

**T.C.**

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNNOVASYON YÖNELİMLİ YÖNETİM KÜLTÜRÜ TASARIMI;  
TÜRKİYE KALKINMA AJANSLARI İÇİN MODEL ÖNERİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**

**Hüsniye FIRAT**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Ali AKDEMİR**

**T.C.**  
**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNOVASYON YÖNELİMLİ YÖNETİM KÜLTÜRÜ TASARIMI;**  
**TÜRKİYE KALKINMA AJANSLARI İÇİN MODEL ÖNERİSİ**

**Doktora Tezi**

**Hazırlayan**  
**Hüsniye FIRAT**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Ali AKDEMİR**

**anakkale – 2012**

## TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum “İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları İçin Model Önerisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



20 / 07 / 2012

**Hüsnüye FIRAT**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne


**Hüsniye FIRAT'a ait "İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları İçin Model Önerisi" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında, DOKTORA TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.**



**Prof. Dr. Erol EREN**  
Üye



**Prof. Dr. Ali AKDEMİR**  
(Danışman)



**Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN**  
Üye



**Doç. Dr. Ayten AKATAY**  
Üye



**Doç. Dr. İsmail ŞİRİNER**  
Üye

Tez No : 44082  
Tez Savunma Tarihi : 20.07.2012



**Yrd. Doç. Dr. İbrahim Hakkı ÖZTÜRK**  
Enstitü Müdürü

10/07/2012

## ÖZET

### İNOVASYON YÖNELİMLİ YÖNETİM KÜLTÜRÜ TASARIMI; TÜRKİYE KALKINMA AJANSLARI İÇİN MODEL ÖNERİSİ

Çalışmada örgütsel kültür, yönetim kültürü ve örgütsel tasarım kavramları temel alınarak, örgütsel inovasyon kültürü konusunda literatür taraması yapılmıştır. Örgütlerin inovasyona yönelik yönetsel uygulamalarda bulunması için, yapılan literatür araştırması çerçevesinde, üzerinde ortak görüş ifade edilen dört temel boyut üzerine oturan, “örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı modeli” oluşturulmuştur. Bu modele göre, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, öncelikle yeterli kaynakların, etkin liderlik uygulamaları ile birleşiminden oluşan örgütsel gücün, inovasyona yönelik bir niyet çerçevesinde, tüm çalışanların teşvik edilmesi için kullanılması halinde, “örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü” nün oluşabileceği üzerinde durulmaktadır.

Kurulan model çerçevesinde 2006 yılından buyana giderek yaygınlaşan bir ivme ile ülkemiz ekonomik ve sosyal gelişiminde önemli bir yer tutan Kalkınma Ajansları özelinde “örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı modeli” öneri olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Ajansların bölgelerinde yüklenmiş oldukları misyonları yerine getirebilmeleri için öncelikle kendi örgütsel yapılarını inovasyon öncelikli olarak yönetmesi sürdürülebilir başarı için her açıdan önemlidir. Bu bağlamda belirlenen model çerçevesinde yönetim kültürü tasarımı yapılabilmesi için var olan durumu tespit etmek amacıyla, iş çevresini yaratıcılık ve yenilikçilik açısından nasıl algılandığını ölçen, KEYS ölçeği araç olarak kullanılmıştır.

Ülkemizde faaliyet gösteren tüm kalkınma ajansları çalışanlarına yönelik yapılan anket çalışması ile elde edilen veriler çoklu regresyon analizi ve içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. Ankete katılım sağlayan kalkınma ajansı çalışanlarının, örgütsel cesaretlendirmeyi ve örgütsel engellerin azlığını örgütsel inovasyon performansının artırılmasına yönelik öncelikli etkileyici faktör olarak algıladıkları, yaratıcılık da çalışanların hissettiği özgürlük algısı, verimlilikte ise örgütün sahip olduğu kaynaklardaki yeterliliğin, öncelikli olan uyarıcı/etkileyici faktörler olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Kültür, Örgütsel Tasarım, Yönetim Kültürü, Örgütsel İnovasyon , Bölgesel Kalkınma Ajansı.

## ABSTRACT

### INNOVATION ORIENTED MANAGEMENT CULTURE DESIGN; A MODEL SUGGESTION FOR TURKEY DEVELOPMENT AGENCIES

In this study, literature search was conducted on the subject of organizational innovation culture with the baseline of organizational culture, management culture and organizational design. "Organisational innovation oriented management culture design model" was created based on shared opinions on four basic dimensions, within the framework of the literature research, and with an aim to provide guidance for organisations about innovation management applications. This model emphasis that, if the organizational power gained with adequate resources and effective leadership is used to encourage all employees towards the innovation, "organizational innovation-oriented management culture" can be formed to reach the organizational objectives.

In the framework of this model, specific "organisational innovation oriented management culture design model" has been suggested for Development Agencies that hold an important place in economic and social development of our country and gained accelerated popularity since 2006. It is important for the Development Agencies to manage their organizational structure with a priority given to innovation in order to gain sustainable success and fulfil the missions of in their designated areas. In this context, KEYS scale used as a tool to measure the status of the business environment within the perspective of creativity and innovation; and with an aim to determine the current situation to design of management culture within the framework of the model.

A survey was carried out among the employees of all Development Agencies operating in our country, and the data obtained was evaluated by multiple regression analysis and content analysis methods. The survey results demonstrated that, the employees of development agencies, view the organisational encouragement and lack of organizational barriers as a primary effective factor for the increasing the innovation performance. Furthermore, according to their views, the primary factor for creativity is the feeling of freedom, and the primary factor for the effectiveness is adequate resources of the organisation.

**Key Words:** Organizational Culture, Organizational Design, Organizational Innovation, Management Culture, Regional Development Agencies

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında katkıda bulunan, bana yol gösteren ve destekleyen değerli tez danışmanım *Sayın Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e*,

Tez izleme komitesinde olan değerli hocalarım *Sayın Prof.Dr. Erol EREN'e*, *Sayın Doç.Dr. Nazan YELKİKALAN'a* verdikleri destek ve anlayıştan dolayı,

İnovasyon konusundaki bilgimin derinleşmesinde katkı sağlayan *Sayın Dr. Eva DIEDRICHS'e*,

Online anket çalışmasının gerçekleştirildiği *Kalkınma Ajanslarının*, ankete katılım sağlanması konusunda destek olan, katılım sağlayan *tüm yönetici ve uzman çalışanlarına*,

Çalışmalarımı tamamlamam konusunda her türlü desteği ve kolaylığı sağlayan, *Ezine MYO akademik ve idari kadrodaki tüm arkadaşlarıma*,

İstatistiğin kolay ve öğrenilebilir olduğunu ispatlayan, *Sayın Öğr.Grv.Dr. Metin ÖZMUTAF'a*,

Her anlamda sürekli olarak yanımda olan, desteğini hissettiğim *Sevgili Canım Ailem'e*,

Ve özellikle bilgisayarla bütünleşmiş halimi olağan kabul ederek, beni adeta bir anne olgunluğunda destekleyen *Sevgili Kızım Duygu'ya*,

Çok teşekkür ederim.

Hüsniye FIRAT

Haziran 2012 Çanakkale

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL TEMELLER

1.1. Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramı.....	5
1.1.1.Örgüt Kavramı.....	5
1.1.2.Örgüt Kültürü.....	6
1.2.Yönetim ve Yönetim Kültürü Kavramı.....	8
1.2.1.Yönetim Kavramı.....	8
1.2.2.Yönetim Kültürü.....	9
1.3. Tasarım ve Örgütsel Tasarım Kavramı .....	11
1.3.1.Tasarım Kavramı.....	11
1.3.2.Örgütsel Tasarım.....	12
1.4.İnovasyon Kavramı ve Örgütsel Gelişmedeki Stratejik Önemi.....	16
1.4.1.İnovasyon Kavramı.....	16
1.4.2.Örgütsel Gelişimde İnovasyonun Stratejik Önemi.....	22

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL TASARIM BAĞLAMINDA YÖNETİM KÜLTÜRÜ TASARIMI

2.1.Örgüt Kültürüne Yönelik Tanımlamalar Ve Farklı Paradigmalar.....	24
2.1.1.Örgüt Kültürünün Elemanları (Öğeleri).....	27
2.1.2.Örgüt Kültürü Tipolojileri.....	30
2.1.3.Örgüt Kültürü Analiz Modelleri.....	30
2.1.3.1.Rekabetçi Değerler Modeli .....	31
2.1.3.2. Kültürel Denetim Modeli.....	33
2.1.3.3. Örgüt Kültürü Profili Modeli .....	33
2.1.3.4. Diğer Örgüt Kültürü Değerlendirme Çalışmaları.....	35
2.2.Örgüt Kültürü ve Yönetim Kültürü İlişkisi.....	36
2.3.Örgütsel Tasarım Kavramı.....	37
2.3.1. Örgütsel Çalışmalarda Tasarım Metodolojisi .....	42
2.3.2.Örgütsel Yapının Tasarımına İlişkin Boyutlar.....	45
2.3.3.Örgütsel Tasarım Stratejisi Yaklaşımları.....	47



2.3.3.1.Örgütsel Yapı Açısından Tasarım Stratejileri.....	47
2.3.3.2.Uzmanlık ve Bilgiye Erişim Açısından Örgütsel Tasarım Stratejileri .....	48
2.4.Örgütsel Kültürün Yönetilmesi ve Yönetim Kültürü Tasarımı.....	54

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL İNOVASYON YÖNELİMLİ YÖNETİM KÜLTÜRÜ TASARIMI

3.1. Örgütsel İnovasyon Kavramı ve Teorik Gelişimi.....	61
3.2. Örgütsel İnovasyonu Belirleyen Unsurlar.....	69
3.3. İnovatif Örgütlerin Özellikleri.....	75
3.4. İnovasyon Kültürü Ölçümleri.....	77
3.5. Örgütsel İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı.....	79
3.5.1.Yaratıcılık, İnovasyon İle Yönetim Kültürü İlişkisi.....	83
3.5.2.Örgütsel İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Hakkındaki Çalışmalar.....	85
3.6.3.Örgütsel İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarım Modeli.....	105
3.6.3.1. Örgütsel İnovasyon Kaynakları.....	105
3.6.3.2. Örgütsel İnovasyonu Temel Alan Liderlik Yaklaşımları.....	107
3.6.3.3.İnovasyon Öncelikli Olmak: İnovasyon Niyeti.....	108
3.6.3.4.İnovatif Olmayı Desteklemek: Teşvik Sistemleri.....	111

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KALKINMA AJANSLARI ÖZELİNDE ÖRGÜTSEL İNOVASYON YÖNELİMLİ YÖNETİM KÜLTÜRÜ TASARIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1.Bölge ve Bölgesel Kalkınma.....	112
4.2.Yeni Bölgesel Kalkınma Anlayışı.....	113
4.3.Bölgesel Kalkınma Ajansları.....	114
4.4.Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Amaçları ve Faaliyet Alanları.....	115
4.5. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Yapısı .....	117
4.6.Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları.....	117
4.6.1.Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Yasal Çerçevesi.....	117
4.6.2.Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Örgüt Yapısı.....	119
4.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	121
4.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	121
4.9. Araştırmanın Yöntemi.....	123
4.10. Analiz ve Bulgular.....	124
4.10.1.Bağımsız Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	124
4.10.2.Faktör Yapısına İlişkin Sonuçlar.....	126
4.10.3. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Farklılık Testleri.....	133
4.10.4. Faktörler Arası Korelasyon .....	140

4.10.5.Örgütsel Uyarıcılar ve Örgütsel İnovasyon Performansı Arasında Çoklu Regresyon Analizleri.....	142
4.10.6. Katılımcıların İnovasyon Kültürüne Yönelik Önerilerinin İçerik Analizi.....	149
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>149</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>158</b>
<b>EK-1. ANKET SORULARI.....</b>	<b>167</b>
<b>EK-2. Kalkınma Ajansı Çalışanlarının İnovasyon Kültürünü Güçlendirmek İçin Yapılması Gerekenler Hakkında Önerileri.....</b>	<b>172</b>

**KISALTMALAR**

AB	: Avrupa Birliği
BKA	: Bölgesel Kalkınma Ajansı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
İİBS	: İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması
KA	: Kalkınma Ajansları
KEYS	: İş çevresinin yaratıcılık iklimi açısından çalışanlar tarafından nasıl algılandığının ölçülmesi aracı
MBİS	: Mersin Bölgesel İnovasyon Stratejisi
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TDK	: Türk Dil Kurumu
YDO	: Yatırım Destek Ofisi
Vd.	: Ve diğerleri

## TABLOLAR

Tablo 1.1.Örgütsel Değişim Düşüncesi Teorileri .....	12
Tablo 1.2. Tasarım Ve Klasik Bilim Arasında Sinerji Ve İşbirliği Oluşturma Çerçevesi..	14
Tablo 2.1. Örgüt Kültürü Tipolojileri.....	28
Tablo 2.3.Örgütsel Tasarım Parametreleri.....	40
Tablo 2.4. Örgütsel Araştırmalar İçin İdeal Üç Yöntem.....	41
Tablo 2.5. Yönetim Fonksiyonları Alanında “Açıklama Yapan” Ve “Reçete Sunan” Yaklaşımlar.....	43
Tablo 2.6. Mekanik Ve Organik Örgüt Yapıları.....	48
Tablo 2.7. Örgütsel Tasarım Yaklaşımları İçin Karşılaştırma .....	52
Tablo 2.8. Kültürel Değişim Tür Ve Boyutları.....	58
Tablo 3.1.Yönetim İnovasyonunda Dört Farklı Bakış Açısının Temel Özellikleri.....	68
Tablo 3.2. Örgütsel Özellikler Ve İnovasyon Arasındaki İlişkiler.....	71
Tablo 3.3. İnovatif Örgütlerin Örgüt Yapısı Ve Süreç Özellikleri .....	73
Tablo 3.4. “Yeniliği Üreten” İle “Yeniliği Adapte Edenler” Arasındaki Farklar.....	77
Tablo 3.5. Statükocu Kültür İle İnovasyon Kültürü Karşılaştırması.....	82
Tablo 3.6. KEYS Ölçeğinde Yer Alan Boyutlar.....	86
Tablo 3.7.İnovasyon Kültürünün Elemanları.....	96
Tablo 3.8. İnovasyon Kültürü Parametreleri.....	99
Tablo 3.9.Örgütsel İnovasyon Yönelim Parametreleri.....	104
Tablo 4.1.Kalkınma Ajanslarının Faaliyet Alanları.....	115
Tablo 4.2. Türkiye Bölgesel Kalkınma Ajansları.....	117
Tablo 4.3. Araştırma Modeli Ve Hipotezler.....	122
Tablo 4.4. Ünvan Dağılımı.....	125
Tablo 4.5. Ajans Çalışma Süresi.....	125
Tablo 4.6. İş Yaşamı Süresi.....	125
Tablo 4.7. Yaş Aralığı .....	126
Tablo 4.8. Eğitim Durumu.....	126
Tablo 4.9. Bilim Dalı.....	126
Tablo 4. 10. Analizden Çıkarılan Maddeler Ve Ortalamaları.....	127
Tablo 4.11. Faktör Yapısı .....	129
Tablo 4.12. Ünvanlara Göre Farklılık Testi.....	133
Tablo 4.13. Toplam Çalışma Süresine Göre Faktörlerin Ortalaması.....	134

Tablo 4.14. Yaş Gruplarına Göre Farklılık Testi.....	134
Tablo 4.15. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi.....	135
Tablo 4.16. Mezun Olunan Bilim Dalına Göre Farklılık Testi.....	137
Tablo 4.17. Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılık Testi Sonuçları.....	138
Tablo 4.18. Faktörler Arası Korelasyon Tablosu .....	140
Tablo 4.19. Faktörlerin Ortalama Değeri.....	142
Tablo 4.20.Örgütsel Uyarıcı Faktörler İle Yaratıcılık Faktörü Arasında Çoklu Regresyon Modeli.....	142
Tablo 4.21. Örgütsel Uyarıcı Faktörler ile Verimlilik Faktörü Arasında Çoklu Regresyon Modeli.....	144
Tablo 4.22.Örgütsel Uyarıcı Faktörler ile Performans Faktörü Arasında Çoklu Regresyon Modeli.....	145
Tablo 4.23. Bağımlı Değişkenleri Etkileyen Faktörlerin Sıralaması.....	147
Tablo 4.24. Hipotezlerin Genel Değerlendirmesi.....	147
Tablo 4.25. Katılımcıların İnovasyona Yönelik Önerilerinin Sıralanması.....	148

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1.Örgütsel Kültür .....	25
Şekil 2.2. Örgüt Kültürünün Sonul Ve Araçsal Değerleri.....	26
Şekil 2.3. Rekabetçi Değerler Modeli.....	32
Şekil 3.1. Yaratıcı İnsan, Süreç, Durum Ve Ürün Arasındaki Kavramsal İlişki.....	64
Şekil 3.2. Örgütsel Yaratıcılık İle İlişkili Faktörlerin Etkileşimi .....	65
Şekil 3.3. Örgütsel İnovasyon Çerçevesi .....	67
Şekil 3.4. Örgütsel İnovasyon Ve Gelişim Devinimi .....	81
Şekil 3.5. Yaratıcı Ve İnovatif Örgüt Kültürünün Belirleyicileri .....	92
Şekil 3.6. Örgütsel İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı.....	102
Şekil 3.7. İnovasyon Yönelimli Olmak: Harekete Geçiriciler, Eylemler, Çıktılar.....	110

## GİRİŞ

21. Yüzyılın ekonomik ve sosyal dinamiklerine bakıldığında sürdürülebilir başarının yeni paradigması “bilgi ve inovasyon” olarak görülmektedir. Rekabet kurallarındaki değişim hızının engel tanımadığı günümüz dünyasında, örgütsel yapıların inovasyon yönelimli olarak yönetilmesi halinde ancak, yüklenmiş oldukları misyonları etkin ve etkili bir şekilde gerçekleştirmeleri mümkün olmaktadır.

Global rekabet ortamında inovasyon kavramının tüm paydaşlarca değerli bir kavram olduğu üzerinde, ortak paylaşılan görüşlerin olması, inovasyon kavramının kendiliğinden değer yaratmasına yeterli ol(a)mamaktadır. Karar verici pozisyonda olanların, inovatif olmalarını sağlayacak temel parametreler üzerinde, bütünsel bir davranış sergileyebilmeleri (söylem ve eylem birlikteliğinde olmaları), inovasyon performansına olumlu katkılar sağlamaktadır. Örgütsel bakış dahilinde, inovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı için ortak parametrelerin tanımlanması bu tez çalışmasının temel araştırma konusunu oluşturmaktadır.

Bilgi, yaratıcılık, yenilik, değişim ve fark yaratmak kavramları üzerine kurulu inovasyon kavramı, örgütsel araştırmalar alanında özellikle son yirmi yıl içerisinde; inovasyonun yaratılması, evrimleşmesi ve dönüşümü sağlaması açısından yoğunlukla konu edilmiştir. Araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından; yeni bir somut çıktı, yeni bir ürün veya kaliteli yeni bir ürün, üretimde yeni bir yöntem, yeni bir pazar, üretim için yeni bir kaynak veya yeni bir örgütsel yapı, kısaca farklı şeyleri yaparak değer yaratmak inovasyon olarak değerlendirilmiştir (Crossan&Apaydın 2010:1158).

Yaratıcılık; farklı ve yeni düşünme biçimlerini üretmek olarak tanımlanırken, inovasyon, yaratıcı fikirlerin örgütsel yapılarda başarılı bir şekilde uygulanması (Amabile vd. 1996; 1155) olarak tanımlanabilir. İnovasyon “şeyleri” yapmanın yeni yollarını yaratma, onları deneme, insanla ilgili ekonomik ve sosyal aktivitelerde değer yaratarak kullanma, benimseme eylemlerinin biri ya da tümü olarak tanımlanabilir (Fischer 2001; 210).

İnovasyonun tüm örgüt yapılanmalarında gün geçtikçe daha fazla önem kazanmasının nedenlerinin başında, örgüt hedef kitesinin değişen istek ve beklentileri gelmektedir. Örgütlerin hedef kitlesi, günlük yaşamlarında sürekli yeni problemlerle karşılaşmakta ve bunlara çözüm beklemektedirler. Ayrıca örgütlerin sürekli değişen bir

çevresel yapı içerisinde, varlığını sürdürülebilir kılması gün geçtikçe zorlaşmakta, bilginin hızla yayılması sonucu var olan yenilikler çok kısa sürede tüketilmektedir. Örgütlerde yaratıcılık ön plana çıkartılarak, birbirinden bağımsız düşünce ya da fikirler bir araya getirilerek, ortak akıl yolu ile yepyeni çözümlere ve fikirlere ulaşılabilir.

İnovasyonları hayata geçirmede, inovasyon kültürünün inovasyonu destekleyen teknik sistemlerden daha önemli bir etken olduğu yapılan çeşitli araştırmalar ile tespit edilmiştir (O'reilly, Chatman ve Caldwell 1991, Amabile vd. 1996, Tushman ve O'Reilly 1997, Mostafa 2004, Dombrowski 2007, Arıkan 2008, Dobni 2008, Yeh&Liu 2012 ). İnovasyon kültürü ve inovasyona dayalı gelişme konusunda ortak akıl ve güven oluşturulması sürecinde; girişimcilik, yaratıcılık, risk alma ile bilgi ve fikir paylaşımı için iş birliği ağlarının oluşturulmasının yanı sıra değerlerin, davranışların ve inançların paylaşılması da yer almaktadır. Herhangi bir örgüt yapısında bir inovasyon kültürü oluşturulması uzun vadeli bir süreçtir ve çeşitli mekanizmalar ile desteklenen bir dizi yönetsel eylemler aracılığıyla gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır.

Bu bağlamda tez çalışması kapsamında; yüklenmiş olduğu misyonları başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri halinde ülkemizin sosyal ve ekonomik gelişme sürecinde, önemli katkılar sağlaması beklenen Bölgesel Kalkınma Ajansları (BKA), üzerinde çalışılacak örgüt yapısı olarak belirlenmiştir.

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne (AB) katılım hedefi, pek çok alanda olduğu gibi, ülkemiz idari yapısında da bir takım değişimleri beraberinde getirmiştir. Merkezileşmiş mevcut devlet yapısına karşı olan ve yönetim kavramlarının yaygın kabul gördüğü bu dönüşüm ile Türkiye'de bölgesel politikanın yeni aracı olarak BKA'lar gündeme gelmiştir. Bu bağlamda, İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması (İİBS) belirlenmiş ve 26 adet 'Düzy 2' bölgesi oluşturulmuştur. Düzy 2 bölgelerinden oluşan 26 Kalkınma Ajansı (KA), 2006 yılından bu yana ülkemiz ekonomik ve sosyal gündeminde yer almaktadır.

BKA'na, bölgeler arası rekabeti destekleyerek, bölgesel farklılıkların giderilmesi için bir araç olarak bakılmakta ve bölgenin ya da yerelin kendi potansiyelini harekete geçiren ekonomik bir aktör olarak misyonlar yüklenmektedir. "Bölgesel gelişme için oluşturulan kurumsal yapılar" olan Kalkınma Ajansları (KA), AB ülkeleri ile birliğe katılmaya aday ülkelerde, bölgesel gelişmişlik düzeylerindeki farklılıkların giderilmesi ve birlik fonlarından yararlanma amacıyla tasarlanmış özerk kurumlardır (Uzay 2005).



Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kaynaklarında, KA'ları; “kendine özgü teknik ve finansman (bütçe) mekanizmasına sahip, kâr amacı gütmeyen, çabuk karar alıp uygulayabilen, merkezi ve yerel idarelerin dışında, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getiren, tüzel kişiliği haiz, kanunla düzenlenmiş görev alanlarında, özel hukuk hükümlerine tabi, bölgeler esas alınarak Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan teknik kapasitesi yüksek, uygulamacı olmayan, fakat destekleyici, koordinatör ve katalizör olarak faaliyet gösteren kalkınma birimleri” olarak tanımlanmaktadır.

Bölgesel Kalkınma Ajanslarının kuruluş amaçlarına ulaşma başarısı; öncelikle kendi örgütsel yapılanmalarında olduğu gibi, hizmet ettikleri bölgelerdeki kamu ve özel sektör örgütleri ile beraber, sivil toplum örgütleri ve genel anlamda toplum da dahil olmak üzere tüm sosyal ortaklar arasında bir inovasyon kültürünün güçlü bir şekilde oluşturulmasına bağlıdır (MBİS 2006).

Yukarıdaki açıklamalar bağlamında, bu tez çalışmasında inovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı, KA özelinde örneklendirilerek oluşturulmaya çalışılacaktır. Kamudan Sivil Toplum Kuruluşlarına (STK), askeriye den özel sektöre kadar ve hatta bireysel yönetim sürecinde bile kullanımı zorunluluk haline gelen inovasyon kavramı, örgütsel yönetim süreçlerinde yönetim kültürü boyutunda, nasıl hayata geçirileceği ve KA özeli ile modellenmesi bu tez çalışmasının konusunu oluşturmaktadır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde; tezin genelinde kullanılan temel kavramlar olarak “Örgüt / Örgüt Kültürü”, “Yönetim / Yönetim Kültürü”, “Tasarım / Örgütsel Tasarım” ve “İnovasyon / Örgütsel Gelişmede İnovasyonun Stratejik Önemi” üzerinde açıklamalar yapılmıştır.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, temel kavramlardan yola çıkarak, örgüt kültürü ve örgütsel tasarım bağlamında “yönetim kültürü tasarımı” açıklanarak, kültürel değişimin belirli yönetsel eylemler aracılığı nasıl şekillendirildiğine dair örgütsel çalışma alanındaki literatür değerlendirmesi yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, örgütsel inovasyon kavramından yola çıkarak, belirli bir örgüt yapısı üzerinde “örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı modeli önerisi” açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde yer alan örgütsel inovasyon kültürü konulu çeşitli çalışmalarda ki ortak kavramlardan hareketle bu tez çalışmasının özgün önerisi olan modele ulaşılmıştır.

Bu modele göre, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, öncelikle

- (1) yeterli **kaynakların** (beşeri, teknik, finansal),
- (2) etkin **liderlik** uygulamaları ile birleşiminden oluşan örgütsel gücün,
- (3) inovasyona yönelik bir **niyet** çerçevesinde,
- (4) tüm çalışanların **teşvik** edilmesi için kullanılması halinde,

“örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü” nün oluşabileceği üzerinde durulmaktadır.

Tez çalışmasının dördüncü ve son bölümünde ise, bir önceki bölümde yer alan model çerçevesinde BKA'nın özelinde uygulamaya yönelik öneriler ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda belirlenen model çerçevesinde, yönetim kültürü tasarımı yapılabilmesi için var olan durum ile ideal durum arasındaki boşluğu tamamlayacak önerilere ulaşmak amacıyla, iş çevresini yaratıcılık ve yenilikçilik açısından nasıl algılandığını ölçen, KEYS ölçeği araç olarak kullanılmıştır. Tüm KA çalışanlarına yönelik yapılan anket çalışması (online) ile elde edilen veriler, çoklu regresyon analizi ve içerik analizi yöntemi ile değerlendirilerek ülkemiz BKA'na özel “örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı modeli” öneri olarak ifade edilmeye çalışılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL TEMELLER

Örgütsel yapıların yüklenmiş oldukları misyonları etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri, sahip olduğu kaynakları örgütsel amaçlara uygun bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Örgütlerin sahip olduğu fiziksel, teknik, beşeri ve finansal tüm kaynakları örgütsel amaçlara uygun bir şekilde yönlendirme başarısı ise, kullanmış olduğu yönetim sürecini nasıl tasarladığı ile ilişkilidir. Yöneticilerin örgütsel faaliyetleri tasarlama sürecinden kültürel faktörlerin etkisi bütün boyutlar itibariyle önem taşımaktadır.

Tez çalışmasının bütününde kullanacağımız temel kavramlar ilk bölümde tanımlanmıştır. “Örgüt ve Örgüt Kültürü”, “Yönetim ve Yönetim Kültürü” kavramları öncelikli olarak tanımlanarak, “Tasarım ve Örgütsel Tasarım” kavramları hakkında açıklamalarda bulunulmuştur. Örgütsel misyonların başarılmasında etkili olduğu düşünülen “İnovasyon” kavramı ve “Örgütsel Gelişimde İnovasyonun Stratejik Önemi” hakkındaki bilgiler ise birinci bölümün sonunda yer almaktadır.

### 1.1.Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt Kültürü, örgütsel faaliyetlerin yönlendirilmesinde en önemli değeri yaratan insan unsuru ile ilgili bir kavramdır. Aşağıda öncelikle örgüt kavramı üzerinde durularak “Örgüt Kültürü” kavramı ile ilgili kavramsal temeller tanımlanmaya çalışılmıştır.

#### 1.1.1.Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı pek çok bilim dalının çalışma alanında kullanılan temel bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Psikoloji bilimi örgütü, birden fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetleri ve güçlerinden oluşan, karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlarken; sosyolojik açıdan örgütler, küçük toplumlar olarak tanımlanmıştır. Antropoloji ise örgütleri, belli bir kişiliği ve bazı gereksinimleri olan bilişsel süreçlere sahip sistemler olarak tanımlar (Bakan vd.2004:18).

Türk Dil Kurumu (TDK) tanıma göre örgüt; “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlanmıştır.

Güney (2004)'in tanımına göre örgüt, beşeri ve fiziki kaynakların koordineli olarak bir araya getirildiği açık bir sistemdir.

Literatürde “örgüt” kavramına ilişkin yapılmış diğer bazı tanımlamalar şunlardır; (Bakan vd.2004:19).

- iki yada daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin yada kuvvetlerinin bir sistemi,
- “iş ve iş”, “iş ile insan” ve “insan ile insan” arasındaki düzen ve düzenlemeler,
- üyeleri arasındaki ilişkilerden oluşan toplumsal bir yapı,
- belirli amaçlara etkin şekilde ulaşmak için kurulmuş toplumsal birim,
- önceden belirlenmiş bir hedef veya hedeflere ulaşmak için, birden fazla kişinin düzenli bir şekilde birlikte çalıştığı sistem,
- iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk düzeni içinde, önceden belirlenmiş ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için, bir grup insanın etkinliklerinin akılcı koordinasyonu,
- üyelerin beraberce iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan yapıdır.

Bütün bu tanımlamalar bağlamında örgüt genel anlamda, ortak amacı gerçekleştirmek üzere bir arada bulunan insanların oluşturduğu yapılar olarak tanımlanabilir. Daha detaylı bir bakışta ise örgütü şu şekilde tanımlayabiliriz; insanların girdi ve/veya kaynakları, yetki ve sorumluluk düzeni bağlamında belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları ve çevresel etkileşime duyarlı sosyal ve teknik sistemlerdir.

### **1.1.2.Örgüt Kültürü**

Örgüt içerisinde kültür, örgüt teorisi çalışma alanında üzerinde en çok durulan çalışma alanı olarak değerlendirilir. Edgar Schein, örgütlerin analizinde kültür kavramının boyutlarını ayrıntılı bir şekilde tanımlayan “Örgüt Kültürü” alanının öncüsü olarak değerlendirilmekle beraber, örgüt kültürü kavramı Amerikan yönetim literatürüne 1979 yılında Andrew Pettigrew’in “Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışmak” (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesi ile girmiştir. Bu ilk kullanımda Pettigrew örgüt kültürü denilince zihinde sembollerin, dilin, ideolojinin, inanışların, ritüellerin ve mitlerin canlandığını belirtmektedir (Hofstede vd. 1990:286).

Pettigrew’in bu tanımının yanında literatürde farklı örgüt kültürü tanımları da bulunmaktadır. Ouchi’ ye (1981) göre örgüt kültürü “bir dizi semboller, seremoniler ve

mitlerden oluşmaktadır”. Deal ve Kennedy (1982) örgüt kültürünü “iş yapma ve yürütme biçimi” olarak tanımlamaktadırlar. Peters ve Waterman’a (1987) göre ise örgüt kültürü, “paylaşılan değerler sistemidir”. Nystrom (1990) ise örgüt üyelerinin tamamını kapsayan değerler, inançlar, normlar ve ilkeler olarak tanımlamıştır. Lundy ve Cowling (1996) örgüt kültürünü, örgüt içerisinde yapılanların gerçekleşme şekli olarak tanımlarken, Oden, (1997) örgüt kültürünü, örgütün üyelerini bir arada tutan ve yazılı olmayan en önemli normlar bütünü olarak ifade etmiştir. Van der Berg ve Wilderom (2004) örgüt kültürünü “örgütsel iş uygulamalarında paylaşılan yargılar” olarak tanımlamaktadır. Bu dar kapsamlı örgüt kültürü tanımlamaların yanında daha bütüncül tanımlar da bulunmaktadır. Desphande ve Webster (1989) için örgüt kültürü, örgüt içerisindeki davranışlar için bir norm oluşturan, örgütsel fonksiyonların bireyler tarafından anlaşılmasına yardımcı olan ve aynı zamanda bireyler tarafından da paylaşılan inanç ve değerler sistemi olarak tanımlanmıştır. Hellriegel&Slocum (2004) örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin paylaştığı inanışların, beklentilerin, fikirlerin, değerlerin, tutumların ve davranışların karmaşık bir yapısı olarak tanımlamaktadırlar (Henderson 2004;240; Erdem 2007:63-65).

Yukarıda sıralanan örgüt kültürü tanımları arasında belirli farklılıklar olmasına rağmen Hellriegel&Slocum tarafından tüm tanımların ortak özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir (2004:348);

- Paylaşılan normlar, inançlar
- Kurum tarafından oluşturulan baskın değerler
- Yönetimin politikalarına yol gösteren felsefe
- Rutin iletişim biçimleri
- Yeni gelenlerin bir üye olarak kabulü için öğrenmeleri gereken kurallar
- Kurumu çevreleyen hisler ya da iklim

Tüm bu açıklamalardan hareketle bu çalışmada örgüt kültürünün tanımı şu şekilde yapılabilir: “örgüt kültürü, örgüt üyelerini bir arada tutan ve davranışlarına yön veren, paylaşılan değerler ve inanışlar sistemidir.” Daha geniş anlamda ise örgüt kültürünü, yalnız bir organizasyon yapısı içinde, örgüt içi demokrasiye dayalı yönetim anlayışı zemininde; örgüt hedef, değer, inanç, yönetim yaklaşımı misyon ve vizyon ve stratejilerine odaklanmış; verimliliğe ve müşteri memnuniyetine kenetlenmiş; kalite odaklı ve etkili iletişim ile koordineli çapraz fonksiyonel gruplardan oluşmuş, değişen ve gelişen bir takım

ve bu takımın yarattığı biz olgusuna duyarlı kültürel birlikteliği (Akdemir 2009:317) şeklinde tanımlamak mümkündür.

## **1.2.Yönetim ve Yönetim Kültürü Kavramı**

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, sahip olunan kaynakların etkili bir şekilde planlanmasına, koordinasyonuna ve kontrolüne bağlıdır. Karar vericilerin uygulamalarında yönlendirici olan kültürel faktörler bağlamında yönetim ve yönetim kültürü kavramları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### **1.2.1.Yönetim Kavramı**

Yönetimi en basit anlamda başkalarıyla birlikte iş görmek olarak tanımlayabiliriz. Daha geniş bir tanımla ise örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, organize etme, kadrolama model ve yaklaşımlarının maharetle uygulanması sürecidir (Akdemir 2009:221).

TDK tanıma göre yönetim, bir girişime ilişkin işleri belirli bir anlayış içinde yürütme. Bir iş ya da çalışma takımını, bir örgüt ya da kuruluşu amaca uygun olarak yönlendirme, idare. Ancak TDK tanımındaki yönetim ve idare kavramındaki aynı anlam ifadesine rağmen Hodgkinson'na göre, (2008:49) yönetim (administration) ve idare (management) kavramları arasında nüanslar vardır. “Yönetim” “idare”yi de kapsayan ve beraberce öznel ve değerlendirmeye ait olandan, nesnel ve mekanik olana kadar uzanan bir deneyim, davranış ve eylem yelpazesini oluşturur. Bu bağlamda yönetim daha nitel ve politik yanlarla ilgiliyken, idare de daha nicel ve pratik yanlara işaret eder, fakat her iki yön de icra rolünde bir araya gelir.

Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yararlanılacak araç ve kaynakların verimli, etkili ve uygun bir biçimde kullanılmasını kapsayan faaliyetlerin bütünü. Başka bir deyişle yönetim, ekonomik savaşı yapabilme veya insanları idare etme sanatıdır (Güney 2004:189).

Yönetim, genelde örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için başlıca planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim süreçleri yoluyla kaynakların eşgüdümleşmesi biçiminde tanımlanmaktadır. Yönetim olgusu toplumsal yaşam içinde küçük büyük tüm gruplarda, biçimsel örgüt ya da biçimsel olmayan gruplarda, başkalarını etkilemek ya da başkalarıyla işbirliği yaparak belli amaç/amaçları gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetleri

anlatmaktadır. Kısaca yönetim, en küçük sosyal birim aileden en büyük siyasal otorite devlete kadar farklı düzeylerde yürütülen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Palabıyık 2004:69).

Farklı gibi görünen ancak aynı anlam yüklenebilecek bu tanımlamalar ışığında, yönetim kavramı üzerinde genel anlamda görüş birliğine varılan tanımı “ başkaları vasıtasıyla iş görmek” yada “birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir sosyal grup faaliyeti” olduğu tanımlamalarıdır (Koçel 2005: 43).

Ancak yönetimi beşeri bir süreç olarak gören bu yaklaşımlara ilaveten Eren (1998:29) yönetim kavramını daha geniş bir perspektifte şu şekilde tanımlamıştır; “yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.”

### **1.2.2.Yönetim Kültürü**

Yönetim kültürü ile örgütsel ve yönetsel etkinlik arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Bunlar, örgütsel kültürden ayrı düşünülemez. Daha öncede ifade edildiği gibi, yönetimin başarısı, bilimsel verilere bağlı olduğu kadar yöneten ve yönetilen bireylerin kültürel özelliklerine uygun olmasına da bağlıdır. Yöneticiler, örgüt içerisindeki bireysel ve örgütsel amaçları daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için; “bireyin kültürel değerlerini, toplumun genel kültürünü ve yönettiği örgütün kültürünü” çok iyi analiz edip, ona göre bir yönetim tarzı benimsemelidir. Örgütün ve onu oluşturan bireylerin kültürel değerlerinin bilinmesi, günlük yönetsel karar verme sürecine etki eden tüm karmaşık ve belirsiz faktörlerin algılanmasına, yorumlanabilmesine ve anlamlandırılabilmesine yardımcı olmaktadır. Örgütün yönetim alt sistemleri, diğer örgütsel alt sistemleri, örgütsel amaçların elde edilmesi sürecinde yeterli ve etkin olmak için yönetsel etkinliğe ulaşmak zorundadırlar (Başaran 1982:30; Şahin 2010:28-31).

Yönetim kültürü örgüt ve toplum tarafından kabul edilen varsayımlar dizisi olarak tanımlanabilir. Yönetim kültürü; “serbest pazar toplumuna inanış, girişimci olarak bireysel görüş, bireysel ve kurumsal gelişmede mükemmellik, sembolik anahtar terimler ve değerler (inovasyon, başarı ve mükemmellik gibi), düzenlenen etkinliklerde optimizasyonu

sağlayan yönetim uzmanlığı gibi yaklaşımları içerisinde bulunduran kabuller dizisi” şeklinde de ifade edilebilir (Wood&Paula 2008:189).

Yönetsel etkinlik, yönetimin ya da yöneticinin her türlü faaliyetle ilgili amaçlarını gerçekleştirmesini ve başarmasını ifade etmektedir. Yönetim, başkaları aracılığı ile iş yapma olarak tanımlandığı ve uygulandığı için, yönetimin temelini beşeri ilişkilerin oluşturduğu söylenebilir. Dolayısıyla, örgütsel ve bireysel amaçları etkin ve verimli bir şekilde başarabilmek için gerekli olan yönetsel roller, yönetim felsefesi ve yönetici nitelikleri, yönetsel etkinliğin temel dinamikleridir. Kısaca, yönetim uygulamaları ve yöneticilerin yönetim felsefeleri ile ilgili her türlü etkinlik “yönetsel etkinliği” ifade ederken, örgütsel etkinlikte buna ilave olarak, örgütün maddi kaynakları ile çevresel faktörler ve yönetsel olmayan uygulamalardan kaynaklanan etkinliği ifade etmektedir (Şahin 2010:28-31).

Örgütsel kültür değerleri olarak ifade edilen; “esneklik, informalite, istikrar, uyum, tahmin edebilirlik, destekleyici olma, yenilikçi olma, risk alma, inisiyatif alma, dikkatli olma, özerklik, kurallara bağlılık, bireysel sorumluluk alma, analitik düşünme, çalışan güvenliği, ayrıntılara dikkat etme, düşük çatışma düzeyi, karmaşaya karşı koyma, işe istekli olma, tek bir örgütsel kültürü vurgulama, kaliteye önem verme, insan merkezli olma, sosyal sorumluluk alma, bireysel haklara saygılı olma, sonuç odaklı olma, yüksek düzeyde örgütlenme ve tolerans” (Hellriegel vd.,1999:616) gibi kavramlar, hem etkinliği ve hem de yönetim felsefesini kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel kültür değerleri olarak ortaya konulan bu faktörler dikkatle irdelendiğinde, ideal bir yöneticide aranan yönetsel nitelik ve yönlerin farklı bir şekilde ifade edildiği görülmektedir. Bu niteliklere sahip etkin bir yönetim kültürü, örgüt içerisindeki tüm faaliyet alanlarında ve tüm yönetim kademelerinde etkinliğide beraberinde getirir (Şahin 2010:28-31).

Yönetim kültürü yeni bir kavram olmamasına rağmen çok da yaygın olarak kullanılan bir kavram da değildir (Henderson 2004:239). Kanada, İsrail, Kore ve Hindistan kaynaklı akademik çalışmalarda yönetim kültürü, kavram olarak yer almasına karşın Amerikan yazınında yer almamıştır. Amerika kökenli akademik çalışmalarda kültür yorumları daha çok “örgüt kültürü” ve “politik kültür” tarafından gölgede bırakılmıştır.

Yönetim Kültürü esasında örgüt kültürü ve politik kültür kavramlarının tamda ortasında kalmış diyebiliriz. Politik kültür tek tek örgüt yerine, birim olarak tüm siyasi/politik sistemi kapsam içerisine alıyor. Politik kültür, politik bir topluluğu karakterize eden, ayırt edici tutum ve inançlarını yansıtan kültürel değerleri ifade eder. Bu



bağlamda yönetim kültürü, karar verici pozisyonda olanlar-yöneticilerin- tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve davranışlar bütünü'nün genel karakterize edilmiş halini ifade eder (Henderson 2004:242 ;Wood&Paula 2008:190).

Yönetim kültürü bu çalışmada, yöneticilerin belli bir zaman ve mekan içinde örgütsel anlayış ve davranışlarına yön veren değerleri ve uygulamaları ifade etmektedir.

### **1.3.Tasarım ve Örgütsel Tasarım Kavramı**

Örgütsel yönetim süreci, karar verme sorumluluğunda olan yöneticilerin, sahip olunan örgütsel kaynakları nasıl kullanılacağına dair tasarımlar ile ilişkilidir. Bu kapsamda aşağıda tasarım ve örgütsel tasarım kavramları tanımlanmaya çalışılmıştır.

#### **1.3.1.Tasarım Kavramı**

TDK “Tasarım” kavramını; “bir araştırma sürecinin çeşitli dönemlerinde izlenecek yol ve işlemleri tasarlayan çerçeve”, “kıt kaynaklarla belli ereklere varabilmek için, gereksinmelerin ve kaynakların, uzun dönemler için belli ussal önceliklere uyularak dengelenmesi eylemi” şeklinde tanımlamıştır.

Güney (2004: 233) tasarım kavramını, “belirli bir amaç gözeterek yaratıcı faaliyetlerde bulunma süresi” şeklinde tanımlamaktadır.

Değişim ve tasarım kavramları; “yeni” bir durumda olmak ifadesi ile, ulaşılmak istenen sonuç açısından birbirleri yerine kullanılabilir. Ancak planlı bir değişim söz konusu olduğunda, değişim sürecini etkileyen değişkenlerin belirli bir önceden hazırlık ve koordinasyon ile şekillendirilmesi söz konusu olduğunda, tasarım kavramı ile planlı değişim eş anlamlı olarak kullanılabilir.

Bu tez çalışması kapsamında, tasarım kavramı belirli bir amacı gerçekleştirmek için etkili bir şekilde yönetilmesi gereken, planlı bir değişim süreci ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

Tasarım fikri, henüz var olmayan yeni bir sistemi yaratmayı veya var olan sistemi yeniden şekillendirmeyi içerir. Tasarım faydacılığa dayanan bilgi kuramı kavramıdır. Tasarımın en önemli özelliği ideal hedef sistemlere ulaşmak için başlangıç durumunun tanımlanması gerekliliğidir. Örgüt ve yönetim teorilerinin en zayıf alanı olarak değerlendirilen teori ve pratik arasındaki uygulama boşlukları ancak etkili bir tasarım ile ele alındığında doldurulabilir (Romme 2003:562).

### 1.3.2.Örgütsel Tasarım

1969 yılında yayımlanan “The Sciences Of The Artificial” eseri ile Simon, özellikle mimarlık, mühendislik, şehir planlama, tıp ve bilgisayar biliminin gelişmesinde etkili olmuştur. Ancak örgüt kuramı çalışmalarında bu disiplinlere göre daha az etkili olmuştur. Örgüt ve yönetim alanında bu perspektifte üç farklı örgütsel tasarım metodolojisinden-yaklaşımından- söz edilebilir (Romme 2003:560). “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” başlıklı çalışması ile mühendis F.W.Taylor’ın özellikle ücret ödeme planları, üretim kontrol sistemleri ve maliyet hesaplama sistemleri üzerinde yönetsel kontrol ve koordinasyon geliştirilmesine yönelik belirli uygulama ve düzen getiren yaklaşım, 1800 lerden 1900 lü yılların başlarına kadar örgütsel tasarım anlamında yapılan ilk çalışmalardır. İkinci örgütsel tasarım metodolojisi, organizasyon ve yönetim alanında insan ilişkileri ve işlevselci sistem teorileri üzerinde duran sosyoteknik yaklaşımdır. Her iki yaklaşımda da yöneticiler için evrensel genel geçer kurallar ve genel uygulamalar(amaçların belirlenmesi, planlama ve tahmin gibi) üzerinde net tanımlanmış araçlar ve uygulamalardan daha fazla durulmuştur. Üçüncü nesil olarak tanımlanan örgütsel tasarım yaklaşımı, (özellikle son 50 yıl içerisinde) felsefi ve teorik yapısı olarak değer yüklü ve etik tabanlı sistem yaklaşımları olarak ifade edilmektedir. Örneğin grup çalışması, örgütsel öğrenme gibi tasarım yöntemleri popüler alanlar olarak değerlendirilmiştir (Romme 2003:562).

**Tablo 1.1.Örgütsel Değişim Düşüncesi Teorileri**

	Yaşam Döngüsü	Erek Bilimsel	Diyaletik	Evrimsel
<b>Temel Paradigma</b>	Organik Büyüme	Maksatlı İşbirliği	Muhalefet Çatışma	Rekabet Var olma
<b>Etkinlik İlerlemesi İşleyiş</b>	Ön görülen doğrusal ve geri dönülemez aşamalar	Tekrarlayan, aralıklı olarak hedef belirleme, uygulama ve elde etme	Tekrarlayan, karşılaştırma-yüzleşme-çatışma ve sentezler	Tekrarlayan alternatifler, seçim ve elde etme süreci ile ilişkili kümülatif ve olasılık dizisi
<b>Öncüler</b>	Piaget, Comte	Weber, Simon	Hegel, Marx, Freud	Darwin

Kaynak: Van de Ven & Poole 1995:519

Van de Ven & Poole (1995:519) tarafından örgütsel değişim teorileri üzerine çok farklı disiplinler çerçevesinde yapmış oldukları bütünleştirici bir çalışmada, değişim, gelişim ve tasarım anahtar kelimeleri ile literatürde yer alan 200 den fazla makaleyi tasnifleyerek, örgütsel değişim teorilerini dört farklı ideal tür şeklinde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma ile örgütsel değişim sürecinin öncelikle “nasıl” bazen de “niçin” lere cevap verecek şekilde anlaşılmasında yardımcı olunmuştur (Tablo 1.1).

Değişim sürecini açıklamak ve değişimi yönetmek için pek çok teori ve model üretilmiş olmasına rağmen, değişim için en iyi tek bir strateji tanımlaması yapmak mümkün değildir. En iyi bir liderlik modeli olmadığı gibi en iyi bir değişim, gelişim ve tasarım süreci tanımlamak da mümkün değildir (Hersey, Blanchard ve Johnson 1996;392). Etkili bir değişim süreci tasarlanması için en iyi bir yol tanımlanmak isteniyorsa, her örgüt yapısı için çevresel koşulların beklentilerine uyumlu stratejiler dahilinde değişim, gelişim ve tasarım süreci tanımlaması yapmak uygun olacaktır.

Van Aken(2005:18) e göre, klasik bilimsel yöntem ile tasarıma dayalı yöntem arasında işbirliği kurmak daha etkin sonuçlara ulaşmak açısından gereklidir (Tablo 1.2) . Bu bağlamda yönetim araştırmaları için bilimsel tasarımın, test edilebilen kurallara dayandırılmış gelişmelere odaklanması gerekiyor. Tasarım ve bilim arasında ancak test edilmiş teknik kuralların ürettiği bilimsel bilgiye dayalı eylemler geliştirilip uygulandığında etkili bir iş birliğinin olabileceği savunulmuştur. Örneğin uçak kanatları tasarım kuralları, mühendislik pratiği içerisinde olduğu kadar mekanik ve aerodinamik deneysel bulgularına dayandırılarak test edilmiştir. Van Aken (2005) benzer test etme yaklaşımının, yönetim araştırmalarında da kullanılabileceğini ifade etmiştir. Yazılım programlarından geliştirilerek uyarlanmış alfa ve beta testleri örnek olarak gösterilmiştir. Alfa testi tasarım sürecinin başlangıç aşamasında tasarımcıların kendileri tarafından yapılan bir dizi araştırmayı ifade ederken, beta testi ise tasarımcı tarafından fark edilemeyen kör noktaların, üçüncü bir göz ile değerlendirilerek daha objektif kanıtların elde edilmesinde yardımcı olacak test olarak ifade edilmektedir. Bu önermeden de anlaşılacağı üzere yönetim araştırmalarında tasarım bilimi, pratik uygulamaların test edilmesi kadar örgütsel bilim çalışmalarının deneysel bulgularına da dayalı olarak geliştirilmelidir.

Tasarım bilimi için etkili olabilecek diğer bir araştırma modeli ise “simülasyon modelidir”. Sistem dinamiği modellemesi gibi umut verici açılımı olan bu yöntemde, mevcut durum ve ideal durum arasındaki farkı zihinsel sınırların dışına geçerek test edecek modellerin oluşturulmasına yardımcı olur. Genel olarak içerdeki ve dışarıdakiler arasında etkili bir işbirliği süreci, örgütsel araştırmalarda etkinliği sağlayacak bir araç olarak görülebilir (Romme 2004:558).

Tablo 1.2. Tasarım ve Klasik Bilim Arasında Sinerji ve İşbirliği Oluşturma Çerçevesi

	Tasarım Yöntemi	Klasik Bilimsel Yöntem
<b>Nedensellik</b>	<p>Nispeten değişmez olarak ifade edilen araştırma modellerini değiştirmek için uygulanabilir ve doğrulanabilir bilgi üretmek</p> <p>Nispeten değişmeyen kalıplar gibi değişkenleri açıklayan tasarım önermeleri (açıklayıcı olmanın yanı sıra zorunlu özellikleri ortaya koymak-örneğin X de Y ye ulaşmak için Z'yi yap gibi) Çeşitli tasarım önermeleri, tutarlı bir setin bir parçası olma eğilimindedir</p>	<p>Zaman ve / veya alan üzerinden değişkenler arasındaki varyans analiz ederek, sebep-sonuç ilişkilerinin incelenmesi, genel ve doğada evrensel nesnel bilgi üretmek için</p> <p>Hipotezler/Önermeler değişkenlerin tanımlayıcı özellikleri ifade edilir.(Eğer önce X olursa sonra Y olur, yada X ile Y arasında negatif / pozitif ilişki vardır</p> <p>İlişkili veriler temelinde her hipotez test edilir (ölçülebilen kontrol değişkenleri dahil olmak üzere)</p>
<b>Tasarım ve Bilim Arasındaki Arayüz</b>	<p>Klasik bilimsel yöntemde hipotezlerden elde edilen ampirik bulgular tasarım önermeleri olarak aşağıdaki gibi yeniden formüle ediliyor;</p> <p>*Eğer gerekli ise zorunlu olan değişkenlerin özelliklerini yeniden tanımlamak (örneğin yapılacak eylemler )</p> <p>*Eylem odaklı bir tasarım önerme hipotezinin olasılığını yeniden tanımlamak</p> <p>*Eksik olan herhangi bir özellik ve değişkenin eklenmesi (diğer araştırmalardan elde edilebilir)</p> <p>*Hipotezler/Önermeler arasında herhangi bir bağımlılık durumunda yeni önermeler formüle edilir</p>	<p>Tasarım yönteminde geliştirilen ve test edilen hipotezler aşağıdaki gibi yeniden formüle edilebilir;</p> <p>*Açıklanmış değişkenler içerisinde zorunlu olanları yeniden tanımlayın</p> <p>*Olasılık ifadelerindeki eylem odaklı tasarım önermelerini yeniden tanımlayın (eğer gerekli ise daha genel bir seviyede)</p> <p>*Belirlenen perspektife daha önceki araştırmalarda ifade edilen herhangi bir örtük değişkeni ekleyin)</p> <p>*Örneğin "X de Y ye ulaşmak için Z'yi yap" önermesi aşağıdaki gibi yeniden formüle edilebilir; X deki Y'ye ulaşmak isteyen araçlar için Z eylemi V'nin olumlu bir sonucudur. Tasarım önermeleri ilişkili bir set şeklinde ifade edilmiş ise klasik bilimsel yöntem ile her bir önermenin test edilmesi gerekir.</p>
<b>Araştırma Metodu</b>	<p><b>Arayüz Araştırma Yöntemleri</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Deneyler aracılığı ile tasarım önermelerinin alfa ve beta testlerinin yapılması (karşılaştırmalı vaka çalışmaları (her ikisi de deneysel çoğaltma mantığına dayalı)</li> <li>2.Mevcut ve ideal hedef bir sistemin özellikleri aracılığı ile entegre sistem simülasyon modeli</li> <li>3.(1. ve 2.) yöntem ve aynı zamanda diğer yöntemler uygulandığında, kombine bir yaklaşım olarak örgüt bilimi içerisinde daha önce test edilmiş olan pratik uygulamalar tasarım önermeleri geliştirilmesini kolaylaştırır.</li> </ol>	

Kaynak: Van Aken 2005

Meslek birliklerinin organize ettiği ve uygulayıcılar ile araştırmacıların bir araya getirildiği konferanslar ve yayınlanan dergilerde durum biraz farklıdır. Hambrick & Finkelstein (1987:372) tarafından, her ne kadar “kendi kendine çalıp söylenme” olarak ifade edilse de “Amerikan Yönetim Akademisi” konferansları bu alana biraz daha az zarar verme eğilimindedir. Dahası bu çalışmalar, akademisyen ve uygulamacıların sırf akademik görüşe karşıt olarak değerlendirilmesine rağmen, ortaya çıkan araştırma sonuçlarının faydalı olduğu görüşü de bulunmaktadır.

Boudreau’ya göre (2004:1472), örgütsel davranış alanı (performans, strateji ve tasarım) operasyon yönetimi ve optimizasyonu gibi saygı gören alanlara görece yeni bir çalışma alanıdır. Hatta 1980 lerden önce sadece birkaç yayının yer aldığı alanda bu tarihten sonra “Management Science” dergisi önderliğinde hızla gelişen bir alan olarak değerlendirilmektedir. Arie Y.Lewin tarafından örgütsel davranış alanı, 1978 yılında ilk defa, antropoloji, psikoloji, sosyoloji, genel sistemler, ekonomi, politika bilimi ve bilgi bilimi gibi ayrı bir çalışma alanı olarak tanımladı. Sürekli ve önemli yönetim aktiviteleri için örgütsel tasarım amaçlı çalışan “Örgütsel Davranış” alanı, 1982 de örgütsel analiz, performans ve tasarım olarak tanımlandı. Bu isim değişikliği ile beraber Lewin, örnek uygulamalar ve büyük sistemde bireysel davranışları izole etmeden, kararlara odaklanarak amacını revize etti. Bu yaklaşım o zamanki pek çok alan yazınına karşıt bir durum içermektedir, örgütlerdeki insan davranışları pek dikkate alınan bir konu olarak değerlendirilmemektedir.

1990 larda ise Richard Burton, tasarım ve kararlara verilen öneme ilaveten, örgütsel etkililik ve strateji süreçleri üzerinde durarak, örgütsel performans, strateji ve tasarım olarak alan adını değiştirdi. 2003 yılında ise, örgütsel performans, örgütsel tasarım, kararlar, yönetim bilimi modelleri bilgisinin davranışsal sonuçları ile tanınan araştırmalar ile “Örgütsel davranış, performans stratejisi ve tasarım” olarak alan adı tanımlanmaya başlandı (Boudreau 2004:1474).

Birkaç istisna dışında tasarım işi, dağılmış ve parçalanmış bir yapı içinde olmaktan ziyade, organizasyon geliştirme uzmanları ve yönetim danışmanları gibi uygulayıcılara bırakılmıştır. Tasarım kavramının örgütsel olgular ile kullanılması örgütsel teori ve pratik arasında kalıcı bir boşluk yarattı. Bu kapsamda tasarım araştırmaları, daha titiz tasarım araştırma önermeleri üretmek için, örgüt ve yönetimde test edip uygulanabilen yansıtıcı uygulamalara dayandırılmalıdır. Yönetimsel tasarım araştırmalarında örgüt bilimi ile yapılacak işbirliği ve paylaşım daha nitelikli tasarım önerilerinin oluşturulmasını

kolaylaştıracaktır. Test edilmiş tasarım önerilerine dayalı olarak geliştirilen örgütsel bilim araştırmaları teori ve pratik arasındaki farklılıkların kaldırılmasında yardımcı olur. Tasarım modeli ampirik bulguların geleceğe yönelik daha faydalı ve test edilen tasarım önerilerine dönüşmesinde yardımcı olur (Romme 2004:564).

Bu tez kapsamında, belirli bir örgüt yapısı üzerinde, inovasyona yönelik bir yönetim kültürü tasarımı, kalkınma ajansı özelindeki ampirik bulgular üzerinden geliştirilmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda inovasyon kavramı ve örgütsel gelişmedeki stratejik önemi hakkında gerekli açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

#### **1.4.İnovasyon Kavramı ve Örgütsel Gelişmedeki Stratejik Önemi**

İnovasyon kavramı özellikle 2000 li yıllar sonrası iş dünyası içerisinde sıklıkla telaffuz edilen bir kavram olmuştur. “İnovasyon” ve “Örgütsel İnovasyon” kavramı ile örgütsel gelişim sürecinde inovasyonun stratejik önemi hakkında aşağıda açıklamalarda bulunulmuştur.

##### **1.4.1.İnovasyon Kavramı**

İnovasyon Türkçe literatürde, buluş, icat, yenilik, yenilenme, yenilikçilik ve son olarak da TDK tarafından türetilen “yenileşim” sözcüğüyle ifade edilmektedir. Anlam olarak yenileşim sözcüğü “değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, inovasyon” olarak açıklanmaktadır.

İnovasyon latince innovare-innovatus kökünden gelmektedir, yeni ve değişik bir şey yapma anlamındadır. Türkçe karşılığı olarak kullanılan yenilenme, yenilik ve yenileşim kelimeleri kavramı tam olarak ifade edememektedir. “Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamını taşımaktadır. İnovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucu yani farklılaşma, değişim ve değer katmaya bağlı bir süreci ifade eder (Elçi 2006:8).

OECD ve Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Oslo Kılavuzunda inovasyon; yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün ve ya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin, yada iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ve ya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır şeklinde tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu 2005:50). İnovasyon, genel anlamda, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi/farklılaşmayı) hem de bir sonucu (yeniliği/ farkı) anlatır.

Örgütsel yazında farklı bakış açıları ile ortaya konulmuş “inovasyon” tanımlamalarından bazıları şunlardır;

Peters ve Waterman’a göre inovasyon; “çevredeki herhangi bir değişime cevap verme becerisi ve yeni ürün geliştirme faaliyeti”dir. Drucker inovasyonu; “refah yaratma potansiyelini güçlendiren olgu” olarak tanımlamıştır. Mogue ve Schact, teknolojik açıdan bakarak inovasyonu ; “endüstri yaratma, ürün veya üretimi iyileştirme süreci” şeklinde ifade etmiştir. Ürün ve süreç açısından bakan Tushman ve Nadler inovasyonu; “bir iş birimi için yeni olan ürün, süreç ve hizmet yaratma” olarak ortaya koymuştur. Brown’a göre ise inovasyon, “fark yaratmak, değer katmak veya performansı artırmak için ürün, süreç ve uygulamaları daha iyi hale getirmektir” (Naktiyok 2007:213).

Amabile (1996)’e göre inovasyon, bir kurumda yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanma düzeyidir. Yaratıcı fikirler inovasyon sürecinin başlangıcını oluşturmakla birlikte, inovasyonun kendisi için yeterli değildir. İnovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu farklılaştırmaya ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir süreçtir. (Elçi 2006;12). Bu nedenle bir örgüt, kendisi için yeni olan bir mal veya hizmet üretir veya yeni bir prosedür ve sistem kullanırsa yenilik yapar. Yaratıcılık, yenilik sürecinin sadece temel bir parçası ve ilk adımıdır.

Biçimsel anlamda yaratıcılıkla eş anlamlı düşünülen inovasyon, yeni veya var olan bilimsel veya teknolojik bilgiyi kullanarak yeni; ürün, süreç, bilgi, hizmet veya fikir yaratma ve uygulamaya koyma sürecidir (Galanakis 2006; Narayanan 2001). Ancak yaratıcılık ve inovasyon arasındaki nüansları ayırt etme gerekliliği vardır. Yaratıcılık yeni bir şeyi fikir olarak düşünmek, inovasyon ise yeni bir şeyi ortaya çıkarmaktır, yapmaktır. Bu ayırma göre kullanılmayan bir fikrin değeri yoktur. Çünkü uygulanmayan / uygulanamayan fikirlerin değer yaratması söz konusu olamaz (Peters ve Waterman 1982). İnovasyon, yaratıcılığın bir adım sonrasında; bilginin veya fikrin pazara sunulması veya satışları artırma ve maliyetleri azaltma yoluyla karı artırarak fikrin; ticarileştirilmesini, uygulanmasını, ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesini veya var olan ürün, sistem ve kaynakların öncekinden farklı olarak değer yaratması olarak tanımlanmaktadır (Naktiyok 2007:213).

