T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL YENİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

TUĞBA ÖZEL
16713047

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ALİ E. AKGÜN

İSTANBUL
2024

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL YENİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

TUĞBA ÖZEL
16713047
ORCID NO: 0000-0002-6308-6636

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ALİ E. AKGÜN

İstanbul
Mart, 2024

Tuğba ÖZEL tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürü, Yenilikçi İş Davranışı ve Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” başlıklı çalışma, **01/03/2024** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda **oybirliği** ile başarılı bulunmuş ve jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Programında **DOKTORA** tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman	**İmza**
Prof. Dr. Ali E. AKGÜN	…….
Jüri Üyeleri	
Prof. Dr. Halit KESKİN	…….
Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL	…….
Prof. Dr. Cemal ZEHİR	…….
Doç. Dr. Öznur GÜLEN ERTOSUN	…….

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL YENİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Yenilik, rekabet gücü için stratejik bir kabiliyettir. Firma düzeyinde sürdürülebilir rekabetin önemli parçası, örgütsel yeniliği teşvik eden kültürel özelliklerin tanımlanabilmesidir. Diğer önemli parça, "*örgüt kültürü ile örgütsel yenilik*" arasındaki ilişkinin "*nasıl*" sağlandığı sorusunun cevaplanmasıdır. Daha önceki araştırmalarda gözden kaçırılan bu araştırma sorularından hareketle, bu tezde "*örgüt kültürünün, yenilikçi iş davranışının kısmi aracılığıyla örgütsel yeniliği (ürün-süreç) anlamlı ve pozitif yönde etkilediği*" sonucuna ulaşılmıştır. Bu etki sadece adhokrasi kültüründe tespit edilmiştir. Ek olarak "*adhokrasi kültürünün yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi"* vardır. Ayrıca "*yenilikçi iş davranışının, örgütsel yenilik (ürün-süreç) üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi"* vardır. Kontrol değişkenlerinden sadece "*firma yaşının örgütsel yenilik (ürün-süreç) üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi*" vardır. Sonuçlar, $p \leq 0.05$ anlamlılık seviyesindedir. Veriler, İstanbul İli Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde bulunan 107 firmanın kurucu ve yönetim kademelerindeki 200 kişiden, objektif ölçeklerden oluşan anket yöntemiyle toplanmıştır. Analizler, "varyans temelli en küçük kareler yapısal eşitlik modeli (PLS-SEM)" ile yapılmıştır. Doğrudan ilişkiler ve dolaylı ilişkiler "yeniden örnekleme (bootstrapping)" yöntemiyle, aracılık etkisi "Baron & Kenny (1986) üçlü hiyerarşik regresyon analizi" yöntemiyle ve son olarak aracılığın etki gücü "dolaylı etkinin toplam etkiye oranı" varyans temelli yöntemle hesaplanmıştır. Bu tezde, mikro-düzeydeki yenilikçi iş davranışı eylemleri ve eylem kalıpları aracılığıyla, adhokratik kültür rutinlerinin, makro-düzeydeki örgütsel yenilik üzerindeki etkileri arasında köprü kurulmaktadır. Bu açıdan bu tez, daha önce gözden kaçırılmış bu bağlantıları kavramsal ve kuramsal olarak biraraya getirerek, örgütsel yeniliğin nasıl sürdürülebileceğini ve değiştirilebileceğini teorik olarak tanımlayan ve ampirik olarak kanıtlayan, özgün ve yeni bir çalışmadır. Bu çalışmanın sonucunda, yöneticilere, "*kaynak tabanlı sürdürülebilir örgütsel yenilik ekosistemi*" oluşturmanın anlamlı yolları önerilmektedir. Böylece, bu tez "*örgüt kültürü ve örgütsel yenilik arasında nasıl bir mekanizma*" olabileceğine yönelik pratikte ve literatürde merak edilen araştırma sorusunu cevaplayarak yepyeni iç görüler sunmaktadır. Bu bakımdan bu tez sonuç ve önerileriyle "stratejik yönetim" ve "teknoloji ve yenilik yönetimi" alanındaki bilimsel araştırmaların ilerlemesine katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Yenilikçi İş Davranışı, Örgütsel Yenilik, Rekabet Stratejisi, Teknoloji ve Yenilik Yönetimi

ABSTRACT

EXAMINING THE RELATIONSHIPS AMONG ORGANIZATIONAL CULTURE, INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR AND ORGANIZATIONAL INNOVATION

Innovation is a strategic capability to achieve competitiveness. To sustain competitiveness at the firm level, it is important to identify cultural characteristics that favor organizational innovation. Additionally, it is crucial to address “how” the relationship between organizational culture and innovation is achieved. After performing a comprehensive literature review, it was noted that the relationship between organizational culture and organizational innovation has been neglected in terms of how it is achieved. This thesis assumes that “*organizational culture has a positive effect on organizational innovation (product-process) through the mediation of innovative work behaviour”*. Our findings supported this assumption. This effect was detected only in adhocracy culture and as partial mediation. In addition, adhocracy culture also has a positive effect on innovative work behaviour, which in turn has a positive effect on organizational innovation (product-process). Among the control variables, only *“firm age has a significant and positive effect on organizational innovation (product-process)”*. These results were considered significant at $p \leq 0.05$. The data were collected from 200 individuals at the founder and management levels of 107 firms in the Technology Development Zones of Istanbul Province using a survey method. Data analysis was conducted using a “variance-based least-squares structural equation model (PLS-SEM)”. Direct and indirect relationships were calculated using “bootstrapping”, the mediation effect was calculated using “Baron and Kenny’s (1986) triple hierarchical regression analysis” and the mediation effect size was calculated using “a variance-based method with the ratio of indirect effect to total effect”. This thesis bridges the effects of adhocratic culture routines on macro-level organizational innovation through micro-level innovative work behaviour actions and action patterns. In this regard, this thesis is an original and innovative study that conceptually and theoretically brings together these previously neglected links, theoretically defining and empirically demonstrating how organizational innovation can be sustained and changed. As a result of this thesis, important ways of creating a "*resource-based sustainable organizational innovation ecosystem*" are suggested to managers. In terms of its contribution to the literature, this thesis provides fresh insights by answering the research question that has been wondered “*what kind of the mechanism may be between organizational culture and organizational innovation"*. Thus, the conclusions contribute to the advancement of scientific research in the fields of "strategic management” and “technology and innovation management".

Key Words: Organizational Culture, Innovative Work Behaviour, Organizational Innovation, Competitive Strategy, Technology and Innovation Management

ÖN SÖZ

Öğretmenlik mesleğim boyunca, öğretim görevlisi olarak durmaksızın yürüttüğüm eğitim-öğretim sürecinde, mezun ettiğim öğrencilerin gururunu, yeni başlangıçların umudunu yüreğimde taşıyarak, dünkü bilgilerime yenilerini katabilmek, öğretme sevgisini özlediğim öğrenme hazzıyla buluşturmak için, büyük sabır ve özenle katettiğim doktora eğitimi sürecimin her adımında mesleğimin yüceliğinden güç aldım. Tez sürecimin başından beri eserleri, görüşleriyle tezimin ilerlemesine destek ve motivasyon sağlayan Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Halit KESKİN'e teşekkür ederim.

Eserleriyle "Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi" alanında ülkemizin önemli değerlerinden biri olan, hem doktora ders dönemim, hem de tez sürecim boyunca kendisinden öğrendiklerimle bilim insanı olma yolumda danışmanlığımı yürüten kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Ali E. AKGÜN'e teşekkür ederim.

Tez izleme komitemde bulunduğu için şanslı olduğum, yapıcı öneri ve görüşleriyle tezimin ilerlemesine katkı sağlayan, kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL'e teşekkür ederim.

İsimlerini burada anamadığım ancak kalbimde iyilikle anmaya devam edeceğim hayatıma dokunan hocalarıma, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünde doktora derslerini aldığım tüm hocalarıma ve tezime onore edici, olumlu değerlendirmeleri için kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Cemal ZEHİR'e teşekkür ederim.

Eserlerini merakla okuyarak, geliştirerek bağ kurduğum doktora eserimin tamamlanmasına kaynaklık eden tüm emekçi bilim insanlarına teşekkür ederim.

Değerlerini zamanlarını ayırarak veri toplama sürecimde yardımını esirgemeyen, kurumsal bilgilerini paylaşan tüm kişi ve kurumlara teşekkür ederim.

Bilim insanı olmamın temelindeki öğrenme ve öğretme sevgisiyle beni yetiştiren, maddi-manevi bugüne gelmemde emekleri sonsuz olan Sevgili Babacığıma & Anneciğime, Ümit & Yıldız ÖZEL'e sonsuz teşekkür ederim. "*Teyzem doktor oldu, artık okula gitmeyecek yaşasın!*" diye zıp zıplayarak sevinmelerine şaşırdığım beş yaşındaki yeğenim Elif N. YILDIZ ile üç yaşındaki minik yeğenim Ömer Y. YILDIZ'a ve uzun saatler boyunca çalışmalarıma sabır gösteren sevgili aileme teşekkür ederim.

İçinde bulunduğumuz bereketli zaman dilimlerinde, bir duama daha kavuşmanın şükür sevincini yaşadığım tezimi; devletimize, işletmelerimize **"kaynak tabanlı sürdürülebilir örgütsel yenilik ekosistemi"** oluşturmaları için rehberlik etmesi, tüm bilim insanlarına olumlu katkılar sunması ümidiyle, saygıyla takdim ederim.

Tuğba ÖZEL

Mart, 2024; İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
KISALTMALAR ..... **xi**

1. GİRİŞ **1**

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE **11**
2.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım Açısından Örgüt Kültürü ve Yenilikçi İş Davranışı 11
2.2. Dinamik Yetenekler Açısından Örgüt Kültürü, Yenilikçi İş Davranışı ve Örgütsel Yenilik 15
2.3. Rekabet Avantajı Yaratma ve Sürdürme Açısından Örgüt Kültürü, Yenilikçi İş Davranışı ve Örgütsel Yenilik 18
2.4. Örgüt Kültürü 24
2.4.1. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler 32
2.4.2. Örgüt Kültürünün Etkileri 36
2.4.3. Örgüt Kültürü Arketipleri Olarak Rekabetçi Değerler Modeli 37
2.5. Örgütsel Yenilik 43
2.5.1. Örgütsel Yeniliği Etkileyen Faktörler 47
2.5.2. Örgütsel Yeniliğin Etkileri 50
2.6. Yenilikçi İş Davranışı 51
2.6.1. Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Faktörler 54
2.6.2. Yenilikçi İş Davranışının Etkileri 56

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME **57**
3.1. Örgüt Kültürleri ve Örgütsel Yenilik İlişkisi 57

3.2. Örgüt Kültürleri ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi 60
3.3. Yenilikçi İş Davranışı ve Örgütsel Yenilik İlişkisi 63
3.4. Örgüt Kültürü, Yenilikçi İş Davranışı ve Örgütsel Yenilik İlişkisi 64

4. METODOLOJİ 67
4.1. Araştırmanın Modeli 67
4.2. Evren ve Örneklem 68
4.3. Verilerin Toplanması, Veri Toplamada Kullanılan Araç ve Ölçekler 69
4.3.1. Rekabetçi Değerler Örgüt Kültürü Arketipleri Ölçeği 70
4.3.2. Örgütsel Yenilik Ölçeği 71
4.3.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği 71
4.4. Veri Analizi Metodu 72

5. BULGULAR VE YORUM 75
5.1. Ölçme Araçlarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular 75
5.2. Katılımcı Firmalara ve Kişilere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular 77
5.3. Ölçüm Modeli Analizine İlişkin Bulgular 79
5.3.1. İç Tutarlılık Güvenirliği 82
5.3.2. Birleşme Geçerliliği 82
5.3.3. Ayrışma Geçerliliği ve Korelasyon 83
5.3.4. Ölçüm Modeli Çoklu Doğrusallık 85
5.4. Yapısal Model Analizine İlişkin Bulgular 85
5.4.1. Doğrudan İlişkiler İçin Yeniden Örnekleme 86
5.4.2. Dolaylı İlişkiler İçin Yeniden Örnekleme 90
5.4.3. Aracılık Etkisi 91
5.5. Model Kalite Testleri 94
5.5.1. Açıklanma Oranı 94
5.5.2. Etki Büyüklüğü 95
5.5.3. Model Uyum İyiliği 96
5.5.4. Tahmin Gücü 97
5.5.5. Yapısal Model Çoklu Doğrusallık ve Ortak Yöntem Yanlılığı 97

6. TARTIŞMA VE ÖNERİLER 99
6.1. Tartışma 99

6.2. Yöneticilere Yönelik Öneriler 102
6.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmacılara Yönelik Öneriler 106

7. SONUÇ 108

KAYNAKÇA 115
EKLER 134

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kaynak/Yeteneklerin Rekabetçi Değerlerini Belirleme Çerçevesi 20
Tablo 2. Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Madde Sayısı..... 76
Tablo 3. Katılımcı Firmalara İlişkin Tanımlayıcı Analizler 78
Tablo 4. Katılımcı Kişilere İlişkin Tanımlayıcı Analizler 79
Tablo 5. Ölçüm Modeli Geçerlilik ve Güvenirlik İstatistikleri..... 80
Tablo 6. Birleşme Geçerliliği İçin Ölçüm Modelinden Çıkarılan Faktörler..... 83
Tablo 7. Korelasyon ve Ayrışma Geçerliliği Sonuçları..... 84
Tablo 8. Birleşme ve Ayrışma Geçerliliği İçin Çıkarılan ve Kalan Faktörler 84
Tablo 9. Doğrudan İlişkiler (Baron&Kenny'e göre birinci koşul) 87
Tablo 10. Doğrudan İlişkiler (Baron&Kenny'e göre ikinci koşul)..... 88
Tablo 11. Doğrudan İlişkiler (Baron&Kenny'e göre üçüncü koşul, birinci kısım)... 89
Tablo 12. Doğrudan İlişkiler İçin Hipotez Testleri Sonuçları..... 90
Tablo 13. Dolaylı Etkiler (Baron&Kenny'e göre üçüncü koşul ikinci kısım)..... 91
Tablo 14. Aracılık Etki Gücü Hipotez Testi Sonuçları (VAF) 92
Tablo 15. Açıklanma Oranı (R^2 ve Düzeltilmiş R^2 Katsayıları) 95
Tablo 16. Etki Büyüklüğü Katsayıları (f^2) 96
Tablo 17. Model Uyum İyiliği Değerleri (SRMR) 97
Tablo 18. Tahmin Gücü Katsayıları (Q^2) 97
Tablo 19. Çoklu Doğrusallık Katsayıları (Inner VIF)..... 98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt Kültürünü Etkileyen a) İç ve b) Dış Faktörler 33
Şekil 2. Örgüt Kültürü Arketipleri Olarak Rekabet Eden Değerler Çerçevesi 40
Şekil 3. Araştırma Modeli 67
Şekil 4. PLS-SEM ile Hipotez Testi Sonuçları 93

KISALTMALAR

Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
Ür-Ge	: Üretim ve Geliştirme
KTY	: Kaynak Tabanlı Yaklaşım
DYY	: Dinamik Yetenekler Yaklaşımı
DY	: Dinamik Yetenekler
RDÇ	: Rekabet Eden Değerler Çerçevesi
YİD	: Yenilikçi İş Davranışı
ÖK	: Örgüt Kültürü
ÖY	: Örgütsel Yenilik
RA	: Rekabet Avantajı
SRA	: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı
VRIN	: Value, Rarity, Inimitability, Nonsubstitutability (Değerlilik, Nadirlik, Taklit Edilemezlik ve İkamelerin Olmayışı)
AK	**:** Adhokrasi Kültürü
HK	**:** Hiyerarşi Kültürü
PK	: Pazar Kültürü
KK	: Klan Kültürü
ÜY	: Ürün Yeniliği
SY	: Süreç Yeniliği
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
PLS	: Partial Least Square (Kısmi En Küçük Kareler)
PLS-SEM	:Partial Least Square – Structural Equation Modelling (Kısmi En Küçük Kareler - Yapısal Eşitlik Modellemesi)
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
CR	: Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)
VIF	: Variance Inflation Factor (Varyans Etki Faktörü)
COVID-19	: Corona Virus Disease-2019 (Korono Virüs Hastalığı Pandemisi)
vd.	: ve diğerleri
örn.	: örneğin
bknz.	: bakınız

1. GİRİŞ

Yenilik (inovasyon) ve ölçümünün kavramsal temelleri öncelikle iktisadi ve idari disiplinlerden türetilmiştir (OECD, 2018, s. 45). Tez boyunca **"inovasyon (innovation)"** kavramının anlamca karşılığı "yenilik" iktisadi bir terim olarak kullanılmıştır.

Yönetim perspektifleri, herhangi bir yeniliğin, firmanın pazardaki konumunu nasıl değiştirebileceğini ve yenilik için nasıl fikir üretilebileceğini kapsamaktadır. Ekonomik perspektifler, firmanın yeniliği niçin yaptığını, yeniliği yönlendiren güçleri, onu engelleyen faktörleri ve yeniliğin bir endüstri, pazar veya ekonomi üzerindeki makroekonomik etkilerini incelemektedir (OECD, 2018, s.45).

Bu tezde yenilik kavramı ekonomik ve yönetsel perspektiflerden incelenmektedir. Bu perspektiflerden araştırma problemi keşfetmeye yönelik önceki çalışmalar kapsamlı incelendiğinde, yenilik alanındaki bazı bilimsel araştırmalarda (örn.; Bäckström & Bengtsson, 2019; Büschgens vd., 2013; Liu vd., 2019; Naranjo-Valencia vd., 2011, 2017; Wang & Rafiq, 2014), *"örgüt kültürü ve örgütsel yenilik"* arasında "*nasıl*" bir mekanizma olduğunun araştırılmasına yönelik araştırma boşluğundan bahsedildiği tespit edilmiştir.

Bu araştırma boşluğunu doldurmak üzere yazarların önerileri dikkate alınarak, örgütsel yenilik için firmanın yenilikçi iş davranışı oluşturmak, bunu bilinçli ve iyi geliştirilmiş bir örgüt kültürüyle sürdürebilmek gibi yönlerini hizalaması gerektiği düşünülmüştür. Bu düşünce, kaynak tabanlı yaklaşım ve mikro temelli dinamik yetenekler yaklaşımı içinde modellenmiştir. Bu yaklaşımlar açısından tezin araştırma problemi, *"Örgüt kültürü, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilik arasında doğrudan ve dolaylı ilişkiler var mıdır?" ve "Yenilikçi iş davranışı aracılığıyla, örgüt kültürü ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkiler farklılaşmakta mıdır?"* olarak iki problem cümlesiyle belirlenmiştir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, örgüt kültürü, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilik arasında doğrudan ve dolaylı ilişkileri belirlemek, yenilikçi iş

davranışı aracılığıyla örgüt kültürü ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkilerin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Bunun için ontolojik, epistomolojik ve metodolojik açıdan objektivist ve pozitivist yaklaşım benimsenmiştir.

Bu doğrultuda mevcut önceki araştırmalarda, yenilikçi iş davranışı aracılığıyla, örgüt kültürü ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkilere yönelik hiçbir sonuca rastlanmamıştır.

Oysaki, neo-klasik iktisatçı Schumpeter'in (1934), firmaların mevcut veya potansiyel rakiplere göre ekonomik fırsatlar ve rekabet avantajı elde etmeleri için, gündeme getirdiği *"yenilik teorisi (innovation theory)"* yeniliğin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde *(entrapreneuralships*) gerekliliğinin altını çizmektedir.

Bu sebeple bu araştırmanın teorik öngörüsü, örgüt kültürünün örgütsel yenilik üzerindeki doğrudan etkisinin yenilikçi iş davranışı aracılığıyla farklılaşabileceğidir.

Schumpeter, mevcut kapitalist sistemde ekonomik faaliyetlerin bozulmasını (entropi), mal veya hizmet üretmenin yeni yollarıyla veya tamamen yeni endüstrileri yaratan yeniliklerle gidermek için (negatif entropi) *"yaratıcı yıkım (creative destruction)"* kavramını ortaya koymuştur. Yazara göre, kapitalist sistemin beslenebilmesi için sürekli yeni ürünler, yeni üretim süreçleri ve yeni pazarlar yaratılması gerekmektedir. Bu durum, ekonomik sistemin bir döngü içerisinde olmasını ve yeniliklerin sürekli olarak eskiyi yıkıma uğratarak ortadan kaldırmasını gerektirmektedir. Yaratıcı yıkım sayesinde kapitalist sistemin sürdürülebilirliği sağlanmaktadır (Özer ve Çiftçi, 2009). Ekonomik büyüme ve kalkınma literatürü yaratıcı yıkım paradigmasını uzun vadeli ekonomik büyümenin itici güçlerini araştırmak için kullanmıştır (OECD, 2018, s.45). Aksoy (2017), "yenilikçi işletmelerin" üretim düzeyi yerine, piyasa şartlarında en iyi olmaya odaklandıkları vurgulamaktadır. Bu yönelim sebebiyle yenilikçilik hem ülke içinde hem de küresel piyasalarda ekonomik gelişimi desteklemektedir (OECD, 2005, s. 32). Bu doğrultuda, Avrupa'da ekonomi politikalarının, ekonomik krizden çıkış yolu olarak yeniliğe odaklandığı dikkati çekmektedir (De Spiegelaere vd., 2014, s. 1).

Aynı doğrultuda Türkiye'de de firma ve ülke bazında oluşturulan stratejik plan raporları ve kalkınma planlarında, eğitim hamlesiyle beşerî sermayenin, milli teknoloji hamlesiyle yenilik kabiliyetinin artırılması hedeflenmektedir

(Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s. 1). Bu makro hedef doğrultusunda, bu tezin sonuçları, ulusal-uluslararası işletmelerin ve ülkelerin ekonomik büyüme, gelişme ve kalkınma politikalarında yol haritası olan yenilik kabiliyetinin artırılması ve yönetilmesi hedefine ışık tutmaktadır.

