinci düzey faktör analizi modeli ile değişkenlerin faktörleri temsil gücü ve faktörlere ait korelasyon belirlenmiştir (Arı ve Yılmaz, 2019:412).

Analiz sonuçlarına göre indekslerine bakıldığında, mutabakat (4 madde), değişim yaratma (4 madde), güçlendirme (4 madde), yetenek geliştirme (4 madde), temel değerler (4 madde), müşteri odaklılık adı verilen teori tabanlı yapı (4 madde), takım yönelimi (4 madde), hedefler ve amaçlar (4 madde), koordinasyon ve entegrasyon (4 madde), stratejik yön ve niyet (4 madde), örgütsel öğrenme (4 madde), vizyon (4 madde) doğrulanmıştır.

Değişkenlerin başka bir değişkenin alt boyutu olarak yapılandırıldığı ölçüm modellerinde ise ikinci seviye faktör analizi kullanılır. Birinci seviye doğrulayıcı faktör analizinde hesaplanan yüksek korelasyon değeri, modeldeki yapıların başka bir yapının alt boyutunun olması olası olabilir. Bu durumda, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ek olarak, gizil yapıların bir üst boyut için modellenmesi ve buna bağlı olarak ortaya çıkan doğrusal ilişkilerin incelenmesi gerekir (Arı ve Yılmaz,

2019:413-415). İkinci düzey faktör analizi sonucunda uyum indeksleri olarak adlandırılan dört faktörlü ölçülen yapı, katılım (12 madde), tutarlılık (12 madde), uyum yeteneği (12 madde) ve misyon (12 madde) ölçülen yapının doğru olduğunu göstermiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliğini belirlemede, 12 faktör ile dört katmanın her birinin (yapı-kategori) kabul edilebilir bir iç tutarlılığına sahip olup olmadığı test edilmiştir. Ayrıca, bu anlamda örgüt kültürünü oluşturan 12 faktör ile dört faktörlü unsurların Cronbach Alpha katsayıları da hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğine yönelik olarak hesaplanan 0,70 ve daha üzeri bir Alpha değerinin yeterli düzeyde güvenilir ölçekte olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978).

3.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.1 Faktör Analizleri

Yapı geçerliliği (öngörülen ölçüm modeli) test edilmek ve yapı geçerliliğini göstermek için birinci düzey ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri hesaplanmıştır. Örgütsel kültürün boyutlarına ilişkin ölçeğin birinci düzey faktör yapısı (dört madde ile temsil edilmektedir) AMOS programının 21. versiyonu kullanılarak test edilmiştir. Veriler normal dağıldığı için maksimum olasılık hesaplama yöntemine başvurulmuştur. Birinci düzey faktör analiziyle her bir maddenin kendi faktöründeki faktör yükleri bulunmuş Tablo 2’de gösterilmiştir. Her maddenin kendi faktör yükleri .60 ile .75 aralığındadır bu aynı temel kavramları ölçmek isteyen maddelerde anlamlı paylaşılan varyansı gösterir. Yani, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde hesaplanan tüm verilere ait katsayılar anlamlıdır. Kök ortalama karesel hata yaklaşımı, ayarlanmış uyum iyiliği indeksi, karşılaştırmalı uyum indeksi gibi çeşitli uyum indeksleri kullanılarak değerlendirmeler yapılmıştır. Başka bir ifadeyle, elde edilen verilerin örgüt kültürü ölçeğinin teorik yapısıyla yani 12 aktörlü modelle uyumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör						
Unsur	Güçlendirme	Takım Yönelimi	Yetenek Geliştirme	Temel Değerler	Mutabakat	Koordinasyon & Entegrasyon
1	,735					
2	,751					
3	,633					
4	,544					
5		,637				
6		,679				
7		,596				
8		,659				
9			,687			
10			,655			
11			,687			
12			,612			
13				,654		
14				,596		
15				,656		
16				,619		
17					,653	
18					,625	
19					,683	
20					,639	

21	,619
22	,672
23	,647
24	,621

Kaynak: Yazarlar tarafından datadan oluşturulmuştur.