İnovasyon, inovatif kabul edilen bir düşünce, bir nesne veya bir uygulama biçiminin bir uygulayıcı birey ve ya kurum tarafından etkinleştirilmesidir (Rogers 1995).

Goldhar’a göre inovasyon yeni fikirlerin ortaya çıkmasından, bu fikirlerin ticarileşmesine kadar geçen zamanda birbirini izleyen bireysel ve örgütsel davranışlar

sıralamasıdır (Goldhar 1980) Peter Drucker inovasyonu büyümeyi ve kalkınmayı sağlamak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları kullanıma sunan bir eylem olarak nitelendirmektedir. İnovasyon, girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. İnovasyon, girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak refah yaratması veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır: "İnovasyon, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir" (Drucker 1985).

Spence (1994) ge göre yenilik, daha önce hiç olmamış bir şey olabilir, bizim için yeni olan ve daha önce farkına varmadığımız bir yeteneğin yeniden keşfedilmesi de olabilir. Aslında "buluş", "geliştirme", "yeniliğin yayılımı ve benimsenmesi" anlamları ile beraber genel bir çerçeve olarak değerlendirilmektedir "inovasyon kavramı".

İnovasyon bilgi, yaratıcılık, değer yaratma, farklı olma ve ticarileştirme kavramlarını içeren bir terimdir; Yaratıcı fikir, ürün ticarileştirilebildiği ve talep ile buluşturulabildiği ölçüde değer yaratmaktadır (Hobikoğlu, 2009).

Yenilik, bilgi ve değişim kavramları üzerine kurulu inovasyon kavramı, literatür de inovasyonun yaratılması, evrimleşmesi ve dönüşümü sağlaması açısından yoğunlukla konu edilmiştir. Schumpeterin teorisinde ortaya koyduğu "yaratıcı yıkım" kavramının da kaynağı inovasyondur. Yeni bir somut çıktı, yeni bir ürün veya kaliteli yeni bir ürün, üretimde yeni bir yöntem, yeni bir pazar, üretim için yeni bir kaynak veya yeni bir örgütsel yapı kısaca farklı şeyleri yapıyor olmak inovasyon olarak değerlendirilmiştir (Crossan&Apaydın 2010:1158).

Bazı kaynaklarda inovasyon kelimesini iktisat literatürüne getiren kişinin Schumpeter olduğu belirtilmektedir ve iktisatçılara göre beş farklı inovasyon tipi bulunmaktadır. Bunlar:

- Yeni bir ürün ya da mevcut üründe nitelikli bir değişiklik yaratmak
- Sanayi için yeni bir süreç inovasyonu,
- Yeni bir pazarın açılması,
- Hammaddeler veya diğer girdiler için alternatif kaynakların geliştirilmesi,
- Endüstriyel organizasyonda değişiklikler yapılması.

İnovasyon; yeni bir yönetim sisteminin kurulması, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, ürün ve hizmet pazarlarının yenilenmesi ve genişletilmesi, sosyal ve ekonomik alanlarda katma değer yaratan yeniliğin üretilmesi veya benimsenmesi,



özümsemesi ve geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu hem süreç hem de sonuçları içeren genel çerçevedeki bir tanımlamadır. (Crossan&Apaydın 2010:1159) Süreç olarak yenilik, örgütsel değişimin özel bir durumunu ve yeni bir ürün üretmek için yapılan faaliyetleri içerir. Yeniliğin sonuç anlamı ise, yenilik faaliyetleri sonucunda elde edilen yeni veya iyileşmiş mal ve hizmetleri ifade eder (Naktiyok 2007:213 ).

Elçi (2007:12) tarafından geçmişten günümüze yapılan inovasyon tanımlamaları şu şekilde ifade edilmiştir:

Schmookler (1966): "Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme inovasyonu yapandır ve yaptığı bu eylem inovasyondur." Knight (1967): "İnovasyon, bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir."

Freeman (1982): "Endüstriyel inovasyon, yeni bir ürünün pazarlanması ya da yeni bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsar."

Roberts (1987): "İnovasyon = icat + kullanım. İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır.

Rastogi(1988) için ise inovasyon, mal ve hizmetlerin üretimine yeni bilginin uygulanması ile ortaya çıkar. İnovasyon ile mal ve hizmetlerin değeri ile maliyeti arasındaki farkın artmasına yardımcı olarak ekonomiye yarar sağlanmaktadır. İnovasyon, yeni teknik bilginin, kullanılması ve bu kaynakların ek değer olarak maliyet değer arasındaki farkın açılmasında kullanılarak büyümenin sağlanmasıdır.

Porter (1990): "Şirketler, inovasyon ile rekabet avantajı yakalar. İnovasyona, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar."

1930'larda inovasyona bakış açımız değişti. Rothwell (1994:10) inovasyonun 5 nesil boyunca değişen yüzünü şu şekilde açıklıyor;

**Birinci Nesil İnovasyon;** Teknoloji güdümlü. Bu nesildeki inovasyon, Endüstriyel Devrimi oluşturdu. İnovasyon yeni teknolojilere sahip ürün ve üretim araçları ile geldi. Teknolojik ürünler pazarın itekleyici gücü oldu.

**İkinci Nesil İnovasyon;** İhtiyaç merkezli. İnovasyon bu süreç içerisinde pazar/müşteri ile şekillendi. Müşterinin ihtiyaç ve beklentisi ile buna yanıt veren teknolojik gelişmeler. Pazarlama, yeni fikirlerin oluşturulmasında temel bir rol üstlendi.

**Üçüncü Nesil İnovasyon;** Bağlantı modeli. İtme ve çekme modellerinin birleştirildiği bir süreç. Pazarın yeni fikirlere her zaman ihtiyacı olabilir ancak üretim teknolojilerinin ürünleri oluşturması ve sürekli yenilemesi gerekmektedir. Bu bağlamda Ar-Ge yeni fikirler ve ürünler geliştirerek pazara sunar ve pazardan elde ettiği geri bildirimler ile sunulan ürünleri sürekli geliştirir. Pazarlama ve Ar-Ge birbiri ile bağlantılı bir modele dönüştürülmüştür.

**Dördüncü Nesil İnovasyon;** Entegre model. Pazarlama ve Ar-Ge çalışmaları arasında sıkı bir bağlantı vardır. Ayrıca bu süreç içerisinde güçlü bir tedarikçi ve müşteri işbirliği ile çalışmalar yönlendirilmektedir.

**Beşinci Nesil İnovasyon;** Sistem Entegrasyonu Ve Ağ Modeli. Bu model uzman sistemler kullanarak, tedarikçi ve müşterileri ile stratejik ortaklıklar dahil ve ortak pazarlama ve araştırma çalışmaları üzerine kurulmuştur. Kalite ve diğer fiyat dışı faktörlere odaklanarak, esneklik ve gelişim hızına vurgu yapılmaktadır.

Rothwell (1994:14) e göre Beşinci Nesil İnovasyonun hem stratejik hemde kolaylaştırıcı özellikleri vardır. Stratejik elemanları-özellikleri şunlardır; zaman merkezli stratejiler (hızlı ve daha etkin ürün geliştirme), kalite ve diğer fiyat dışı faktörlere odaklanan gelişim, kurumsal esneklik ve değişen koşullara verilen önem, müşteri odaklı öncül stratejiler, tedarikçiler ile stratejik ortaklık, elektronik veri işleme stratejileri ve kalite kontrol politikaları. Kolaylaştırıcı Faktörler ise; sistem entegrasyonu ve daha yüksek düzeyde genel bir organizasyon, daha hızlı ve etkin karar vermek için daha esnek ve yatay bir organizasyon yapısı, dahili ve harici etkin bir şekilde işleyen veri tabanı. Öğrenme odaklı bütünleşik yenilik modeli, firmanın etkileşimde bulunduğu “örgüt içi” ve “örgüt dışı” kaynaklardan “öğrenme” temeline dayanmaktadır (Rothwell 1994:18).

Örgüt içi kaynaklardan öğrenme ;

- Ar-Ge yaparak öğrenme,
- Test ederek öğrenme,
- Üreterek öğrenme (üretimden öğrenme),

- Başarısızlıklardan öğrenme,
- Projeler arası öğrenme olarak ifade edilmektedir.

Örgüt dışı kaynaklarından ve “onlarla birlikte öğrenme” ise;

- Tedarikçilerden veya onlarla birlikte öğrenme,
- Müşterilerden (öncü kullanıcılardan) veya onlarla birlikte öğrenme,
- Firmalarla işbirliklerinden öğrenme,
- Firmalarla ortaklıklardan veya firma satın alımlarından (yeni personelden) öğrenme,
- Bilim ve teknoloji kaynaklarından öğrenme,
- Müşteriye özel prototip denemelerinden öğrenme,
- Literatürden öğrenme,
- Rakiplerin faaliyetlerinden öğrenme,
- Servis hizmetlerinden ve hatalardan öğrenme olarak tanımlanmaktadır.

Etkin bir inovasyon süreci için inovasyon kapasitesi oldukça önemlidir. Ancak inovasyon kapasitesini oluşturan pek çok parametreden söz etmek mümkündür. Liderlik, teknolojik boyutlar kadar stratejik kaynak tahsisi, pazar bilgisi, örgütsel teşvikler vb. Lawson and Samson (2001:9) inovasyon kapasitesini aşağıdaki boyutlar bağlamında tanımlamıştır;

- Vizyon Ve Strateji
- Kontrollü Yetkinlik
- Bilgi Ve Örgütsel Zekadan Yararlanma
- Pazar Ve Müşteri Odaklı Öncelikler
- Yaratıcılık Ve Fikir Yönetimi
- Örgütsel Yapı Ve Sistemler
- Kültür Ve İklim
- Teknoloji Yönetimi

İnovasyon ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda, örgütsel değişim sürecinin kapsamı ve türleri ile ilişkili örtüşen tanımlamalar söz konusudur (Daft 2001). Örgütsel değişim ifadesi literatürde örgütün yeni bir fikir veya davranışa uyum sağlaması olarak ifade edilirken, örgütsel inovasyon ile daha çok genel bir çerçevede pazar-sektör veya örgüt için yeni bir fikir veya davranışın üretilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Değişimi yönetme amacı çerçevesinde her ne kadar inovasyon ve değişim birbirleri yerine

kullanılabilen bir kavram olarak literatürde kullanılmış olsa da, değişimin uyarıcılarına karşı verilen tepkiler açısından bu kavramlar arasında nüanslar söz konusudur.

Bu çerçevede yeni fikirleri hayata geçirerek veya mevcut bilgileri bilinenden farklı yöntemler kullanarak yeni bir değere / faydaya dönüştürme süreci inovasyon olarak tanımlanabilir. Daha genel bir inovasyon tanımı vermek gerekirse; inovasyon, ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ve geliştirilmemiş ürün/hizmet, yöntem, yapı, fikir, süreç, teknoloji ve pazarın ortaya çıkarıldığı büyük atılımlardan oluşan ya da adım adım yapılan ve birbirini takip eden süreçlerden oluşan bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmalar bütünüdür.

#### **1.4.2.Örgütsel Gelişimde İnovasyonun Stratejik Önemi**

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, dünyada ki değişim ve gelişim sürecinin en önemli uyarıcı gücünün inovasyon olduğunu kabul etmeyen hiçbir düşünce kalmamıştır. İnovasyon, bugünün hızlı değişen örgüt yapıları için şiddetini gittikçe arttıran rekabet ortamında, sürekliliği sağlamanın adeta tek koşulu olarak değerlendirilmektedir. Bu gücü iyi kullanabilen örgütler, ayakta kalma şansı elde ederek geleceğe yönelik güvenli bir şekilde ilerleme şansını yakalayabilirler.

Küresel rekabet, hızlı teknolojik değişimler ve kaynak kıtlığı altında faaliyet gösteren örgütler, büyümek, etkili olmak, hatta yaşamak için yenilik yapmalıdırlar. Çünkü şiddetli rekabetin hakim olduğu, belirsiz ve kompleks pazar koşulları ile karakterize edilen bir ortamda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu yenilik yapmaktan geçer. (Damanpour & Wischnevsky 2006:272).

İçinde bulunduğumuz koşullar çerçevesinde inovasyona yönelik öncelikleri olan örgütler, pazardaki değişime uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı haline gelebilir. İnovatif faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ürün, süreç, sistem ve teknolojiler aracılığı ile yaratılan sürdürülebilir yenilik, örgütleri rakiplerinden farklı bir konuma taşıyabilir. Stratejik öncelik olarak inovasyonu belirleyen örgütler, yenilikçi beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya veya kuvvetlendirmeye odaklanır. Bu kazanımı elde edebilen örgütler rakiplerinden hızlı davranarak ve rakiplerinin bir adım ötesinde hareket ederek pazarın isteklerine öncelikli olarak cevap verebilirler. Rakiplerden hızlı davranma ve rakiplere liderlik etme, ilk hareket edici olmanın ortaya çıkardığı avantajlarında beraberinde getirir (Naktiyok 2007:214).

Örgütlerin yeni bir ürün ve hizmet yaratması veya üretim süreçlerini iyileştirme çalışmalarının yanı sıra müşteri beklentilerindeki değişime bağlı olarak mevcut ürün ve hizmetlerinde bir takım değişiklikler yapması da inovasyon çalışmaları içerisinde düşünülebilir. İnovasyon süreci ile yeni bir fikirden yola çıkılarak, örgüt için değer katan fırsatlara yönelik çalışmalar yapılır. Çünkü inovasyon, yeni kaynaklar, yeni müşteriler, yeni pazarlar bulmak veya var olan kaynak, müşteri ve pazarlarının farklı bileşiminden oluşan değerlere odaklanmaktadır. Değer yaratmak, üretilen mal veya hizmet üzerinde yapılan çalışmalar ile mal veya hizmetin alıcısının, algıladığı kalite düzeyinin ve mal veya hizmete verdiği önem derecesinin artırılarak ürüne veya hizmete olan talebin artırılması söz konusudur. Bu nedenle örgütler açısından inovasyon hem yeni ve farklı değer ortaya çıkaran, ürün, hizmet, süreç ve pazarlama anlayışına sahip olarak fırsat yaratmak hem de daha iyi ve farklı ürünler üreterek fırsatları değerlendirmek anlamına gelir (Naktiyok 2007:214).

İnovasyon ekonomik yaşamda artık bir zorunluluktur ve örgütlerin kurumsal kimliğinin bir parçası olmak zorundadır. Hedef kitlenin beklentilerine uygun yaratıcı fikirlerin bulunması ve uygulanması örgütlerin değerini arttırmakta bu da inovasyon kültürünün kurum içinde yayılması ile olanaklı hale gelmektedir (Hobikoğlu 2009:1).

İçinde bulunulan ortamdaki fırsatları görme ve yaratma, bu fırsatlardan değer yaratma imkânı sağlama, rekabet avantajı kazandırma, değişim getirme ve fark yaratmanın yanında inovasyon, bir örgütün başarısı için birçok yarar sağlar. Bu yararlardan bazıları şöyle ifade edilebilir (Naktiyok, 2007:215);

- Yüksek performanslı örgüt oluşturmak ve çevreyi yeniden oluşturmak için kullanılan temel tekniklerden birisidir.
- Çalışanların becerisini geliştirir ve onları heyecanlandırır. Çünkü yeni ve yaratıcı bir şeyin parçası olmak ve tamamen eşsiz bir şey yapmak heyecan verir.
- Öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik eder. Yenilikçi örgütler her zaman yeni fikir ve bilgileri paylaşırlar. Onlar her zaman öğrenme yönelimine sahiptir.
- İnovatif örgütler büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük vermenin yanında keşif, öğrenme, kişisel gelişim ve stratejik değişimle ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, işbirliğini ve başarısızlığa karşı hoş görülme olmayı teşvik ederler.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL TASARIM BAĞLAMINDA YÖNETİM KÜLTÜRÜ TASARIMI

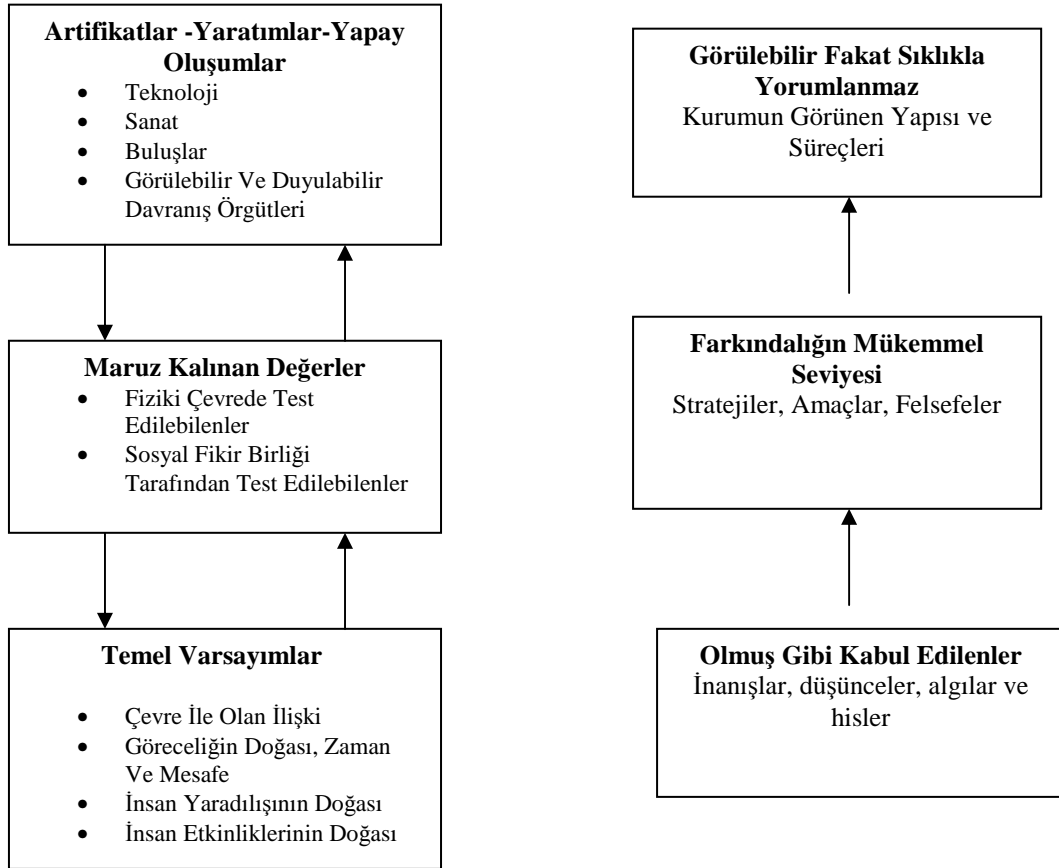
“Örgüt Kültürü” örgütlerin yüklenmiş oldukları misyonları etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için önemli bir faktör olmakla beraber, örgüt kültürünün örgütün ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir şekilde “tasarlanması”, karar vericilerin belirli bir “yönetim kültürüne” sahip olması ile mümkündür.

İkinci bölümde, örgüt kültürü ve örgütsel tasarım kavramları ile ilgili örgütsel yazında yer alan bilgiler “Yönetim Kültürü Tasarımı” bağlamında ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 2.1.Örgüt Kültürüne Yönelik Tanımlamalar Ve Farklı Paradigmalar

Örgütsel davranış açısından örgüt kültürünün ne olduğu tartışmalıdır. Ancak yinede örgüt kültürünün ne olduğu konusunda bir fikir birliği bulunabilir ki bu da örgüt kültürünün çoğu insan tarafından bir yaşam biçimi ya da örgütün kişiliği olarak algılanmasıdır. Bu yaşam biçimi ya da kişilik; inanışları, değerleri, örgüt içindeki ya da dışındaki kişilere mesaj gönderilmesini ifade eden davranış kalıplarını içermektedir. Örgüt kültürü, prosedürler yönetmelikler gibi elle tutulup gözle görülebilen bir kavram değildir. Bununla beraber, örgüt içinde neyin nasıl yapılabileceğini şekillendiren güçlü bir kalıptır ve örgüt içindeki davranışları kontrol eden, şekil veren bir yapıdır. Örgüt kültürü kavramı özellikle 1980’lerin başlarında örgütsel davranış biliminin ilgi alanlarından birini oluşturmuştur. 1980’lerden sonra devam eden çalışmalarda örgüt kültürünün çeşitli boyutları ve kuramsal çerçevesi kapsamlı bir çerçeve içine oturmuştur (Özkalp & Kirel, 2005). Örgüt kültürünün akademik araştırmalar ve yönetim uygulamalarının ana konularından biri olmasının nedeni, kültürel öğelerin örgütsel yaşamın tüm boyutlarının merkezinde olmasıdır. Bu nedenle öncelikle örgüt kültürü kavramının anlaşılması önem taşımaktadır.

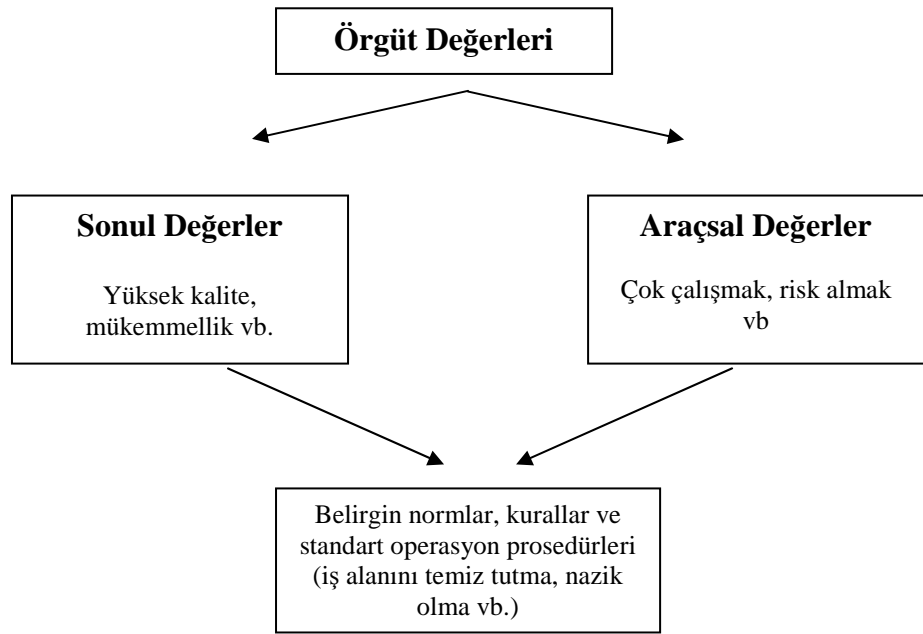
Örgüt kültürü tanımı en kapsamlı olarak Schein tarafından yapılmıştır. Schein (1992;9) örgüt kültürünü, belirli bir grubun dahili ve harici uyum sağlama sürecinde karşılaştığı problemlerin üstesinden gelirken öğrendiği, işe yaradığı kanıtlanmış ve yeni üyelere bu problemlerle karşılaştıklarında düşünmeleri ve hissetmeleri gereken doğru yol olarak öğretilen; bulunmuş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayım modelleri olarak değerlendirmektedir. Schein, örgüt kültürü için paylaşılan değerler kavramı yerine paylaşılan varsayımlar kavramını kullanmaktadır. Schein değerlerin tartışılan bir kavram olduğunu öne sürmekte ve bazı değerlerin insanlar tarafından kabul edilebilir ya da kabul edilmeyebilir olduğunu söylemektedir. Schein'a (1992;17-26) göre örgüt kültürünün üç düzeyi vardır. Bu düzeyler aşağıdaki Şekil 2.1'de yer almaktadır.



**Şekil: 2.1.Örgütsel Kültür** (Kaynak: Vural 2007)

Schein'in örgüt kültürü tanımlaması dışında kalan diğer örgüt kültürü tanımlamalarında öne çıkan kavram: değerlerdir. Rokeach'a (1968; 550) göre değer, belirli bir davranış ve varoluş amacının kişisel ve toplumsal olarak karşıtlarına tercih edilmesine dair kalıcı bir inançtır. Rokeach, değerleri iki ana kategoride sınıflamıştır. Bunlar; sonul değerler, bir kişinin yaşam boyu ulaşmak istediği amaçlar ve araçsal değerler, sergilenen davranış kalıpları (Jones 1998;117).

**Şekil 2.2. Örgüt Kültürünün Sonul ve Araçsal Değerleri**



Kaynak:Jones 1998:117

Rokeach'ın ortaya koyduğu bu iki kategoriyi örgütler açısından değerlendirmek mümkündür. Örgütler açısından Rokeach'ın değerler sınıflaması incelendiğinde, örgütler mükemmellik, kalıcılık, karlılık, yenilikçilik, ahlak, kalite gibi sonul değerleri benimseyebilirler. Ayrıca araçsal değerler olarak da çok çalışma, geleneklere ve otoriteye saygı, tutucu olma, yaratıcı olma, dürüst olma, risk alma gibi değerleri benimseyebilirler. Böylece bir örgütün kültürü, yaşam boyu ulaşmak istediği amaçlar (sonul değerler) ile örgütün önerdiği davranış kalıplarından (araçsal değerler) oluşmaktadır. İdeal olarak araçsal değerler, örgütün sonul değerlerine ulaşmasına yardım eder (Jones 1998;117).



Tüm bu açıklamalardan hareketle bu çalışmada örgüt kültürünün tanımı şu şekilde yapılabilir: “örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan, çalışanların ve örgüte yeni katılan üyelerin davranışlarına yön veren, paylaşılan değerler ve inançlar sistemidir.”

### **2.1.1.Örgüt Kültürünün Elemanları (Öğeleri)**

Örgüt kültürü paylaşılan değerler olarak ifade edildiğinde, bu paylaşılan değerlerin çalışanlara aktarılması, ifade edilmesi, öğretilmesi için belirli unsurların kullanılması gerekmektedir. Kültürün yüzeyde görülen belli birtakım elemanları bu değerlerin aktarılmasına, tercüme edilip anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Kültürün gözlemlenebilen yapay oluşumları, diğer bir deyişle örgüt kültürünün elemanları dil, semboller, efsaneler, hikayeler, törenler, ritüeller ve seremonilerdir. Örgüt kültürün bu elemanları kültürel yönelim değerlerinin aktarılmasına ve devam ettirilmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan bu unsurlar aşağıda açıklanmıştır (İspir 2008;56).

**Dil,** Bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Zaman içinde örgütler, kendi iş yapış usulleri ile alakalı belirgin terimler geliştirirler. Çoğu örgüt ve bu örgütlerdeki birimler geliştirilen bu dili, kültürün unsurlarını tanımlamanın bir yolu olarak kullanmaktadır. Bu özel dilin öğrenilmesi ile çalışanlar var olan kültürü kabullendiklerin gösterirler. Örgütün dili, örgüt üyelerinin diğer üyelere naklettikleri jargonları, argo kullanımları, jestleri, işaretleri, şakaları ve metaforları içermektedir.

**Semboller,** İnsanlara özel bir anlam ifade eden objeler olaylar ve hareketlerdir. Binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, bayraklar, ürün tasarımları, ambalajlar en bilinen sembollerdir. Bu semboller örgütteki bireyler gibi, örgüte yeni katılan bireylerin de örgütsel yaşamı ve o örgütteki hakim olan değerler, inançları, normları öğrenmelerine, anlamalarına yardımcı olur.

**Efsaneler Ve Hikayeler,** Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişinde yaşanan olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür aktarma araçlarıdır. Efsaneler ve hikayeler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi ve örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması açısından önemlidir.

**Törenler, Ritüeller Ve Seremoniler,** Bir örgütün kültürünün görülebilen en önemli elemanlarından biri de törenler, ritüeller ve seremonilerdir. Törenler ve ritüeller kuvvetli

Tablo 2.1. Örgüt Kültürü Tipolojileri

YAZARLAR / YIL	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI	ÖZELLİKLER
Charles Handy (1985) Roger Harrison (1972)	Güç Kültürü	Gücün ve kontrolün merkezde toplandığı, gücü elinde bulunduranların diğerleri üzerinde egemenlik kurmasının doğru kabul edildiği kültür tipi.
	Rol Kültürü	Rasyonel kurallar, hiyerarşi, statüler ve statülere uygun roller görevlerin tanımlandığı, örgüt kültürü tipi.
	Görev Kültürü	Örgütsel amaçların esas alındığı, iş veya görev odaklı örgüt kültürü tipi.
	Birey Kültürü	Örgütler, bireysel amaçları gerçekleştirme için vardır anlayışının doğru kabul edildiği örgüt kültürü tipi.
Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy 1982	Korkusuzlar Kültürü	Yüksek risk ve hızlı geri bildirim koşullarından faaliyet gösteren örgütlerde, örgütsel başarının bireysel çabalar yoluyla elde edileceğine ve bireysel başarıların ödüllendirilmesine odaklanan kültürel sistemler.
	Azımlılar Kültürü	Düşük risk ve hızlı geri bildirimlerin var olduğu çevrelerde, örgütsel başarının müşteri odaklılık yoluyla sağlanacağını varsayan ve örgüt üyelerinin yetkinliklerini ön plana alan kültürel sistemlerdir.
	Yetki Kültürü	Yüksek risk ve yavaş geribildirim olduğu koşullarda faaliyet gösteren örgütlerde, yatırım kararının örgütün üst yönetiminde olduğu, örgüt üyelerinin yetenek, bilgi ve deneyimlerinin önemli olduğu sistemler.
	Kapalı Hiyerarşi Kültürü	Düşük risk ve yavaş geribildirim olduğu koşullarda faaliyet gösteren, hiyerarşik yapıya, normlara ve geleneklere dayanan sistemler.
Benjamin Schneider 1985	Kontrol Kültürü	Örgütsel amaçların belirlenen eylem ve süreçlerin kontrolü yoluyla sağlanacağına odaklanan kültürel sistemler.
	İşbirliği Kültürü	Örgütsel başarının yüksek sinerji ile sağlanacağına, bu nedenle müşterileri, satıcılar ve üyeleri arasında sinerji yaratmaya
	Yetenek Kültürü	Örgütsel amaçların farklılıklar yaratma yoluyla sağlanacağı bu nedenle de yetenekler ve yeteneklerin değerlendirmesine odaklanmış kültürel sistemler.
	Gelişmeci Kültür	Örgütsel amaçların ideallerin gerçekleşmesine yönelik olduğu, insanlar arası ilişkilerin organik özellikler gösterdiği kültürel sistemler.
Kets de Vries, M.F.R., D. Miller 1986	Karizmatik Kültür	Örgütsel başarının karizmatik liderlikle sağlanacağına olan inanç nedeniyle karizmatik liderliğe odaklanan kültür sistemleridir.
	Paranoid Kültür	İnsanlar arası ve yöneticilerle astları arasında güvensizliğin yüksek olması nedeniyle astların sürekli olarak izlenmesine dayanan kültürel sistemlerdir.
	Çekingen Kültürü	Örgüt içine ve dışına ilişkin belirsizlikten çekinmenin egemen olduğu kültürel sistemlerdir.
	İhtiyatlılık Kültürü	Eylem ve kararlarda ihtiyatlı olmanın egemen olduğu örgüt kültürü sistemidir.
	Bürokratik Kültür	Bürokratik kural, norm, ilişkilerin egemen olduğu örgütsel sistemlerdir.
Miles, Reymond E.,	Savunmacı Kültür	Örgütsel başarının mevcut pazarlarda alışılmış yöntemlerle sağlanacağı inancına dayanan, yenilikten ve risklerden sakınılan güven ve istikrara dayanan örgütsel sistem kültürüdür.
	Yenilikçi Kültür	Örgütsel başarının yenilik yapma, risk yüklenme esneklikle sağlanacağı inancına dayanan örgüt kültürü tipidir.
	Analizci Kültür	Başarıya ulaşmanın analitik kara süreçleriyle sağlanacağı inancına

Charles C. Snow 1987		dayanan örgütsel yapı ve işleyişin buna göre oluştuğu örgüt kültürü tipidir.
	Tepki Verici Kültür	Örgütsel varlığın çevresel değişimlere tepki verme yoluyla sağlandığı örgüt kültürü tipidir.
Robert A. Cooke, Denise M. Rousseau. 1988	İnsanlık – Yardımseverlik Kültürü	Örgütsel başarının katılım, insana ilgi ile örgüt üyeleri arasındaki uyumla sağlanacağını varsayan örgüt kültürü tipi.
	Gruba Bağımlılık Kültürü	Örgütsel başarının olumlu insan ilişkileri ve grup değerlerinin paylaşımı aracılığıyla sağlanacağı varsayımına dayanan örgüt kültürü tipidir.
	Farklılıklara Saygı Kültürü	Örgütsel başarının çatışmalardan kaçınma, farklılıklar nedeniyle dışlanmanın olmaması yoluyla sağlanacağı inancına dayanan örgüt kültürü tipidir.
	Geleneklere Saygı Kültürü	Örgütsel başarının istikrar, yaygın bürokratik kurallar ve geleneklere bağlılık ile sağlanacağını varsayan örgüt kültürü tipidir.
	Üst Yönetime Bağımlılık Kültürü	Örgütsel başarının otorite, merkezi kontrol, çalışanların talimatlara uygun çalışmasıyla elde edileceğini varsayan örgüt kültürü tipidir.
	Hatalardan sakınma Kültürü	Hatalardan sakınmak için bireylerin sorumluluktan kaçtığı örgüt kültürü tipidir.
	Muhalefet Kültürü	Fikirlerle muhalefet etmenin desteklendiği örgüt kültürü tipidir.
	Güç Kültürü	Astların üste itaat etmenin ödüllendireceği beklentisi içinde olduğu örgüt kültürü tipidir.
	Rekabet Kültürü	Örgütsel başarının bireyler arasındaki rekabet ile elde edileceğini varsayan örgüt kültürü tipidir.
	Mükemmeliyet Kültürü	Örgütsel başarının mükemmeliyet, inat ve çok çalışma ile olacağını varsayan örgüt kültürü tipi.
	Başarı Kültürü	Bireysel amaçların desteklendiği örgüt kültürü tipidir.
Kendini Gerçekleştirme Kültürü	Örgütsel başarının yaratıcılık yenilik ve üyelerin heyecan duyarak çalışması ile oluşacağını varsayan örgüt kültürü tipi.	
Toyohiro Kano 1990	Canlandırılmış Kültür	Örgütsel başarının paylaşan değerler, esnek ilişkiler, netleşmiş amaçlar yoluyla sağlanacağı varsayımına dayanan kültürel sistemler.
	Lider Ekseni Kültür	Örgütsel başarının liderlikle sağlanacağına bu nedenle lidere itaat ve güvenin yüksek olduğu kültürel sistemlerdir.
	Bürokratik Kültür	Bürokratik kural, norm, ilişkilerin egemen olduğu örgütsel sistemler.
	Durağan Kültür	Değişime karşı duyarsızlıkların egemen olduğu örgüt kültürü tipidir.
	Güçlü Lider Eksenli Kültür	Örgütsel başarının güçlü liderlikle sağlanacağı ve tüm yetki insiyatiflerin güçlü lidere ait olduğu, lidere itaat ve güvenin tam olduğu örgüt kültürü sistemleridir.
Denison, D.R. , Mishra, A.K. 1995	Bağlılık Kültürü	Örgütsel başarının ve bunların katılımı yoluyla sağlanacağını varsayan, buna bağlı olarak ekiplere ilgiye çalışanların güçlendirilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmeline odaklı örgüt kültürü tipidir.
	Tutarlılık Kültürü	Örgütsel başarının fikir birliği, eşgüdüm, bütünleşme ve örgütün temel değerlerin benimsenmesini kapsayan güçlü bir kültür ile elde edileceğini varsayan örgüt kültürü tipidir.
	Uyum Kültürü	Örgütsel başarının değişimi yaratma, değişimine uyum sağlama, müşteri odaklılık ve örgütsel yapı ve işleyiş bu esaslara dayandıran örgüt kültürü tipidir.
	Görev Kültürü	Örgütsel başarının ileri görüşlülük, stratejik yön, açık net amaç ve hedeflerin belirlenmesi yoluyla sağlanacağını varsayan, örgütsel yapı ve işleyiş bu esaslara dayandıran örgüt kültürü tipidir.
Rob Goffee ve	Topluluksal Kültür	Örgütsel başarının, örgüt üyeleri arasındaki yüksek uyum ve işbirliği ile sağlanacağını varsayan, yapı ve işleyişin paylaşılan bu değerlere odaklandığı örgüt kültürü tipidir.
	Bölümlenmiş Kültür	Örgüt üyeleri arasında sosyal ilişkilerinin ve dayanışmanın zayıf olduğu, farklı grup kültürlerinin yaygın olduğu örgüt kültürü tipidir.

Gareth Jones 2003	Şebekeleşmiş Kültürü	Örgüt üyeleri arasındaki sosyal ilişkilerinin yüksek ancak dayanışmanın zayıf olduğu örgüt kültürü tipidir.
	Kar Amacı Güden Kültür	Örgüt üyeleri arasında sosyal ilişkilerinin olmadığı ancak yüksek düzeyde dayanışmanın olduğu örgütsel başarının belli amaçlar doğrultusunda dayanışma ile sağlanacağı inancına dayanan örgüt kültürü tipidir.
Kim S. Cameron Robert E. Quinn 2006	Rasyonellik Kültürü	Örgütsel amaçlara ulaşmada akılcı süreçlerin ve gücün dayanağının yeterlilik olarak kabul edildiği, amaç odaklı kültürel sistemler.
	Geçici Değişken Kültür	Örgütsel amaçların risk yükleme, yenilik yapma, esnek yapıyla sağlanacağı inancına dayanan örgütsel sistemler.
	Uzlaşmacı Kültür	Örgütsel amaçlara ulaşmanın grubun uyumlu çalışmasıyla mümkün olduğu, uyumun sağlanmasına odaklı kültürel sistemler.
	Hiyerarşik Kültür	Örgütsel amaçların merkezi hiyerarşi ve istikrar aracılığıyla sağlanacağı inancının egemen olduğu, merkezi otorite ve kurallara uygun davranış odaklı kültürel sistemler.

kültürlerde daha sıklıkla görülmektedir. Statüdeki değişimini kutlamak için tertiplenen seremoniler (emeklilik partileri, başarı kutlamaları, doğum günü kutlamaları vb.) bazı yaygın törenlerdendir. Adetler örgüt çalışanlarının davranışları ve anlayışlarını etkilemek için özel zamanlarda kullanılan standart ve tekrarlanan faaliyetlerdir.

### 2.1.2.Örgüt Kültürü Tipolojileri

Örgüt kültürü çok farklı araştırmaya konu olmuştur ve olmaktadır. Yapılan araştırmaların üzerine odaklandıkları konulardan birisi de bir örgüt içerisinde var olan kültürün ne şekilde adlandırılacağı ve sınıflandırılacağıdır. Bu sınıflamalar var olan kültürün çeşitli özellikleri temel alınarak yapılmaktadır.

Bu özellikler arasında yönetim biçimini, hiyerarşik yapılarını, örgüt içi iletişim biçimi sayılabilir. Literatürde yer alan pek çok örgüt kültürü tipolojisi Tablo 2.1. de yer almaktadır (Sağsan 2008'den uyarlanmıştır).

### 2.1.3.Örgüt Kültürü Analiz Modelleri

Örgütlerde, kültürel yapının ölçülmesine, analiz edilmesine yönelik farklı yaklaşımlar mevcuttur. Örgüt kültürü, örgütün sürekliliğini sağlamak amacıyla yönlendirebileceğimiz bir değişken midir? Örgüt üyelerinin ilişkilerini, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetmek mümkün müdür? Kültürel normlar üzerinde örgüt üyelerinin algısı nasıl şekillenir? Kültürel ortam bireyler tarafından algılanan bir olgu olduğu için yönetilebilir mi? Literatürde bilim insanlarının bu sorulara cevap aramak için yaptığı çalışmalarda birbirinden farklı yaklaşımlar görülmektedir. Geleceğe odaklanmış bir örgüt

kurgularken, güçlü bir örgüt kültürü avantajına sahip olmak için kültürün stratejiyi destekliyor olması, esnek olması ve çevresel koşullardaki değişime ayak uydurabilmesi gerekmektedir (Büyük 2010:223).

Örgüt kültürü analizinde kullanılan pek çok farklı çalışmadan “Rekabetçi Değerler Modeli”, “Kültürel Denetim Modeli” ve “Örgüt Kültürü Profili Modeli” genel bir bakış açısı kazandırmak amacıyla aşağıda açıklanmıştır.

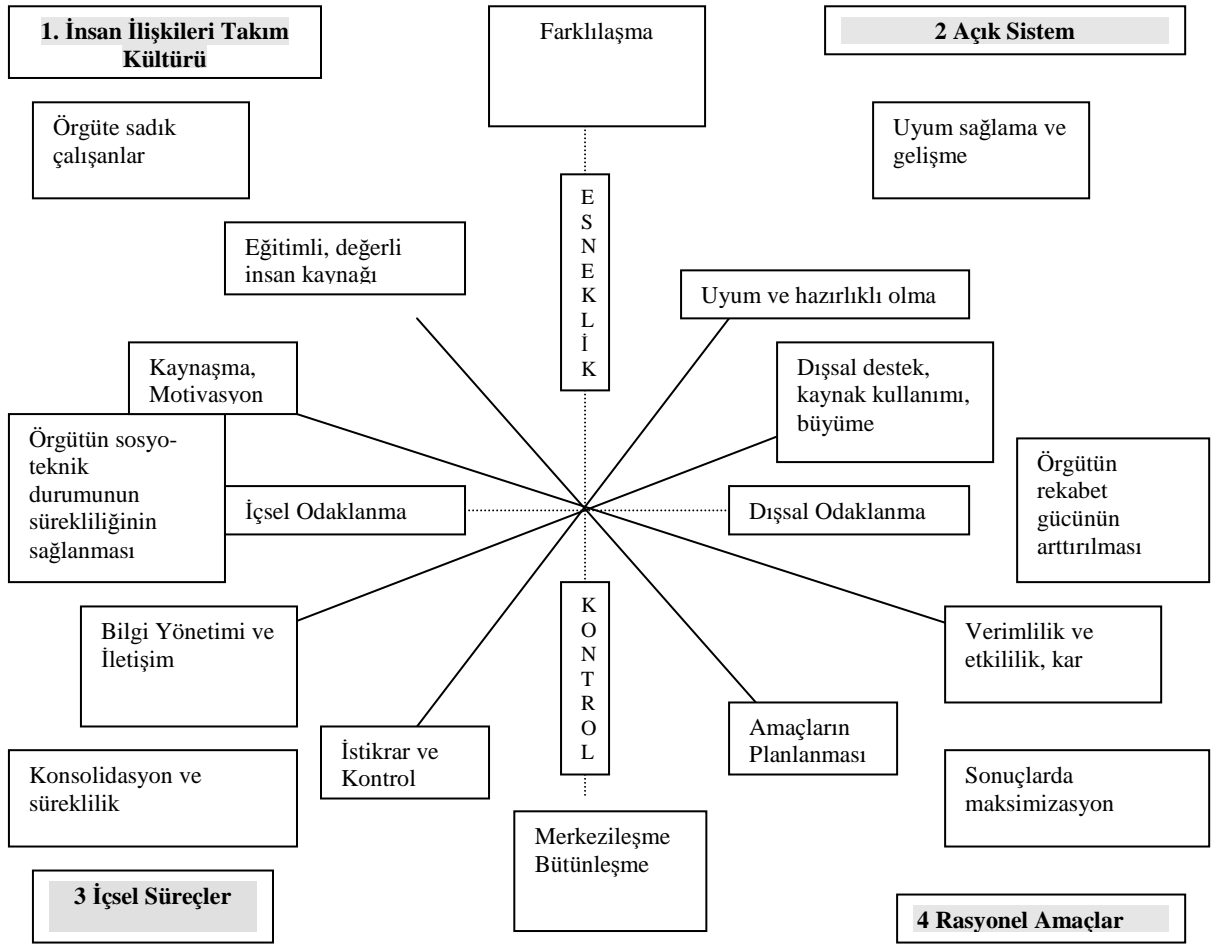
### **2.1.3.1.Rekabetçi Değerler Modeli**

Örgütsel etkinliğin göstergeleri nedir sorusuna cevap verme amacıyla olan “Rekabetçi Değerler Modeli” Quinn’in (1988) tarafından geliştirilmiştir. Quinn (1998), örgütleri, yöneticilerin birçok rekabetçi beklentileri karşılamak zorunda oldukları karmaşık, dinamik ve çelişki dolu yapılar olarak tanımlamaktadır (İspir 2008:73).

Yatay eksen örgütün bakış açısını vermektedir. Örgütün odaklandığı nokta, örgütün kendisi, süreçleri, çalışanları ya da çevresi ile olan ilişkileri olabilir. Dışsal odaklanma, dış çevrede oluşan değişimlere verilen tepki ve rekabetçi bir çevrede üretim yapmak anlamındadır. İçsel odaklanma ise örgüt içindeki insan ve teknik sistemler anlamındadır. Rekabetçi değerler modeli iki eksende dört farklı örgüt kültürü ortaya koymaktadır. Dikey eksenin bir ucunda esneklik diğer ucunda kontrol, yatay eksenin bir ucunda içsel odaklanma diğer ucunda dışsal odaklanma bulunmaktadır. Bu iki eksendeki oluşan dört bölüm örgütsel teoride yer alan dört ana modeli sunmaktadır. Modelde yer alan kriterler bir biri ile çatışma halinde olduğundan dolayı model “Rekabetçi Değerler Modeli” olarak adlandırılmıştır. Örneğin yöneticiler örgütlerinin değişen koşullar için esnek olmalarını isterken aynı zamanda istikrar ve kontrol da istemektedirler. Örgütler insan kaynaklarının değerini vurgularken aynı zamanda planlama ve amaçlara da vurgu yapmaktadırlar. Model örgüt kültürüne uyarlandığında iki eksende (esneklik / kontrol – içsel odaklanma / dışsal odaklanma) dört farklı örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır. İnsan ilişkileri (takım) kültüründe, katılım, işbirliği, insan temelli olmak, karşılıklı güven, takım ruhu ve bireysel gelişim gibi değerler öne çıkmaktadır. Biçimsel olmayan ve sözlü iletişim baskındır. Çalışanlar iş hakkındaki düşüncelerini ifade etmeleri için teşvik edilir. Açık sistem kültüründe, yeni bilgi kaynaklarının aranması, yaratıcılık, değişime açıklık, içgörü, önsezi gibi değerler öne çıkmaktadır. Değişime uyum sağlama hızı, gelişimin anahtarı olarak görülür. İçsel süreçler (hiyerarşi) kültüründe, otorite, rasyonel süreçler ve iş bölümlemesi önem kazanmaktadır.

Hiyerarşik bir yapı söz konusudur. Yukarıdan aşağıya doğru yazılı iletişim vardır. Gücün kaynağı otoritedir ve istikrar için merkezi karar verme önem kazanır. Rasyonel amaçlar kültüründe, rasyonel amaçlar, performans göstergeleri, başarı, hesap verebilirlik önem kazanmaktadır. Çıktıları (ürün ve hizmetleri) maksimum düzeye getirmek, üretkenlik, planlama olmazsa olmaz konulardır (İspir 2008;73-77).

**Şekil 2.3. Rekabetçi Değerler Modeli**



Kaynak: Quin 1988

Modelde yer alan her bir örgüt kültürü çaprazında bulunan örgüt kültürünün karşıtıdır. Esneklik ve dışsal odaklanma ile tarif edilen açık sistem kültürü ile kontrol ve içsel odağı vurgulayan içsel süreçler kültürü birbirinin karşıtıdır. Aynı şekilde esnekliği ve içsel odaklanmayı vurgulayan insan ilişkileri kültürü ile kontrol ve dışsal odaklanmayı vurgulayan rasyonel amaç kültürü birbirinin karşıtıdır. Modeldeki kültürlerin yerlerinin birbirleri olan paralellliği de önemlidir. İnsan ilişkileri kültürü ve açık sistemler kültürü

esnekliği paylaşmaktadır. Açık sistem kültürü ile rasyonel amaç kültürü dışsal odaklanmayı paylaşmaktadır. Rasyonel amaç kültürü ile içsel süreç kültürü kontrolü paylaşmaktadır (Şekil 2.3). Son olarak içsel süreç kültürü ile insan ilişkileri takım kültürü içsel odaklamayı paylaşırlar (Quinn 1988;49; İspir 2008;73-77).

### **2.1.3.2.Kültürel Denetim Modeli**

Örgütlerin mikro kültürünü ölçmek üzerine tasarlanan “Kültürel Denetim Modeli” Fletcher ve Jones (1992) tarafından geliştirilmiştir. İşgücünü motive etmeye ve pozitif iş çıktılarını tahmin etmeye dayanan unsurlar ile modelleme yapılmıştır. Örneğin iş tasarımı hakkındaki araştırmalarda bazı temel boyutlar: kabiliyet değişkenliği, görev ayrılığı, görev önem derecesi, özerklik ve geribildirim olarak belirlenmiştir. Çalışmalar sonucunda elde edilen veriler, belirlenen boyutlara göre yüksek olan işlerin yüksek motivasyon, iş tatmini, yüksek kalite iş performansı ürettiğini, bunun yanında devamsızlık ve devir oranını düşürdüğünü göstermektedir. “Kültürel Denetim” modelinde kullanılan ölçüm yöntemi, faktör analizinin kullanıldığı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde problemlerin sebepleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu sebepler araştırılırken iş talepleri, işyerindeki kişiler arası ilişkiler, iş destekleri, kısıtlar ve fiziksel çevre unsurları değerlendirilmektedir. İkinci bölümde çıktılar ele alınmakta ve performans, örgütsel bağlılık, iş tatminsizliği, gerilim, bazı durumlarda performans ölçümleri ve devamsızlık gibi nesnel göstergeler de kullanılmaktadır. Son bölümde ise aracı değerşken olarak kişilik özellikleri değerlendirilmektedir (Fletcher ve Jones, 1992’den aktaran Büyük 2010;228).

### **2.1.3.3.Örgüt Kültürü Profili Modeli**

Örgüt kültürünün analiz edilmesinde kullanılan diğer bir model O’reilly, Chatman ve Caldwell (1991) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Profili” (Organizational Culture Profile) isimli modeldir. Bu modele göre birey ve örgütün uyumu için değerlerin ortak bir noktada buluşması gerekmekte ve buna birey-örgüt uyumu adı verilmektedir (İspir 2008;77-79).

Belirli değerleri paylaşan gruplar için bu değerler, sosyal normlar için bir temel oluşturmuştur ve bu değerlerin daha büyük gruplarca paylaşılırsa bir örgüt kültürü veya değer sistemi oluşur (O’reilly, Chatman, Caldwell 1991;492). Bireyler kendilerini belli bir sosyal kategorinin (cinsiyet, ırk veya örgütsel olgu) içinde sınıflamaya çalışırlar ve bu

kategorileri kendilerini tanımlamak için kullanırlar. Değer temelli bir bakış açısı ile bireyler, rollerini, mesleklerini hatta örgütlerini seçmelerine yardımcı olan değerler ile yaşamlarını yönetirler ve içinde yer alacakları örgütlerde kendi değerlerini ararlar. Aynı şekilde örgüt üyeleride kendi değerlerini paylaşan bireyler ile ilişki kurmak isterler. Böylece örgüte yeni katılanlar ya sosyalleşir ya da izole edilirler. Bireylerin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum, birey-örgüt uyumu kavramının özüdür (O'reilly, Chatman, Caldwell 1991;492). Örgüt kültürlerini değer temelli bir bakış açısı ile sınıflandırmak için önce değerlerin tanımlanması, daha sonra örgüt üyelerinin bu değerler üzerinde nasıl bir fikir birliğine ulaştığı analiz edilmelidir (O'reilly, Chatman, Caldwell 1991;493). Eğer bir sosyal birim için önemli olan değerler üzerinde geniş bir fikir birliği yoksa güçlü bir kültürün varlığından bahsetmek mümkün olamayabilir. Eğer belirgin değerlerin önemi hakkında geniş bir fikir birliği varsa merkezi bir değer sisteminden ya da örgüt kültüründen bahsedebiliriz (İspir 2008;73-77).

Örgütü tanımlayan belirli değerleri ve bireylerin değer tercihlerini ifade eden örgüt kültürü profili aracında bireysel ve örgütsel değerleri kapsayan ifadeler bulunmaktadır. Geliştirilen araç üç aşamada uygulanmaktadır. Birinci aşamada katılımcılara örgütlerini en iyi tanımlayan değerleri sıralaması istenmektedir. İkinci aşamada, katılımcılara bir örgüt de olmasını istedikleri değerleri, başka bir deyişle bireysel tercihlerini ortaya koyan değerleri sıralaması istenmektedir. Üçüncü aşamada ise birey – kültür uyumu skoru hesaplanmaktadır. Bu skor, bireysel tercih profili ile bireyin çalıştığı örgütün profili arasındaki korelasyon aracılığı ile hesaplanmaktadır (O'reilly, Chatman, Caldwell 1991;499). Örgüt Kültürü Profili aracılığı ile örgüt kültürünün yedi boyutu aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (İspir 2008;79).

**A. Yenilikçilik:** örgüt kültürünün bu boyutu, yenilikçi olmaya ilişkin belirgin değerleri, yeni fırsatlara açık olmayı, risk almayı, daha az kuralcı olmayı içermektedir.

**B. İstikrar:** bu boyut, kural odaklı olmayı, güvenliğe önem vermeyi ve istikrarı içermektedir.

**C. Detaylara dikkat etmek:** bu boyut detaycı olmak ve analitik olmak ile ilgili belirgin değerleri içermektedir.

**D. İnsana saygı:** bu boyut, iyi olmayı vurgulayan, bireye saygı göstermek ve toleranslı olmak ile ilişkili değerleri içermektedir.



**E. Takım yönelimlilik:** bu boyut, insan merkezli olmak, işbirlikçi olmak, takım yönelimli olmak ile ilişkili değerleri içermektedir.

**F. Çıktı yönelimlilik:** bu boyut, başarı odaklı olmak ve sonuç odaklı olmak ile ilişkili değerleri kapsamaktadır.

**G. Saldırganlık, agresif olmak:** bu boyut, düşük sosyal sorumluluğu ve yüksek rekabetçiliği vurgulayan değerleri içermektedir.

#### 2.1.3.4. Diğer Örgüt Kültürü Değerlendirme Çalışmaları

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak için iki eksenden oluşan bir araç geliştirmişlerdir. İlki, bir işletmenin dış çevresini kapsayan müşterilerin değişen istekleri ve nitelikleri, teknolojik ve inovatif gelişmeler gibi örgütün kontrolü dışında kalan dış koşullara uyum sağlayabilme derecesidir. İkincisi ise örgütün dış koşullara uyumunu sağlayabilmek için gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirebilmesini sağlayan değişim ve esneklik kapasitesidir. Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünü oluşturan temel değerler üzerinde yoğunlaşarak “dış koşullara uyum”/ “örgüt içi bütünleşme”, “esneklik” / “uyumluluk” boyutlarının altında katılım, uygunluk, uyumluluk ve misyon kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşturmuşlardır (Büyük 2010;229).

Örgüt kültürü ölçümünde Berson vd. (2008), Wallach (1983) tarafından önerilen diğer bir ölçeği kullanarak; yenilikçi, destekleyici ve bürokratik kültürler olmak üzere sınıflama yapılmıştır. Yenilikçi kültürün bileşenleri: risk alma, yaratıcılık, sonuç odaklılıktır. Bürokratik kültürün bileşenleri: yordamsal olma ve düzenleyiciliktir. Destekleyici kültürün bileşenleri ise teşvik edicilik ve ilişki odaklılık olarak belirlenmiştir (Büyük 2010;229).

Kaplan ve Norton’un (2003) ifadesi ile ölçüm sistemlerinin amacı tüm yönetici ve çalışanları, örgüt stratejisinin başarıyla uygulanması için motive etme amacıyla olmalıdır. Örgüt stratejisini ölçüm sistemleriyle bağlantılı hale getirebilen örgütler, amaç ve hedeflerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacakları için stratejilerini daha etkin uygulama olanağına sahip olacaklardır. Örgütsel amaç ve hedefleri belirleme var olan durum ile olması gereken durum arasındaki farkı yönetebilmek için, kültürel ölçümler yapmak önemlidir. Yöneticiler ve çalışanların önemli etkenler üzerinde yoğunlaşmalarını, söylem ve eylemlerinin, örgütün stratejik hedefleri ile uyumlu bir şekilde sürdürmelerine olanak

sağlar. Örneğin bir örgüt, stratejik amaçlarına göre örgüt kültürünü “inovasyon” yönelimli olarak tasarlayacak olursa; bu boyutun altındaki örgütsel cesaretlendirme, yetkilendirme, takım çalışması, yönetsel destek ve özgürlük gibi alt boyutlarına daha yüksek oranda öncelik verme durumunda olacaktır. Düzenli olarak yapılacak ölçümlerle de örgüt kültürünün ne yönde bir gelişim gösterdiği, ideal durum ile var olan durum arasındaki boşluğu doldurmak için hangi alanlara öncelik vermesi gerektiği takip edilebilecektir (Büyük 2010;230).

## **2.2.Örgüt Kültürü ve Yönetim Kültürü İlişkisi**

Temel kavramlar bölümünde ifade edildiği gibi, Amerikan ve Birleşik Krallık etkisindeki örgüt yazını dahilinde örgüt kültürü- kurum kültürü başlığı daha tercih edilen bir çalışma alanı olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kültürü kavramı ile ilişkili olarak pek çok çalışma sunulmuş olmasına rağmen, yönetim kültürü bağlamındaki çalışmalar sınırlı sayıda kalmıştır. Ancak örgüt kültürü ve yönetim kültürü arasındaki nüansları ayırt etmeden önce kültür kavramının örgütlerin değişim sürecinde üstlendiği temel rolü kabul etmek gerekmektedir. Organizasyonların belirlenen amaçlar doğrultusunda evrilmesi, sahip olunun teknik (fiziksel-finansal) alt yapıdan daha ziyade, beşeri sermaye üzerinden şekillenmektedir. Örgüt içerisindeki hem yöneten hem de yönetilen boyutta yer alan tüm örgüt çalışanları arasında ortak değerleri ifade eden örgüt kültürü çok genel bir perspektifte, o örgüt yapısı içerisindeki tüm hiyerarşik basamaklarda yer alan ilişkiler, davranışlar üzerinde durmaktadır. Yönetim kültürü ise daha dar bir çerçevede yönetenlerin hem kendi aralarında hem de yönetilenlerle olan ilişki ve davranış boyutunda değerlendirmeleri içerir. Bu bağlamda örgüt kültürü yönetim kültürü ile şekil alan bir bağımlı değişken olarak değerlendirilebilir. İnsanın değişim süreci içerisinde katkısı ve yönetici-karar veren- yönlendiren- liderlik yapan kişilerin değişimin yönünü belirleme gücüne bağlı olarak, yönetim kültürünün önemi de ortaya çıkmış olmaktadır.

Yönetenle yönetilen, yönetim kültürünü birlikte meydana getirirler. Tarihin ilk dönemlerinden günümüze, devletlerin ve/veya işletmelerin kimler tarafından ve nasıl yönetildiği çok önemlidir. Yönetenlerin, yönetilenlere yönelik uygulamaları; o devletin/ örgütün/ işletmenin/ halkın geleceğini belirleyen en etkili unsurdur (Yaman 2009:28).

Yönetim kültürünün değiştirilmesi, diğer bir ifade ile biçimsel olmayan ilişkileri değiştirmenin ne denli güç olduğunu söylemeye gerek yoktur. Bu noktada grup içi ve

gruplar arası ilişkilerin değiştirilmesi söz konusu olduğundan, gruplardan bu konu ile ilgili direnişler ve savunmalarla karşılaşma ihtimali çok yüksektir (Yeniçeri 2002:177). Bu nedenle kültürel değişim, zor, ikna gerektiren, uzun bir süreçtir. Bu bağlamda iyi planlanmayan ve yönetilmeyen kültürel değişim süreçlerinin başarılı olması neredeyse olanaksızdır. Bu durumda karar veren ve yönlendirme gücüne sahip kişilerin liderlik becerileri değişimin sonucunu belirleyen önemli bir etkidir.

### **2.3.Örgütsel Tasarım Kavramı**

Klasik yönetim düşüncesinin önemli bölümü, örgütlenme fonksiyonuyla ilgili kavram ve ilkelerden oluşmuştur. Ancak klasik örgüt teorisi gerçekte “Yönetimsel Tasarım Teorisi”-administrative design theory- niteliği taşır. Klasik örgüt teorisinin, neo-klasik, modern ve neo-modern yönetim düşüncesinde, tasarım teorisi olarak karşılığı vardır. Tasarım teorileri ile örgüt teorisi literatürde birbirinden farklı olarak ifade edilmiştir. Tasarım teorileri, örgütlenme fonksiyonu ile; örgüt teorisi ise, örgütlenme fonksiyonunun sonucu olarak ortaya çıkan “sosyal sistem”le (Baransel 1993:204) ilgili olarak ifade edilmiştir.

“Örgütsel Tasarım Kavramı” bu çalışmada, belirli bir örgüt yapısında, hem örgütlenme fonksiyonunu hem de örgütlenme fonksiyonunun sonucu olarak ortaya çıkan sosyal sistemin, önceden belirlenen bir niyet çerçevesinde şekillendirilmesini ifade etmektedir.

Bu bağlamda örgütsel tasarım, belirli bir amaca ulaşmak için bilinçli olarak yapılandırılmış bir sosyal grup olarak tanımlanan (Güney 2004:179) organizasyon kavramı ile benzerlik göstermekte ve belirli bir örgüt yapısının oluşturulma sürecini ve organize etme faaliyetlerini kapsamaktadır.

“Organizasyon” sözcüğü tanımlanırken genellikle belirli bir süreç veya sürecin çıktısı olarak iki açıdan ele alınmaktadır. Süreç anlamında Organizasyon; –organize etme: örgütlenme, teşkilatlandırma olarak ifade edilir. Süreç tanımı olarak organizasyon bir amacı gerçekleştirmek üzere yapılacak işlerin, araç, yöntem ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesi olarak tanımlanır. Sürecin sonucu anlamında Organizasyon ise: –örgüt-olarak ifade edilmekte ve iki veya daha fazla bireyin ortak bir gaye için çalışmaları ile aralarındaki ilişkilerde yaratılmış bağlardan oluşan yapı şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen 1997).