Bu açıdan işletme literatüründe yeniliğin hangi ortam ve koşullar altında mümkün olabileceği önemli bir araştırma sorunudur. Yenilik sürecinin başarısı, işletmenin bilgi birikimi, bilgi birikimini yönetme yeteneği, bilgiyi yeniliğe, uygulamaya ve değere dönüştürmesiyle yakından ilgilidir. Bu etkileşimler ve piyasa sınanmaları, büyük ölçüde hangi örgütsel yeniliklerin geliştirileceğini ve hangilerinin başarılı olacağını belirlemekte, böylece gelecekteki ekonomik kalkınma yolunu etkilemektedir (OECD, 2018, s.46-47). Bu durum işletmelerin örgütsel düzeyde yeniliği nasıl teşvik edileceğini anlamaya olan ilgisini artırmaktadır (Damanpour, 1996; Mayondo ve Farrell, 2003).

Schumpeter'in geliştirdiği yenilik teorisine uygun olarak bu çalışmada birlikte ele alınan "yenilik" ve "yenilikçi iş davranışı" hızla değişen ekonomik koşullara uyum ve rekabet avantajı elde etmede kritik öneme sahiptir (Farrukh vd., 2022; Zhang vd., 2021). Bu nedenle bazı bilim insanları bu kavramlar arasındaki ilişkinin analizine kültürel faktörlerin dâhil edilmesi ihtiyacında ısrar etmesine rağmen, önceki araştırmalar bunu dikkate almamıştır (O'Reilly & Tushman, 2013; Wang & Rafiq, 2014, s. 67). Ayrıca Naranjo-Valencia vd.'ne göre de (2011), yenilik için örgüt kültürünün anahtar rolünün tanımlanmasına rağmen, örgüt kültürü ve yenilik arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların çoğu teoriktir (örn.; Ahmed, 1998; Martins & Terblanche, 2003; McLean, 2005; Mumford vd., 1997). İlaveten, "örgüt kültürü ve yenilik" arasındaki ilişkiyi ampirik olarak inceleyen önceki az sayıda çalışmanın çoğu, "rekabetçi değerler çerçevesinden örgüt kültürü (competing values framework organizational culture)" haricinde, farklı örgüt kültürü modelleri kullanarak (örn.: "Denison ve Spreitzer örgüt kültürü modeli ve yenilik" Apsalone, 2018; "Schein örgüt kültürü modeli ve yenilik" Hogan & Coote, 2014 gibi), RDÇ örgüt kültürü arketiplerine entegre edilmeden ve bir veya daha fazla kültürel özelliğin -örneğin, özerklik, risk zihniyeti, pazar yönelimi, teknoloji yönelimi, çalışan yönetimi gibi- (Li vd., 2021; Riivari vd., 2012), yenilik üzerindeki etkisini incelemeye odaklanmaktadır.

Bu noktaya dikkat çeken Büschgens vd.'ne göre (2013, s. 762), "örgüt kültürü ve yenilik" hakkında incelenen çok sayıda kültürel değişken, yenilik için parçalanmış bir örgüt kültürü anlayışına yol açmaktadır. Bu sebeple "yönetim teorisine" dâhil olma hala eksiktir. Çünkü, yeniliği teşvik etmek, hangi kültürün uygulanması gerektiğine karar vermek ve belirli bir kültürün etkili ve verimli bir koordinasyon aracı olup olmadığını değerlendirmek için, yönetsel uygulama temel bir yapı gerektirmektedir. Bu sorunun üstesinden gelmek için yazarların "*örgüt kültürü ve yenilik meta analiz (organizational culture and innovation: a meta-analyze)*" inceleme makalesine göre, örgütsel etkililik açısından oluşturulmuş, yönetim literatürü ve yönetsel uygulamalara ideal yapı teşkil edebilecek en uygun modelin, RDÇ olduğu belirtilmekte ve özellikle "örgüt kültürü ve yenilikle" ilgili bundan sonra gelecek çalışmalarda RDÇ'nin kullanılması önerilmektedir. Yazarlar (2013, s. 763), 6341 tane kuruluşun oluşturduğu örneklem büyüklüğü ve 43 çalışmanın karşılaştırıldığı derinlemesine meta-analiz sonucunda, RDÇ'nin örgüt kültürünün ideal yönlerini ortaya çıkarmayı başaran en iyi anlamlı yapıyı sunduğunu ortaya koymaktadır. RDÇ, iki zıt ana değer sistemi tanımlamaktadır. Bu zıt değer çifti, "kontrole karşı esneklik" ve "iç çevreye karşı ve dış çevre" yönelimidir. Yazarlar farklı kültürlerin yenilik hedefiyle yakınsamasının en iyi RDÇ'nin sunduğu değerler ile açıklanabileceğini savunmaktadır. RDÇ örgüt kültürü arketipleri adhokrasi kültürü (yaratıcılık: esnek ve dış çevre yönelimli), pazar kültürü (rekabetçilik: kontrolcü ve dış çevre yönelimli), hiyerarşi kültürü (kontrolcülük: kontrolcü ve iç çevre yönelimli) ve klan kültürü (işbirlikçilik: esnek ve iç çevre yönelimli) olmak üzere üstünlük kurmak için birbiriyle rekabet halinde olan zıt değerlerden oluşmaktadır. Bu doğrultuda herhangi bir kuruluşta mevcut kültür arketiplerini değerlendirmek için Quinn ve arkadaşları tarafından (1983; 1999) "*örgüt kültürü değerlendirme aracı*" adı verilen değerlendirme aracı geliştirilmiştir.

Bu Büschgens vd.'nin önerisine uygun olarak bu tezde örgüt kültürü, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkileri incelemek için Quin ve arkadaşları tarafından oluşturularak yıllar içinde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış sözü edilen örgüt kültürü ölçme değerlendirme aracı kullanılmaktadır. Nitekim RDÇ'ye göre örgüt kültürü arketiplerinin, yenilik türlerine bağlı değişen etkisi farklıdır (Sánchez-Báez vd., 2020, s. 1). RDÇ'nin yeniliğe entegre edildiği araştırmalar hala çok yetersizdir. Mevcut çalışmalarda örgüt kültürü arketiplerinin

birini veya ikisini ele almakta ve arketipleri iki gibi çok sınırlı, az sayıda soruyla (örn.; Naranjo-Valencia vd., 2011; Yıldırım & Karabey, 2016) değerlendirmektedir. Ancak önceki araştırma önerilerinden hareketle araştırma boşluğunu kapatmak için, 2020 yılı sonrasında Bendak vd. (2020), Sanchez-Baez vd. (2020), Zeb vd. (2021), Naveed vd. (2022), Azeem vd. (2021) gibi araştırmacılar, çalışmalarında RDÇ örgüt kültür arketiplerinin tamamını ele almıştır. Fakat bunlardan Azeem vd. (2021) dışında hiçbiri çalışmasını ÖY'ye entegre etmemiştir. Azeem ve arkadaşları araştırmalarında dört soruluk tek boyutlu farklı bir ÖY ölçeği kullanmıştır. Geri kalanlar farklı yenilik türü çalışmıştır. İlaveten, Azeem ve arkadaşları dâhil, hiçbiri çalışmalarına yenilik teorisinin bireysel yönü olarak, YİD'yi dâhil etmemiştir.

Ancak Naranjo Valencia vd.'nin (2017) örgüt kültürü, radikal ürün yeniliği ve yenilikçi iş davranışını beraber incelediği çalışması istisnadır. Naranjo Valencia vd. (2017, s. 413), İspanya'da yalnızca büyük ölçekli ve imalat firmalarından oluşan örneklem grubunda adhokrasi ve hiyerarşi kültür türlerini, her biri iki sorudan oluşan toplam dört maddeyle ölçmekte ve yenilikçi iş davranışının radikal ürün yeniliği ve adhokrasi kültürü arasında tam aracı etkisi olduğunu ifade etmektedir. Yazarlar daha sonraki araştırmacılara, çalışmalarının tam soru sayısı ve diğer kültür arketiplerini de kapsaması ve Avrupa bölgesi konteksinde devam ettirilmesini önermektedir. Yazarlar Avrupa bölgesi işletmelerde "örgüt kültürü ve yenilik" arasındaki ilişkiye yönelik ampirik verilerin çok yetersiz olduğunu vurgulamaktadır (Naranjo-Valencia vd., 2011, s. 66; 2017, s. 413).

Bu sonuç ve önerilerden yola çıkarak bu tezde "örgüt kültürü ve örgütsel yenilik" arasındaki ilişkiye, "yenilik teorisinin" bir gereği olarak ve mikro katkıların stratejik yönetimde ortaya çıkan önemli bir tema (Abell vd., 2008) olduğu fark edildiği için yenilikçi iş davranışı (YİD) dâhil edilmiştir.

Nitekim önceki araştırmalarda örneğin, Naranjo vd. (2012) ve Eskiler vd. (2016, s. 60) örgüt kültürünün hangi türünün ya da boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olduğu konusunda fikir birliği olmadığını ifade etmektedirler. YİD'yi farklılaştırabilecek unsurların kültürel, bireysel ve sektörel özelliklerden kaynaklanabileceği belirtilmektedir (Uzkurt vd., 2013; Chang&Lin, 2007). Bu araştırmanın kapsamına sadece örgüt kültürü girmektedir.

Önceki çalışmalarda ÖK'nin YİD üzerindeki etkisi (Eskiler vd., 2016; Jankelová vd., 2021; Made Astrama vd., 2020; Stoffers vd., 2015; Taghipour & Dezfuli, 2013; J. Zheng vd., 2019) –ki belirtilen bu çalışmaların tamamı yurt dışında sırasıyla turizm alanında özel spor çalışanları, kamuda belediye çalışanları, inşaat projeleri yöneticileri, banka çalışanları, sanayi ve imalat fabrikası çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir- hakkında çalışmalar olsa da bunlar yeni yeni çalışılmış, az sayıda ve hiçbiri örgütsel yeniliğe entegre edilmemiştir.

YİD'nin ÖY üzerindeki etkisinin ampirik olarak ele alındığı çalışmalar daha da kıttır. Son yılda Sung vd. (2021)'nin yaptığı çalışma bulunmaktadır. Yazarlar, Kore'de kamu çalışanları arasında yapılan çalışmada, "örgütsel değişimin örgütsel yeniliği" etkilediğini ve bu etkinin yenilikçi iş davranışı aracılığıyla gerçekleştirildiği sonucuna ulaşmıştır. Daha öncesinde Ali vd. (2017, s. 31), ileri teknoloji firmalarında, üst ve orta kademe yöneticilerinden topladığı verilerle, "esnek insan kaynakları yönetiminin yenilikçi iş davranışını" olumlu etkilediğini, "yenilikçi iş davranışının firma yenilikçiliğini (ürün-süreç-yönetim)" olumlu etkilediğini bulgulamıştır. Ancak bu çalışmalar da örgüt kültürüne entegre edilmemiştir.

Örgüt kültürü arketiplerinin yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yeniliğe dâhil edildiği, bu üçlü bağlantının aynı model üzerinde ele alındığı, bir araştırma henüz bulunmamaktadır. Önceki araştırmaların kapsamlı taranması neticesinde, ÖK ve ÖY ve ayrıca YİD ile ilgili çalışmalar çok az ve özellikle 2020 yılı sonrası henüz yeni vücut buluyor olsa da, bu çalışmalarda da farklı örgüt kültürü modeli kullanılmış veya bütün özellikleri ve tipleriyle RDÇ kullanılmamış, örgütsel düzeyde yenilikle ve YİD'yle buluşturulmamıştır.

Oysaki bir firmanın örgütsel yenilik için birçok yönünü hizalaması gerekmektedir. Yenilikçi firma olabilmek, pazara yeni ürün veya hizmetler getirmekten daha fazlasını ifade eder. Yenilikçi firma olmak, işletmeyi yeni teknoloji, rekabet gücü, müşteri memnuniyeti ve yönetim seviyelerine taşımak, yeni düşünme ve çalışma biçimleri oluşturmak, yenilikçi iş davranışı oluşturmak ve bunu bilinçli ve iyi geliştirilmiş bir örgüt kültürüyle sürdürebilmek anlamına gelmektedir.

Yenilikçi iş davranışı bu noktada, yenilik sürecinin çeşitli aşamalarına bağlanabilecek keşiften-uygulamaya kadar çok aşamalı bir süreçtir (De Jong & Den Hartog, 2010; De Jong & Den Hartog, 2007). Örgütsel düzeyde yeniliğin birincil itici

gücüdür. Problemlerin tanımlanmasından, fikir üretmeye kadar, kullanılabilir yeni ürünlerin, süreçlerin veya hizmetlerin üretilmesidir (Al-Omari vd., 2019). Liu vd. tarafından (2019), yeni fikirleri başlatmak ve uygulamak bakımından çalışanların yenilikçi davranışlarının örgütsel başarıda ve etkinlikte kritik rol oynadığı savunulmaktadır (örn., Janssen ve diğerleri, 2004; Yuan ve Woodman, 2010; West ve Farr, 1990). Yenilikçi iş davranışı, çalışanın işle ilgili yeni fikirleri, ürünleri, süreçleri ve prosedürleri kasıtlı olarak benimsemesi veya uygulaması anlamına gelmektedir (West ve Farr, 1990). Ancak yenilikçi iş davranış, bilişsel ve motivasyonel bir süreç olduğu için "*rol dışı davranış*" olarak tanımlanmaktadır. YİD iş tanımında açıkça belirtilen zorunlu bir davranış değildir (Afsar vd., 2015; 2020). Yenilikçi iş davranışlarının, örgütsel yenilik çıktılarıyla sonuçlanmasını sağlayacak örgüt kültürünün tespit edilmesi, örgütsel yeniliğe doğrudan ve dolaylı etkilerinin incelenmesi bu tezin test etmeyi amaçladığı temel konusudur.

YİD'nin firma yönetici üzerinden dinamik yetenekler perspektifinden incelenmesi ise bu tezin önemli bir özgünlüğüdür, Backström vd.'nin araştırma önerisine dayanmaktadır. Bäckström vd. (2019), *"çalışan yenilikçiliği çalışmalarının haritalandırılması: bir araştırma önerisi (A mapping study of employee innovation: proposing a research agenda)" i*simli meta analizinde, yenilikçi iş davranışının dinamik yetenekler çerçevesinden ve çok düzeyli bir bağlamda etkisinin incelenmesini önermektedir.

Bu öneriyi takiben bu tezde, kuramsal olarak dinamik yeteneklerin teorik merceğinden mikro temeller perspektifi benimsenmektedir. Mezo kaynak ve rutinler (örgüt kültürü) ile makro kabiliyetler (örgütsel yenilik) arasında mikro temelli eylemlerin (yönetici yenilikçi iş davranışı) etkileşimini test etmek istedik. Çünkü her ne kadar literatürde yenilik kabiliyetleri genellikle firma düzeyinde bakış açılarıyla incelenmiş olsa da, örgütsel yenilik kabiliyetlerinin daha alt düzeydeki varlıklardan ve süreçlerden, yani mikro temellerden nasıl etkilendiği ve ilaveten mezo düzeydeki kaynaklarla dolaylı etkileşimi hakkında çok az şey bilinmektedir. Son derece merak uyandıran bu kuramsal boşluğu doldurmak için *"örgüt kültür, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi"* bu tezin çok düzeyli temel önerisidir.

Bu çerçevede incelenen bu üçlü bağlantılar yenilik süreciyle ilgili temel yönetim zorluklarına da pratik olarak cevap verebileceği için ayrıca önemli ve dikkat

çekicidir. Nitekim, yenilik süreciyle ilgili temel yönetim zorlukları dinamik yeteneklerin teorik çerçevesinden şunlardır; "yenilik fırsatlarının nasıl yaratılacağını tanımlamak ve analiz etmek", "yenilik için adayların hangi kriterlere göre, nasıl seçileceği ve geliştirileceği", "yenikten nasıl değer elde edileceği" ve "yenilik süreci boyunca bunun nasıl sürdürüleceğiyle ilgilidir". Eğer yenilikçi iş davranışının etkisi kanıtlanabilirse ki, bu tezin sonucunda ayrıntılı olarak ifade edilmektedir. Pratikte bu soruların cevabı olarak sunulması önerilmektedir.

Dinamik yetenekler yaklaşımının (DYY) önemli bir yönü, firmanın değişen ve belirsiz iş ortamlarına uyum sağlamak için işletmenin iç kaynaklarını ve yeteneklerini yeniden yapılandırma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Teece, 2007). DYY'ye uygun olarak, COVID-19 pandemisinin olduğu kaotik süreçte, yöneticilerin yenilikçi iş davranışları aracılığıyla, algılama, yakalama ve değiştirme yoluyla örgütsel yenilik fırsatlarını belirleyebileceğini, örgüt kültürü gibi iç kaynaklar ve süreçlerin yeniden düzenlenmesi yoluyla dış çevresel kaotik ortama etkili şekilde cevap verilebileceği öngörülmektedir. Bu tezde yenilikçi iş davranışı, dış çevreye uygun olarak örgütsel yenilik fırsatlarını algılamak, değerlendirmek, gereksinimlere göre adapte etmek ve rekabet avantajını sürdürmek için iç ve dış kaynakları entegre edip yeniden yapılandıran firma dinamik kabiliyetlerinin (Teece, 2012; Teece vd., 1997) bir sonucu olarak, öngörülmektedir. Bu bakımdan bu tezde incelenen üçlü bağlantı DYY merceğinden Teece'in işaret ettiği, yenilik sürecindeki tüm temel yönetim zorluklarını cevaplamaktadır.

Örgüt kültürü, *"yeniliği, örgütsel bir değer"* olarak sunarak çalışan davranışlarını etkileyebilmektedir (Hartmann, 2006, s. 1). Yenilikçi iş davranışıysa, yeniliğe yönelik, "yönetsel, örgütsel ve kültürel" bağlamların içine gömülü, bunları etkileyen ve aynı zamanda bunlardan etkilenen, firma iç girişimciliğinin mikro temelidir (Lukes & Stephan, 2017). Yenilikçi iş davranışının uygun örgüt kültürü arketipiyle buluşması, örgütsel yeniliği olumlu etkileyerek firmanın rakiplerden farklılaşmasını, bunun sonucunda rekabet avantajını ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabileceği öngörüsünde bulunmaktayız. Bu nedenle bu tezin değişkenleri arasındaki ilişkiler aynı zamanda rekabet avantajı (RA) ve sürdürülebilir rekabet avantajı (SRA) perspektifleriyle biçimlendirilmektedir. Nitekim KTY ve mikro temelli perspektiften, DYY'nın temelde insan sermayesine ve işletmenin iç

varlıklarına yatırım yaparak rakiplerden farklılaşmayı bunun sonucunda rekabet avantajının sağlandığı önerisine dayandığı bilinmektedir.

Adegbile vd. (2017, s. 1), "*stratejik öngörüyle yenilik yönetimi*" arasındaki bağlantıya yönelik makalelerinde, stratejik öngörünün doğrudan yenilikle sonuçlanmak yerine, örgütsel yenilik yönetimi araçlarını şekillendirerek, geleceğe yönelik bilgi yaratarak, onu etkileme eğiliminde olduğunu, bunun da kümülatif olarak örgütsel yeniliği artırdığını ifade etmektedirler. Yazarların savunduğu bu görüşe uygun olarak, bu çalışmada, örgüt kültürü gibi soyut ve aynı zamanda yöneticilerin keşif ve uygulama gibi yenilikçi iş davranışları gibi, hem soyut hem somut, kaynak temelli ve mikro temelli etkileşimlerinin buluşmasıyla kümülatif olarak örgütsel yeniliğe hazırlık yapılması önerilmektedir. Diğer bir ifadeyle bu tezde "örgütsel yenilik yönetimi araçları" olarak, örgüt kültürü ve yenilikçi iş davranışı sunulmuştur. Tüm bu ifade edilen açıları biraraya getirerek çizdiğimiz araştırma tasarımıyla bu tez, sözkonusu araçların elverişli halde bulunması ve yeniden şekillendirilmesiyle kümülatif olarak ***"kaynak tabanlı örgütsel yenilik ekosistemi"*** oluşturulacağına yönelik anlayış geliştirmeye katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu tez, KTY ve mikro temeller perspektifinden DY etkinliği olarak örgütsel yenilik için elverişli zemin hazırlayan bu değişkenler arasındaki bağlantıları bir bütün olarak aynı modelde birlikte inceleyen özgün ve ilk çalışmadır.

Bu tezin sonuçları bazı sınırlılıklar ve varsayımlar altında okunmalıdır. Araştırma, İstanbul Teknoloji Geliştirme Bölgesinde bulunan firmaların verileriyle sınırlıdır. Analiz düzeyi firmalarla sınırlıdır. Örgütsel kavramların ölçümlerinin nispeten özneldir. Çünkü bireyler ve firmalar algılarına dayanarak sorulara cevap vermektedirler (Wang & Chen, 2020). Bu nedenle katılımcıların sorulara samimi cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Araştırma nicel yöntemlerle sınırlıdır. Örgütsel yenilik iki boyutla (ürün ve süreç bakımından) sınırlandırılmıştır. Çünkü, Mendoza vd.'nin (2015, s. 109) "*örgütsel yenilik türleri arasında bir meta-analiz (innovation across types of organization: a meta-analysis)*" meta-analizinde, bir firmada birden fazla yenilik düşünüldüğünde, bu durumun örgütsel yenilik bağlamında daha iyi temsil edildiği ve örgütsel yeniliğin teorik olarak çoklu yenilik çalışmalarını karşıladığı ifade edilmektedir. Literatürde bu görüşe paralel olarak bu tezde olduğu gibi, örgütsel yeniliğin çok boyutlu ele alındığı çalışmalara rastlanmaktadır (örn.: Wang & Ahmed, 2004; Wang & Chen, 2020 gibi). Araştırma kesitseldir. Kesitsel

analizler belirli zaman diliminde neden ve sonuçların birlikte incelendiği araştırmalardır. Boylamsal araştırmalar örgütsel yenilik üzerindeki bireysel ve örgütsel değişimleri ve bu dinamik değişimlerin zaman içindeki etkilerindeki farklılaşmaları ortaya çıkarabilir.

Buna göre, bu tez yedi bölümlü olarak yapılandırılmıştır. Tezin buraya kadar olan girizgâh kısmında, araştırma boşluğu, problemin oluşturulması ve çözümüne ilişkin benimsenen epistemolojik, ontolojik ve metodolojik yaklaşım, araştırmanın problemi, amacı, öncekilerden farkı, önemi, öngörülen katkıları, kapsamı, varsayımları, sınırlılıkları belirtilmektedir. İkinci kısımda, problemin çözümüne yönelik kuramsal çerçeve ve kavramsal çerçeve çizilmektedir. Üçüncü kısım, örgüt kültürü, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi inceleyen teorik ve ampirik literatürün incelenmesi ve buna bağlı olarak araştırma hipotezlerini geliştirme ve teorik öngörüleri içermektedir. Dördüncü kısım, araştırmanın metodolojisini içermektedir. Beşinci kısım, bulgular ve yorumları içermektedir. Altıncı kısım, tartışma ve önerileri içermektedir. Yedinci kısım, sonuçlar ile tamamlanmaktadır.