Tablo 2: Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi-Devamı

Faktör						
Unsur	Yaratıcı Değişim	Müşteri Odaklılık	Örgütsel Öğrenme	Stratejik yön & Niyet	Hedefler& Amaçlar	Vizyon
25	,645					
26	,632					
27	,643					
28	,624					
29		,589				
30		,645				
31		,659				
32		,575				
33			,586			
34			,629			
35			,641			
36			,638			
37				,632		
38				,668		
39				,664		
40				,670		
41					,658	
42					,669	
43					,665	
44					,696	
45						,699
46						,595
47						,652
48						,622

Kaynak: Yazarlar tarafından datadan oluşturulmuştur.

Tablo 3'te görüldüğü üzere model uyumu için hesaplanan CMIN/DF değeri 1,501, RMSEA değeri 0,029, GFI değeri 0,909, AGFI değeri 0,895 ve CFI değeri 0,948 olarak bulunmuş olup bu değerler iyi uyumda ve kabul edilebilir sınır değerlerdir.

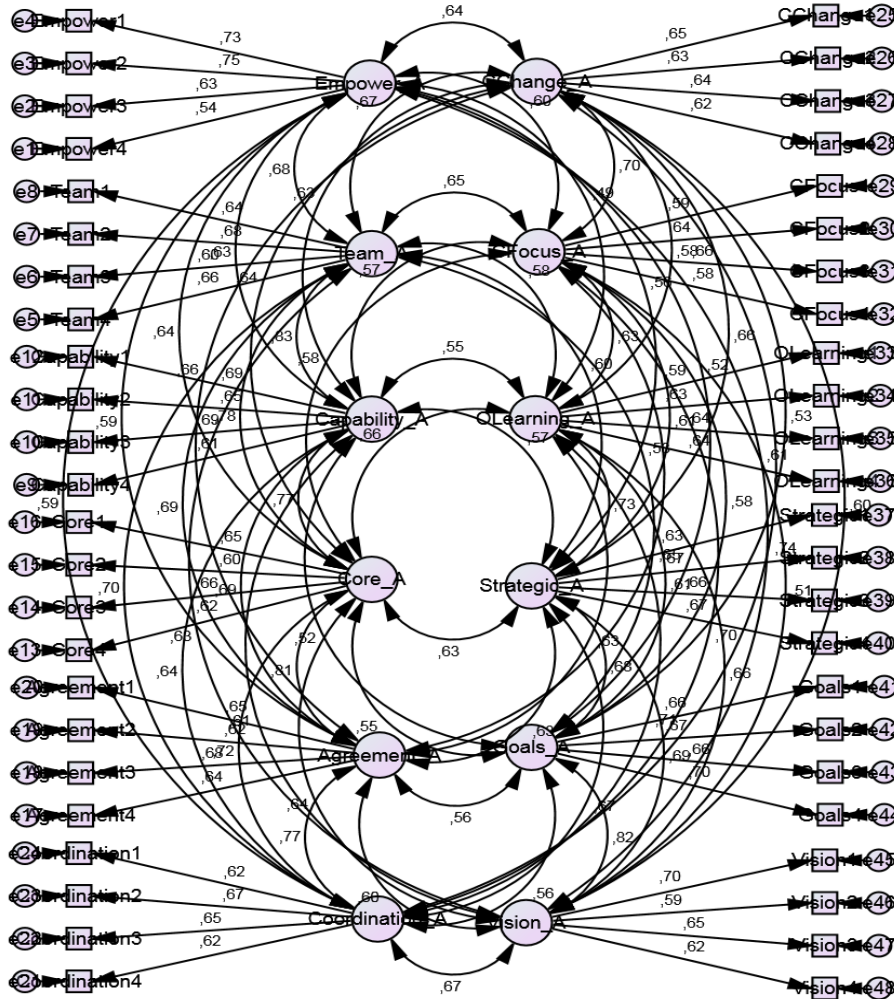
Tablo 3. İlk CFA için Model Uyum Endeksleri

Index	İyi Uyum	Kabul edilebilirlik Uyum	Model
CMIN / DF	$0 \leq \text{CMIN} / \text{DF} \leq 2$	$2 \leq \text{CMIN} / \text{DF} \leq 3$	1,501
RMSEA	$0 \leq \text{RMSA} \leq 0.05$	$0.05 \leq \text{RMSA} \leq 0.08$	,029
GFI	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$	$0.90 \leq \text{GFI} \leq 0.95$	,909
AGFI	$0.90 \leq \text{AGFI} \leq 1.00$	$0.85 \leq \text{AGFI} \leq 0.90$	,895
CFI	$0.97 \leq \text{CFI} \leq 1.00$	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 0.97$	,948

Kaynak: Yazarlar tarafından datadan oluşturulmuştur.