Yönetim bilimi açısından ele alındığında, organizasyon kavramı “işbölümü ile paylaşılan bir amacı yerine getirmek için bir araya gelmiş ve bilgi tabanlı karar verme süreçleri ile birbirine bağlanmış insanlardan oluşan ve sürekliliği olan teknik ve sosyal bir sistemi ifade eder. Organizasyon, ortak bir amaç doğrultusunda gereken maddi ve beşeri unsurların bir düzen içinde bulunduğu yapı, işlevler ve organlardan kurulmuş bir teşkilattır. Bu durumda organizasyonu, “iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler olarak görmek mümkündür. Bu tanımdan yola çıkılarak, “organizasyon tasarımı”, organizasyonu oluşturan teknik ve sosyal değişkenlerin birbirleri ile uyum içinde faaliyet göstermelerinin düzenlenmesi olarak ifade edilebilir (Koçel 2003).

Literatürdeki tanımlar çerçevesinde, örgütsel tasarım, bir örgütte teknik yapıyı oluşturan kademeler ile bunları bağlayan süreçlerin belirlenmesinin yanı sıra, sosyal yapıyı oluşturan kişiler arası bilgi ağlarının ve çalışanların davranış ve niteliklerinin belirlenmesini ve etkinlik için birbiriyle uyum içinde olmasının sağlanmasını kapsar şeklinde açıklanabilir (Gergin 2007).

Bugünkü tasarım yaklaşımı iş, insan, teknoloji ve bilgiyi en yüksek performansı ortaya çıkarabilecek bir şekilde birbirleriyle ilişkilerinin düzenlenmesi anlamına gelmiştir. Söz konusu değişkenlerin içsel uyumunun organizasyon dışından gelen taleplerin karşılanması ve fırsat ve tehditlerin değerlendirilerek, değişime adapte olunabilmesi için hayati önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Bu da ancak organizasyonun kendi durum ve koşullarına göre bu uyumu sağlayabileceği kendi tasarımını oluşturabilmesi anlamına gelir (Nadler&Tushman 1997;34).

Günümüzde örgütsel tasarımının amacı her örgüt yapısına uyacak evrensel çözümler bulmaktan uzaklaşmıştır. Amaç, örgütün artan rekabet oranına ve hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlaması için, çevre tarafından şekillendirilen şartlar altında belirlediği stratejisi doğrultusunda, etkin performans gösterebilmesini sağlamak üzere kendi özelliklerine uygun bir tasarımın geliştirilmesidir. Etkin bir örgüt tasarımı organizasyonun teknik ve beşeri kaynaklarını stratejik hedeflerine ulaşabilmesini olanaklı kılarak örgüte değer katar. Bu bilgiler bağlamında örgütsel tasarımının amacı aşağıdaki maddeler halinde sıralanabilir (Gergin, 2007):

1. Organizasyonu müşteri odaklı yapabilmek,
2. Müşteri ihtiyaçlarında ve diğer değişikliklere hızlı uyum sağlayacak esnekliği sağlamak,
3. Tüm paydaşların çıkarlarının korunmasını sağlayacak bir organizasyon oluşturmak,

4. Karar alma zamanlarını kısaltmak,
5. İşleri basitleştirmek ve bürokrasiyi azaltmak,
6. Engelsiz bilgi akışı sağlamak,
7. Organizasyonel öğrenmeyi maksimize etmek,
8. Bireylerin ve takımların iş sonuçlarından sorumlu olmalarını sağlamak,
9. Süreç iyileştirmeyi desteklemek,
10. Organizasyon içi sınırları azaltmak,
11. Maliyetleri düşürmek,
12. Organizasyonda bireylerin çalışmayı tercih ettikleri bir ortam oluşturmak.

Yönetim alanında çalışmalar sürdüren araştırmacılar ve teorisyenler yüz yılı aşkın bir süredir organizasyonların performans başarısını güvence altına alacak tasarım modelleri geliştirmeye devam etmektedirler. Bugün bu alanda çalışan araştırmacılar, çeşitli yönetim düşünce ve teorilerinin ışığında derlenen, Tablo 2.3’de sıralanan tasarım değişkenlerinin, uyumunun sağlanabilmesi üzerine model geliştirme çalışmalarına devam etmektedirler (Gergin 2007;33). Günümüz örgütsel tasarım çalışmalarında, tasarım değişkenlerinin uyumunun sağlanmasının yanı sıra örgütlerin biçimsel ve biçimsel olmayan unsurlarını tasarladıktan sonra elde edilen tasarım sonuçlarının, etkinliğinin ölçülmesi üzerinede çeşitli çalışmalar yapıldığı ifade edilebilir (Dunbar 2006;174).

Bir organizasyonun geçmişine, karmaşıklık derecesine, liderlik tarzlarına, politikalarına, kültürüne bağlı olarak tasarım sürecinin yönetilmesinin çeşitli yolları olacaktır. Bazı örgüt yapılarında üst düzey yönetici veya bir departman yöneticisi tasarımı kendi başına yapabilecek iken, daha büyük ölçekli örgütlerde, kimi zaman bir danışman kontrolünde tasarımı yöneten bir ekibin tasarımdan etkilenen tüm personel ile etkileşim halinde süreci yönlendirmesi gerekebilir. Nadler ve Tushman, tasarım süreci ne kadar iyi planlanıp, yönetilse de başarılı tasarımlar için uyulması gereken üç hayati kural olduğunu belirtir (Gergin, 2007):

1. Mümkün olan en çok tasarım alternatifinin belirlenmesi,
2. Organizasyonu ve iş akışlarını çok iyi bilen, anlayan ve bizzat içinde olan kişilerin tasarım sürecine dahil edilmesi,
3. Yeni tasarımın zihinde uygulanmasından sonra hayata geçirilmesi.

Tablo 2.3. Örgütsel Tasarım Parametreleri

Biçimsel	Biçimsel Olmayan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyon yapısı</li> <li>• Kademe dayısı</li> <li>• Merkezileşme derecesi</li> <li>• İşbölümü ve uzmanlık</li> <li>• Bağımlılık</li> <li>• Formelleşme derecesi</li> <li>• Yetki ve sorumluluklar</li> <li>• Kontrol alanı</li> <li>• Kaynak kullanımı</li> <li>• Kontrol ve koordinasyon sistemleri</li> <li>• Ödül ve teşvikler</li> <li>• Hedefler</li> <li>• Fiziksel yapı ve çalışma ortamı</li> <li>• İnsan Kaynağı Yönetim Sistemleri</li> <li>• İletişim altyapısı</li> <li>• Bilgi Teknolojileri</li> <li>• Biçimsel takımlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurum kültürü ve iklim</li> <li>• Normlar, değerler</li> <li>• Demografik özellikler</li> <li>• Kişisel özellikler ve deneyimler</li> <li>• Algılar: İşletmeye güven, bağlılık, eşitlik vb.</li> <li>• Kişisel ihtiyaçlar ve beklentiler</li> <li>• Biçimsel olmayan gruplar</li> <li>• Grup içi ilişkiler</li> <li>• Gruplar arası ilişkiler</li> <li>• Güç dağılımı</li> <li>• Liderlik özellikleri</li> <li>• Bireysel bilgi ve yetenekler</li> </ul>

Örgütsel tasarımı “bir örgüt yapısındaki anahtar pozisyonları ve hedef belirleme, bilgi alma ve diğerlerinin işlerini etkileme haklarını resmi olarak belirleyen formal sorumluluklar sistemi” olarak tanımlayan Robert Simons, örgütsel amaçları başarıyla hayata geçirilmesinde rolü olan en önemli faktörün örgüt tasarımı olduğunu ifade eder. Simon (2005:17), örgütlerin yaşam evreleri boyunca farklılaşan iç ve dış şartlara bağlı olarak değişen ana stratejisi doğrultusunda örgütsel tasarımın güncellenmesi gerektiğini savunur.

Mühendislik, mimarlık bilimlerinde olduğu kadar işletme, eğitim, hukuk ve tıp bilimlerinde de tasarımdan söz etmek mümkün. Düşünme ve iletişim kurma yolu bilimsel olarak, bilimsel yöntem ve tekniklerinden farklı gelişir. Örgütsel araştırmalar iki ana rol model üzerinden yürütülmektedir: klasik araştırma yöntemi ve beşeri araştırma yöntemleri (Tablo 2.4). Bilim; yasaları ve işleyişi, özellikleri belirlemek, güçleri ve sonuçlarını ortaya çıkararak organize sistemleri anlamamıza yardımcı olur. Bilim örgütsel olayları tanımlayıcı özellikleri ile deneysel amaçlı olarak yaklaşıldığında bir bilgi temsili görünümüne dayanmaktadır. Bilimin tanımlayıcı ve analitik yapısı, mevcut ve yeni ortaya çıkan örgütsel fenomeni açıklamak için yardımcı olur ancak, nitel yenilikleri dikkate almaz (Romme & Georges 2003:326).

Tablo 2.4. Örgütsel Araştırmalar İçin İdeal Üç Yöntem

	Klasik Araştırma Yöntemi	Beşeri Araştırmalar Yönt.	Tasarım Yöntemi
<b>Amaç</b>	Objektif bir bakış açısı ile örgütsel olguları genel desenlerle açıklama	Örgüt içerisindeki insan davranışlarının eleştirilmesi, anlaşılması ve tasvir edilmesi	Henüz var olmayan ancak arzu edilen gelecekteki duruma yönelik olarak örgütsel sistemin değiştirilmesi
<b>Rol Model</b>	Fizik gibi temel bilimlerdeki bilimsel yaklaşımlar çerçevesinde bir bakış açısı kullanılır	Beşeri Bilimler (estetik, etik, yorumlama, tarih, kültürel çalışmalar, edebiyat, psikoloji)	Tasarım ve mühendislik (mimarlık, uzay mühendisliği, bilgisayar bilimleri)
<b>Bilgiye Bakış</b>	Temsili yaklaşım; analitik ve tanımlayıcı düşünce ile dünyayı anlamak	Yapılandırmacı ve öyküleyici yaklaşım: Bilgi söylemlerin eleştirel, olarak yorumlanmasından elde ediliyor	Faydacı: Bilgi eylemsel olarak kullanılıyor, kuralcı ve yapay bir düşünme sistematiği. Tasarımda her durumun kendine özgü eşsiz bir yapısı vardır ve sahip olunan bilgi düzeyinde duruma özel çözümler üretilmesi söz konusudur.
<b>Nesnenin Doğası</b>	Örgütsel olguların deneysel olarak, belirli koşullar dahilinde tanımlanmaya çalışılması	Genel bilgiye ulaşmak için araştırmacılar katılımcıların söylemlerine öncelik verirler.	Örgütsel konular ve sistemler içinde bulunan durum çerçevesinde zorunlu öncelikler-özellikler tanımlanır. Zorunlu önceliklerin ideal hedef sisteme ve amaçların gerçekleşmesine hizmet etmesi gerekir.
<b>Teori Geliştiriminin Odağı</b>	Değişkenler arasındaki ilişkinin genel nedenlerini keşfetmek. Hipotez geçerliliği? Analiz sınırları çerçevesinde sonuç elde etmek.	Örgütsel yapılandırmada belirli insan davranışlarını iyi-adil gibi tasnif edilip edilemeyeceği	Belirli bir sorun-durum dahilinde tasarım özellikleri dahilinde eylem yapılabilir mi? Başlangıçta tanımlanan sınırlar çerçevesinde –niyet öncelikli olarak - var olan durumun tasarlanarak geliştirilmesi, değiştirilmesi.

(Kaynak: Romme & Georges 2003;559)

Nedenselliği destekleyen bilim kavramı, genel teorilerden üretilmiş önermeleri test etme eğilimindedir. Sosyal bilimler alanındaki örgütsel araştırmalarda, ana rol model bilgisi gerektirmeyen, doğal anlatım ve yapılandırmacı bir analiz yöntemi vardır. Ne düşünüldüğü ve ne söylendiği önemlidir. Ancak düşünmenin doğası kritik ve dönüşlü bir yapıya sahiptir. Bunun için örgütsel pratikteki söylemler ve insan deneyimlerinin tasvir edilmesi, yorumlanması ve anlaşılması üzerine örgütsel araştırmalar yoğunlaşıyor. Bu yolla genel amaçların elde edilmesine öncelik verilerek, karmaşıklığın çözümlenmesi hedefleniyor. Tasarım fikri, henüz var olmayan yeni bir sistemi yaratmayı veya var olan sistemi yeniden şekillendirmeyi içerir. Tasarım faydacılığa dayanan bilgi kuramı

kavramıdır. Tasarımın en önemli özelliği ideal hedef sistemlerin kullanılması için başlangıç durumunun tanımlanması gerekliliğidir (Romme ve Georges 2003:326).

Örgüt ve yönetim teorilerinin en zayıf alanı olarak değerlendirilen teori ve pratik arasındaki uygulama boşlukları ancak etkili bir tasarım ile ele alındığında doldurulabilir. Bu bağlamda var olan durumun tespit edilmesine yönelik ölçümleme modelleri ile ideal durum karşılaştırmaları, karar vericilerin başarılarını yönlendiren önemli unsurlar olarak değerlendirilebilir.

### **2.3.1. Örgütsel Çalışmalarda Tasarım Metodolojisi**

Tasarım bilimlerindeki akademik çalışmalar genellikle tanımlayıcı veya reçete sunan bir içeriğe sahiptir. Tasarım bilimleri nihai amaç olarak, profesyonellerin kendi alanlarında kullanmış oldukları temel teknolojik kurallar ve test edilmiş gelişmelerin ortaya çıkarılmasında yardımcı olur. Ancak örgütsel yazın alanındaki tanımlayıcı teorik bilgilere atfedilen akademik saygınlık teori ile pratik arasındaki kopukluğu da beraberinde getirdi. Bu anlamda Miner(1984) kavramsal olarak yönetim yerine “örgüt bilimi” teriminin kullanılmasını öneriyor (Van Aken 2005).

Son yıllarda yapılan tanımlayıcı akademik çalışmalar sadece örgütsel yazın alanına akademik bir prestij sağlamadı aynı zamanda kavramların kullanım potansiyelleri ile alakalı etkileyici sonuçlarda üretmiştir. Ancak teori ve pratik arasındaki boşluk, tanımlayıcı bilimsel çalışmalar ile öngörüle bulunan-reçete sunan araştırmalar arasındaki sinerji ile doldurulabilir. Bu bağlamda Miner’in (1984) “Örgüt Teorisi” ve “Yönetim Teorisi” ayrımı bağlamında; yönetim teorisi tasarım bilimleri tabanında çalışan araştırmacılar tarafından kullanılmakla beraber, örgüt teorisi, açıklayıcı-keşfedici bilim bakış açısını temel alan araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır. Örgüt teorisi uygulayıcılar tarafından kavramların kullanılmasında yardımcı olmakla beraber aynı zamanda yönetim teorisi araştırmalarını beslemek içinde kullanılmaktadır. Örgüt teorisi sonuçları, yönetim teorisi araştırmaları tarafından geliştirilen ve sonradan test edilen, potansiyel teknik kuralları türetmek için girdi olarak kullanılabilir (Romme & Georges 2003).

Romme & Georges’in (2003) örgütsel araştırmalarda kullanılan yöntemler ile ilgili yapmış olduğu çalışmasında (Tablo 2.4)’de sunulan üç farklı yöntemin birbirinin tamamlayıcı olarak işbirliği içinde kullanılması ile, örgüt ve yönetim teorilerinin en fazla



eleştiri alan teori ve pratik arasındaki boşluğu doldurmanın mümkün olacağı ifade edilmektedir.

Tanımlayıcı ve reçete sunan araştırmalar arasındaki (Tablo 2.5) sıkıntı sadece örgüt ve yönetim teorileri arasında değil, operasyonel yönetim, teknoloji yönetimi, pazarlama yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi fonksiyonel alanlarda da görülen bir durumdur. Ancak bu alanlarda uygulayıcılar ve akademisyenleri bir araya getiren, profesyonel birliklerce organize edilen konferanslar ve dergiler bulunmaktadır. Bu konferanslar Hambrick tarafından ifade edilen ‘Amerikan Yönetim Akademisi’ tarafından gerçekleştirilen - kısır döngü- yapıdaki konferanslardan” biraz daha uzakta olarak değerlendirilmektedir. Hatta bu fonksiyonel alanlarda akademik ve profesyonel alt yapısı olan araştırmacılar ile sadece akademik alt yapısı olanların karşı karşıya geldiği ve ilginç araştırma sonuçlarının olduğu durumlarda söz konusudur (Van Aken 2005).

**Tablo 2.5. Yönetim fonksiyonları alanında “açıklama yapan” ve “reçete sunan” yaklaşımlar**

ÖZELLİKLER	TANIMLAYICI YAKLAŞIMLAR	TAHMİN EDİCİ REÇETE SUNAN YAKLAŞIMLAR
Hakim Olan Paradigma	Açıklayıcı Bilim	Tasarım Bilimi
Odak Noktası	Problem odaklı	Çözüm odaklı
Perspektif	Gözlemci	Oyuncu
Mantık	Önemini sonradan anlama	Sonuçlara müdahale
Tipik Araştırma Sorusu	Tanımlama	Problem türüne göre alternatif çözümler
Tipik Araştırma Sonucu	Nedensel model, kantitatif hukuk	Test edilmiş ve zemin oluşturan teknolojik kurallar
Araştırılan Sonucun Doğası	Algoritma	Sezgisel, buluşsal
Gerekçe	İspat süreci	Desteklenen iddia ile ilgili gerçekler veya gözlemler
Kaynaklanan Teori Türü	Örgüt Teorisi	Yönetim Teorisi
Kaynak: Van Aken 2005		

Örgütsel davranış alanı (performans, strateji ve tasarım) operasyon yönetimi ve optimizasyonu gibi saygıdeğer alanlara göre görece yeni bir çalışma alanıdır. Hatta 1980 lerden önce sadece birkaç yayının yer aldığı alanda bu tarihten sonra “Management Science” dergisi önderliğinde hızla gelişen bir alan olarak değerlendirilmektedir. Arie Y.Lewin tarafından örgütsel davranış alanını 1978 yılında ilk defa, antropoloji, psikoloji, sosyoloji, genel sistemler, ekonomi, politika bilimi ve bilgi bilimi gibi ayrı bir çalışma alanı olarak tanımladı. Sürekli ve önemli yönetim aktiviteleri için örgütsel tasarım amaçlı çalışan “Örgütsel Davranış” alanı, 1982 de örgütsel analiz, performans ve tasarım olarak tanımlandı. Bu isim değişikliği ile beraber Lewin, örnek uygulamalar ve büyük sistemde bireysel davranışları izole etmeden, kararlara odaklanarak amacını revize etti. Bu yaklaşım

o zamanki pek çok alan yazımına karşıt bir durum içermekteydi, örgütlerdeki insan davranışları pek dikkate alınan bir konu olarak değerlendirilmemekteydi (Boudreau 2004).

1990 larda ise Richard Burton, tasarım ve kararlara verilen öneme ilaveten, örgütsel etkililik ve strateji süreçleri üzerinde durarak, örgütsel performans, strateji ve tasarım olarak alan adını değiştirdi. 2003 yılında ise, örgütsel performans, örgütsel tasarım, kararlar, yönetim bilimi modelleri bilgisinin davranışsal sonuçları ile tanınan araştırmalar ile “Örgütsel davranış, performans stratejisi ve tasarım” olarak alan adı tanımlanmaya başlandı.

Boudreau'nin (2004) “Management Science” dergisindeki makaleleri tasnif eden çalışmasında, örgütsel davranış alanı çalışma başlıkları olarak şunlar belirlendi; (tarihler bu konu başlıkları altında yapılan ilk çalışma tarihleri)

Araştırma Yöntem Ve Teknikleri	1973
Bilgi Teknolojisi Ve Bilgi Sistemleri	1974
Örgütsel Etkililik	1974
Örgütsel Tasarım, Yapılar, Koordinasyon Ve Esneklik	1974
Yöneticilerin Rolü	1974
Karar Alma Süreçlerinde Yeni Fonksiyonlar Ve Önceliklendirme	1975
İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri	1976
Karar Veren Ve Bilgi İşleyen Varlıklar Olarak Örgütler	1978
Örgütsel Değerlendirme Ve Strateji Süreçleri	1980
Bireysel Ve Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi	1984
Ulusal Kültür	1994

Chopra vd.nin (2004) Örgütsel Davranış alanınının 50.yıl anısına yayınladığı makalede belirttiği gibi, etkin iş sonuçlarına ulaşmak için, iyi insanların etkili bir şekilde yönetilmesi gereğini göz ardı eden yönetici hiçbir yerde yoktur. Motivasyon, öğrenme, yaratıcılık gibi insan davranışları, pratikteki yönetim politikalarının başarısı için hayati önemini halen daha korumaktadır. Karar verme ve davranışların deneysel analizlerini içeren, yüksek kalitedeki tanımlayıcı ve görgül çalışmalar, örgütsel davranış alanında gelecek vaad eden alanlar olarak değerlendirilmektedir.

### 2.3.2.Örgütsel Yapının Tasarımına İlişkin Boyutlar

Örgütsel amaçların en etkili ve verimli bir şekilde elde edilmesine yönelik kaynakların israf edilmeden kullanılması, örgütsel yapının belirli ilkeler çerçevesinde oluşturulması ile mümkündür. Eren (1998:149-156) yönetim literatürü içerisinde, günümüze kadar oluşan ilkeleri aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

1. Amaç Birliği İlkesi
2. İş Bölümü Ve Uzmanlaşma İlkesi
3. Kontrol Alanı İlkesi
4. Hiyerarşik Yapı İlkesi
5. Emir Kumanda Birliği İlkesi
6. Sorumluluk İlkesi
7. Yetki Ve Sorumluluk Denkliği İlkesi
8. Yetki Devri İlkesi
9. İstisna İlkesi
10. Açıklama İlkesi
11. Denge İlkesi
12. Basit Ve Anlaşılabilirlik İlkesi
13. Değişebilirlik ve Reorganizasyon İlkesi

Pek çok teorisyen birbirinden farklı görüş sunmuş olsa da strateji tasarım için temel bir öge olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yaygın olarak kabul görmüş tasarım unsurları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Hinrichs 2009);

**İnsanlar:** örgüt üyelerinin ilgi düzeyi, yetenekleri, beklentileri, gelişimleri ve sürekliliği

**Süreçler:** bilgi ve iş akışı, müşteri için değer sağlamak, işi sürdürmek, diğer süreçleri etkinleştirmek

**Sistemler:** Bilgi, iletişim, finansman ve ölçüm sistemleri

**Yapılar:** Rollerin belirlenmesi ve ilişkilendirilmesi, sorumlulukların ve bilginin paylaşılması, karar verme, eylemde bulunma ve öğrenme

**Kültür:** paylaşılan değerler, kabuller, dahili entegrasyonla çevresel uyum sağlanması için geliştirilen, kurallar, eserler, hikayeler, ödüller ile güçlendirilmiş yaklaşımlar,

Örgütsel yapının nasıl tasarlanacağına ilişkin yazın incelendiğinde, örgütsel yapının boyutları ön plana çıkmaktadır. Yapıya ilişkin bağlamsal ve yapısal boyutlar, bir başka

deyişle parametreler belirlendikten sonra, örgütsel yapı kendiliğinden belirginleşmektedir. Koşulbağımlılık kuramına göre yapısal boyutların; merkezileşme, biçimselleşme, uzmanlaşma, yetke hiyerarşisi, çalışan oranları ve profesyonellik gibi alt değişkenleri bulunmaktadır. Bağlamsal boyutta ise; büyüklük, örgütsel teknoloji, çevre, hedefler/strateji ve kültür vardır. Benzer biçimde tasarımlama yaklaşımı açısından bu parametreler ise örgütsel yapının etkilendiği bağlamsal boyutlara işaret etmektedir. Bunlar sırasıyla büyüklük, teknoloji, örgütün tüzük veya toplumsal işlevi ve diğer örgütlerle olan karşılıklı bağımlılık dereceleri olarak ifade edilmektedir. Aslında koşulbağımlı değişkenlerin boyutları ile örgütsel tasarımlama parametreleri arasında ‘örgütsel yapının’ tasarlanmasına yönelik içerik açısından birbirine benzer ifadeler içermektedir. Gerek koşulbağımlı yapısal değişkenler, gerek tasarımlama yaklaşımının parametreleri ve örgütlerin yaşam döngülerine dayalı yapısal ve bağlamsal boyutlar dikkate alındığında, başarılı bir örgütsel yapı tasarımının boyutlarına ilişkin değişkenler (Sağsan 2008:9)

- (1) biçimselleşme,
- (2) uzmanlaşma,
- (3) merkezileşme ve
- (4) büyüklük olarak özetlenebilir.

**Biçimsellik Derecesi;** Biçimselleşme (standartlaşma), “kodlanmış işler ve tanımlanmış iş kuralları bütünü”; davranışların ölçülmesi gerekliliği yüzünden kodlanması; “işe ilişkin yapılacak görevlerin kimler tarafından ne zaman ve nasıl yapılacağını öngören örgütsel bir teknik”; “örgüt yapısının en temel boyutu”; “resmi bir örgüt tasarımının parametresi” olarak tanımlanabilir. Biçimsellik derecesi örgütlerde kuralların nasıl işlediğinin dökümanite edilerek uygulanması ile ilişkilidir. İş analizleri yapılarak belirlenen bu kurallar, örgüt içerisindeki hiyerarşik basamaklar ve buna bağlı yetki ve sorumluluk ilişkileri hakkında da bilgi sağlar (Sağsan 2008:11).

**Merkezileşme Derecesi;** Merkezileşme, örgütteki güç ve kontrolün belirli birey ve gruplarda toplanmasını ifade eder. Merkezileşme örgüt içerisindeki çeşitlenme veya bölümlenmeyi de kapsayan geniş bir örgütsel tasarım değişkenidir. (Sağsan 2008:11)

**Uzmanlaşma Derecesi;** Uzmanlaşma, örgütteki çalışanların sahip oldukları bilgi ve uzmanlık derecesini ifade eder. Uzmanlaşma, “farklı mesleki türlerin veya iş unvanlarının örgüt içerisindeki sayısı”, “örgüt üyelerinin tecrübe ve eğitimleriyle kazandıkları

profesyonel bilginin örgüte yansması olarak tanımlanabilir. Uzmanlaşma ile biçimselleşme değişkenleri yazında genellikle birbirlerine zıt kavramlar olarak gösterilmektedir. Örgüt uzmanlaştıkça veya birim sayısı arttıkça, biçimselleşme düzeyi azalmaktadır (Sağsan 2008:11).

**Örgütün Büyüklüğü;** Örgütlerin çalışan sayısındaki artış ve örgütün verimlilik veya üretkenlik artışı örgütlerin büyüklüğünü değerlendirmekte kullanılan temel ölçütlerdir. Örgütlerin büyümesi ile planlama ve denetleme süreçlerindeki işbirliği ve koordinasyonun artmasıyla beraber üretim süreçlerindeki rutinleşme, mekanikleşmeye de beraberinde getirir. Örgütlerin giderek büyümesi ve mekanikleşmesi, onların biçimselleşme düzeyini yükseltmekte ve bürokratikleşmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla hızla büyüyen örgütler genellikle biçimsel ve bürokratik yapıları dönüşmek durumunda kalmaktadır (Sağsan 2008:11).

### **2.3.3.Örgütsel Tasarım Stratejisi Yaklaşımları**

Örgütsel tasarım, örgütsel stratejilerin detaylı bir şekilde ifade edilmesidir. Örgütsel tasarım sürecinde örgütsel yapı ve uzmanlık / bilgiye erişim açısından nasıl bir sınıflandırma yapıldığına dair “Örgütsel Tasarım Stratejileri” aşağıda yer almaktadır.

#### **2.3.3.1.Örgütsel Yapı Açısından Tasarım Stratejileri**

Örgütsel yapı ve özellikle teknolojik yenilik arasındaki ilişki üzerine yapılan en bilinen çalışma; Burns ve Stalker'ın (1961) örgütsel yapıları, organik örgütler ve mekanik örgütler olmak üzere iki grupta toplayan çalışmasıdır (Tablo 2.6). Mekanik yapıya sahip örgütler, çevresel şartların daha düzenli ve öngörülebilir olduğu durumlarda etkili olmasına karşın, çevresel şartların çok değişken ve bu değişimlerin öngörülmesinin zor olduğu durumlarda organik örgüt yapısı daha etkili sonuçlara ulaşılmasında yardımcı olmaktadır. Zira organik yapılarda iletişimin dikey değil yatay olması, fikirlerin daha kolay paylaşılmasını sağlar ve çalışanların yetenek-becerileri doğrultusunda yetkilendirilmesi ve görev tanımlarının kesin sınırlarla belirlenmemiş olması, çalışanları yeni fikirlerin üretilmesi yönünde cesaretlendirir. Ancak sınırları katı bir şekilde çizilmiş hiyerarşi ve çalışma yöntemlerine ve yoğun prosedürlere sahip mekanik örgüt yapılarında çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılık yeteneği pek çok yönden engellenmiş olur (Uzkurt 2008:121).

**Tablo 2.6. Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları**

<b>Mekanik Örgütler</b>	<b>Organik Örgütler</b>
Fonksiyonel Yapılanma	Amaç Odaklılık
Kapalı Bir Sistem	Açık Sistem
Bölmeler	Bütün
Yukarıdan Aşağıya Hiyerarşik Kontrol	Bölümsel Odaklanma Ve Personeli Güçlendirme
Merkezileşme	Dağınık Ve Ağ Yapılanması
Bölmelere Ayırma	İlişkilendirme
Benzerlik	Çeşitlilik
Durağanlık	Gelişim/ Değişim
Kaynak: Hinrich 2009; 7	

Mekanik örgüt yapılarında: uzmanlaşma, tanımlanmış yetki ve sorumluluklar, hiyerarşik bir iletişim, emir komuta zinciri, düzeni koruyan, merkeziyetçi ve üstlere bağlı bir yapılanma söz konusudur. Organik örgüt yapılarında ise; birey merkezli ve çalışanların niteliklerine uygun esnek iş tasarımı, yatay veya çapraz şekilde kullanılan bilgi paylaşımına dayalı yaygın iletişim ağı söz konusudur (Eren 1998:66).

Küreselleşme, bilgi çağı bağlamında, önceleri işe yarayan; örgütlerin belirli sınırlar çerçevesinde hiyerarşik bir yapı içerisinde, sadece parça veya sadece bütünsel bir ilişki ile oluşturulan mekanik yapılar, organik yapılara evrilmeye başladı. Kararların genelde tepe yöneticiler tarafından alındığı, eğitilmiş olmayan çalışanların yoğun olarak bulunduğu, bilgiye erişim kaynaklarının nispeten sınırlı olduğu ve değişimin çok da gerekli olmadığı dönemlerde mekanik örgüt yapısı etkili sonuçların elde edilmesinde yardımcı oluyordu. Ancak günümüz koşullarında artan teknolojik ulaşım ve enformasyon kaynakları ile beraber müşterilerin ihtiyaç beklentileri farklılaşmakta ve eğitilmiş iş gücünü barındıran örgütlerde bu çevresel değişime ayak uydurup kendilerini geliştirmek zorunda hissetmektedirler. Bu koşullar altında organik örgüt yapıları, sürdürülebilir örgütsel performansı sağlamak için etkin bir tasarım aracı olarak değerlendirilmektedir (Hinrich 2009;7).

### **2.3.3.2.Uzmanlık ve Bilgiye Erişim Açısından Örgütsel Tasarım Stratejileri**

İleri üretim teknolojileri beraberinde, artan karmaşıklık, dayanışma ve belirsizlik bağlamında, örgütler için farklı yapısal seçim tercihlerini de getiriyor.

Zammuto&O'Connor (1992) tasarım stratejilerinin kontrol odaklı ve esnek odaklı olarak ayrıştırarak, örgütlerde belirsizlikleri yönetmek için araç olarak kullanılabileceğini ifade ediyor. Uzmanlık ve örgüt içerisinde bilgiye erişim açısından örgütsel tasarım stratejileri iki farklı başlık altında değerlendirilmektedir.

**Kontrol Odaklı Tasarım Stratejileri** (Zammuto&O'Connor 1992); Orta kademe ve teknik uzmanlar tarafından, belirsizliklere karşı mücadele edilerek kararlar alınıyor. Tanımlanmış rutin görevler ve basitleştirilmiş işler üzerinde kontrol hakimiyeti kuruluyor. İş süreçleri ile ilgili temel bilgiler ortama kademe yöneticileri aracılığı ile üretiliyor.

Kontrol odaklı yaklaşım verimliliğin üzerinde olumlu etki yapabilir. Yüksek nitelikteki insan kaynağı gerektirmeyen buna bağlı olarak da eğitim maliyetlerinin minimum olduğu ve yüksek iş gören devir oranının sorun yaratmadığı özellikle otomasyona dayalı üretim sistemlerinde verimlilik artış göstermektedir.

Ancak kontrol odaklı tasarım stratejilerinin bazı sakıncaları da vardır. Yüksek seviyedeki uzmanlaşmış işlere çalışanlarda görülen can sıkıntısı, ilgisizlik ve yabancılaşmayı da beraberinde getirebilmekte. Bu bağlamda iş gücü devir oranında artık ve düşün satış hacimleri olumsuz sonuçlar olarak değerlendirilmektedir. Dahası kontrol mekanizmasında çalışacak olan orta kademe yönetici sayısındaki artış da ekstra bir maliyet olarak ilave olmaktadır. Ayrıca işlerin daha zor uygulanır hale gelmesi ile çalışanlar için yetenek ve mesleki statü kaybı söz konusu olabilir.

Son derece özel üretim işlerinde çalışanların, üretim prosesi içinde ki sorunları fark edebilmesi kolaylıkla mümkün olmamaktadır. Mekanik örgüt yapısı içerisinde sistem sorunsalı temel kaynağında insan hataları yatmaktadır. Sorunların tespit edilmesi ve çözümlenmesi, orta ve üst kademe yöneticileri ve teknik uzmanlarca gerçek zamanlı olarak fark edilmesi ile mümkündür. Üretim süreci ile ilgili tüm detayları bilen ve yakından takip ederek kontrol altında tutabilecek, yönetici ve teknik destek elemanlarının yokluğu, küçük sorunların katlanarak büyümesine neden olabilir. Ayrıca sorumlulukların ve karar verme süreçlerinin merkezi bir elde toplanması örgütsel öğrenmeye engel teşkil edebilir.

**Esneklik Odaklı Tasarım Stratejileri** (Zammuto&O'Connor 1992); Esneklik odaklı tasarım stratejilerinde ileri üretim teknolojilerinden kaynaklanan birimsel sorunlar, sorunların meydana geldiği noktada çözümlenmeye çalışılır. Dolayısıyla birimlere ayrıştırma karmaşık ve büyük sistemlerde işleyiş kesintilerini azaltabilir. Bölümlere ayırma

ile fonksiyonellik yerin alt birimlerdeki iş akışları ile örgütsel belirsizliklerin üstesinden gelinmeye çalışılır. Yani Ürün üretimi veya bir bileşeni ile ilgili tüm üretim ve personel işlevleri, çeşitli fonksiyonel alt birimlere yayılmak yerine pek çok alt birim içine dahil edilmiştir.

Bu tür yapılarda çalışanların görevlerindeki çeşitlilik nedeniyle çok yönlü yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Görevlerdeki karmaşıklık analitik düşüncede üstün yeteneklere sahip olma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların; sürecin kendi düzeni, olaylar ve birbirleri ile ilişkisi ve sıralanması, ürünün anahtar özellikleri ve değişkenliği, hammadde, ekipman görevleri, yetenekleri ve sınırları, kontrol görevleri, yetenekleri ve sınırlamaları, performans üzerindeki kontrol eylem ve etkileri gibi pek çok farklı konuda yetkin olması beklenmektedir.

Karar verme yetkisinin üretimde çalışanlara dağıtılmış olması ile genişletilmiş sorumlulukların etkili bir şekilde yönetilmesi uzmanlık gücü gerektirir. Çözüm için örgütsel hiyerarşiden bir beklenti olmak yerine, işinde uzman kişilerin sorunları teşhis etmesi ve çözüm üretmesi anlayışına dayalı esnek odaklı tasarım stratejilerinde maliyet, kalite ve verimlilik sorunlarına daha yenilikçi çözümlerin üretilmesinde yardımcı olmaktadır. Düşük hiyerarşik yapı ve bilgiye ulaşmadaki esneklik ile sürekli örgütsel öğrenmeye de katkı sağlanmış olur. Böylece örgütsel koordinasyon ve kontrol artar, esneklik ve hız ile bir organizasyon beklenmedik sorunları algılayarak yine beklenmedik fırsatları yaratma şansını da elde edebilir.

Bölümlendirmeye rağmen ileri üretim teknolojilerinin yarattığı belirsiz ortamlar alt birimler arasında koordinasyon ve işbirliğini de beraberinde getirir. Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile beraber, tasarım mühendislik ve üretim süreçleri arasındaki fonksiyonel bağımlılık ve karşılıklı etkileşim üretim kalitesine olumlu katkı sağlamaktadır. Zorunlu lan fanksiyonel bağımlılık ile beraber alt birimler arasında karşılıklı uyum gerektiren mekanizmaların hayata geçirilmesi gerekmekte (çapraz fonksiyonlu takım çalışması gibi). Entegre mekanizmaların kullanımı dikey koordinasyona bağımlılığı ve kontrol mekanizmalarını azaltarak, esneklik ve koordinasyonu hızlandırır.

Yüksek niteliklerle donatılmış ve bilgiye etkili bir şekilde ulaşan ve bu bilgiyi etkin bir şekilde kullanan çalışanların yer aldığı esnek odaklı tasarım stratejilerinin rakibi olan kontrol odaklı tasarım stratejilerine göre daha yüksek maliyetli bir tasarım süreci olması doğaldır. Yüksek eğitim maliyetleri, yüksek ücretler, örgütsel dizayndaki yenilikler bu



maliyetin kaynağı olarak gösterilir. Ancak ileri üretim teknolojilerinden sağlanması beklenen faydalar ancak bu tür esnek organik örgüt yapılarına yapılan yatırım ile elde edilebilmektedir. Kontrol odaklı tasarım stratejisi kullanarak istenilen kazançlar elde edilmiş olsa bile, ileri üretim teknolojilerine göre yapılandırılmamış örgütler esneklik avantajını elde edemezler.

Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, örgütler bilerek veya bilmeyerek bir tasarım yaparlar. Eğer, bilinçli bir tasarım söz konusu değilse ne elde edileceği konusunda da farklılıklar olabilir. Örgütsel tasarımda iç yetenekler ile değişime şekil verilirken, dengeli, istikrarlı ve açık bir şekilde değişimi sürdürmek önem taşımaktadır. Örgütsel tasarım liderlerin temel sorumluluk alanıdır. Uygulamadan uzak en iyi stratejinin bile değer yaratmayacağı gerçeğine bağlı olarak, liderler örgütsel tasarım konusunu stratejik planlama içerisinde değerlendirmek durumundadırlar. Örgütsel Tasarım, örgütsel amaçları etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için, örgütsel faktörleri uyumlaştıran tasarım için yaratıcı bir süreçtir. Örgütsel Tasarım, örgütün stratejik amaçlarını elde etmekle alakalı bir konudur. Temel soru, insanların süreçler, yapılar, sistemler ve kültür ile uyum ve entegrasyonunu sağlarken nasıl bir faaliyet içerisinde olacakları ile alakalıdır (Hinrichs 2009).

Örgütlerde tasarımın nasıl yapılacağına dair pek çok seçenek bulunmaktadır. Tasarımcıların mekanik, doğrusal düşünme gibi ve doğrusal olmayan organik modeller hakkında da bilgi sahibi olması önemlidir. İnsanların performansını optimum bir şekilde gerçekleştiren, süreçler, yapılar, sistemler ve kültürel uyumu sağlayan bir tasarım tercih edilmelidir (Hinrichs 2009).

Tasarım seçenekleri şunları içerir;

- karar vermek için güç ve yetki konumlandırması , kaynak tahsisi
- rol ve görev farklılaşması koordinasyon
- çevresel karmaşıklığa uyum ve yapılandırmalar
- duyarlılık-kararlılık/tutarlılık
- parça bütün ilişkisiyle bir bakış açısı
- bilgi paylaşımı ve geri-besleme döngüsü

Günümüzde organizasyon tasarımının amacı her işletmeye uyacak evrensel çözümler bulmaktan uzaklaşmıştır. Amaç, organizasyonun artan rekabet oranına ve hızla

**Tablo 2.7. Örgütsel Tasarım Yaklaşımları için Karşılaştırma**

Yaklaşımlar/ Teorisyenler	Tasarım Boyutları	Odak Noktası	Farklılaştığı Temel Nokta
Five Star Galbraith	Strateji Yapı	Strateji	Örgütler belirsiz olan bir ortam dahilinde bilgilerini stratejilerini gerçekleştirmek için kullanırlar.
McKinsey 7-S	Strateji Yapı	Strateji	Amaç odaklı, sürdürülebilir rekabet avantajı temel amaç, en yaygın olarak kullanılan, yukarıdan aşağıya bir
Stratejik Yönetim	Boyutlar Teknik, Politik,	Sistemlerin Ve Araçların Uyumlaştırılması	İhtiyaçlar doğrultusunda değişim çok yönlü olarak ele alınıyor. Teknik, politik ve kültürel sistemler de
Çember Modeli	Biçimsel Olmayan Örgüt	Uyum	Belirlenen boyutlarda sistem olarak örgütün dönüşümünün sağlanması. (İnformal güç kullanımı dahil)
İşbirlikçi Örgütsel Tasarım	Temel Amaçlar&Değerler	Geleceğin Temel Amaçlar Dahilinde Tasarlanması	Vizyonun yaratılmasında ve tasarımında takım çalışması, ölçülebilir amaçlar, temel değerler,
Altı Kutu Modeli	Amaç Yapı	Amaç Ve Liderlik	Açıklık ve denge önemlidir, örgütün geneline bütüncül sistematik bir bakış açısının sağlanması
Chaordic Design	Amaç İlkeler	Amaç Ve İlkeler	Yüksek bağlılık, bütüncül bir sistem, değişim ve gelişme odaklı

Kaynak: Hinrich 2009

değişen çevre şartlarına adapte olabilmesi için, çevre tarafından şekillendirilen şartlar altında belirlediği stratejisi doğrultusunda, etkin performans gösterebilmesini sağlamak üzere kendi özelliklerine uygun bir tasarımın geliştirilmesidir. Organizasyon tasarımının başarısı stratejik planın gerçekleştirilmesindeki uyumu ve desteği bağlamında değerlendirilmektedir. Etkin bir organizasyon tasarımı organizasyonun teknik ve beşeri kaynaklarını stratejik hedeflerine ulaşabilmesini olanaklı kılarak işletmeye değer katar (Gergin 2007:40).

Organizasyon tasarımında, birbiriyle çelişen özelliklere sahip olan biçimsel ve biçimsel olmayan yapıların uyumlu şekilde tasarlanması esastır. Yönetim alanında çalışmalar sürdüren araştırmacılar ve teorisyenler yüz yılı aşkın bir süredir organizasyonların performans başarısını güvence altına alacak tasarım modelleri

geliştirmişlerdir. Bugün bu alanda çalışan araştırmacılar, çeşitli yönetim düşünce ve teorilerinin ışığında derlenen, Tablo 2.7. sıralanan tasarım değişkenlerinin uyumunun sağlanabilmesi üzerine modeller geliştirme çalışmalarına devam etmektedirler (Gergin 2007:41).

Örgütsel yazın, içinde bulunduğumuz bilgi çağında, örgütsel problemlerin çözümünde fayda yaratmadığı gibi, örgüt bilimi içerisinde de teori kıtlığının olduğu ifade edilmektedir. 2005 yılında “Academy of Management” kongresinde sunulan bildirilerin dayandırıldığı örgüt ve yönetim teorileri tasnif edildiğinde, bildirilerin %56 sının herhangi bir bilimsel teoriye dayandırılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmalarını belirli teorileri dayandırma çabasına rağmen, örgüt bilimi yazını çağdaş araştırmacıların hayal gücünü yakalayamamış durumdadır. Örgütsel yazın teorileri son 50 yıl içerisinde yaşanan değişimlerle, değişen örgüt yapısı ve yönetim pratiklerini anlamamızda artık yardımcı olamıyor. Bu değişim sürecinde, bilgi, iletişim ve otomasyon teknolojisinin örgüt yapıları ve çalışma sistematığı üzerinde etkili olduğu pek çok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir. Örgüt yapısında ve çalışma sistematığında değişime yol açan nedenleri aşağıdaki beş başlık altında toplamak mümkündür (Walsh vd. 2006);

- 1.Toprak, işgücü, sermaye üretim için temel girdi olarak değerlendirilirken, bilgi çağımızın en önemli üretim girdisi olarak değerlendirilmektedir.
- 2.İşgörenler kas güçleri ile çalışırken makineler sermaye oluşuma katkı sağlayan araçlar olarak değerlendirilirken, günümüzde kişinin zekası, beyni ve onu kullanma gücü öne çıkmıştır.
- 3.Geçmişte nitelik, standartlaşma ve mekanikleşme endüstriyel çalışmanın temeli iken günümüzde ancak problem çözen, bilgi temelli, yaratıcı çalışma disiplini katma değer yaratmaktadır.
- 4.Eskiden iş görenler seçilirken emek, maharet ve dayanıklılık önemli idi, ancak günümüzde algılama, dikkat ve karar verme yeteneği seçim kriteri olarak değerli bir hale geldi.
- 5.Eskiden eğitime yeterli önem verilmiyordu ancak günümüz koşullarında formal eğitim ve insan kaynaklarına yapılan yatırım toplumsal refahın artırılması için anahtar rol üstlenmektedir.

## 2.4. Örgütsel Kültürün Yönetilmesi ve Yönetim Kültürü Tasarımı

Örgütsel amaçların rasyonel ilkeler dahilinde elde edilme sürecinde, literatürde örgüt kültürünün önemi üzerinde dikkat çekici bir yoğunlaşma söz konusudur. Çalışanların beklentilerine uygun motivasyon araçları yardımı ile, örgüt içerisindeki inatçı sorunlara çözüm bulmanın yolu değişen kültür üzerinden gerçekleşmektedir. Sadece işletme literatüründe değil, kamu sektöründen özel sektöre, sivil toplum kuruluşlarına kadar tüm örgüt yapılarında kültürel anlamda yeniliğin, değişimin önemi üzerinde görüş birliği söz konusudur.

Güçlü örgüt kültürlerinin önemi üzerinde yapılan çok çeşitli akademik çalışmalara rağmen son yıllarda, örgütsel esnekliğe sahip yapılarında değişen çevre koşullarına uyum sağlama kapasiteleri üzerinde de hatırı sayılır derecede araştırma yapılmaktadır. Var olan ve yeni örgütlerin geliştirilmesinde, kültürün hangi boyutları etki yaratmaktadır konusu ilgi çekici araştırma başlığı olarak değerlendirilmektedir. (Ashkanasy vd. 2000;289) Bu tez çalışması kapsamında, ülkemiz özelinde yeni bir örgüt yapısı olarak değerlendirilen Kalkınma Ajansları bağlamında, kültürel bir tasarım yapma niyeti, konunun paydaşları ve literatür katkısı açısından ilgi çekici olacağı düşünülmektedir.

Kültürel değişim (yeni kültürün şekillendirilmesinde etkili olan örgütsel yapı, çalışanlar ve finansal kontrol mekanizmalarındaki değişim gibi) ile esasında ifade edilmek istenen, örgüt içerisinde arka planda yer alan değişim stratejilerinin yönetilmesi söz konusudur. Bu bağlamda “kültürel değişim” ifadesi, örgütsel yazında kültürün yönetilmesi olarak ifade edilir (Anthony 1994;2-5).

Örgütsel değişim sürecini ilk olarak Kurt Lewin incelemiştir. Lewin bu değişim sürecini üç aşamada açıklamıştır (Hersey, Blanchard, Johnson 1996;380). Bunlar:

- Çözülme; değişimi gerekli kılan iç ve dış etkileyciler ile, başarılı bir değişim süreci mevcut durumda çözülmeyi ve yeni bir duruma dönüşmeyi gerekli kılar.
- Değişme: istenmeyen bir durumdan kurtulma veya hedeflenen yeni bir duruma ulaşmak için bilgiyi kullanma süreci.
- Yeniden dondurmada ise örgütün yeni durumuna göre bir denge oluşturmasını ifade eder. Değişen yapı, süreç, teknoloji, kültürel değerler ya da davranışların pekiştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması aşamasıdır.

Hersey, Blanchard, Johnson'nun "Örgütsel Davranışların Yönetimi" konulu çalışmalarında (1996) değişim süreci ile ilgili olarak dört basamaktan söz edilmiştir; 1.Bilgide (bilinç düzeyinde) değişme, 2.Tutumlarda değişme, 3.Bireysel davranışlarda değişme, 4.Grup yada örgüt performansında değişme. En kolay değişim bilinç düzeyi ile alakalı olandır çünkü okunan herhangi bir dergi veya kitap bilinç düzeyindeki değişikliği beraberinde getirir. Ancak bilginin tutum ve davranışlarda değişiklik meydana getirmesi nispeten daha zordur. Örneğin katılımcı bir yönetim sürecinin daha etkin performans sonuçlarına taşıyacağını bilen bir yönetici, karar verme yetkisini astları ile paylaşmak istemeyebilir. Yöneticiler kendisini güvende hissettikleri alışkanlıkları çerçevesinde karar sürecine yön verirler. Grup veya örgüt seviyesindeki değişim ise bireysel davranış değişimlerinden daha zor ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Yazarlar değişim sürecinde yöneticilerin, aşağıdan yukarıya katılımcı bir değişim modeli ile yukarıdan aşağıya dikte edilen değişim modeli olmak üzere iki alternatifini ifade etmişlerdir. Ancak hangisinin en doğru model olduğu içinde bulunulan durumun özelliklerine göre değişiklik gösterir.

Örgütsel kültürün değişimini anlamak ve yorumlamak üzere literatürde pek çok farklı yaklaşımlar tanımlanmış olmasına rağmen, temel kavramlarda ifade edildiği gibi bu yaklaşımlar arasında genel bir uyum olmakla beraber çeşitlilik söz konusudur. Alvesson and Sveningsson, (2008) literatürdeki örgüt kültürü değişim yaklaşımlarını üç ayrımda sınıflandırmıştır. İlk olarak popüler yazında genellikle örgütün amaçları doğrultusunda, üst düzey yönetim tarafından, doğru beceri, strateji ve kaynakların kullanımı ile, örgüt kültürünün manipüle edilerek değiştirilebilir, yönetilebilir bir özelliği olduğunu savunmaktadırlar.

İkinci olarak her ne kadar üst yönetimin örgütsel değerleri, inançları ve ilkeleri yukarıdan aşağıya şekillendirme gücü olsa da her zaman aynı öngörülebilir sonuçlara ulaşmak mümkün olmayabilir. Bu kapsamda yukarıdan aşağıya bir değişim süreci yerine örgüt içerisinde yer alan alt kültür gruplarının aracılığı ile organizasyonel kültürün şekillendirilmesi söz konusudur.

Üçüncü bir yaklaşımda ise yöneticilerin örgütsel değişim süreci üzerinde, yönetilenlerin sahip olduğu eğitim seviyesi, görev tanımı, çalışanların aidiyet duygusu birbirleri ile olan ilişkileri gibi bireysel farklılıklar nedeniyle etkili olamayabilir.

R.Kilmann'a göre , aşağıdaki dört neden örgüt kültüründe değişime neden olmaktadır (Eren 1998; 117).

- 1.Örgüt kültürü, örgütün temel amaçlarını destekler nitelikte değilse;
- 2.Örgüt kültürü, örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçiremiyorsa;
- 3.Örgüt kültürü, örgütteki çıkar grupların işletme çıkarları ile örtüşmesini ve örgütteki çıkar grupları arasında uyumu sağlayamıyorsa;
- 4.Örgüt kültürü, örgüt bireylerine örgütün karmaşık sorunlarını ele almaya ve çözüm üretmeye yönlendirici katılımcı bir ortam oluşturmuyorsa örgüt kültürünün değişimi kaçınılmaz hale gelir.

Kültürel değişimi açıklayan modellerin farklı öncelik ve içerik içerisinde olmasına rağmen, kültürel değişimi tetikleyici bazı ortak noktalar üzerinde bulunduğu ifade edilmektedir (Mannion vd. 2010) Örgütsel yapı içerisinde sorunların olduğuna veya bir kriz söz konusu olduğunda, güçlü bir liderlik anlayışının şekillendirmesi, başarı üzerine odaklı yeni bir düzen veya karşı bir direnci pekiştirmek, ve tabii ki değişimin temel öznesi olan çalışanların kültürel değişimi içselleştirmesi için yeni değerleri öğrenme ve eğitim sürecinin hayata geçirilmesi ile kültürel değişim süreci açıklanabilir.

Kültürel değişim ile var olan kültürün sürdürülmesi için kendiliğinden gelişen davranışlardan ziyade değişimin daha önemli türlerini kapsayan daha planlı ve daha kapsamlı bir kültürel yapılanmadan bahsedilmektedir (Trice&Beyer 1993).

Markus'un örgütsel kültürün yeniden şekillendirilmesi konu alan çalışmasında ise (aktaran, Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000;300) üç alternatif değişim süreci üzerinde durulmuştur. İlk olarak bilinçli değişim süreci, belirli bir niyet dahilinde bireylerin bilinçli zihinsel faaliyetleri çerçevesinde değişim sürecinin şekillendirilmesi, ikincisi bilinçsiz değişim sürecinde ise tam tersi bireylerin bilinçsiz olarak değişim sürecinde eylemlerde bulunması söz konusudur. Son olarak tutarsız değişim sürecinde ise, bireysel farklılıklar temelinde şekillenen bir iletişim ağı söz konusudur. Bu tez çalışması kapsamında kültürel değişim ve yönetim tasarımının, inovasyon önceliği ile şekillenen bilinçli zihinsel faaliyetler çerçevesinde değerlendirilmesi yapılacaktır.

Kültürel değişim söylemlerinde ancak yeni değerler ve inanışları takip eden bir süreçte yeni bir davranış ve yeni bir örgütsel yapının oluşması mümkün olur. Kültürün yönetilmesi sürecinde, söylemle eylem arasındaki farklılığın tanımlanması ve değişim

sürecini etkileyen açık ve gizli nedenlerin tespit edilmesi, sonu gelmeyen bir tartışma sürecini de beraberinde getirmektedir. Aslında, değişim bütün örgüt yapılarında tesadüfi veya belirli bir niyet çerçevesinde gerçekleşen sıradan bir durumdur. Kültürün yönetilmesi ile yöneticiler tarafından örgütlerdeki kültürün kasıtlı olarak belirli niyetler çerçevesinde değiştirilmesi söz konusudur. Yapısal çevredeki değişimlerin belirli bir kültürel değişimi beraberinde getirmesine rağmen (örneğin, ofis düzenindeki veya üretim kontrol sistemindeki bir değişim) “yönetilen kültür” ile ifade edilmek istenen temel amaç, kültürel özelliklerin şekillendirilmesi, belirli niyetler çerçevesinde tasarlanması ve eskisinden farklı bir niteliğe kavuşması olarak özetlenebilir (Anthony 1994;2-5).

Kültürel değişimin sağlanması adına, bir süreç ve birbirini takip eden aşamaları tanımlayan pek çok çalışma yapılmıştır. Kotter’in yüzden fazla örgütsel değişim girişimini gözlemlediği çalışmasında (1995), aşağıdaki sekiz basamağın herhangi birinde gözden kaçan veya yapılan hataların, değişim sürecini başarısızlığa uğrattığı tespit edilmiştir;

- 1.Değişimin aciliyeti ve önemi üzerinde ortak kanı,
- 2.Güçlü bir işbirliği sürecinin şekillendirilmesi,
- 3.Vizyon yaratılması,
- 4.Vizyon üzerinden iletişim kurmak,
- 5.Bütün çalışanları vizyon çerçevesinde harekete geçirme güçlendirme,
- 6.Taktik ve stratejilerin planlanması,
- 7.Tüm gelişim ve değişimlerin dengelenmesinin sağlanması,
- 8.Yeni yaklaşımların kurumsallaştırılması.

Bazı çalışmalarda ise vizyon tuzaklarına düşülmemesi üzerine vurgu yapılarak aşağıdaki gibi bir değişim süreci öngörülmüştür (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000;289);

- 1.Değişime yönelik örgütsel şok (kriz) yaşanması ,
- 2.Eski alışkanlıkların giderilmesi,
- 3.Sert kararların alınması,
- 4.Hedeflerin belirlenmesi,
- 5.Gelişimi izleyerek ve vizyonun yaratılması,
- 6.Değişime istekli olunan ve değişmeyecek alanların ayırt edilmesi,
- 7.Yüksek kapasitede yetenek ve performans ile kültürün yapılandırılması.

Kaplan & Norton'un 1996 (aktaran, Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000;289) yılında yapmış oldukları ünlü dengeli kart yönetimi konulu çalışmalarında ise örgütsel değişim süreci dört başlık altında ifade edilmiştir;

- 1.Strateji ve vizyonun net bir şekilde tanımlanması ve paylaşılması,
- 2.Amaç ve faaliyet bağlantısının kurularak çalışanların sahiplenmesinin sağlanması,
- 3.Planlama ve hedef yapılandırmasının sağlanması,
- 4.Stratejik geri bildirim alınması ve elde edilen kazanımlar ile değişim sürecinin yeniden tasarlanması.

Örgütlerde kültürel değişim sürecinde üç farklı bakış açısından söz edilmektedir (Trice&Beyer 1993). Her ne kadar literatür içerisinde farklı tanımlar yer alsa da bu üç temel sınıflandırma genel bir bakış açısı kazandırması açısından fayda sağlayıcıdır. İlk olarak örgütsel kültürün geneline yönelik olarak devrimci ve kapsamlı değişim, ikinci olarak örgütün belirli alt birimlerinde ve alt kültürlerdeki sınırlı değişim çabaları ve son olarak örgütün geneline yönelik ancak yavaş yavaş kademeli bir değişim (Tablo 2.8.).

Yönetim kültürünün belirli amaçlar doğrultusunda yönetilmesi ve tasarlanması sürecinde farklı yazarların farklı görüş ve önerileri bulunmaktadır. Bilinçli bir kültürel yönetimi ret eden yazarlar (Anthony 1990; Legge 1994) ve kültürün manipüle edilip

**Tablo 2.8. Kültürel Değişim Tür ve Boyutları**

<b>Kültürel Değişim Türü</b>	<b>Kültürel Değişim Boyutları</b>
Devrimci ve Kapsamlı	Yayılm Hızı: Yüksek Kapsam: Yüksek Yenilikçilik:Değişken Değişim Süresi:Değişken
Alt Birimler Yada Alt Kültürler Bazında	Yayılm Hızı:Düşük Kapsam:Orta ve Yüksek Yenilikçilik:Değişken Değişim Süresi:Değişken
Kümülatif ve Kapsamlı Yeniden Şekillendirme Kaynak: Trice&Beyer 1993	Yayılm Hızı:Yüksek Kapsam:Orta Yenilikçilik:Orta Değişim Süresi:Yüksek



yönetilebileceğini ifade eden yazarlar (Martin 1985, Bate 1995) farklı görüşlerin temsilcileri olarak literatürde yer almaktadır (Harris & Metallinos 2002;203).

Kültürün yavaş yavaş kendi içinde değiştiğini ve ona bilinçli bir müdahale yapmanın mümkün olmadığını savunan yazarlar, kültürün yöneticiler tarafından dokunulamayan derin bir bilinçaltına gömülü kavram olduğunu savunmaktadırlar. Diğer görüşteki yazarlar ise genelde çok zor olmakla beraber yönetim kültürünün bilinçli bir değişim sürecine maruz kalabileceği görüşünü paylaşıyorlar.

Özellikle yönetim uygulamalarına doğrudan bağımlı bir değişken olarak değerlendirildiğinde, yönetim kültürünün, belirli koşullar dahilinde manipüle edildiğinde ancak beklenen sonuçlara ulaşılması mümkün olur. Bu koşulları lider eksikliği, paylaşılan değerlerin yarattığı çalışan memnuniyetsizliği veya alt kültürlerin hakim olduğu ve kurumsal iletişim zayıflığının yaşandığı örgüt yapılarında kültürel manipülasyonun etkili olabileceği savunulmaktadır. Pek çok bilim insanı yönetim kültürünü yönetilebilen bir değişken olarak tanımlamış olmakla beraber bu görüşü en iyi özetleyen tespit Fombrun (1983;151) tarafından ifade edilmiştir; yönetim kültürünü şekillendirmek “eğer imkansız değilse harika bir şey” dir.

Kültürel tasarım kavramının yorumlanması için literatürde yer alan kültürel değişim teorik modelleri Brown (1995) tarafından beş farklı modelde tasnif edilmesine rağmen bunlardan hiç biri tek başına kültür değişimini tek başına açıklamakta yeterli olmadığı genel olarak kabul görmüştür (Scott vd 2003).

1.Lunberg’in Modeli: örgütsel değişim sürecinde daha önce yaşanan öğrenme döngüsü modellerine dayalı, örgütün sahip olduğu özellikler ile çevresel faktörlere de vurgu yapan bir değişim süreci anlayışı.

2.Dyer’in Modeli: Örgüt kültürünün değişimi için bir kriz sonrası liderin değişmesi gerekliliğine dayalı bir algılama.

3.Schein’in Modeli, kültürel değişim mekanizmasının basit bir yaşam döngüsü çerçevesinde kuruluşların farklı aşamalarında değişiklik göstereceğini öne süren bir yaklaşım.

4.Gagliardi’nin Modeli: Örgütsel değişim ancak zaman içerisinde sistemli bir şekilde evrilmesi ile mümkün olacağını savunmaktadır.

5.Karmaşık Model: Örgütsel değişimi ancak farklı mikro süreçler dahilinde anlamının mümkün olduğunu ifade eden yaklaşım.

1980 li yıllarda örgüt kültürünün değişimi üzerine yapılan çalışmalarda temel hedef finansal parametrelerle beraber, örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artırılmasına olan doğrudan etkisi üzerine yoğunlaşırken, 1990 lı yılların başlarında kültürün kontrol edilmesine ve tasarımına yönelik çalışmalarda, çalışanların gücünden yararlanmak daha hakim bir görüş olarak değerlendirilmiştir (Harris &Metallinos 2002;203).