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım Açısından Örgüt Kültürü ve Yenilikçi İş Davranışı

Stratejik yönetim, işletmelerin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle, dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyumlaştırıcı faaliyetleridir (Grant, 1991, s. 114; Schendel & Hover, 1979). Gerçekleştirilen strateji, kasıtlı olarak amaçlandığı gibi ortaya çıkan tutarlı bir davranış modeli veya bunların bir kombinasyonu olabilmektedir (Mintzberg, 1973; Mintzberg & Waters, 1985). Nitekim strateji, "işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesini, bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli eylem yollarının benimsenmesini ve gerekli kaynakların tahsis edilmesini" içermektedir (Chandler, 1962, s. 13).

Bu bağlamda stratejik yönetime "*Endüstriyel Örgüt Yaklaşımı", "Kaynak Tabanlı Yaklaşım", "Dinamik Yetenekler Yaklaşımı"* ve *"Bilgiye Dayalı Yaklaşım"* olmak üzere dört hâkim teoriden yaklaşılır. Bu teorilerden "*Dinamik Yetenekler*" ve "*Bilgiye Dayalı Yaklaşım"* orijinini *Kaynak Temelli Yaklaşımdan (KTY)* almaktadır (Eisenhardt & Martin, 2000; Nayak vd., 2022, s. 971, 973).

Kaynak temelli araştırmaya ayrılmış ilk Journal of Management özel sayısının 1991'de yayınlanmasından bu yana, kaynak temelli teori (resource based theory), yeni doğmakta olan ya da sonradan ortaya çıkan herhangi bir perspektiften ziyade işletmeleri anlamak için en önde gelen ve güçlü teorilerden birine dönüşmüştür. Stratejik avantaj teorisi ve kâr teorisi olarak KTY ilk yayınlandığı tarihten bu yana otuz yılı aşarak önemli bir olgunluğa erişmiştir (Barney, 2001, s. 1; Barney vd., 2011, s. 1,1299; Makadok, 2011, s. 1; Priem & Butler, 2001, s. 1).

KTY'ye göre firmalar kaynak demetleridir (Rubin, 1973). Wernerfelt (1984), firmaların kaynaklar açısından nasıl analiz edilebileceğini araştırarak, firmalar için kaynak temelli görüşün ilk temellerini atmıştır. Yazara göre işletmenin kaynakları ve ürünleri birbirini tamamlayıcı niteliktedir. KTY'ye göre, firmaların performansı,

kaynak ve yeteneklerdeki farklılıklarla açıklanabilir. KTY, firmaların kaynaklarını bir büyüme stratejisi olarak kullanmaları gerektiğinin altını çizmektedir (Hoskisson vd., 1999; Nayak vd., 2022, s. 971, 973). Firmaların iç ve dış büyümesi, kaynak dağıtımının doğasına bağlıdır (Penrose, 1959).

KTY, M. Porter'ın (1985) geleneksel dış çevre odaklı "endüstriyel örgüt" paradigmasından farklı olarak rekabette başarıyı yakalamak için işletmenin iç kaynaklarını vurgulayan ekonomik yaklaşıma dayanmaktadır (Chumphong vd., 2020, 134; Teece vd., 1997). Söz konusu iç kaynaklar, işletme çıktılarıyla ilişkili ve işletmenin gelişimine paralel olarak ortaya çıkan iç yetenekleridir (Boxall, 1998, 265). Örgütsel yetenekler firmanın sahip olduğu bilgi, yetkinlik ve kaynakları içermektedir. Bu yetenekler zaman içinde örgütte birikmekte ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde rol oynamaktadır. Örgütsel yeteneklere ilişkin verilerin toplanması bazı firmaların neden yenilik faaliyetlerinde bulunup, diğer firmaların neden yenilik faaliyetinde bulunmadığının analizinde kritik öneme sahiptir (OECD, 2018, Chapter 5). KTY'yi "geleneksel strateji modelinden" ayıran en önemli farklılık, işletme stratejisiyle ilişkilendirilmiş iç kaynaklardır.

İşletmenin iç kaynakları, fiziki, mali, beşerî (yetenekler, yargılar, çalışanların zekâsı gibi) ve örgütsel (işletme yapısı, örgütsel kontrol sistemleri, İK sistemleri) sermayeyi içeren somut varlıklar ve soyut yeteneklerden oluşmaktadır (Barney, 1991, 100-102).

İşletmeler için bu varlık ve yetenekler rekabetçi üstünlük sağlayıcı nitelikte olduğu için "***stratejik"*** olarak nitelendirilmektedir**.** ***Stratejik varlıklar***, üstün ekonomik performans artışı sağlayan varlık ve yeteneklerdir (Amit ve Belcourt, 1999, 175). Barney ve Wright (2011), stratejik varlıkların özelliklerini *"değerlilik"*, *"nadirlik"*, *"taklit edilemezlik"* ve *"ikamelerin olmayışı* (*value, rarity, inimitability, nonsubstitutability: VRIN* olarak bilinen çerçeve)" olarak açıklamaktadır. KTY yalnızca bu özellikteki iç kaynaklara sahip firmaların rekabet avantajı kazanacağını ve böylece üstün performans elde edeceğini varsaymaktadır (Barney vd., 2011). Bu bakımdan KTY, bir kâr teorisi olarak rekabet avantajına odaklanmaktadır (Makadok, 2011, s. 1). Firmaların bu çerçeveye uygun bir gelişim sağlaması yalnızca odak firmanın rakiplerinin varlık ve kaynakları kopyalamasını veya elde etmesini engellemekle kalmamakta, aynı zamanda odak firmanın rekabet avantajını korumasını sağlamaktadır.

Bununla beraber, geleneksel strateji modelinin temel varsayımları olan kaynakların homojenliği ve geçişliliği (mobilitesi), KTY'de yerlerini "***kaynakların heterojenliğine***" ve "***kaynakların geçişsizliğine***" bırakmıştır. *Kaynakların heterojenliğiyle* işletmenin sahip olduğu fiziksel, mali, beşerî ve örgütsel sermayenin işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. *Kaynakların geçişsizliğiyse*, rekabetçi işletmeler arasında kaynak alışverişinin yapılamaması anlamına gelmektedir.

Bu durum Rivard vd. (2006, s. 32) tarafından "sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmenin şartı" olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel modelde, kaynaklar hareketli (mobil) olduğu için, rakip işletmeler kaynakları birbirinden satın alabilmektedir. Ancak KTY'de rekabetçi üstünlükler işletmeler tarafından satın alınamamakta, yalnızca geliştirilebilmektedir (Barney vd., 2001; Barney vd., 2011). Bu nedenle KTY'ye göre bir işletme sürdürülebilir rekabet avantajları elde etme, üretkenliği artırma, stratejik hedeflere ulaşma girişiminde bulunurken zaman içinde kaynakları ve yetenekleri kasıtlı olarak geliştirmeli, yeniden konuşlandırmalı, yeniden yapılandırmalıdır.

Bu doğrultuda Barney'e (1986) göre, örgüt kültürü firmanın rekabet avantajı sağlayan (Nayak vd., 2022, s. 972) geliştirilebilir, stratejik varlıkları bağlamında ele alınmaktadır. Örgüt kültürü doğası gereği örtüklüğü (zımniliği), karmaşıklığı ve özgüllüğü nedeniyle heterojen ve geçişsizdir. Bu sebeple örgüt kültürünün taklidi veya çoğaltılması son derece zordur (Klein, 2011, s. 1; Mueller & Thomas, 2001). KTY bağlamında işletmeler kopyalanması kolay fiziksel varlıkların aksine firmaların maddi olmayan insan sermayesini, insana özgü sosyal, entelektüel, psikolojik özellikleri, yaratıcı ve yenilikçi becerilerini, örgüt kültürü gibi beşerî ve örgütsel sermayelerini beslemeli, bunları mümkün olduğunca örtük, heterojen ve hareketsiz (geçişsiz) hale getirmelidir (Camisón & Villar-López, 2014, s. 2; Makadok, 2011, s. 2).

Nitekim, rakiplerden üstün olabilmenin sırrı, işletmeye özgü kültür, öğrenme, işbirliği ve yenilikçilik gibi olgularda yatmaktadır (Boxall, 1996, s. 66-70). Son 20 yıldır firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama ve değer yaratma konusunda sahip olması gereken en önemli özelliklerden diğerinin de "yenilikçiliktir". Çünkü yenilikçilik, sadece var olan değerli maddi kaynakların verimli şekilde kullanılmasını, firma değerinin ve verimliliğinin arttırılmasını sağlamakla

kalmamakta, aynı zamanda soyut kaynakların firmada toplanmasına da yardımcı olmaktadır (Keskin vd., 2018). Yeniliğin yalnızca bir sonuç değil, aynı zamanda kasıtlı, keşifsel ve uygulamalı bir süreç olması, bireysel ve davranışsal özelliklerden biri olan yenilikçi iş davranışlarını da ön plana çıkarmaktadır.

Yenilikçi iş davranışı yenilikçi sonuçlarla sınırlanamayacak kadar geniş, yaratıcılık ve keşif boyutlarını da kapsayan (Farrukh vd., 2022, s. 3), KTY bağlamında örgütsel düzeydeki rutin ve sonuçlarla etkileşimlerinin değerlendirilmesi ihmal edilmiş bir iç kaynaktır. Yenilikçi iş davranışı, bireysel düzeyde işyerinde nasıl yenilik yapıldığını kavramsallaştıran çok aşamalı, kasıtlı ve davranışsal bir süreçtir. Bu süreç bir problemin tanımlanması, bu problemin ifade edilmesi, çözüme yönelik bir fırsatın keşfi ve yeni fikirlerin üretimi, fikri gerçekleştirmeye yönelik üst yönetim ve çalışma arkadaşlarının yüreklendirilmesi ve uygulamanın gerçekleştirilmesi aşamalarından meydana gelmektedir (De Jong & Den Hartog, 2010).

Yenilikçi iş davranışının kazanılması, korunmasında, faydalanılmasında, örgüt kültürünün önemli bir rolü olmalıdır. Çünkü ÖK örgütteki yönetim tarzlarını ve süreçlerini şekillendiren inanç, değer ve varsayımların birleşimidir. ÖK örgütsel stratejiyi belirlemede, yöneticilere işletmelerine en uygun en doğru stratejiyi oluşturmada rehberlik etmektedir. ÖK yönetsel karar alma sürecinde önemli role sahiptir (Chaubey & Sahoo, 2022, s. 6; Oliver, 1997; Schein, 1990). Bu bağlamda, yenilikçi iş davranışını çalışanların fikirlerini rahatça üretip, ifade edebilecekleri, kabul ve destek görüp, uygulayabilecekleri, korundukları ve yenilikçi özelliklerini besleyebilen, kendilerine olumlu kazanımlar getirdiğine inandıkları kültürel ortamlarda örgütsel çıktıya dönüşebilir. Örgüt kültürünün yenilikçi iş davranışını ve örgütsel yeniliği geliştirecek özelliklerinin bilinmesi ve buna göre yeniden yapılandırılması stratejik önem arz etmektedir.

Bu önemden hareketle, bu tezde, KTY çatısı altında birleştirilen örgüt kültürü, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilik, stratejik yönetimin önemli bireysel ve örgütsel parçalarıdır. Bu tezde örgütsel çapta yenilikleri elde etmek amacıyla örgüt kültürü ve yenilikçi iş davranışının buluşmasından oluşan teorik ilişkiler kurulmakta ve analiz edilmektedir. Böylece teknoloji vb. gibi maddi unsurlar taklit edilebilse bile uygun örgüt kültürü ve yenilikçi iş davranışının uyumlu kombinasyonunun kopyalanması ve taşınması olanaksız hale gelecektir.

2.2. Dinamik Yetenekler Açısından Örgüt Kültürü, Yenilikçi İş Davranışı ve Örgütsel Yenilik

Teece (1997) tarafından önerilen dinamik yetenekler, kaynak temelli yaklaşımın bir uzantısı ve tamamlayıcısı olarak geliştirilmiş olup, kaynak tabanlı yaklaşımın en çok eleştirilen dış çevreden kopmanın getirdiği dezavantajlara çözüm sunan, firmalara uzun dönemli rekabet avantajı ve rekabetçi esneklik sağlayan hala gelişmekte olan bir teoridir (Chirumalla, 2021, s. 4). Dinamik yeteneklerin rakiplerce taklit etmesi zordur. Çünkü bunlar, örneğin girişimcilik ya da yenilikçi iş davranışı gibi, yöneticilerin kendilerine özgü bireysel ve davranışsal farklılıklarına, örgütün geçmiş rutinlerine ve kültürüne dayanmaktadır. Böylesi karmaşık bir örgütsel sistemin, doğrudan dahil olanlarca bile tam olarak anlayamayabileceği belirsiz bir taklit edilebilirliği vardır. Benzersiz ve değerli genel amaçlı kaynak oldukları için dinamik yetenekler, sürdürülebilir rekabet avantajı için sağlam bir temel oluşturabilir. Bu, özellikle yetenekler bir firmada ne kadar derin bir şekilde yerleşmişse ve yalnızca üst yönetim ekibinde mevcut ve diğer yerlerde ne kadar az bulunuyorsa o kadar iyidir (Teece, 2018).

Dinamik yetenekler, dış çevredeki belirsiz, değişken koşul veya öngörülemez bir çevrede, firmalarını ayakta tutabilmek için yönetim seviyesinde, yöneticilerin, iç kaynakları mikro temelli katkı ve davranışlarla yeniden dış çevreye uyarlayarak geliştirme veya yeniden yapılandırma (modification) eylemleri ve rutinlerinden bahsetmektedir. Buna göre dinamik yetenekler "bir kuruluşun kaynak tabanını bilinçli olarak oluşturma/algılama,(sensing), yakalama/genişletme (seizing) veya değiştirme (shifting) kapasitesini" ifade etmektedir (Teece, 2007).

Teece'e göre (2007), dinamik kabiliyetlerin bileşenleri algılama, yakalama ve değişimdir. A*lgılama*, bir kuruluşun pazar veya iş ortamındaki değişiklikleri tespit etme ve anlama yeteneğini ifade etmektedir. *Yakalama*, bu pazar değişikliklerine dayalı olarak stratejik kararlar alma ve kaynakları etkin bir şekilde tahsis etme kabiliyetini ifade etmektedir. *Vites değiştirme* ise, piyasa dinamiklerine yanıt olarak iç kaynakları ve süreçleri uyarlama ve yeniden yapılandırma becerisini içermektedir.

Dinamik kabiliyetler ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye gelince, örgüt kültürü rutinlerinin öngörülemez çevrede yetersiz kaldığı durumda, yenilikçi iş davranışı işletmelere, önceliklerini yeniden düzenleme ve de strateji oluşturma

sürecini canlandırma fırsatı sunabilir. Örneğin, COVID-19 pandemisinden önemli ölçüde etkilenen işletmelerin, pandemi sırasında ve sonrasında bu tip olasılıklara karşı dayanıklılık gösterecek yeni kaynaklar yaratması ve yapılandırması yöneticilerin yenilikçi iş davranışı aracılığıyla olabilir. Nitekim yenilikçi iş davranışı problemlerin algılanması, tanımlanması, çözümlerin keşfi, savunulması ve uygulanması aşamalarıyla bir işletmenin sahip olabileceği dinamik kabiliyetin bileşenlerini içinde barındırmaktadır. Yenilikçi iş davranışı kuruluşların dinamik kabiliyetlerinin bir sonucu olabilir. Yenilikçi iş davranışında problemin algılanması, çözümün veya fırsatların yakalanması ve bu çözümlerin işletmenin uygulamalarının bir parçası haline getirilmesi, örgüt kültürü gibi rutinlerin daha efektif olarak örgütsel yenilikle sonuçlanmasını sağlayabilir.

Rutinlerin "birden fazla aktör tarafından gerçekleştirilen, birbirine bağlı eylemlerin tekrarlayan, tanınabilir kalıpları" olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (örn. Pentland vd., 2012 Feldman ve Pentland, 2003, s. 95). Ayrıca, rutinler bireysel düzeyden ziyade açıkça kolektif olgulardır (örn. (Pentland vd., 2012; 2011; Winter, 2003; Nelson ve Winter, 1982, s. 107): etkileşimde bulunan bireylerden ziyade etkileşimler vurgulanmaktadır (Abell vd., 2008). Winter'a göre (Winter, 2003, s. 991; Zollo & Winter, 2002; Winter, 2000, s. 983), “örgütsel yetenek, yönetici veya uygulayıcıların, girdi akışlarıyla birlikte bir kuruluşun yönetimine belirli bir türde önemli çıktılar üretmek için bir dizi karar seçeneği sunan üst düzey bir rutin veya rutinler topluluğudur”. Bu tanım öğrenme, deneyim, kaynaklar ve rutinleri örgütsel yeteneklerin girdileri olarak belirlemektedir. Buna göre, örneğin, rutinler de yetenek olabilirken, deneyim ve kaynaklar gibi girdiler yeteneklere katkıda bulunabilirler. Yetenekler, kaynakların ve diğer girdilerin eyleme geçirilmesiyle ilişkilidir (Eisenhardt ve Martin, 2000; Winter, 2003). Bir yetenek biçimi olan dinamik yetenekler, firmanın ürün veya hizmetlerini, ürün veya hizmet üretme ya da sunma süreçlerini veya müşteri pazarlarını “amaçlı olarak yaratma, genişletme veya değiştirme kapasitesini” içerir (Helfat, 2011; Helfat & Peteraf, 2003; 2015; Helfat vd., 2007, s. 1,4; Winter, 2003). Bu bakımdan dinamik yeteneklerin mantığı, yeteneklerin bir hiyerarşi içinde geliştiğini göstermektedir (Collis, 1994; Winter, 2000; 2003). Bu açıdan aşağıda yer alan şu çalışmalar, rutinlerin veya kabiliyetlerin kökenlerini açıklamaya yönelik mikro temel olarak bireylerin rolünü vurgulamaktadır (Felin vd., 2012, s. 16–17):

Örneğin, Pentland vd. (2012), bireysel eylemlere ve bunların zaman içinde tekrarlanmasına odaklanarak, mikro düzeydeki eylemler ve eylem kalıpları ile rutinlerin makro düzeydeki dinamikleri arasında köprü kurmaktadır. Yazarların teorilerinde ve ilgili simülasyon modellerinde, seçim ve elde tutma gibi evrimsel süreçlerin varyasyonları, rutinlerin dinamiklerini şekillendirmek için yöneticiler tarafından kullanılabilecek araçlar olarak sunulmaktadır. Bu yaklaşım, eylem dizilerini üreten süreçler ve faaliyetlerin yanı sıra farklı eylem dizilerinin üretildiği bağlamlar hakkında da fikir vermektedir. Yazarlar modellerinde rutinlerin "ne" olduğuna ve dolayısıyla "nasıl" sürdürülebileceğine veya değiştirilebileceğine dair bireyin rolünün önemini vurgulamaktadır.

Bireyin rolü bakımından, birikim ve deneyime dikkat çeken diğer araştırmacılar Turner ve Fern (2012), San-Diego şehrinde, yedi ay boyunca bireylerin deneyimlerinin rutin performansı nasıl etkilediğini incelemiştir. Buna göre, bireyin deneyiminin rutin performansta bir istikrar ve değişkenlik kaynağı olduğunu, bireyin deneyiminin, işletmenin rutin performansını farklılaştırdığını tespit etmişlerdir (Felin vd., 2012, s. 16).

Felin ve arkadaşları da (2012), rutinlerin ve dinamik yeteneklerin kökenlerinin açıklanmasında, "*birey*", "*süreçler-etkileşim" ve "yapı*" olmak üzere üç mikro temele odaklanmayı önermektedirler.

Teece'in makalesi (2012), geniş anlamda rutinlere karşı beşerî sermaye ve yetenekler alanında özellikle, üst düzey yöneticilerin ve girişimcilerin özelliklerinin bir firmanın dinamik kabiliyetlerini şekillendirdiğini, bu yüzden süreçleri nasıl başlattıklarından ziyade dikkatlerin genişletilerek, başlangıç faaliyetlerini ve girişimcinin rolünü incelemekle birlikte bunların bir bağlam içinde ele alınarak ve hatta işletmeye özgü rutin olmayan faaliyetler veya liderlik becerilerinin de analiz edilmesini önermektedir.

Bu öneriler doğrultusunda bu tezde, dinamik yetenek bağlamında yöneticilerin yenilikçi iş davranışının, "sosyal bir etkileşim, süreç ve rutin" olarak değerlendirilebilecek kaynak taban bağlamındaki örgüt kültürünün örgütsel yenilik stratejisi üzerindeki etkisini, anlamlı olarak farklılaştırabileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda bu tezde örgüt kültürünün mezo düzeyde, örgütsel yeniliğin makro düzeyde ve yöneticilerin yenilikçi iş davranışının mikro düzeyde bulunduğu kaynak

tabanlı yeteneklerle beslenen, mikro temelli dinamik yetenekler aracığıyla biraraya gelen, sürdürülebilir, rekabetçi ve genişlemeci bir "*kaynak tabanlı örgütsel yenilik ekosistemi*" ve dolayısıyla "*kaynak tabanlı rekabet avantajı ekosistemi*" tasarlanmıştır. Teknolojilerin ve eserlerin kolayca taklit edildiği göz önüne alındığında, firmaların rutinleri ve yetenekleri optimize etmek için örgüt kültürü ve yöneticilerin yenilikçi iş davranışları aracılığıyla örgütsel yenilikleri sinerjik biçimde artırabileceği öngörülmektedir.