Not: Burada; RMSEA=Kök-ortalama karesel yaklaşım hatası, GFI= Uyum iyiliği endeksi, AGFI= Düzeltilmiş uyum iyiliği endeksi ve CFI= Karşılaştırmalı uyum endeksini göstermektedir.

Bu bağlamda, Şekil 2’de birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeli gösterilmektedir. Şekil 1’de gösterildiği gibi, örgütsel kültürlerin inovasyon etkisi üzerindeki faktörleri 0,750’in altındadır. En düşük sayı öğrenme için, en büyüğü ise güçlendirme içindir. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizlerine ilişkin yüklerin 0.520 ile 0.750 arasında değiştiği görülmektedir.



Şekil 2. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Tablo 4’teki verilerden, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizlerine ilişkin yüklerin 0.764 ile 0.915 arasında değiştiği ve birinci dereceden faktörlerle ikinci dereceden faktörlerin ise birbirleri ile uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. İkinci düzey DFA ile elde edilen modelin uyumu, yaklaşıklık hatalarının karekökü (RMSEA), uyum iyiliği indeksi (GFI), ayarlanmış uyum iyiliği indeksi (AGFI) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) indeksleriyle değerlendirilmiştir. Bu uyum indekslerinin iyi uyum değerleri ve kabul edilebilir uyum değerleri ile elde edilen uyum değerleri (Çelik ve Yılmaz, 2013) Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 4. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktörler			
	Katılım	Tutarlılık	Uyum	Misyon
1- Güçlendirme	,763			
2- Takım Yönelimi	,915			
3- Yetenek Geliştirme	,873			
4- Temel Değerler		,881		
5- Mutabakat		,867		
6- Koordinasyon & Entegrasyon		,873		
7- Değişim Yaratma			,813	
8- Müşteri Odaklılık			,780	
9- Örgütsel Öğrenme			,764	
10- Stratejik Yön & Niyet				,848
11- Hedefler & Amaçlar				,828
12- Vizyon				,883

Kaynak: Yazarlar tarafından datadan oluşturulmuştur.

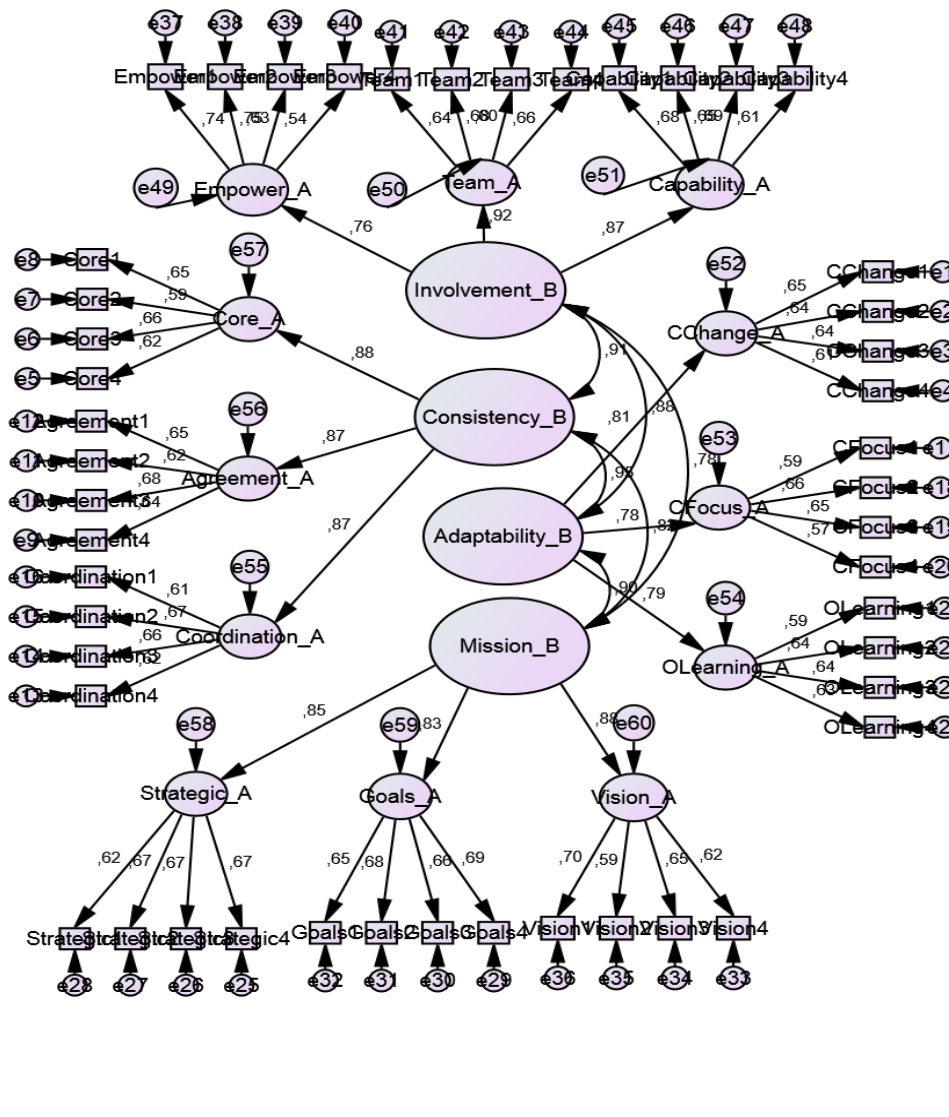
Tablo 5'teki verilerde görüldüğü üzere, modelin uyumu için hesaplanan CMIN/DF değeri 1.575, RMSEA değeri 0.31, GFI değeri 901, AGFI değeri 890 ve CFI değeri 938 olarak bulunmuş olup, bu değerler burada tanımlanan iyi uyum ve kabul edilebilir sınır değerleridir. Yani sonuçlar ile veriler 12 faktörlü modelle uyumludur.