Örgütsel yapı içerisinde kültürel bir değişim süreci tasarlandığında, hem birey hem grup düzeyinde bir direnç ile karşılaşmak, çalışma davranış kalıplarının değişmesi ve ilişkilerin bozulması nedeniyle olağan bir durum olarak nitelenmektedir. Örgütsel yapı içerisinde görünürde bir uyum olmasına rağmen, koşullar; aktif ve oldukça gürültülü bir değişime direnç durumunu da beraberinde getirebilir. Çalışanların değişime karşı gösterdiği direnç bireysel anlamda değişimi algılaması ve bastırılmış alt kültürlerin gücüne bağlı olarak şekillenmektedir. Bu kapsamda örgütsel kültürün değişimine dair ifade edilen iyimser görüşler dahilinde, çalışanların katılımı çerçevesinde tasarlanan kültürel değişim süreçlerinin istenilen sonuçlara ulaşması söz konusudur (Harris &Metallinos 2002;203).

Her ne kadar örgüt kültürü yazınında farklı sektörlerde pek çok çalışmanın yer almasına rağmen, sektörel uygulamaların ulusal perspektifçe değerlendirilmesi doğru değildir. Amerikan ve Birleşik Krallık dahilinde yapılan sektörel örgüt kültürü çalışmalarının, diğer ulusal kültürlerdeki, örgütsel değişimleri açıklamak için kullanılamaz (Harris &Metallinos 2002;203).

Bu bağlamda, hem ülke özeli hem de belirli bir örgüt özeline yönelik kültürel değişim veya yönetim faaliyetlerini konu alan çalışmalar örgüt ve yönetim bilimi alanındaki, teori ve pratik arasındaki boşluğu dolduracak öneme sahip olduğu söylenebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL İNOVASYON YÖNELİMLİ YÖNETİM KÜLTÜRÜ TASARIMI

Örgütsel misyonların gerçekleştirilmesi amacıyla, değişen ekonomik ve toplumsal koşullara uyum sağlayan bir yönetim kültürü benimsenmesi, örgütsel başarıyı da beraberinde getirmektedir. Örgütlerin değişim hızının, örgütü etkileyen dış sistemlerdeki değişimin hızından geri kalması halinde, örgütsel sürdürülebilirlik tehlikeye girmektedir.

Üçüncü bölümde, örgütlerin inovasyona yönelik bir öncelik ile, karar vericilerin çalışmalarını tasarlaması bağlamında öncelikle “Örgütsel İnovasyon” konulu literatür taramasına yer verilmiştir. Daha sonra örgütlerin inovasyona yönelik bir yönetim kültürü tasarımı yapabilmeleri için önemli olan temel unsurlar tanımlanarak, “örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı modeli” oluşturulmuştur.

#### 3.1.Örgütsel İnovasyon Kavramı Ve Teorik Gelişimi

Örgütsel inovasyon alanı son kırk yıl içerisinde üzerinde ortak bulguların söz konusu olduğu ve günümüzde de hale önemini koruyan sıcak bir başlık olarak değerlendirilmektedir. Sadece örgütsel yazın içerisinde değil, sosyolojik ve ekonomik gelişmenin söz konusu olduğu her alanda gündemdeki önemini koruyan bir çalışma alanı olarak değerlendirilmektedir. Kamu yönetiminden, askeri disipline, yükseköğrenim kurumlarından diğer tüm farklı yapıdaki kurumlarında içinde olduğu çok geniş bir alanda, ürünlerde, hizmetlerde, teknolojilerde ve yönetim pratiklerinde inovasyon kavramından söz edilmektedir. Bir başka deyişle toplumsal problemlerin çözümü ile ilgili olan her tip örgütsel yapının, örgütsel inovasyon kavramı ile bir şekilde ilgili olduklarını görüyoruz (Hage 1999: 598).

Yönetim literatürü içerisinde inovasyon konusunda araştırmacıların üzerinde durduğu ortak noktalar şunlardır; (Hage 1999:600)

- 1960-70 lerde kamu sektörü örgütlerinde artımlı (adımsal) değişim üzerinde duruluyordu. (Allen & Cohen 1969, Daft & Becker 1978, Hage & Aiken 1967, Kaluzny vd.1972, Moch 1976),

- 1980 ve 90 larda ise özel sektör organizasyonlarında radikal değişim önem kazandı.(Collins vd. 1987, Cohn & Turyn 1980, Ettlíe vd. 1984, Gerwin 1988, Jaikumar 1986, Teece 1987, Walton 1987).
- Esnek üretim (Collins vd. 1987, Gerwin 1988, Teece 1987, Ettlíe vd. 1984), robotik, malzemelerin otomatik kullanımı ve bilgisayar kontrollü otomatik makine örnekleri daha sonraki yıllarda kullanmaya başlandı.
- Ancak sonraları subjektif konulardan objektif konulara geçiş yaşanmıştır. (Cohn & Turyn 1980, Collins vd. 1987, Ettlíe vd. 1984, Walton 1987).

Örgütsel inovasyon alanında çalışan bazı yazarlar farklı isimlerde tanımlamalar kullanmaktadırlar: (Birkinshaw vd. 2008:827)

- Managerial Innovation (Kimberly & Evanisko, 1981), Yönetimsel İnovasyon
- Administrative Innovation (Damanpour & Evan, 1984), Yönetimsel İnovasyon
- Organizational Innovation (Ala'nge vd., 1998; Damanpour & Evan, 1984; Kimberly & Evanisko, 1981), Örgütsel İnovasyon
- Management Innovation (Abrahamson, 1991; Kossek, 1987; Stata, 1989) Yönetim İnovasyonu

Örgütsel inovasyon pek çokları (Damanpour 1988, 1991, Daft & Becker 1978, Hage 1980, Hage & Aiken 1970, Zaltman, Duncan & Holbek 1973, Oerlemans vd. 1998, Wood 1998, Zummato & O'Connor 1992) tarafından örgüt için yeni fikir ve davranışların kabulü olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel İnovasyon yeni bir ürün, yeni bir hizmet, yeni bir teknoloji olabileceği gibi yeni bir yönetim uygulaması da olabilir (Hage 1999:600).

Örgütlerin dışarıdan transfer ettikleri veya kendi içlerinde ürettikleri, yönetim teknikleri ve uygulamalarındaki yenilikler de örgütsel inovasyon olarak tanımlanır. Donanımda, sistemlerde, politikalarda, kontrol mekanizmalarında, süreçlerde, ürünlerde ve hizmetlerde inovasyondan söz edebiliriz. İnovatif değere sahip her yenilik iş süreçlerinde uzun dönemli karlılığın arttırılmasında önemli katkılar sağlar (Daft 1978:198).

Örgütsel değişim teorileri örgütsel inovasyona dayalı sorunlara yeterli ilgiyi göstermemişlerdir. Ancak yine de farklı yollarla da olsa bu teoriler; çevresel değişimleri örgütün mekanik yada organik yapıda olmasını etkileyen unsur olarak değerlendirilmekte ve bu yapısal ayrımında örgütsel inovasyonu etkilediğini ifade etmektedirler (Hage 1999:614).

Örgütsel anlamda inovasyonu benimseyen örgütsel yapıların performans sonuçlarında, genel anlamda bir iyileşme olduğu tespit edilmiştir. Çevresel ve örgütsel uyarıcılarda yaşanan değişimlere, örgütsel uyum kabiliyeti olarak değerlendirilen İnovatif tutum ve davranışların çok yönlü olarak ele alınması gerekmektedir (Damanpour 1991: 556).

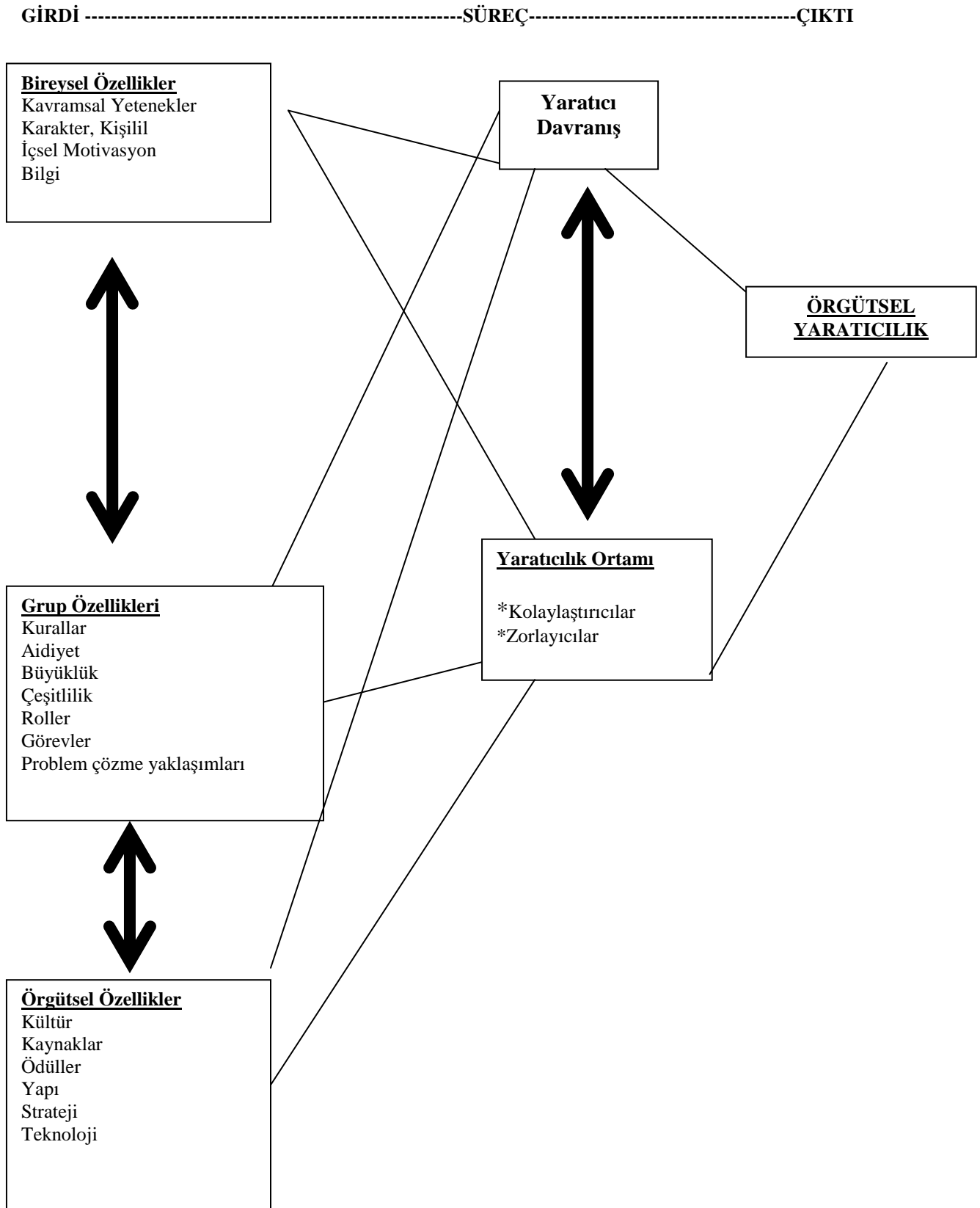
Yaratıcı aklın yokluğu örgütsel inovasyonu imkânsız kılar. Akıl örgütsel inovasyonu destekler. Matematiksel akıl belki finansal süreçler için işe yarar ancak, pazarlama ve satış için sosyal akıl gereklidir. Bu çerçevede yöneticilerin, işgörenlerin görev tanımları ve sorumluluklarını belirlerken, onların zeka seviyesi ve yetenekleri çerçevesinde tanımlamaları yapmaları gerekmektedir. Örgütsel yaratıcılık ve inovasyon için içsel motivasyonun gerekliliği üzerinde örgütsel yazın içerisinde yapılan çalışmalarda (Glynn 1996: 1109); yöneticilerin, inovasyon ve yaratıcılığı, güçlü bir şekilde iş süreçlerine uyumunu sağlaması gerekmektedir. Kişisel aklın örgütsel inovasyona hizmet edebilmesi içinde güçlü bir vizyoner liderliğe ihtiyaç bulunmaktadır.

“Örgütsel İnovasyon” örgütü ve örgüt üyelerini ilgilendiren yeni bir ürün, hizmet, üretim süreci, üretim teknolojisi, yönetimsel sistem veya yapı, yeni bir plan veya program olabilir. Geliştirilmiş yada dışarıdan alınmış yeni bir aygıtın, sistemin, politikanın, programın, sürecin, ürün veya hizmetin örgüt içerisinde benimsenmesi olarak ifade edebileceğimiz örgütsel inovasyon kavramı, örgütsel yazında şu özellikler kapsamında değerlendirilmektedir (Uzkurt 2008:92).

- Örgütsel inovasyon yeni bir ürün, süreç veya yöntem ile alakalı olabilir.
- Örgütsel inovasyon örgütün tamamı veya belirli birimleri, grupları için yeni ve değer yaratan faaliyetler olarak değerlendirilir.
- Rutin bir değişiklik örgütsel inovasyon olarak değerlendirilemez.

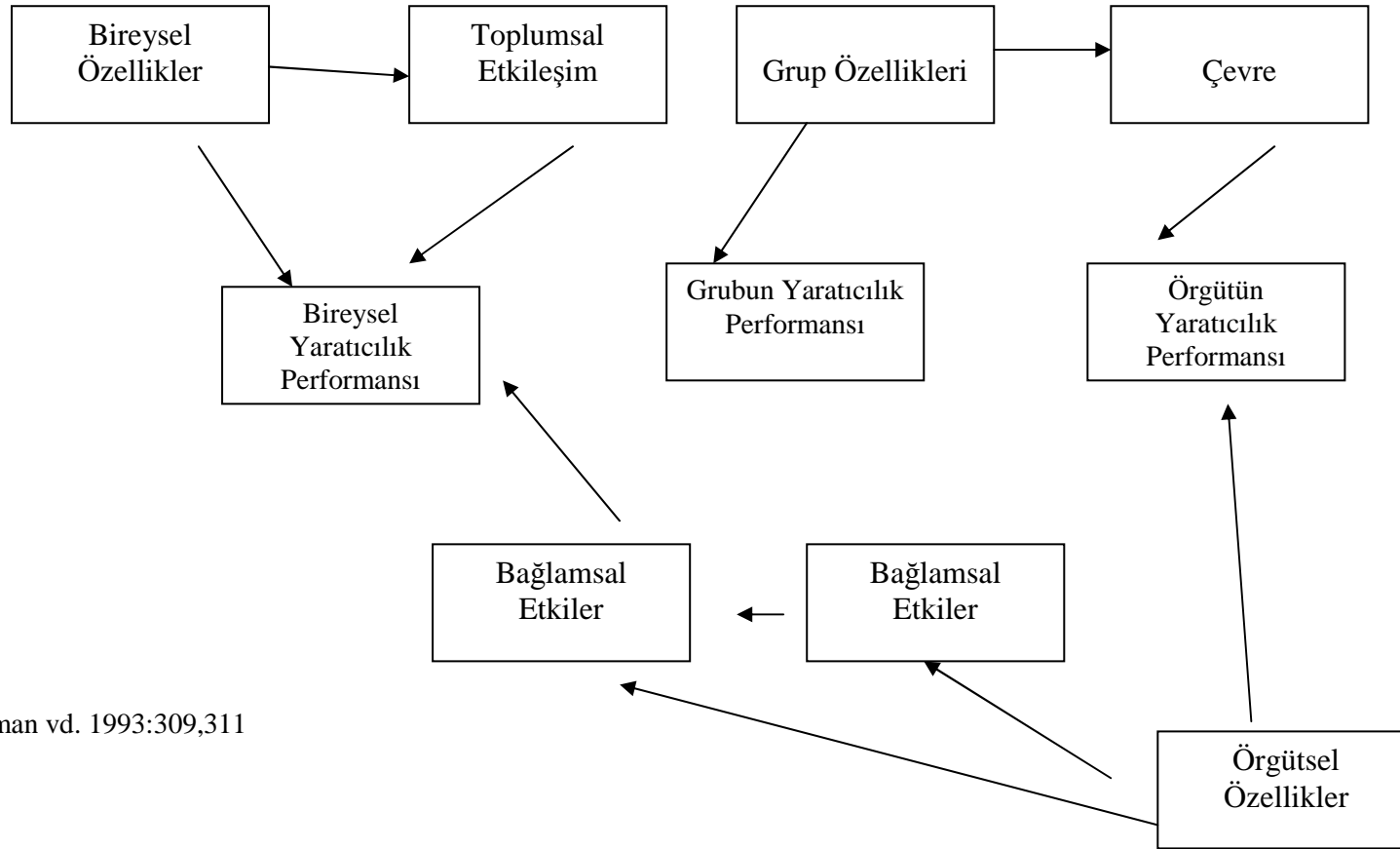
Örgütsel yaratıcılığı, karmaşık sosyal sistemlerde bireylerin beraberce çalışması ile yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreçlerde yaratmış olduğu değer olarak tanımlayabiliriz. Örgütsel yaratıcılığı inovasyonun alt kümesi, İnovasyonu ise örgütsel değişimin bir alt kümesi olarak değerlendirdiğimizde, örgütsel değişim inovasyonu içermesine rağmen, her örgütsel değişimi inovasyon olarak da tanımlamak mümkün değildir.

Şekil 3.1. Yaratıcı insan, süreç, durum ve ürün arasındaki kavramsal ilişki.



Kaynak: (Woodman vd. 1993:309,311)

Şekil 3.2. Örgütsel Yaratıcılık İle İlişkili Faktörlerin Etkileşimi



Kaynak: Woodman vd. 1993:309,311

Benzer şekilde kurum içinde önceden var olan ürün veya süreçlerden yaratıcılıkla yeni bir ürün fikir veya süreç yaratılacağı gibi, dışarıdan da yaratıcılığın transfer edilmesi mümkündür. Örgütsel bilim karmaşık sosyal sistemlerde yaratıcı davranış geliştirme konusu üzerinde sistemli araştırmalar yapmaktadır. Örgütsel etkinlik ve sürekliliği sağlamak adına, bireysel ve örgütsel yaratıcılıkta-bir şeyi herhangi bir yerde ilk defa yapma veya yeni bilgi yaratmak üzerinde durulmaktadır. Örgütsel yaratıcılık ve örgütsel inovasyon bağlamında olan direkt ilişki yukarıdaki şekillerde (Şekil 3.1-3.2) ifade edilmektedir (Woodman vd. 1993:309,311).

Yönetim literatürü içerisinde Damanpour 1991 ve Zammuto & O'Connor 1992 çalışmaları örgütsel inovasyon alanına dikkat çekmesi açısından önemli bir yer tutmaktadır. Bu çalışmalar işgücünün karmaşık yapısına yaptığı vurgu, örgütsel inovasyon alanında yapılması gereken yeni araştırma konularına ihtiyaç olduğunun belirtilmesi ve örgütsel inovasyon ile örgütsel değişim arasında bir bağ kurması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca bu çalışmalarda inovasyon bileşenleri olarak, organik bir yapının önemi ve değişime odaklı veya yüksek riskli stratejilere öncelik vermek, iki önemli ana tema olarak ifade edilmiştir (Hage 1999:597).

Damanpour (1991) meta analizinde, tek bir vaka üzerinden analiz yapmaktansa, bir olgunun oranlarına odaklanmak daha tutarlı sonuçların elde edilmesine yardımcı olur sonucuna ulaşılmıştır. Hage (1999) ye göre Damanpour (1991) un meta analizi çalışmasında organik örgüt yapısının farklı boyutları değerlendirilmesine rağmen, organik örgüt yapısının temel değişkenleri olan liderin şekillendirme gücü, iletişimi kolaylaştıracak farklı mekanizmalar ve bir amaç olarak teknolojik gelişim üzerinde durulmamıştır (Hage 1999:601).

Crossan ve Apaydın (2010) tarafından, veri tabanlarında kayıtlı olan akademik dergilerde son 27 yıl içerisinde “inovasyon” anahtar kelimesi ile üretilen makalelerden yola çıkarak yapılan çalışmalarında, örgütsel inovasyon ile liderlik ilişkisi ile bir süreç ve sonuç olarak inovasyon konusunda çok boyutlu bir değerlendirme çerçevesi üretilmiştir (Crossan ve Apaydın 2010:1169). İnovasyon konusu altında literatürde yapılan çalışmalar, her biri farklı teoriler tarafından desteklenen ama kendi içerisinde tutarlı bir genel çerçevede ifade edebileceğimiz üç basamaklı bir sınıflandırma söz konusudur: Üst kademe teorisi tarafından desteklenen liderlik (birey ve grup seviyesinde)düzeyi, kaynak temelli dinamik yetenekler teorisi ile desteklenen, örgütsel açıdan yönetimsel birimler düzeyinde



ve süreç teorisi tarafından desteklenen süreçler seviyesinde, inovasyon hakkında değerlendirmelerde bulunulmuştur (Şekil 3.3). Üç farklı seviyedeki (bireysel, örgütsel ve süreç) inovasyon bileşenleri ile, inovasyonu hem bir süreç hem de sonuç olarak değerlendiren araştırmalar ile inovasyonun boyutları ortaya konmuştur.

**Şekil 3.3. Örgütsel İnovasyon Çerçevesi**

<b>LİDERLİK</b> (Birey ve Grup Seviyesinde)	<b>YÖNETİM FONKSİYONLARI</b> (Örgüt Seviyesinde)	<b>İŞ SÜREÇLERİ</b> (Süreç Seviyesinde)	<b>SÜREÇ OLARAK İNOVASYON</b>	<b>SONUÇ OLARAK İNOVASYON</b>
Yönetim ekibinin inovasyona yönelik yetenek ve motivasyonu	Misyon, Amaçlar, Strateji Yapı & Sistemler Kaynak Tahsisi Örgütsel Öğrenme & Bilgi Yönetimi Örgüt Kültürü	Başlama & Karar-Uygulama Portföy Yönetimi Geliştirme & Uygulama Proje Yönetimi Ticarileştirme Süreç Teorisi	<u>Seviye</u> Birey/Grup/Firma <u>Yol Göstergileri</u> Kaynaklar / Pazardaki Fırsatlar <u>Hiyerarşi</u> Yukarıdan – aşağıya / Aşağıdan – Yukarıya <u>Kaynak</u> Keşfetmek / Adapte Olmak <u>Nerede</u> Firma / Ağ Şebeke	<u>Yenilik Türü</u> Ürün/Hizmet/ Süreç/ İş Modeli <u>Yenilik Hızı</u> Adımsal Radikal <u>Yenilik Düzeyi</u> Firma / Pazar / Sektör <u>Yenilik Tipi</u> Yönetim / Teknik
Üst Kademe Teorisi	Kaynak Temelli Görüş & Dinamik Yetenekler			Yeniliğin Doğası Açık / Örtülü
<b>İNOVASYONUN BELİRLEYİCİLERİ</b>			<b>İNOVASYONUN BOYUTLARI</b>	

Kaynak: Crossan & Apaydın 2010:1167

Birkinshaw vd. tarafından (2008:827) yapılan “Yönetim İnovasyonu” başlıklı çalışmada, dört anahtar perspektif üzerinde literatür değerlendirmesi yapılmıştır;

1. Yeni yönetim fikir ve uygulamalarını şekillendiren sosyoekonomik koşullara odaklanan kurumsal perspektif
2. Yönetim fikirlerinin kullanıcı ve sağlayıcıları arasındaki karşılıklı dinamik etkileşime odaklanan moda (biçim) perspektif

Tablo 3.1.Yönetim İnovasyonun da Dört Farklı Bakış Açısının Temel Özellikleri

Özellikler	Kurumsal Perspektif	Moda Perspektifi	Kültürel Perspektif	Akılcı – Rasyonel Perspektif
<b>Temsil Eden Çalışmalar</b>	Bendix 1956, Cole 1985, Kossek 1987, Barley&Kunda 1992, Guillen 1994, Weitz&Shenhav 2000, Strang&Kim 2005	Abrahamson 1991,1996, Huczynski 1993, Abrahamson&Fairchild 1999, Kieser 1997, Mazza&Alvarez 2000, Staw&Epstein 2000, Clark 2004	Gill&Whittle 1992, Stjernberg&Philips 1993, Knights&Murray 1994, Zbaracki 1998, Knights&McCabe 2000, McCabe 2002	Chandler 1962, Tichy& Sandstrom 1974, Kimberley& Evanisko 1981, Yorks&Whitsett 1985, Damanpour 1987, Alange, Jacobsson&Jarne Hammar 1998, Kaplan 1998
<b>Ana Sorun</b>	İnovasyon yönetimini ortaya çıkaran ve yayılımını sağlayan kurumsal koşullar nelerdir?	Yeni yönetim fikirlerinin arz ve talebi, inovasyonun yayılımında hangi yönleri ile etki yapar?	İnovasyon yönetimi, kurum içi kültürel koşullar ile nasıl şekillendirilir?	Yeni yönetim uygulamalarının bulunması ve uygulanmasında yöneticilerin rolü nedir?
<b>İnovasyon Sürecini Etkileyen Temel Faktörler</b>	Kurumsal koşullar ve etkileyici çoğunluğa sahip grupların tutumları	Yeni fikirleri üretenler ver önerilerinin geçerliliği	Tanımlanmış yenilik yönelimi ile örgüt kültürü	Örgüt içi ve örgüt dışı süreçleri yönlendiren yöneticilerin eylemleri
<b>Süreci Yönlendirmede İnsanın Rolü</b>	Çok ender olarak tartışılır	Çok ender olarak tartışılır	Kurum içi ilişki ve geleneklerin gücü oranında insanlar değişim ajanı olarak önemli	Örgütsel çerçevede süreçlerin başlatıcı ve yönlendiricisi olarak insanlar
<b>Analiz Düzeyi</b>	Firma/Sektör/Ülke	Yeni fikirler için firma ve pazar	Firma ve birey	Birey ve firma
<b>Değişim Süreci Ve İnovasyon Çıktısı</b>	Daha verimli uygulamalara yönelik sürekli değişim mantığı	Kandırmaca ve sonrası hayal kırıklığı ile döngüsel bir süreç; uzun vadede inovasyon açısından herhangi bir katkı yok	Toplumsal anlamda yapılandırılmış değişim süreci, çalışma yöntemlerinde sınırlı değişim ve var olan güç ilişkilerinin kalıcılığı	Daha verimli olma yolunda sürekli değişim ancak başarının garantisi yok

Kaynak: Birkinshaw vd. 2008:827

3. Yeni yönetim pratiklerine girişte nasıl kurumsal tepkilerde bulunulacağına odaklanan kültürel perspektif
4. Örgütsel etkinliğin sağlanmasına yönelik çalışanlar için nasıl yönetsel inovasyon yapılacağına odaklanan rasyonel perspektif

Tablo 3.1’de, bu dört görüşe göre yapılan çalışmaların yazarları ve yayın yılları, temel araştırma soruları, inovasyonu sürecini etkileyen temel faktörler, insan kaynaklarının bu süreç içerisindeki rolü, analizin hangi seviyede yapıldığı ve inovasyonla ilgili değişim süreci ve çıktılarının nasıl değerlendirildiğini aydınlatan özellikler çerçevesinde, kısa bir özet yer almaktadır. Örgütsel inovasyon örgütler tarafından üretilen herhangi bir inovasyonu işaret etmek için kullanılmakta, Yönetimsel inovasyon ise örgütsel yapı ve insan kaynakları politikalarında pazarlama ve işlevsel yönetim başlıklarını içermeyen dar bir kapsamdaki inovasyonu ifade etmektedir. Yönetim inovasyonu, özetle; yönetim uygulama, süreç, yapı veya tekniklerini, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak yeni bir durumda gerçekleştirme ve yerine getirme çalışmalarıdır (Birkinshaw vd. 2008:829).

### **3.2.Örgütsel İnovasyonu Belirleyen Unsurlar**

Örgütsel inovasyon üzerine yapılan çalışmalarda örgütsel yapı, örgütsel kültür, çevresel faktörler ve örgütsel strateji üzerinde durulan ortak alanlar olarak değerlendirilmektedir (Uzkurt 2008:119-122).

**Örgütsel Yapı** Yeniliklerin örgüt içerisinde benimsenme ve uygulanmasının kolaylaştırılması için örgüt yapısının daha esnek ve yenilikçi bir özelliğe sahip olması gerekmektedir. Ancak yenilik sürecinin aşamalarına göre ne tür örgütsel yapıların daha etkili olacağı değişkenlik göstermektedir. Fikirlerin oluşturulması sürecinde daha özgür, esnek, özerk ve yaratıcı fikirleri destekleyen örgütsel yapı tercih edilirken, fikirlerin uygulanması aşamasında, çalışanların değişime karşı gösterdiği direnci kırabilmek için merkeziyetçi ve formel örgüt yapıları daha başarılı olabilir.

**Örgütsel Kültür** Örgüt içerisinde yer alan insanların karşılıklı ilişki ve iletişimlerinde paylaştıkları tüm ilkeler değerler, varsayımlar ve bütün tutum davranışlar örgütsel kültürü oluşturmaktadır. Örgüt çalışanlarınca paylaşılan kültürel değerler, çalışanların yenilik yönelimli olmaları üzerinde en etkili faktörlerden bir tanesidir. Zaten bu tez çalışması kapsamında, İnovatif örgüt kültürünün tasarımı konu edildiği için, örgütsel kültür kapsamındaki detaylar pek çok bölümde verilmiştir.

**Çevresel Faktörler** Özellikle çevresel belirsizlik bağlamında değerlendirilen çevresel faktörler, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, yasal ve konjoktürel alanda yaşanan tüm değişimleri içine alan geniş bir perspektifle değerlendirilebilir. Her bir başlık dahilindeki belirsizlikler, örgütsel inovasyon kavramı üzerinde etki yaratabilecek güç ve potansiyeldedir.

**Yenilik Stratejileri** Örgütsel yönetim sürecinde, örgütün inovasyona bakış açısını oluşturan örgütsel strateji, örgütsel inovasyonu etkileyen faktörler arasında yer alır. Genel anlamda örgütler bugünün küreselleşen ekonomisinde daha iyi rekabet edebilmek adına yeniliğin bir rekabet etkeni haline gelmesi için, sadece yeniliğin ilişkili olduğu prensip ve terminolojinin çok iyi anlaşılması yeterli değildir aynı zamanda bir örgütün yeniliğe yaklaşımını geliştirirken izleyeceği yollarında çok iyi anlaşılması gerekmektedir.

Örgütsel yenilik stratejileri genelde iki başlık altında gruplandırılır. Birincisi mevcutlara hiç benzemeyen yenilikler ikinci grupta ise mevcut yenilikler, ürünler, sistemler üzerinde yapılan iyileştirmeler ve geliştirmelerdir. Literatür içerisinde bu sınıflandırma köklü (devrimsel) ve artırımsal (evrimsel) yenilikler şeklinde de ifade edilmektedir. Bu ikili sınıflandırmada temel mantık yenilik yapma ve iyileştirme şeklinde ayrıştırılmakla beraber, iyileştirme çalışmaları köklü yeniliklerden farklı olarak aynı zamanda örgütlerde yapılmaya devam eden iş ve görevleri daha iyi yapmayı sürdürmek için gerekli çalışmalardır (Top 2008:301).

Ulusal Yenilik Sistemi, “yeniliğin ulusal boyutta bir rekabet avantajına dönüşmesi için devlet, eğitim -araştırma kurumları ve firmalar arasında gerekli olan stratejik işbirliğini sağlayan yapılanma” olarak tanımlanabilir. OECD, Ulusal Yenilik Sisteminin yapıtaşlarını “bir ülkede yenilik ve teknolojik yayılmanın hızını ve yönünü etkileyen piyasa ve piyasa dışı kurumlar” olarak ifade etmektedir. Ulusal Yenilik Sisteminin bileşenleri Ulusal Yenilik Sistemini oluşturan kurum ve kuruluşlar” ve “Ulusal Yenilik Sisteminin yer aldığı ekonomik yapı” olarak iki grupta toplanmaktadır (Taymaz, 2001: 26).

Damanpour açık inovasyon modeli bağlamında inovasyonu dahili ve harici fikirlerin pazar için ticarileştirmesi olarak görmektedir. Porter and Stern’de (1999) dahili ve harici faktörlerin inovasyon sürecinin harekete geçirilmesi konusundaki önemini vurgulayarak; yasalar, endüstriyel katılım, örgütsel özellikler ve insan kaynakları yönetiminin inovasyon performansı üzerindeki etkililiğini değerlendirmiştir. Kapalı sistemler, kendi başına sürekli ve dışarıdan enerji ve kaynak almaz. Çevreleriyle ilişki içine girmeye ihtiyaçları yoktur. Enerji kullanımı olmadığından entropi adındaki çökme durumunu yaşarlar. Organizasyonlarla ilgili en önemli ilerleme, onların kapalı bir sistem olmadığına anlaşılmasıdır. Çünkü onların, enerji sağlamak için dış çevrelerine gereksinimleri vardır. Açık sistemler entropiden kaçınılırlar ve fiziksel, insan ve finans kaynakları şeklinde enerji girişi sağlayarak negatif entropi adında bir durum yaratabilirler. Açık sistemler

organizasyonların dış çevrelerindeki önemli kaynaklardan enerji temin etmeleri (girdi) gerektiğini kabul eder. Dış çevrenin diğer birçok yönü de her örgüt yapısının varlığı açısından kritiktir. Dış çevreye cevap vermede organizasyonlar iki tür kuvvetle mücadele etmek zorunladılar. Birincisi, organizasyonun yaptığı işe devam etmesini ve yeni malzeme ve bilgi almamasını teşvik eder. Diğeri ise, organizasyonu değiştirmeye sevk eder. Verimli (efektif) organizasyonlar, ikisini dengelemeye çalışarak kaos veya hızlı değişimden kaynaklanan belirsizliğe yol açmaksızın, gerekli değişimi gerçekleştirirler (Walsh vd.2006: 668).

**Tablo 3.2. Örgütsel Özellikler ve İnovasyon Arasındaki İlişkiler**

Bağımsız Değişkenler	Beklenen İlişki Yönü	Beklentilerin Nedeni
Uzmanlaşma	Pozitif	Farklı alanlarda uzmanlaşma, geniş bir bilgi ağı oluşturur ve fikirlerin karşılıklı etkileşimi verimliliği artırır.
Fonksiyonlar (Departmanlar)	Pozitif	Fonksiyonlar arası uzmanların işbirliği, departmanlar arası yönetim sistemlerinin etkileşimine ve değişimine katkı sağlar.
Profesyonellik	Pozitif	Profesyonellik örgütün dışarıya karşı temsilini, mobilitiyi, uzmanların kendine güvenini, değişime olan bağlılığı artırır.
Biçimsellik	Negatif	Çalışma düzenindeki esneklik yeni fikir ve davranışları üretilmesini cesaretlendirir.
Merkezilik	Negatif	Karar gücünün merkezileşmesi yenilikçi çözümleri engeller, katılımcı ve paylaşımcı karar mekanizması ise yenilikçi çözümleri güçlendirir.
Değişime Yönelik Yönetim Tutumu	Pozitif	Değişime karşı yönetimin öncü ve destekleyici tutumu, özellikle çalışanlar arasında çatışmanın engellenmesi ve koordinasyonun sağlanması adına etkili olur.
Yönetimin Görev Süresi	Pozitif	Daha uzun süreli iş kıdemi sağduyulu bir düşünmeye sevk eder ve politik süreçleri yönetmede ve istenilen sonuca ulaşmada olumlu katkı sağlar.
Teknik Bilgi Kaynakları	Pozitif	Teknik bilgi kaynaklarının kalitesi ve yoğunluğu İnovatif çözümlere olumlu katkı sağlar.
Yönetimin İstekliliği ve Motivasyon	Pozitif	Liderin yeniliğe karşı olan açıklığı ve istekliliği inovasyon sürecini destekleyen en önemli araç olarak kabul edilir.
Kaynakların Bolluğu	Pozitif	Yeniliğin araştırılması ile maliyet ve risklerin yönetilmesinde kaynak bolluğu önemli ölçüde kolaylık sağlar.
Dış Çevre Etkileşimi	Pozitif	Dış çevre ile olan etkileşim yeniliğin üretilmesinde destekleyici bir öneme sahiptir.
İç Çevre Etkileşimi	Pozitif	Yeni fikirlerin örgüt içerisinde paylaşımı fikirlerin kalitesini artırır ve yeni fikirlerin sürekliliğine katkı sağlar.
Hiyerarşi	Negatif	Dikey bir hiyerarşi birimler arasında yeni fikirlerin paylaşılmasında engel teşkil eder.

Kaynak:Damanpour 1991

Literatürde inovasyonu etkileyen faktörleri genel anlamda iki kategori altında toplayabiliriz (Damanpour 1991; Hurley & Hult 1998; Walsh vd.2006) ;

### **İnovasyonu Etkileyen Dışsal Faktörler**

- Yasal Düzenlemeler
- Çevresel Düzenlemeler
- E-Ticaret Düzenlemeleri
- Sanayi
- Müşteri ve Rakipler
- Ortaklıklar
- Ulusal Kültür

### **İnovasyonu Etkileyen İçsel Faktörler**

- Örgütsel Büyüklük
- Strateji
- Örgütsel Yapı, Örgüt Tipi
- Kaynakların Bolluğu
- Kültür ve İklim
- İletişim
- Sosyal Yapı
- Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Yönetimi
- Liderlik ve Yönetim
- Bilgi
- Takım Çalışması
- Teşvikler ve Ödüller
- Teknoloji Yönetimi
- Pazar Bilgisi

Örgütsel yeniliğin benimsenmesini ve uygulanmasını etkileyen faktörler üzerinde Damanpour (1991) bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler bağlamında bir gruplandırma yapmıştır. Daha önce yapılmış çalışmalardan meta analizi yolu ile elde ettiği bilgilere dayanarak aşağıdaki tabloda yer alan faktörler çerçevesinde, inovasyonu etkileyen değişkenler ile inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Tablo 3.2).

**Tablo 3.3. İnovatif Örgütlerin Örgüt Yapısı Ve Süreç Özellikleri İle İlgili Literatür Özeti**

<b>Yapı ve Süreç Özellikleri</b>	
<p><b>Örgütsel Büyüklük ve Kaynaklar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel büyüklük ve finansal güç inovasyonun en güçlü öncüleri arasındadır (Hage&amp;Aiken 1967, Mansfield 1963, Rogers 1983)</li> <li>• Örgütsel büyüklük ve kaynaklar inovasyonu harekete geçirmekten ziyade kolaylaştırıcı bir unsurdur (Mohr 1969)</li> <li>• Kaynaklar inovasyonu engelleyen unsurların üstesinden gelmeye yardımcı olur (Downs&amp; Mohr 1969)</li> <li>• Örgütsel büyüklükten kaynaklanan özellikler inovasyona neden olabilir (Aiken&amp;Hage 1971, Baldrige&amp;Burnham 1975)</li> </ul>	<p><b>Biçimsellikte Esneklik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biçimsel esnekliğe sahip organik örgüt yapıları daha yüksek inovasyon kapasitesine sahiptir (Burn&amp;Stalker 1961)</li> <li>• Yeni fikirlerin oluşturulması için biçimsel esneklik olumlu bir rol üstlenmesine (Shepard 19767) inovasyon uygulamalarını engelleyebilir (Zaltman&amp;Duncan&amp;Holbek 1973)</li> <li>• Farklı aşamalarda örgütsel yapıyı şekillendirmek ve değiştirmek İnovatif bir hareket olarak değerlendirilir (Zaltman&amp;Duncan&amp;Holbek 1973)</li> </ul>
<p><b>Kurumsal Yaş</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşlı örgütler daha bürokratikler ve yeniliğe açık değillerdir (Aiken&amp;Hage 1971)</li> <li>• Köklü firmalarda yeni çalışan sayısı az olacağı için dışarıdan gelen fikirlere çok açık değillerdir (Pierce&amp;Delbecq 1977)</li> </ul>	<p><b>Zayıf Bağlar, Özerklik ve Düşük Hiyerarşi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel yapıdaki yatay hiyerarşi ve gruplar arasındaki zayıf bağlantı daha İnovatif bir sonuculara ulaştırır (Burn&amp;Stalker 1961, Kohli&amp;Jaworski 1990)</li> <li>• Paylaşılan uzmanlık, açık ve güçlü iletişim, sonuç odaklı çalışma anlayışı yapısal işleyişi kolaylaştırır (McGinnis&amp; Ackelsberg 1983)</li> <li>• Yüksek özerklik inovasyonu güçlendirir ( Abbey&amp;Dickson 1983, Nonaka&amp;Takeuchi 1985, Siegel&amp;Kaemmerer 1978)</li> </ul>
<p><b>Örgütsel Farklılaşma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çeşitlilik ve uzmanlıktan kaynaklanan farklılaşmalardan doğan çatışmalar inovasyon uygulamalarına olumlu katkı yapabilir (Siegel &amp; Kaemmerer 1978, Thompson 1965)</li> <li>• Hakim ideolojilerin oluşması engellenir (Mohr 1969)</li> <li>• Farklı fikirlerin çarpışması ile yeni fikirler oluşur (Aiken&amp;Hage 1971)</li> <li>• Farklı meslek grupları arasındaki yetersiz uyum İnovatif fikirlerin geliştirilmesine olumlu katkı sağlar (Wilson 1966)</li> <li>• Uygulanabilir fikir oranı her ne kadar düşük olsa da toplam yeni fikir sayısı diğer kurumlara göre fazladır (Aiken&amp;Hage 1971, Pierce&amp;Delbecq 1977)</li> </ul>	<p><b>Pazar Bilgisi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri ve üreticiler arasındaki iletişim, ağ yapıları ve ortak çalışmalar inovasyonu güçlendirir (Nonaka&amp; Takeuchi 1985)</li> <li>• Çevresel değişimlere duyarlılık proaktif eylemleride beraberinde getirir (Day 1994, Sinkula 1994, Slater&amp;Narver 1995)</li> <li>• Paylaşılan Pazar bilgisi, örgütün pazardaki gelişmeleri takip etmesini sağlar(Kohli&amp;Jaworski 1990)</li> </ul> <p><b>Planlama</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzun dönemli stratejik bakış kısa vadeliye göre daha inovatifdir (Quinn 1988)</li> <li>• Kapsamlı, fonksiyonlar arası akılcıl bir planlama inovasyonu destekler (Dwyer &amp;Mellor 1991, Hise vd.1990)</li> <li>• Pazar yönelimli planlama örgüt yeni rekabet üstünlükleri sağlar (Day 1994)</li> </ul>

<b>Tablo 3.3 (devam) İnovatif Örgütlerin Örgüt Yapısı Ve Süreç Özellikleri İle İlgili Literatür Özeti Kültürel Özellikler</b>	
<p><b>Pazar Odaklı Olmak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dışa odaklı olmak pazardaki değişimi takip etmek için yeni fikirlerin oluşmasına katkı sağlar (Day 1994, Hult 1988, Kohli&amp;Jaworski 1990, Slater&amp;Narver 1994)</li> </ul>	<p><b>Farklı Konumlandırma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel inovasyonun engelleyen nedenlerde farklılıklar söz konusudur (Kanter 1983, Shepard 1967, Thompson 1965, Zaltman &amp;Duncan&amp;Holbek 1973)</li> </ul>
<p><b>Öğrenme ve Gelişim</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni fikirler ile bireysel ve örgütsel gelişimin önemi (Damanpour 1991, Hurley 1995, Thompson 1995)</li> <li>• Yeni fikirlerin anlama kapasitesinin geliştirilmesi (Damanpour 1991, Dewar&amp;Dutton 1986)</li> <li>• Yaratıcılık ve yenilik üretme fırsatlarının geliştirilmesi (Angle 1989)</li> <li>• Problem çözme becerilerinin geliştirilmesi için yardım(King&amp;Anderson 1990, Senge 1990)</li> <li>• İnovatif fikirler beslenir ve cesaretlendirilir (Waldman&amp;Bass 1991)</li> <li>• Fikirlerin fonksiyonlar arası çapraz ilişkisi desteklenir (Aiken&amp;Hage 1971, Cummings 1965)</li> <li>• Örgütün iyiliği için inovasyonun yaratılmasında insan faktörünün önemine yapılan vurgu(Waldman&amp;Bass 1991)</li> </ul>	<p><b>Katılımcı Karar Verme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artan sadakat ve katılımcılık inovasyona yol açar (Damanpour 1991, Thompson 1965)</li> <li>• Özgürlük algısı inovasyona yol açar (Angle 1989, Scott&amp;Bruce 1994)</li> <li>• Yukarıdan aşağıya bilgi akışının ve iletişimin artması inovasyona yol açar (Kanter 1983)</li> </ul>
<p><b>Gücün Paylaşılması</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışmalarda gerekli bilgi ve kaynakların paylaşımı ve işbirliği kolaylaştırılır (Kanter 1983, Thompson 1965, Van de Ven 1986)</li> <li>• İnsanları inovasyondan uzaklaştıran durum ve özellikleri azaltmak (Thompson 1965)</li> <li>• Yeni fikirlerin kabul edilmesi ve uygulanma hızı (Kanter 1983, Van de Ven 1986)</li> </ul>	<p><b>Destek ve İşbirliği</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korkuyu ortadan kaldırıp açık olmak yeni fikirlerin üretilmesini ve risk almayı cesaretlendirir (Cummings 1965, Pierce&amp;Delbecq 1977, Scott&amp;Bruce 1994)</li> <li>• Sorun çözme odaklı anlayış inovasyonu destekler (Clark&amp;Chew&amp;Fujimoto 1987)</li> </ul> <p><b>İletişim</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dahili ve harici kapsamlı iletişim inovasyona yardımcı olur (Nonaka&amp;Takeuchi 1985)</li> <li>• Fonksiyonlar arası iletişim ve paylaşım inovasyonu destekler (Clark&amp;Chew&amp;Fujimoto 1987, Cohen &amp; Levinthal 1990)</li> </ul> <p><b>Risk Alma ve Çatışmalardaki Tolerans</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çatışmalar inovasyonu cesaretlendirir (Thompson 1965)</li> <li>• Risk almadaki tahammül eşiği ve yeni fikirler inovasyonu destekler (Amabile vd.1996, Jaworski&amp;Kohli 1993, Kanter 1983)</li> <li>• Bölümler arası çatışma pazardaki gelişmelerin takibini zorlaştırır (Jaworski &amp;Kohli 1993)</li> </ul>
<p>Kaynak:Hurley &amp; Hult1998:46,47</p>	



Hurley ve Hult (1998) inovatif örgütlerin özelliklerini iki temel perspektifte inceleyen çalışmada, kültürel özellikleri örgüt çalışanları tarafından paylaşılan ve sürdürülen örgütsel davranış ve değerler boyutunda ele alırken, görev ve eylemlerin bir sonuca yönelik olarak birleştirilmesini de yapı ve süreç özellikleri olarak ifade etmiştir (Tablo 3.3). Örgütsel öğrenmenin davranış değişimine yol açması halinde örgütsel inovasyon söz konusu olduğu için örgütsel inovasyonu örgütsel kültürün bir boyutu olarak değerlendirmektedir. Kaynaklar ve diğer örgütsel özelliklerin dengeli bileşimi ile yüksek oranda örgütsel inovasyona ulaşılabilir (Hurley & Hult 1998, 47).

### 3.3.İnovatif Örgütlerin Özellikleri

İnovatif örgüt yapılarının özellikleri konusunda Tid vd.(2008: 469) nin yapmış olduğu kapsamlı bir çalışmada şu başlıklar dahilinde değerlendirmelerde bulunulmuştur.

1.Paylaşılan vizyon, liderlik ve inovasyon niyeti: tepe yönetim tarafından açıkça tanımlanmış ve paylaşılan ve kabul edilen bir stratejik niyet olarak yeniliğe bakış söz konusu.

2.Uygun bir örgüt yapısı : Belirli koşullar dahilinde uygun olan mekanik veya organik örgüt yapısı çerçevesinde denge sağlanması. Karşılıklı etkileşimi, öğrenmeyi ve yaratıcılığı destekleyen bir örgütsel tasarım gerçekleştirmek.

3.Yaratıcı Bireyler: Yenilik sürecinde örgüt üyelerini yönlendirici, etkileyici ve motive edici fonksiyonlara sahip öncü bireylerin varlığı.

4.Etkili bir takım çalışması: Problemlerin çözümü için gerek birim bazında gerek birimler arasında gerek se örgütsel düzeyde ve hatta farklı örgütler arasında ortak akıl gücünden faydalanmak. Takımların belirlenmesi ve yapılandırılması için stratejik önceliklerin varlığı.

5.Bireysel gelişim için sürekli destek: Çalışanların bireysel kapasite ve yetkinliklerini arttırmaya yönelik sürekli destek sağlanması.

6.Yaygın İletişim: örgüt genelinde sürekli ve yaygın bir etkileşim-iletişim ortamının sağlanması. Ancak sadece örgüt içi değil örgüt dışına da yönelik olarak her açıdan yüksek bir iletişim ve etkileşim kapasitesi.

7.Yüksek Katılım: Örgüt çalışanlarının yenilik süreci içerisindeki tüm aktiviteleri yetenek ve kapasiteleri çerçevesinde yüksek düzeyde katılım sağlanması.

8.Dışa Odaklanma: Yaygın bir network ile hem kurum içi hem de kurum dışı müşteri, pazar ve rakip faaliyetlerini izleyen, dış çevredeki değişim kaynaklı fırsat ve tehditleri algılayarak, örgütsel içsel dinamikleri bu çerçevede şekillendiren bir yaklaşım.

9.Yaratıcı İklim: Yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik etkili bir destek mekanizması ve motivasyon sisteminin varlığı.

10.Öğrenen Organizasyon: Problemlerin tespiti ve çözümüne yönelik geçmiş tecrübe ve deneyimlerden ders çıkaran, bilgiyi hem kurum içi hem de kurum dışı kaynaklarda arayan, sadece bilgiyi oluşturan değil paylaşımını sağlayan proaktif bir eylemsel duruş söz konusudur.

Örgütsel inovasyon örgütü etkileyen içsel ve dışsal faktörlere karşı tepki verme yeteneği olarak ifade edilecek olursa, örgütlerin yenilik kapasitelerini geliştirebilmeleri için bazı eylemlerde bulunması gerekmektedir (Uzkurt 2008:155):

- Örgüt dışı değişimleri izleyen bir bilgi akış sisteminin, çalışma ağlarının oluşturulması,
- Yenilikçi bir örgütsel stratejinin oluşturulması,
- Etkili ve etkin bir sermaye yatırım politikasının olması,
- Her türlü riski yönetebilecek mekanizmaların geliştirilmesi,
- İnovasyonu teşvik eden örgüt yapısı ve kültürünün yaratılması.

Örgütsel sistem teorisine göre, örgütlerin İnovatif olmasına yönelik kolaylaştırıcı özellikler bağlamında: büyüme odaklı olan, fırsatlara ve tehditlere karşı uyanık olan, teknolojiye bağlı, riski üstlenebilen, fonksiyonlar arası çapraz ilişkiler kurabilen, yüksek kavrama gücüne sahip, yaratıcılığı teşvik eden çatışma ve tartışma ortamları yaratabilen, değişime karşı direnç göstermeyen ve her türlü çeşitlilikle beraber sinerji yaratma kapasitesine sahip örgütler daha avantajlı konumda görülmektedir (Uzkurt 2008:156).

Damanpour & Wischnevsky'in (2006) çalışmalarında inovasyonu yaratan ve inovasyona uyum sağlayan örgüt yapılarının çeşitli faktörler açısından birbirinden farklılaştığı ifade edilmektedir. Her iki örgüt yapısındaki en öncelikli farklılık yeniliği üreten örgüt yapılarında var olan ürün, süreç ve içerik anlamında farklı bir değer ortaya koyma esas alınırken, yeniliği örgüte adepte eden yapılarda ise, örgüt dışında geliştirilen yeniliklere uyum sağlama önceliği söz konusudur (Tablo 3.4).

Tablo 3.4. “Yeniliği Üreten” ile “Yeniliği Adapte Edenler” arasındaki farklar

	Yeniliği Üretenler	Yeniliği Örgüte Adapte Edenler
<b>İnovasyonun Tanımlanması</b>	Yeni, farklı olan ürün, hizmet, süreç veya yöntemin üretilmesi	Örgüt için yeni olan ürün, hizmet, süreç veya yöntemin ilk defa kullanılması
<b>Yenilik Süreci Aşamaları</b>	Yenilik fırsatlarını araştırma, Ar-Ge, test, üretim, pazarlama, dağıtım	Gereksinim duyma, araştırma, değerlendirme, seçme, adapte etme, uygulama, içselleştirme
<b>İnovasyonun Temel Anlamı</b>	Yeni bir ürün, süreç, hizmet veya yöntemin üretilmesi için inovasyon projesini yönetmek	Daha önce herhangi bir yerde var olan yeniliğin örgüt tarafından özümsemesinin yönetilmesi
<b>Nihai Amaç olarak İnovasyonun Rolü</b>	Öncelikli amaç yeni ürün, hizmet veya teknoloji yaratmaktır. Yani sonuç olarak yönelik önemlidir.	Yenilik örgütün öncelikli amaçlarına ulaşmak için kolaylaştırıcı rol üstlenir. Amaç değil araç olarak önemlidir inovasyon.
<b>Yönetimsel Sorun</b>	Örgütsel yetenekler ile mevcut ve yeni pazar fırsatlarının dengelenmesi	Örgütün stratejik ihtiyaçları ile pazardaki var olan yenilik potansiyel ve yeteneklerinin dengelenmesi
<b>Kritik Başarı Faktörü</b>	İnovasyon çıktılarını üretmek öncelikli kritik başarı faktörü	İnovasyonun özümsemesi örgütsel başarı için katkı sağlar ancak birincil öncelik değildir.
<b>Araştırma Odağı</b>	Yenilikçilik veya yenilik projesi, bir veya birkaç yenilik ile ilgili çalışma	Pek çok yenilik aracılığı ile örgütsel değişimin sağlanması

Kaynak: Damanpour & Wischnevsky 2006

### 3.4. İnovasyon Kültürü Ölçümleri

Örgütsel iklim ile ilgili yapılan çalışmaların ana nedeni; örgütsel amaçların elde edilmesi ve performansın artırılmasına yönelik işgücünü etkileyen temel kültürel değişkenlerin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Çeşitli çalışmalarda örgütsel iklim ve performans sonuçları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Amabile vd.1996, 1998). Yaratıcılık iklimi ile ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel perspektifte yaratıcılığı kolaylaştıran çalışma ortamının boyutları tanımlanmaya çalışılmıştır. Kendini aşma, özgürlük ve destek yanında belirsizliğin azaltılması ve yaratıcılığın desteklenmesi gibi kavramlarla örgütsel yaratıcılığın boyutlarını belirleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda çok bileşenli modeller aracılığı ile örgütlerde inovasyonu kolaylaştırıcı çevresel unsurların, çalışanlar tarafından nasıl algılandığını hem sosyal hem de iş çevresi açısından belirlenmektedir (Lin & Liu 2012).

Örgütsel kültürün özellikleri ve örgütsel iklimin boyutları açısından literatürde yapılan çalışmalarda, yaratıcılık ve inovasyonun destekleyen veya engelleyen unsurlar bağlamında tutarlı bulgular söz konusudur. Örgütsel cesaretlendirme, üst yönetim desteği,

ortak çalışma kültürünün desteklenmesi, özgürlük/özerklik ve kaynakların yeterli olması yaratıcılık ve inovasyonu destekleyen unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu unsurları desteklemeyen yönetim uygulamaları ise engelleyici unsurlar olarak görülmektedir (McLean 2005).

Mathisen&Einarsen'in (2004), örgütlerde yaratıcılık ve inovasyon için çevresel koşulları değerlendiren araçları analiz eden çalışmalarında, yaratıcılık ve inovasyon ile ilişkili sosyal iş çevresi kalitesini ölçen, psikometrik özelliklerine ulaşılabilen, ticari olarak kullanılan ve uluslar arası dergilerde yayınlanmış içeriği olan kriterleri çerçevesinde dört ölçüm aracı belirlemişlerdir. Bunlar:

1. İnovasyon İçin Destek: Siegel Ölçeği (SSSI: Siegel&Kaemmerer, 1978),

İşin iddialı olması, özgürlük, fikirlerin desteklenmesi, güven ve açıklık, dinamizm ve canlılık, şakacı ve esprili bir ortam, çatışma ortamı, risk alma, fikir üretme süresi

2. Yaratıcı İklim Soruları (CCQ: Ekvall 1996), ve Durumsal Çerçeve (SOQ: Isaken, Laurer&Ekvall, 1999)

Liderlik, sahiplenme, farklılıkların desteklenmesi, sürekli gelişme, tutarlılık

3. KEYS (Amabile vd. 1996), (İş çevresinin yaratıcılık iklimi açısından çalışanlar tarafından nasıl algılandığının ölçülmesi)

Uyarıcılar: örgütsel cesaretlendirme, yönetici desteği, çalışma grubu desteği, yeterli kaynaklar, işin iddialı olması, özgürlük. Engelleyeciler; örgütsel zorluklar ve işyükü baskısı, Sonuçlar : yaratıcılık ve verimlilik

4. Takım İkliminin Keşfi (TCI: Anderson &West, 1994, 1998)

Vizyon, çalışanların kendini güvende hissetmesi, görev odaklılık, inovasyona destek

Mathisen&Einarsen (2004) ölçeklerin kullanıldığı çalışmalar üzerinden yapmış oldukları, güvenilirlik, geçerlilik ve faktör yapılarına ait analizler bağlamındaki değerlendirmelerine göre özellikle KEYS ve TCI ölçeklerinin yaratıcılık ve inovasyon ile ilişkili çevresel faktörlerin analiz edilmesinde kullanışlı birer araç olduklarını ifade etmişlerdir. Farklı boyutlar bağlamında hangi alanlarda doğru bir işleyişin olduğu hangi alanların gelişmesi gerektiği bu ölçüm araçları aracılığı ile tespit edilebilir. Bu çalışmada daha kapsamlı boyutlarda ve örgütün geneline yönelik analiz olanağı tanıdığı için KEYS ölçeği kullanılmıştır.

Ülkemiz kaynaklı örgütsel yazın alanında araştırmacılar tarafından elektronik ortamda ulaşılan sınırlı sayıdaki çalışmada, sadece belirli faktörler dahilinde KEYS ölçeğinin kullanıldığı görülmüştür (Yahyagil 2001, Çekmecilioğlu 2006, Duran & Saraçoğlu 2009, Akdoğan & Kale 2011).

### 3.5. Örgütsel İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı

Örgütsel yapı içerisinde yaratıcılığı canlandıran, iletişime ve bilgi akışına izin veren, araştırma ve geliştirmeyi kolaylaştıran ve yenilikçi aktiviteleri teşvik eden bir kültürel ortam yaratmak inovasyon açısından önemlidir.

Pervaiz (1998), yaratıcı ve yenilikçi bir organizasyonda olması gereken kültür ve iklim üzerine yaptığı teorik değerlendirmede yaratıcılık ve yeniliği etkileyen temel faktörleri örgüt, yönetim ve birey bazında ortaya koymuş ve bunların eksik yönlerinin düzeltilmesi için önerilerde bulunmuştur.

Price'a göre, çalışanların kimisinin daha yaratıcı, kimisinin hızlı karar verebilme gibi yetenekleri vardır, ancak önemli olan tüm çalışanların yeteneklerini dikkate alan yenilikçi bir örgüt oluşturmaktır. Yenilikçi bir örgüt kültürü oluştururken liderlerin, farkındalık, motivasyon, alt yapı ve yetenekler üzerine yoğunlaşmaları gerektiği sonucuna varmıştır (Price 2007;321).

Ulusoy (2008) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürü açısından, işletmelerin çoğunlukla örgüt içi iletişimin artmasına, yenilikler için yönetim desteğine ve ödüllendirmeye ağırlık verdikleri, öte yandan özerklik, zaman tahsisi ve formelleşme konularında eksikliklere sahip oldukları tespit edilmiştir. Örgüt kültürü unsurlarından iletişim, formelleşme, yönetim desteği, özerklik, ödüllendirme öğeleri ile inovasyon arasında olumlu ilişki olduğu ancak merkezleşme ile inovasyon arasında negatif yönde bir ilişki olduğu yapılan bu çalışmada ifade edilmiştir.

Yenilikçi bir örgütsel kültürün geliştirilmesi, kültürel bir değişim ve dönüşüm süreci ile mümkün olmaktadır. Kültürel dönüşüm ise tanımlanmış bir süreç ile uygulama alanı bulmaktadır. Yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturabilmek için (Uzkurt 2008:142);

- Örgüt üyelerinin katılımının sağlanması,
- Değişimi destekleyen ve motive eden bir yönetim anlayışının geliştirilmesi,
- Kurum içinden ve dışından gelen bilgilerin değerlendirilmesi,

- Değişime ilişkin yapılan faaliyetlere yönelik kapsamlı bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.