Çünkü dinamik kabiliyetler hakkında literatürel bilgilerimize göre, Teece (2012)'nin önerisine uygun olarak, fırsatları algılamanın ve yakalamanın nasıl ortaya çıktığını etkisini ve sonuçlarını anlamak için kaynak tabanlı rutinlerden örgüt kültürü bağlamıyla örgütsel yenilik arasında yenilikçi iş davranışı dinamik bir yetenek olarak anlamlı ve güçlü bir aracı bağlantı olabilir. Yöneticilerin yenilikçi iş davranışı, genellikle kuruluşların fırsatları algılamak, değerlendirmek, gereksinimlere göre uyum sağlamak ve rekabet avantajını sürdürmek için iç ve dış kaynakları entegre edip, yeniden yapılandırmayı içeren dinamik kabiliyetlerinin bir sonucu olabilir.

2.3. Rekabet Avantajı Yaratma ve Sürdürme Açısından Örgüt Kültürü, Yenilikçi İş Davranışı ve Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilik, günümüzün en önemli ve sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarından biridir (Camisón & Villar-López, 2014, s. 2891; Hamel, 2006, s. 82).

Özellikle 1980 yılından önceki çalışmalarda "***rekabet avantajı (RA)***" kavramının yaygın olarak kullanıldığına rastlanmamaktadır. Bu dönemde Hayek'e (1948; 1978) göre ***"rekabet",*** başvurulmadığı takdirde kimsenin yararlanamayacağı *keşifsel ve dinamik bir süreçtir* (Almaz, 2020, s. 5). Sözkonusu döneme kadar işletme yönetimi alanındaki çalışmalar "***rekabet fikri***"ne ve bu fikrin işletme stratejisi oluşturmadaki önemine dayanmaktadır. 1980-2000 yılları arasındaki çalışmalar rekabet avantajının teorik temellerini güçlendirmeye odaklanırken, 2000 yılı sonrasındaki çalışmalar belirli örgütsel yeteneklerin rekabet avantajına katkısını anlamak için teorilerin uygulandığı bir dönem olmaktadır.

Literatürde rekabet avantajının "***bağımsız***" bir kavramdan ziyade "***bağlamsal***" perspektifle ele alınan bir kavram olduğu görülmektedir (Yamin vd., 1999). Herhangi bir örgütsel yeteneğin rekabet avantajına katkısını araştıran

sistematik incelemeler, rekabet avantajının çeşitli bağlamsal tezahürlerden kaynaklanan, çok yönlü bir yapı olduğunu göstermektedir. Buna göre rekabet avantajının elde edilmesi, işletmelerin hem ekonomik hem de sosyal performansına katkıda bulunduğu için önemlidir (Nayak vd., 2022, 977).

Bu önemden hareketle, Barney'e göre (2002, 9-22), işletmelerin rekabetçi ortamda sergileyecekleri tutumlar teorik olarak üç şekilde sonuçlanmaktadır (Açıkgöz, 2012, 111-116; Chan vd., 2004);

i) Eğer bir işletme çok başarılı bir şekilde rekabet edebiliyorsa, "***rekabet avantajı"*** elde etmektedir. İşletmenin piyasadaki faaliyetleri ekonomik değer yarattığında ve benzer faaliyetler aynı sektördeki çok az işletme tarafından sergilendiğinde, rekabetçi üstünlüğün elde edildiği belirtilmektedir.

ii) Sektöründe başarıyla rekabet eden ve faaliyetleriyle değer yaratan işletmenin yanı sıra, piyasadaki çok sayıda rakip işletme benzer faaliyetleri benimsediğinden üstünlük değil "***rekabetçi eşitliktir"*** söz konusudur.

iii) Rekabette başarılı olamamaktan kaynaklanan ve faaliyetleriyle ekonomik değer yaratmada başarısız işletmenin karşılaşması olası bir sonuçta "***rekabetçi dezavantaj"***dır. Bu durumda işletmenin rekabetçi düşünceleri ile piyasadaki ekonomik süreçler arasında bir tutarsızlığın geliştiği söylenebilir.

Sürdürülebilir rekabet avantajının (SRA) kaynakları ise stratejik yönetimde önemli bir araştırma alanıdır. ***Sürdürülebilirlik,*** bazı işletmelerce yeşil uygulamalı iş modeli olarak görülürken, bazılarınca sürdürülebilirlik işletmenin önümüzdeki on yıl içinde ayakta kalabilme yeteneği olarak görülmektedir. Sürdürülebilirlik sayesinde işletmeler sadece ekonomik değere odaklanmakla kalmazlar, aynı zamanda faaliyetlerinde sosyal ve çevresel değerleri de dikkate alırlar. Ulusal ve küresel düzeyde sürdürülebilirlik derecesinin arttırılması, yüksek derecede yenilikçilik ve yaratıcı düşünceyle karakterize edilen faaliyetler yoluyla sağlanabilmektedir (Matinaro & Liu, 2017, s. 45).

Buraya kadar açıklanan rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı, iki bağlamsal akım hâkimiyetinde açıklanmaktadır. Bunlardan ilki, rekabet avantajını yaratan kaynakların endüstride ve dış çevre dinamiklerinde aranması gerektiğini öne süren "***endüstri temelli***" örgüt yaklaşımıdır ki, bu M. Porter'ın (1985) görüşünün temelidir. İkinci akım ise, rekabet avantajının anahtarının işletmenin iç kaynaklarında

aranması gerektiğini öne süren "***kaynak temelli"*** örgüt yaklaşımıdır (Barney, 1991; Hart, 1995).

Bu iki bağlamsal yaklaşımı birlikte ele alan Huang vd. (2015, s. 1–3), işletmelerin geçici rekabet avantajlarını, sürdürülebilir rekabet avantajına "nasıl" dönüştürdüğünü açıklamak amacıyla "endüstriyel örgüt yaklaşımını" ve "kaynak temelli örgüt yaklaşımını" birleştirerek araştırma yapmıştır. Yazarlar, güçlü pazar pozisyonuna sahip firmaların "geçici rekabet avantajı" elde ettiğini, ileri teknolojik kaynaklara ve yeteneklere sahip olanların "sürekli rekabet avantajı" elde ettiğini sonucuna ulaşmıştır.

Barney (1991; 2002, s. 160-174), KTY bağlamında kaynakların SRA sağlayıp sağlamadığı hakkında kanaate varmak için dört soruya cevap vermesi gerektiğini belirtmektedir (Combs vd., 2011, s. 1098):

i) *değerli mi?*

ii) *nadir mi?*

iii) *taklit edilemez mi? veya taklidi zor mu?*

iv) *ikameleri var mı? ya da ikameleri zor bulunur mu?*

Bu kriterler Tablo 1'de gösterildiği gibi, "Rekabeti Kazanma ve Sürdürme Çerçevesi (VRIN Frame)" olarak adlandırılmaktadır.

Tablo 1. Kaynak/Yeteneklerin Rekabetçi Değerlerini Belirleme Çerçevesi

Kaynak/Yetenek...				Rekabetçi etki	Ekonomik performans
...değerli mi?	...nadir mi?	...taklidi maliyetli mi?	...etkin kullanılıyor mu?		
Hayır	-	-	Hayır	Rekabetçi dezavantaj	Normalden zayıf
Evet	Hayır	-	▲	Rekabetçi eşitlik	Normal
Evet	Evet	Hayır	▼	Geçici rekabetçi üstünlük	Normalüstü
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük	Normalüstü

Kaynak: Açıkgöz, 2012, s. 107–130.

"*Rekabeti kazanma ve sürdürme çerçevesi (VRIN frame)*" rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı konusundaki tartışmaları ilerletmiştir. Nitekim, 1990–1999 arasındaki on yıllık süre boyunca, KTY ve RA kavramını kapsamlı bir şekilde araştıran çalışmalarda artış gözlemlenmektedir (Oliver, 1997; Peteraf, 1993). KTY bağlamında ele alınan RA ve SRA ile bağlantılı özellikler sunan önceki çalışma ve tartışmalardan bazıları şöyledir:

Barney (1991, s. 102), SRA'nın "*uzun bir dönem boyunca korunan rekabetçi avantaj*" olarak tanımlamasına karşı çıkmakta ve RA'nın sürdürülebilir niteliğinin **"kopyalanamazlık** ve **taklit edilemezlikten***"* kaynaklandığını ifade etmektedir. Dierickx ve Cool (1989, s. 1), bir firmanın sürdürülebilirliğinin, varlıklarının "**taklidinin zorluğu**" olduğunu savunmaktadır. Rivard vd.'ne (2006, s. 32) göreyse, rekabet avantajı elde etmek için, en azından geçici de olsa, **"kaynakların heterojenliği**" sağlanmalıdır. Foss ve Knudsen (2003), RA için yalnızca **"belirsizlik"** ve **"hareketsizlik**" olmak üzere iki koşulun önemli olduğunu, diğerlerinin gerekli olmadığını savunmaktadır.

Hamel ve Prahalad (1989), *"Stratejik Niyet"* hakkındaki ufuk açıcı makalelerinde, firmaların aradığı RA'yı elde etmek için kıt kaynakları korumalarını tavsiye etmektedirler. Reed ve Defillippi (1990), **"zımnilik, karmaşıklık ve özgüllüğün**", yetkinlik temelli RA'da nedensel belirsizliğe yol açtığını ve böylece rakipler için taklit engellerini yükselttiğini öne sürmektedir. Dennis, Nunamaker ve Paranka (1991), RA elde etmek için *"fırsatları araştırma sürecinin"* firmanın stratejik planlama sürecinin bir parçası olması gerektiğini öne sürmektedir. Bharadwaj, Varadarajan ve Fahy (1993), hizmet sektöründe SRA isimli makalelerinde, SRA'yı etkileyen kaynaklar olduğu belirtilen hizmet firmalarının özelliklerini ve taklidin önündeki engelleri "itibar, örgüt kültürü, bilgi, maliyet-talep sinerjileri, süreç sağlamlığı, teknoloji, yenilik ve hizmet kalitesi" olarak belirtmektedirler. Black ve Boal (1994, s. 1), kaynak temelli görüşü firmanın rekabet avantajı elde etmesi için tüm firma kaynaklarının gerekli tüm özelliklere sahip olması gerektiği şeklindeki geleneksel perspektiften incelemiştir. Bu durumun her koşulda doğru olmayabileceğini ve firmaların rekabet avantajı üzerindeki kaynakların birleşik etkisi için, kaynaklar arasındaki ilişkilerin ve etkileşimlerin dikkate alınması gerektiğini belirtmektedirler. Barney (1995), çevresel baskılara karşı koymak için içsel güçlü yönlerine odaklanan ve aynı zamanda içsel zayıflığı azaltan firmaların

rekabet avantajı elde etme olasılığının daha yüksek olduğunu savundu. Powell (1995), firmalarda RA kaynağı olarak toplam kalite yönetiminin rolünü incelemiş ve kalite yönetim araçlarının firmalara doğrudan avantajlar sağlamadığı, ancak açık firma kültürü, çalışanların yetkilendirilmesi ve liderlik bağlılığı gibi bazı örtük özelliklerin RA üzerinde etkili olabileceği sonucuna varmıştır. Zahra, Nash ve Bickford (1995), teknolojik öncülüğün tek başına firmalar için rekabet avantajı sağlayamayacağını savunmaktadırlar; teknolojinin dağıtımını ve yönetimini planlayabilecek vasıflı insan gücünün bu öncülüğe eşlik etmesi gerektiğini belirtmektedirler. McGrath vd. (1996), nedensel anlayışa bağlı olarak, yenilik ekibinin yeterliliğinin, yeni yetkinliklerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasının ve rekabet avantajlarının yaratılmasının, bir firmanın yenilik stratejilerini kullanması için gerekli öncüller olduğunu savunmaktadır. Rindova ve Fombrun (1999), firmalar için rekabet avantajı sürecinin, firmalar ve bileşenleri iş ortamını yorumlayıp değerlendirdikçe geliştiğini ileri sürmektedir (Nayak vd., 2022).

Hatch ve Dyer (2004), firmaların insan sermayesine ve öğrenme kaynaklarına yeterince yatırım yapmaları durumunda, rekabet avantajının elde edilmesine ve firma performansının önemli ölçüde iyileştirilmesine yol açabileceğini savunmaktadır. Pfeffer (1995), rekabet avantajının, mevcut insan kaynaklarının yenileriyle değiştirilerek değil, geliştirilmesine yatırım yapılarak kazanıldığını savunmaktadır. İşgücünü stratejik varlık olarak gören firmaların, rekabet avantajı elde etme şansının daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Newbert (2007), değerlilik, nadirlik, rekabet avantajı ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak incelemiştir. Nadirlik ve performans arasındaki ilişkiye rekabet avantajının aracılık ettiğini belirtmiştir. Ferreira ve Fernandes (2017) ise, nadirlik ve kaynak değerliliği ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi incelemiş; kaynağın nadirliğinde bir artışın rekabet avantajını artırmadığı sonucuna varmıştır. Greve (2009), teknolojik yeniliklerin ve sektördeki bilginin, yayılım hızının firmanın rekabet avantajı kazanma şeklini nasıl etkilediğini tartışmıştır. Adegbesan (2009), stratejik faktörler ve heterojen kaynak tamamlayıcılığı kavramlarını ve bunların işletmelerin rekabet avantajındaki rolünü tartışmıştır. Aime vd. (2010), kilit çalışan hareketliliğinin firma performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve bunun rekabet avantajı için kritik bir faktör olduğunu ve karmaşık rutin süreçlerin dahi kilit çalışanların kaybının yerine geçemeyeceğini savunmaktadır (Nayak vd., 2022).

Hamel'a (2006, s. 82) ve Camison vd.'ne (2014, s. 2891) göre, örgütsel yenilik günümüzün en önemli ve sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarındandır. Benzer bir çalışma olarak, SRA ve yenilik arasında ilişki bakımından, Prahalad ve Hamel (2009, s. 81), **kısa vadede işletmenin rekabetçi kimlik** kaynağını mevcut ürünlerinin fiyat/performans özelliğinden kazanmaktayken; **işletmeye uzun vadede rekabetçi kimlik** sağlayan sıra dışı, yeni ürünleri, daha az maliyetle ve daha hızlı üretmeyi mümkün kılan yetenekler geliştirmesi olduğunu belirtmektedir.

Barney'e göre (1986, s. 656) örgüt kültürü, finansal performans ve SRA kaynağıdır. SRA'ya giden yolun en önemli unsuru yenilik odaklı örgüt kültürünün şekillendirilmesidir (Matinaro & Liu, 2017, s. 45). Ekolojik, ekonomik ve sosyal bağlamlarda sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak, gerekli iletişimi ve eylemi şekillendirmek için kilit bir araç olarak örgüt kültürü önemlidir (Cicea vd., 2022). Sürdürülebilirlik yönetim uygulamalarının hem örgüt kültürüyle hem de çalışanların sürdürülebilirlik bilinci kazanmasıyla arasında güçlü ve olumlu ilişki vardır. Aynı zamanda örgüt kültürü, ülke bazında sürdürülebilirlik bilinciyle yönetim arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Yöneticilerin, özellikle sürdürülebilirlik yönetimini ve personelinin güçlendirilmesini desteklemek için sağlam bir örgüt kültürü oluşturmanın önemini anlamaları gerekmektedir (Oriade vd, 2021, 102).

Yine de örgüt kültürü, firmaların başarıya ulaşması için tek başına yeterli olmamaktadır. Benzer şekilde Ar-Ge'deki yüksek yatırımlar her zaman firmanın başarısını garantilememektedir (Tan Şahin & Kaplan, 2017, s. 3). Diğer yandan açık sistem ekonomide hızlanan yenilik, küresel olarak dağılmış üretim kapasitesi kaynaklarının, SRA ile ilişkilendirilmesi için, mikro temelli katkıların geliştirilmesi gerekmektedir (Teece, 2007).

Buraya kadar açıklanan önceki araştırmalardan ampirik ve kuramsal olarak ÖK ve ÖY'nin RA ve SRA ile güçlü ilişkileri olduğuna dair kanıtlar sunulsa da, iki değişken arasında mikro temelli katkıların eksik bırakıldığı görülmektedir. YİD'nin ÖK ve ÖY'nin açıklanmasında mikro temelli bir katkısı olabileceği öngörülmektedir.

YİD, yeniliklerin elde edilmesinde kasıtlı ve dinamik olarak keşifsellik ve davranışsallık içeren uygulamalı kavramsal olarak çok aşamalı bir süreçtir. Dolayısıyla YİD, ÖK'den doğrudan etkilenen ve aracı olarak ÖY'yi de etkileyebilecek, RA ve SRA değeri yüksek, mikro temelli bir örgütsel bir yetenektir.

Ancak bu mikro temelli değişkenin diğer değişkenlerle bütüncül etkisi literatürde eksik bırakılmıştır.

Yukarıdaki literatür önerileri ve incelemeleri sonucunda kuramsal olarak RA ve SRA açısından örgüt kültürü, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yeniliğin aynı modelde buluşmasının anlamlı olacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda önermemiz, örgütsel yeniliğin sürdürülebilir olması için yenilikçi iş davranışı ve en uygun örgüt kültürüyle harmanlanması gerektiğidir.

ÖK ve YİD, uzun vadede rekabetçi olmak isteyen işletmeler için geliştirilmesi gereken dinamik, keşifsel, sinerjik, kilit kaynak buluşması olabilir. Örgüt kültürünün öneminin farkında olamayan, bu nedenle ÖK ve YİD geliştiremeyen ve bunlardan ÖY elde edemeyen firmaların SRA ve RA kaybı yaşayabileceği rahatlıkla söylenebilir. Bu nedenle bu tezde öne sürülen kavramlar ***"kaynak tabanlı sürdürülebilir rekabet avantajı ekosistemi"*** olarak önerilmektedir. Bu tez, önceki kuramsal bağlantıların ampirik ve teorik eksiklerini ampirik olarak destekleyici kanıtlarla kavramsal ve kuramsal olarak tamamlayıp, genişletmektedir.

2.4. Örgüt Kültürü

İngiliz sosyolog Chris Jenks'e göre, kültürün kökeni, somut sosyal varlıkların ortaya çıkış sürecine rastlamaktadır. Buna göre örgüt kültürü, nesne ve olguların nasıl yetiştirildiğinden hareketle kavramsallaşmıştır. 19. yy'da antropoloji ve sosyoloji gibi disiplinler ortaya çıktığında, örgüt kültürü kavramı, insanların yetiştirilmesini de içine alacak şekilde genişlemiştir. Kültür, insan ve koşulların gelişimini ele alan kavram olarak bu disiplinlerde incelenmektedir (Keskin vd. 2016, s. 380).

İşletmelerin kültür bakımından ele alınmasında, 1981-1982 yılları dönüm noktası olmuştur. William Quchi'nin 1981 yılında yazdığı "*Teori Z*"; Thomas Peters ve Robert Waterman'ın 1982 yılında yazdığı "*Mükemmelin Peşinde (In Search of Exellence)"*; Terrence Deal ve Allan Kennedy'nin 1982 yılında yazdığı "*Örgüt Kültürleri (Corporate Cultures)"* adlı kitapları ve 1983 yılında Fortune dergisinde Bro Uttal tarafından yayınlanan "*Örgütsel Kültür Akbabaları (The Corporate Culture Vultures)"* yazısı, 1984 yılında Businness Week dergisinin *"Örgütsel Kültürün Değiştirilmesi (Changing a Corporate Culture)*" gibi yöneticilere ve

akademisyenlere yönelik makaleleri ve süreli yayınları kültürün, antropoloji, sosyoloji, etnoloji alanlarından sonra işletmeye de girmesini sağlamıştır (Keskin vd., 2016, 383; Terzi, 2000, 19-20).

Ardından 1990'lı yıllarda Hofstede'nin *"Kültürel Farklılıkların Ampirik Modelleri (Empirical Models Of Cultural Differences)"*, 2001 yılında "*Kültürün Son Sonuçları: Teori ve Araştırmalarda Boyutsal Puanlama Kullanımı (Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores In Theory And Research)"* ve 2010 yılında "*Uzun ve Kısa Dönem Yönelimi: Yeni Bakış Açıları (Long-Versus Short-Term Orientation: New Perspectives)"* yazılarıyla altı boyutlu ulusal kültür modeli çalışması gelir. Böylece kültür çalışmaları örgütsel ve ulusal olarak sınıflandırılmış olmaktadır. Örgüt kültürünün yöneticiler tarafından geliştirildiğine, daha sonra ulusal kültür gibi daha geniş anlamda kültürlerden etkilendiğine dair olan görüş, "*farklı ülkelerde niçin farklı örgütsel yönetim yöntemleri uygulandığının*?" sebebini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Nitekim ülkeler arasındaki yönetim tarzlarındaki farklılıklar çok sayıda çalışmanın konusu olmuştur. Yaygın olarak alıntılanan bir örnek, yönetim tarzlarının transferini zorlaştıracak kadar farklı olduğu görülen Japon ve Amerikan yönetim tutumları ve uygulamaları arasındaki farktır (Chun, 2016, s. 210; Wolf vd., 2012).

Daha öncesinde örgüt kültürüyle ilgili çalışmalar yapılmış olsa da bu çalışmalarda örgüt kültürlerinin nasıl oluşturulduğu ve değiştirildiği, liderlik, yönetim biçimleri, örgüt yapısı gibi örgütsel olguları nasıl etkilediği ya da stratejik planlama sürecinde nasıl bir role sahip olduğu gibi konular incelenmemiştir. Örneğin; Elliott Jaques örgüt kültürünü kavramsallaştıran ilk örgüt teorisyenlerindendir. Jaques tarafından yazılan, 1951 yılında İngiltere'de basılan "*Bir Fabrikanın Değişen Kültürü" (The Changing Culture of a Factory)* adlı kitap, kültürün yönetim literatüründe kullanıldığı ilk çalışma olarak bilinmektedir (Hofstede, 2001). Jaques örgütün biçimsel özelliklerine odaklanmanın insan ve örgüt hayatının duygusal bileşenlerini yok saymaya sebep olduğuna değinmiştir. Örgütün biçimsel olmayan yapısını analiz ederek kültür ve yönetimi üzerine odaklanan ilk önemli çalışma 1978 yılında T. J. Peters tarafından *"Symbols, Patterns and Settings"* adıyla yapılmıştır. Örgüt kültürü kavramı, ilk kez Pettigrew'in 1979 yılında yazdığı "*Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışma (On Studying Organizational Cultures)"* adlı makalesiyle akademik yazına girmiştir. Pettigrew, örgüt kültürünün çalışanların

düşünme, değerlendirme ve karar verme nedenlerini açıklayan bilişsel sistemlerden oluştuğundan bahsetmektedir. Örgüt kültürü, belli bir zaman diliminde geçerli, herhangi bir grup için, grubun tamamı tarafından kabul edilmiş olan açıklamalar bütünü olarak tanımlanmıştır (Pettigrew, 1979, s. 577). 1980 öncesi çalışmalarda, çalışanların mevcut örgüt kültürlerine uyum sağlama süreci ve mevcut kültürlerin örgüt üyeleri üzerindeki etkilerine ağırlık verilmiştir (Keskin vd., 2016, s. 381). Örgüt kültürüyle ilgili ilk kapsamlı, teorik temelli eserler 1984-1986 yılları arasında yayımlanmıştır. Bu dönemde yazılan eserlerde temel olarak (örn.: Sergiovanni ve Corbally (1984), "*Liderlik Ve Örgüt Kültürü*"; Schein (1985), "*Örgüt Kültürü Ve Liderlik"* Kilman vd. (1985), "*Kurumsal Kültürün Kontrolünü Ele Geçirmek"*; Morgan (1986) "*Örgüt İmajları*") örgüt kültürünün ne olduğu, nasıl oluştuğu, nasıl değişime uğradığı, kültürel dönüşümlerin nasıl gerçekleşebileceği, kültürün örgütsel kararlar üzerindeki etkisi, kültürün değişimi nasıl engellediği ve kültürün nasıl yönetilebileceği gibi konulara odaklanılmaktadır.