Tablo 5. İkinci CFA için Model Uyum Endeksleri

Index	İyi Uyum	Kabul edilebilirlik Uyum	Model
CMIN / DF	$0 \leq \text{CMIN} / \text{DF} \leq 2$	$2 \leq \text{CMIN} / \text{DF} \leq 3$	1,575
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0.05$	$0.05 \leq \text{RMSEA} \leq 0.08$	,031
GFI	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$	$0.90 \leq \text{GFI} \leq 0.95$	,901
AGFI	$0.90 \leq \text{AGFI} \leq 1.00$	$0.85 \leq \text{AGFI} \leq 0.90$	,890
CFI	$0.97 \leq \text{CFI} \leq 1.00$	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 0.97$	,938

Kaynak: Yazarlar tarafından datadan oluşturulmuştur.

Bu bağlamda, Şekil 3'de ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeli gösterilmektedir. Test edilecek model, örgüt kültürünün katılım, tutarlılık, uyum ve misyondan oluşan dört faktörlü bir yapı olduğunu varsayar. Bu durum, Şekil 3'de bir yol diyagramı olarak şematik olarak sunulmuştur. Şekil 3'de, modeli parçalara ayırıp bileşen parçalarını aşağıdaki gibi listelenmiştir: katılım, tutarlılık, uyum ve misyon olarak etiketlenen dört faktörlü gösterildiği gibi dört örgütsel kültür boyutu da vardır. Ayrıca, bu dört faktör, iki başlı oklarla gösterildiği gibi birbiriyle ilişkilidir. 12 dikkörtgenle gösterildiği gibi 12 gözlemlenen değişken vardır; gözlemlenen değişkenler desandeki faktörlere yüklenir ve her gözlemlenen değişken yalnızca bir faktöre yüklenir. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizlerine ilişkin yüklerin 0.54 ile 0.88 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör analizi açısından, en olumlu ilişkiler katılım ve inovasyon etkisi ile uyum sağlama ve inovasyon arasındadır. Öte yandan, misyon ve tutarlılık arasında önemli bir olumlu ilişki yoktur. Bu, örgütsel kültürün bazı boyutlarının Sharifirad ve Ataei'nin (2012) sonuçlarıyla tutarlı olarak inovasyonla içsel olarak ilişkili olmadığını göstermektedir.