Zangwill (1993)'a göre, yeniliği destekleyen ve motive eden kültürel ortamın sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Uzkurt 2008:145);

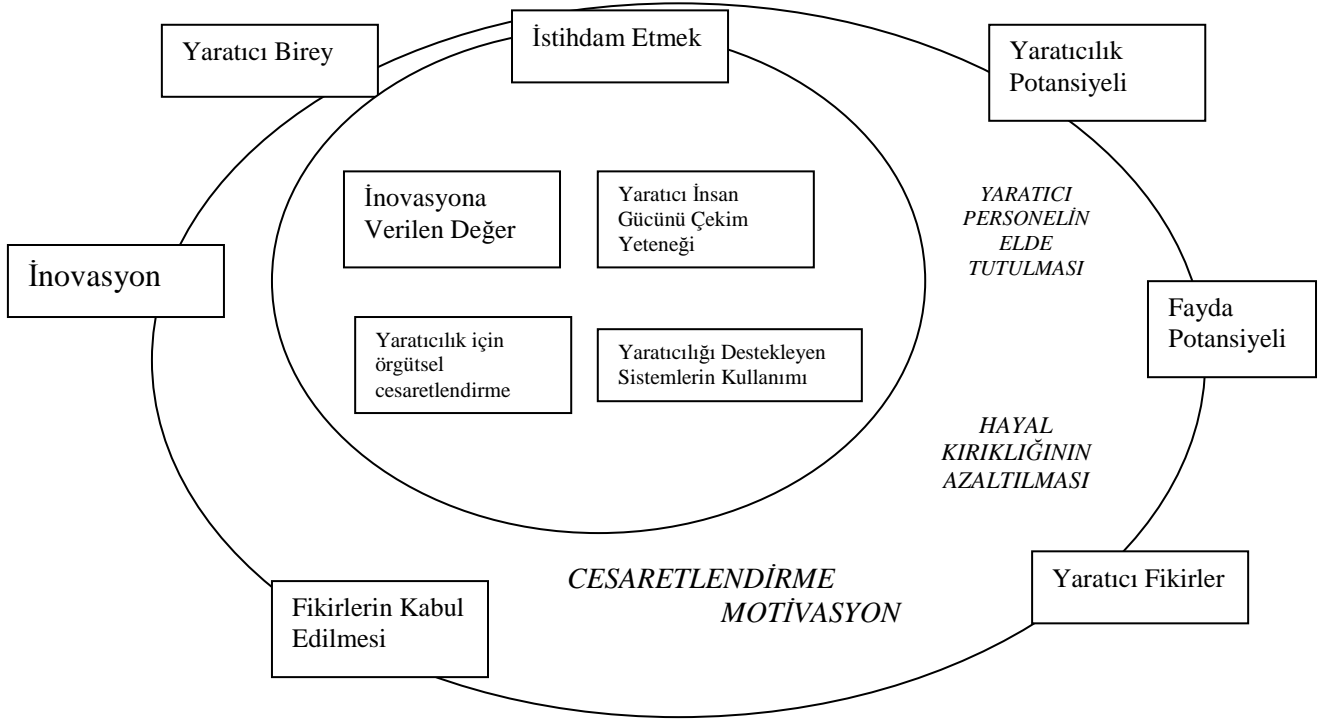
- Tepe yönetimin yeniliği sahiplenmesi,
- Bireysel çıkarların ön planda olduğu davranışlar yerine güven ve dürüstlüğü inşa edilmesi,
- Cezalandırma ve ayıplama yerine desteği ve hoşgörüyü ön plana çıkarmak,
- Yaratıcı tartışmaları teşvik etmek,
- Patronlar tarafından yenilikçi fikirlerin dinlendiği ve değer verildiği bir iletişim yaratmak,
- Bireyler ve gruplar arası yaratıcı işbirliklerini kurmak ve geliştirmek,
- Çalışanların yenilikçi örgüt kültürüyle ilgili düşüncelerini öğrenmek.

Proaktif ve girişimci bir organizasyon yapısının sürdürülebilir kılınması için, yenilikçilik ve yaratıcılığa yönelik kültürel tanımlama yapmak oldukça önemlidir. Yaratıcılık ve buluş içinde bulunan durumu etkileyebilir ancak belirli bir strateji ile şekillendirilmiş kültürel yapı ile inovasyon –yenilikçilik yönetilebilir (Steele & Murray 2004: 320,321):

1. Organizasyonun tüm seviyelerinde yaratıcı yeteneğin yeterli bir düzeyde olması,
2. Çalışanların yaratıcılık potansiyellerinin tespiti,
3. Tüm projelerde yaratıcılığın uygulanması için fırsatların analiz edilmesi,
4. Görevleri ve insanları yenilikçilik temeli üzerinde buluşturmak ve
5. Ayrıca örgütsel ortamın: geleneksel uygulamalar veya var olan planlamalara uygun olmayan, plansız yaratıcı fikirlere açık olması ve özellikle devam eden projelerin erken aşamalarından itibaren yaratıcı çözümlere yönelik teşvik mekanizmalarının kurulması, etkili bir inovasyon kültürünün yapılandırılması açısından önem taşımaktadır.

İnovasyon kültürü konusunda yapılan literatür değerlendirmelerinde görüldüğü gibi güçlü bir liderlik uygulaması, kurum içi ve kurum dışı tüm paydaşlarla kurulacak etkili ve etkin bir iletişim mekanizması, hedef kitlenin ihtiyaç ve beklentilerine değer verme, yenilikçi çabalardaki hataları affetme ve başarıları ödüllendirmenin önem kazandığı görülmektedir (Uzkurt 2008:146).

**Şekil 3.4. Örgütsel İnovasyon ve Gelişim Devinimi**



Kaynak: Steele & Murray 2004: 320,321

Eğer kurumsal anlamda sürekli bir başarı sağlanmak isteniliyorsa, kurum içerisinde inovasyon kültürünü yapılandırmak gerekmektedir. Çevresel değişimlerin yarattığı baskıya hızlı bir şekilde cevap verebilme becerisi, çalışanların sahip olduğu entelektüel sermayesine bağlı olarak şekilleniyor. Buna bağlı olarak, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi ve sürekli başarı sağlamak için doğru insanların istihdam edilerek bu nitelikli bireylerin elde tutulması önem kazanıyor. Kurumların inovasyon potansiyelini kullanmak için çalışanlar anahtar kaynak değerini taşır. Yaratıcı, coşkulu ve istekli bireylerin yer aldığı kurumlarda, yaratıcı fikir ve düşüncelerin üretilmesi mümkün olur. Ancak motivasyon, yönlendirme ve belirli bir teşvik sistemi olmadan, üretilen yaratıcı düşünce fikirlerin kurumsal gelişim için kullanılması mümkün değildir. Her ne kadar, yaratılan bütün fikir ve düşüncelerin kurumsal gelişim için uygun olması mümkün olmasa da, kabul edilen ve uygulanan fikirler çoğaldıkça, çalışanların, bireylerin gelecekte daha yaratıcı ve yararlı çözümler önermek için istekliliği artar. Dolayısıyla yenilik ve gelişim temeline oturan organizasyonlar, yaratıcı ve istekli coşkulu bireyler için daha da ilgi çekici hale gelir. Bu bağlamda yenilikçilik yönelimli bir örgütsel kültürel tasarımın benimsenip uygulanması ile, kurumlar zaman içerisinde sahip olduğu inovasyon kültürünü yenileyen bir devinim kazanır (Şekil 3.4) (Steele & Murray 2004: 320,321).

**Tablo 3.5. Statükocu Kültür ile İnovasyon Kültürü Karşılaştırması**

Statükocu Kültür	İnovasyon Kültürü
1. Öngörülebilir	Öngörülemez
2. İstikrar	Yenilik
3. Temel yetkinliklere odaklanmak	Geliştirilebilir yetkinliklere odaklanmak
4. Yüksek başarı oranı	Yüksek başarısızlık oranı
5. Örgütsel hiyerarşiyi güçlendirmek	Örgütsel ağ çalışmalarını güçlendirmek
6. Hiyerarşi korkusu	Yaratıcı gerilim-baskıya odaklanmak
7. Sürprizlerden kaçınmak	Sürprizlere açık olmak
8. Kurum içi bilgiye odaklanmak	Kurum içi ve dışı bilgileri birleştirmek
9. Kolay olanla yaşamak	Zor olanla yaşamak
10. Kurumsallaşmış politika	Duruma göre politika
11. Standartlaşma ile verimlilik	Yenilik ile verimlilik
12. Statükoyu arttırmak	Statükodan kaçınmak
13. Değişimden kaçınmak	Değişime açık olmak
14. İstikrarı ölçmek	Yeniliği ölçmek
15. Mevcut yönetim modellerini onaylamak için veri	Mevcut yönetim modelleri ile çelişen verileri
16. Kesinlik, belirlilik	Belirsizliği kucaklamak

Kaynak:Morris 2007;20

Yapılar, süreçler ve tutumlar, tüm yenilik süreçlerinin lehine olduğu gibi aleyhine de durumları oluşturabilir. Ayrıca belirli bir inovasyon metodolojisinin olmayışı, yeni fikirleri takip edememe, üst yöneticilerin İnovasyon konusundaki dikkat ve bilgi eksikliği inovasyon kültürünü engelleyen faktörlerdir. Statüko kültürünün egemen olduğu bir ortamdaki İnovasyon kültürünün egemen olduğu bir ortama geçiş, iki kültür arasındaki bağdaşması güç zıtlıklar nedeniyle kolay ve kendiliğinde gerçekleşebilecek bir olgu değildir. Çevresel faktörler bu geçişi, zorlayıcı ve kolaylaştırıcı etkiler yaratabilmektedir. Ayrıca, inovatif bakış açısının her alanda aynı ölçüde uygulanma şansının olmaması nedeniyle; inovasyon kültürünün her alanda statüko kültürüne tam üstünlük sağlayabileceğini söylemek de mümkün değildir. Diğer bir ifade ile İnovasyon kültürünün kurumsal gelişim sürecinde sağlayabileceği üstünlük ve katkılar, her kurumsal yapı için aynı etkiyi yaratmaz. Bu açıdan bakıldığında, kurumsal sürekliliğin sağlanması için her iki



alternatif kültür yapısının ortaya konularak, duruma-çevresel koşullara uygun davranışlardan oluşan inovasyon kültürünün oluşturulması-yönetilmesi gerekmektedir (Tablo 3.5, Morris 2007:20).

### 3.5.1. Yaratıcılık, İnovasyon İle Yönetim Kültürü İlişkisi

Yaratıcılık ve inovasyon her ne kadar günlük konuşma dilinde aynı anlamı ifade ediyor olsa da, yaratıcılık; bireysel seviyede yeni ve faydalı bir fikrin üretilmesi, inovasyon ise yaratıcı fikirlerin üretilmesi, seçilmesi, finanse edilmesi, geliştirilmesi, değiştirilmesi ile nihayetinde ticari bir ürüne veya uygulamaya dönüşmesini ifade etmektedir. Yani yaratıcılık inovasyonu tetikleyen öncü güç olarak değerlendirilebilir. Örgütlerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için örgütsel yönetim süreçlerinde; yaratıcı fikirlerin üretilmesi ve inovasyona dönüştürecek süreç ve uygulamalara önem vermesi gerekmektedir (McLean 2005:240).

Akademik camia içerisinde, örgütsel kültür ve örgütsel iklim konuları anlam itibarıyla bütünleşik bir içeriğe sahiptir, nihayetinde her ikisi de örgütsel davranışlar sonucu oluşan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Kültür, örgüt içerisinde beklenen davranışların cesaretlendirilmesi, istenmeyen davranışların da engellenmesi olarak ifade edilirse, iklimi daha somut ve ölçülebilir, davranışlar boyutu ile ifade edilen kültür elemanları olarak tanımlayabiliriz. (McLean 2005:240) Literatürde örgütsel iklim ile yaratıcılık ve inovasyon arasındaki ilişki, örgütsel kültür ile olan ilişkiden daha fazla yoğunluktadır (McLean 2005:229).

Yaratıcılık iklimi ile ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel perspektifte yaratıcılığı kolaylaştıran çalışma ortamının boyutları tanımlanmaya çalışılmıştır. Kendini aşma, özgürlük ve destek yanında belirsizliğin azaltılması ve yaratıcılığın desteklenmesi gibi kavramlarla örgütsel yaratıcılığın boyutlarını belirleyen çalışmalar bulunmakla beraber en kabul görmüş örgütsel yaratıcılığı destekleyen iklim boyutları Amabile vd. tarafından (1996) geliştirilmiştir. Yaratıcılığın cesaretlendirilmesi, özerklik/özgürlük, kaynaklar ile örgütsel zorluklar ve baskılar gibi faktörleri içeren, KEYS –Yaratıcılık İkliminin Değerlendirilmesi isimli çok bileşenli modelde, örgütlerde inovasyonu kolaylaştırıcı çevresel unsurların, çalışanlar tarafından nasıl algılandığını hem sosyal hem de iş çevresi açısından belirlenmektedir (Lin & Liu 2012:58).

Örgütsel kültürün özellikleri ve örgütsel iklimin boyutları açısından literatürde yapılan çalışmalarda, yaratıcılık ve inovasyonun destekleyen veya engelleyen unsurlar bağlamında tutarlı bulgular söz konusudur. Örgütsel cesaretlendirme, üst yönetim desteği, ortak çalışma kültürünün desteklenmesi, özgürlük/özerklik ve kaynakların yeterli olması yaratıcılık ve

inovasyonu destekleyen unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu unsurları kontrol altında tutmaya yönelik yönetim uygulamaları ise engelleyici unsurlar olarak görülmektedir. (McLean 2005:241; Naranjo- Valencia 2011)

Örgütsel iklim ile ilgili yapılan çalışmalarda temel amaç olarak örgütsel amaçların elde edilmesi ve performansın artırılmasına yönelik olarak işgücünü etkileyen temel değişkenlerin belirlenmesi esastır. Çeşitli çalışmalarda örgütsel iklim ve performans sonuçları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Hatta bazı çalışmalara örgütsel performansa en önemli etkiyi yaratıcılık iklimi yapmaktadır (Amabile vd.1996).

Genel anlamda iş çevresi ile ilgili –çalışma ortamı- çalışanların, inovasyona yönelik olumlu bir ortak algısı söz konusu ise örgütün performansına da olumlu bir yansımanın olacağı kabul görmüş bir gerçek olarak değerlendirilir. Yeni / farklı yaklaşım ve konseptleri destekleyen yaratıcılık ikliminden faydalanılması ile yeni fikir, ürün ve süreçlerin geliştirilmesi sağlanmış olur. Amabile vd. çalışmasında örgütsel yaratıcılık iklimi, çevresel uyarıcılar ve engeller ayrımı ile iki farklı temada sınıflandırılmıştır. Örgütsel yararcılığın desteklediği uyarıcılar “örgütsel cesaretlendirme, üst yönetim desteği, ortak çalışma kültürünün desteklenmesi, özgürlük, yeterli kaynaklar ve kendini aşma” şeklinde altı başlık altında toplanmıştır. Yaratıcılığı engelleyen faktörler ise örgütsel zorluklar ve iş yükü baskısı olarak iki başlık altında ifade edilmiştir (Lin & Liu 2012:59).

Yaratıcılık ve yenilik ile örgütsel kültür üzerinde literatürde yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, Burns & Stalker (1961) ın elektronik sektöründe çalışan kurumları organik ve mekanik örgüt yapısı açısından değerlendiren çalışma en popüler olanıdır. Organik örgüt yapılarının yaratıcılık ve yenilik açısından daha uygun olduğu bulgusu, Kimberly (1981) tarafından değişken olmayan, durağan ortamlarda merkezi karar verme uygulamalarının, yaratıcılık ve inovasyon açısından kolaylaştırıcı bir unsur olduğu bulgusu ile eleştirildi. Ancak Burns & Stalker’ın çalışması örgütlerde yaratıcılık ve inovasyonun değerlendirilmesi açısından başlangıç noktası olarak büyük öneme sahiptir ve bu perspektif de literatürde yer alan diğer çalışmaları ( Laurence & Lorsch (1967), Kanter (1983), Pinchot (1985), Van de Ven, Angl & Poole (1986-89), Tushman & Nelson (1990) ve Amabile vd. (1996) ) önemli ölçüde etkilemiştir (McLean 2005:230).

### **3.5.2. Örgütsel İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Hakkındaki Çalışmalar**

Bu tez çalışması kapsamında “inovasyon kültürü” başlığı ile yapılan literatür araştırmasında çok sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. İnovasyon kültürü parametrelerinin tasnifinin yapıldığı (Amabile vd. 1996, Hurley & Hult 1998, Akdemir & Arslan 2000, Martin &

Terblance 2003, Dombrowski vd. 2007, Dobni 2008, 2010) çalışmalar hakkındaki bilgiler aşağıda yer almaktadır.

### **Amabile vd. 1996**

Örgütlerde yürütülen yaratıcılık çalışmalarını, psikolojik kapsamda etkileyen unsurları belirlemek için literatürde pek çok çalışma yapılmış olmasına rağmen güvenilir ve geçerli bir model ve ölçüm aracı elde edilemediği ifade edilmektedir. Ancak Amabile vd. (1996) tarafından geliştirilen KEYS (Assessing the Climate for Creativity-Öncesi “Work Environment Inventory”) ölçeği ile, örgütlerde iş çevresinin yaratıcılık açısından nasıl algılandığını psikolojik açıdan tüm boyutları ile ölçen kavramsal bir model geliştirilmiştir (Amabile vd. 1996:1156).

KEYS ölçeği, her biri alt faktörlere sahip olan üç temel örgütsel faktör çerçevesinde örgütlerde yaratıcılık ve inovasyonun, çalışanlar tarafından nasıl algılandığının değerlendirmesini yapmaktadır.

**Örgütsel Motivasyon :** Örgüt genelinde yaratıcılık ve inovasyonu destekleyen bir niyetin- yönelimin-yaklaşımın- olması. Örgütsel çalışmalarda inovasyona yönelik olarak paylaşılan bir vizyonun olması ve beraberinde, çalışanların bu yöndeki çabalarının tanınıp takdir edilmesi. Ayrıca kurum içi politik çekişmelerden ve statükodan uzak durulması inovasyona yönelik örgütsel motivasyon olarak açıklanmaktadır.

**Kaynaklar :** Örgüt dahilinde inovasyona yönelik olarak ihtiyaç duyulan tüm kaynaklara (zaman, bilgi, finansman ve diğer tüm materyaller) ulaşabilmek ve kullanabilmek

**Yönetim Uygulamaları :** Farklı yetenek, beceri ve paradigmalara sahip bireylerden oluşan takımlar aracılığı ile net bir şekilde belirlenmiş stratejik amaçlara ulaşmak için çalışanların desteklenmesi, özgür bırakılması ve işlerinin ilgi çekici hale getirilmesi.

Amabile vd. tarafından geliştirilen KEYS ölçeğinin literatürde var olan diğer ölçeklerden, yaratıcılık performansını bağladığı unsurlar açısından farklılaşmaktadır. Amabile vd. iş motivasyonunun yanında, çalışan bireylerin hem teknik beceri hem de yaratıcılık beceri ve yeteneğini merkeze alan bir yaklaşım ile yaratıcılık için içsel ve dışsal motivasyon ayırımı yapmaktadır. Amabile’ye göre bireylerdeki yaratıcılığa yönelik içsel motivasyonun yaratıcılığın geliştirilmesine katkı sağladığı ancak dışsal motivasyon unsurları tarafından bu katkının engel olabileceğini ifade etmektedir. KEYS çalışması ile

Tablo 3.6. KEYS Ölçeğinde Yer Alan Boyutlar

Ana Faktör	Alt Faktör	İfade Sayısı	Açıklama	Örnek İfade
Yönetim Uygulamaları	Özgürlük	4	Neyin nasıl yapıldığı konusunda karar verme özgürlüğü, kişinin iş üzerinde kontrol duygusu	Üstlendiğim çalışmalarda karar verme özgürlüğüm vardır.
	İddialı İş	5	Zor iş ve görevlerde iddialı olma duygusu	Çalıştığım iş ilgi çekicidir
	Yönetimsel Teşvik	11	Yönetimin iyi bir çalışma modeli olması, hedefleri yapılandırması, çalışma gruplarını desteklenmesi, bireysel katkıları değer vermesi ve çalışma grubuna güven duyması	Yöneticim kişisel iletişim becerisi iyidir.
	Çalışma Grubu Desteği	8	Çalışma grubunun farklı yetenekteki bireylerden oluşması, kişilerin iyi bir iletişim içinde olması, yeni fikirlere açık olmaları, kişiler arasında yapıcı bir yarışma olması, kişilerin birbirlerine yardımcı olması ve güven duyması, bireylerin işine istekle bağlı olması	Çalışma grubumuzda, her bir fikir yapıcı bir şekilde eleştirilir.
Örgütsel Motivasyon	Örgütsel Cesaretlendirme	15	Yaratıcılığı adil olarak destekleyen yaratıcı bir kültür, fikirlerin yapıcı olarak eleştirilmesi, yaratıcı çalışmaların tanınması ve takdir edilmesi, yeni fikirlerin geliştirilmesi için destek mekanizmaları, aktif bir fikir akışkanlığı, paylaşılan vizyon	Bu kurumda çalışanlar sorunları yaratıcı bir şekilde çözmeleri için cesaretlendirilirler
	Örgütsel Engellerin Azlığı	12	Yeni fikirlerin acımasızca kritik edilmesi, kurum içi yıkıcı rekabet, riskten kaçınma, aşırı statüko gibi, kurum içi politik sorunların yaratıcılığı engellemesine izin vermeyen bir örgütsel kültür.	Çalışanlar işleri hakkındaki negatif eleştiriler konusunda endişelenmezler.
Kaynaklar	Yeterli Kaynaklar	6	Uygun kaynaklara (bütçe, olanak, araç/ gereç ve bilgi) ulaşmak ve kullanmak	Genel olarak işim için ihtiyaç duyduğum kaynakları alabilirim.
	Gerçekçi İş Yüklü	5	Zaman baskısı, üretkenlik konusunda gerçekçi olmayan beklentilere bağlı olarak yaratıcılığın engellenmemesi	İşimi yapmak için yeterli zamanım var.
Sonuçlar	Yaratıcılık	6	Çalışanların kendilerini yaratıcı olarak değerlendirdiği ve yaratıcı işlerin yapıldığı bir örgüt veya birim	Çalıştığım iş ortamı kendi yaratıcılığımı göstermem açısından elverişlidir.
	Verimlilik	6	Etkili, Etkin ve Üretken örgüt veya birim	Genel olarak bu kurum verimlidir.

Kaynak: Amabile vd. 1996

bireyin yaratıcılık eğilimi etkileyen çevresel faktörleri şu şekilde sınıflandırmıştır: ortak çalışma kültürü, özgürlük, özerklik, üst yönetim desteği ve ödüllendirme (Mostafa 2004:15).

KEYS ölçeğini diğer ölçüm araçlarından ayıran en önemli özelliği, ölçek oluşturulması aşamasında toplam 12 525 kişinin katılımının sağlanmış olmasıdır. Yüksek düzeydeki bu katılım, diğer ölçek geliştirme çalışmalarında olan küçük grupların önyargılarını ortadan kaldıracak boyuttadır. Harvard Ü. Center for Creative Leadership tarafından kamu yönetimi alanında uygulanan yönetim programlarına katılan 9 729 kişi ve 21 farklı sektörden (ileri teknoloji, bioteknoloji, elektronik, kimyasal, sağlık ürünleri, geleneksel araştırma geliştirme ve hizmet üretim firmaları) 2 796 kişinin 1987-1995 yılları arasında katıldığı boylamsal araştırmalar ile KEYS ölçeği oluşturulmuştur (Amabile vd. 1996: 1164).

Ölçek geliştirme sürecinde Amabile vd. nin daha önceki çalışmaları ile beraber literatürde daha önce yapılan çalışmalar ve üst yönetim seviyeleri ile yapılan görüşmeler neticesinde oluşturulan ifadeler dört defa revizyon edilerek bugünkü 78 maddelik ifade listesine ulaşılmıştır. Basit ve yalın bir şekilde tanımlanan ifadelere, katılımcıların “günlük çalışma koşullarınız dahilinde bu ifadeler sizin için ne oranda gerçekçidir?” sorusuna dörtlü likertde cevap vermesi beklenmektedir. (1:Hiçbir Zaman, 2:Nadiren, 3:Sıklıkla, 4:Her Zaman)

### **Hurley & Hult 1998**

Pazar yönelimli olmak ve öğrenme odaklı olmanın örgütlerin yenilikçilik performansını belirleyen önemli unsurlar olduğu genel olarak literatür çalışmaları ile desteklenmektedir. Hurley&Hult tarafından 1998 tarihli çalışmalarında, örgütsel yazında yer alan İnovatif örgütlerin kültürel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir; (Hurley & Hult 1998;46,47)

**Pazar Yönelimli Olmak**, Yeni fikirlerin ve eylemlerin üretilmesinde dışa yönelik olmak etkili bir uyarıcı görevi üstlenmektedir.

**Öğrenme Ve Gelişim**, Örgütlerde yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanmasında bireysel öğrenme ve gelişimin önemli katkısı bulunmaktadır. Bireysel öğrenme ve gelişim süreci, yenilikleri anlama kapasitesine katkı sağlayacağı gibi, yaratıcı ve yenilikçi fırsatların değerlendirilmesi ile sorunların çözüm sürecinde de etkili olur.

**Ayrıcalıklı Konumlandırma,** Hiyerarşik basamaklar arasındaki ayrıcalıklı konumlandırma ve statü farklılıkları inovasyonu engelleyen unsurlardır.

**Katılımcı Karar Verme Süreci,** Karar sürecine katılım ve örgütsel bağlılık ile inovasyona yönelik eylemlerde özgür olma algılaması İnovatif olmaya katkı sağlar. Ayrıca bilgi akışının hiyerarşik basamaklar arasında sağlanması İnovatif olmaya katkı sağlar.

**İşbirliği Ve Destek Mekanizmaları,** Yeni fikirlerin getireceği risklere karşı korku kültürünün azalması ve açık olmanın desteklediği ortamlarda inovasyon kapasitesi yüksek olmaktadır. Ayrıca farklı ve çapraz fonksiyonlar arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi yenilik kapasitesinin gelişmesine katkı sağlamaktadır.

**Bilgi ve Güç Paylaşımı,** Uygulamalarda gerekli olan bilginin paylaşımı işbirliğini kolaylaştırır. Bilgi ve güç paylaşımı çalışanları yenilikten uzaklaştıran ön yargıların dağılmasına katkı sağlar ve yeni fikirlerin harekete geçirilmesinde yardımcı olur.

**İletişim,** Kurum içi ve kurum dışı kapsamlı bir iletişim süreci ile, kurum içi farklı fonksiyonlar arasındaki paylaşım inovasyonu destekleyici bir güç olarak değerlendirilir.

**Risk Ve Çatışmaya Yönelik Tolerans,** Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar etkili bir şekilde yönetildiğinde ve risklere karşı tolerans gösterildiğinde inovasyon kapasitesi olumlu şekilde etkilenebilir.

### **Akdemir & Aslan 2000**

Akdemir ve Aslan'ın 2000 yılında yapmış oldukları, “Yaratıcı Örgütsel Kültür Tasarımı ve Yükseköğretim Kurumlarında Uygulama” isimli çalışmalarında, yaratıcılık örgütsel yapının en önemli elemanı olarak değerlendirilmiştir. Yaratıcılık olmadan değişen çevresel koşullara uyum sağlamak mümkün değildir. Örgütsel yaratıcılık, insanın hayal gücü ve keşif yeteneğine dayalı ürün ve hizmetleri yaratma yeteneği ve gücüne dayalı olarak oluşur. Genel anlamda örgütlerde yaratıcılığın geliştirilmesi için örgütsel iklim ve kültürün aşağıdaki özellikleri taşıma gerektiği tespit edilmiştir (Akdemir, Aslan 2000):

- Çalışanlar sadece ceza ve eleştiriden korkmadıkları durumlarda daha yaratıcı düşünebilirler. Örneğin işini kaybetme korkusu içinde olan bir çalışan asla kendini riske atacak bir yaratıcı düşünce içerisinde bulunmaz.
- Çalışanlar ürünler, hizmetler ve süreçlerle ilgili varsayımlar ve algılamalara meydan okumak için teşvik edilmelidir.

- Yöneticiler vizyon sahibi olmalı ve gelecek beş yada on yıl içerisinde nerde olmak istediklerini tanımlamalıdır.
- Yaratıcı fikirlerin, etkili olması için başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanların birinci sınıf bir performans elde etmek için kararlı olduğunu güvence altına almalıdır.
- Kurumsal bir bakış açısı yerine, durumlara farklı perspektiflerden bakan ve statükoları alt üst eden çalışanların motive edilmesi gerekir. Yöneticiler için çok kolay olmayan bu durum örgütlerde mükemmel fikirlerin üretilmesi açısından fayda sağlar.
- Çalışanların araştırma ve geliştirme faaliyetleri için zaman ayırmalarına izin verilmelidir.
- Çalışanların yaratıcılık ve üretkenlik seviyelerine katkıda bulunan, zevkli ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratılmalıdır.

**Liderlik ve Vizyon,** Örgütsel yaratıcılığın teşvik edilmesi için yönetsel liderlik ve vizyon kritik öneme sahip konulardır. Örgütsel yaratıcılık amaçlarını gerçekleştirmek için özgür ve özerk bir kültürün kolaylaştırıcılığında, tanıma ve takdir sistemi ile desteklenen vizyon tanımlaması yardımcı olur. Vizyon tanımlamaları insanların değerleri, ilgileri, beklentileri ve inanışlarını yansıtır. Zaman içerisinde değişen beklentilere uyum sağlayan biz vizyon tanımlaması ise liderlik uygulamaları ile elde edilebilir.

**Yüksek Özerklik,** Organizasyonlarda yüksek özerklik sağlamak için çalışanlara sınır koymadan, belirlenmiş olan temel hedeflerin elde edilmesine yönelik desteklenmeleri gerekmektedir.

**Yaratıcı İnsanların İstihdam Edilmesi,** Bireylerin yaratıcı düşünce ve fikirleri ile örgütsel yaratıcılık kültürü teşvik edilir. Bu bağlamda bireysel anlamda yaratıcı düşünce ve yeteneğe sahip çalışanların istihdam edilmesi önemli bir konudur.

**Fonksiyonel Ekiplerin Kurulması,** Yaratıcılık nadiren yalnız dahilerin ürünü olarak ortaya çıkar. Ancak farklı entelektüel kapasite ve yetkinlikte olan çalışanların ortak aklı kullanılarak, örgütsel kaynakların daha inovatif bir şekilde örgütsel amaçları gerçekleştirilmesi söz konusu olur.

**Yaratıcı Problem Çözme Teknikleri,** Sorunların yaşandığı alanlarda üç tür farklı problem çözme tekniği kullanılabilir, birincisi var olan sorunu oluşturan sınırlar çerçevesinde bir

çözüm yaklaşımı ikincisi yine sorunu oluşturan sınırlar çerçevesinde ancak içinde bulunulan durumu kuvvetlendiren bir çözüm alternatifi veya üçüncü olarak, tamamıyla farklı bir bakış açısı ile sınırların ötesinde çözüm alternatiflerini üretmek.

**İletişim,** Yaratıcılık söz konusu olduğunda iletişim neredeyse her şey demektir. Fikirlerin sınırlandırılmadan özgürce üretilmesi ve paylaşılması, örgütün sahip olduğu etkili bir iletişim süreci ile mümkün olur.

**Katılımın Güçlendirilmesi,** Tek bir ortak amaç veya birbirine bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi için, çalışanlar arasında kurulacak işbirliği ağları ile yaratılacak etkileşim ortamı, örgütsel yaratıcılığın harekete geçmesinde katkı sağlar. Bireysel yaratıcılar kendi yaratıcı fikirlerini tetikleyecek bilginin sınırlarına ulaşmak ve sağlayacağı katkının önemi hakkında diğerlerini ikna etmek için sürekli olarak diğerleri ile iletişim içerisinde olmak isterler. Profesyonel sınırlar çerçevesinde karşılıklı bağların kurulması, açık bir paylaşım ve karşılıklı etkileşimin olduğu işbirlikçi ve katılımcı ortamlarda mümkün olur.

**Fiziksel Çevrenin Sağlanması,** Yöneticilerin çalışanların daha İnovatif fikirleri üretebilmelerini sağlayacak fiziksel ortamları hazırlama yükümlülüğü vardır. Zaman ve para çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için ihtiyaç hissettikleri temel kaynaklardır. Uygun çevresel yaşam koşulları sağlanmadığı takdirde çalışanların yaratıcı fikirleri oluşturma sürecinde aksaklıklar yaşanır.

**Esneklik,** Geleneksel bürokrasi süreci çalışanların yaratıcılığı önünde bir engel olarak görülür. Yaratıcılık için bir fırsat kollayan zihinlerin, faaliyetlerini kolaylaştıracak bir örgütsel yapıya ihtiyaç vardır. Bu bağlamda mikro ve makro pazarlarda yaşanan değişen müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına uygun esneklik kabileyi tını yakalayan örgütsel yapılarda, yaratıcılık faaliyetleri desteklenmiş olur.

**Motivasyon,** Çalışanların yaratıcı fikirlerinden fayda sağlamak isteyen yöneticiler, örgütsel yapı içerisindeki bariyerleri kaldırmak zorundadır. Bu anlamda grup dinamiklerini harekete geçiren motivasyon çalışmaları yaratıcılık için önemli bir değere sahiptir. Çünkü bireyler sadece kendilerine sunulmuş olanakları değil, grup içerisinde diğerlerine sağlanan katkı ve destekleri izleyerek kendi değer bilincini oluştururlar. Çalışan gruplar içerisindeki farklı beceri ve yetenekleri, örgütsel yapı içerisinde çözülmesi gereken karmaşık görev ve faaliyetlerle doğru bir şekilde eşleştirildiğinde anlamlı sonuçlar elde etmek mümkündür.



**Çatışma Yönetimi,** Örgütsel yapı içerisinde iyi yönetilmeyen çatışma ortamları, örgütsel yapı içerisinde ciddi işlev bozukluğuna yol açar. Bireysel çıkarlar ile örgütsel çıkarları eşleştiren, istenilen seviyede ve şiddette kontrollü bir çatışma ortamı, bireysel ve örgütsel yaratıcılığın harekete geçirilmesi açısından değerlidir. Farklı ve birbirine zıt fikirlerin kontrollü bir şekilde harmanlandığı ortamlarda daha etkin yaratıcı düşünce ve fikirlerin oluşması mümkündür.

**Ödüllendirme,** Bonus, kar paylaşımı ve diğer teşvikler, görevlerini başarı ile sürdüren bireylerin desteklenmesi açısından değerlidir. Ancak takım çalışması içerisinde bireysel ödül ve kazanımların yıkıcı bir rekabet ortamı yaratmamasına özen gösterilmelidir. Kaybedenler ve kazananları objektif bir şekilde ayırıştıran ödül sistemi, yaratıcılığın teşvik edilmesi açısından önemlidir. Örgütsel yaratıcılık ve değişimi tetikleyen, stratejik örgütsel değişim çabaları içerisinde, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun ödül sistemlerinin oluşturulması gerekir.

### **Martin & Terblance 2003**

Yaratıcılık ve inovasyonu belirleyen bir kültürün boyutları (Sekil 3.5) strateji, yapı, destek mekanizmaları, inovasyonu cesaretlendiren davranışlar ve iletişim olarak sınıflandırılmıştır.

**Strateji:** İşletmenin misyon ve vizyon tanımlamalarına inovasyonun katılması ile inovasyon stratejisi uygulanmaya başlanmalıdır. inovasyonu ve kaliteyi vurgulayan açık ve anlaşılır bir vizyon ve misyon tanımı ve bunu hayata geçirmek için olan isteklilik, örgütlerin inovasyon performansına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Martins ve Terblanche, 2003: 69-73).

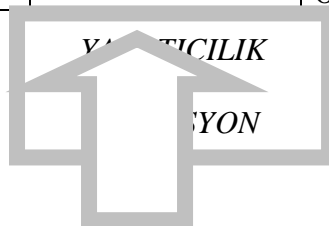
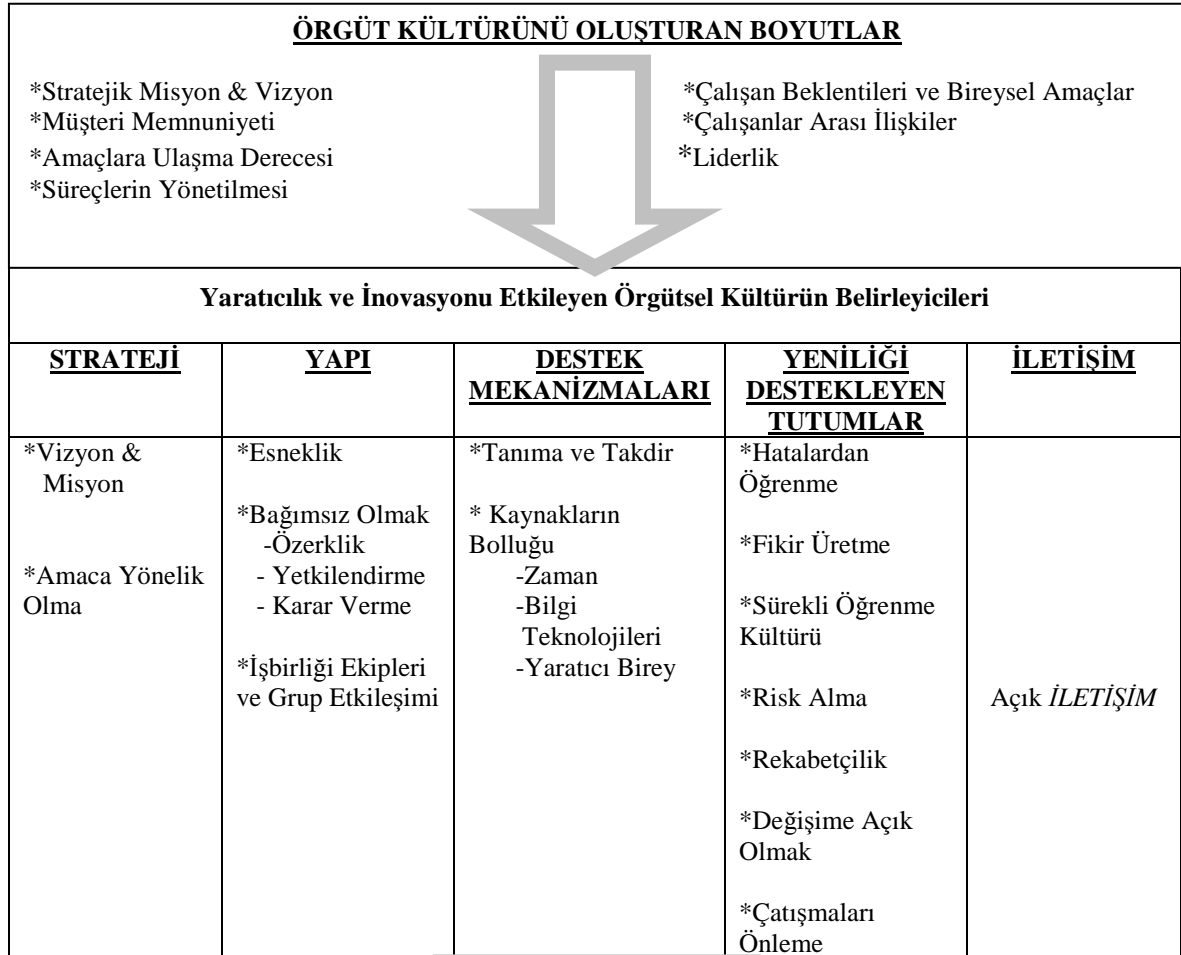
**Yapı:** İnovatif kültürün en önemli parçası esnekliği, özgürlüğü ve takım çalışmasını temel alan bir yapının varlığıdır. Bir örgütte karar alınırken inisiyatif kullanabilme, güçlendirilmiş bir personel ve özerklik, özgürlüğün önemli göstergeleri arasındadır. Bu tür bir örgütte koordineli çalışan grup ve ekiplerin varlığı, çok disiplinli çalışmayı mümkün kılan, dolayısıyla işletmede inovasyonu etkileyen bir durumdur. Bu çerçevede, modern yönetimin vurguladığı yatay örgütler inovasyonu kolaylaştıran yapısal düzenlemelerdir (Martins ve Terblanche, 2003: 69-73).

**Destek Mekanizmaları:** Bir işletmede inovasyon için uygun ortamın oluşturulması ile ilgili davranışlar ve mekanizmaların varlığı örgüt kültürü için çok önemlidir. Paraya,

zamana, bilgi teknolojilerine ve yaratıcı insan gücüne sahip bir işletme, bu konuda başarılı olmaya adaydır. Ayrıca, bir işletmede fikirlerin desteklenmesi ve ödül sistemi, bu tür bir kültürün vazgeçilmez parçalarıdır (Martins ve Terblanche, 2003: 69-73).

**İnovasyonu Destekleyen Davranışlar:** Bir işletmede yapılan hatalara karşı yönetimin tavrı, diğer bir ifadeyle “hata toleransı” inovasyon açısından çok önemlidir. Hataların hoşgörü ile karşılandığı ve hataya öğrenme fırsatı olarak bakılan ortamlarda kültür inovatiflik yolunda teşvik edici olmaktadır. Dengeli bir risk alma kültürü, işletmede bölümler arasında yaşanan rekabet, değişime karşı yönetim ve çalışanların olumlu tutumlarının olması, çatışmayı tolere edebilme ve çözüme alışkanlıkları, işletmede kültürü belirleyici boyutlardır (Akdogan, 2007: 98)

**Şekil 3.5. Yaratıcı ve İnovatif Örgüt Kültürünün Belirleyicileri**



Kaynak: Martins & Terblanche 2003

**İletişim:** Örgüt kültürünün açık ve güvenle desteklenir olması yaratıcılık ve inovasyonu olumlu etkilemektedir. Birbirine güvenen, anlaşmazlığa düşmenin yadigarınmadığı ve hatta teşvik edildiği çatışma ve açmazların kabul edildiği, daha da önemlisi personelin duygusal olarak kendini emniyette hissettiği bir örgüt yapısında açık iletişim var demektir (Akdogan, 2007: 99).

Martin ve Terblanche'ye göre inovatif kültür, sürekli değişen çevreyi takip edip, bunu da örgüte uyarlayan örgüt kültürü türüdür. Yenilikçi bir örgüt kültürü, değişimlere hazırlıklı olduğu için, değişimlere hızlı cevap vererek rakiplerine göre örgüte avantaj kazandırır.

Bütün kurumlarda örgütsel kültür başarı için kritik faktör olarak görülür. Başarılı kurumlar yönetim süreçlerinde ve örgütsel kültür dahilinde inovasyon kapasitesini geliştirmiş olanlardır. Tushman ve O'Reilly'ye göre (1997) örgütsel inovasyonun kalbinde örgütsel kültür yer almaktadır. Örgütsel kültürün temel bileşenleri (paylaşılan değerler, inanışlar ve çalışanların beklenen davranışları) yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde iki yol ile etkili olmaktadır:

1. Örgütlerde sosyalleşen bireyler hangi davranışların kabul gördüğünü hangi eylemlerin yapılması gerektiğini öğrenirler, kişiler tarafından kabul edilen ve paylaşılan kurallar oluşturulur. Paylaşılan bu kurallar ve değerler örgütsel uygulamalarda bireylerin yaratıcı ve yenilikçi davranış biçimlerinin belirlenmesinde etkili olur.

2. Tutum, davranış ve eylemleri oluşturan temel değerler, varsayımlar ve inanışlar, yönetim uygulama ve prosedürlerinin de yansıtıcısı durumundadırlar. Dolayısıyla bu yapılar işyerindeki yaratıcılık üzerinde doğrudan etki yaratırlar, örneğin yeni fikirlerin geliştirilmesinde kaynak desteğinin sağlanması gibi. Bu yolla bireyler işyerlerinde neyin değerli olduğu ve hangi eylemlerde bulunması gerektiği konusunda bilgi sahibi olurlar.

### **Dombrowski vd. 2007**

Dombrowski ve çalışma arkadaşlarının 2007 yılında yapmış olduğu "İnovasyon Kültürünün Elemanları" başlıklı çalışması, devam eden inovasyon süreçleri, inovasyon süreç yönetimi, ve açık inovasyon kavramları çerçevesinde yapılan deneysel ve teorik yazına dayalı, oldukça kapsamlı bir çalışma olarak değerlendirilebilir. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda kendi kurum kültürüne odaklanan ve bunu inovatif bir şekilde yönlendiren kuruluşların sürdürülebilir performans sağladığı ifade edilmektedir.

Yapılan bu detaylı araştırma çalışmasında “Örgütsel İnovasyon Kültürünün Elemanları” şu başlıklar altında (Tablo 3.7) değerlendirilmiştir (Dombrowski vd. 2007):

### **1.İnovatif Misyon ve Vizyon Tanımlaması**

Örgütün sahip olduğu enerji ve güç kaynağına odaklanmasında yardımcı olan tanımlamalardır. Misyon ve vizyon tanımlamaları, örgüt içerisindeki farklı grupları ortak amaçlar etrafında hareket etme noktasında faydalı olur. Eğer örgütün bütününe yönelik bir misyon ve vizyon tanımlaması yok ise grupların kendi dar çıkarları için örgütün bütünsel amaçlarını tehlikede bırakmak durumu söz konusu olabilir.

Örgüt çalışanlarının doğasında olan bilgi paylaşımındaki isteksizlik ile ancak, bilgi yönetim sisteminin temel belirleyicisi olan örgütsel kültür aracılığı ile mücadele edilebilir. Başarılı örgüt yapıları motivasyon ve teşvik sistemlerini, örgütsel ortak misyon ve vizyon tanımları ile uyumlu hale getirmek zorundadır. Aksi takdirde her birimin kendi amaçları doğrultusunda yapacağı faaliyetler ile örgütsel gücün zayıflaması söz konusu olur. Bu çerçevede, özellikle her seviyedeki çalışan tarafından sahiplenen misyon ve vizyon tanımlamaları, örgütsel anlamdaki değerlerin, ortak bir hedef doğrultusunda heba olmadan kurumsal performansın artırılmasında yardımcı olurlar.

### **2.Demokratik Yatay İletişim**

Merkeziyetçilikten uzak, bireyler ve birimler arasında etkin bir şekilde işleyen iletişim sistemleri İnovatif kültürün kökleşmesinde faydalı olan diğer bir etkili faktör olarak değerlendirilir. Hiyerarşik yapı, merkezde toplanmış güçler, sınırlı yetki paylaşımı ve örgütsel çatışma inovasyon kültürü üzerinde olumsuz etki yaratmasına karşın, yöneticilerin çalışanları karar alma ve problem çözme sürecine dahil edilmesi amacıyla desteklemesi inovasyon kültürüne olumlu yönde katkı sağlar.

Günümüz dünyasında bilişim teknolojileri aracılığı ile kolaylıkla oluşturulacak yanal iletişim ağları ile hem bireyler hem de birimler arasında karşılıklı etkileşim ortamları yaratmak mümkündür. Deneysellik ve yaratıcılık peşinde olan yetenekli bireylerin örgütlere çekilmesi ve elde tutulması için hiyerarşik zincirlerin dışında olan demokratik bir yanal iletişim sisteminin önemi büyüktür.

### **3.Güvenli Alanlar**

Güvenli alanlar, inovasyon kültürünün oluşturulması için kullanılan en yenilikçi kavram olarak değerlendirilmektedir. Genellikle uzun süreli Ar-Ge yatırımlarının yapıldığı, ve hızlı

bir şekilde finansal destek ayrılabilen bu alanlarda herhangi bir sınırlandırma veya kısıtlamaya yer olmaksızın gizemli bir şekilde süren inovasyon süreçlerine verilen tam destek yaklaşımı söz konusudur. Ayırıştırılmış güvenli alanlardaki bu çalışanlar genel olarak, alışılmış ve rutin işlerden uzakta, radikal ve yaratıcı fikirlerin üretilmesi amacıyla desteklenirler.

#### **4. Esneklik**

Fonksiyonel ve coğrafi iş rotasyonları, iş değiştirme ve ülkeler arası buluşmalar gibi pek çok farklı yol ile desteklenen “Esneklik” kavramı örgütsel kültürün önemli bir elemanı olarak değerlendirilir. Güçlü bir esnekliğe sahip örgütsel yapılarda, sorun merkezli örgütsel kültürün, demokratik yatay iletişim aracılığı ile örgütsel inovasyon performansını artıracak daha İnovatif durumlara taşınma olasılığı vardır. Çalışanların kendi düşünce ve fikirlerini savunması için izin verilmesi de bir tür esneklik olarak değerlendirilebilir. Yenilik etrafında güçlü kurumsal değerleri aşmak ve esnek zihniyetler aracılığı ile uygun fiziksel ortamların yaratılması için çalışanların yöneticiler tarafından dinlenilmesi ve desteklenilmesi gerekmektedir. Ancak iki ucu keskin bir kılıç olarak değerlendirilen esneklik kavramı, çalışanların uzmanlık alanlarının gücü ile doğru orantılı olarak, fayda yaratmak veya süreçleri bulundurmak adına da etkili olabilir.

#### **5. Sınırlı Kapsam**

Sınırları belirlenmiş yapılar; faaliyet gösterilecek iş alanlarının tanımlanması ile muhtemel oluşacak örgütsel ve kültürel değişimleri kontrol edecek stratejiler geliştirmek için, yöneticilere yardımcı olur.

#### **6.İş Birliği**

Farklı görüşe sahip çalışanlar ve müşteriler dahil tüm paydaşlar arasında, ortak aklın kullanılması gerekliliği etkili bir inovasyon kültürünün temel bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Ancak karşılıklı güvenin teşkil edilebildiği bireyler arası, birimler arası işbirliği yaklaşımı değer yaratabilir. Kimin ne kadar katkı sağladığının ayırıştırılmadığı yada, entelektüel sermaye sahiplerinin hem bireysel hem de grup ve örgüt bazında haklarının korunmadığı ortamlarda işbirliği faaliyetlerinin değer yaratması mümkün değildir.

**Tablo 3.7.İnovasyon Kültürünün Elemanları**

	<b>İnovasyona Yönelik misyon &amp; Vizyon İfadeleri</b>	<b>Demokratik İletişim</b>	<b>İnovasyon İçin Ayrılmış Güvenli Hareket Alanları</b>	<b>Esneklik</b>	<b>İşbirliği</b>	<b>Sınırlı Kapsam</b>	<b>Teşvikler</b>	<b>Liderlik</b>
<b>Tipik Vurgu</b>	Tek bir hedef	Bütün çalışanların Katılımı	Takımlar veya birimler seviyesinde sınırlı alanlarda kaynak ayrılması	İş süreçleri ve yöntemlerinin sürekli olarak sorgulanması	İletişim ve Problem çözümüne katkı	Farklı sınırlar dahilinde işbirliği yapmak	Tüm çalışanları inovasyona yönelik teşvik etmek	Fikirden ticari bir ürüne dönüştüren inovasyon sürecini yönetecek liderlere ihtiyaç vardır
<b>Örgütsel Taktiklerden Örnekler</b>	Bir kuruluşun evrensel olan misyon & vizyon ifadeleri	Beyin Fırtınaları	Ar-Ge Çalışmaları	Bölmeler arası işbirliği – görev değişimi(coğrafik veya departmanlar arası)	Bölmeler arası ekipler, öğrenen bir çevre	Kapsanan sınırların tanımlanması	Yıllık geliri çalışanların yenilikçiliği ile ilişkilendirmek	Uygun Yenilikçi liderler aracılığı ile yeni fikirler türetilir
<b>Tuzaklar</b>	Bölmelerin kendi amaçları ile genel misyon & vizyon ifadeleri örtüşmeyebilir	Daha güvenli olmak için risklerden kaçınma söz konusu olabilir	İnovasyonun yayılımı daha zordur	Derinlemesine uzmanlık eksikliği	Uzmanlar işi yapmaktan çok öğretmek için zaman harcayabilir	Kapsanan sınırlarda başarılı olmak için çalışanların direnç göstermesi	Yıllık gelir çalışanları motive etmek için yetersiz olabilir	Liderler yeni fikirleri değerlendirme gücüne sahip olmayabilir
<b>En çok desteklediği İnovasyon Türü</b>	Hepsi İçin Önemli	Adımsal veya Modüler	Radikal veya modüler	Adımsal	Hepsi İçin Önemli	Adımsal	Hepsi İçin Önemli	Genellikle radikal olmasına rağmen, adımsal inovasyon da da lidere ihtiyaç vardır.

Kaynak: Dombrowski vd.2007

## 7. Teşvik Sistemleri

Pek çok farklı yol ile çalışanların daha İnovatif olmaya yönelik tutum ve davranışlarının desteklendiği örgüt yapılarında, sağlam temelli bir inovasyon kültürünün şekillendirilmesi mümkündür. Birey ve grup temelinde çalışanların beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilebilecek teşvik mekanizmalarının oluşturulması, yenilikçi örgütsel kültürün etkili olabilmesi açısından oldukça önemlidir.

## 8. Liderlik

Yenilikçilik kapasitesi yüksek olan çalışanlar genel olarak denetim mekanizmalarını red ederler ve onlar için düzenli bir şekilde fikir üretmek bir zevk olarak değerlendirilir. Dolayısıyla bu tür çalışanların klasik yöneticiler tarafından yönlendirilmesi ile etkin sonuçlara ulaşmak mümkün olmamaktadır. Yenilikçiliği teşvik etmek ve fikir yönetiminin geleneksel olmayan yollarını bulmak için üst yönetimin farkında lığının olması gerekir. Ayrıca örgütsel hiyerarşinin bütün basamaklarında yaygın olarak uygulama alanı bulacak liderlik uygulamaları ile inovasyon kültürü güçlendirilebilir. Yaygın kabul görmüş değişim yönetimi literatüründe, üst kademelerdeki liderler genellikle değişimi yaratan tarafta yer almakla birlikte orta ve alt kademelerdeki liderlerin değişime ayak uyduran tarafta yer aldığı ifade edilmektedir.

Dombrowski vd. tarafından tanımlanmış bu sekiz faktörün kullanılarak, bütüncül ve etkili bir inovasyon kültürü geliştirilebilmesi için örgütlerin aşağıdaki özellikler bağlamında kurumsal bir anlayış geliştirme gerekliliği vardır;

- Örgütün faaliyet gösterdiği sektör, alan,
- Örgütün kendisinin ve rakiplerinin, rekabet avantajı sağlayan özellikleri
- Kuruluş tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin özellikleri
- Bireyler ve birimler arasındaki fonksiyonel ilişki, örgütsel yapı özellikleri
- Harici bilgi kaynaklarını da kapsayan yenilik mekanizmaları
- Uzmanlık bilgilerinin örgütsel birimler arasındaki dağılımı
- Bilgi iletişim araçlarının özellikleri
- İnovasyon türleri

Belirli bir inovasyon stratejisine sahip olmadan yenilikçi bir kültür geliştirilmesi ve sürdürülmesi mümkün değildir. İnovasyon kültüründeki zayıflıklar ise inovasyon performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Örgütsel özellikler bağlamında geliştirilecek

inovasyon kültürü bileşenlerinin yapılandırılması, yöneticilerin sorumluluğundadır. Üst düzey yönetim ekibinin inovasyon kültürünün desteklenmesi konusunda göstereceği kararlı tutum ve davranışlar, inovasyon kültürünün geliştirilmesi konusundaki en etkili faktör olarak değerlendirilmektedir (Dombrowski vd.2007).

### **Dobni 2008;539-559**

Dobni 2008 yılında yapmış olduğu çalışmasında “İnovasyon Kültürünü” : yenilikçi olma niyeti ile şekillenen, inovasyon uygulamalarına uygun bir çevresel ortamı oluşturan, pazar ve değer odaklı operasyonel düzeyde gerekli davranışlar bütünü şeklinde tanımlamıştır. Dobni (2008) İnovasyon kültürünü dört temel boyut dahilinde yedi alt faktör ile ölçen bir ölçek geliştirmiştir (Tablo 3.8).

#### 1. İnovasyona Yönelik Niyet

##### a)İnovasyon Eğilimi

İnovasyonu örgütsel boyutta geliştirmek ve sürdürmek için kullanılan iş modellerinin ne derece kabul gördüğü. Vizyon, misyon amaçlar ve hedefler ile duyurulan ve İş modelleri ve süreçleri aracılığı ile gerçekleştirilen çalışmalar.

##### b)İnovasyona yönelik örgütsel ortam

Çalışanların inovasyonu ne derece zorunlu olarak değerlendirdiği ve örgüte yapılan katkıların kazan kazan ilişkisi çerçevesinde nasıl değerlendirildiği.

#### 2. İnovasyonu Destekleyen Altyapı

##### a)Öğrenen Organizasyon

Çalışanlara sunulan eğitim olanakları ile beraber inovasyon amaçlarının uyumlaştırılması

##### b)Yaratıcılık ve Yenilikçilik

Çalışanların yaratıcılık yeteneklerinin belirlenmesi ve bu yeteneklerini yaptıkları işlerde kullanma düzeyi ve bu yönde güçlendirilmiş olan çalışanlar ile çalışmaların yürütülmesi

#### 3. Yenilik İçin Gerekli Olan, Çalışanların Düşünce Ve Eylemlerinin Desteklenmesi

##### a)Pazar Yönelimli Olmak



**Tablo 3.8. Dobni (2008) İnovasyon Kültürü Parametreleri**

<b>İnovasyon Niyeti</b>	İnovasyon Eğilimi	Örgüt faaliyetlerinde ve iş süreçlerinde inovasyonu geliştirme ve sürdürme önceliğinin biçimselleşme derecesi. Vizyon, amaç ve hedeflerin ilan edilmesi, iş modelleri ve iş süreçleri aracılığı ile uygulamaya dönüşmesi.
	Örgütsel Ortam	Zorunlu olarak inovasyon sürecine dahil olan çalışanların, örgüt içerisinde sağladığı katkının ve kendi değerlerinin diğer çalışanlar gözünde adil olarak değerlendirilmesi
<b>İnovasyon Altyapısı</b>	Örgütsel Öğrenme	Yenilik hedefleri ile uyumlu çalışanların eğitim ve gelişimlerinin sağlanması
	Yaratıcılık ve Güçlendirme	Çalışanların yaratıcılık yeteneklerinin güçlendirilerek kendilerini fikir geliştirme ve uygulama açısından rahatça ifade etmeleri için desteklenmesi
<b>İnovasyon Kaynağı</b>	Pazar Yönelimli Olmak	Pazar beklentilerine yönelik çalışanların bilinçli bir farkındalığının olması, müşteriler-rakipler ve sektörle alakalı bilgilerin üretilmesi ve yayılımında ilgili olmaları, değer zinciri içerisinde kendi anlayışlarını konumlandırmaları
	Değer Yönelimli Olmak	Çalışanların müşteri / paydaşların beklentileri doğrultusunda değer yaratan süreçlere odaklanması
<b>İnovasyonu Uygulama</b>	Uygulama Kapsamı	Katma değeri yüksek fikir üretmek için örgütsel yeteneğe sahip olmak ve hızlı değişen rekabet ortamında proaktif ve dengeli olabilmek

Kaynak: Dobni 2008

Çalışanların faaliyet gösterilen pazarı algılaması ve içeriksel farkında lığı yakalaması. Müşteri beklentileri ve rakiplerin durumunu dikkate alan geniş perspektifli bir bakış açısı.

b) Katma Değer Yönelimli Olmak

Müşteriler ve tüm paydaşlar için değer yaratan süreçlere odaklanması

4. İnovasyonun doğasında olan kaçınılmaz risk veya başarıların desteklendiği uygulama çevresinin yaratılması

\*Uygulama Çevresi

Değişen rekabet koşulları dahilinde kullanılan sistem ve süreçlerin, katma değer yaratan fikirler ile yönlendirilmesi, yenilenmesi

Örgütsel anlamda inovatif bir duruma gelmek literatür içerisinde oldukça tartışılan bir konu olmakla beraber, piyasa odaklı bir örgütsel kültür, örgütsel inovasyon için temel değer olarak görülmektedir. West and Farr (1990) a göre inovasyonun tanımı: Birey, örgüt,

grup veya toplumun geniş bir kısmını faydası için tasarlanmış, prosedürler, ürünler, süreçler ve fikirler ile uyumlu yeni tanımlamalar ve uygulamalar, Hamel (2006)a göre ise, geleneksel yönetim ilkeleri, süreçleri ve uygulamaları ya da alışılmış organizasyon şekilleri ve yönetim çalışmalarını belirgin ve önemli ölçüde değiştiren çalışmalar, Christensen (1997) e göre inovasyon, var olan rahatsız edici bir durumdan daha iyi farklı bir duruma geçme çabası olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımlamalar çerçevesinde, örgütsel kültürün belirlediği sınırlar çerçevesinde inovatif olunabileceğine dair bir çıkarım elde edebiliriz. Ancak Damanpour'un 1991 yılında yapmış olduğu meta analizi çalışmasında, inovasyonun davranış ve eylemlerden çok daha geniş bir kavramsal içeriğe sahip olduğu ifade edilmiştir. Damanpour'a göre (1991) uzmanlaşma, fonksiyonel farklılaşma, yönetsel tutum değişikliği, teknik bilgi kaynakları, iç ve dış iletişim dahil bazı determinantlar ile inovasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Damanpour özellikle dahili ve harici iletişim kavramlarının inovasyon ile ilişki bulgusu ile tutarlı diğer literatür çalışmalarında, inovasyon ve Pazar yönelimli olmak arasında da anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Pazar yönelimli olmak genel anlamda çalışanları, pazarın belirlediği yapıya uygun uygulama ve eylemlerde bulunmaya zorlayan bir örgütsel kültür anlayışı olarak tanımlanır. Pazar yönelimli olmanın temel yetenekleri arasında; müşteri beklentileri ve rakip algılamalarına bağımlı karar ve eylemlerde bulunmanın yanı sıra, yeni teknoloji, ürün ve hizmet geliştirme ile beraber örgütsel iletişimde yer almaktadır. Kültürel değerleri temel alan Pazar yönelimli yaklaşımların başarılı olduğu genel olarak kabul gören bir yargıdır. (Kohli&Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli vd., 1993; Deng & Dart, 1994). den aktaran Dobni 2008) Bu bağlamda en azından inovasyon kültürünün öncüllerinin pazar yönelimli kültürden geldiğini ifade etmek mümkündür (Dobni 2008;543).

İnovasyonu, İnovasyon niyeti çerçevesinde, gelişmiş iş performansına yol açan süreçlerin ve sistemlerin, yeni ürün, hizmet yada süreçleri oluşturma kapasitesi olarak tanımlanabilir. Buradaki en önemli vurgu, Pazar yönelimli olmak ile inovasyon arasındaki ilişkinin bir kanıtı şeklinde, inovasyon için kültürel olarak hazır olma durumu üzerine yapılmıştır. Örgütün ihtiyaç duyduğu kültürel değişim ihtiyacı ancak kültürel anlamda inovasyona yönelik bir odaklanma ile doğru bir şekilde tespit edilebilir. Bu odaklanma ile inovasyon girişimlerinin kabul veya red edebilirliği belirlenecektir (Dobni 2008;543).

Deshpande vd. (1993) de, daha önceki dönemlerde yapılan 100'ün üzerindeki çalışmaların bir sentezini kullanarak örgüt kültürü türlerini: pazar, kültür, adhokrazi kültür, zümre kültür ve hiyerarşik kültür olarak incelemiştir. Bazı örgüt kültürü tiplerinin diğerlerine göre daha yenilikçi olabileceğini savunan yazarlar, pazar ve adhokrazi kültürünün daha yenilikçi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İnovasyonu destekleyici bir kültür, örgüt çalışanları arasında dış çevrenin gerçeklerini kabul ederek, ortak değer ve inançlar sistemi ile tutarlı davranışlar gösteren, bir kültür modelidir (Khazanci ve Lewis 2007;872). Örgütsel amaçlara en etkili bir şekilde ulaşabilmek için inovasyonun örgüt kültürü haline getirilmesi fayda sağlayacaktır. Böylece bütün süreçlerin içerisine nüfuz edecek olan inovasyon kavramı örgütün daha dinamik olmasını sağlayacaktır. Başarılı örgütler, inovasyonu örgüt kültürüne ve yönetim süreçlerine uyarlamak konusunda kapasitesi olan işletmelerdir (O'Reilly ve Chatman 1991:489).