Bendak vd.'ne göre (2020), örgüt kültürü, yönetimsel perspektiften örgütün gelecekteki beklentilerini iyileştirme ve şekillendirmedeki potansiyel rolü nedeniyle son yirmi yılda daha fazla dikkat çekmektedir. Nitekim örgüt kültürüne müdahale olasılığı ve kolaylığı Smircich'in (1983) çalışmasından bu yana tartışılmaktadır. Örneğin, Martins (1997) gibi bazı yazarlar, bir örgütte kültürün kasıtlı olarak değiştirilemeyeceğini savunmaktadır. Buna karşı, bazı yazarlarsa, kültürün "geliştirilmiş bir şey - something cultivated" olarak organizasyon metaforundan türetildiğini, örgüt kültürünün örgütün sahip olduğu değiştirilebilir bir şey olduğunu belirtmektedir (Hofstede, 2001; Ogbonna & Harris, 2002; Ogbonna & Whipp, 1999). Bu tezde örgüt kültürünün geliştirilebilir ve değiştirilebilir olduğu varsayılmaktadır.

Örgüt kültürü hakkındaki bu çok sayıda yaklaşım, farklı terminolojilerin kullanımından ortaya çıkmıştır. Örneğin, Allaire ve Firsirotu (1984), örgüt kültürüyle ilgili, her biri kendi ana teorisyenlerine ve araştırma geleneklerine sahip sekiz ana düşünce okulu olduğunu belirtmektedir (Gordon, 1991).

Bu bakımdan örgüt kültürü, örgütsel gerçeklikleri ve ilişkileri örgüt kültürünün bileşenleriyle açıklanabileceği varsayımından hareketle bir örgüt teorileri kümesidir. Örgüt teorileri, örgüt üyelerinin kültürel süreçlerine ve durumlu hallerine odaklanarak kültürün örgütsel hayatı nasıl şekillendirdiğini anlamaya çalışmaktadır. Örgüt kültürü değerler, inançlar, varsayımlar, algılar, normlar, yapılar ve davranış

kalıpları gibi çok sayıda soyut olgudan oluşan ve her türlü örgütsel faaliyetin ardında yer alan görünmez güçtür (Keskin vd., 2016, s. 383).

Örgüt kültürü, geleneksel olarak, bir grup insan tarafından paylaşılan ve nesiller arasında iletilen bir dizi değer, tutum ve davranış olarak ifade etmektedir. Örgüt kültürü semboller gibi somut ve varsayımlar gibi soyut unsurların toplamından oluşur. Son zamanlarda örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalar, karar verme ve geliştirme süreçlerinde yardımcı olan değerler, davranışlar ve tutumlar gibi soyut niteliklere odaklanmaktadır. Schein (2004) gibi bazı araştırmacılar, örgüt kültürünün insanlarla ilişkili olarak örgüt içindeki gelişme döngüsünü destekleyen iklim ve örgütsel uygulamalar olduğunu vurgulamaktadır (Bendak vd., 2020).

Adler ve arkadaşlarına göre (1986, s. 181), kültür, "insan gruplarının ayırt edici başarısını oluşturan, semboller tarafından edinilen ve aktarılan, insan topluluklarının yapay nesnelerde cisimleşmesi de dâhil olmak üzere, açık ve örtük davranış kalıplarından oluşur; kültürün esas özü, geleneksel fikirlerden ve özellikle bunlara bağlı değerlerden oluşur" olarak tanımlanmaktadır.

Louis'e göre (1981) örgüt kültürü, "paylaşılan değerler, normlar ve semboller sistemidir" ve "bütünleşik bir boyutlar ya da özellikler kümesi olarak parçaların ötesinde bütünü iletir" olarak tanımlanmaktadır (Alvesson, 1987, s. 4).

Hofstede (1980\1984, s. 25) için örgüt kültürü, "bir grubun üyelerini, diğer grubun üyelerinden ayırdeden zihni kolektif programlanma" olarak tanımlanmaktadır.

Patel'e (2015) göre bu tanımlar, kültürün sosyal bir varlığı (örneğin ulus veya işletme gibi) diğerinden ayıran geleneksel olarak türetilmiş istikrarlı *"temel bir çekirdeğe"* sahip olduğunu, ulus veya işletme gibi sosyal bir varlığın üyelerinin ortak değerlere veya ortak bir "*programlamaya*" sahip olduğunu ve bunların benzer davranışlarla sonuçlandığını ima etmektedir. Kültürün bu yöndeki tanımlanmasına ***"birlik"*** argümanı nitelemesi yapılmaktadır.

Bazı bilim insanları geleneksel bir "*temel çekirdek*" fikrine veya kültürün bir tür "*ayırt edici başarıyı*" temsil ettiği fikrine katılmamaktadır. Bunun yerine, kültürün sosyal etkileşimler yoluyla her gün yeniden yapılagelmekte olduğunu ve öncelikli olarak günlük deneyimle ilişkili olduğunu öne sürmektedirler (Douglas, 1970). Örneğin, Alvesson (1987, s. 13) kültürü, değişen "*ideolojiler*" veya "*örgütsel*

referans çerçeveleri" olarak kavramsallaştırmaktadır. Birçok örgüt araştırmacısı, kültürü değişen inanç ve değer kalıpları olarak kavramsallaştırmaktadır (Westley ve Jaeger, 1985). Bazı bilim insanları, bu argümanı daha da genişletmekte ve sosyal bağlamlar kadar çok kültür olduğunu iddia etmektedir (Geertz, 1980). Bu durum varlıklar arasında kültürel karşılaştırmaları imkânsız hale getirmektedir. Bu, kültürün ***"sonsuzluk"*** argümanı olarak nitelendirilmektedir (Patel, 2015, s. 729).

Birlik argümanının savunucuları, sosyal varlık sistemi içinde kültürün homojen ve istikrarlı olduğunu, üyelerin benzer davranışlara sahip olacağını belirtirken; sonsuzluk argümanının savunucuları, sosyal bağlamlar kadar çok kültür olduğunu belirtmektedir. Patel'e göre, örgüt kültürü, bireyler ve onların sosyal bağlamları arasındaki süregelen etkileşimlerin sonucudur. İnsanların davranışları bir bağlamdan diğerine geçerken değişir. Patel, birliğe karşı sonsuzluk ayrımını en aza indirgemeye ve sosyal varlıklar içinde ve arasındaki insan davranışlarındaki hem benzerlikleri hem de varyasyonları açıklamanın yollarını bulmaya çalışmanın daha uygun olacağını belirtmektedir (Patel, 2015, s. 729).

Patel (2015), birlik argümanını kullanmanın aşırı basit olabileceği ve sonuçta ortaya çıkan karşılaştırılabilirlik eksikliği nedeniyle sonsuzluk argümanını kullanmanın da faydasız olabileceğini bu karmaşık senaryoların bilim insanlarının geçmiş yıllarda benimsediği epistemolojik duruşların çeşitliliği nedeniyle ileri geldiğini öne sürmektedir. Bu nedenle kültürel olarak karmaşık senaryoların daha iyi anlaşılması için "pozitivist, antipozitivist ve epistomolojik" duruş bakımından örgüt kültürü tanımlamalarını sınıflamanın gerekliliğini belirtmektedir.

Bu bakımdan örneğin, *pozitivist gruptan işlevselci araştırmacılar*, kültürel karşılaştırmaları kolaylaştıran statik modelleri tercih etmektedirler (örneğin, Hofstede, 1980\1984). Ancak kültürel değişimi açıklamaktan yoksunlukla (Schultz ve Hatch, 1996), kültürü statik şekilde temsil ederek kültürü "dondurmaktadırlar". İşlevselci akademisyenler ayrıca "kültürün istikrar anlamına geldiği" konusunda ısrarcı bulunmaktadırlar (Schein, 1991, s. 245). Öte yandan *antipozitivist gruptan yorumculayıcı araştırmacıla*r (örneğin, Hatch, 1993), döngüsel bir yorumlama, anlamlandırma ve eylem süreçleri aracılığıyla kültürün inşaasını anlamaya çalışmaktadırlar (Patel, 2015).

Bendak vd. de (2020), örgüt kültürü farklılıklarıyla ilgili benzer iki gruplandırma yapmaktadır. İlk gruba, tüm bir organizasyonda tek bir tip, diğer bir deyişle, homojen kültür olduğu, görüşünü savunan akademisyenlerden örnekler verilmektedir (örneğin, Martin, 2004; Wood vd. 2016). İkinci grupta, örgütler, özellikle ölçekleri bakımından daha büyük ve çeşitli olanların, birden fazla kültüre veya alt kültüre sahip olabileceğini ileri süren görüşlere örnekler verilmektedir. İkinci tür örgütlerde kültürel farklılıkların birden fazla departmanda meydana gelmesi muhtemeldir. Bu nedenle, üst yönetim, ortak noktaları belirlemek için, ya tüm örgüt kültürüne odaklanabilir ya da farklı alt kültürleri ayrı değerlendirebilir (örneğin, Cameron ve Quinn, 2011; Rainey, 2009; Wood ve diğerleri, 2016). Hatch ve Cunliffe'a (2006) göre, örgüt kültürü, örgütlerin içsel işleyişini ve düzenini sağladığı gibi örgütlerin çevreleriyle nasıl bir bütün oluşturduğunu da göstermektedir. Örgüt kültürü daha geniş kültürel bağlamların bir alt kültürü olarak ya da örgüt içinde kendilerini ayrı birer grup olarak tanımlayan örgüt üyelerinin oluşturdukları alt kültürleri düzeyinde analiz edilebilmektedir. Alt kültürler örgüt içinde benzer ilgi ve çıkarlar etrafında şekillenmekte ve ulusal veya bölgesel kültürel etkilerin yanı sıra ortak, profesyonel, etnik ya da mesleki kimlikleri yansıtmaktadır. Alternatif olarak alt kültür, çalışanlar arasındaki iletişim sayesinde yayılmakta ve şekillenmektedir (Keskin vd., 2006, s. 384).

Son tahlilde "*işletme ve antropoloji literatüründe temel kültürel yaklaşımların incelenmesi" (Crossing disciplinary, epistemological and conceptual boundaries in search of better cultural sense-making tools: A review of principal cultural approaches from business and anthropology literatures)* makalesinde Patel (2015, s. 732–741), günümüze kadar devam eden örgüt kültürü çalışmalarını "bütünleşme (integration), farklılaşma (differantiation), parçalanma (fragmentation)" olmak üzere üç perspektif altında sınıflandırmaktadır.

Bütünleştirici yaklaşımla örgüt kültürünü ele alan araştırmacılar kültürü örgütsel düzeyde, tek tipleştirici, homojen ve kontrol edilebilir bir bakış açısıyla sunmaktadır. Kültürü bütünleştirici açıdan ele alan araştırmacılara Weick, Schein, Denison örnek verilebilir. Bu araştırmacılardan Denison (Denison, 1996; Denison & Mishra, 1995) örgüt kültürünü, "Bir kuruluşun yönetim sisteminin temelini oluşturan temel değerler, inançlar ve ilkeler ile bu temel ilkeleri örnekleyen ve pekiştiren yönetim uygulamaları ve davranışları kümesi" olarak tanımlamaktadır. Schein (1990,

s. 111) örgüt kültürünü "herhangi bir topluluğun kendi içsel bütünleşmesi ve dış çevreye uyumu sırasında ortaya çıkarılan, belirlenen, geliştirilen ya da sonradan öğrenilen, doğruluğu olumlu sonuçlarla kanıtlanan ve bunun ardından yeni üyelere problemleri algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayım örüntüleri" olarak tanımlamaktadır. Weick (1985) örgüt kültürünü bireylerin kurumu anlamalarına ve davranışlarını yönlendirmelerine yardımcı olan paylaşılan inançlar ve değerler olarak açıklamaktadır. Martin (2004), kültürü bütünleştirici yaklaşımla ele alan akademisyenlerin, tepe yönetimin bir dizi benimsenen değeri (shared vision) açıkladığında, bu değerlerin grup üyeleri tarafından homojen bir şekilde kabul edildiğini, (oldukça basit bir şekilde), inandıklarını, sonra, işe alım ve sosyalleşme yoluyla aktarılarak, güçlendirildiğini ifade etmektedir. Sapmalar gözlemlenirse, bu durum "**güçlü**" örgüt kültürüne ulaşmada başarısızlık olarak açıklanmaktadır. Başarısızlık durumunda, "*örgütsel değişim"* yoluyla sistematik bir girişimle devreye müdahale edilmektedir. Kültürün gücü şu iki unsurla ilgilidir (Schein, 1984, s. 7);

i) *grup veya örgüt üyelerinin homojenliği ve sabitliğiyle ve*

ii) *grubun veya örgütün paylaşılan ortak deneyimlerinin yoğunluğuyla*

Devamlılığı olan sürekli bir grupta, uzun, çeşitli, ortak ve yoğun bir geçmiş ve aynı zamanda grubun zorluklarla baş edebilmesi ve sonucunda başarıya ulaşabilmesi gibi özellikler varsa, güçlü ve ayırt edici kültür yorumunu yapabilmek mümkündür (Schein, 1984, s. 7).

Güçlü örgüt kültürü yerleşik düzene bağlılığı artırmakta, çevresel değişime, örneğin, pazar şartlarına, değişen teknolojilere uyumu engelleyebilmekte veya tam tersi kolaylaştırabilmektedir. Bir örgütün değişen koşullar altında nasıl hareket edeceğini tahmin etmek veya anlamlandırabilmek için örgütün temel varsayım kalıplarının analiz edilmesi ve tanınması gerekmektedir. Kararlarda sürekli kullanılan varsayımlar otomatik hale gelerek (rutin) örgütsel işleyişi etkilemektedir. Farklı karar almayı gerektiren durumlarda veya çevresel değişiklik altında, artık uygun olmasalar dahi, bilinç dışı düzeyde mevcut varsayım kalıpları örgütsel karar ve eylem biçimlerini etkilemeye devam etmektedir. "*Burada işler böyle yürür", "geçmişte işe yaradıysa şimdi de yarar"* gibi varsayım kalıpları sorgulanmadan, düşünülmeden ya da hatırlanmadan, yerleşmiş, kökleşmiş ve tamamıyla kabul edilmiş olarak örgütsel

yapı içinde etkinliğini sürdürmektedir. Böylece örgüt kültürü örgütlerin bilinç dışı düzlemde işleyen bir düzene sahip olmalarını sağlamaktadır. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin düşüncelerini ve eylemlerini temel varsayımlar doğrultusunda bilinçli olmadan yönlendirmektedir (Keskin vd., 2016, s. 385, 389).

Patel'in (2015) sınıflandırdığı kültürel perspektiflere dönecek olursak, farklılaşma yaklaşımına göre örgüt kültürü bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, üyeler tarafından paylaşılan anlamlı bir sistemdir/bütündür (Robbins & Judge, 2013, s. 513). Aynı işletmede birimler arası kültür farklılıkları oluşabilir. Örneğin, bir işletmede insan kaynakları birimi daha yaratıcı ve yenilikçi bir kültüre sahipken, pazarlama birimi rekabete dayalı bir kültür ve muhasebe, finans birimindeyse daha bürokratik bir kültür türüyle karşılaşılabilmektedir (Erkmen, 2010, s. 16). Dolayısıyla, farklılaşma yaklaşıma göre örgüt kültürü işletmenin genelinde ve işletme birimleri arasında farklılık gösterebilmektedir. Kültürün sürekli, sabit ve homojen olması beklenemez. Kültür dinamik, geliştirilebilir ve heterojen bir süreçtir. Farklılaşma yaklaşımı, entegrasyon görüşünün aşırı basitleştirilmiş tutarlılığını sorgularken, alt kültürler içindeki tutarlılığı, mutabakatı ve açıklığı vurgulamaya devam etmekte ve belirsizlikleri alt kültürler arasındaki boşluklara indirmektedir (Martin, 2004).

Son olarak Patel'in (2015) açıkladığı parçalayıcı yaklaşıma göreyse, örgüt kültürü dinamiktir. Sosyalleşme yoluyla her bir örgüt üyesi birbirinden etkilenmektedir. Her çalışanın sosyalleşme yoluyla örgüt kültüründen etkilendiğini ve aynı zamanda günlük ağ oluşturma yoluyla aktif biçimde örgüt kültürünü yeniden yarattığını savunulmaktadır (Smircich, 1983). Parçalayıcı yaklaşım ve farklılaşma yaklaşımın ortak noktası, her ikisi yaklaşıma göre birden çok örgüt kültürünün birarada bulunmasıdır. Bununla birlikte, parçalanma yaklaşımında (bknz. Robertson ve Swan, 2003) netlik, fikir birliği ve tutarlılık iddialarının (alt kültür düzeyinde bile) örgütsel karmaşıklığı baltaladığına inanılmaktadır. Parçalanma yaklaşımcıları, belirsizliği küçümsemek yerine, bunun örgütsel kültürün ayrılmaz bir parçası olduğunu düşünmektedir. Parçalanmış kültür savunucularına göre, "eğer fikir birliği varsa, mesele ortadan kalkar kalkmaz ortadan kaybolan konuya özgü ağlardır [...] kültür bir oda dolusu örümcek ağı gibidir [...], sürekli olarak yok edilir ve yeniden örülür" (Martin, 2004, s.10-11). Bu, Thompson ve Wildavsky'nin (1986) hiçbir organizasyonda iyi tanımlanmış tek bir örgütsel hedefin uzun süre

sürdürülemeyeceği şeklindeki gözlemiyle tutarlıdır. Bu durum, çok geçmeden çeşitli çatışan hedeflere ve rekabet eden alt grupların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Parçalanma yaklaşımı açısından değişim asla bitmemekte çünkü bireyler ağlara girip çıktıkça yeni kültürler yaratılmakta, eskileri yok olmaktadır. Kültürel değişim bireysel kontrolün ötesinde bulunmaktadır (Patel, 2015, 732).

Çoğu parçalanma bilimcisi postmodernizmi, çoğu bütünleştirme bilimcisi ise işlevselciliği tercih etmektedir. Dahası, bütünleştirici yaklaşımcıların çoğu, birlik argümanını tercih ederken, parçalanma yaklaşımcılarının çoğu kültürün sonsuzluk argümanını desteklemektedir. Farklılaşma savunucuları, birlik argümanı ve sonsuzluk argümanı arasında uzlaşma girişiminde bulunurken, alt kültür düzeyinde istikrar ve tutarlılığı vurgulamaktadır. Bu, özellikle çok uluslu şirketler veya uluslararası stratejik ittifaklar gibi yalnızca farklı milletlerden ve kuruluşlardan değil, aynı zamanda farklı mesleklerden, çıkar gruplarından ve alt birimlerden insanları bir araya getiren karmaşık örgütsel yapılarda sorunludur. Çünkü bu tür kuruluşlar, sürekli yeniden yapılanma, gelişen kurumsal sınırlar ve artan hedef çeşitliliğiyle sonuçlanan, devam eden birleşmeler, satın almalar ve devralmalarla karakterize edilmektedir (Angwin ve Vaara, 2005). Bu nedenle Patel, bu tür yapılarda alt düzeylerde dahi kültürel homojenliği varsaymanın basit olduğunu belirtmektedir (Patel, 2015, s. 733).

Sonuç olarak, örgüt kültürü, bireyler ve onların sosyal bağlamları arasındaki süregelen etkileşimlerin dinamik sonucudur. İnsanların davranışları bir bağlamdan diğerine geçerken değişir bu nedenle kültürü tartışmak, değiştirmeye çalışmak çok kolay değildir. Örgüt kültürünü, sosyalleşme süreçleri, belirsiz koşullar altındaki etkileşimler, bilinçli veya bilinçsiz taklit etme yoluyla öğrenilmektedir. Bununla birlikte, bu öğrenmenin çoğu sistematik veya bilinçli değildir. Örgüt kültürü açık ve örtük kuralları yansıtan kolektif varsayımların, beklentilerin ve değerlerin toplamıdır. İhlal edene veya ihlal edilene kadar çoğu insan bu varsayımların ve kuralların varlığından haberdar değildir. (Cameron & Quinn, 2019).