Şekil 3. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

3.2 Örgüt Kültürünün Boyutları ve İnovasyon Arasındaki İlişkiler

Örgüt kültürü ana boyutları ve alt boyutları ile inovasyon değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Pearson Korelasyon katsayıları .10, .30 ve .50 olarak hesaplanmıştır. Davranış bilimleri açısından işaretine bakmaksızın .10, .30 ve .50 korelasyon katsayıları genel olarak sırasıyla küçük, orta ve büyük katsayılar olarak yorumlanabilmektedir (Green vd., 2000: 238).

Tablo 6, pearson korelasyon analizi değerlerinde katılım ($r = .686$; $p < 0,013$), tutarlılık ($r = .584$; $p < 0,013$), uygulanabilirlik ($.602$; $p < 0,013$), misyon ($r = .529$; $p < 0,013$) ve inovasyon arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olup, böylece **H1**, **H2**, **H3** ve **H4** hipotezleri kabul edilir.

Tablo 6. Örgüt Kültürünün Ana Boyutlarına İlişkin Analiz Sonuçları

<i>N= 613</i>	Katılım	Tutarlılık	Uyum	Misyon
<i>İnovasyon</i>	.686*	.584*	.602*	.529*

* Korelasyon katsayısının Bonferroni düzeltmesi sonucu $0,05 / 4 = 0,013$ düzeyinde (2-kuyruklu) olması anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 6'de görüldüğü gibi örgütsel kültürün temel boyutları ile inovasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır ve bu ilişkiler nispeten büyük sayılabilir. Bu bağlamda örgütsel kültüre yönelik katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarının algıları pozitif yönde arttıkça inovasyonun da aynı oranda arttığı söylenebilir. Başka bir deyişle, örgütsel kültürü oluşturan temel boyutlar ne kadar pozitif algılanırsa çalışanların inovasyon odaklı davranışları da o kadar pozitif yönde değişecektir denilebilir.

Tablo 7'e baktığımızda, katılım ve uyum yeteneği değişkenlerinin sırasıyla Standardize Beta Katsayısı (β) .466, $t = 10.680$, $p < .01$, 206, $t = 1.537$, $p < .01$ olarak hesaplanmıştır bu değerlerin modelin açıklanmasında en yüksek katkıyı sağladıkları söylenebilir. Başka bir deyişle, inovasyon düzeyinde belirleyici olan en önemli örgütsel kültür ana boyutlarının, inovasyonun açıklanmasına katkıları bakımından katılım ve uyum ana boyutları olduğu dikkat çekmektedir. Bu iki boyutun ardından gelen misyon ve tutarlılık ana boyutlarının katkısı istatistiksel olarak anlamlı değildir. Regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{İNOVASYON} = 0,402 + 0,227 (X_{\text{Katılım}}) + 0,031 (X_{\text{Tutarlılık}}) + .113 (X_{\text{Uyum}}) + .031 (X_{\text{Misson}})$$

Tablo 7. Standart Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	Standartlaştırılmamış β Coefficients	Std.Hata	Standartlaştırılmış β Coefficients	t	Sig.
<i>Katılım</i>	.227	.021	.466	10.680	.000*
<i>Tutarlılık</i>	.031	.024	.060	1.285	.199
<i>Uyum</i>	.113	.025	.206	4.556	.000*
<i>Misson</i>	.031	.020	.063	1.537	.125
R = .716	R ² = .512	Adjusted R ² = .509			
F (4, 608) = 159,650	p < .01				

Kaynak: Yazarlar tarafından datadan oluşturulmuştur.

* Değişkenin modelle ilişkisinin %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Not: Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t istatistiği. t değerleri regresyon katsayılarının standart hatalara bölünmesi ile bulunmuştur.

Bu modelden çıkarılacak sonuca göre; örgütsel kültürünün ana boyutlarından katılım ve uyum ile inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Barbosa'ya (2014) göre, yenilikçi odaklı organizasyonların yeni fikirlere ve iş süreçlerine ilham ve motivasyon sağlamaktadırlar. Değişime karşı bireysel adaptasyonun olumlu bir örgüt kültürüyle geliştirilebileceğini öne sürülmüştür. (Parent ve Lovelace, 2018). Bu çalışmada, adaptasyon ve inovasyonun pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu doğrulanmıştır. Ayrıca mevcut araştırmanın bulguları,

katılım ile inovasyon arasında da pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Örgüt çalışanlarının günlük işlere katılımı ile inovasyonu teşvik etmek için birbirleriyle iş birliği yapmaları İlaç sektöründe faaliyetlerin devamlılığı bağlamında önemlidir. Bu sonuç, Azevedo vd. (2021) bulguları ile uyumludur. Özetle, Türkiye'deki ilaç sektörleri arasında örgüt kültürünün uyum ve katılım boyutlarına odaklanması, rekabetçi bir örgütsel kültür oluşturma'nın önemini göstermiştir. Bu sonuçlar, Abdullah vd. (2014) bulguları ile uyumludur.