Birkaç çalışma hariç, araştırmacıların çoğu örgütsel inovasyon konusunu tek boyutlu bir konu olarak değerlendirmektedirler. Örneğin bazı çalışmalarda ürün veya pazar odaklı olmak, süreçler, teknolojik araştırma ve geliştirme temeli veya davranış temeli üzerinden değerlendirmeler yapılmaktadır. Ancak inovasyon farklı ve birbiri ile alakalı çok boyutlu bir yaklaşım ile oluşan süreçler sonunda oluşmaktadır. İnovasyonun örgütsel anlamda meydana gelmesi çok boyutlu ve farklı alanlardaki kültürel yapıların dengelenmesi ile oluşur. Bu bağlamda inovasyon kültürü bileşenleri konusunda literatürde yer alan çalışmalar bütünsel olarak değerlendirilerek, aşağıdaki dört temel boyut dahilindeki model önerisi sunulabilir.

## İNNOVASYON KÜLTÜRÜ BİLEŞENLERİ

### *Akdemir & Arslan 2000*

- Liderlik ve Vizyon
- Yüksek Özerklik
- Yaratıcı Personel istihdamı
- Fonksiyonel Ekip Çalışması
- Yaratıcı Problem Çözme Teknikleri İletişim
- Katılımcılığın Güçlendirilmesi
- Uygun Fiziksel Ortamın Sağlanması
- Esneklik
- Motivasyon
- Çatışma Yönetimi
- Ödüllendirme

### *Martin & Terblance 2003*

- Strateji
- Örgütsel Yapı
- İnovasyonu güçlendiren davranışlar
- İletişim
- Destek Mekanizmaları

### *Dombrowski vd.. 2007*

- Misyon ve vizyon ifadeleri
- Demokratik İletişim
- Güvenli Alanlar
- Esneklik
- İşbirliği
- Kapsanan Sınırlar
- Teşvikler
- Liderlik

### *Dobni 2008, 2010*

- Niyet (inovasyon eğilimi ve örgütsel ortam)
- Altyapı (örgütsel öğrenme ve yaratıcı çalışanlar)
- Pazar ve Değer Yönelimli olmanın Etkisi
- Uygulama

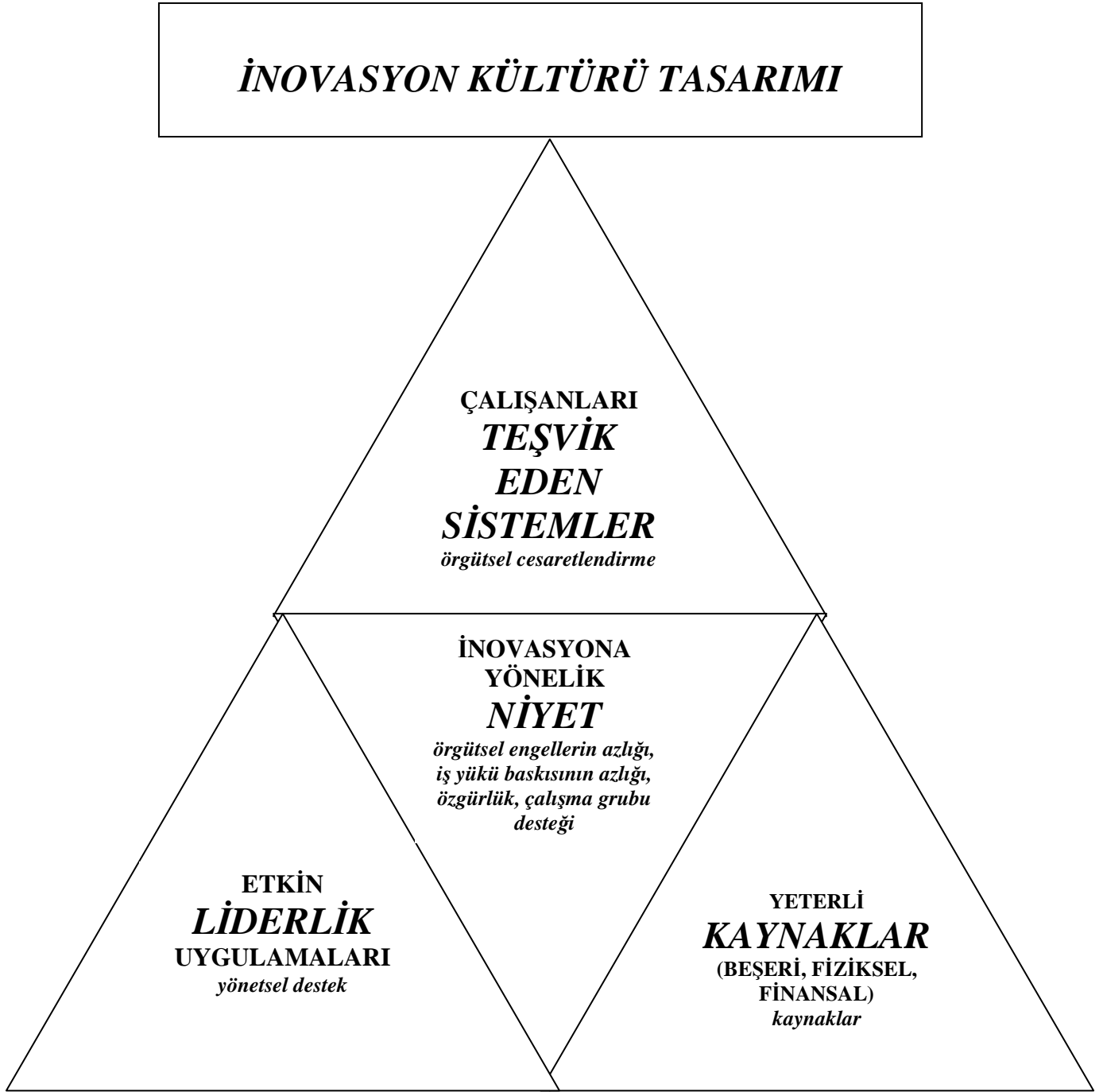
### *Hurley & Hult 1998*

- Pazar Yönelimli Olmak
- Öğrenme ve Gelişim
- Ayrıcalıklı Konumlandırma
- Katılımcı karar verme süreci
- İşbirliği ve Destek Mekanizmaları
- Güç paylaşımı
- İletişim
- Risk ve çatışmaya yönelik tolerans

### *Amabile vd.1996*

- Özgürlük
- İş tatmini
- Yönetimin desteği
- Çalışma grubu desteği
- Örgütsel cesaretlendirme
- Örgütsel engellerin azlığı
- Yeterli kaynaklar
- Gerçekçi iş yükü

**Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, yeterli *kaynakların* etkin *liderlik* uygulamaları ile birleşiminden oluşan örgütsel kapasitenin, inovasyona yönelik bir *niyet* çerçevesinde, tüm çalışanların *teşvik* edilmesi için kullanılması halinde *İnovasyon Kültürü* oluşabilir."**



**Şekil 3.6. Örgütsel İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı Modeli**

Tablo.3.9. Örgütsel İnovasyon Yönelim Parametreleri

	Amabile vd. 1996	Hurley & Hult 1998	Akdemir & Arslan 2000	Martin & Terblance 2003	Dombrowski vd. 2007	Dobni 2008, 2010
<b>LİDERLİK</b> Yönetim Uygulamaları	Yöetimin Desteği	Güç Paylaşımı, Katılımcı Karar Verme Süreci, İletişim	Liderlik Ve Vizyon, Katılımcılığın Güçlendirilmesi, Fonksiyonel Ekip Çalışması, İletişim	İletişim, İnovasyonu Güçlendiren Davranışlar	Liderlik, Demokratik İletişim	Uygulama
<b>NİYET</b> Yönetim Uygulamaları	Özgürlük, İş Tatmini, Çalışma Grubu Desteği	Pazar Yönelimli Olmak, Öğrenme Ve Gelişim, Risk Ve Çatışmaya Yönelik Tolerans	Yaratıcı Problem Çözme Teknikleri, Esneklik, Çatışma Yönetimi	Strateji	Misyon Ve Vizyon İfadeleri, Esneklik	Niyet (İnovasyon Eğilimi Ve Örgütsel Ortam), Pazar Ve Değer Yönelimli Olmanın Etkisi
<b>KAYNAKLAR</b> Kaynak	Yeterli Kaynaklar, Gerçekçi İş Yükü	Ayrıcalıklı Konumlandırma	Uygun Fiziksel Ortamın Sağlanması, Yaratıcı Personel İstihdamı	Örgütsel Yapı	Güvenli Alanlar, Kapsanan Sınırlar, İşbirliği	Altyapı (Örgütsel Öğrenme Ve Yaratıcı Çalışanlar)
<b>TEŞVİK</b> Motivasyon	Örgütsel Engellerin Azlığı, Örgütsel Cesaretlendirme	İşbirliği Ve Destek Mekanizmaları	Ödüllendirme, Motivasyon, Yüksek Özerklik	Destek Mekanizmaları	Teşvikler	Uygulama

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, yeterli **kaynakların** etkin **liderlik** uygulamaları ile birleşiminden oluşan örgütsel gücün, **inovasyona yönelik bir niyet** çerçevesinde, tüm **çalışanların teşvik edilmesi** için kullanılması halinde İnovasyon Kültürü oluşabilir.

### 3.6.3. Örgütsel İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarım Modeli

Örgütlerin inovasyona yönelik yönetsel uygulamalarda bulunması için, yapılan literatür araştırması çerçevesinde, üzerinde ortak görüş ifade edilen dört temel boyut üzerine oturan, “örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı modeli” oluşturulmuştur (Şekil 3.6). Bu modele göre, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, öncelikle (1) yeterli kaynakların, (2) etkin liderlik uygulamaları ile birleşiminden oluşan örgütsel gücün, (3) inovasyona yönelik bir niyet çerçevesinde, (4) tüm çalışanların teşvik edilmesi için kullanılması halinde, “örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü” nün oluşabileceği üzerinde durulmaktadır.

#### 3.6.3.1. Örgütsel İnovasyon Kaynakları (Kapasite, Yetenek ve Yetkinlik)

Örgütlerin İnovatif bir yönetim sürecine sahip olmaları için finansal, beşeri, fiziksel, soyut ve somut olan örgütsel kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Her sürecin harekete geçmesi için nasıl girdiye, enerjiye ihtiyacı var ise örgütsel kaynaklarda örgütsel inovasyonun girdisi olarak değerlendirilir. Aynı dış çevresel koşullar dahilinde farklı örgütlerin, farklı derecelerde amaçlara ulaşmaları örgütün sahip olduğu kaynak ve kapasite karması ile açıklanabilir. Bu bağlamda, örgütsel inovasyon sürecinin yürütülebilmesi için çalışanların yenilik ve inovasyon yönlü düşüncelerini hayata geçirmek amacıyla ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Örgütsel kaynakları ihtiyaçları doğrultusunda kullanma şansına sahip çalışanlar, daha inovatif, yenilik yapma ve risk alma yönünde davranışlar gösterebilir (Naktiyok 2007: 219).

Her ne kadar pek çok yenilik, teknolojik gelişme ve üstünlük şeklinde algılansa da yenilikler icatlardan farklı; işi, işi yapan araçları, sistemleri, teknikleri, yöntemleri, süreçleri, teknolojileri ve maliyetleri içine alan kaynaklardan oluşur. Diğer yandan yenilik için gerekli olan teknik bilgileri, diğer bilgileri, haberleri, istihbaratları, duyumları hatta dedikoduları bile kaynak olarak değerlendirilmesi söz konusudur. İnovatif kişiler ise bu iki hususu bir araya getirerek inovasyon yaparlar. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, yenilik sadece yeni ürün ve hizmet anlamında değil, yeni donanım, alet, araç, gereç, ekipman, iş yeri, örgüt, ekip, yönetim ve kültür ile diğer fonksiyonları içine alan geniş bir alanı ifade eder (Top 2008:279).

Yapılan araştırmalarda kaynakların yeterliliği ile inovasyon arasında ve özellikle teknolojik inovasyonda bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kaynakların yeterli olması,

örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesi için minimum düzeyde ihtiyaç duyduğu kaynak miktarı olarak ifade edilir. Kaynak yeterliliği genel olarak insan kaynakları ve finansal kaynaklar açısından değerlendirilir ve inovatif organizasyonların kaynaklar açısından yeterli ve hatta diğer örgütlere göre bol miktarda kaynağa sahip olduğu ifade edilir (Terziowski 2007).

Bu bağlamda örgütlerde inovasyon yönetimi anlamında başarı yakalanmak isteniliyorsa belirli alanlarda örgütsel yetenek ve kapasitelerin, diğer örgütlere göre görece daha güçlü olması gerekmektedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki,

- Yaratıcı ve İnovatif Davranış Biçimine Sahip İnsan Kaynakları,
- Finansal Kaynaklar
- Teknolojik Kaynaklar

Örgütlerde İnovasyon Kültürünü şekillendirici etkili faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Hızla değişen dinamik iş çevrelerinde, örgütsel kaynakların ulaşılabilir olması rekabetin temel anahtarı olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel kaynaklar; örgütün amaçlarını etkin, etkili ve verimli bir şekilde elde edilmesi amacıyla stratejik tüm eylemlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan, her türlü finansal güç, her türlü teknolojik donanımsal - yazılımsal güç ve insan gücünden oluşur. Örgütün sahip olduğu bütün bu değerler, kapasite ve yeteneğini, örgütsel süreçleri ve özellikleri oluşturur. Daha kolay elde edilebilir ve uygulanabilir yeni teknik fikir ve anlayışlar, daha fazla teknik bilgi kaynağını oluşmasında yardımcı olurlar. Kaynak temelli teoride, örgütler ölçülebilir ve ölçülebilir olmayan kaynakları aracılığı ile örgütsel rekabet avantajı sağlamak için faaliyetlerde bulunurlar. Örgütsel bilgi kaynaklarının derinliği inovasyon uygulamalarının hayata geçirilmesinde önemli katkılar sağlar.

Son yıllarda firmaların özellikle bilgi teknolojilerine olan ilgisi ve bu konuda ayırdığı kaynak miktarı gittikçe artmaktadır. Özellikle hizmet sektörü bilişim yatırımlarına ciddi kaynak ayıran kurumlara sahiptir. Bilişim teknolojileri inovasyon süreçlerinde ve ekonomik yapılarda pek çok değişikliği tetiklediği gibi, diğer ekonomik sektörlerin de daha İnovatif olmaları konusunda yardımcı olmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar göstermiştir ki, yeni teknolojilerin kullanımı ve başarılı bir şekilde uygulanması, örgütsel ve çevresel özelliklerin yanı sıra, teknolojinin radikal veya evrimsel bir değişikliği getirip getirmediğine de bağlıdır. Radikal teknolojik değişikliklere karşı örgütlerin hayatta kalabilmeleri için, kaynakların bolluğu, teknolojiye uyum kabiliyeti ve bu konudaki



örgütsel tecrübe gibi bir takım örgütsel özelliklere sahip olmak gerekmektedir (Rothwell 1994:28).

Örgütler, yaratıcı fikirlerin hem üretilmesi hem de uygulanması sürecinde uygun kaynakları sağlamak zorundadırlar. Ar-Ge harcamalarının genel olarak İnovasyon üzerinde yaptığı pozitif etki yadsınamaz bir gerçekliktir (West & Farr 1990:12).

### **3.6.3.2.Örgütsel İnovasyonu Temel Alan Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik davranışları ve yönetim stili inovasyon sürecinde kritik öneme sahip bir konudur. İnovasyon liderleri şu özellikleri sağlaması gerekir (Sparrow 2010:40);

- Yaratıcı performansı öngörmek için çalışılan alan ile ilgili bilgi birikimine sahip olmak,
- Belirlenen misyon çerçevesinde amaç yönelimli yapı ve projelerin seçimi,
- Çalışanların hem işe yönelik fikirlerinin hem de sosyal anlamda desteklenmesi,
- Kaynakların oluşturulması ve dağıtılması,
- Çalışmalar hakkında geri bildirim, zamanında müdahale ve yönlendirme çabası
- İkna ve etkileme yeteneği,
- Örgütsel strateji, uzun vadeli hedefler ve taktikler içermekle beraber sosyal destek de sağlamalıdır,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında karar verme, etki ve özerklik düzeyleri konularında karşılıklı bir rol paylaşımı söz konusu olmalı,
- Çalışanların performansı yöneticilerinin tutum ve beklentilerine bağlıdır, bu çerçevede çalışanların yenilikçilik konusundaki davranışları yöneticilerin yenilikçilik beklentisi ile doğru orantılıdır.

Liderlerin değişim süreci içerisinde en önemli görevi, çalışanların değişime göstermiş olduğu direncin sebeplerini doğru bir şekilde anlayarak, öncelik sırası belirlenmiş ve farklılıkla beraber farkındalık yaratan bir değişim sürecini uygulamaya koymaktır. Liderler kendi öncelikleri, değerleri ve ilgileri çerçevesinde şekillendirdiği eylemleri ile çalışanların örgüte olan bağlılığını ve yapacağı hizmetleri, örgütsel kültürün aracılığı ile etkileme gücüne sahiptirler. Bireyler ve birimler arasında her türlü koordinasyonun sağlanması ve çatışmaların çözümü amacıyla, liderlerin inovasyona uygun bir örgüt iklimini oluşturması gerekmektedir. Bu bağlamda katılımcı bir liderlik modeli uygulamak etkili sonuçların yaratılmasında aracı olur. Liderler tarafından astların ayrı ayrı

denetlenmesi yerine, birey veya grupların karar verme sürecinde otorite ve sorumluluk bilincinin geliştirilmesi gerekir. Katılımcı bir süreç ile verilen kararlara takipçilerin uyumu ve kararların kalitesi, liderlerin tek başına alacakları kararlardan daha yüksek olur. Ancak bilgi paylaşımı ve işbirliği süreci, liderlere duyulan güven duygusu çerçevesinde hayata geçer ve örgütsel misyonların gerçekleştirilmesinde faydalı bir hale dönüşebilir.

### **3.6.3.3.İnovasyon Öncelikli Olmak: İnovasyon Niyeti**

Bu çalışmada “İnovasyon Niyeti” kavramı, “mevcut bir organizasyon içinde alışılmışın dışındaki yeni alışkanlıklarla ilgili davranışları önceden isteyip düşünme eğilimlerinin sergilendiği davranışlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır.

“İnovasyon Niyeti” ile kastedilen sadece yeni is teşebbüslerinin yaratılması değil, aynı zamanda diğer yenilik faaliyetleri ve eğilimleridir. Örneğin, kurumsal anlamda “yenilik” çok geniş kapsamlı bir faaliyettir. Bu anlamda yeniliğin kapsamına yeni fikirlerin ve davranışların ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve uygulanması girmektedir. Böylece “İnovasyon Niyeti” nden söz edildiği zaman o örgüt içerisinde, çalışanların; yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni teknolojiler, yeni yönetim teknikleri, yeni stratejiler ve yeni pazar pozisyonları hakkında önceden isteyip düşünme davranışları kastedilmektedir. Bu bağlamda da “İnovasyon Niyeti”, yenilik getirici beceri ve kabiliyetlerin elde edilmesi için mevcut bir örgüt yapısının temel yeteneklerinin güçlendirilmesi ve yükseltilmesine odaklandığı görülmektedir.

İç girişimcilik, kurum girişimciliği ile aynı anlamda kullanabileceğimiz “İnovasyon Niyeti” ürünlerde ve süreçlerdeki yenilikler ve pazar geliştirmesi yoluyla mevcut örgüt yapılarında yeni işler yaratmayı amaçlayan biçimsel veya biçimsel olmayan faaliyetler olarak tanımlanmıştır. Ayrıca bu işaret edilen faaliyetler örgütsel amaçları gerçekleştirme performansını iyileştirme amacına yönelik olarak örgüt bütünü, departman, fonksiyon ve proje seviyelerinde yer alabilir. Bu çözüm önerileri ürün ve hizmet geliştirmeyi kapsadığı gibi üretim, pazarlama, satış ve dağıtım gibi organizasyon fonksiyonlarına yönelik yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerini de kapsamaktadır (Ağca ve Kurt 2007). Kısacası “İnovasyon Niyeti” örgütün sürekli gelişiminin sağlanması veya karşı karşıya kaldığı tehditler için yaratıcı, benzersiz ve daha önceden alışık olunmayan çözümler ile eşsiz veya farklı faaliyet ve davranışlarda bulunmak için önceden isteyip düşünme, çaba ve maksadı ifade etmektedir.

İnovatif davranışlar, çalışanların örgüt bütününde veya birim bazında yada bireysel rollerinde, ürün, süreç ve prosedür bağlamında yeni fikirlerin tanıtılması ve uygulanması niyeti ile yapılan davranışlar bütünüdür ifade eder. Ancak literatürde sıkça birbirinin yerine kullanılan yaratıcı davranışlar ile İnovatif davranışları birbirinden ayırmak gereklidir. Yaratıcı davranışlar, İnovatif davranışların sadece bir bölümünü oluşturur. Çünkü yaratıcı davranışlar her türlü yeni fikir ve düşüncenin üretilmesi anlamında katkı sağlarken, İnovatif davranışlar üretilen bu yaratıcı fikir ve düşüncelerin uygulanması, değer yaratan bir ürüne, sürece ve prosedüre dönüşmesi açısından anlam kazanmaktadır (Yuan ve Woodman 2010:324).

Verimlilik odaklı bir bakış açısından değerlendirildiğinde, inovasyonu işinin bir parçası olarak gören çalışanlar, başarılı inovasyon performanslarının elde edilmesini sağlamaktadır. Keza sosyo- politik açıdan değerlendirildiğinde bile, yenilikçilik, dış talep ve beklentilere uyum sağlamak adına doğal bir iş gereği olarak görülmektedir. Dahası araştırmalar göstermiştir ki, çalışanların herhangi bir değişiklik sağlayacak eylemde bulunması için, onların hem iş gereği hem de fonksiyonel altyapı-yada zihinsel- olarak buna hazır olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanların inovasyonu işlerinin bir parçası olarak gören bir niyet –ön düşünce- çerçevesinde olmaları, onların iş süreçlerinde yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması açısından en temel gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Yuan ve Woodman 2010:328).

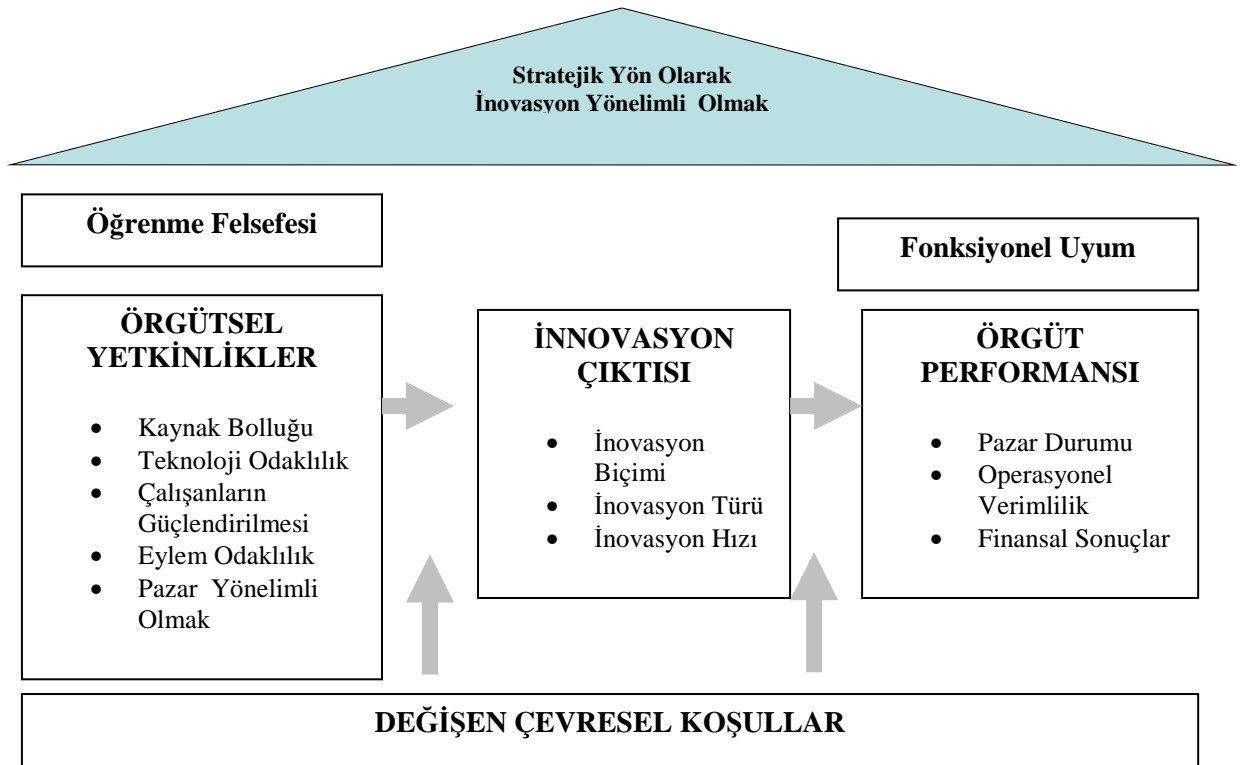
West & Farr, 1990 yılındaki çalışmasında yaratıcılık ve inovasyon için %99 u çabadan, ancak %1 nin ilhamdan kaynaklandığını ifade etmiştir. Yaratıcılık için hazır bulunmayan zihinlerde, önceden herhangi bir çabanın gösterilmediği örgüt yapılarında, inovasyon süreci tesadüflere bırakılmıştır.

“İnovasyon Yönelimli” olmak, bütün örgütsel strateji ve eylemlerde, yenilikçi düşüncelerin başarılı bir şekilde uygulanması, evrimleştirilmesi ve kolay bir şekilde uygulanması için resmi ve gayri resmi sistemlerinde gömülü olanlar dahil, davranış, yetkinlik ve süreçlerini; yenilikçi düşünmeyi teşvik ederek stratejik bir yön oluşturulmasından oluşan çok boyutlu bir öğrenme felsefesi olarak tanımlanabilir (Siguaw vd. 2006: 562).

İnovasyon yönelimli olmak, İnovatif eylemlere taşıyan anlayış ve inanışların bileşiminden oluşur. İnovatif eylemler, inovasyon yönelimli olmanın bileşeni değil sonucu olarak değerlendirilir. Siguaw vd. göre (2006: 561) inovasyon yönelimli olmayı sağlayan

anlayış ve inançlar, bir öğrenme felsefesi , stratejik bir yön ve fonksiyonel uyum sağlama bileşenleri tarafından şekillendirilmektedir. İnovasyon yönelimli olan örgüt yapılarında olumlu veya olumsuz başarımlar, örgütün sahip olduğu kaynakların yeterliliği ile oluşmaktadır. İnovasyon yönelimli olmak ile elde edilecek çıktılar; (inovasyon biçimi, türü, hızı), örgütün sektörel durumu, finansal sonuçlarını ve operasyonel verimliliğini yani genelde örgütün performansını belirleyen unsurlar olarak görülür (Şekil 3.7).

**Şekil 3.7. İnovasyon Yönelimli Olmak: Harekete Geçiriciler, Eylemler, Çıktılar**



Kaynak: Sigauw vd. 2006

İnovasyon niyeti, örgütsel performansı geliştirmek için insan ve fiziksel kaynakların yeni bir yönetim uygulaması, süreci , yapı veya tekniğine uyum sağlayarak kullanılmasını sağlayan psikolojik bir özelliği veya istekliliği ifade eder. Yöneticilerin yenilik konusuna yönelik tercihlerini tanımlamak ve yenilikçi davranışlar için en iyi tahmin göstergesi olarak kabul edilir. Güçlü bir inovasyon niyeti, örgüt yöneticilerini, örgütün mevcut ve potansiyel performansı arasındaki açığı kapatmak için dış çevresel koşullara uygun bir çaba göstermesini sağlar. Var olan durumdan memnuniyetsizlikle beraber sürekli daha iyisine ulaşmak için yöneticilerin statükoya karşı gelen bir girişimde bulunmasını ifade eder inovasyon niyeti. Aslında inovasyon niyetinin arkasında yatan temel düşünce, algılanan

örgütsel performanstaki açığı sürekli olarak örgütsel anlamda kullanılacak yeni yönetim teknikleri için bir başlangıç noktası olarak gören yaklaşımdır (Su ve Lin 2011: 118).

#### **3.6.3.4.İnovatif Olmayı Desteklemek: Teşvik Sistemleri**

Girişimci ve proaktif bir örgüt yapısını sürdürmek için, yaratıcılık ve inovasyon kültürünü tanımlamak oldukça önemlidir. Yaratıcılık ve buluş tesadüfî olaylara bağlı olarak gerçekleşebileceği gibi, belirli bir stratejiye ihtiyaç olduğu da açıktır. Genel bir çerçeve ile İnovatif olmayı destekleyecek stratejilerin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Murray ve Steele 2004:320).

- (1) organizasyonun tüm seviyelerinde yeterli bir yaratıcılık yeteneği
- (2) çalışanların yaratıcı potansiyelinin tespiti
- (3) bütün projelerdeki yaratıcılık fırsatları analiz edilir
- (4) görevler ve insanlar bu temeller üzerine eşleştirilir,
- (5) var olan veya geleneksel uygulamalar ile uyuşmayan, açık bir zihin ile plansız yaratıcı fikirlerin olduğu bir çevre ile beraber özellikle zaman ve kaynak ayrılan devam eden projelerin erken aşamalarında yaratıcı çözümler teşvik edilmelidir.

Değişen süreçler içerisinde yaratıcı gelişmelerin sağlanması ve yüksek derecede uygulanabilir yeni fikirlerin oluşturulması memnun olmuş ve iş tatmini yüksek çalışanlar ile hayata geçebilir. İş tatmini ise ödüllendirme/motivasyon, destekleyici çalışma koşulları ve destekleyici iş arkadaşları çerçevesinde oluşabilen, çalışanların örgüt içerisindeki her türlü pozitif duygu ve düşüncesi olarak ifade edilebilir.

Yaratıcılık ve inovasyonu destekleyen örgütsel bir çevre yaratılması için tanıma ve takdir sistemlerinin kurulması ve kaynakların ulaşılabilir olması önemli bir rol üstlenmektedir. Ancak çalışanlar sistemli ve adil olan güvendikleri bir tanıma takdir sistemi dâhilinde yaratıcı fikirlerini sunmayı tercih etmektedirler. Ayrıca sadece bireysel değil takım çalışması süreçlerinde de etkili bir tanıma takdir sisteminin, örgütün inovasyon performansı üzerinde olumlu katkısı vardır. Yöneticilerin kendi örgüt yapısı içerisinde yaratıcılık ve inovasyonu destekleyen hangi destek mekanizmalarını kullanılacağına dair duyarlı olması gerekmektedir (Martins ve Terblanche 2003:71).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KALKINMA AJANSLARI ÖZELİNDE ÖRGÜTSEL İNOVASYON YÖNELİMLİ YÖNETİM KÜLTÜRÜ TASARIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı konusu bu tez çalışması kapsamında, “Bölgesel Kalkınma Ajansları” üzerinde yapılan bir araştırma ile analiz edilmektedir. Öncelikle bölge ve bölgesel kalkınma kavramları tanımlanarak, bölge kavramının değişen unsurları ile beraber bölgesel kalkınma ajanslarının kuruluş gerekçeleri ile beraber Türkiye’de ki ajansların özellikleri ve örgütsel yapısı hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra araştırma yöntem ve bulguları üzerinde durulacaktır.

#### 4.1.Bölge ve Bölgesel Kalkınma

Bölge, ekonomik, kültürel, etnik, yönetsel ve coğrafya açısından bazı unsurların toplu olarak ifade edilmesidir. Bölgenin, bazen birkaç ilin birleşmesiyle meydana gelebileceği gibi, bazen metropollerini içine alan, bazen de AB gibi ülkeleri içinde barındıran çok geniş kara parçalarından oluşması mümkündür.

Ülkelerin sınırları içerisinde ekonomik faaliyetlerin yapılabilmesi açısından bazı alanların birbirinden ayrılması gerekmektedir. Ekonomik alan diye adlandırılan bu alanlar, daha çok ulusal kalkınma ve bölgesel kalkınma çalışmalarının yapılabilmesi açısından önemlidir. Ekonomik alan, o alanda yaşayan insanların refah seviyelerini yükseltmek açısından farklı teknikler kullanılarak bazı araçlar yardımıyla belirlenmektedir (Dinler 2005;72).

Bölge anlayışı üzerine konumlandırılan diğer bir kavram ise bölgesel kalkınma kavramıdır. Bölgesel kalkınma, ülke ölçeğinde yer alan bölgelerin, çevre bölgeler ve dünya ile karşılıklı etkileşimi ile oluşan bölge vizyonunu dikkate alan, katılımçılık ve sürdürülebilirliği temel ilke edinen ve insan kaynaklarının geliştirilmesi, ekonomik ve toplumsal potansiyellerin harekete geçirilmesi yoluyla bölge refahının yükseltilmesini amaçlayan çalışmalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (DPT 2003; 250).

Bu bağlamda bölgesel kalkınma, bölgenin katılımcı bir mekanizma ile ekonomik ve sosyal alanlardaki potansiyelini sürdürülebilir bir şekilde aktif olarak kullanmasıyla bölge refahının yükseltilmesidir. Bölgesel kalkınma, merkezi yönetimin yukarıdan aşağıya

yaklaşımı yerine, bölgesel yerel aktörlerin katılımıyla sınırları çizilmiş ekonomik alanın, daha yüksek bir performansta hem ekonomik hem de sosyal yapısının iyileştirilmesine katkı sağlamasıdır.

#### **4.2.Yeni Bölgesel Kalkınma Anlayışı**

Sanayileşmeyle birlikte, ülkeler ekonomik kalkınma sürecine girmiştir. Ekonomik kalkınma sürecine giren ülkeler yatırımların hangi sektöre ve bölgeler arasında nasıl dağıtılacağını piyasa güçlerine bırakmıştır. Ancak böyle bir uygulama, bölgeler arasında gelişmişlik farkını ve beraberinde de bölgelerde sosyo-ekonomik sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Piyasa mekanizmasının bölgeler arasında eşitsizlik sorununa çözüm olamayacağı ortaya çıkmıştır. Dengesizliğin ortadan kaldırılması için piyasa mekanizmasının yetersiz kalması, hükümet politikalarının uygulanması gerektiğini gündeme getirmiştir. Özellikle 1950’li yıllardan sonra hükümet plan ve programlarıyla bölgesel farklılıkları azaltmak için ekonomiye müdahale edilmiştir. Hükümet müdahaleleri, bölgesel iktisat ve bölgesel kalkınma konusunda kuramsal çalışmaların yapılmasını gerektirmiştir. Yerelleşme ekonomisi olarak da adlandırılan bölgesel iktisat ve buna bağlı olarak bölgesel kalkınmada yeni görüşler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu görüşlerden biri de kalkınmada mekan boyutunun dahil edilmesi ile ilgilidir (Apan 2005:40).

Dünya genelinde ‘kalkınma ajansı’ olarak adlandırılan yaklaşık yirmi bin kuruluş vardır. Bu kuruluşların hukuki ve örgütsel yapıları, görev ve faaliyetleri, yetki ve sorumlulukları, diğer ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla olan ilişkileri büyük farklılıklar göstermektedir. Bütün ülkeler için geçerli olan bir ‘kalkınma ajansı’ modeli tanımlaması yapmak mümkün değildir. Kalkınmanın dinamik ve değişken yapısına uygun olarak, kalkınma ajanslarının yapıları, faaliyetleri ve finansman kaynakları da zaman içinde oldukça değişiklik göstermiştir. Ancak genel olarak kalkınma ajansı kavramının 1980’lerde yaygınlaşan kamu işletmeciliği anlayışı ve küreselleşme ile artan yerel rekabetle birlikte, 1990’larda yaygınlaşan yönetim anlayışının bir ürünü olduğunu söylemek mümkündür. BKA, AB ülkelerinin yanı sıra Dünya’nın birçok ülkesinde yer almakta ve ilk örneklerine de Avrupa kıtası dışında ABD’de rastlanmaktadır. Bugünkü anlamıyla kurulan ilk BKA ABD’deki Tennessee Vadisi Kurumu -TVA dur. 1930’da Federal Hükümet tarafından Tennessee Nehri’nin boşaltma havzasında yaşayanlara, ucuz elektrik enerjisi sağlamak amacıyla oluşturulan TVA’nın, bölgenin ekonomik kalkınmasına ve sosyal yönden gelişimine çok önemli katkılarda bulunduğu tespit edilmiştir. Daha sonra Avusturya, Belçika, Brezilya, Almanya, Hollanda, İtalya, Portekiz, İspanya, Çek Cumhuriyeti,

Macaristan ve Polonya’da da birçok bölgesel kalkınma ajansı kurulmuştur. Bu ajanslar AB yapısal fonlarının da desteğiyle bazı bölgelerin gelişmesine önemli katkılar sağlamışlardır (Altay vd.2004: 21).

AB dahilindeki ülkeler genelinde, bölgesel kalkınmanın sağlanması amacıyla ulusal ve uluslar arası düzeyde faaliyet gösteren farklı nitelik, yapı ve statüde iki yüzün üzerinde kalkınma ajansı faaliyet göstermektedir. Bölgesel kalkınma ajanslarının kuruluş amaçları arasında; bölgesel stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması, yerel ve bölgesel girişimciliğin desteklenmesi, alt yapı hizmetlerinin sunulmasına yardımcı olmak, özel sektörün güçlenmesine yönelik politikalar üretmek ayrıca bölgesel talepleri karşılayacak yeni ürün ve hizmet üretimi için gerekli olan finansal desteklerin sağlanması gibi konular yer almaktadır (Demirci, 2005: 196).

#### **4.3.Bölgesel Kalkınma Ajansları**

Bölgesel Kalkınma Ajanslarının farklı tanımları yapılmaktadır. European Association of Regional Development Agencies’e (EURADA) göre BKA, “sektörel ve genel kalkınma problemlerini belirleyen, bunların çözümüne yönelik imkânlar ile çözümleri belirleyen ve bu çözümleri geliştiren problemleri destekleyen kurumlardır” ([www.eurada.org](http://www.eurada.org)). Başka bir tanıma göre ise BKA, “merkezi hükümetlerden bağımsız bir idari yapıda, sınırları çizilmiş bir bölgenin sosyo-ekonomik koşullarını geliştirip canlandırmak amacıyla kuruluş ve faaliyetlerini tamamen veya kısmen kamunun finanse ettiği kurumlar” olarak tanımlanmaktadır (Kumral 1994, 63).

Kalkınma ajansları bir ülkenin belli bir coğrafi bölgesi içerisindeki özel ve kamusal tüm şirketler, yerel otoriteler ile sivil toplum kuruluşları arasında işbirliği sağlayarak, o bölgenin ekonomik açıdan gelişmesini hedefleyen ve yasal bir hükme dayanarak kurulan örgütlerdir. Farklı bir tanımlama ile kalkınma ajansları; “ Merkezi hükümetten bağımsız bir idari yapıda sınırları çizilmiş bir bölgenin girişimcilik potansiyelini geliştirip canlandırmak ve böylece ekonomik kalkınmaya katkı sağlamak amacıyla kurulmuş ve faaliyetlerini kamunun veya özel sektörün finanse ettiği kuruluşlardır” şeklinde tanımlanabilir (Avaner 2005: 243).

BKA, belirli ölçülerle sınırları belirlenmiş bir bölgenin sosyo ekonomik ve sektörel sorunlarını belirleyip, çözmek için plan ve proje yapan/yaptıran, bölgede bulunan aktörlerle birlikte çalışan, merkezi hükümetten bağımsız kurulmuş ve yapılacak faaliyetlerin tamamı ya da bir kısmını finanse eden yönlendirici kurumlardır.



#### 4.4.Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Amaçları ve Faaliyet Alanları

KA'larının amacı , “kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak” şeklinde tanımlanmaktadır (DPT).

Bölgesel Kalkınma Ajanslarının en belirgin hedefi, belirli bir bölgenin ekonomik kalkınması gerçekleştirmektir. Uzun dönemli bölgesel ekonomik kalkınma için uygun koşulların yaratılması ve bölgenin çekiciliğini artırılması, bölgenin sosyo-kültürel değerlerinin gelişmesinin sağlanması gibi hedefler de söz konusudur. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının temel amacı; hizmetler vererek bölgedeki ekonomiyi canlandırmak, bölgenin girişimci potansiyelini geliştirmek, bölge halkının kalkınmaya katılımını ve kalkınmadan yararlanmasını sağlamaktır (Kayasü vd, 2003: 9).

**Tablo 4.1 .Kalkınma Ajanslarının Faaliyet Alanları**

<b>Faaliyet Alanları</b>	<b>Hizmetler ve Sorumluluklar</b>
İçsel Dinamiğin Geliştirilmesi	Stratejik Yönetim ve Planlama mantığı ile Bölgesel SWOT analizlerinin gerçekleştirilmesi Altyapı potansiyelinin ortaya çıkartılması ve yönetilmesi
Girişimciliğin Geliştirilmesi	Mali ve Mali Olmayan desteklerin sağlanması. İşletme ve yönetim fonksiyonları dahilinde her türlü kapasitenin geliştirilmesi için desteklenmesi
Yabancı Sermayenin Çekilmesi	Bölgeye uygun yabancı yatırımcıların araştırılması ve bölgeye yatırım yapması amacıyla desteklenmesi teşvik edilmesi
Eğitim Desteklerinin Sağlanması	Toplumun sosyal ve ekonomik yapısını şekillendirecek eğitim ihtiyacının analiz edilerek eğitim ortamlarının yaratılması
Diğer Hizmetler	Yerel ve bölgesel otoritenin etkin karar vermesini sağlamak amacıyla her türlü verilerin toparlanması, uygun bilgi kaynaklarının ve bilgi paylaşım ortamlarının oluşturulmasının sağlanması

Bölgesel kalkınmanın en önemli aktörlerinde olarak değerlendirilen BKA'nın faaliyet alanları, hizmet ve sorumlulukları Tablo 4.1.'de ifade edilmiştir (Uzay 2008:78-79):

BKA'ların faaliyetleri arasında bölge içi kalkınmanın sağlanması, yabancı yatırımcı çekme, girişimlere ve girişimcilere hizmet verilmesi, yerel ve bölgesel yetkililere etkin ve etkili kararlar vermelerinde yardımcı olacak veri ve bilgileri hazırlamak, eğitim hizmetleri

organize etmek gibi bölgenin içsel potansiyelini, ulusal ve uluslararası ölçekte ortaya çıkaran çalışmalar yer almaktadır (Kayasü vd. 2003: 16). Ajanslar, bölgelerine sermaye çekmek için değişik araçlar kullanırlar. Bu araçlar ya doğrudan yurt dışında bir ofis kurmak veya dolaylı olarak ihtisaslaşmış ulusal kurumlarla işbirliği içinde bilgilendirme kampanyaları yahut ihtisaslaşmış ticaret fuarlarına ve sergilerine katılım gibi faaliyetleri gerçekleştirirler (Kayasü ve Yaşar, 2006: 352).

#### **4.5.Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Yapısı**

BKA'lar için, standart bir idari yapılanma söz konusu değildir. Yerel toplumun genel özellikleri ile ihtiyaçları kadar, kurulan BKA'nın amaç ve faaliyetlerine göre farklı idari yapılar ortaya çıkabilmektedir.

Merkezi yönetim tarafından kurulan Kalkınma Ajansları, yasal konumları ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Almanya'da sınırlı sorumlu şirketler (kamu hukuku organizasyonları), İspanya'da kamu özel hukuk kuruluşları, Fransa'da karma ekonomi şirketleri, Belçika'da belediyeler arası ajanslar, Romanya'da vakıflar, Portekiz ve Polonya'da kamu özel sektör ortaklı şirketleri, İsveç'te limitet şirketler, Çek Cumhuriyeti'nde anonim şirketler, Hollanda, İtalya ve İrlanda'da kamu limitet şirketleri şeklinde kurumsal bir yapılanmaya sahiptirler (Demirci, 2005: 188).

#### **4.6.Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları**

2006 yılından buyana ülkemizin ekonomik ve sosyal yapılanmasında önemli aktörler arasında gösterilen kalkınma ajanslarının yasal çerçevesi ve örgütsel yapısı aşağıda açıklanmıştır.

##### **4.6.1.Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Yasal Çerçevesi**

AB bölgesel politikasının belirlenmesinde resmi olarak kullanılan İBBS (İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması) sınıflandırılması bölgesel ekonomik ve toplumsal karşılaştırmalar, tarımsal istatistikler ve diğer bölgesel istatistikler kullanılarak yapılan bir sınıflandırmadır. Türkiye AB uyum süreci çerçevesinde AB bölgesel istatistik sistemine uygun karşılaştırılabilir istatistiki veri tabanı oluşturmayı kabul etmiş ve bu çerçevede ülke genelinde İBBS belirlenmiştir.

**Tablo 4.2. Türkiye Bölgesel Kalkınma Ajansları**

<b>AJANS İSMİ</b>	<b>DÜZEY/2</b>	<b>MERKEZİ</b>	<b>KAPSADIĞI İLLER</b>
İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA)	TR31	İzmir	İzmir
Çukurova Kalkınma Ajansı (ÇKA)	TR62	Adana	Adana, Mersin
İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA)	TR10	İstanbul	İstanbul
Mevlana Kalkınma Ajansı (MEVKA)	TR52	Konya	Karaman Konya
Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA)	TR83	Samsun	Amasya, Çorum, Samsun, Tokat
Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA)	TRA1	Erzurum	Bayburt, Erzincan, Erzurum
Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA)	TRB2	Van	Bitlis, Hakkari, Muş, Van
İpekyolu Kalkınma Ajansı (İKA)	TRC1	Gaziantep	Adıyaman, Gaziantep, Kilis
Karacadağ Kalkınma Ajansı	TRC2	Diyarbakır	Diyarbakır, Şanlıurfa
Dicle Kalkınma Ajansı (DİKA)	TRC3	Mardin	Batman, Mardin, Şırnak, Siirt
Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı (DOĞAKA)	TR63	Hatay	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye
Ahiler Kalkınma Ajansı	TR71	Nevşehir	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Niğde, Nevşehir
Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN)	TR72	Kayseri	Kayseri, Sivas, Yozgat
Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı (BAKKA)	TR81	Zonguldak	Bartın, Karabük, Zonguldak
Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı (KUZKA)	TR82	Kastamonu	Çankırı, Kastamonu, Sinop
Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA)	TR90	Trabzon	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon
Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA)	TRA2	Kars	Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars
Fırat Kalkınma Ajansı	TRB1	Malatya	Bingöl, Elazığ, Malatya, Tunceli
Trakya Kalkınma Ajansı	TR21	Tekirdağ	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ
Güney Marmara Kalkınma Ajansı (GMKA)	TR22	Balıkesir	Balıkesir, Çanakkale
Güney Ege Kalkınma Ajansı (GEKA)	TR32	Denizli	Aydın, Denizli, Muğla
Zafer Kalkınma Ajansı	TR33	Kütahya	Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak
Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA)	TR41	Bursa	Bilecik, Eskişehir, Bursa
Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA)	TR42	Kocaeli	Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova
Ankara Kalkınma Ajansı	TR51	Ankara	Ankara
Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA)	TR61	Isparta	Antalya, Burdur, Isparta

İBBS'lerde Türkiye'deki 81 il, "Düzyey 3" olarak tanımlanmıştır. Ekonomik, toplumsal ve coğrafi yönden benzerlik gösteren komşu iller ise bölgesel kalkınma planları ve nüfus büyüklükleri dikkate alınarak 26 tane (Tablo 4.2) "Düzyey 2" bölgesi oluşturulmuş olup, BKA'lar "Düzyey 2" bağlamında konumlandırılmıştır. KA'ları, Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda, Düzyey 2 Bölgeleri esas alınarak Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan, kendine özgü teknik ve bütçe mekanizmasına sahip, kar amacı gütmeyen, merkezi ve yerel idarelerin dışında, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getirerek bölgelerarası farklılığı gidermeye yönelik faaliyet gösteren kalkınma birimleridir (DPT Bölgesel Gelişme, 2011).

KA'ları, 08.02.2006 tarih ve 26074 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 5449 Sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" la kurulmuştur. Ajanslar, tüzel kişiliğe haiz ve kanunla düzenlenmemiş bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi özerk yapılardır.

Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun metnine göre Türkiye'de kurulan BKA'nın amaçları aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

- a) Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- b) Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına bildirmek.
- c) Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
- d) Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.
- e) Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- f) Ajansa tahsis edilen kaynakları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.
- g) Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek.

- h) Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.
- i) Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek.
- j) Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.
- k) Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.
- l) Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

Bölgesel farklılıkları azaltmayı öngören bir ulusal ekonomik ve sosyal uyum politikasının geliştirilmesi, kamu yatırımlarına ilişkin öncelik kriterlerini ortaya koyan ve çok yıllık bütçeleme usullerine uygun, bölgesel kalkınmayı güçlendirecek idari yapılar olan KA'ları;

- Bölgeler arası gelişmişlik farklılıkları,
- Yerel ve küresel rekabetteki değişimler,
- AB'ye uyum sürecindeki yükümlülükler,
- Finansal ve beşeri kaynakların rasyonel dağılımı zorunluluğu,
- Çevresel duyarlılıktaki artış,
- Yerel kalkınma ve örgütlenme taleplerinin artışı ve bu taleplerin etkin yönlendirilmesi ihtiyacı gibi nedenler çerçevesinde,

katılımcı, esnek bir yapıya sahip, teknik kapasitesi güçlü, yerel ve bölgesel gelişmeyi hızlandırmaya odaklı kurumlardır (Ata 2011:311).

#### **4.6.2.Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Örgüt Yapısı**

Türkiye'de BKA karar organı olan yönetim kurulu, danışma organı olan kalkınma kurulu ve icra organı olan genel sekreterlik birimi şeklinde bir örgütsel yapılanmaya sahiptir. Ayrıca BKA'nın kapsadığı il sayısına göre yatırım destek ofisleri bulunmaktadır .

### a) Yönetim Kurulu

Kalkınma ajanslarının karar organı olan yönetim kurulu, ajansların tek ilde olduğu bölgelerde vali belediye başkanı, il genel meclisi başkanı, sanayi odası başkanı, ticaret odası başkanı ve kalkınma kurulu tarafından seçilen üç temsilcinin katılımı ile oluşur. Birden fazla ilin birleşimi ile oluşan BKA'larda ise yapı aynı şeklini korumakla beraber katılımcı illerin farklı ticaret ve sanayi odası olması durumunda TOBB tarafından hangi odanın yönetim kurulunda yer alacağı belirlenmektedir. Valilerin yönetim kurulu başkanlığı yaptığı bu yapılanmada, farklı illerin bulunması durumunda bir yıllık dönüşümlü olarak yönetim kurulu başkanlığı da el değiştirmektedir.

### b)Kalkınma Kurulu

Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşu temsilcilerinin bulunduğu, farklı illerin var olduğu ajanslarda sayısal dengenin gözetildiği ve en fazla yüz üyeden oluşan kalkınma kurulu, bölgedeki farkındalığı arttırmaya çalışan bir iş birliğini geliştirmeye yönelik olarak çalışan bir danışma kurulu niteliğindedir.

### c)Genel Sekreterlik

BKA'nın icra organı olan, tüm organizasyonları düzenleyen ve yönetim kuruluna karşı sorumlu olan en üst amir niteliğinde genel sekreterlik makamıdır. Genel sekreterliğe bağlı, ajansların kendi tercihleri ile farklı isimlerde olabilen şu birim başkanlıkları genel sekretere bağlı olarak çalışmaktadır;

- Bölgenin sosyal ekonomik ve kültürel gelişmesini hızlandırmak için rekabet gücünü arttırmaya yönelik araştırmalar yapan, yerel aktörlerin katılımı ile bölgesel ve sektörel bazda plan ve programlar hazırlanması ile yerel, ulusal ve uluslar arası kurumlarla işbirliği ve kapasite geliştirmeye yönelik çalışmalar yapan, planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi,
- Bölge planı ve programlarına göre oluşturulacak destek programları kapsamında başvuruların alınması, destek kazanan faaliyetlerin belirlenmesi ve başvuru sahipleri ile sözleşmelerin imzalanmasından sorumlu Program Yönetimi Birimi,
- Desteklenen projelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla gerekli bilgilerin toplanması, analizi konusunda sorumlu İzleme ve Değerlendirme Birimi,

- Yapılan tüm faaliyetlerdeki yönetim sisteminin kurulması takip edilmesi konusunda çalışan (mali kayıtlar, arşiv, halkla ilişkiler, insan kaynakları vb.) Destek hizmetleri biriminden oluşmaktadır.
- Ayrıca farklı illerin yer aldığı BKA da bölgeye yatırım yapacak kurumların işlerini kolaylaştırıcı almanda bilgilendirme takip ve yönlendirme görevi bulunan yatırım destek ofisleri de genel sekreterliğe bağlı olarak çalışmaktadır.

#### 4.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Yerel ve bölgesel ekonomilerin canlandırılması amacıyla kurulan Bölgesel Kalkınma Ajansları (BKA), 2006 yılından buyana ülkemiz ekonomi gündeminde önemli bir aktör olarak değerlendirilmektedir. Bölgesel bağlamda hem kamu sektörünün hem de özel sektörün sürdürülebilir gelişme potansiyeline destek sağlayacak olan BKA'larının, kuruluş misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için katılımcı, esnek bir yapıya sahip, inovatif, teknik kapasitesi güçlü bir yönetsel modele ihtiyaç duyulmaktadır. İnovasyonu başarılı bir şekilde yöneten her türlü örgüt yapısının aynı zamanda, o örgütlerin kuruluş misyonlarına da anlamlı katkılar sağladığı evrensel kabul görmüş bir bilgidir. Bu bağlamda BKA ların kendi yönetim modellerini inovasyona yönelik olarak tasarım ve uygulamalarda bulunması bölgesel ekonomi özelinden ülke geneline katkı sağlayacağı açıktır.

Çalışma kapsamında Türkiye genelinde 26 farklı bölge anlayışı ile kurulan ve toplam çalışan sayısı olarak yaklaşık 700 kişilik bir kapasiteye ulaşmış BKA'na yönelik, genel sekreter, birim başkanları, iç denetçiler, yatırım destek ofisi (YDO) koordinatörleri ve uzmanlar düzeyinde (tüm çalışanlar), çalışma ortamlarındaki yaratıcılık ve inovasyonu destekleyen faktörleri nasıl algıladıkları analiz edilecektir.

Araştırma [www.surveey.com](http://www.surveey.com) online veritabanında hazırlanan elektronik anket aracılığı gerçekleştirilmiştir (Ek-1). Öncelikle Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü tarafından ajans genel sekreterlerine ankete katılım için davet maili (öneri niteliğinde) gönderilmiş olup, sonrasında birer hafta ara ile araştırmacı tarafından tüm ajans genel sekreterlerine ve ajans internet sayfalarında yer alan genel elektronik posta adreslerine beş kez hatırlatma mailleri gönderilmiştir. Nisan ve Mayıs 2012 tarihleri arasında iki aylık bir süre içerisinde ankete tüm ajanslar genelinden toplam 252 kişilik bir katılım sağlanmıştır. Araştırmanın evreni olarak, tüm ajanslardaki toplam çalışan sayısı 700 olarak kabul edilmiştir. Ana kütledeki rakamın bilindiği durumlarda %95 güven aralığı

ve 0.05 hata payı ile ana kütleyi temsil eden örneklem sayısı tablolarına göre, ankete katılım sayısının yeterli olduğu kanaatine ulaşılmıştır (Sekaran 2003).

**Tablo 4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Örgütsel Yaratıcılığı Uyarıcı Faktörler (Girdi)	Hipotezler	Örgütsel İnovasyon Performansı (Sonuç)
Örgütsel Cesaretlendirme	H7a	Yaratıcılık Verimlilik  (İnovasyon Performansı: Yaratıcılık+Verimlilik)
Yönetim Desteği	H7b	
Çalışma Grubu Desteği	H7c	
Özgürlük	H7d	
Yeterli Kaynaklar	H7e	
İddialı İş	H7f	
İş Yükü Baskısının Azlığı	H7g	
Örgütsel Engellerin Azlığı	H7h	
<b>Bağımsız Değişkenler</b>		<b>Bağımlı Değişkenler</b>

Kaynak : Amabile vd. 1996

#### 4.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada öncelikle katılımcıların algılarını etkileyeceği düşünülen bağımsız değişkenlere göre hipotezler kurulmuştur. Yapılan literatür araştırmalarında, kurumlardaki operasyonel birimler arasındaki farklı kültürler, çalışma süresi ve iş tecrübesi, eğitim seviyesi ve eğitim alınan bilim dalı, çalışanların iş çevresini yenilik ve yaratıcılık açısından nasıl algıladığını etkileyen bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır (Mostafa 2004, Dombrowski 2007, Dobni 2008, Yeh&Liu 2012).

#### Bağımsız Değişkenler İle İlgili Hipotezler

**H1** : Farklı fonksiyonel alanlardaki yöneticilerin, örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algıları arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. (ünvan)

**H2** : Ajanslardaki çalışma süreleri ile, örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algıları arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.(ajanstaki çalışma süresi)

**H3** : Çalışma hayatındaki süreye göre, örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algıları arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.(toplam çalışma süresi)

**H4** : Çalışanların yaş gruplarına göre, örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algıları arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.(yaş)

**H5** : Çalışanların eğitim seviyelerine göre, örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algıları arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.(eğitim seviye)



**H6 :** Çalışanların mezun olduğu bilim dalına göre, örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algıları arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.(bilim dalı)

Sosyal bilimlerdeki analiz çalışmalarında en sık olarak kullanılan cinsiyet değişkeni başlangıç aşamasında anket içeriğinde yer almasına rağmen, katılımcıların isteği üzerine ankette çıkarılmıştır. Ankete katılımcıları cinsiyet sorusunu, kendi kimliklerinin belirlenmesine dair ayırıcı bir faktör olarak değerlendikleri için cevaplandırmak istememişlerdir. (2010 yılı kalkınma ajansları faaliyet raporuna göre ajansta çalışan toplam çalışan sayısının %26' sı bayandır. )

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde yer alan “Örgütsel İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı Modeli” (Şekil 3.6) çerçevesinde, Örgütsel Yaratıcılığı Uyarıcı Faktörler ile Örgütsel İnovasyon Performansına İlişkin Hipotezler aşağıda yer almaktadır.

**H7 :** Örgütsel yaratıcılığı uyarıcı faktörler, örgütsel inovasyon performansını (yaratıcılık, verimlilik, inovasyon performansı) etkilemektedir.

**H7a:** Örgütsel Cesaretlendirme,

**H7b:** Yönetimsel Teşvik,

**H7c:** Çalışma Grubu Desteği,

**H7d:** Özgürlük,

**H7e:** Yeterli Kaynaklar,

**H7f:** İddialı İş,

**H7g:** İş Yükü Baskısının Azlığı,

**H7h:** Örgütsel Engellerin Azlığı.

#### **4.9.Araştırmanın Yöntemi**

Daha önce yapılan çalışmalarda birçok kez geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanan KEYS ölçeğinin, farklı bir coğrafya ve kültür yapısı altında benzer temel yapısının ortaya çıkıp çıkmayacağı öncelikle sınanmıştır. Amabile vd. (1996:1179), ölçeğin farklı kültürlerdeki yapı geçerliliğinin test edilmesi gerekliliğini ifade etmiştir. Bu kapsamda “Açıklayıcı Faktör Analizi” ile ölçeğin yapı geçerliliği test edilmiştir. Faktör Analizi birbirleri ile ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistiksel bir tekniktir. (Kalaycı 2010:321) . Bu çalışmada, faktör analizi yöntemiyle ölçeğin yapısal geçerliliği test edilecektir. Kavramsal altyapısı incelendiğinde çok boyutlu içyapılardan oluştuğu gözlenen bu ölçeğin, faktör analizi ile hangi iç yapılarından oluştuğu “Açıklayıcı Faktör

Analizi” ile araştırılmıştır. Ayrıca, çok boyutlu ölçeklerde güçlülüğü soru işareti olan Cronbach Alpha istatistiği (Şencan 2005) belirlenen tüm faktör yapıları için ayrı ayrı tekrar hesaplanarak, çok boyutlu ölçeklerdeki güvenilirlik sorunu aşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmış, bu amaçla ankette yer alan ölçek için uygunluk testleri yapılmıştır. Bu amaçla temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürme yöntemi kullanılarak özdeğeri 1 in üzerinde, binişiklik (Büyüköztürk vd. 2010:223) göstermeyen ve faktör yük kabul düzeyi, 40’ın altında olmayan maddelerden meydana gelen faktörler ve faktör sayıları araştırılmıştır. Ek olarak veri yapısının örneklem uygunluğunun bir ölçütü olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve verilerin çok değişkenli bir yapıya sahip olup olmadığına bir göstergesi olarak Barlett Küresellik testleri yapılmıştır (Büyüköztürk vd. 2010:213). Binişiklik sorunu gösteren (birden fazla faktöre ait olma) ve korelasyon kabul düzeyinin altında kalan toplam 17 maddenin ölçekten çıkarılması ile faktör analizleri tekrarlanmış ve kesin faktör sayıları belirlenmiştir (Büyüköztürk 2010:197; Şencan 2005:778-779).

Faktör analizi ile elde edilen faktör grubu üzerinden oluşturulan ortalamalara göre bağımsız değişkenler bazında algılama farklılıkları için (t-testi) ve (one way Anova) analizi uygulanmıştır.

Daha sonra faktör analizi ile elde edilen faktör grupları üzerinden oluşturulan ortalamalara göre, bağımlı değişken olarak tanımlanan (yaratıcılık, verimlilik ve performans) faktörleri üzerinde, bağımsız değişken olarak ifade edilen diğer (Örgütsel Cesaretlendirme, Yöneltil Teşvik, Çalışma Grubu Desteği, Özgürlük, Yeterli Kaynaklar ve İş Yükü Baskısı) faktörlerin etkilerini test etmek amacı ile çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Öncelikle bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olup olmadığını incelemek amacıyla her bir regresyon denklemi açısından Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factors-VIFs) değerleri hesaplanmıştır. Modeldeki maksimum VIF değeri 3,600 dür. Bu en üst sınır kabul edilen 5 veya 10’un çok aşağısındadır. En düşük tolerans değeri 278 olup, en alt sınır değer olan 0.1 veya 0.2’den çok daha yüksektir. Bu nedenle regresyon modelinde çoklu bağlantı sorununun olmadığı görülmektedir.