2.4.1. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler

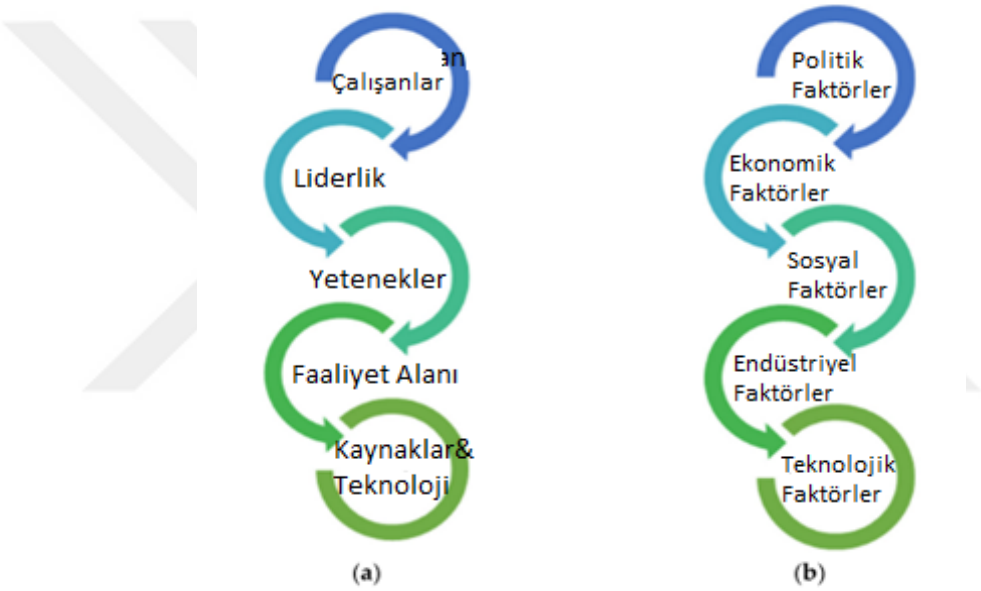
İşletmelerin içinde bulunduğu dinamik dönüşümler örgüt kültürünü şekillendirmektedir. Örgüt kültürünün en yaygın ve günümüzdeki modern anlayışla etkisi en yüksek şekillendiricileri "*örgütün iç faktörlerinin etkisi"* ve *"örgütün dış*

faktörlerinin etkisi" olarak iki alt başlık altında sınıflandırılabilir (Anderson vd., 2008; Aryani & Widodo, 2020; Cicea vd., 2022; Mazur, 2015; Szczepańska & Kosiorek, 2017, s. 458);

i) İç faktörler; çalışanlar, liderler ve üst düzey yöneticiler, yetenekler, faaliyet alanı, kaynaklar ve teknolojidir.

ii) Dış faktörler; politik faktörler, ekonomik faktörler, endüstriyel faktörler, sosyal faktörler, teknolojik faktörlerdir.

Şekil 1: Örgüt Kültürünü Etkileyen a) İç ve b) Dış Faktörler



Yukarıda Şekil 1'de görüldüğü gibi, örgütün iç ve dış faktörleri biraraya gelerek örgüt kültürünün şekillenmesini ve zaman içinde devamlılığını sağlamaktadır. Bir örgütten diğerine, tüm bu unsurlar farklılık göstermektedir, biriciktir ve bu benzersizlik (heterojenlik) faaliyet alanına bağlı olarak işletmenin her düzeyinde farklı etkilerle hissedilmektedir. Bütün birbirine bağlı örgüt içi ve örgüt dışı faktörler örgüt üyelerinin algılarını, tutumlarını, davranışlarını şekillendirmekte ve örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Cicea vd., 2022, s. 5).

Gordon'a göre (1991), örgüt kültürü konu kategorisinde en fazla öne çıkan yazarlardan birisi olarak, örgüt kültürü işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün özelliklerinden güçlü biçimde etkilenmektedir. Yazara göre, aynı endüstri içindeki işletmeler, hayatta kalmak için gerekli olan belirli kültürel unsurları paylaşırlar.

Örgüt kültürünü etkileme potansiyeline sahip, endüstriyle ilgili değişkenler "rekabet ortamı, müşteri ihtiyaçları ve toplumsal beklentiler" olmak üzere açıklanmaktadır. Gordon, örgüt kültürünün, endüstriyel faktörler sonrasında yönetim talimatlarından etkilendiğini ifade etmektedir. Ki bu ise işletme kültürünün benzersizlik taşımasını sağlar.

Örgüt kültürünün benzersizliği bakımında Pettigrew'a (1979) göreyse, aynı çevresel bağlamda olsalar bile örgütler benzer örgüt kültürlerine sahip olmayabilir. Başka faktörlerden ötürü örgüt kültürleri birbirinden farklılık göstermektedirler. Örneğin, bir örgüt için her defasında başarıyla sonuçlanan bir yöntem ya da değişime başarıyla uyum sağlanmasını, krizin yönetilmesini sağlayan eylem biçimleri, başka örgüt için aynı düzeyde faydalı olmayabilir. Bunun nedeni örgütlerin varsayımlarının farklılığıdır (Keskin vd., 2016, s. 385; Schein, 1984, s. 1).

Örgüt kültürünü etkileyen *varsayımların* altında, değerler ve normlar, inanç ve tutumlar yatmaktadır. *Değerler* örgüt üyelerinin anlamlı olduğuna inandığı sosyal prensipler ve amaçlardır. *Normlar*, değerlere bağlı oluşan yazılı veya yazısız kural ve davranış standartlarıdır. Değerler, normların içeriğini oluşturmaktadır. Normlar ve değerler, bireylerin nasıl davranmaları gerektiğini belirlemektedir (Erkmen, 2010, 48). Değerler, bireyler için önemli ve öncelikli olanı belirtirken, normlar bireylerin birbirlerine karşı nasıl davranmaları gerektiğinin ifade biçimidir (Keskin vd., 2006, 390). Normlar, örneğin, izinsiz başkalarının eşyalarına dokunmama, kütüphanede sessiz olma, kuyrukta bekleyenlerin önüne geçmeme vb. gibi nerede nasıl davranılması gerektiği ya da nerede nasıl giyinilmesi gerektiği gibi beklentileri içermektedir.

Hatch ve Cunliffe'a göre (2006), normlar, örgütsel yaşamdaki birliği, bütünlüğü, denetimi sağlayan, bireylerin davranışlarını nasıl düzenleneceğini ve kendilerini neyin beklediğini bilmelerine yarayan kurallar bütünüdür. Her çalışanın bu kurallara uyması gerekmektedir. Uyulmaması halinde, örgüt içinde çeşitli yaptırımlar uygulanabilmekte ya da birey örgüt dışı bırakılabilmektedir. *İşletme normları*, bir problem ortaya çıktığında işverenin ne şekilde ve ne zaman haberdar edilmesi gerektiği, samimiyetin sınırları, ne zaman duyguları belli etmenin veya etmemenin uygun olacağı vb. gibi önemli beklentileri kapsamaktadır. Değerler, temel varsayımlara nazaran daha yüksek düzeyde farkındalığın ürünüdürler. Örgüt üyeleri kendi değerlerini kolayca tanır ve dışarıdan bir müdahale olması halinde

kendi değerlerine duyarlı hale gelirler. *Stratejik değerler*, bir grup veya kuruluşta hangi davranışların ödüllendirileceğini belirlemeye yaramaktadır. Stratejik değerler, çalışanların anlamlandırmalarını ve davranışlarını, neyin doğru, neyin yanlış olduğu konusunda yönlendirmektedir (Beus vd., 2020, ss. 138–139; Denison, 1996). Strateji, amaç ve hedeflerin oluşturulması yoluyla dolaylı olarak örgütsel öncelikleri ve değerleri yansıtmakta ve böylece üyelerine ilham vermektedir (Martins & Terblanche, 2003).

İnançlar ve *tutumlar*, birbirinden önemli bir yönüyle ayrılmaktadır; tutumlar bireylerin davranışlarında lehte ya da aleyhte yorumlanabilirken, inançlarla ilgili böyle bir yargılama yapılmamaktadır. (Eren, 2001, s. 174). İnançlar, bir toplumun devamlılığını sağlarken, tutumlar davranışın yönlenmesini sağlamaktadırlar (Erkmen, 2010, s. 52).

Liderler örgüt kültürünü oluşturmak ve şekillendirmekten sorumludurlar (Barney, 1986). Örneğin örgütsel yenilik gibi hedefleri seçmekte ve basit bir seçimden daha fazlası olarak, bu hedeflere ulaşmayı bir rol veya görev olarak sunmaktadırlar. Bunu desteklemek içinse değer sistemlerini, atmosfer ve kültürü bilinçli bir biçimde şekillendirmektedirler. Bu, Quinn'in (1990, s. 125), "sürekli yenilik, büyük ölçüde, birkaç kilit yöneticinin, işletmelerinin neler başarabileceğine dair, geniş vizyona sahip olması ve işletmelerini buna doğru yönlendirmesiyle ortaya çıkar" şeklindeki görüşüyle tutarlıdır.

Benzer şekilde Schein'a göre, *üst düzey yöneticiler,* örgüt kültürünün oluşumunda ve aktarılmasında üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Üst yönetim ve kurucular tarafından belirlenen ilke ve değerler, örgüt kültürünün inşaasında önemli rol oynamaktadır. İşletme çalışanları, müşteriler ve tedarikçiler örgütün temsil ettiği bu kültürü, zaman içinde kabullenmekte ve benimsemektedirler. Böylece, işletmenin yaşam döngüsü boyunca kazanılan örgütsel değerlerin bir kuşaktan diğer kuşağa aktarılması da mümkün olmaktadır (Schein, 1984, 1990; Tohidi & Jabbari, 2012).

Anderson vd.'de (2008), *çalışanlar* aracılığıyla ÖK'nün yapısını anlamaktadır. Çalışanların etkisi ÖK'nün gelişimine katkıda bulunan bir iç faktör olarak ele alınmaktadır. Yazarlar, örgüt kültürünün gelişiminin işletme içindeki etkileşimden kişi ve ait oldukları kuruluş arasındaki eşleşmeden (örneğin, kişinin

işletmeye özel ÖK ile özdeşleşip özdeşleşmediği) kaynaklandığını ifade etmektedirler.

2.4.2. Örgüt Kültürünün Etkileri

Schein'a (2004) göre, örgüt kültürü, örgüt üyelerinin istikrar, düzen ve anlam arayışının bir sonucudur. Çevremizde gördüğümüz tüm örgütler iki problemle başa çıkmak zorundadır. Birincisi, hayatta kalma, büyüme ve çevrelerine uyum sağlama; ikincisi, örgütsel işleyişin devamlılığını ve öğrenmeyi sağlayan içsel birlik, bütünlük sağlama problemidir. Örgüt kültürü, deneyimlerin ve öğrenilenlerin bu iki problemle başa çıkmak amacıyla sürekli olarak düzenlenme, sistematikleştirilme ve bütünleştirilme çabasıyla oluşmaktadır (Keskin vd., 2016, 388).

Keskin vd.'ne (2006) göre, örgütsel unsurlar örgütün kültürünü yansıtırlar, ancak hiçbiri örgüt kültürünü ifade etmezler. Örgüt kültürü bu kavramlardan farklı olarak örgüt içinde yalnızca paylaşılan ortak unsurlar sağlamanın ötesinde, örgütlere yapısal sabitlik de kazandırmaktadır. Örgüt kültürü, yapısal sabitliği iki biçimde sağlamaktadır;

i) Derinlik ve istikrar; örgüt kültürünün örgütün derininde yerleşik ve sabit bir düzen oluşturmasıdır.

ii) Düzenleme ve entegrasyon; örgütün derininde saklı çeşitli unsurları birbirine bağlamayı sağlamaktadır. Böylece örgüt kültürü, ritüel, iklim, değer ve davranışları düzenli ve anlamlı bir bütün haline getirmektedir.

Nitekim Erkmen'e göre (2000, s. 23), örgüt kültürü örgüt üyelerini bir arada tutan ortak inançlar, değerler, normlar, gelenekleri kapsar ve ortak hedeflere ulaşma, örgüt içinde birlik ve beraberliği sağlama, dış çevrenin öngörülemezliklerinin üstesinden gelerek çevreye uyum sağlama görevini üstlenmektedir.

ÖK'nün etkileri "*bireysel etkileri" ve "işe ve örgüte yönelik etkileri"* olmak üzere iki alt başlık altında sınıflandırılabilir (Abdullah vd., 2014; Abell vd., 2008; Alharbi vd., 2022; Aryani & Widodo, 2020; Bate, 1984; Büschgens vd., 2013; C. Naranjo-Valencia & Calderon-Hernández, 2018; Cicea vd., 2022; De Tienne & Mallette, 2012; Dorai Ponnu & Hassan, 2015; Erlygina & Abramova, 2019; Hartmann, 2006; Sinha vd., 2016; Szczepańska & Kosiorek, 2017; Tian vd., 2018):

i) Bireysel etkileri; ÖK'nün örgüt üyelerinin algılarını, tutumlarını, davranışlarını, iş motivasyonlarını, örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, işe angaje olmayı (işe dâhil olmayı), problem çözme becerisinin gelişmesini, üretkenliği, yenilikçi iş davranışını etkilediği belirtilmektedir.

ii) Örgütsel etkileri; ÖK'nün örgütün yaşam döngüsünü, örgütün yapısını etkililik ve etkinliği, ticari ve stratejik çıktıları, performansı, yenilik performansını, verimliliği, bilgi yönetimi ve bilgi teknolojilerinin kullanımı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir.

2.4.3. Örgüt Kültürü Arketipleri Olarak Rekabetçi Değerler Modeli

Her işletmenin bir kültürü vardır (Tohidi & Jabbari, 2012, s. 1), ancak çoğu ne tür bir örgüt kültürüne sahip olduğundan habersizdir. Örgüt kültürünün gücünden yararlanmak için analitik olarak ölçülmesi gerekmektedir. Cameron ve Mora tarafından yapılan araştırmada, başarılı birleşme ve satın almaların %96'sının yalnızca kültürel eşleşmeye dayalı olarak doğru tahmin edilebileceğini bulgulanmıştır. Rekabetçi Değerler Çerçevesine (RDÇ) dayanan örgüt kültürü arketipleri, çalışanlar arasında ortak dilinin ne olduğun anlaşılması yada oluşturulmasına yardımcı olmakta, istenen sonuçlara etkili bir şekilde nasıl ulaşabileceğinin tartışılmasını kolaylaştırmakta, firmanın mevcut ve arzu edilen kültürünü teşhis etmeyi sağlamaktadır (Cameron & Quinn, 2011, s. 5).

Quinn ve Rohrbaugh (1983; 1983a); bir işletmenin altında yatan değerlerin, örgütsel etkililikle ilişkili olduğunu, bu ilişkinin örgütün yaşam döngüsüyle farklılaşabileceğini teorileştirmiştir. *Örgütsel etkililik (effectiveness*), işletmenin amaçlarına ulaşma derecesidir. Ampirik kanıtlar RDÇ'den kavramsallaştırılan örgüt kültürünün firmanın etkililiği üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir (örn. Cameron ve Freeman, 1991; Denison, 1984; Quinn ve Spreitzer, 1991). Yazarlar otuz yıldan daha fazla süre öncesinde örgüt kültürü ve örgütsel etkililik ilişkisini incelerken, bazı kuruluşların "*esneklik ve uyarlanabilirlik (adaptivity*)" göstermeleri halinde etkili olduğu, bazı kuruluşların da "*kontrol ve istikrar (alignment)"* göstermeleri halinde etkili olduğu keşfetti. Benzer şekilde, bazı kuruluşlar verimli iç süreçleri sürdürdüklerinde etkili olurken, bazı kuruluşlar müşteriler ve müşterilere göre rekabetçi dış konumlandırmayı sürdürdülerse etkili olmaktadırlar.

RDÇ, biri dikey, diğeri yatay çizilen iki boyuttun kesişmesinden ortaya çıkan dört çeyrekten meydana gelmektedir. Bu iki boyut birbiriyle rekabet halinde olan farklı uçları temsil etmektedir. Bu uç boyutlar Rekabetçi Değerler Çerçevesinin temellerini oluşturmaktadır (bknz. Şekil 2.). Çerçevedeki her çeyrek, kendine has bir var oluş, anlayış, yönetim ve organizasyon (*being, seeing, managing, and organizing*) biçimini temsil etmektedir (Cameron & Quinn, 2011, s. 3).

Quinn ve Rohrbaugh (1983), RDÇ'yi oluştururken, stratejik değerleri (örgütün arzu edilen hedeflere ulaşma tarzına rehberlik eden değerler) iki kutuplu boyuta ayırmıştır. Bunlar şöyledir (Hartnell vd., 2011; Quinn & Cameron, 1983; Quinn & Rohrbaugh, 1983);

i) Örgütsel odak bakımından değerler *(içsel ve bireysele karşı dışsal ve örgütsel odaklı)*

ii) Örgütsel yapı bakımından değerler *(istikrar ve kontrole karşı esneklik ve değişim odaklı).*

Bu kutupsal boyutların yan yana gelmesi, dört kapsayıcı değer çeyreğini oluşturmaktadır (Hartnell vd., 2011; Quinn & Cameron, 1983; Quinn & Rhrbaugh, 1983);

i) Hiyerarşi çeyreği *(değerler: iç odak, istikrar),*

ii) Klan çeyreği *(değerler: iç odak, esneklik),*

iii) Adhokrasi çeyreği *(değerler: dış odak, esneklik),*

iv) Pazar çeyreği *(değerler: dış odak, istikrar).*

Dört çeyrek bir bütünü oluşturarak *"değer tabanlı örgüt kültürlerinin tanı ve ölçeği*" nitelemesiyle işletme alanı tarihinde en önemli modellerden biri olarak birçok çalışmada ampirik ve teorik olarak başarılı şekilde uygulanmıştır (Al Dari vd., 2021; Büschgens vd., 2013; Cameron, 2017; Carrillo Punina vd., 2021; Hartnell vd., 2011; Naranjo-Valencia vd., 2010; Naveed vd., 2022; Quinn & Cameron, 1983; R. E. Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn & Spreitzer, 1991; Topaloğlu & Çetin, 2018; Wronka-Pośpiech & Frączkiewicz-Wronka, 2016).

RDÇ'de (Berlinger vd., 1990; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn & Kimberly, 1984) ve diğer örgüt kültürü modellerinde (Fondas & Denison, 1991) "*kontrole karşı esneklik ve iç yönelime karşı dış yönelim"* iki önemli yetkinlik yönelimidir/boyutudur. Özellikle "*kontrole karşı esneklik*", Cameron ve Quinn (1999) ve Denison ve Mishra (Daniel R. Denison & Mishra, 1995) tarafından önerilen "*yetkinlik (competence) modelindeki*" iki değerdir. Kontrole karşı esneklik, bir örgütte neyin daha önemli olduğuyla ilgili iki uç değeri temsil etmektedir;

i) Düzen ve kontrol (istikrar) *veya*

ii) Dinamizm ve esneklik (sağduyu).

Düzen ve kontrol yöneliminin istikrarlı, öngörülebilir ve mekanik durumlarda veya *dinamizm ve sağduyu yöneliminin* değiştirilebilir, uyarlanabilir ve organik durumlarda etkili olduğu belirtilmektedir. Yazarlara göre kontrole karşı esneklik iki farklı temelli örgüt kültürü yönelimidir (Denison & Mishra, 1995; Quinn, 1988). Bu rekabetçi değer çiftinin, kontrol ve esneklik arasında dalgalanması, bağlamsal çift yönlü örgüt kültürü temel ikilemini de yansıtmaktadır (Quinn & Rohrbaugh, 1983). O'Reilly ve Tushman (2004), Khazanchi vd. (2007) ve Maier (2015) kontrol ve esnekliği, çevrenin değişen taleplerini karşılamak üzere işletme faaliyetlerini hızla yeniden şekillendirme kabiliyeti olarak ele almaktadır. Amaç, uzun veya kısa vadeli performansı iyileştirmektir (Gibson & Birkinshaw, 2004; Jurado-Salgado vd., 2022, ss. 2-7–8; Wang & Rafiq, 2014).

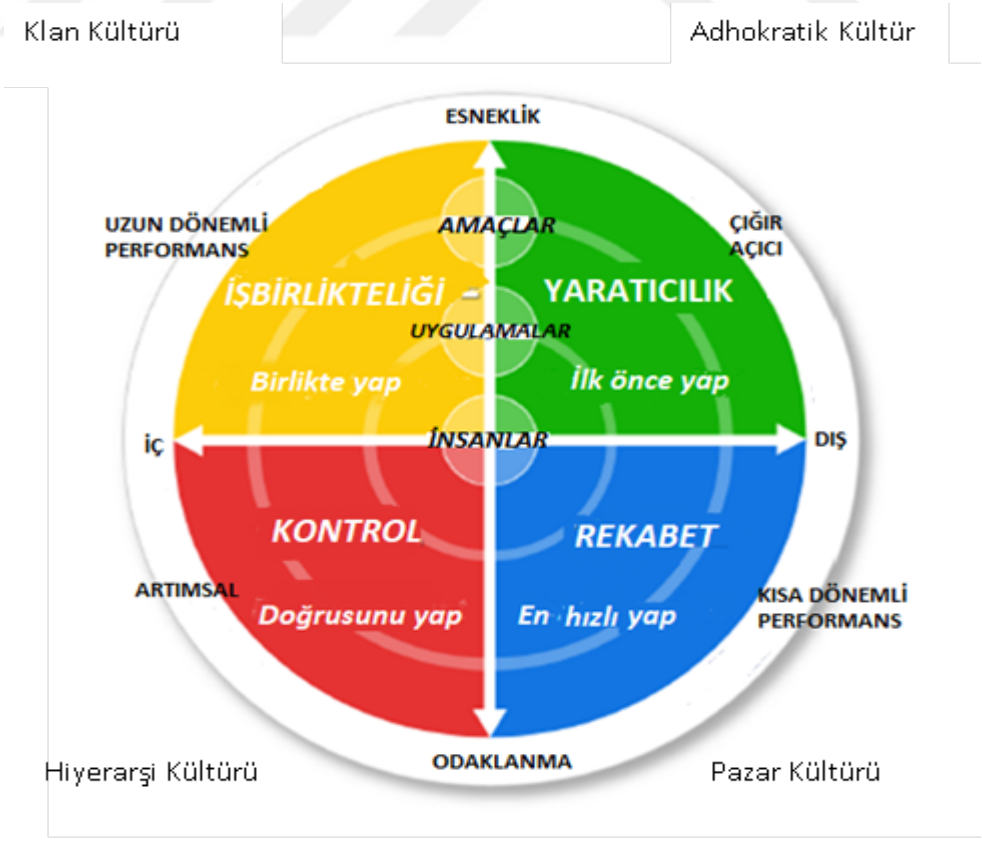
RDÇ'de aşağıda Şekil 2'de görüldüğü gibi, iki uç boyutun kesişimi, dört çeyreklik bir matrisle sonuçlanır ve her çeyrek bir değerler kümesini ve önemli bir örgüt arketipini temsil etmektedir (Hartnell vd., 2011, s. 3). "*Hiyerarşi", "adhokrasi", "klan"* ve *"pazar"* olarak isimlendirilen dört örgüt kültür arketipinden oluşmaktadır.