Araştırmamızın bulguları Wong (2013)'ın sonuçlarıyla uyumlu olarak, yöneticilerin inovasyona katılımının İlaç firmaları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğuna ve bu etkinin inovasyonun başarısına yayılıp katkıda bulunduğuna dair ampirik kanıtlar sunmaktadır. Analizlerimiz ayrıca, katılım ve inovasyonun anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Hartmann'a (2006) göre, örgütsel kültür, yenilikçi davranışları motive etmede çok önemli bir role sahiptir çünkü örgütsel kültür, yenilikçi normları kabul etme taahhüdünü yaratabilir ve yeniliği, örgüt üyelerinin yenilikçi fikirler yaratma motivasyonundan aldığı bir örgütsel değer olarak görebilir (Schroeder, 2013). Yapılan literatür taramasına göre, örgütsel kültür ile inovasyon arasında önemli ölçüde güçlü bir ilişki vardır. Ayrıca örgütsel kültür ve inovasyonun güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu çalışmamızda da doğruladık. Hipotezler doğrultusunda, örgütsel kültür ve alt boyutları ve inovasyon anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Mevcut araştırmanın sonuçlarına göre, uyumluluk ve katılım ile inovasyon arasında pozitif ilişki olmasının, değerlerinde tutarlı, çalışanlarına bağlılık gösteren ve kültürlerinde ortak misyonu benimseyen örgütlerin, sorunları araştırma, maliyetleri azaltma yöntemleri arama, geleceğe bakma ve stratejilerinde aktif olarak hareket etme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu gösterir, bu da Sharifirad ve Ataei (2012)'nin çalışmasının sonuçlarıyla uyumludur. Ayrıca, örgüt kültürünün boyutlarından uyum sağlama ile inovasyon arasındaki olumlu ilişki bulunması, uyum boyutunun inovasyonu etkilediğini doğrulamaktadır. Bu sonuç, Vargas-Halabi ve Yagüe-Perales (2024), Chaudhuri vd. (2021) ve Wang vd. (2021)'in bulguları ile uyumludur. Mevcut araştırmanın bulgularına göre, örgüt kültürünün inovasyon üzerinde önemli bir düzenleyici etkiye sahip olması genel olarak örgüt performansını iyileştirebilir.

Mevcut araştırmanın bulgularına göre, örgütsel kültürün boyutlarından misyon ve tutarlılık, inovasyon ile anlamsız bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir; bu bulgu, Abdullah vd. (2014) bulguları ile uyumsuzdur.

Bu araştırma esas olarak örgütsel kültür ve inovasyon kavramını inceler, Denison Örgütsel Kültür ve İnovasyon kullanarak şirketlerin örgütsel kültürünü gözlemlemektedir. İnovasyon açısından, örgütsel kültürün ana boyutlarının ve alt boyutlarının inovasyon değişkenini anlamlı bir şekilde tahmin edip etmediği ve sonuçlar anlamlıysa hangilerinin öncelikli olduğunu belirlemeden önce bu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Örgütsel kültür ölçeğinin 12 faktör ve 4 ana boyutuyla ölçeğin güvenilirliği açısından bir iç tutarlılığa sahip olup olmadığına bakılmış, Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır ve araştırma soruları cevaplanmıştır.

Sonuçlar ilaç şirketlerinin örneğiyle sınırlıdır. İstanbul'daki İlaç firmalarında toplam 613 çalışandan alınan veriler bireysel anketler yoluyla toplanmıştır. Daha sonra sonuçlar için Pearson korelasyon analizi, faktör analizi ve Standart Çoklu Regresyon yöntemi ile incelenmiştir. Örgüt Kültürü ve Yenilik İlişkisinin Ana Boyutları Üzerine Korelasyon Analizi Sonuçları Pearson Korelasyon analizi

yapılmış ve örgüt kültürünün ana boyutları olan Katılım, Tutarlılık, Uyum Sağlama ve Misyonun inovasyonla anlamlı ilişkisi olduğu görülmüştür.