#### **4.10. Analiz ve Bulgular**

Kalkınma ajansları dahilinde gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda yapılan istatistiksel analizler ile elde edilen bilgilere göre, öncelikle bağımsız değişkenler ile ilişkili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra faktör yapısı, korelasyon ve çoklu regresyon analizi ile ilişkili sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

#### 4.10.1.Bağımsız Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıda öncelikle katılımcıların bazı temel özelliklerini belirlenmesini yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 4.4. Unvan Dağılımı**

Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı			
Ünvan	Sıklık	Yüzde	Toplam Yüzde
Yönetici (Genel Sekreter, Birim Başkanı, İç Denetçi, YDO Koordinatörü)	63	25	25,1
Uzman ve Destek Personel vd.	188	75	100,0
Toplam	252	100	

Ankete katılım sağlayanların %75'i uzman ve destek personel ünvanına sahiptir. Geri kalan % 25'i ise, Genel Sekreter, Birim Başkanı, İç Denetçi, YDO Koordinatörü ünvanına sahip yönetici pozisyonunda olan çalışanlardır.

**Tablo 4.5. Ajans Çalışma Süresi**

Görev Yapılan Kalkınma Ajansındaki Çalışma Süresi				
Ajansta Çalışma süresi (Ay)		Sıklık	Yüzde	Toplam Yüzde
0-24 ay		150	59,5	59,5
25-48 ay		98	38,9	98,4
49 ay ve üzeri		4	1,6	100,0
Toplam		252	100,0	

Kalkınma Ajansları son birkaç yıl içerisinde ülkemiz gündeminde yer alan genç kuruluşlardır. Bu çerçevede ankete katılım sağlayan ajans çalışanlarının %59.5'uğunun ajanslardaki çalışma yılı 2 yılın altındadır.

**Tablo 4.6. İş Yaşamı Süresi**

Toplam İş Yaşamı Süresi Dağılımı				
Toplam İş Yaşamı Süresi	Yıl	Sıklık	Yüzde	Toplam Yüzde
	2'den az	23	9,1	9,1
	2-4	83	32,9	42,1
	5-9	76	30,2	72,2
	10 ve üstü	70	27,8	100,0
Toplam	252	100,0		

Ankete katılım sağlayanların arasında en fazla olan grup, %32,9' luk oran ile 2 ila 4 yıl arasında toplam iş yaşamı süresine sahip olanlardır. Katılımcılar arasında nispeten iş yaşam tecrübesi az olan katılımcıların oranı ise %9,1'dir. Genel itibariyle neredeyse

katılımcıların yarısı, iş yaşamı tecrübesi olarak 4 yıldan daha az geçmişe sahip olanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 4.7. Yaş Aralığı**

Yaş Aralığı				
Yaş	Yaş	Sıklık	Yüzde	Toplam Yüzde
	20-29	115	45,6	45,6
	30-39	118	46,8	92,5
	40-49	19	7,5	100,0
	Toplam	252	100,0	

Ankete katılım sağlayanların sadece %7,5'u 40 yaş üzerindedir. 20'li ve 30'lu yaşlarda olan katılımcıların sayıları neredeyse birbirlerine eşittir. Katılımcıların %92,5'u 40 yaş altındadır.

**Tablo 4.8. Eğitim Durumu**

Eğitim Durumu			
Eğitim Seviyesi	Sıklık	Yüzde	Toplam Yüzde
Lisans	117	46,4	46,4
Yüksek Lisans	114	45,2	91,7
Doktora	21	8,3	100,0
Toplam	252	100,0	

Ajans çalışanlarının tamamı lisans eğitime sahip olup, ankete katılım sağlayanların % 53,6'sı yüksek lisans / doktora eğitimine sahiptir.

**Tablo 4.9. Bilim Dalı**

Eğitim Görülen Bilim Alanı			
	Sıklık	Yüzde	Toplam Yüzde
Sosyal Bilimler	140	55,6	55,6
Fen Bilimleri	112	44,4	100,0
Toplam	252	100,0	

Ankete katılım sağlayanların eğitim aldığı bilim dalına göre yapılan sınıflandırmada % 55,6 oranında sosyal bilim, %44,4 oranında da fen bilimlerinden mezun olduğu görülmektedir.

#### 4.10.2.Faktör Yapısına İlişkin Sonuçlar

Faktör analizi sürecinde, cronbach alpha, ortak varyans, anti-image matris, ve Rotated Component Matrice deki değerlerine göre toplamda 17 madde analizden çıkarılmıştır. Analizden çıkarılan maddeler tablo 4.10'da yer almaktadır.

KEYS ölçeğinde yer alan “İşin İddialı Olması” alt ölçeği yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, kalkınma ajanslarındaki çalışanların algıları çerçevesinde, istatistiksel olarak anlamlı ifadeler olarak değerlendirilmemiştir. Bu sonuç farklı kültürlerde yapılan çalışmalarda yapı geçerliliğinin kontrol edilmesi gerekliliğinin kanıtı olarak değerlendirilebilir (Amabile vd.1996, Mikdashi 1999, Mostafa 2004). Ayrıca Mikdashi (1999) ve Mostafa (2004) çalışmalarında olduğu gibi işin iddialı olması alt boyutu, Amerikan ve Asya kültürlerinde farklı bir şekilde algılandığı için ülkemiz kalkınma ajansları özelinde de istatistiksel olarak güvenilir bir alt boyut olarak değerlendirilmemiştir. Bu sonuç diğer çalışmalarda olduğu gibi kültürel farklılıktan kaynaklanabileceği gibi, yetenek ve yetkinlik açısından güçlü bir alt yapıya sahip çalışanların, ajansların bürokratik yapısı içerisinde rutin, iddialı olmayan görevler üstlenmesi ile de açıklanabilir.

**Tablo 4. 10. Analizden Çıkarılan Maddeler ve Ortalamaları**

KEYS Faktörlerindeki Yeri	Analizden Çıkarılan Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Özgürlük	(4.Günlük çalışma ortamımda, çalışmalarım ve fikirlerim üzerinde kontrolüm olduğunu hissederi	2,97	,872
	(5.Önemli projelerde / işlerde çalıştığımı düşünüyorum.)	2,24	,970
	(6.Çalışma alanımdaki görevlerim ilgi çekici/zorlayıcıdır.)	2,69	,888
İşin İddialı Olması	(7.Benim için en iyi olan görevleri üstleniyorum. )	2,45	,884
	(8.Kurumum şu anda üzerinde çalıştığım işin başarılı ve acil bir biçimde tamamlanmasına ihtiyaç vardır.	3,02	,818
	(9.Yaptığım işin beni kendimi aşmam /daha iyisini yapmam konusunda motive ettiğini hissediyor	2,52	1,016
Yönetmel Teşvik	(15.Yöneticim çalışma grubumuza genelde güvenmez.)	3,00	,982
	(30.Bu kurumda yeni fikirler hoş karşılanmaz.)	2,92	,968
Örgütsel Cesaretlendirme	(36.Bu kurumda çalışanlar olağandışı fikirleri –aptalca denilmesi korkusu olmadan- ifade edebilirler. )	2,74	,889
	(37.Bu kurumda bir proje üzerindeki çabalar/çalışmalar iyi ise başarısızlık kabul edilebilir.)	2,26	,847
Örgütsel Engellerin Azlığı	(47.Bu kurumdaki diğer çalışmalar benim işimi engelleyici değildir. )	2,86	,902
	(52.Bu kurumda üst yönetim risk almak konusunda isteklidir.)	2,19	,959
	(53.Bu kurumda yapılan çalışmaların her zamanki haliyle yapılması gerektiği üzerinde çok az vurgulama vardır.)	2,45	,769
	(54.Bu kurumda prosedür ve yapılandırmalar çok biçimsel değildir.)	2,30	,868
Verimlilik	(55.Bu kurum üst yönetim tarafından sıkı bir biçimde kontrol edilir.)	2,57	,932
	(74.Bu kurumdaki çalışma alanım üretkendir.)	2,67	,935
	(77.Genel olarak bu kurum verimlidir.)	2,72	,979

Yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizleri sonuçlarına göre faktörler için uygun olmama ve güvenilirliği düşürücü etki nedeniyle 17 madde araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Geriye kalan 61 maddeye faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde temel bileşenler yöntemi ve varimaks rotasyonu tercih edilmiştir. Faktör analizi sonucu Kaiser- Meyer-Olkin değeri 0.948 olarak bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi ( $H_0$ : Korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ( $p=0.000<0,01$ ). Yani evren korelasyon matrisi birim matris değildir.

Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0.978-0.849 değerleri arasında değişim göstermektedir. Elde edilen 61 maddelik yapının faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 69,186 oranında açıklayan 9 faktör oluşmuştur. Çok faktörlü desenlerde açıklanan varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterli görülebilir. Buna göre yapılan faktör analizi sonucundan 9 faktörlü desene sahip yapı ortaya çıkmıştır. Oluşan faktör yapısına ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır (Tablo 4.11).

Toplam varyansın %12,846'ini birinci, %11,878'ini ikinci, %9,828'ini üçüncü, %8,662'sini dördüncü, %8,084'unu beşinci, %6,611'ünü altıncı, %5,146'ini yedinci faktör, %3,119'ünü sekizinci faktör, %3,012'ünü dokuzuncu faktör açıklamaktadır. Oluşan 9 faktörlü yapının genel Cronbach Alfa değeri 0.974'dir. Bu sonuç analize dahil edilen 61 maddenin konuyu yüksek derecede açıkladığını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra genel faktör ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri tutarlılık göstermektedir (Tablo 4.10) Ayrıca 61 maddelik yapı için soru bütün korelasyon değerleri (corrected item-total correlation) 0.25''den büyük değer olarak 0.296-0.792 arasında değişim göstermektedir. 61 madde için genel soru ortalaması 2,656 ve ortalama varyansı ,0836 değerini almıştır.

Değişkenlerin, analizde kullanılan diğer değişkenlerle paylaştığı ortaklığı ifade eden ortak varyans (Communalities), başka bir değişle her değişkenin ölçtüğü değeri ifade eden ortaklık payları “,500 ile ,826” arasında değişmektedir. Bu manada ortaklık paylarına ilişkin değerler olumlu olarak değerlendirilebilir.

Faktörlerin isimleri ve içerdikleri madde temaları aşağıda yer almaktadır; (parantez içerisindeki kısaltmalar faktörlerin kodları olarak kullanılmıştır.)

### **1.Faktör: Yönetimsel Teşvik / Cesaret (yöndes)**

Yönetimin iyi bir çalışma modeli olması, hedefleri yapılandırması, çalışma gruplarını desteklemesi, bireysel katkılara değer vermesi ve çalışma grubuna güven duyması.

Tablo 4.11. Faktör Yapısı

<b>1.FAKTÖR: YÖNETSEL TEŞVİK</b> <b>Cronbach Alfa Faktör : ,950</b> <b>Açıklanan Varyans: % 12,846</b> <b>Faktör Özdeğeri: 24,722</b>	<b>Ortak Varyans</b>	<b>Madde Yükleri</b>	<b>Madde Ortalaması</b>	<b>Madde Cronbach Alfa</b>
14.Yöneticim iyi derecede kişilerarası yönetim becerisine sahiptir.	,795	,804	2,66	,942
17.Yöneticim güzel bir rol modelidir.	,821	,794	2,52	,940
13.Çalışma grubumuzla yöneticim iyi iletişim kurmaktadır.	,726	,775	2,77	,944
11.Yöneticim iyi planlama yapar.	,782	,752	2,52	,942
19.Yöneticim örgütümüz içerisinde, çalışma grubumuzu destekler.	,744	,709	2,94	,943
12.Yöneticim benim için genel amaçları açıkça yapılandırmıştır.	,701	,681	2,55	,944
18.Yöneticim yeni fikirlere açıktır.	,690	,657	2,88	,945
16.Yöneticim projelere yapılan kişisel katkılara değer verir.	,662	,653	2,95	,946
20.Çalışmalarım hakkında yapıcı geribildirim alırım.	,687	,631	2,71	,945
10.Yöneticilerimin benim projelerimden beklentileri açıktır.	,500	,559	2,85	,950
<b>2.FAKTÖR: ÖRGÜTSEL CESARETLENDİRME</b> <b>Cronbach Alfa Faktör : ,952</b> <b>Açıklanan Varyans: % 11,878</b> <b>Faktör Özdeğeri: 3,942</b>	<b>Ortak Varyans</b>	<b>Madde Yükleri</b>	<b>Madde Ortalaması</b>	<b>Madde Cronbach Alfa</b>
39.Bu kurumda yaratıcı çalışmalar fark edilir.	,784	,707	2,60	,946
40.Bu kurumda yaratıcı çalışmalar ödüllendirilir.	,683	,672	2,11	,948
31.Bu kurumda yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve cesaretlendirilmesi için güzel bir mekanizma vardır.	,783	,669	2,35	,946
33.Bu kurumda üst yöneticiler çalışanlardan yaratıcı işler yapmalarını beklerler.	,614	,647	2,70	,950
38.Bu kurumda adil bir performans değerlendirmesi vardır.	,646	,613	2,05	,948
29.Bu kurumda sorunları yaratıcı bir şekilde çözmek için çalışanlar cesaretlendirilir.	,679	,595	2,53	,948
32.Bu kurumda çalışanlar risk almaları için cesaretlendirilir.	,566	,563	2,19	,950
42.Bu kurumda fikirlerin akışı canlı ve aktiftir.	,765	,558	2,51	,946
34.Üst yöneticilerin benim çalışmalarım konusunda istekli/gönüllü olduklarını hissediyorum.	,669	,552	2,58	,948
35.Bu kurumda fikirler dürüstçe/tarafsızca değerlendirilmez.	,595	,530	2,81	,950

43.Tüm kurum çalışanları, varacağımız yer ve yapmaya çalıştıklarımız hakkında paylaşılan bir vizyona sahiptir	,681	,520	2,26	,947
73.Genel olarak bu kurum etkin değildir.	,649	,500	2,90	,952
41.Bu kurumda açık bir atmosfer/keyifli bir ortam vardır.	,704	,496	2,62	,947
65.Bu kurumda insanların neleri başarabileceği konusunda gerçekçi beklentiler vardır.	,667	,481	2,40	,948
<b>3.FAKTÖR: ÇALIŞMA GRUBU DESTEĞİ</b> <b>Cronbach Alfa Faktör : ,926</b> <b>Açıklanan Varyans: 9,828</b> <b>Faktör Özdeğeri: 2,975</b>	<b>Ortak Varyans</b>	<b>Madde Yükleri</b>	<b>Madde Ortalaması</b>	<b>Madde Cronbach Alfa</b>
25.Çalışma grubumdaki herkes birbirine yardımcı olur.	,767	,842	3,21	,912
28.Çalışma grubumda açık ve serbest bir iletişim vardır.	,701	,786	3,15	,915
21.Çalışma arkadaşlarımla iyi bir ekibiz.	,688	,785	3,24	,916
24.Çalışma grubumdaki insanlar yeni fikirlere açıktır.	,667	,752	3,23	,916
22.Yakın çalıştığım arkadaşlar arasında güvene dayalı bir ilişki vardır.	,678	,752	3,29	,918
26.Çalışma grubumda güzel bir yetenek karışımı/çeşitliliği vardır.	,662	,745	3,18	,916
23.Çalışma grubumuzda, her bir fikir yapıcı bir şekilde eleştirilir.	,662	,733	3,03	,917
27.Çalışma grubumdaki insanlar yaptıkları işe kendilerini adanlar.	,677	,726	2,85	,919
<b>4.FAKTÖR: YARATICILIK</b> <b>Cronbach Alfa Faktör : ,898</b> <b>Açıklanan Varyans: 8,662</b> <b>Faktör Özdeğeri: 2,592</b>	<b>Ortak Varyans</b>	<b>Madde Yükleri</b>	<b>Madde Ortalaması</b>	<b>Madde Cronbach Alfa</b>
68.Bu kurumda benim çalıştığım alan yaratıcıdır.	,826	,854	2,41	,859
67.Bu kurumda benim çalıştığım alan inovatiftir.	,780	,832	2,38	,863
72.Yaptığım işte oldukça yaratıcı olduğumu düşünüyorum.	,602	,727	2,46	,892
71.Genel olarak çalıştığım iş ortamı çalışma grubumun yaratıcılığını göstermesi açısından elverişlidir.	,714	,698	2,38	,876
70.Günlük çalışmalarım büyük bir oranda yaratıcı olarak adlandırılır.	,643	,696	2,19	,888
69.Çalıştığım iş ortamı kendi yaratıcılığımı göstermem açısından uygun değildir.	,575	,653	2,58	,896



<b>5.FAKTÖR:KAYNAKLAR</b> <b>Cronbach Alfa Faktör : ,915</b> <b>Açıklanan Varyans: 8,084</b> <b>Faktör Özdeğeri: 2,329</b>	<b>Ortak Varyans</b>	<b>Madde Yükleri</b>	<b>Madde Ortalaması</b>	<b>Madde Cronbach Alfa</b>
60.İşimde ihtiyaç duyduğum materyalleri – araç / gereçleri - kolaylıkla elde edebilirim.	,764	,795	3,10	,893
57.Genel olarak işim için ihtiyaç duyduğum kaynakları alabilirim.	,808	,776	3,06	,889
61.İşimde ihtiyaç duyduğum bilgileri kolaylıkla elde edebilirim.	,696	,757	2,87	,904
59.Projelerimi başarılı olarak yürütmem için gerek duyduğum verileri elde edebilirim.	,686	,748	2,82	,904
58.Çalışmalarımı yapabilmem için sağlanan bütçe genel olarak yeterlidir.	,676	,742	3,05	,905
56.Çalışmam için ihtiyaç duyduğum bütün olanaklara kolaylıkla ulaşabilirim.	,699	,650	2,88	,900
<b>6.FAKTÖR:ÖRGÜTSEL ENGELLERİN AZLIĞI</b> <b>Cronbach Alfa Faktör : ,864</b> <b>Açıklanan Varyans: 6,611</b> <b>Faktör Özdeğeri: 2,061</b>	<b>Ortak Varyans</b>	<b>Madde Yükleri</b>	<b>Madde Ortalaması</b>	<b>Madde Cronbach Alfa</b>
50.Çalışanlar işleri hakkındaki negatif eleştiriler konusunda endişelenmezler.	,735	,723	2,25	,834
51.Çalışanlar kalite eksikliği olsa bile kabul edilebilir herhangi bir üretim yapmak konusunda kendilerini baskı altında hissetmezler.	,622	,620	2,40	,850
46.Bu kurumdaki çalışanlar kendi çalışma alanlarını korumak konusunda çok endişelenmezler.	,614	,585	2,48	,839
44.Bu kurumda az sayıda politik sorun vardır.	,537	,583	2,75	,859
45.Bu kurumda yıkıcı rekabet yoktur.	,613	,563	2,80	,848
49.Bu kurumda olumsuz eleştiriler sorun yaratmaz.	,673	,559	2,38	,833
48.Bu kurumda yeni fikirler eleştirilmez.	,527	,455	2,48	,850
<b>7.FAKTÖR: İŞ YÜKÜ</b> <b>Cronbach Alfa Faktör : ,852</b> <b>Açıklanan Varyans: 5,146</b> <b>Faktör Özdeğeri: 1,298</b>	<b>Ortak Varyans</b>	<b>Madde Yükleri</b>	<b>Madde Ortalaması</b>	<b>Madde Cronbach Alfa</b>
62.Az zamanda çok iş yapmak zorunda değilim.	,741	,846	2,10	,824
63.İşimi yapmak için yeterli zamana sahibim.	,816	,839	2,44	,769
66.Yaptığım işte zaman baskısını hissetmiyorum.	,743	,791	2,23	,793
64.Bu kurumda çalışırken dikkatimin dağılmasına neden olacak fazla engel yoktur.	,674	,544	2,35	,798

<b>8.FAKTÖR:VERİMLİLİK</b> Cronbach Alfa Faktör : ,898 Açıklanan Varyans: 3,119 Faktör Özdeğeri: 1,172	<b>Ortak Varyans</b>	<b>Madde Yükleri</b>	<b>Madde Ortalaması</b>	<b>Madde Cronbach Alfa</b>
76.Genel olarak bu kurum üretkendir.	,780	,521	2,78	,876
75.Bu kurumdaki çalışma alanım etkindir.	,765	,506	2,76	,880
78.Bu kurumdaki çalışma alanım verimlidir.	,764	,476	2,70	,806
<b>9.FAKTÖR:ÖZGÜRLÜK</b> Cronbach Alfa Faktör : ,733 Açıklanan Varyans: 3,012 Faktör Özdeğeri: 1,113	<b>Ortak Varyans</b>	<b>Madde Yükleri</b>	<b>Madde Ortalaması</b>	<b>Madde Cronbach Alfa</b>
3.Üstleneceğim projelerin (seçimini yapmakta)kararını vermekte özgürüm.	,744	,757	2,39	,663
1.Üstlendiğim projeleri, nasıl yürütmem gerektiği konusunda karar verme özgürlüğüm vardır.	,704	,615	2,80	,576
2.İşimi nasıl yapacağım hakkında, başka birinin direktiflerini karşılamak konusunda çok az baskı hissedirim.	,587	,549	2,65	,699

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi; Döndürme Metodu: Varimax

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği:0,948

Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: p=0.000<0,01

Açıklanan toplam varyans: %69,186 ; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,974

Cevap seçenekleri: 1:Hiçbir Zaman, 2:Nadiren, 3:Sıklıkla, 4:Her Zaman

## **2.Faktör: Örgütsel Cesaretlendirme (orgces)**

Yaratıcılığı adil olarak destekleyen yaratıcı bir kültür, fikirlerin yapıcı olarak eleştirilmesi, yaratıcı çalışmaların tanınması ve takdir edilmesi, yeni fikirlerin geliştirilmesi için destek mekanizmaları, aktif bir fikir paylaşım ortamı ve paylaşılan vizyon olması.

## **3.Faktör: Çalışma Grubu Desteği (calgrbdes)**

Çalışma grubunun farklı yetenekteki bireylerden oluşması, kişilerin iyi bir iletişim içinde olması, yeni fikirlere açık olmaları, kişiler arasında yapıcı bir rekabet olması, kişilerin birbirlerine yardımcı olması ve güven duyması, bireylerin işine istekle bağlı olması.

## **4.Faktör: Yaratıcılık (yaratıcılık)**

Çalışanların kendilerini yaratıcı olarak değerlendirdiği ve yaratıcı işlerin yapıldığı bir örgüt veya birim.

## **5.Faktör: Yeterli Kaynaklar (kaynaklar)**

Uygun kaynaklara (bütçe, olanak, araç/ gereç ve bilgi) ulaşmak ve kullanma olanağı.

## **6.Faktör: Örgütsel Engellerin Azlığı (orgengazlık)**

Yeni fikirlerin acımasızca kritik edilmesi, kurum içi yıkıcı rekabet, riskten kaçınma, aşırı statüko, kurum içi politik sorunlar gibi yaratıcılığın engellenmesine izin vermeyen bir örgütsel kültür.

**7.Faktör: Gerçekçi iş yükü** (isyukubaskısı)

Zaman baskısı, üretkenlik konusunda gerçekçi olmayan beklentilere bağlı olarak yaratıcılığın engellenmemesi.

**8.Faktör: Verimlilik** (verimlilik)

Etkili, verimli ve yeterli bir örgüt veya birim.

**9.Faktör: Özgürlük** (özgürlük)

Neyin nasıl yapıldığı konusunda karar vermesi, kişinin iş üzerinde kontrol duygusunun olması.

KEYS ölçeği ile elde edilen veriler analiz edildiğinde, madde ortalamalarının ve standart sapmaların en yüksek üç değeri şu şekilde gerçekleşmiştir:

(22. Yakın çalıştığım arkadaşlar arasında güvene dayalı bir ilişki vardır.  $\bar{x}=3,29 \pm,715$ ),

(21. Çalışma arkadaşlarımla iyi bir ekibiz.  $\bar{x}=3,23 \pm,738$ ),

(25. Çalışma grubumdaki herkes birbirine yardımcı olur.  $\bar{x}=3,21 \pm,787$ ),

En düşük üç değer ise şu şekilde gerçekleşmiştir:

(38. Bu kurumda adil bir performans değerlendirmesi vardır.  $\bar{x}=2,05, \pm,970$ ),

(62. Az zamanda çok iş yapmak zorunda değilim.  $\bar{x}=2,10, \pm,941$ ),

(40. Bu kurumda yaratıcı çalışmalar ödüllendirilir.  $\bar{x}=2,11, \pm,896$ ).

Bu veriler çerçevesinde genel olarak kalkınma ajansı çalışanlarının, buldukları çalışma grupları arasında güvene dayalı, iyi bir ekip anlayışı ile birbirine yardımcı olan bir ilişki algılaması söz konusudur. Ancak, adil bir performans değerlendirmesi, az zamanda çok iş yükü ve yaratıcı çalışmaların ödüllendirilmesi konularında da ortak bir negatif algılama söz konusudur.

#### 4.10.3. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Farklılık Testleri

Ankete katılım sağlayan kalkınma ajansı çalışanlarının, tanımlayıcı özellikleri çerçevesinde, örgütsel çevrenin yaratıcılık ve inovasyon açısından bir bütün olarak algılanmasında, gruplar arasındaki farklılığın test edildiği hipotezler ile ilgili analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**H1.Farklı fonksiyonel alanlardaki yöneticilerin, örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algıları arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

Yönetim kademesinde görev alan çalışanlar ile (Genel Sekreter, Birim Başkanı, İç Denetçi, YDO Koordinatörü), Uzmanlar ve diğer destek personel grupları arasında, inovasyon kültürünü oluşturan alt faktörlerden, “Örgütsel Cesaretlendirme”, “Yaratıcılık”, “Özgürlük”, “Örgütsel Engellerin Azlığı”, “Verimlilik” ve “Faktör Ortalamaları” açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Tablo 4.12’de görüldüğü gibi bu farklılığın kaynağında yönetici grubunun belirlenen faktörler çerçevesinde, uzmanlara göre daha olumlu bir algılaması söz konusudur.

Yönetim fonksiyonlarında yer alan çalışanların, örgütsel hiyerarşi içerisinde sahip oldukları olanaklar ve yetkiler çerçevesinde (inovatif süreçleri desteklemek ve statükoyu engellemek adına) inovasyonu diğer çalışanlara oranla daha olumlu bir şekilde algılaması benzer çalışmalarda bulunan bir sonuçtur (Van de Ven, 1986). Yönetimsel Teşvik, Çalışma Grubu Desteği, Kaynaklar ve İş Yükü Baskısı faktörleri hakkında katılımcıların algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 4.12. Ünvanlara Göre Farklılık Testi**

Ünvanlara göre Algılama Farklılıkları Yönetici n=63, Uzman n=188				
	Ünvan	t	Ortalama	Std.Sapma
<b>Örgütsel Cesaretlendirme</b> P=,000	Yönetici	3,792	<b>2,7843</b>	,70001
	Uzman,		2,3964	,70355
Yönetimsel Teşvik P=,067	Yönetici	1,842	2,8921	,81603
	Uzman		2,6809	,77815
<b>Yaratıcılık</b> P=,004	Yönetici	2,936	<b>2,7055</b>	,79529
	Uzman.		2,3942	,70454
Çalışma Grubu Desteği P=,512	Yönetici	,656	3,1944	,67194
	Uzman,		3,1330	,63378
<b>Özgürlük</b> P=,001	Yönetici	3,298	<b>2,8857</b>	,65027
	Uzman,		2,5713	,65654
Kaynaklar P=,087	Yönetici	1,717	3,0926	,79299
	Uzman.		2,9184	,66186
<b>Örgütsel Engellerin Azlığı</b> P=,002	Yönetici	3,127	<b>2,7698</b>	,71814
	Uzman.		2,4721	,63136
İş Yükü P=,803	Yönetici	,250	2,2976	,85059
	Uzman,		2,2686	,77842
<b>Verimlilik</b> P=,001	Yönetici	3,385	<b>3,0516</b>	,89031
	Uzman,		2,6343	,83192
<b>Faktörlerin Ortalaması</b> P=,003	Yönetici	3,052	<b>2,8526</b>	,60657
	Uzman,		2,6077	,53180

**H2: Ajanslardaki çalışma süreleri ile, örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algılar arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

Ajanslardaki çalışma süreleri ile örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algılar arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ajans çalışanlarının Tablo 4.7'de da görüleceği gibi % 98,4'ünün ajanslardaki çalışma süresi 4 yılın altındadır. Dolayısıyla çalışanların farklı algılamasına yol açacak yeterli zaman süresi olmadığı için, farklılığının da oluşmadığı yorumlanabilir.

**H3 : Çalışma hayatındaki süreye göre, örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algıları arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

Katılımcıların çalışma hayatındaki süreleri ile örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algılar arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F:1,556, p:0,201). Ancak Tablo 4.13'de görüldüğü gibi çalışma tecrübesi yüksek olan katılımcıların örgütsel uyarıcılar hakkında (faktör ortalamalarına göre) nispeten daha olumlu bir algılamaya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.13. Toplam Çalışma Süresine Göre Faktörlerin Ortalaması**

Çalışma Hayatındaki Süreye Göre Faktörlerin Ortalaması		
Çalışma Hayatında Geçirilen Yıl	N	Ortalama
2'den az	23	2,7297
2-4	83	2,5703
5-9	76	2,6743
10 ve üstü	70	2,7668

**Tablo 4.14. Yaş Gruplarına Göre Farklılık Testi**

		N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
performans	20-29	115	2,4964	,67406	3,684	,026
	30-39	118	2,5805	,80056		
	40-49	19	<b>2,9912</b>	,68993		
	Total	252	2,5731	,74512		
yaratıcılık	20-29	115	2,3609	,73413	4,357	,014
	30-39	118	2,3559	,85149		
	40-49	19	<b>2,9123</b>	,65821		
	Total	252	2,4001	,79705		

	Total	252	2,7460	,86487		
özgürlük	20-29	115	2,5333	,68227	4,689	,010
	30-39	118	2,6215	,71997		
	40-49	19	<b>3,0526</b>	,43409		
	Total	252	2,6138	,69579		
faktörlerin ortalaması	20-29	115	2,5933	,47516	2,230	,110
	30-39	118	2,6716	,61733		
	40-49	19	<b>2,8724</b>	,57123		
	Total	252	2,6510	,55590		

**H4 : Çalışanların yaş gruplarına göre, örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algıları arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

“Performans”, “yaratıcılık” ve “özgürlük” faktörlerinde, yaşı (40-49) arasında olanlar ile yaşı (20-29) arasında olanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (40-49) yaş grubunda olan çalışanlar diğerlerine göre ajanslardaki çalışma çevrelerini, performans, yaratıcılık ve özgürlük faktörleri açısından daha olumlu bir şekilde algılamaktadırlar. Deneyimli çalışanların değişimi sevmediği ve örgüt kurallarına bağlı olduğu için, genç ve daha az deneyimli çalışanların inovasyon stratejilerine daha çabuk uyum sağlayacağı Mostafa'nın (2004) çalışmasında ifade edilmesine rağmen, ajanslardaki

**Tablo 4.15. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi**

		N	Mean	Std. Deviation	F	p
performans	Lisans	117	2,5285	,72625	2,560	,079
	Yüksek Lisans	114	2,5548	,73888		
	Doktora	21	<b>2,9206</b>	,82684		
	Total	252	2,5731	,74512		
yondes	Lisans	117	2,6735	,77040	,913	,403
	Yüksek Lisans	114	2,7684	,80357		
	Doktora	21	<b>2,9000</b>	,83066		
	Total	252	2,7353	,79027		
orgces	Lisans	117	2,4383	,68588	1,097	,335
	Yüksek Lisans	114	2,4637	,75970		
	Doktora	21	<b>2,6973</b>	,92414		
	Total	252	2,4714	,74168		
calgrbdes	Lisans	117	3,0673	,62274	1,891	,153
	Yüksek Lisans	114	3,2061	,63302		
	Doktora	21	<b>3,2857</b>	,75740		
	Total	252	3,1483	,64148		

yaratıcılık	Lisans	117	2,3618	,79398	2,187	,114
	Yüksek Lisans	114	2,3757	,79601		
	Doktora	21	<b>2,7460</b>	,77391		
	Total	252	2,4001	,79705		
kaynaklar	Lisans	117	2,9117	,70357	1,234	,293
	Yüksek Lisans	114	2,9766	,66255		
	Doktora	21	<b>3,1667</b>	,83997		
	Total	252	2,9623	,69814		
orgengazlık	Lisans	117	2,4554	,62970	1,593	,205
	Yüksek Lisans	114	2,5125	,68097		
	Doktora	21	<b>2,7415</b>	,90421		
	Total	252	2,5051	,68046		
isyukubaskıs	Lisans	117	2,2415	,77469	,674	,511
	Yüksek Lisans	114	2,3355	,81321		
	Doktora	21	2,1548	,80807		
	Total	252	2,2768	,79404		
verimlilik	Lisans	117	2,6952	,85497	1,940	,146
	Yüksek Lisans	114	2,7339	,84278		
	Doktora	21	<b>3,0952</b>	,99523		
	Total	252	2,7460	,86487		
özgürlük	Lisans	117	2,6296	,69174	2,735	,067
	Yüksek Lisans	114	2,5409	,71422		
	Doktora	21	<b>2,9206</b>	,53650		
	Total	252	2,6138	,69579		
faktörlerin ortalaması	Lisans	117	2,6083	,53733	1,798	,168
	Yüksek Lisans	114	2,6571	,54463		
	Doktora	21	<b>2,8564</b>	,68742		
	Total	252	2,6510	,55590		

durum bunun tam tersi şeklinde gözüküyor. Nispeten az iş deneyimi olan çalışanların daha idealist bir yaklaşımla eleştirel düşünceleri bu farklılığın sebebi olabileceği gibi, deneyimli çalışanların, daha önceki çalışma ortamlarına göre, faktörler bazında daha olumlu algılamaları nedeniyle bu farklılık açıklanabilir. Faktörlerin genel ortalaması ve diğer faktörler açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**H5 : Çalışanların eğitim seviyelerine göre, örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algıları arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

Ajans çalışanlarının Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora düzeyinde olan eğitim seviyelerine göre, örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algıları arasında istatistiksel

açından anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça yaratıcılık ve inovasyona dair daha olumlu bir bakış olacağı ve belirsizliği tolere etme adına daha uyumlu bir yaklaşım söz konusu olacağı ifade edilmektedir (Kimberly and Evanisko 1981, Hambrick &Finkelstein 1987). Her ne kadar istatistiksel açıdan bir fark gözükmesede, doktora seviyesindeki katılımcıların genel anlamda daha olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Sadece iş yükü baskısında, doktora düzeyindeki çalışanlar, diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara göre nispeten daha yüksek iş baskısı hissetmektedir. Doktora seviyesindeki katılımcıların diğer seviyedeki katılımcılara göre çok az olması ve buldukları pozisyonlara göre bu farklılıklar açıklanabilir.

**H6 : Çalışanların mezun olduğu bilim dalına göre, örgütsel yaratıcılık ve inovasyona yönelik algıları arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.**

Mezun olunan bilim alanına göre, örgütsel yaratıcılık ve inovasyonu belirleyen faktörlere yönelik algılamalarda, sadece iş yükü baskısı ve performans faktörleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Tablo 4.16’de görüldüğü gibi, “Sosyal Bilimler” mezunu olanlar, diğer mezunlara göre faktörler bazında nispeten daha olumlu bir algılamaya sahiptirler. Fen bilimleri kökenli çalışanların teknik uygulamalardaki değişim hızı nedeniyle, yaratıcı ve inovatif çalışmalara daha fazla uyum sağlaması beklenmesine

**Tablo 4.16. Mezun Olunan Bilim Dalına Göre Farklılık Testi**

		N	Mean	Std. Deviation	t	p
yondes	Sosyal Bilimler	140	2,7943	,79800	1,326	,186
	Fen Bilimleri	112	2,6616	,77776	1,330	,185
orgces	Sosyal Bilimler	140	2,5388	,76478	1,618	,107
	Fen Bilimleri	112	2,3871	,70611	1,633	,104
calgrbdes	Sosyal Bilimler	140	3,1821	,61317	,936	,350
	Fen Bilimleri	112	3,1060	,67559	,926	,356
yaratıcılık	Sosyal Bilimler	140	2,4869	,78532	1,943	,053
	Fen Bilimleri	112	2,2917	,80181	1,938	,054
kaynaklar	Sosyal Bilimler	140	3,0369	,68589	1,907	,058
	Fen Bilimleri	112	2,8690	,70513	1,901	,059
orgengazlık	Sosyal Bilimler	140	2,5265	,69079	,558	,577
	Fen Bilimleri	112	2,4783	,66943	,560	,576
isyukubaskısı	Sosyal Bilimler	140	<b>2,3964</b>	,78485	2,708	<b>,007</b>
	Fen Bilimleri	112	2,1272	,78341	2,708	<b>,007</b>
verimlilik	Sosyal Bilimler	140	2,8286	,79415	1,700	,090
	Fen Bilimleri	112	2,6429	,93931	1,669	,097





<b>H:6Mezun Olunan Bilim Dalı</b> <i>Sosyal / Fen</i>	t-testi	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+
--	---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Ancak katılımcıların buldukları unvan düzeyine göre bakıldığında (Tablo 4.17), yönetici grubunda olan (genel sekreter, birim başkanları, iç denetçiler ve YDO koordinatörleri) uzman ve destek personele göre örgütsel iş çevresini, örgütsel cesaretlendirme, yaratıcılık, verimlilik ve bütün faktörlerin ortalamalarına göre daha olumlu olarak algılamaktadırlar.

Yaş grubuna göre bakıldığında (Tablo 4.17) ise, sadece (40-49) yaş grubu , (20-29) yaş grubuna göre yaratıcılık, özgürlük ve performans faktörlerine göre daha olumlu bir algıya sahip olduğu görülmektedir.

Mezun olunan bilim dalına (Tablo 4.17) göre ise sosyal bilimler mezunu alan katılımcıların fen bilimlerine göre iş yükü baskısının azlığı ve performans faktörlerine göre daha olumlu bir algıya sahip görülmektedir.

#### 4.10.4. Faktörler Arası Korelasyon

Örgütsel uyarıcı faktörler ile yaratıcılık arasındaki ikili korelasyonlar incelendiğinde, örgütsel cesaretlendirme ile yaratıcılık arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki görülmektedir. Yönetimsel destek ve özgürlük faktörleri ile yaratıcılık arasında orta derecede, diğer kaynaklar ve örgütsel engellerin azlığı faktörlerine göre daha güçlü bir ilişki vardır. Ancak çalışma grubu desteği çalışanlar tarafından en güçlü ortak algılanan faktör olmasına rağmen, yaratıcılık üzerinde en düşük etkisi olan faktördür. Yani çalışma grubu içerisindeki olumlu ilişkiler yaratıcılığı desteklemek açısından diğer uyarıcı faktörlere göre daha az etki yapmaktadır (Tablo.4.18).

Ayrıca örgütsel cesaretlendirme ile yaratıcılık ve yönetimsel destek faktörleri arasında kuvvetli pozitif ilişki bulunmaktadır. Örgütsel engellerin azalması ile örgütsel cesaretlendirme arasında da pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki söz konusudur (Tablo 4.18).

Çalışma grubu desteği ile yaratıcılık ve özgürlük arasındaki ilişki faktörler arasındaki en düşük düzeydeki ilişkidir. Ajans çalışanları çalışma grubunun desteği ile yaratıcılık ve özgürlük arasındaki zayıf düzeyde bir ilişki algılamaktadır (Tablo 4.18).

Örgütsel uyarıcıların birbirleri ile olan ve sonuç faktörleri ile olan korelasyon tablosu incelendiğinde (Tablo 4.18), çalışma grubu desteği faktörü, bağımlı değişken üzerinde en az derecede ilişkilidir. Sonuç faktörleri üzerinde daha çok örgütsel cesaretlendirme ve yönetsel destek faktörlerinin diğer faktörlere oranla daha kuvvetli bir şekilde etkileyici olduğu söylenebilir. Ayrıca bütün örgütsel uyarıcı faktörler bazında sonuç performansı olarak değerlendirilen yaratıcılık faktörü ile, diğer sonuç faktörlerine nispeten daha düşük bir ilişki söz konusudur. Bu bağlamda, ajans çalışanlarının kurumlarını yaratıcı olarak görmediği nispeten verimli olarak değerlendirdikleri yorumunu yapabiliriz.

**Tablo 4.18. Faktörler Arası Korelasyon Tablosu**

	yondes	orgces	calgrbdes	yaratıcılık	kaynaklar	orgengazlık	isyukubaskıs	verimlilik	özgürlük	ortakfak	performans
yondes	1										
orgces	,761**	1									
calgrbdes	,470**	,507**	1								
yaratıcılık	,476**	,613**	,284**	1							
kaynaklar	,576**	,592**	,422**	,331**	1						
orgengazlık	,622**	,744**	,476**	,371**	,509**	1					
isyukubaskıs	,404**	,466**	,307**	,360**	,401**	,496**	1				
verimlilik	,689**	,742**	,376**	,607**	,576**	,572**	,443**	1			
özgürlük	,609**	,562**	,273**	,448**	,443**	,448**	,360**	,531**	1		
ortakfak	,840**	,895**	,598**	,683**	,719**	,776**	,638**	,839**	,697**	1	
performans	,654**	,758**	,371**	,887**	,511**	,531**	,450**	,905**	,548**	,852**	1

\*\* . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-tailed).

#### 4.10.5. Örgütsel Uyarıcılar ve Örgütsel İnovasyon Sonuçları Arasında Çoklu Regresyon Analizleri

Faktör Analizi ile elde edilen faktör ortalamalarından hareketle, modele uygun olarak İnovasyonu harekete geçiren örgütsel, yönetsel ve kaynaklar ile ilgili faktörlerin, çalışanların, kurumdaki inovasyon düzeyini algısı arasında çoklu regrasyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken olarak, modelimizde sonuç değişkeni olarak ifade edilen, yaratıcılık ve verimlilik faktörleri ile ayrı ayrı analiz yapılmıştır. Ayrıca, yaratıcılık ve verimlilik faktörlerinin bütünsel olarak değerlendirilmesinden elde edilen “İnovasyon Performansı” değişkeni ile inovasyonu uyarıcı faktörler arasındaki ilişki de analiz edilmiştir. Regresyon modelinin geçerli olması için açıklayıcı değişkenlerin çoklu doğrusal bağımlı ve ardışık bağımlı olmamaları gerekir. Bunlar “Varyans Şişkinlik Faktörü” (VIF) ve Durbin-Watson istatistikleri ile kontrol edilir. VIF(açıklayıcı değişkenler arasında çoklu doğrusal bağımlılık olup olmadığını test eder) değerinin 5’i aşmaması beklenir. DW’nin ise (ardışık gözlemler yada artık değerler -hata terimleri- arasında otokorelasyon olup olmadığını yada hata terimlerinin ardışık bağımlılık gösterip göstermediğini test eder) anlamsız bir otokorelasyon olması için 1,5-2,5 civarında bir değer alması beklenir. (0-2 arasında ise belirsiz pozitif korelasyon, 2-4 arasında ise belirsiz negatif korelasyon kabul edilebilen sınırlar olarak ifade edilir. (Kalaycı 2010: 264)

F istatistiği modelin bir bütün olarak anlamlılığını test etmek için kullanılırken, t istatistiği değişkenlerin ayrı ayrı anlamlı olup olmadıklarını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Kalaycı 2010: 268). Modelimiz her üç bağımlı değişken için yapılan analizde, bütünsel anlamda istatistiksel olarak anlamlıdır.

Faktörlerin ortalama değerlerine göre, çalışma grubu desteği tüm katılımcılar tarafından en olumlu olarak algılanan faktördür. Kaynakların yeterliliği açısından da tüm katılımcılar arasında olumlu bir algılama söz konusudur. Ancak iş yükü baskısı ve örgütsel cesaretlendirme faktörleri katılımcılar tarafından aksine olumsuz olarak algılanmaktadır (Tablo 4.19). Bağımlı değişken olarak ifade edilen yaratıcılık, verimlilik ve performans algısını gösteren faktörlerin ortalamalarına göre, ajans çalışanları kurumlarını yaratıcılıktan öte verimli kurumlar olarak değerlendirmektedir.

**Tablo 4.19. Faktörlerin Ortalama Değeri**

<b>Faktör Ortalamaları</b>			
<b>Bağımlı Değişkenler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>N</b>
Yaratıcılık	2,4001	,79705	252
Performans	2,5731	,74512	252
Verimlilik	2,7460	,86487	252
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>N</b>
Çalışma Grubu Desteği	3,1483	,64148	252
Kaynaklar	2,9623	,69814	252
Yönetmel Destek	2,7353	,79027	252
Özgürlük	2,6138	,69579	252
Örgütsel Engellerin Azlığı	2,5051	,68046	252
Örgütsel Cesaretlendirme	2,4714	,74168	252
İş Yükü Baskısının Azlığı	2,2768	,79404	252
<b>Ölçek Genel Ortalaması: 2,56</b>			

**Tablo 4.20.Örgütsel Uyarıcı Faktörler ile Yaratıcılık Faktörü Arasında Çoklu Regresyon Modeli**

		<b>Standartlaştırılmamış Katsayılar</b>		<b>Standartlaştırılmış Katsayılar Beta (<math>\beta</math>)</b>	<b>t</b>	<b>P</b>	<b>Modellerin Anlamlılığı</b>
		<b>B</b>	<b>Std. Sapma</b>				
<b>1. Model</b>	Sabit	,773	,139		5,576	,000	F: 150,304 p:0,000 R:0,613, R <sup>2</sup> :0,375, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,373
	orgces	,659	,054	,613	12,260	,000	
<b>2. Model</b>	Sabit	,954	,154		6,186	,000	F: 80,111 p:0,000 R:0,626, R <sup>2</sup> :0,392, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,387
	orgces	,810	,080	,754	10,186	,000	
	orgengazlık	-,222	,087	-,190	-2,563	,011	
<b>3. Model</b>	Sabit	,723	,174		4,145	,000	F: 57,258 p:0,000 R:0,640, R <sup>2</sup> :0,409, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,402
	orgces	,722	,085	,672	8,495	,000	
	orgengazlık	-,235	,086	-,201	-2,741	,007	
	özgürlük	,184	,068	,161	2,724	,007	
	Sabit	,657	,176		3,735	,000	
<b>4. Model</b>	orgces	,702	,085	,653	8,270	,000	<b>F: 44,704 p:0,000</b> <b>R:0,648, R<sup>2</sup>:0,420,</b> <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0,411</b>
	orgengazlık	-,281	,088	-,240	-3,204	,002	
	özgürlük	,166	,068	,145	2,455	,015	
	isyukubaskıs	,122	,057	,122	2,138	,033	

Çok değişkenli regresyon analizinde bağımlı değişkeni tahminleyen bağımsız değişkenlerden dört tanesinin  $\beta$  katsayıları anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle “stepwise” yöntemine göre 4 model oluşturulmuştur (Tablo.4.20). Bağımlı değişken olan “yaratıcılık”

faktörünü en çok etkileyen örgütsel cesaretlendirme faktörü birinci modelde tek başına yer almaktadır. Bağımlı değişken yaratıcılık faktörünü, etkileme gücüne göre diğer değişkenlerde modele dahil edildiğinde, yaratıcılık faktörünü en iyi açıklayan dördüncü model olmaktadır. Yaratıcılıktaki toplam varyansın %42 si, örgütsel cesaretlendirme, örgütsel engellerin azlığı, özgürlük ve iş yükü baskısının azlığı faktörleri ile açıklanmaktadır. Dördüncü modele göre örgütsel cesaretlendirmedeki bir birimlik artış, yaratıcılık üzerinde 0,702 birimlik artışa neden olurken, örgütsel engellerin azlığı faktöründeki bir birimlik artış, yaratıcılık faktöründe 0,281 birimlik azalışa neden olmaktadır. Ayrıca özgürlük faktöründeki bir birimlik artış yaratıcılık faktöründe 0,166 birimlik artışa, iş yükü baskısının azlığındaki bir birimlik artış yaratıcılıkta 0,122 birimlik artışa neden olmaktadır.

Standardize edilmiş Beta katsayısına göre, örgütsel uyarıcıların, bağımlı değişken olan yaratıcılık üzerindeki etkilerinin önem sırası örgütsel cesaretlendirme ( $\beta = 0,653$ ), örgütsel engellerin azlığı ( $\beta = -0,240$ ), özgürlük ( $\beta = 0,145$ ), iş yükü baskısı ( $\beta = 0,122$ ) şeklinde öncelikli olarak sıralanmaktadır (Tablo.4.20).

Yaratıcılık üzerinde örgütsel cesaretlendirme faktörünün en yüksek seviyede etkili olduğu bu regresyon modelinde, yönetsel teşvik, çalışma grubu desteği ve kaynakların istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmadığı için SPSS programı tarafından model dışına alınmıştır. Bu kapsamda katılımcıların çalışmış oldukları ajanslardaki yaratıcılık algısını en fazla etkileyen örgütsel cesaretlendirme faktörü, karar vericilerin yaratıcılık performansını arttırmak için üzerinde durulması gereken en önemli faktör olarak değerlendirilmektedir. Katılımcıların faktör ortalamalarına göre en olumlu ortak algıya sahip oldukları çalışma grubu desteği ve kaynakların yeterliliği faktörü, ajanslardaki yaratıcılık performansı algısını etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmemektedir. Bu sonuç yaratıcılık ve inovasyon için yeterli kaynaklara sahip olursa bile yaratıcılığın harekete geçirilmesi için örgütsel cesaretlendirme uygulamalarının daha önemli olduğu sonucunu doğrulamaktadır (Amabile vd.1996).

Yönetimi desteği ve teşvikinin yenilik performansı açısından önemli olduğunu (Anderson ve West 1998; Mostafa 2005; Naktiyok 2007) gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Ancak kalkınma ajansları özelinde yapılan bu çalışmada, katılımcılar yaratıcılık açısından örgütsel cesaretlendirme, örgütsel engellerin azlığı, özgürlük ve iş yükü baskısının azlığını daha öncelikli olarak değerlendirmektedirler. Yöneticilerin bu öncelikli alanlara ilişkin faaliyetlerde bulunması halinde doğal olarak yönetsel desteğinde sağlanmış olacağı düşüncesi bu farklılığı açıklayabilir.

**Tablo 4.21.Örgütsel Uyarıcı Faktörler ile Verimlilik Faktörü Arasında Çoklu Regresyon Modeli**

		Standartlaştırılmış Katsayılar B		Standartlaştırılmış Katsayılar Beta ( $\beta$ )	t	p	Modellerin Anlamlılığı
1. Model	Sabit	,607	,128		4,761	,000	F: 306,651 p:0,000 R:0,742, R <sup>2</sup> :0,551, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,549
	orgces	,865	,049	,742	17,511	,000	
2. Model	Sabit	,372	,132		2,808	,005	F: 177,213 p:0,000 R:0,766, R <sup>2</sup> :0,587, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,584
	orgces	,604	,073	,518	8,246	,000	
	yondes	,322	,069	,295	4,691	,000	
3. Model	Sabit	,091	,157		,580	,562	<b>F: 125,843 , p:0,000</b> <b>R:0,777, R<sup>2</sup>:0,604,</b> <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0,599</b>
	orgces	,535	,075	,459	7,117	,000	
	yondes	,269	,070	,246	3,874	,000	
	kaynaklar	,201	,063	,163	3,181	,002	

İkinci aşamada, çok değişkenli regresyon analizinde bağımlı değişken olarak belirlenen “verimlilik” faktörü ile analiz tekrar edilmiştir. Bu analizde “stepwise” yöntemine göre üç model oluşmuş ve bağımlı değişken olan “verimlilik” faktörünü en çok etkileyen örgütsel cesaretlendirme faktörü, yaratıcılık faktöründe olduğu gibi, birinci modelde tek başına yer almaktadır (Tablo 4.21). Bağımlı değişken verimlilik faktörünü, etkileme gücüne göre diğer değişkenlerde modele dahil edildiğinde, verimlilik faktörünü en iyi açıklayan üçüncü model olmaktadır. Verimlilikteki toplam varyansın %60,4’ü örgütsel cesaretlendirme, yönetsel destek ve kaynaklar faktörleri ile açıklanmaktadır. Üçüncü modele göre örgütsel cesaretlendirmedeki bir birimlik artış, verimlilik üzerinde 0,535 birimlik artışa neden olurken, yönetsel destekteki bir birimlik artış verimlilik üzerinde 0,269 birimlik artışa, kaynaklardaki bir birimlik artış ise verimlilik üzerinde 0,201 artışa neden olmaktadır.

Standardize edilmiş Beta katsayısına göre, örgütsel uyarıcıların, bağımlı değişken olan verimlilik üzerindeki etkilerinin önem sırası örgütsel cesaretlendirme ( $\beta =0,459$ ), yönetsel destek ( $\beta = 0, 246$ ), kaynaklar ( $\beta =0,163$ ) şeklinde öncelikli olarak sıralanmaktadır (Tablo 4.21) .



**Tablo 4.22.Örgütsel Uyarıcı Faktörler ile Performans Faktörü Arasında Çoklu Regresyon Modeli**

1. Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar Beta ( $\beta$ )	t	p	Modellerin Anlamlılığı
		B	Std. Sapma				
1. Model	Sabit	,690	,107		6,458	,000	F: 338,647 p:0 ,000 R:0,758, R <sup>2</sup> :0,575, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,574
	orgces	,762	,041	,758	18,402	,000	
2. Model	Sabit	,440	,125		3,529	,000	F: 184,416 p:0 ,000 R:0,773, R <sup>2</sup> :0,597, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,594
	orgces	,662	,049	,659	13,545	,000	
3. Model	özgürlük	,191	,052	,178	3,660	,000	F: 126,600 p:0 ,000 R:0,778, R <sup>2</sup> :0,605, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,600
	Sabit	,361	,129		2,804	,005	
	orgces	,622	,052	,619	12,064	,000	
	isyukubaskıs	,175	,052	,163	3,355	,001	
4. Model	isyukubaskıs	,096	,043	,102	2,240	,026	F: 97,394 p:0 ,000 R:0,782, R <sup>2</sup> :0,612, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,606
	Sabit	,450	,135		3,344	,001	
	orgces	,706	,065	,703	10,883	,000	
	özgürlük	,177	,052	,166	3,423	,001	
5. Model	isyukubaskıs	,119	,044	,126	2,708	,007	F: 79,653 p:0 ,000 R:0,786, R <sup>2</sup> :0,618, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,610
	orgengazlık	-,142	,067	-,130	-2,114	,036	
	Sabit	,421	,134		3,131	,002	
	orgces	,637	,073	,634	8,680	,000	
5. Model	özgürlük	,141	,055	,132	2,588	,010	
	isyukubaskıs	,117	,044	,125	2,694	,008	
	orgengazlık	-,157	,067	-,143	-2,332	,021	
5. Model	yondes	,122	,061	,130	1,996	,047	

Verimlilik üzerinde örgütsel cesaretlendirme faktörünün en yüksek seviyede etkili olduğu bu regresyon modelinde çalışma grubu desteği, örgütsel engellerin azlığı, iş yükü baskısının azlığı ve özgürlük faktörlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmadığı için SPSS programı tarafından model dışına alınmıştır. Bu kapsamda katılımcıların çalışmış oldukları ajanslardaki verimlilik performansına yönelik algısını en fazla etkileyen örgütsel cesaretlendirme faktörü, karar vericilerin inovasyon performansını arttırmak için üzerinde durulması gereken en önemli faktör olarak değerlendirilmektedir. Katılımcılara göre verimlilik konusu, örgütsel cesaretlendirme, yönetsel teşvik ve kaynakların yeterli olması ile ilişkili olarak değerlendirilmektedir.

Üçüncü ve son aşamada, çok değişkenli regresyon analizinde bağımlı değişken olarak belirlenen “performans” faktörü ile analiz tekrar edilmiştir. Bu analizde “stepwise” yöntemine göre 5 model oluşmuş ve bağımlı değişken olan “performans” faktörünü en çok etkileyen örgütsel cesaretlendirme faktörü, yaratıcılık ve verimlilik faktörlerinde olduğu gibi, birinci modelde tek başına yer almaktadır (Tablo 4.22). Bağımlı değişken performans

faktörünü, etkileme gücüne göre diğer değişkenlerde modele dahil edildiğinde, performans faktörünü en iyi açıklayan beşinci model olmaktadır. Performansdaki toplam varyansın %61,8'i, örgütsel cesaretlendirme, özgürlük, iş yükü baskısının azlığı, örgütsel engellerin azlığı ve yönetsel destek faktörleri ile açıklanmaktadır.

Standardize edilmiş Beta katsayısına göre, örgütsel uyarıcıların, bağımlı değişken olan performans üzerindeki etkilerinin önem sırası örgütsel cesaretlendirme ( $\beta =0,634$ ), örgütsel engellerin azlığı ( $\beta =0,143$ ), özgürlük ( $\beta =0,132$ ), yönetsel destek ( $\beta =0,130$ ) iş yükü baskısının azlığı ( $\beta =0,125$ ) şeklinde öncelikli olarak sıralanmaktadır.

Beşinci modele göre örgütsel cesaretlendirmedeki bir birimlik artış, performans üzerinde 0,637 birimlik artışa neden olurken, özgürlükteki bir birimlik artış performans üzerinde 0,141 birimlik artışa, iş yükü baskısının azlığındaki bir birimlik artış performans üzerinde 0,117 birimlik artışa, örgütsel engellerin azlığı faktöründeki bir birimlik artış, performans faktöründe 0,157 birimlik azalışa, yönetsel destekteki bir birimlik artış performans üzerinde 0,122 birimlik artışa neden olmaktadır.

Performans üzerinde örgütsel cesaretlendirme faktörünün en yüksek seviyede etkili olduğu bu regresyon modelinde çalışma grubu desteği ve kaynakların istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmadığı için SPSS programı tarafından model dışına alınmıştır. Bu kapsamda katılımcıların çalışmış oldukları ajanslardaki genel inovasyon performansına yönelik algısını en fazla etkileyen örgütsel cesaretlendirme faktörü, karar vericilerin inovasyon performansını arttırmak için üzerinde durulması gereken en önemli faktör olarak değerlendirilmektedir. Yaratıcılık düzeyini etkileyen faktörler arasında yer almayan yönetsel destek faktörü, genel inovasyon performansı bağımlı değişkenine göre yapılan analizde, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Her üç bağımlı değişkene (yaratıcılık, verimlilik ve performans) göre yapılan çoklu regresyon analizine göre, Yaratıcılığa etki eden en önemli faktörler sırası ile örgütsel cesaretlendirme, örgütsel engellerin azlığı, özgürlüktür ve iş yükü baskısının azlığıdır. Verimliliğe etki eden en önemli faktörler sırası ile örgütsel cesaretlendirme, yönetsel destek ve kaynaklar olurken, Performansa etki eden en önemli faktörler sırası ile örgütsel cesaretlendirme, örgütsel engellerin azlığı ve neredeyse eşit düzeyde özgürlük ile yönetsel destek ile sonrasında iş yükü baskısının azlığı şeklinde sıralanmaktadır (Tablo 4.23).

Bu bağlamda katılımcılar, örgütsel cesaretlendirmeyi ve örgütsel engellerin azlığını her üç bağımlı değişken için (yaratıcılık, inovasyon, performans) öncelikli etkileyici faktör olarak algılamakta, yaratıcılık da çalışanların hissettiği özgürlük algısı, verimlilikte ise örgütün sahip olduğu kaynaklardaki yeterliliğin, öncelikli olarak değerlendirilen örgütsel

**Tablo 4.23. Bağımlı Değişkenleri Etkileyen Faktörlerin Sıralaması**

Faktör	$\beta$	Faktör	$\beta$	Faktör	$\beta$
orgces	,653	orgces	,459	orgces	,634
orgengazlık	-,240	yondes	,246	orgengazlık	-,143
özgürlük	,145	kaynaklar	,163	özgürlük	,132
isyukubaskısı	,122	Verimlilik		yondes	,130
Yaratıcılık				isyukubaskısı	,125
				Peformans	

cesaretlendirmeyi takip eden uyarıcı/etkileyici faktörler olarak algıladıkları yorumunu yapabiliriz. Görüldüğü gibi her ne kadar katılımcılar çalışma grubu ortamını olumlu olarak algılıyor olsalar da, faktörler arası ilişkilerin istatistiksel olarak değerlendirmesinde bu faktörün bağımlı sonuç faktörleri üzerinde anlamlı bir katkısının olmadığı gözükmemektedir (Tablo 4.24).