Aşağıda Şekil 2'de "*Örgüt Kültürü Arketipleri Olarak Rekabet Eden Değerler Çerçeve"* olarak gösterilen RDÇ'nin iki uç boyutu "*içsele karşı dışsal"* ve *"kontrole karşı esneklik*"tir. ***İç odak***, çalışanlara ve verimliliğe yönelik bakışın göstergesiyken, ***dış odak*** çevre farkındalığını yansıtır. ***Kontrol odağı*** yukarıdan aşağıya kontrolü, resmi kural ve prosedürlerin uygulanmasını belirtirken, ***esneklik odağı*** uyum ve değişimi vurgulamaktadır (Wronka-Pośpiech & Frączkiewicz-Wronka, 2016; Cameron & Quinn, 1999).

Cameron ve Quinn (1999), bu boyutlara ilişkin örgütlerin ayırd edici kültürel özelliklerini *"baskın özellikler, liderlik, yönetim şekli, çalışanları birleştirici unsur/örgütsel bağ, stratejik öncelikler/stratejik değerler ve başarı kriterleri/performans kriterleri"* olmak üzere altı özellik ve yirmi dört ifadeyle değerlendirmektedir.

RDÇ modeli aynı zamanda Loewe vd.'nin (2006, s. 1), yenilik tıkanıklarının nedeni olarak *"liderlik davranışları, yönetim süreçleri, insanlar ve beceriler, kültürel değerler"* olarak ileri sürdüğü dört temel nedeni de kapsayıcı bir modeldir. Loewe vd.'ne göre, yenilik tıkanıklığı oluşturan sözkonusu faktörler örgütsel gelişimi ve değişimi de engellemektedir. Sözkonusu yenilik tıkanıklıkları hakkında sistematik olarak hareket eden işletmelerin, yeniliği sürdürmede en yüksek başarı şansına sahip olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda RDÇ örgüt kültür modeli işletmede yeniliklerin önünü tıkayan engellerin tespiti ve çözümü için önemli bir anlayış sağlamaktadır.

Şekil 2. Örgüt Kültürü Arketipleri Olarak Rekabet Eden Değerler Çerçevesi



Kaynak: Cameron, & Quinn, 2019

Buna göre örgüt kültürü arketiplerinin özellikleri şöyle tanımlanmaktadır;

i) Kontrol ve iç odaklı hiyerarşik kültüre sahip işletmelerde, sol alt yer almaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler işleri aşamalı ve artımsal olarak küçük adımlarla, kontrol ederek, doğru yapmaya, içsel odaklanmaya ve kontrole ilişkin değerlerle ilgilidir. Bu nedenle, hiyerarşik kültüre sahip işletmelerde, faaliyetler üst yönetimin yakın kontrolü ve denetimi altında gerçekleşmektedir (Desphande vd. 1993, 26; Naranjo-Valencia vd., 2011). Ayrıca aidiyet, bağlılık, destek ve bireysel gelişim temel örgütsel değerleridir. Bu örgütsel değerler, ekip çalışmasını, çalışanların katılımını, adaleti ve açık iletişimi vurgulayan gözlemlenebilir davranış ve normlarda veya eserlerde kendini göstermektedir (Hartnell vd., 2011, 3). Hiyerarşik kültürler, tahmin edilebilir, güvenilir performansa yol açan insan türlerini, amaçları ve uygulamaları temsil etmektedir. İnsanlar sistematik, dikkatli ve pratik olma eğilimindedir. Planlamayı, rutinleştirmeyi, kural izlemeyi, yasalaştırılmış verimli sistemleri ve süreçleri vurgulamaktadır. İşlerin sorunsuz, öngörülebilir yürütülmesi, hataları en aza indiren yüksek kalite veya optimizasyon elde etmeyi içermektedir. Yöneticiler, süreçleri optimize ederek, maliyetleri azaltan politika ve prosedürler oluşturarak örgütü inşaa etmektedir. Rol ve görev tanımlarının açık olması önemlidir. Bu kuruluşlar, mevcut ürünleri ve hizmetleri detaylandırma veya genişletme eğilimindedir. Aşırıya kaçan kontrol, bürokrasinin negatif sonuçlarına ve örgütsel durgunluğa yol açarak olumsuz hale gelir (Cameron & Quinn, 2011; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn & Kimberly, 1984).

ii) Kontrol ve dış odaklı pazar kültürüne sahip işletmeler, sağ altta yer almaktadır. Agresif rekabet ve başarıyla ilişkili insanları, amaçları ve uygulamaları temsil etmektedir. Sonuç elde etmeye odaklanmak, kazananları veya kaybedenleri vurgulamaya yönlendirmektedir. Bu bakış açısına sahip bireyler, performansa ve hedefe ulaşmaya odaklanmaktadır. Hızlı olma ve sonuç alma değer olarak vurgulanmaktadır. Amaçlar arasında yüksek kar, pazar payı, kazançlar, marka değeri ve tepki hızı yer almaktadır. Yöneticiler, hedefleri netleştirerek, sıkı çalışma, rekabet stratejisi ve üretkenlik yoluyla firmanın rekabetçi konumunu geliştirerek organizasyonu inşaa etmektedir. Bu kuruluşlar, sonuçları paydaşlara mümkün olan en hızlı sürede ulaştırmaya çalışır. Rekabette kazanmak esastır. Aşırıya kaçan rekabet, kişisel çıkarlara ve çatışmalara yol açarak, insancıl değerleri, insani konuları

ihmal ederek olumsuzlaşır (Cameron & Quinn, 2011; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn & Kimberly, 1984).

iii) Esnek ve iç odaklı klan kültürüne sahip işletmeler, sol üstte yer almaktadır. İşbirliği ve işbirliğine yol açan insan türlerini, amaçları ve süreçleri temsil etmektedir. İnsanlar, ortak değerlere ve iletişime odaklanarak topluluklarına bağlı olma eğilimindedir. Kültürleri, zaman içinde katılım ve bağlılık oluşturmaya yöneliktir. Yöneticiler veya liderler, güvene dayalı ilişkileri teşvik ederek ve bir topluluk duygusu besleyerek örgütü kurarlar. Bu birliktelik davranışı, pazarda güçlü bir kurumsal imaj oluşturur. Müşteriler, genişletilmiş bir toplulukta ortak olarak kabul edilebilir. Aşırıya kaçan işbirliği sonuçların yeterince vurgulanmadığı izin verici, gevşek bir ortama dönüşerek olumsuzlaşır (Cameron & Quinn, 2011; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn & Kimberly, 1984).

iv) Esnek ve dış odaklı adhokratik kültüre sahip işletmeler, sağ üstte yer almaktadır. Yaratıcılık ve yeniliğe yol açan vizyonla ilişkili olarak, insan, amaç ve süreçleri temsil etmektedir. Adhokratik kültür büyüme, esneklik, yenilik ve özerklikle ilgili örgütsel değerlerin bir ürünüdür. Bu değerler, risk alma, yaratıcılık ve uyarlanabilirliği (adaptivite) gösteren örgütsel eylemlere veya diğer gözlemlenebilir eserlere aktarılmaktadır (Hartnell vd, 2011, 3). Bireyler, değişim odaklıdır. Çalışmayı destekleyen kültür, deneysellik, esneklik ve geleceğe bakma, ileriyi görme ile karakterizedir. Odak noktası yeni fikirler üretmektir. Bu kuruluşlar girişimcilik faaliyetlerini vurgular ve destekler. Yeni olan şeylere değer verilir. Amaçları yenilik ve büyümeyi içermektedir. Ürünlerini, hizmetlerini ve fikirlerini gelecek vizyonu yönlendirmektedir. Yöneticiler, ikna edici bir vizyon geliştirerek, yeni fikirleri ve teknolojileri, esnekliği ve uyarlanabilirliği (adaptivite) vurgulayarak organizasyonu inşaa eder. Bu kuruluşlar çalkantılı ortamlarda gelişebilir. Aşırıya kaçan yaratıcılık, kaotik hale gelerek, birden fazla yeni ide denemeyle olumsuzlaşır.

Örgüt kültüründe değişiklik, basitçe yaşam döngüsü geliştirme yoluyla, yani evrimsel değişiklikler veya dramatik dönüşümler, büyük bir tehdit veya krizin bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Örneğin COVID-19 krizi dünya ekonomisini önemli ölçüde etkilemiştir. Çoğu ekonomik faaliyet, birçok işletme için önemli bir darbe mahiyetinde olan kilitlenmeler, sosyal mesafe, seyahat kısıtlamaları vb. nedeniyle sınırlandırıldı. Dünya'da bilim ve teknolojideki hızlı değişimler veya COVID-19 gibi pandemilerin getirdiği kısıtlamalar, beraberinde fırsatları ve riskleri

taşımaktadır. COVID-19 pandemi süreci nedeniyle her büyüklükteki işletme sürdürülebilirlik mücadelesi vermeye devam etmektedir. Özellikle böyle dönemlerde bazı işletmeler kendilerine yeni bir niş bulmak için bu fırsatı değerlendirmekte, kültürünü esnetmekte, yenilikçi çalışan davranışlarını değerlendirmektedir (Alraja vd., 2022, s. 1).

Örgüt kültürü geliştirme ve değişimini kolaylaştırmanın en verimli yolu, yetkin liderlik ve sistematik değişim girişimleridir. RDÇ örgüt kültürü arketipleri örgütsel gelişim ve değişimi teşvik etmek için gerekli ön koşul olan örgütün kültürel profilini belirlemeye yardımcı olmaktadır (Cameron & Quinn, 2011, 5). Bu doğrultuda, RDÇ'nin işletme kaynaklarının yeniden canlandırılması ve yapılandırılması için örgütsel yenilik hakkında önemli bir referans çerçevesi sunmaya yardımcı olacağı öngörülmektedir.

2.5. Örgütsel Yenilik

Etimolojik olarak yenilik (inovasyon) latince kökenli "yeni ve değişik bir şey yapmak" anlamındaki "innovare" sözcüğünden türetilmiştir (Flynn vd., 2003, s. 417). Ancak sözcüğün bugünkü anlamı, ilk anlamından daha kapsamlı hale gelmiştir.

Yenilik kavramı iktisadi ve idari literatüre "*Yenilik Teorisi (Innovation Theory)*" olarak Schumpeter tarafından 1912 yılında Almanca olarak yazılan ve 1934 yılında İngilizceye çevrilen "*Ekonomik Kalkınma Teorisi*" adlı kitabıyla kazandırılmıştır. Schumpeter, yenilik teorisini, ekonomik gelişme ve büyüme olarak ifade ettiği ekonomik kalkınmanın merkezinde olan bir kaynak olarak ele almış, yeniliğin ekonomiye canlılık ve süreklilik döngüsü kattığını vurgulamıştır. "*Yaratıcı yıkım* (*creative destruction)*" olarak değerlendirdiği yeniliği, ticari ve endüstriyel açıdan yeni bir ürün geliştirmek, yeni bir süreç tasarlamak, yeni tedarik kaynakları bulmak, yeni pazarlarda var olmak, yeni metotlar geliştirmek, işletme ve organizasyonlarında yeniliğe sahip olmak olarak tanımlamıştır (Schumpeter, 1934, s. 66).

Schumpeter (1934), yeniliği, yeni ya da hâlihazırda mevcut olan bilgi, kaynak, alet ve benzeri üretim faktörlerinin yeni bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır. Buluşun yenilikten farklı olduğunu savunan Schumpeter, yeniliğin ekonomik bir çerçevede ve ticari bir amaçla yapılan özel bir sosyal faaliyet

olduğunu, buluşun ise herhangi bir yerde gerçekleştirilebildiğini ve ticarileşme niyetiyle yapılmadığını ifade etmiştir. Böylece Schumpeter yeniliği buluştan ayırmış ve çeşitlerinin neler olabileceğini de tarif etmiştir.

Oslo kılavuzunda (2005, 50) yenilik, "iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması" olarak tanımlamaktadır.

Oslo kılavuzunda (2018, s. 246), başka bir tanımında yenilik, birimin önceki ürün veya süreçlerinden önemli ölçüde farklılaştırılmış ve potansiyel kullanıcılar tarafından kullanıma sunulan veya birim tarafından kullanıma sunulan yeni veya geliştirilmiş ürün veya süreç veya bunların birleşimidir.

Damanpour vd.'ne (2006, s. 271) göre, yenilik göreceli bir kavramdır. Bir yenilik, bireysel olarak yeniliği benimseyen için, benimseyen birimdeki çoğu insan için, bütün olarak kurum için, örgütsel popülasyondaki çoğu kuruluş için veya tüm dünya için yeni kabul edilebilmektedir.

Yenilik hakkında yapılan mevcut araştırmalar, genellikle yeniliğin üretimi ve benimseme süreçleri arasında ayrım yapmamış, geniş kapsamlı ve üniter perspektifle her ikisini de yenilik süreci olarak adlandırmıştır. Bu yaklaşım, yaygın olarak kullanılan yenilik tanımlarıyla (Daft, 1982; Fariborz Damanpour vd., 1989; Kanter, 1988; Roberts, 1988; Rogers, 1995; Van De Ven, 1986) tutarlıdır. Örneğin Rogers (1995)'a göre yenilik, bilinen veya potansiyel bir sorun üzerinde araştırmaya başlama kararından, geliştirme, ticarileştirme, yayılma, benimseme, uygulama ve sonuçlara kadar tüm süreci kapsar (Damanpour & Daniel Wischnevsky, 2006, 271). Kamien ve Schwartz (1982)'a göre yenilik, özellikleri bakımından, temel araştırma, buluş, geliştirme ve ticarileştirme faaliyetlerini kapsayan yeni ürün veya yeni üretim yöntemi olarak tanımlanmıştır. Yenilik, yeni ürün, hizmet, yöntem, süreç veya fikrin pazar potansiyeli ve başarılı ticarileştirmeyle kullanıma sunulması, alıcılar tarafından benimsenmesi ve faydalı olarak algılanması sonucunda yenilik olmaktadır. Yenilik bir süreç ve çıktı olarak (Naranjo-Valencia vd., 2011) veya bir zihniyet (mindset) olarak çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmaktadır (Kenneith, 2018). Yenilik, hem mutlak (yeni bir şey) hem de göreceli terimler (mevcut alternatiflere kıyasla bir

derece benzersizlik ve kullanıcıların faydalılık benimsemesi) olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Tian vd. (2018)'e göre, genel olarak tanımların sayısı ve çeşitliliği, "yeniliğin net ve yetkili bir tanımının olmadığı bir duruma yol açar" (Baregheh vd., 2009, s.1324). Bunun nedeni yeniliğin birçok disiplinde ve farklı bakış açılarından tanımlanmış olmasıdır.

Literatürde yeniliğin türüne, yapısına ve yenilik derecesine bağlı olarak yapılan sınıflamalar mevcuttur. Ancak endüstriyel açıdan bazı sınıflandırmaları yapmak her zaman kolay olmayabilir. Örneğin imalat sanayilerinde, teknolojik süreç yenilikleri kullanılarak üretilen ve daha sonra kullanılmak üzere depolanan yeni ürünler gibi, yenilikçi çıktılar, somuttur. Yeni makine ve ekipmanların geliştirilmesi, imalat endüstrilerdeki firmaların yenilikçi faaliyetlerinin merkezinde yer almaktadır. Bununla birlikte, hizmet sektöründe bu ayırımların olması her zaman uygun değildir, çünkü hizmetler bozulabilir ve soyuttur ve hizmet sunumu sürecinde üretici ile müşteri arasındaki yakın etkileşim, ürün ve süreç veya benzeri yenilikler arasında ayrım yapmayı zorlaştırmaktadır. Profesyonel bir hizmet doğası gereği soyuttur, bilgi ve enformasyon ana çıktılardır ki bu çıktılar, mutlaka fiziksel veya teknolojik yönleri içermemektedir. Örneğin, profesyonel bir hizmet bağlamında bir müşterinin sorununa yenilikçi bir çözüm sağlanması hem hizmetin hem de ürünün yanı sıra maddi olmayan ve daha sonra kullanılmak üzere saklanamayan bir yeniliğin sağlanması sürecini içermektedir. Literatürde ortaya çıkan bir bakış açısı, örgütsel yeniliğin kavramsallaştırmasının çoklu boyutları içermesi gerektiği yönündedir (Crossan & Apaydin, 2010; Subramanian & Nilakanta, 1996; Wang & Ahmed, 2004; F. Wang & Chen, 2020, s. 12). Çok boyutlu bakış açısı, yenilikçi iş davranışların kavramsallaştırılması ve ölçülmesi için de temel oluşturur (Hogan & Coote, 2014, s. 2–3). Bu durumda örgütsel yenilik ve örgütsel yenilikçilik, birden fazla yeniliği kapsayan eş anlamlı kavramlardır (Damanpour, 1991; Damanpour & Evan, 1984; Wang & Ahmed, 2004).

Li vd. (2018)'e göre örgütsel yenilik, "insanların davranışlarını teşvik etmek için yeni ve daha etkili bir sistemin yaratılması ve mevcut üretim ve yaşam ortamı altında sosyal, sürdürülebilir kalkınma ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi" olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel yenilik; değer yaratan yeni fikir, ürün, hizmet, üretim yöntemi, süreç olmak üzere **teknik/teknolojik**; veya yeni bir pazar, örgütsel yapı, iş uygulaması, işyeri organizasyonu, diğer firma ve kamu kurumlarıyla yeni ilişkiler, yeni fikirlerin veya davranışların geliştirilmesi ve kullanılması, çevresel zorluklar ve fırsatlar hakkında yeni stratejik kararların örgüt içi veya dış ilişkilerde uygulanması veya benimsenmesi ve yeni idari sistemler olmak üzere **yönetimsel** olabilir (Damanpour & Daniel Wischnevsky, 2006, s. 278; OECD, 2005, s. 150–155; 2018, s. 247–248). Buna göre, örgütsel yenilik sınıfı altında bulunan teknik yenilikler ürün, hizmet ve üretim teknolojileriyle ilgiliyken; yönetimsel yenilikler, örgüt yapıları ve yönetim süreçlerini içermektedir (Han vd., 1998, s. 32). *Ürün yeniliği*, eski kullanıcı veya pazar ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürün veya hizmetlerin sunulmasını ifade etmektedir (Damanpour, 1996). *Ürün yeniliği* radikal, artımlı veya sistemsel olmak üzere tüm yenilik sınıflandırmalarıyla ilgili olabilmektedir (Liao, Fei ve Chen, 2007). *Süreç yeniliği,* daha iyi ürünler üretmek veya daha iyi hizmetler sunmak için firmanın üretim veya hizmet sürecine yeni unsurları, yöntemleri dâhil etmesini ifade etmektedir (Damanpour, 1996). Süreç yeniliği, teknolojik veya teknik yenilikle ilgilidir. *Yönetimsel/idari yenilik,* performans iyileştirmek amacıyla firmada yeni yönetsel düzenlemelerin, programların, sistemlerin tanıtılması ve uygulanmasını içermektedir (M. Ali & Park, 2016). Yönetimsel/idari yenilikler, görev ve birimlerin strateji ve yapısını geliştirmek, kuruluşun yönetim süreçlerini ve yönetim sistemlerini değiştirmek, çalışanları motive etmek, ödüllendirmek, örgütsel uyum ve değişimi sağlamak için yeni yaklaşımlar kullanmak gibi uygulamaları içermektedir (Damanpour & Aravind, 2012).

Wang ve Ahmed (2004), örgütsel yeniliği, "*yenilikçi sonuçlara ulaşmak için örgütün genel yenilikçi kapasitesi"* olarak kavramlaştırırken, örgütsel yenilikçi sonuçları, "*ürün, süreç, pazar, davranışsal ve stratejik*" olarak tanımlamaktadır. Kavramsal açıklamalar doğrultusunda, bu tez esas olarak örgütsel yenilik alanının geniş kapsam sahası içinde bulunan teknik yeniliklerin, diğer bir ifadeyle, ürün-süreç yeniliğinin ölçümüyle sınırlandırılmıştır.

Neely ve Hii (1998, s. 22), yenilikçiliği yenilik yapma eğilimi olarak tanımlamakta ve örgütsel yeniliği bir örgütün yeniliğe yönelmesine katkıda bulunan faktörlerin araştırılması olarak ifade etmektedir (Khin vd., 2012, s. 1).

Oslo kılavuzuna göre (2018), örgütsel yenilik faaliyetleri, firma tarafından üstlenilen ve örgütsel çapta yenilikle sonuçlanması amaçlanan tüm gelişimsel, finansal ve ticari faaliyetleri içermektedir**.** Örgütsel yenilik, firmanın önceki ürünlerinden veya iş süreçlerinden önemli ölçüde farklı olan ve piyasaya sunulan veya firma içinde kullanıma sunulan yeni veya geliştirilmiş bir ürün, iş sürecidir veya bunların birleşimidir. Gerek ülkemizdeki mevzuat uyarınca, gerekse Avrupa Birliği mevzuatı uyarınca bir işletmenin yenilikçi addedilebilmesi için, yaklaşık "*üç yıllık geçmiş bir dönemi kapsayacak gözlem süresi içinde"* bir veya birden fazla yeniliğe sahip olması gereklidir. Bu, bir yenilikten bireysel veya müştereken sorumlu olan firma için de gerekli koşuldur.

Örgütsel yenilikler, işletme literatüründe tanımlandığı üzere, firmanın farklı fonksiyonlarıyla da ilgili olabilmektedir. Yenilikler, firmanın satış için ürün veya hizmet üretme, sunma konusundaki temel faaliyeti ve destekleyici faaliyetleriyle ilgili olabilmektedir. Yönetim, finans, insan kaynakları, halkla ilişkiler ve Ar-Ge gibi işletme fonksiyonuyla ilgili yenilikler, örgütsel yenilik kategorisiyle uygun eşleşmeye sahiptir (OECD, 2018).

Örgütsel yenilik işletmeler açısından yeni bir fikrin uygulanması, doğrudan girişim veya dolaylı olarak müşteriler için ilave bir değer oluşturulması, üründe, hizmette, örgütsel bir görev veya işte, yönetim veya pazarlama sistemlerinde ilk kez ortaya çıkan yeni veya öncekilere ilaveyle bir değeri şekillendirmeyi tanımlamaktadır (Weerawardena & Coote, 2001, s. 20).