Korelasyon analizinin sonuçlarına göre, örgüt kültürünün ana boyutları ile inovasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır. Bu anlamda güçlendirme, takım odaklılık, temel değerler, yetenek geliştirme, mutabakat, koordinasyon ve entegrasyon, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme, değişim yaratma, stratejik yön ve niyet, hedefler ve amaçlar, vizyon alt ölçekleri hakkındaki algılar pozitif olarak arttıkça inovasyonun da artacağı söylenebilir. Standart Çoklu Regresyon analizi sonucunda, inovasyonun açıklanmasına en çok katkı sağladığı belirlenen "inovasyon" öngörü değişkeninin alt boyutları olan güçlendirme, takım yönelimi ve yetenek geliştirme değişkenleri ilk etapta alınmıştır. Veriler arasındaki korelasyonları, örüntüleri ve ilişkileri belirlemek için literatür taraması ve analizler verileri desteklemektedir.

Genel olarak, mevcut araştırmanın sonuçları, örgütsel kültürün katılım, tutarlılık, uyum sağlama ve misyon gibi ana özelliklerinin her birinin şirket etkinliğini etkilediği söylenebilir. Bu nedenle, geniş bir yelpazede etkinlik ölçümlerini iyileştirmeyi amaçlayan yöneticiler, kuruluşlarının tüm boyutlarındaki performanslarını artırmaya odaklanmalıdır, bu da Yılmaz ve Ergun, (2008)'in bulgularıyla tutarlıdır.

Bu çalışmanın birkaç olası sınırlaması vardır. Birincisi, anketler yalnızca yöneticiler ve büro çalışanları tarafından doldurulurken, teknik personel gibi bazı çalışanlar dikkate alınmamıştır. İkincisi, bu çalışmayı ilaç sektörüyle sınırlamak yerine çok sayıda sektöre uygulamak makul olabilir. Üçüncüsü, örgüt kültürü boyutları ile inovasyon arasındaki ilişkiler alanında yapılan sınırlı araştırmalar, diğer araştırmacıların bu araştırmanın sonuçlarına geçerlilik katmak için kültürler arası araştırmalar yürütmesini sağlayabilir. Ayrıca, liderlik gibi yönetimin diğer bazı yönlerini dikkate alarak örgüt kültürü boyutları üzerindeki etkisini incelemek literatürü genişletebilir.

Literatürde ilaç firmalarında örgüt kültürünün boyutları ve inovasyon üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır. Sonuçlar, yalnızca sektör yöneticilerine ışık tuttuğu gibi aynı zamanda akademide çalışanlara da gelecekte yapacakları araştırmalarda yol gösterici olduğu söylenebilir. Ayrıca, araştırma işletme yöneticileri ve kurumsal yönetimi de dahil olmak üzere karar alma sürecindeki kişiler üzerinde de pratik uygulama fırsatı sunmaktadır. Yöneticilerin ve akademide çalışanların çeşitli örgütsel kültür boyutlarının türlerinin önemini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, firma yöneticileri ve uygulayıcılarda, örgüt bağlamında uygun örgüt kültürünün boyutlarını belirlemelerini teşvik edebilir. Bu bağlamda, akademisyenlerin, farklı sektörlerdeki örgüt kültürünün boyutlarını değerlendirilmesi ve kurumsal sonuçların geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmaları teşvik edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, N., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. (2014). The relationship between organizational culture and product innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 140–147.
- Akgün, F. (2020). Effect of organizational culture on innovation: Evidence from pharma firms [Master's thesis]. Ankara Yıldırım Beyazıt University.
- Arı, E., & Yılmaz, V. (2019). Doğrulamalı faktör analizi ile şehir marka algısını etkileyen faktörlerin araştırılması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 412–424.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.
- Azevedo, M. C. D., Schlosser, F., & McPhee, D. (2021). Building organizational innovation through HRM, employee voice and engagement. *Personnel Review*, 50(2), 751–769.
- Babbie, E. R. (2007). *The practice of social research* (11th ed.). Thomson/Wadsworth.
- Barbosa, E. (2014). Organizational culture oriented for innovation: Influencing variables. *Zeszyty Naukowe of the Małopolska School of Economics in Tarnów*, 2(25), 37–46.
- Baldwin, J. R., Gellatly, G., Johnson, J., & Peters, V. (1998). Innovation in dynamic service industries (Statistics Canada Catalogue No. 88-516-XPB).
- Bartel, C. A., & Garud, R. (2009). The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization Science*, 20(1), 107–117.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). John Wiley & Sons.
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2021). Adoption of robust business analytics for product innovation and organizational performance: The mediating role of organizational data-driven culture. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04407-3>
- Chaudhry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research* (4th ed.). Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 36(8), 493–502.
- Ceasu, I., Murswieck, R., Kurth, B. L., & Ionescu, R. (2017). The organizational culture as a support of innovation processes. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 2, 2392–2403.
- Chang, S. E., & Lin, C.-S. (2007). Exploring organizational culture for information security management. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 438–458.
- Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M., & Zhou, L. (2018). Fit between organizational culture and innovation strategy: Implications for innovation performance. *Sustainability*, 10(10), 3378.
- Çelik, H. E., & Yılmaz, V. (2013). Yapısal eşitlik modellemesi: Temel kavramlar, uygulamalar, programlama (2. baskı). Anı Yayıncılık.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269–291.
- Denison, D., Janovics, J., & Young, J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Denison Consulting Group Working Paper*, 1(1), 1–39.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98–109.