Bir başka deyişle, kalkınma ajansları özelindeki katılımcılar, örgütsel cesaretlendirmenin sağlandığı, örgütsel engellerin azaltıldığı, özgürlük hissinin yönetsel olarak desteklendiği ve iş yükü baskısının azaldığı ortamlarda, çalışma ortamının yenilikçilik ve yaratıcılık açısından daha uygun bir yapı olarak algıladıkları ifade edilebilir

**Tablo.4.24. Hipotezlerin Genel Değerlendirmesi**

Örgütsel Uyarıcılar (Girdi)	Analizler Sonucu Hipotez / İlişkinin Yönü	Yaratıcılık	Verimlilik	Perfor- mans
<b>H7a:</b> Örgütsel Cesaretlendirme,	Kabul / Pozitif	Orta Üstü	Kuvvetli	Kuvvetli
<b>H7b:</b> Yönetsel Teşvik,	Kabul / Pozitif	Orta	Orta Üstü	Orta Üstü
<b>H7c:</b> Çalışma Grubu Desteği,	Kabul / Pozitif	Düşük	Düşük	Düşük
<b>H7d:</b> Özgürlük,	Kabul / Pozitif	Orta	Orta	Orta
<b>H7e:</b> Yeterli Kaynaklar	Kabul / Pozitif	Orta	Orta Üstü	Orta
<b>H7f:</b> İddialı İş	Anlamsız			
<b>H7g:</b> İş Yükü Baskısının Azlığı,	Kabul / Pozitif	Orta	Orta	Orta
<b>H7h:</b> Örgütsel Engellerin Azlığı.	Kabul / Negatif	Orta	Orta	Orta

#### 4.10.6. Katılımcıların İnovasyon Kültürüne Yönelik Önerilerinin İçerik Analizi

Yapılan anket çalışması ile katılımcıların çalışmış olduğu ajanslardaki inovasyon kültürünü geliştirmek için önerilerinin açık uçlu olarak alındığı soruya istinaden, oluşan veri setinin, içerik analizi yapılmıştır. 252 kişilik katılımcı grubundan 170 kişi (%67,5) görüşlerini açık uçlu olarak ifade etmişlerdir. Teşekkür, araştırma yöntemi eleştirisi ve öneri içermeyen ifadeler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Öneri içeren 139 görüşün (Ek-2), ana tema olarak hangi konuya odaklandığına dair alt kodlaması yapılmış daha sonra elde edilen alt kodlardan, katılımcılar tarafından tekrar edilenler sayılarak, katılımcıların en fazla üzerinde durdukları ortak öneriler öncelik sırasına dizilmiştir (Tablo 4.25). Bu bağlamda elde edilen öneriler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.25. Katılımcıların İnovasyona Yönelik Önerilerinin Sıralanması**

Alt Kodlara Göre Öneriler	Tekrarlanma Sıklığı
1. Ajansların bakanlık ile olan ilişkisinin azaltılarak, kamu niteliğinden sıyrılıp özerk bir yapıya ve özgür bir çalışma ortamına sahip olması	23
2. İnsan kaynakları yönetimine öncelik verilmesi, kariyer yönetimi, özlük hakları, iş güvencesi, misyona uygun çalışan seçimi, iş analizi konularında çalışmaların başlatılması	23
3. Klasik kamu yönetim mantığı, verimsiz denetim mekanizmaları ve bürokrasiden uzaklaşmanın sağlanması	22
4. İnovasyona yönelik ve genel eğitim olanaklarının sağlanması	21
5. Ajanslar arası koordinasyon ve geniş katımlı (üniversite, STK vb.) işbirliği ağlarının geliştirilmesi	20
6. Çalışanların cesaretlendirilmesi, kararlara katılımın artırılması, aidiyet duygularının tatmin edilerek motivasyon sağlanması, tanıma ve takdir sistemlerinin oluşturulması	15
7. Üst düzey yöneticilerin (yönetim kurulu üyeleri, genel sekreter, birim başkanları) ajans misyonlarına uygun yetkinliklere sahip olması	15
8. İş yükü, zaman ve hiyerarşik baskıların azaltılması	14
9. Gerekli mevzuat değişikliklerinin yapılarak, mevzuat baskılarının azaltılması	13
10. Yönetim kurulu yapısının ajans gereklerine uygun bir şekilde yeniden yapılandırılması	11
11. Karar verici ve operasyonel bazda çalışanların inovasyona yönelik önceliklerinin olması	10
12. Ajans misyonlarının kuruluş gerekçelerine uygun olarak değiştirilmesi	10
13. Ajans çalışanlarına yönelik performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi	10
14. Genel Sekreterin gerekli yetenek ve yetkinlikte olması	8

Ajans çalışanlarının önerileri doğrultusunda bürokratik yapı ve kamu kimliği ile ilgili konular öncelikli ele alınması gereken konular olarak ifade edilmektedir. Ayrıca ajans çalışanlarının, kalkınma ajanslarının insan kaynakları uygulamaları ile ilgili önerileri ile beraber ciddi anlamda eleştirel bir bakış açıları da söz konusudur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada örgütsel kültür, yönetim kültürü ve örgütsel tasarım kavramları temel alınarak, örgütsel inovasyon kültürü konusunda literatür taraması yapılmıştır. Örgütlerin inovasyona yönelik yönetsel uygulamalarda bulunması için, yapılan literatür araştırması çerçevesinde, üzerinde ortak görüş ifade edilen dört temel boyut üzerine oturan, “örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı modeli” oluşturulmuştur. Bu modele göre, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, öncelikle yeterli kaynakların, etkin liderlik uygulamaları ile birleşiminden oluşan örgütsel gücün, inovasyona yönelik bir niyet çerçevesinde, tüm çalışanların teşvik edilmesi için kullanılması halinde, “örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü” nün oluşabileceği üzerinde durulmaktadır.

Kurulan model çerçevesinde 2006 yılından buyana giderek yaygınlaşan bir ivme ile ülkemiz ekonomik ve sosyal gelişiminde önemli bir yer tutan KA özelinde “örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı modeli” öneri olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Ajansların bölgelerinde yüklenmiş oldukları misyonları yerine getirebilmeleri için öncelikle kendi örgütsel yapılarını inovasyon öncelikli olarak yönetmesi sürdürülebilir başarı için her açıdan önemlidir. Bu bağlamda belirlenen model çerçevesinde örgütsel tasarım yapılabilmesi için var olan durumu tespit etmek amacıyla, ajans çalışanlarının örgütsel iş çevresini yaratıcılık ve yenilikçilik açısından nasıl algıladığı analiz edilerek, örgütsel inovasyon yönelimli yönetim kültürü tasarımı önerisi yapılmaya çalışılmıştır. 1996 yılında Harvard Ü. Öğretim üyesi T.Amabile vd. tarafından geliştirilen ve entellektüel mülkiyeti “Center for Creative Leadership” kurumunda olan KEYS ölçeği bu çalışmada analiz aracı olarak kullanılmıştır.

Farklı kültürlerde yapılan algı ölçümlerinde, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik çalışmalarının yapılması gerekliliği ile yapılan analizlerde, anket katılımcılarının algıları sonucu, KEYS ölçeğinin orijinal versiyonunda yer alan “işin iddialı olması” faktörü istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. KEYS ölçeğinin kullanıldığı diğer çalışmalarda ki (Mikdashı 1999, Mostafa 2004) bulgularla paralel olarak işin iddialı olması Asya kültürlerinde, Amerikan kültüründeki gibi algılanmadığından dolayı bu faktör ile ilişkili maddeler analizden çıkarılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucu, anket katılımcılarının görüşleri dokuz boyutlu bir yapı çerçevesinde yeniden ifade edilerek faktör ortalamalarına göre istatistiksel analizler yapılmıştır. Elde edilen faktörler KEYS ölçeğinin orijinalinde yer alan alt boyutlar ile

birebir örtüştüğünden dolayı faktörlere, orijinal ölçekteki isimler verilmiştir. Aşağıda faktörlerin isimleri ve içerdiği madde temaları yer almaktadır:

**1.Faktör: Yönetmel Teşvik / Cesaret** Yönetimin iyi bir çalışma modeli olması, hedefleri yapılandırması, çalışma gruplarını desteklemesi, bireysel katkılara değer vermesi ve çalışma grubuna güven duyması.

**2.Faktör: Örgütsel Cesaretlendirme** Yaratıcılığı adil olarak destekleyen yaratıcı bir kültür, fikirlerin yapıcı olarak eleştirilmesi, yaratıcı çalışmaların tanınması ve takdir edilmesi, yeni fikirlerin geliştirilmesi için destek mekanizmaları, aktif bir fikir paylaşım ortamı ve paylaşılan vizyon olması.

**3.Faktör: Çalışma Grubu Desteği** Çalışma grubunun farklı yetenekteki bireylerden oluşması, kişilerin iyi bir iletişim içinde olması, yeni fikirlere açık olmaları, kişiler arasında yapıcı bir rekabet olması, kişilerin birbirlerine yardımcı olması ve güven duyması, bireylerin işine istekle bağlı olması.

**4.Faktör: Yaratıcılık** Çalışanların kendilerini yaratıcı olarak değerlendirdiği ve yaratıcı işlerin yapıldığı bir örgüt veya birim.

**5.Faktör: Yeterli Kaynaklar** Uygun kaynaklara (bütçe, olanak, araç/ gereç ve bilgi) ulaşmak ve kullanma olanağı.

**6.Faktör: Örgütsel Engellerin Azlığı** Yeni fikirlerin acımasızca kritik edilmesi, kurum içi yıkıcı rekabet, riskten kaçınma, aşırı statüko, kurum içi politik sorunlar gibi yaratıcılığın engellemesine izin vermeyen bir örgütsel kültür.

**7.Faktör: Gerçekçi iş yükü** Zaman baskısı, üretkenlik konusunda gerçekçi olmayan beklentilere bağlı olarak yaratıcılığın engellenmemesi.

**8.Faktör: Verimlilik** Etkili, verimli ve yeterli bir örgüt veya birim.

**9.Faktör: Özgürlük** Neyin nasıl yapıldığı konusunda karar vermesi, kişinin iş üzerinde kontrol duygusunun olması.

Anket katılımcılarına ilişkin tanımlayıcı verilere göre; %75'inin uzman ve destek ve personel olduğu, %59,4'ünün 2 yıldan az bir ajans tecrübesine sahip olduğu, neredeyse yarısının iş yaşamı tecrübesi olarak 4 yıldan daha az geçmişe sahip olduğu, yaş ortalaması olarak %92,5'uğu 40 yaş altında olan, % 53,6'sının yüksek lisans / doktora eğitimine sahip olduğu ve mezun olunan bilim dalına göre %55'inin sosyal bilim eğitim alt yapısına sahip olan bir profil ortaya çıkmaktadır.

Bu veriler çerçevesinde genel olarak KA çalışanlarının, buldukları çalışma grupları arasında güvene dayalı, iyi bir ekip anlayışı ile birbirine yardımcı olan bir ilişki algılaması söz konusudur. Ancak, adil bir performans değerlendirmesi, az zamanda çok iş

yükü ve yaratıcı çalışmaların ödüllendirilmesi konularında da ortak bir negatif algılama söz konusudur.

Hem kurumsal geçmiş hem de ajans çalışanlarının, iş tecrübesi, ajans tecrübesi ve yaş kriterlerine göre değerlendirildiğinde kalkınma ajanslarının, “genç” bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. KA’da farklı algıların yerleşmesi için yeterli bir zaman diliminin oluşmadığı için faktörler bazında bağımsız değişkenlere göre, katılımcıların algılamalarında sadece birkaç faktörde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Katılımcıların buldukları unvan düzeyine göre yönetici grubunda olan katılımcılar (genel sekreter, birim başkanları, iç denetçiler ve YDO koordinatörleri) uzman ve destek personele göre örgütsel iş çevresini, örgütsel cesaretlendirme, yaratıcılık, verimlilik ve bütün faktörlerin ortalamalarına göre daha olumlu olarak algılamaktadırlar.

Yaş grubuna göre bakıldığında ise, sadece (40-49) yaş grubu , (20-29) yaş grubuna göre yaratıcılık, özgürlük ve performans faktörlerine göre daha olumlu bir algıya sahip olduğu görülmektedir.

Mezun olunan bilim dalına göre ise sosyal bilimler mezunu alan katılımcıların fen bilimlerine göre iş yükü baskısının azlığı ve performans faktörlerine göre daha olumlu bir algıya sahip gözükmemektedir.

Örgütsel uyarıcı faktörler ile yaratıcılık arasındaki ikili korelasyonlar incelendiğinde, örgütsel cesaretlendirme ile yaratıcılık arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki görülmektedir. Yönetimsel destek ve özgürlük faktörleri ile yaratıcılık arasında orta derecede, diğer kaynaklar ve örgütsel engellerin azlığı faktörlerine göre daha güçlü bir ilişki vardır. Ancak çalışma grubu desteği çalışanlar tarafından en güçlü ortak algılanan faktör olmasına rağmen, yaratıcılık üzerinde en düşük etkisi olan faktördür. Yani çalışma grubu içerisindeki olumlu ilişkiler yaratıcılığı desteklemek açısından diğer uyarıcı faktörlere göre daha az etki yapmaktadır. Ajans çalışanları çalışma grubunun desteği ile yaratıcılık ve özgürlük arasındaki zayıf düzeyde bir ilişki algılamaktadır. Çalışma ortamındaki uyumun; çalışma ortamında kendini özgür hissetmek ve örgütün yaratıcılık performansı ile etkileşim içerisinde olmaması algısı, katılımcıların sahip oldukları yaş ve iş tecrübesi ile her ajansın ortalama otuz gibi nispeten az sayıda çalışana sahip olması ve bu azlığın bireysel ilişkilerde ulaşım kolaylığı sağlaması ile açıklanabilir. Ancak bireysel ve grup ilişkilerindeki olumlu algılama, inovasyon ve yaratıcılık açısından gerek şart olmakla beraber, anket katılımcılarına göre yeter şart olarak değerlendirilmemektedir.

Ayrıca bütün örgütsel uyarıcı faktörler bazında sonuç performansı olarak değerlendirilen yaratıcılık faktörü ile, diğer sonuç faktörlerine (verimlilik/performans) nispeten daha düşük bir ilişki söz konusudur. Bu bağlamda, ajans çalışanlarının kurumlarını yaratıcı olarak görmediği nispeten verimli olarak değerlendirdikleri yorumunu yapabiliriz. Anket katılımcılarının ifade ettiği öneriler çerçevesinde yapılan pek çok tespitle, “ajansların inovasyon ve yaratıcılık anlamında önceliğinin olması gerekliliği” bu bulguyu doğrulamaktadır.

Faktör ortalamalarına göre yapılan genel değerlendirmeye göre, çalışma grubu desteği tüm katılımcılar tarafından en olumlu olarak algılanan faktördür. Kaynakların yeterliliği açısından da tüm katılımcılar arasında olumlu bir algılama söz konusudur. Ancak iş yükü baskısı ve örgütsel cesaretlendirme faktörleri katılımcılar tarafından aksine olumsuz olarak algılanmaktadır. Çalışma ortamındaki bireysel ilişkilerdeki ve sahip olunan kaynakların yeterliliği konusundaki olumlu algılamalara rağmen, kalkınma ajanslarında ki çalışma ortamının yaratıcılığı ve inovasyonu destekleyen bir örgütsel cesaretlendirme anlayışına sahip olmadığı ayrıca, çalışanların sahip olduğu iş yükü baskısının fazla olduğu bir çalışma ortamının varlığından söz edilebilir.

Yaratıcılık ve inovasyonu destekleyen örgütsel uyarıcı faktörlerin bağımsız değişken (Yönetmel Destek- Örgütsel Cesaretlendirme-Çalışma Grubu Desteği- Kaynaklar- Özgürlük- Örgütsel Engellerin Azlığı- İş Yükü Baskısının Azlığı) olarak alındığı çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre elde edilen bulgularda faktörlerin genel ortalamaları ile uyumlu sonuçlara sahiptir. Bağımlı değişken (modelimizde sonuç değişkeni) olarak ifade edilen, yaratıcılık ve verimlilik faktörleri ile ayrı ayrı analiz yapılmıştır. Ayrıca, yaratıcılık ve verimlilik faktörlerinin bütünsel olarak değerlendirilmesinden elde edilen “İnovasyon Performansı” değişkeni ile inovasyonu uyarıcı faktörler arasındaki ilişki de analiz edilmiştir. Her üç bağımlı değişkene (yaratıcılık, verimlilik ve performans) göre yapılan çoklu regresyon analizine göre, yaratıcılığa etki eden en önemli faktörler sırası ile örgütsel cesaretlendirme, örgütsel engellerin azlığı, özgürlük ve iş yükü baskısının azlığıdır. Verimliliğe etki eden en önemli faktörler sırası ile örgütsel cesaretlendirme, yönetsel destek ve kaynaklar olurken, Performansa etki eden en önemli faktörler sırası ile örgütsel cesaretlendirme, örgütsel engellerin azlığı ve neredeyse eşit düzeyde özgürlük ile yönetsel destek ile sonrasında iş yükü baskısının azlığı şeklinde sıralanmaktadır.

Bu bağlamda katılımcılar, örgütsel cesaretlendirmeyi ve örgütsel engellerin azlığını her üç bağımlı değişken için (yaratıcılık, inovasyon, performans) öncelikli etkileyici faktör olarak algılamakta, yaratıcılık da çalışanların hissettiği özgürlük algısı, verimlilikte ise



örgütün sahip olduğu kaynaklardaki yeterliliğin, öncelikli olarak değerlendirilen örgütsel cesaretlendirmeyi takip eden uyarıcı/etkileyici faktörler olarak algıladıkları yorumunu yapabiliriz.

Analiz sonuçlarına göre her ne kadar katılımcılar çalışma grubu ortamındaki ilişkileri ve kaynakların yeterliliğini olumlu olarak algılıyor olsalar da, faktörler arası ilişkilerin istatistiksel olarak değerlendirmesinde bu faktörlerin bağımlı sonuç faktörleri üzerinde anlamlı bir katkısının olmadığı gözükülmektedir. Bir başka deyişle, kalkınma ajansları özelindeki katılımcılar, örgütsel cesaretlendirmenin sağlandığı, örgütsel engellerin azaltıldığı, özgürlük hissini yönetsel olarak desteklediği ve iş yükü baskısının azaldığı ortamlarda, çalışma ortamının yenilikçilik ve yaratıcılık açısından daha uygun bir yapı olarak algıladıkları ifade edilebilir.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde kurulan “Örgütsel İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı Modeli” çerçevesinde önerileri aşağıdaki gibi detaylandırabiliriz.

### **1.Çalışanları Teşvik Eden Sistemlerin Geliştirilmesi**

Yaratıcılığı adil olarak destekleyen, fikirlerin yapıcı olarak eleştirilmesine olanak sağlayan, yaratıcı çalışmaların tanınıp ve takdir edildiği, yeni fikirlerin geliştirilmesi için destek mekanizmalarının olduğu, aktif bir fikir paylaşım ortamının olduğu ve genel anlamda tüm çalışanlar ile paylaşılan bir vizyonun olduğu “yaratıcı bir kültürel ortamın desteklediği” örgütsel cesaretlendirme faaliyetleri, ajanslar için öncelikli faaliyet olanı olarak görülmektedir.

Ayrıca anket katılımcılarının yapmış oldukları öneriler çerçevesinde yapılan içerik analizine göre elde edilen bulgularda istatistiksel analiz sonuçlarını doğrulamaktadır. Çalışanların cesaretlendirilmesi, kararlara katılımın artırılması, aidiyet duygularının tatmin edilerek motivasyon sağlanması, tanıma ve takdir sistemlerinin oluşturulması ajans çalışanlarının belirlediği öneriler arasında yer almaktadır.

### **2.İnovasyona Yönelik Niyet**

Bu çalışmada “İnovasyon Niyeti” kavramı, örgütün sürekli gelişiminin sağlanması veya karşı karşıya kaldığı durumlarda yaratıcı, benzersiz ve daha önceden alışık olunmayan çözümler ile eşsiz veya farklı faaliyet ve davranışlarda bulunmak için önceden isteyip düşünme, çaba ve maksadı ifade etmektedir. “İnovasyon Niyeti”, yenilik getirici beceri ve kabiliyetlerin elde edilmesi için mevcut bir örgüt yapısının temel yetenekler

çerçevesinde güçlendirilmesine yönelik faaliyetler ile hayata geçer. Yaratıcılık ve inovasyonu desteklemeyen “örgütsel engellerin” azaltıldığı, çalışanların sahip olduğu “iş yükünün” gerçekçi ve kabul edilebilir seviyelerde olduğu, çalışanların yaratıcı fikirlerini kısıtlamayan “özgürlükçü” ve özerk bir yapının olduğu ve “çalışma ortamındaki insani ilişkiler” açısından olumlu bir ilişki ağının yerleştirildiği faaliyetler bu kapsamda önem kazanmaktadır.

Örgütsel engellerin azaltılmasına yönelik, yeni fikirlerin acımasızca kritik edilmediği, kurum içi yıkıcı değil, performansa dayalı bir rekabet ortamının yaratıldığı, riski göğüslemek konusunda yeterli cesaret ve yetkinlikte olan çalışanların yer aldığı, aşırı statükoya karşı duran dinamik bir örgütsel yapının desteklendiği, kurum içi ve kurum dışı politik sorunların yaratıcılığın engellenmesine izin vermediği bir örgütsel çalışma ortamının yaratılması kalkınma ajansı yönetici ve çalışanlarının üzerinde durması gereken konular olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca çalışanların üstlenmiş olduğu görevleri belirli bir zaman baskısı ile gerçekleştirme durumunda olmaları, üretkenlik konusunda gerçekçi bir iş yükü tanımlanması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. İnovasyona yönelik bir niyet çerçevesinde iş analizlerinin oluşturulacağı faaliyetler bu kapsamda önem kazanmaktadır.

Neyin nasıl yapılacağı konusunda karar verme özgürlüğünün olduğu, kişinin kendi işi üzerinde kontrol duygusunun olduğu özgürlükçü bir çalışma ortamı, yaratıcı fikirlerin desteklenmesi açısından önemlidir.

İnovasyona yönelik kurumsal bir yaklaşım (niyet) ortamının geliştirilmesi amacıyla, ajans çalışanlarının önerileri doğrultusunda aşağıdaki alanlar önem kazanmaktadır;

- Ajansların bakanlık ile olan ilişkisinin azaltılarak, kamu niteliğinden sıyrılıp özerk bir yapıya ve özgür bir çalışma ortamına sahip olması,
- Klasik kamu yönetim mantığı, verimsiz denetim mekanizmaları ve bürokrasiden uzaklaşmanın sağlanması,
- İnovasyona yönelik ve genel eğitim olanaklarının sağlanarak, karar verici ve operasyonel bazda çalışanların inovasyona yönelik önceliklerinin olması,
- Ajanslar arası koordinasyon ve geniş katımlı (üniversite, STK vb.) işbirliği ağlarının geliştirilmesi,

- İş yükü, zaman ve hiyerarşik baskıların azaltılması,
- Gerekli mevzuat değişikliklerinin yapılarak, mevzuat baskılarının azaltılması,
- Yönetim kurulu yapısının ajans gereklerine uygun bir şekilde yeniden yapılandırılması,
- Ajans misyonlarının kuruluş gerekçelerine uygun olarak değiştirilmesi

Çalışma grubunun farklı yetenekteki bireylerden oluşması, çalışanların kendi aralarında iyi bir iletişim içinde olması, yeni fikirlere açık olmaları, kişiler arasında yapıcı bir rekabet olması, kişilerin birbirlerine yardımcı olması ve güven duyması, bireylerin işine istekle bağlı olması gibi çalışma grubu desteğinin sağlanması, ankete katılım sağlayan ajans çalışanlarınca, diğer faktörlere oranla olumlu bir noktada algılanmaktadır. Ancak bu olumlu algı, istatistiksel analiz sonuçlarında görüldüğü gibi yaratıcılık ve inovasyon performansını etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmemektedir. Ajans çalışanlarının önerileri doğrultusunda: insan kaynakları yönetimi gereklerine uygun olarak, çalışanlara yönelik etkili bir kariyer yönetim sisteminin kurulması, özlük hakları ile ilgili gerekli iyileştirilmelerin yapılması, iş güvencesi sağlanması, misyona uygun çalışan seçimi, iş analizi konularında çalışmaların başlatılması öncelikli alanlar olarak değerlendirilmektedir.

### **3.Etkin Liderlik Uygulamaları, Yönetmel Destek Faaliyetleri**

Kalkınma ajanslarında karar verici pozisyonda olan üst düzey yöneticiler, kendi öncelikleri, değerleri ve ilgileri çerçevesinde şekillendirdiği eylemleri ile çalışanların örgüte olan bağlılığını ve yapacağı hizmetleri, örgütsel kültürün aracılığı ile etkileme gücüne sahiptirler. Üst düzey yönetimin iyi bir çalışma modelinin olması, hedefleri yapılandırması, çalışma gruplarını desteklemesi, bireysel katkılara değer vermesi ve çalışma grubuna güven duyması etkin bir liderlik uygulamalarının gerekleri arasında yer almaktadır.

Bu kapsamda ajans çalışanlarının önerileri doğrultusunda: yöneticilerin (yönetim kurulu üyeleri, genel sekreter, birim başkanları) ajans misyonlarına uygun yetkinliklere sahip olması, inovasyona yönelik bir niyet çerçevesinde örgütsel cesaretlendirme ortamının güçlendirilmesi, örgütsel engellerin azaltılması, özgürlükçü bir çalışma ortamının sağlanması, çalışanların algıladığı iş yükü-zaman- hiyerarşik baskılarının, gerçekçi ve

dengeli seviyede tutulması konularında faaliyetlerde bulunmaları öncelikli alanlar olarak değerlendirilmektedir.

#### **4. Yeterli Kaynaklar (Beşeri, Fiziksel, Finansal Kaynaklar)**

Kaynakların yeterli olması, örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesi için minimum düzeyde ihtiyaç duyduğu kaynak miktarı olarak ifade edilir. Kaynak yeterliliği genel olarak insan kaynakları ve finansal kaynaklar açısından değerlendirilir ve inovatif organizasyonların kaynaklar açısından yeterli ve hatta diğer örgütlere göre bol miktarda kaynağa sahip olduğu ifade edilir.

Yaratıcı ve inovatif davranış biçimine sahip insan kaynakları, yeterli finansal ve teknolojik kaynaklara sahip olmak inovasyonun destekleneceği örgütsel ortamlarda gerek şart olmakla beraber yeterli gözükmemektedir. Kalkınma ajansları özelinde yapılan bu çalışmada uygun kaynaklara (bütçe, olanak, araç/ gereç ve bilgi) ulaşmak ve kullanma olanağının sağlanması açısından, kaynakların yeterliliğini sorgulayan maddelere verilen cevaplara göre en azından diğer örgütsel uyarıcılara nazaran çalışma grubu desteği gibi yüksek puanlamalar verilmiştir. Ajans çalışanları çalışma ortamındaki ilişkileri nasıl olumlu bir düzeyde algılıyorsa, kaynakların yeterliliği konusunda da aynı olumlu bakış açısının yer aldığı görülmektedir. Ancak kaynakların yeterli olması ile yaratıcılık ve inovasyon performansı açısından değil sadece verimlilik açısından bir ilişki kurulmuştur. Bu kapsamda ajans çalışanlarının algıladığı finansal kaynakların yeterliliği, verimliliği etkilemekle beraber yaratıcılık ile bir ilişki kurulmadığı görülmektedir.

Ancak ajans çalışanlarının önerileri ile elde edilen bulgular çerçevesinde her ne kadar finansal ve teknolojik anlamda yeterlilik konusunda görüş beyan edilmemiş olsa da, beşeri kaynakların yeterliliği konusunda çelişkili yorumların yer aldığı tespit edilmiştir. Çalışanların sahip olduğu nitelikler açısından ülkemizin en seçkin kurumları olduğunu ifade eden görüşler ile beraber ajans misyonlarına uygun yetkinlik ve yetenekte olan çalışanların sınırlı sayıda olduğu görüşleri yer almaktadır. Ajansların görev alanına giren alanlardaki, gerekli yetenek ve yetkinliğe sahip olan çalışanların ajanslarda görev almasının sağlanması ajans çalışanlarının önerileri arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak bu tez çalışması ile belirli bir örgüt yapısı çerçevesinde, inovasyon yönelimli bir yönetim kültürü tasarımı modeli oluşturulup, tasarlanan modelden yola çıkarak ülkemiz BKA'lar özelinde, uygulamaya yönelik öneriler elde edilmiştir. Ajanslar genelinde yapılan anket çalışması ile elde edilen veriler doğrultusunda; öncelikle

inovasyonun tesadüfi olarak değil belirli yönetsel yaklaşımlar neticesinde hayata geçtiği, teknolojik, finansal ve beşeri kaynakların inovatif sonuçlara ulaşmak için gerekli olduğu ancak yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Ajanslardaki çalışma grupları arasındaki ilişki ve kaynakların yeterliliği konularında ajans çalışanları olumlu algıya sahip olmalarına rağmen, kurumlarını inovasyon performansı açısından yetersiz olarak algılamaktadırlar. BKA'lar genelinde örgütsel cesaretlendirmenin sağlandığı, örgütsel engellerin azaltıldığı, özgürlük hissinin desteklendiği ve iş yükü baskısının azaltılmasına yönelik bir yönetim yaklaşımı, çalışma ortamının çalışanlar tarafından yenilikçilik ve yaratıcılık açısından daha uygun bir yapı olarak algılanmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca kamu bürokrasisinden kaynaklanan örgütsel engeller ile insan kaynakları faaliyetlerindeki yetersiz uygulamaların çözümüne odaklanan bir yönetim kültürü anlayışı, ajansların kuruluş amaçlarına ulaşmada anlamlı katkılar sağlayabilir.

Tez çalışmasının en önemli sınırlılığı, anket yöntemi ile veri toplama sürecinde yaşanan genel kısıtlarla paraleldir. Katılımcı sayısı açısından her ne kadar istatistiksel açıdan yeterli bir rakam olarak değerlendirilse de, ajans çalışanlarının tamamının katılımına yönelik bir veri seti tercih edilebilir. Ancak bu tez çalışmasında ajans çalışanlarının sahip olduğu iş yükü fazlalığı ve kullanılan ölçeğin kapsamının geniş olmasından kaynaklanan zaman kısıtı sebebi ile ankete gönüllü katılım sayısı istatistiksel olarak minimum düzeyde kalmıştır.

Bu tez çalışmasındaki sınırlılıklar ve araştırmacının deneyimleri doğrultusunda gelecekte yapılacak araştırmalar açısından da kısaca şu önerilerde bulunulabilir: ülkemiz örgütsel yazın literatüründe inovasyon teması işlenecek araştırmalarda, örgütsel çalışma ortamının yaratıcılık ve inovasyon açısından değerlendirilmesinde, bu tez çalışmasında kullanılan KEYS ölçeğinin araç olarak kullanılması halinde, ulusal ve uluslararası karşılaştırmaların yapılabileceği ortak bir veri setinin oluşturulması mümkün olabilir. KEYS ölçeğinin sadece belirli alt faktörleri ile değil bütünsel olarak farklı nitelikteki kurum ve kuruluşlarda uygulanması ile, ülkemiz geneli için inovasyon kültürünün yönetilebilir olmasına dair anlamlı katkılar sağlanabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel inovasyon öncelikli yönetim kültürü tasarımı modelinde, kalkınma ajansları için ortaya çıkan öncelikli faaliyet alanları, farklı nitelikteki kurumlarda farklı sonuçları beraberinde getirebilir. Bu bağlamda modelin diğer nitelik ve nicelikte örgüt yapılarında test edilmesine yönelik yapılabilecek çalışmaların, uygulamaya yönelik katkılar sağlaması beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ağca, Veysel; Mustafa KURT. “İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, 2007, 83-112.
- Akdemir, Ali ; Hasan Aslan. “Designing of Organizational Culture for Creativity and How to Implement in Higher Education Institutions, National Social Science Association”, *Journal of National Social Science Association*, Nevada. USA, 2000.
- Akdemir, Ali. *Vizyon Yönetimi*, Ekin Kitabevi, Bursa, 2008.
- Akdemir, Ali. *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Kitabevi, Bursa, 2009.
- Allen, Grahame. *Regional Development Agencies*, House Of Commons Research Paper, No: 02-50, 2002.
- Altay, N. Oğuzhan ;A. Gacaner ; N. Çatık. “Ege Bölgesinin Kalkınmasında Finansal Kurumsallaşma Araç Olabilir Mi?”, *Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu*, Cilt I, DPT-PAÜ, Denizli, 2004.
- Alvesson, M. *Understanding Organizational Culture*, London: Sage, 2002.
- Alvesson, M; Sveninsson S. *Changing Organisation Culture: Cultural change work in progress*. Abingdon: Routledge, 2008.
- Amabile, T.M.; Conti, R.; Coon, H., Lazenby, J.;Herron, M. “Assessing the work environment for creativity”, *Academy of Management Journal*, Sayı:39(5), 1996, 1154-1184.
- Amabile, Teresa. M. “A Model of Creativity and Innovation in Organizations”, *Research in Organizational Behaviour*, Vol.10, 1998
- Anthony, Peter. *Managing Culture*, Open Unversity Pres, Buchingham-Philadelphia, 1994.
- Apan, Ahmet. “Bölge Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Sayı:13, Ankara, 2005, 39-58.
- Ashkanasy, N. M.; Wilderom, Celeste P.M.; Peterson, Mark F. *Handbook of Organizational Culture and Change*, Sage Publications, 2000.
- Ata, A.Y. *Kalkınma Ajansları ve Hibe Yanılsaması, I.Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı Bildiriler Kitabı*, Fırat Kalkınma Ajansı Yayını, Malatya, 2011.
- Avaner, Tekin. *BKA Siyasal Rejim Sorunu Yaratır mı?, Bölge Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir?* Paragraf Yayınevi, Ankara, 2005.
- Bakan, İ.; T.Büyükbeşe ; Ç.Bedestenci. *Örgüt Kültürü*, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.

- Büyük, Köksal, “Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim 2010, 5(2), 219-235.
- Büyüköztürk, Ş.; Şekercioğlu, G.; Çokluk. *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik - SPSS ve Lisrel Uygulamaları* 1.Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2010.
- Birkinshaw, J.; Hamel G. ;Mol M. “Management Innovation”, *Academy of Management Review*, Sayı: 33, No: 4, 2008, 825–845.
- Boudreau, John W. “Organizational Behavior, Strategy, Performance, Design in Management Science”, *Management Science*, Sayı: 50(11), 2004, 1463–1476.
- Brown, A. *Organisational Culture*, Pitman, London, 1995.
- Chopra, S.; W. Lovejoy; C. Yano. “Five decades of operations management and the prospects ahead”, *Management Science*, Sayı: 50(1), 2004, 8–14.
- Christensen, C.M. “The Innovator’s Dilemma”, *Harvard Business School Press*, Boston, MA. 1997.
- Crossan, Mary M.; Marina Apaydin. “A Multi-Dimensional Framework of organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature”, *Journal of Management Studies*, Sayı:47-6, 2010, 1154-1191.
- Çakmak, Erol. *Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları*, İmaj Yayınevi, Ankara, 2006.
- Daft, R., L. “A dual-core model of organizational innovation”. *Academy of Management Journal*, Sayı: 21(2), 1978, 193-210.
- Daft, R. L. *Organizational theory and design* (7th ed.). South-Western, 2001.
- Damanpour, Fariborz. “Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators”, *Academy of Management Journal*, Sayı: 34, 1991, 555-590
- Damanpour, F. ; Evan, W. M. “Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag”. *Administrative Science Quarterly*, Sayı: 29: 1984, 392-409.
- Damanpour F. 1988. “Innovation type, radicalness and the adoption process”, *Commun. Res.* Sayı: 15, 545-567
- Damanpour, Fariborz; Wischnevsky, J. Daniel. “Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations”, *Journal of Eng. Technology Management*, Sayı:23, 2006, 269–291.
- Deal, T. E.; Kennedy, A. A. *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Massachusetts: Addison Wesley, 1982.

- Demirci, G. Aytül. *Farklı Ülkelerde Kalkınma Ajansları Bölge Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir?*, Paragraf Yayınevi, Ankara, 2005.
- Deshpande, Rohit; Frederick E. Webster. "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, Sayı:53, 1989, 3-15.
- Dinler, Z. *Bölgesel İktisat*, Yenileştirilmiş 7.Basım, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2005.
- Drucker, Peter. *Innovation and Entrepreneurship*, New York, Harper Row Publishers, 1985, 30-31.
- Dobni, C. Brooke. "Measuring innovation culture in Organizations, The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis", *European Journal of Innovation Management*, Sayı: 11(4),2008, 539-559.
- Dobni, C. Brooke. "The Relationship between an Innovation Orientation and Competitive Strategy", *International Journal of Innovation Management*, Sayı: 14(2), 2010, 331-357.
- Dombrowski, C. J.Y. ;Kim, K.C. Desouza; A. Braganza; S. Papagari; P.Baloh, S.J. "Elements of Innovative Cultures", *Knowledge and Process Management*, Sayı: 14(3), 2007, 190–202.
- Dunbar, Roger L.M.; W. H.Starback. "Learning to Design Organizations and Learning From Designing Them", *Organization Science*, Sayı:17(2), 2006.
- DPT Bölgesel Gelişme Birimi, "İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması, <http://www.dpt.gov.tr/bgyu/biid/ibbs.html> (Erişim Tarihi:31.10.2011)
- Erdem, Ramazan. "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Ü. İİBF Dergisi*, Sayı: 2(2), 2007, 63-79.
- Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul,1998.
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul,2004.
- Fischer, Manfred M. "Innovation, Knowledge Creation and Systems of Innovation", *The Annals of Regional Science*, Sayı: 35(2), 2001,199-216.
- Fombrun, C."Corporate culture, environment, and strategy". *Human Resource Management*, Sayı: 22 (1/2), 1983, 139–152.
- Hage, J. T. "Organizational Innovation and Organizational Change", *Annual Review of Sociology*, Sayı: 25, 1999, 597-622.
- Hambrick, D. C. ; Finkelstein, S. "Managerial discretion: A bridge between polar views on organizations". L.L. Cummings ve B. M. Staw (Der.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Pres, Sayı:9, 1987, 369-406.



- Hamel, G. "The why, what and how of innovation management", *Harvard Business Review*, Sayı: 84(2), 2006, 72-84.
- Harris L.C.; Metallinos G. "The fact and fantasy of organizational culture management: a case study of Greek food retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Sayı: 9(4), 2002 , 201-213.
- Hellriegel, D.; Slocum, J. W. *Organizational Behavior*. 10. Edition, Canada: Thomson, 2004.
- Henderson, Keith M. "Characterizing American public administration: The concept of administrative culture", *International Journal of Public Sector Management*, Sayı:17(3), 2004, 234 – 250.
- Hersey, P. ; Blanchard, K.H.; Johnson, D.E. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resource*, 8th Edition, NJ:Prentice-Hall Inc., 1996.
- Hinrichs G. "Organic Organizational Design", *OD Practitioner*, Sayı:41(4), 2009.
- Hobikoğlu, E.H. Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerın Bilgi Toplumunda Etkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Ü.SBE, İktisat A.B.D., 2009.
- Hodgkinson, Christopher. *Yönetim Felsefesi*, (Çev. Ed.İ.Anıl, B.Doğan), Beta Yayınevi, İstanbul, 2008.
- Hofstede G.; Neuijen, B.; Ohayv, D. D.; Sanders G."Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly*, Sayı: 35(2), 1990, 286-316.
- Hurley, R. ; Hult, G. T. M. "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Sayı:62, 1998, 42– 54.
- Galbraith, Jay. *Designing Organizations*, USA: Jossey-Bass Business and Management Series, A Wiley Imprint, 2002.
- Gergin, Zeynep.Organizasyon Tasarımının Kaldıraçları Teorisi Ve Yeni Teorinin Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması Olan Bir İşletmede Test Edilmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma, Marmara Ü.S.B.E. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007.
- Glynn, M.A. "Innovative Genius: A Framework For Relating Individual And Organizational Intelligences To Innovation", *Academy of Management Review*, Sayı: 21(4), 1996, 1081-1111.
- Güney, Salih. *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.
- Goldhar, Joel D. *Some Modest Conclusions, Management of Research and Innovation*, New York, 1980, 283-284.

- İspir, Nevzat Bilge. Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi, Anadolu Ü. SBE. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) 2008.
- Jones, G. R. *Organizational Theory*. 2nd ed. USA: Addison-Wesley,1998.
- Kalaycı, Şeref. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın, Ankara, 2010.
- Kayasü, S.; Pınarcıoğlu,M.; Yaşar,S.S.; Sencer D. *Yerel/Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabet Gücünün Arttırılması:Bölgesel Kalkınma Ajansları*. İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2003-8, İstanbul,2003.
- Kayasü, S. ve Yaşar, S. “Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Bölgesel Kalkınma Politikaları: Yasal ve Kurumsal Dönüşümler”, *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, Ankara, 2006.
- Khazanchi, Shalini; Marianne W.Lewis ; Kenneth K. Boyer.“Innovation Supportive Culture: The Impact Of Organizational Values On Process Innovation ”, *Journal Of Operations Management*, Sayı: 25, 2007.
- Kırımlı, Arman. *Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- Kumral, Neşe. "Bölgesel Gelişme ve Kalkınma Ajansları," *İktisat İşletme ve Finans*, Bölgesel Yayıncılık, Sayı: 9(105), 1994.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2005.
- Kotter, J.P. “Leading change:Why transformation efforts fail”. *HBR*, Sayı: 73 (4), 1995, 59-67
- Lawson, B. ; Samson, D. “Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach”, *International Journal of Innovation Management* Sayı: 5(3), 2001.
- Lundy, O ; Cowling, A. *Strategic Human Resource Management*. London: Routledge, 1996.
- Mannion, Russell vd.Research Report “Changing Management Cultures and Organisational Performance in the NHS”, *Produced for the National Institute for Health Research Service Delivery and Organisation Programme, University of Birmingham*, 2010.
- McLean, L. D.“Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development”, *Advances in Developing Human Resources* Sayı:7(2), Publisher: Sage Publications Inc., 2005, 226-246.

- Murray, M. ; J.Steele. "Creating, supporting and sustaining a culture of innovation", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Sayı: 11-5, 2004, 316-322.
- Morris L."Creating the Innovation Culture Geniuses, Champions, and Leaders", *An InnovationLabs White Paper*, 2007.
- Mostafa, Mohamed. "Factors affecting organisational creativity and innovativeness in Egyptian business organisations: an empirical investigation", *Journal of Management Development*, Sayı: 24(1), 2005, 7-33.
- Nadler, David; Michael L. Tushman. *Competing by Design*, Oxford University Press, 1997.
- Naktiyok, Atılhan. "Yenilik Yönelimi Ve Örgütsel Faktörler", *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 2, 2007, 211-231.
- Naranjo- Valencia J.C.; D. Jime´nez-Jime´nez; R. Sanz-Valle. "Innovation or imitation? The role of organizational culture", *Management Decision*, Sayı: 49(1), 2011, 55-72.
- Nystrom, H. *Organizational innovation*. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.) *Innovation and creativity at work*, New York: John Wiley & Sons Ltd., 1990, 143-161.
- Oden, W.H. *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*. USA: Library of Logress Cataloging in Publication Data, 1997.
- O'Reilly Charles, A.; Jennifer Chatman; David F. Caldwell." People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing", *Academy of Management Journal*, Sayı:34, No:3,1991.
- Ouchi W. *Theory Z*. USA: Addison-Wesley, 1981.
- Oslo Kılavuzu, *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, OECD ve Eurostat Ortak Yayımı, 3.Baskı, TÜBİTAK Yayını, 2005.
- Özdamar, Kazım. *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 2 (Çok Değişkenli Analizler)*, 7.Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2010.
- Özkalp, Enver; Kirel, Çigdem. *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996.
- Palabıyık, Hamit. "Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar", *Amme İdaresi Dergisi, TODAİE*, Cilt 37, Sayı:1, 2004, 63-85.
- Pervaiz, Ahmed, K. "Culture and Climate For Innovation", *European Journal Of Innovation Management*, Sayı:1(1), 1998, 30-43.

- Pettigrew, A. M. "On Studying Organizational Cultures". *Administrative Science Quarterly*, Sayı: 24(4), 1979, 570-581.
- Peters, T., J.; Waterman, R. H. *Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış*. Çev: S. Sargut, Altın Kitaplar, İstanbul, 1987.
- Price, Robert M. "Infusing Innovation Into Corporate Culture", *Organizational Dynamics*, Sayı:36(3), 2007.
- Rastogi, Parag N. *Productivity, Innovation, Management and Development*, Sage Publication, California, 1988.
- Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press, 1995.
- Rokeach, M. "The Role Of Values In Public Opinion Research". *Public Opinion Quarterly*, Sayı:32(4), 1968, 547-559.
- Romme, A.Georges L. "Making a Difference: Organization as Design", *Organization Science*, Sayı:14(5), 2003, 558-573.
- Rothwell, R. "Towards the Fifth-Generation Innovation Process", *International Marketing Review*, Sayı:11(1), 1994, 7-31.
- Sağsan, Mustafa. Bilişim Sektöründeki Firmaların Örgütsel Tasarımına Yaklaşımı Çerçevesinde Yenilik Yapma Eğilimleri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Scott, JT; Mannion R.; Davies HTO; Marshall M. "Does organisational culture influence health care performance? A review of the evidence", *Journal of Health Services Research and Policy*, Sayı: 8(2): 2003.
- Sekaran, Umma. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* 4th edn. John Wiley & Sons, New York. 2003.
- Siguaw, Judy A.; Penny M. Simpson; Cathy A. Enz. "Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research" *The Journal Product Innovation Management* , Sayı:23, 2006, 556-574.
- Simpson, P.M.; J.A. Siguaw, C.A. Enz. "Innovation orientation outcomes: The good and the bad", *Journal of Business Research*, Sayı:59, 2006, 1133-1141.
- Simons, Robert. *Levers of Organization Design*, Boston: Harvard Business Review Press, 2005.
- Sparrow, Paul. "Culturers of Innovation", *HR Vision*, 2010.

- Spence, W.R. *Innovation – The Communication of Change in Ideas, Practices and Products*, Chapman & Hall, London, 1994.
- Steele, J. ; M. Murray. “Creating, supporting and sustaining a culture of Innovation”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Sayı:11(5), 2004, 316–322.
- Su J. ; Lin H. “Three-dimension decision model of introduced management innovation”, *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, Sayı:3(2), 2011, 119-135
- Şahin, Ali. “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, *Maliye Dergisi* , Sayı:159, 2010, 21-35.
- Şencan, Hüner. *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik 1. Baskı*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005
- Taymaz, E. *Ulusal Yenilik Sistemi; Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri*, TÜBİTAK/TTGV/DİE, Ankara, 2001.
- Tidd J., Bessant; Pavitt, K. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change*, John Wiley, 2005.
- Trice, H.; Beyer, J. *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, 1993.
- Turan M. “Bölgesel Kalkınma Politikaları”, içinde: *Bölge Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir*, (Editör: Menaf Turan), Ankara, Paragraf Yayınları, 2005.
- Ulusoy, Gündüz vd. “İmalat Sanayinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Araştırma Projesi Yönetici Özeti”, *TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu*, 2008, 1-36.
- Uzay, N. *Bölgesel Gelişmişlik Farklarının Giderilmesi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005.
- Uzkurt, Cevahir. *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2008.
- Van Aken, J. E. “Management Research as a Design Science: Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management”, *British Journal of Management* Sayı:16(1), 2005, 19–36.
- Van de Ven, A. H.; Poole, M. S. “Explaining Development and Change in Organizations”, *Academy of Management Review*, Sayı:20, 1995, 510-540.
- Van der Berg, P. T.; Wilderom, C. P. M. “Defining, Measuring And Comparing Organizational Cultures”, *Applied Psychology*, Sayı:53(4), 2004, 570-582.
- Walsh, J.; A.Meyer; C.B.Schoonhoven. “A Future for Organization Theory: Living in and Living with Changing Organizations”, *Organization Science*, Sayı:17(5), 2006, 657–671.

- West, M.A.; Farr, J.L. “Innovation at work”, in West, M.A. and Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester, 1990.
- Wood, T.; D.Paula. “Pop-Management Literature: Popular Business Press and Management Culture in Brazil”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Sayı:25, 2008, 185-200.
- Woodman R.W.; Sawyer J.E.; Griffin R.W.; “Toward A Theory Of Organizational Creativity”, *Academy of Management Review*, Sayı:18(2), 1993, 293-321.
- Yaman, Ahmet. “Yönetimin Kontrolünden Kontrolün Yönetimine: Paradigma Değişimi, Denetim”, *Kamu İç Denetçileri Derneği Yayını*, Ankara, 2009.
- Yeniçeri, Özcan. *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.
- Yeh-Yun, Lin ; C., Feng-Chuan Liu. “A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation”, *European Journal of Innovation Management*, Sayı:15(1), 2012, 55- 76.
- Yuan, F.; Woodman, R. W. “Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations”. *Academy of Management Journal*, Sayı:53(2), 2010, 323-342.
- Zammuto, Raymond F. ; Edward J. O'Connor. “Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture”, *The Academy of Management Review*, Sayı:17(4), 1992, 701-728.

**EK-1. ANKET SORULARI****ÖRGÜTSEL İNOVASYON KÜLTÜRÜ TASARIMI  
ANKET SORULARI**

**1 - Şu andaki işinizin ünvanı nedir?**

Yönetici (Genel Sekreter, Birim Başkanı, İç Denetçi, YDO  
Koordinatörü)

Uzman, Destek Personel vd.

**2 - Görev yaptığınız bu kalkınma ajansında ne kadar süredir çalışıyorsunuz?**

0-24 ay

25-48 ay

49 ay ve üzeri

**3 - Kaç yıldır çalışma hayatındasınız ?**

**4 - Yaşınız ?**

**5 - Eğitim durumunuz ile ilgili uygun olan seçeneği lütfen işaretleyiniz.**

Ön Lisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

**6 - Lütfen ön lisans/lisans eğitiminizi hangi bilim dalından aldığınızı belirleyiniz.**

Sosyal Bilimler

Fen Bilimleri

**7 - Lütfen çalıştığınız ajansı belirtiniz.**

Ajansınızı belirtmek istemiyorsanız lütfen X yazınız.

<b>*Bulduğunuz ünvana göre, ajanstaki genel çalışma koşullarınızı düşünerek, aşağıdaki ifadelerin ne oranda bireysel düşüncenizi yansıttığını lütfen belirleyiniz.</b>				
1 Hiçbir Zaman/Asla aynı fikirde değilim				
2 Kısmen aynı fikirde değilim				
3 Kısmen aynı fikirdeyim				
4 Her Zaman/Daima aynı fikirdeyim	1	2	3	4
1. Üstlendiğim projeleri, nasıl yürütmem gerektiği konusunda karar verme özgürlüğüm vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşimi nasıl yapacağım hakkında, başka birinin direktiflerini karşılamak konusunda çok az baskı hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Üstleneceğim projelerin (seçimini yapmakta) kararını vermekte özgürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Günlük çalışma ortamımda, çalışmalarım ve fikirlerim üzerinde kontrolüm olduğunu hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Önemsiz projelerde / işlerde çalıştığımı düşünüyorum.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Çalışma alanımdaki görevlerim ilgi çekici/zorlayıcıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Benim için en iyi olan görevleri üstleniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kurumum şu anda üzerinde çalıştığım işin başarılı ve acil bir biçimde tamamlanmasına ihtiyaç duyuyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yaptığım işin beni kendimi aşmam /daha iyisini yapmam konusunda motive ettiğini hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yöneticilerimin benim projelerimden beklentileri açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yöneticim iyi planlama yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Yöneticim benim için genel amaçları açıkça yapılandırmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Çalışma grubumuzla yöneticim iyi iletişim kurmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Yöneticim iyi derecede kişilerarası yönetim becerisine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Yöneticim çalışma grubumuza genelde güvenmez.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Yöneticim projelere yapılan kişisel katkılara değer verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Yöneticim güzel bir rol modelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Yöneticim yeni fikirlere açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Yöneticim örgütümüz içerisinde, çalışma grubumuzu destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Çalışmalarım hakkında yapıcı geribildirim alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Çalışma arkadaşlarımla iyi bir ekibiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Yakın çalıştığım arkadaşlar arasında güvene dayalı bir ilişki vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Çalışma grubumuzda, her bir fikir yapıcı bir şekilde eleştirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Çalışma grubumdaki insanlar yeni fikirlere açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Çalışma grubumdaki herkes birbirine yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



26. Çalışma grubumda güzel bir yetenek karışımı/çeşitliliği vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Çalışma grubumdaki insanlar yaptıkları işe kendilerini adanlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Çalışma grubumda açık ve serbest bir iletişim vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Bu kurumda sorunları yaratıcı bir şekilde çözmek için çalışanlar cesaretlendirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Bu kurumda yeni fikirler hoş karşılanmaz.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Bu kurumda yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve cesaretlendirilmesi için güzel bir mekanizma vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Bu kurumda çalışanlar risk almaları için cesaretlendirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Bu kurumda üst yöneticiler çalışanlardan yaratıcı işler yapmalarını beklerler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Üst yöneticilerin benim çalışmalarım konusunda istekli/gönüllü olduklarını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Bu kurumda fikirler dürüstçe/tarafsızca değerlendirilmez.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Bu kurumda çalışanlar olağandışı fikirleri –aptalca denilmesi korkusu olmadan- ifade edebilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Bu kurumda bir proje üzerindeki çabalar/çalışmalar iyi ise başarısızlık kabul edilebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Bu kurumda adil bir performans değerlendirmesi vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Bu kurumda yaratıcı çalışmalar fark edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Bu kurumda yaratıcı çalışmalar ödüllendirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Bu kurumda açık bir atmosfer/keyifli bir ortam vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Bu kurumda fikirlerin akışı canlı ve aktiftir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Tüm kurum çalışanları, varacağımız yer ve yapmaya çalıştıklarımız hakkında paylaşılan bir vizyona sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Bu kurumda az sayıda politik sorun vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Bu kurumda yıkıcı rekabet yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Bu kurumdaki çalışanlar kendi çalışma alanlarını korumak konusunda çok endişelenmezler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Bu kurumdaki diğer çalışmalar benim işimi engelleyici değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Bu kurumda yeni fikirler eleştirilmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Bu kurumda olumsuz eleştiriler sorun yaratmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Çalışanlar işleri hakkındaki negatif eleştiriler konusunda endişelenmezler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Çalışanlar kalite eksikliği olsa bile kabul edilebilir herhangi bir üretim yapmak konusunda kendilerini baskı altında hissetmezler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Bu kurumda üst yönetim risk almak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Bu kurumda yapılan çalışmaların her zamanki haliyle yapılması gerektiği üzerinde çok az vurgulama vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

54. Bu kurumda prosedür ve yapılandırmalar çok biçimsel değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Bu kurum üst yönetim tarafından sıkı bir biçimde kontrol edilir.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Çalışmam için ihtiyaç duyduğum bütün olanaklara kolaylıkla ulaşabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Genel olarak işim için ihtiyaç duyduğum kaynakları alabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Çalışmalarımı yapabilmem için sağlanan bütçe genel olarak yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Projelerimi başarılı olarak yürütmem için gerek duyduğum verileri elde edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. İşimde ihtiyaç duyduğum materyalleri –araç / gereçleri - kolaylıkla elde edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. İşimde ihtiyaç duyduğum bilgileri kolaylıkla elde edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Az zamanda çok iş yapmak zorunda değilim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. İşimi yapmak için yeterli zamana sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Bu kurumda çalışırken dikkatimin dağılmasına neden olacak fazla engel yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Bu kurumda insanların neleri başarabileceği konusunda gerçekçi beklentiler vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Yaptığım işte zaman baskısını hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Bu kurumda benim çalıştığım alan inovatifdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Bu kurumda benim çalıştığım alan yaratıcıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Çalıştığım iş ortamı kendi yaratıcılığımı göstermem açısından uygun değildir. *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Günlük çalışmalarım büyük bir oranda yaratıcı olarak adlandırılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Genel olarak çalıştığım iş ortamı çalışma grubumun yaratıcılığını göstermesi açısından elverişlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Yaptığım işte oldukça yaratıcı olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Genel olarak bu kurum etkin değildir.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Bu kurumdaki çalışma alanım üretkendir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Bu kurumdaki çalışma alanım etkindir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Genel olarak bu kurum üretkendir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Genel olarak bu kurum verimlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Bu kurumdaki çalışma alanım verimlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\*Ters kodlanmış sorular

## EK 2- Kalkınma Ajansı Çalışanlarının, İnovasyon Kültürünü Güçlendirmek İçin Yapılması Gerekenler Hakkında Önerileri

(Öneriler Ana Temalarına Göre Kodlanmıştır)
1) İletişim, Güven
2) Motivasyon, Güven, İş Analizi
3) İnovasyon Önceliği
4) Özerklik, Mevzuat Değişikliği, Bakanlık Baskısı
5) Motivasyon, ödüllendirme, inovasyon eğitimi
6) Katılımcılık, Motivasyon, Ödüllendirme
7) İş Analizi, Misyon Değişikliği
8) Mevzuat Değişikliği, Özerklik,
9) Yöneticilik eğitimi, performans sistemi, İnovasyon Önceliği
10) İlgi çekici iş, işbirliklerinin geliştirilmesi
11) Misyon Değişikliği, motivasyon, nitelikli insan kaynağı
12) Yönetim yapısının değişimi, İnovasyon önceliği, nitelikli insan kaynağı
13) İş yükü baskısı
14) işbirliklerinin geliştirilmesi, koordinasyon
15) Kaynakların artırılması, Yönetim yapısının değişimi,
16) Uzmanlık, iş yükü baskısı, ödüllendirme, yönetimin etkinliği
17) Yönetici niteliği, İhtiyaca ve misyona uygun çalışan seçimi, ödüllendirme
18) Kamu Bürokrasisi
19) Kamu Bürokrasisi, Bakanlık baskısı, özerklik, Genel Sekreter seçimi,
20) Mevzuat değişikliği, kamu bürokrasisi, kariyer yönetimi, eğitim ihtiyacı, tecrübe ve yaş uyumsuzluğu
21) Kariyer yönetimi, kamu bürokrasisi, tecrübe ve yaş uyumsuzluğu, Genel Sekreter Seçimi, nitelikli iş gücü
22) Misyona uygun çalışan seçimi, bakanlık baskısı, personel rejimi sorunu, kariyer yönetimi,
23) Bakanlık koordinasyonu, ajanslar arası işbirliği, mevzuat değişikliği
24) Yönetici niteliği
25) Yönetici ve çalışan niteliği
26) Yönetici niteliği
27) Yatay organizasyon yapısı, katılımcılık
28) İnovasyon önceliği, ajanslar arası işbirliği
29) Kariyer yönetimi
30) Özgürlük, ödüllendirme, iş birliği
31) Ödüllendirme, zaman baskısının azaltılması
32) Performans değerlendirme sistemi
33) Üst yönetim baskısı, katılımcılık
34) Misyon değişikliği
35) Yüksek nitelikte personel, misyona uygun eğitimler ile çalışanların geliştirilmesi
36) Yönetim kurulu sorunu, Genel Sekreter yardımcısının olması
37) Yönetici niteliği
38) Eğitim
39) Eğitim
40) Yönetici niteliği, ajanslar arası işbirliği, yönetim kurulu yapısı
41) Özerklik, özgürlük
42) Mevzuat değişikliği, bilişim alt yapısının güçlendirilmesi, iş yükü ve zaman baskısının azaltılması
43) Performans sistemi, özgürlük, esneklik, riskten kaçınma
44) Misyon değişikliği
45) Genel Sekreter niteliği
46) Genel sekreter niteliği, kariyer yönetimi, özerklik, risk almak
47) Yöneticilerin niteliği
48) Kamu bürokrasisi, hiyerarşik baskı, eğitim, katılımcı yönetim,

49) Yönetim kurulu, kariyer yönetimi, eğitim, ödüllendirme, insan kaynakları yönetimi
50) Yönetici niteliği ve yönetim kurulu yapısı
51) İnovasyon önceliği, kararlara katılım, yönetici niteliği
52) Yönetim kurulu baskısı
53) İş yükü baskısının azaltılması, Eğitim
54) İletişim, ödüllendirme
55) Yönetişim
56) İnovasyon önceliği, Genel Sekreterin niteliği
57) Çalışanların cesaretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi
58) İnovasyon önceliği, ödüllendirme
59) Performans değerlendirme sistemi, özerklik, özlük hakları, yönetici niteliği
60) Yönetim kurulu baskısı
61) Eğitim
62) Yönetici niteliği
63) Yönetici niteliği, Genel sekreter niteliği, kamu bürokrasisi
64) İş yükünün azaltılması, performans değerlendirmesi, ödüllendirme
65) ödüllendirme
66) Yönetim şekli
67) Verimsiz denetim
68) Kaynak ihtiyacı
69) Eğitim
70) İş yükünün azaltılması
71) Güven ortamı, ödüllendirme, işbirliği ağları, ekip çalışması, politik baskının azaltılması
72) Hiyerarşik baskının kaldırılması, kurum içi iletişim
73) Niteliksiz personel, kamu bürokrasisi, insan kaynakları
74) Özgürlük, ödüllendirme
75) Kariyer yönetimi, nitelikli çalışan, ödüllendirme
76) İnovasyon öncelikli olmak
77) Eğitim, inovasyon önceliği, yönetici niteliği
78) İnovasyon önceliği, ekip çalışması
79) Çalışanların cesaretlendirilmesi
80) Nitelikli insan gücü, motivasyon ve ödüllendirme
81) Mevzuat değişikliği, kamu bürokrasisi, özerklik
82) Süreç yönetimi
83) Mevzuat değişikliği
84) İş yükü baskısı, niteliğe uygun görevlendirme, rutin iş baskısı
85) Özerklik
86) Mevzuat değişikliği, Yönetim kurulu yapısı, örgüt yapısı,
87) Eğitim
88) Kamu bürokrasisi, motivasyon, ödüllendirme
89) Hiyerarşik baskı, ekip çalışmasının teşvik edilmesi
90) Kamu bürokrasisi, Bakanlık baskısı, verimsiz denetim, özerklik,
91) Yönetim kurulu yapısı, özerklik, ödüllendirme
92) Yönetici niteliği, niteliksiz uzmanlar
93) Yönetici niteliği
94) Mevzuat baskısı, hiyerarşik baskı, kamu bürokrasisi, performans değerlendirmesi, ödüllendirme
95) Mevzuat baskısı, kamu bürokrasisi
96) Misyon değişikliği
97) İnovasyon öncelikli olmak
98) İletişim, performans değerlendirmesi, ödüllendirme
99) Eğitim
100) İşbirliği ağları, inovasyon öncelikli olmak
101) Hiyerarşik baskı
102) Kamu bürokrasisi
103) Ajanslar arası işbirliği

104)	Verimsiz denetim
105)	Kamu bürokrasisi
106)	İş güvencesi, riskten kaçınma, insan kaynakları yönetimi
107)	Eğitim
108)	İnovasyon öncelikli olmak, ödüllendirme
109)	Verimsiz denetim, mevzuat baskısı
110)	Zaman baskısı,
111)	Çalışanlar arası önyargılar
112)	Bakanlık, denetim ve bürokrasi baskısı
113)	İş güvencesi, ajanslar arası koordinasyon, özerklik
114)	İhtiyaca uygun İnovasyon önceliği
115)	Yönetim kurulu, Genel sekreter niteliği
116)	Örgüt yapısının değiştirilmesi, performans değerlendirmesi, iş analizi, kariyer yönetimi
117)	Bakanlık baskısı
118)	Performans değerlendirmesi
119)	İşbirliği ağları
120)	Mevzuat değişikliği
121)	Yönetim kurulu yapısı
122)	Eğitim, iletişim, cesaretlendirme
123)	Kurumsallaşma, insan kaynakları yönetimi
124)	İnovasyon öncelikli olmak
125)	Yönetici niteliği
126)	Eğitim
127)	İnovasyon öncelikli olmak
128)	Kamu bürokrasisi, inovasyon öncelikli olmak
129)	Misyon değişikliği, eğitim
130)	Ajanslar arası işbirliği
131)	Eğitim
132)	İnovasyon öncelikli olmak
133)	Yönetici niteliği, performans değerlendirmesi, çalışanlar arası önyargılar, Aidiyet duygusu
134)	Kamu bürokrasisi, teşvik sistemleri
135)	Mevzuat ve bakanlık baskısı, riskten kaçınma, kamu bürokrasisi, işin ilgi çekici olması, aidiyet duygusu, eğitim
136)	Misyon değişikliği
137)	İnovasyon öncelikli olmak, eğitim
138)	Desteklenme, cesaretlendirme
139)	Ajanslar arası işbirliği