- Ekmekcioğlu, E. B., & Öner, K. (2024). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: The mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 272–288.
- Green, S. B., Salkind, N. J., & Akey, T. M. (2000). *Using SPSS for Windows: Analyzing and understanding data*. Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (1998). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning EMEA.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159–172.
- Herbig, P., & Dunphy, S. (1998). Culture and innovation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 5(4), 13–21.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621.
- Denison Consulting. (n.d.). <https://denisonconsulting.com>
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2022). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-02-2022-0041>
- Johannessen, J. A. (2009). A systemic approach to innovation: The interactive innovation model. *Kybernetes*, 38(1/2), 158–176.
- Ivaldi, S., Scaratti, G., & Fregnan, E. (2022). Dwelling within the fourth industrial revolution: Organizational learning for new competences, processes and work cultures. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 1–26.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Kokina, I., & Ostrovska, I. (2013). The analysis of organizational culture with Denison model (The case study of Latvian municipality). *Eurasian Multidisciplinary Forum (EMF 2013)*, 1, 362–368.
- Neuman, W. L. (2000). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Allyn & Bacon.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Örücü, E., Akgül, G., & Çınar, B. (2020). Etik iklim algısının bireysel yenilikçilik üzerine etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 899–915.
- Petrakis, P. E., & Kostis, P. C. (2013). Economic growth and cultural change. *Journal of Socio-Economics*, 47, 147–157.
- PwC. (2024, October 17). İlaç endüstrisi nedir? <https://www.pwc.com.tr/ilac-endustrisi-nedir>
- Rogers, M. E. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). Macmillan Publishing.
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley & Sons.
- Szczepańska-Woszczyzna, K., & Dacko, P. Z. (2014). Importance of managerial competencies for innovation processes in small and medium Polish enterprises. *SGEM2014 Conference Proceedings*, 2(4), 333–340. <https://www.sgemsocial.org>
- Schroeder, H. (2013). Strategic innovation for business performance: The art and science of transformation. *Technology Innovation Management Review*, 6–12.
- Sharifirad, M. S., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: Exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 494–517.
- Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., Hossain, M. M., & Haque, M. M. (2020). Characteristics of organizational culture in stimulating service innovation and performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(2), 224–238.

- Tan, B. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356–368.
- Thorsten, B., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Product Development & Management Association*, 30(4), 763–781.
- Türk İlaç Rehberi. (2024, October 5). <https://www.ilacrehberi.com/istanbul-ilac-firmalari/sustainability>
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607.
- Vargas-Halabi, T., & Yagüe-Perales, R. M. (2024). Organizational culture and innovation: Exploring the “black box”. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 174–194.
- Wang, Y., Farag, H., & Ahmad, W. (2021). Corporate culture and innovation: A tale from an emerging market. *British Journal of Management*, 32, 1121–1140.
- Woszczyna, K. S. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(3), 27–39.
- Yao, N., Yan, K., Tsinopoulos, C., & Bai, J. (2024). The organizational determinants of open innovation: A literature framework and future research directions. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 22(1), 1–29.
- Yılmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(2), 290–306.