2.5.1. Örgütsel Yeniliği Etkileyen Faktörler

Örgütsel yenilik bazı koşulların gözden kaçırılması, yeterince önem verilmemesi nedeniyle engellenebilir, gecikebilir veya yavaşlayabilir. Örneğin, yüksek maliyet, yeterli talebin olmaması gibi ekonomik faktörler, personelin niteliksizliği, bilgi eksikliği, yasal düzenlemeler veya rakiplerin taklit etmesi, kazançlardan yararlanamama vb. gibi durumlar yeniliği engelleyen, geciktiren veya yavaşlatan faktörler arasındadır (OECD, 2005, s. 23). Örgütsel yeniliği etkileyen faktörler; *"bireysel özellikler", "çevresel özellikler" ve "örgütsel özellikler"* kaynaklı olmak üzere üç alt başlık altında sınıflandırılabilir (Kheng & Mahmood, 2013; Vanska & Hurmelinna-Laukkanen, 2022);

i) Bireysel faktörler bakımından yapılan çalışmalarda; ÖY'nin insanla ilgili yönü olduğu için algısal veya sosyal bir kavram olarak ele alınmaktadır. Yeniliğin istenilen düzeye getirilebilmesi çalışanların gayreti ve istekli bir şekilde yardım etmelerine ve iş birliği içinde çalışmalarına bağlı bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, sık kullanılan algısal yapılar "göreceli avantaj, karmaşıklık, karşılaştırılabilirlik ve uyumluluk''tur (relative advantage, complexity, comparability and compatibility)". *Göreceli avantaj,* yeniliğin yerini aldığına kıyasla elde edilen avantajdır. *Karmaşıklık,* bir yeniliği geliştirmede, uygulamada veya kullanımda algılanan zorluktur. *Karşılaştırılabilirlik y*eniliğin mevcut değer, deneyimler ve müşteri ihtiyaçları ile tutarlılığıdır. *Uyumluluk* ise, yeniliğin firmaların hâkim gereksinimleri, standartları ve uygulamaları ile algılanan tutarlılığını temsil etmektedir. Göreceli avantaj, firmanın daha iyi performans ve yüksek ekonomik kazançlar sergileyen yeniliği benimseme eğiliminde olmasını temsil etmektedir. Örgütsel yeniliklerin göreceli ekonomik avantajı veya kullanıcı yararı yeniliğin benimsenmesini etkilemektedir. Az karmaşıklık, az risk ve uyumluluk algısıysa, yeniliklerin uygulanmasını etkilemektedir (Alraja vd., 2022; Cardellino & Finch, 2006; Haned vd., 2012; Frambach ve Schillewaert, 2002)**.**

ii) Çevresel faktörler bakımından yapılan çalışmalarda; kuruluşun dış ortamı, örneğin kuruluşun bulunduğu ülkedeki tescilli rejim (Teece vd., 1997), bilgi teknolojileri altyapısı veya yüksek hızlarda internet erişiminin olması ve bunun sonucunda daha geniş dış iletişim altyapısı (Alraja vd., 2022; Haned vd., 2012), ulusal kültür (örn. demokratik veya otokratik), endüstri türü (örn. ileri teknoloji, tedarikçi odaklı, tüketim odaklı gibi) (Ortt & van der Duin, 2008, s. 552), devlet desteği ve patent koruması gibi hukuki düzenlemeler (Kim vd., 2020) hızlanan değişim, pazarların küreselleşmesi, yeni teknolojilerin ve rakiplerin ortaya çıkışı, yeni yasal gereklilikler ve her zamankinden daha talepkâr kullanıcılar ve müşteriler (OECD, 2018, s. 27–30) örgütsel yeniliğin düzenleniş şeklini etkilemektedir.

iii) Örgütsel faktörler ve liderlik bakımından yapılan çalışmalarda; strateji ve örgüt yapısı (John E. Ettlie vd., 1984; Szczepańska-Woszczyna, 2021); strateji bir kuruluşun taklitçi, takipçi veya öncü olup olmadığını belirlemektedir. İşlevsel veya bölümsel bakımdan örgüt yapılarıysa, örgütsel yenilik uygulamalarının düzenlenme şeklini belirlemektedir. Bölümsel yapıya sahip kuruluşlarda yenilik süreçleri bölümler arasında bölünebilirken, işlevsel yapı daha merkezi bir yenilikle

ilişkilendirilebilmektedir (Chiesa, 2001). Yenilik türü veya derecesi (örneğin, açık-kapalı, artımlı-radikal gibi) (Ortt & van der Duin, 2008) örgütsel yenilik için kaynak planlamasını değiştirmeyi gerektirmektedir. Örgüt kültürü (Alharbi vd., 2022; Büschgens vd., 2013; Hogan & Coote, 2014), etik kültür ve etik kültürün farklı boyutlarının örgütsel yeniliğin farklı boyutlarıyla doğrudan yüksek ilişkili bir belirleyicidir (Riivari vd., 2012). Özümseme kapasitesi (Arora vd., 2021), potansiyel özümseme kapasitesi, yönetim esnekliği ve yeni kaynak ve kapasitelerin geliştirilmesi yoluyla örgütsel yeniliği etkilemekle birlikte, reel özümseme kapasitesi bunu yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi yoluyla gerçekleştirmektedir (Camison ve Fores, 2010; M. Ali & Park, 2016, s. 1670). Öğrenme yönelimi, girişimci yönelim, pazar yönelimi, müşteri yönelimi örgütsel yeniliğin önemli öncülleridir (Akgün vd., 2014; Calantone vd., 2010; S. Erdil vd., 2004; Hurley & Hult, 1998; Keskin, 2006). Çevresel belirsizliğin artmasına bağlı olarak örgütsel düzeyde duygusal yetenek (Akgün vd., 2009) örgütsel yeniliği olumlu etkilemektedir. Örgütsel düzeyde duygusal hafıza yani duygusal deneyim depolamanın geçmiş duygusal deneyimlerin veya olayların kuruluşlarda saklanmasının, örgütsel duygusal hafıza bileşenlerinden örgütsel bildirimsel bellek (örn., gerçekler, olaylar veya know-what, know-why veya know-when dâhil olmak üzere olan önermeler için kullanılan bellek) aracılığıyla örgütsel yeniliği etkilediği (Akgün vd., 2012, s. 1) ve teknolojik anlamlandırma yeteneğinin (bir firmanın teknolojiyle ilgili bilgi ve strateji geliştirmede duyarlılık oluşturma yeteneği) bu ilişkiye kısmı aracılık ettiği (Akgün, Keskin, vd., 2014, s. 1) belirtilmektedir. Bilgi yönetimi (Büyükbalcı & Boukari, 2017), örgütsel dayanıklılık kapasitesi (Teixeira & Werther, 2013) örgütsel yeniliğin öncülleridir. Dönüşümcü liderlik (Liu vd., 2019), pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla örgütsel yeniliği etkilemektedir (Şengüllendi & Şehitoğlu, 2019, s. 754). Ar-Ge, üretim ve pazarlama departmanları arasındaki etkileşim, çalışanların iç ve dış iletişimi, yönetim desteği, pazardaki rekabet örgütsel yeniliği etkilemektedir (Frambach & Schillewaert, 2002). Firmanın büyüklüğü, işbölümü-uzmanlık, işlevsel farklılaşma, profesyonellik, formalizasyon, kararlarda merkezileşme, dikey farklılaşma, değişime yönelik yönetsel tutum, teknik bilgi kaynakları ve dış iletişim olmak üzere on yordayıcı değişkenin örgütsel yenilik üzerinde etkisi bulunmaktadır (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001, ss. 69–70; Fariborz Damanpour, 1991, 1992; Fariborz Damanpour vd., 1989; Fariborz Damanpour & Aravind, 2012; J.E. Ettlie & Rubenstein, 1987). Son olarak örgütsel performansın da örgütsel yeniliğin

benimsenmesi üzerinde doğrudan etkili olduğu bulgulanmıştır. Buna göre yüksek performanslı firmaların örgütsel yeniliği kabul etmeleri ve uygulamaları daha yüksektir (Fariborz Damanpour & Evan, 1984).

Bu ilerlemelere rağmen, örgütsel yeniliği mümkün kılan unsurlar daha fazla incelemeyi haketmektedir. Özellikle, Ar-Ge, fırsat, keşif ve yaratma süreçlerinin ne tür yeniliğe yol açma olasılığı olduğuna dair anlayışımız sınırlı bulunmaktadır (Wu, 2010).

2.5.2. Örgütsel Yeniliğin Etkileri

Örgütsel çaptaki yenilikler tüm firma üzerinde stratejik olarak olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Laforet, 2013, s. 492). Örgütsel yeniliğin etkilediği unsurlar şöyle sınıflandırılabilir;

i) Yönetsel ve örgütsel düzeyde olumlu etkileri; operasyonel mükemmellik, verimlilik, çalışma ortamında bilgi-memnuniyet-esneklik üretilmesi (Azeem vd., 2021), finansal performans (pazar payı, karı ve ciroyu artırma), ihracat performansı, rekabet gücünün artması (Chatzoglou & Chatzoudes, 2018; Erdil vd., 2019), işin kalitesinde iyileşme, örgütsel değişimi destekleme, bilgi alışverişinin artırılması, yeni bilgi ve teknolojileri öğrenme ve kullanma kapasitelerinin güçlenmesi, maliyetleri ve israfın azaltması, kullanıcıların, müşterilerin ve vatandaşların memnuniyetinin artması, çalışanların motive olması, ortakların, işbirlikçilerin, finansmanın firmaya çekilmesi (Karlsson & Magnusson, 2019, s.19) ve sürdürülebilir yeşil dönüşümlerin ortaya çıkmasıdır (Rodríguez-Rebés vd., 2021).

Ayrıca, Ar-Ge yoğunluğu, patentler, bilimsel ve teknik dergi makaleleri, yeni ürün geliştirme, yeni teknoloji veya tasarım, kişi başına icat sayısı veya kişi başına verilen ticari marka sayıları, çeşitli fikirlerin, ürünlerin, hizmetlerin, planların, kuralların, prosedürlerin tanıtılması ve uygulanmasıdır (Dedahanov vd., 2017; Tian vd., 2018). Örgütsel yenilik, işletmenin geleceğe odaklanmasının, refah ve uzun vadeli ilgiyi ve hayatta kalmayı güvence altına almak için işletmenin genel hedeflerini etkili bir şekilde yerine getirmesinin yoludur (Karlsson & Magnusson, 2019, s.19). Nitekim sadece yenilikçi firmalar çevresel değişikliklere karşı pazarda daha iyi performans üretmekte ve istikrarı korumaktadır (Azeem vd., 2021, s. 3).

ii) Yönetsel ve örgütsel düzeyde olumsuz etkileri; temel yetkinlik dışında çalışmak, olumsuz çevresel etki (Laforet, 2013, s. 492), yeni fırsatları yakalayamamak ve

yeniliğin zorluklarına cevap vermemek durgunluğa, ilgisizliğe ve nihayetinde işletmenin ölümüne (mortalite) yol açabilmektedir (Karlsson & Magnusson, 2019, s.19).

2.6. Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçi iş davranışı, yeni fikirlerin, ürünlerin, süreçlerin ve prosedürlerin kasıtlı olarak yaratılması, tanıtılması, benimsenmesi ve uygulanmasıdır (West, 1987). Yenilikçi iş davranışını, yenilikten ayıran West ve Farr (1987; 1990) iş veya rolle ilgili yeni fikirleri başlatma ve uygulama boyutlarıyla yenilikçi iş davranışının örgütsel başarıda kritik rol oynadığını savundular.

West ve Farr'ın bu konudaki ilk çalışmalarında bugüne kadar, YİD'nin kavramsallaştırılması ve ölçeklendirilmesi çok sayıda araştırmanın odak noktası oldu (Farrukh vd., 2022, s. 1).

YİD'yi işletmelerde nasıl yenilik yapıldığını açıklayan çok aşamalı bir süreç olarak tasarlayan Scott ve Bruce (1994) yenilikçi iş davranışını "*fikir üretimi", "fikir tanıtımı/koalisyon kurma" ve fikri gerçekleştirme*" olarak üçlü davranış kümesine ayırarak sınıflandırmaktadır. Krause (2004), YİD'yi "*fikirlerin üretilerek test edilmesi*" ve "*uygulama*" olarak iki aşamaya ayırmaktadır. Dorenbosch vd. (2005) ise "*yaratıcı odaklı iş davranışı*" ve *"uygulama odaklı iş davranışı*" olarak YİD'yi yine iki aşamalı olarak ele almaktadır.

Daha sonra De Jong ve Den Hartog (2007) fikir üretimini geniş bir kavram olarak ele almıştır. Fikir üretimine neyin yol açtığının da önemli olduğunu savunmuştur. De Jong ve Den Hartog'a göre (2010), fikir üretimi geniş bir kavram olarak, hem fikirleri keşfetmeye, hem de fikir üretmeye yönelik davranışları içermektedir. Yaratıcılık literatürü, fikirleri keşfetme ve fikirleri üretmenin iki farklı davranış olduğunu ve farklı bilişsel yeteneklere dayandığını göstermektedir (örn. Runco & Chand, 1994; Basadur, 2004). Benzer şekilde girişimcilik literatüründe, fırsat araştırmasının fikir üretiminden daha önce geldiğini kabul etmektedir. Her iki davranışın da farklı kişilik ve çevresel gereklilikleri vardır (örn., Shane, 2003). Bu nedenle De Jong ve Den Hartog (2010), bir tane daha YİD aşaması tanımlayarak "*fırsatların veya problemlerin tanımlanması*" olarak dört boyutlu davranış kümesi oluşturmuştur. Buna göre, YİD çok boyutlu bir yapı olarak çalışanların yenilikçi

sürece katkıda bulunduğu tüm davranışlarını kapsamaktadır (Afsar vd., 2014; De Jong & Den Hartog, 2007; Stanescu vd., 2020).

Bununla birlikte YİD teorik olarak bir dizi aşamadan meydana geliyor gibi olsa da, De Jong ve Den Hartog (2010) ampirik çalışmalarında, farklı aşamaların ayırt edici olduğuna dair herhangi bir kanıt bulamamıştır. Daha ziyade, YİD, bireylerin herhangi bir zamanda aktivitelerin herhangi bir kombinasyonuna dâhil olma olasılıklarının yüksek olduğu, süreksiz ve birbiriyle ilişkili davranışların karışımı olarak karakterize edilmektedir (Scott ve Bruce, 1994). Bu tanım YİD'nin tek boyutlu bir yapı olarak görüldüğü önceki araştırmalarla uyumludur (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). Her ne kadar YİD teorik olarak çok boyutlu gibi görünse de, literatürde ölçümlerde aşamalar arasındaki görünür yüksek ilişki nedeniyle ampirik kanıtların toplanması zordur (Bos-Nehles vd., 2017). Dolayısıyla gelinen noktada YİD'nin ölçümü hala evrimsel (evolutuonary) bir aşamadadır (De Jong & Den Hartog, 2010, s. 1).

YİD, bazı çalışmalarda, kişilik özelliği (Hurt vd., 1977), bazı çalışmalarda çıktı (West, 1987) veya Janssen (2000) ve De Jong ve Den Hartog (2010) gibi araştırmacılarca davranışsal bakış açısıyla ele alınmıştır. Davranışsal açıdan YİD, işletmenin temel hedeflerini gerçekleştirmek üzere, yeni fikirler, ürünler, iyileştirilmiş süreçler ve prosedürler tanıtma ve uygulama arayışında olan bireysel davranışlardır (De Jong & Den Hartog, 2007, ss. 41–42).

YİD'nin temel bileşenlerine fikir geliştirme ve uygulamanın dâhil edilmesiyle tüm çalışmalarda ortak nokta YİD'nin yaratıcılığın ötesine konumlanmasıdır. YİD, çalışanların iş ve görevlerine yönelik yenilikçi fikirleri geliştirmesi, teşvik etmesi/destek araması ve sonunda uygulamasına yardımcı olan kasıtlı çabalarının toplamı olan bir dizi davranışsal görevi ifade eder (Zhang vd., 2021).

Shanker vd.'ne göre yenilikçi iş davranışı, örgütsel performans ve başarı için kritik öneme sahiptir (Shanker vd., 2017, s. 1). Özünde, YİD, "işe angaje çalışanların sergileme olasılığının daha yüksek olduğu, etkileyen çeşitli faktörlerle benzersiz bir ilişki içinde olan önemli ve ayırt edici bir performans türü" olarak düşünülmektedir. Bazı araştırmacılar (örn., Gorgievski ve Bakker, 2014; Karatepe ve Olugbade, 2016) yenilikçi davranışı bir tür rol içi performans olarak değerlendirirken, diğerleri (örn., Chughtai ve Buckley, 2011; Demerouti, Bakker ve Gevers, 2015; Eldor ve Harpaz,

2016), resmi olarak öngörülen iş gerekliliği olmadığına işaret ederek, yenilikçi davranışı ekstra rol performansı oluşturan operasyonel performans olarak görmektedirler. İş talepleri ve iş kaynakları alanındaki son çalışmalar bu sınıflandırmayı yeniden gözden geçirerek YİD'nin öngörülen gerekliliklerin ötesine geçtiği ve artık yalnızca isteğe bağlı olmadığı için, rol içi veya rol dışı performanstan ayrılan bir performans türü (örn., Aryee vd. 2012; Chughtai ve Buckley 2011; Rodriguez-Sánchez vd. 2017) olduğunu öne sürülmektedir (Kwon & Kim, 2020).

De Jong ve Den Hartog'un YİD'nin boyutlarını teorik olarak genişlettiği haliyle "*problemi tanımla/fikir keşfi/", "fikir üretme", "fikri savunma", "fikri uygulama*" olmak üzere YİD'yi dört aşamalı bir davranış süreci olarak şöyle açıklanmaktadır (De Jong & Den Hartog, 2010, s. 2–3);

i) Fırsat veya fikir keşfetme (idea exploration), mevcut ürünleri, hizmetleri veya süreçleri iyileştirmenin yollarını aramayı veya bunlar hakkında alternatifler düşünme çalışmalarını içermektedir (örn., Kanter, 1988; Farr ve Ford, 1990; Basadur, 2004). Yeniliği tetikleyen şeyin başlangıcında bir fırsatın keşfi, bir problemin yükselişi, koşulları iyileştirme şansı veya acil müdahale gerektiren bir tehdit gibi şans faktörü bulunmaktadır. Drucker (1985), yeniliği tetikleyen yedi fırsat kaynağı sunmuştur, bunlar: "beklenmedik başarılar, başarısızlıklar veya olaylar, "olan" ve "ne olması gerektiği" arasındaki boşluklar, belirlenen sorunlara veya başarısızlığa tepki olarak süreç ihtiyaçları, endüstriyel veya pazar yapılarındaki değişiklikler, işgücündeki demografik değişiklikler, algıdaki değişiklikler ve son olarak, yeni bilgi"'den oluşmaktadır.

ii) Fikir üretme (idea generation), yeni ürünler, hizmetler veya süreçler, yeni pazarlara giriş, mevcut iş süreçlerindeki iyileştirmeler veya tanımlı problemlerin çözümlerine yönelik fikirler üretilmektedir (örn., Van de Ven, 1986; Amabile, 1988; Kanter, 1988). Fikir üretmenin anahtarı, problemleri çözmek veya performansı artırmak için bilgi ve mevcut kavramların birleştirilmesi ve yeniden düzenlenmesidir. İyi fikir üreticileri, sorunlara veya performans boşluklarına farklı açılardan da yaklaşılabileceğini gözönünde bulundurmaktadır. Kanter (1988), fikir üretmenin genellikle mevcut parçalar üzerinde yeniden düzenlemeyi içeren, "*sürekli değişen (kaleidoscopic) düşünce"*den ibaret olduğunu ifade etmektedir.

iii) Fikri savunma (idea championing), fikir üretildikten sonra geçerli hale gelir. Çoğu fikir, çalışma gruplarında veya işletmelerde halihazırda kullanılanlarla uyuşmadığı için özel olarak savunulmalıdır. Fikirlerin meşruiyeti olsa veya bir performans boşluğunu dolduruyor gibi görünse bile, çoğu fikrin geliştirme ve uygulama maliyetinin, faydalarını aşıp aşmayacağı henüz belirsizdir. Bu yüzden sıklıkla değişime direnç oluşmaktadır (Kanter, 1988). Bu bağlamda, yenilik literatüründe fikir savunucular, yaratıcı fikirleri dirençlerin veya engellemelerin ötesine taşıyan ve yenilikçi fikirlerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan resmi olmayan rollerdeki kişilere odaklanmaktadır (örn., Shane, 1994). Savunuculuk, yeniliğin başarısına yönelik coşku ve güveni ifade ederek, ısrarcı davranarak ve doğru insanları dâhil ederek destek bulmayı ve koalisyon kurmayı içermektedir (Howell, Shea & Higgins, 2005).

iv) Fikri uygulanma (idea implementation), fikirlerin gerçekleşmesi için büyük çaba ve sonuç odaklı bir tutum gerekmektedir. Fikirleri uygulama aşaması aynı zamanda yenilikleri resmi iş süreçlerinin parçası haline getirmeyi (Kleysen & Street, 2001), yeni ürünler veya iş süreçleri geliştirme ve bunları test etme ve değiştirme gibi davranışları (örn., Kanter, 1988) içermektedir.

2.6.1. Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Faktörler

YİD'yi etkileyen faktörler "*bireysel özellikler", "işin ve çevrenin özellikleri", "örgütsel özellikler ve liderlik"* başlıkları altında yapılmış çalışmalar olmak üzere üç alt başlık altında sınıflandırılabilir. Bu çalışmaların bazıları yenilikçi iş davranışını, doğrudan, bazılarıysa dolaylı ilişkiler bakımından, bir kısmı teorik bakımdan bir kısmı ampirik bakımdan incelemiştir.

i) Bireysel özellikler kapsamında yapılan çalışmalarda; değişime hazırbulunuşluk, kişilik, iç-dış denetim odağı, bilgi paylaşımı, yaratıcı özyeterlilik, öz-liderlik, yetenek çeşitliliği, kendi kendini yenileme, çok kültürlülük, işe angaje olma, iş merkezlilik, çalışan sessizliği, icat etme tutkusunun YİD üzerinde belirleyici olduğu gösterilmektedir (Aboobaker vd., 2022; Anser vd., 2022; Korzilius vd., 2017; Kwon & Kim, 2020; Moll & De Leede, 2016; T. M. Nguyen & Malik, 2020; Oppi vd., 2020; Ramamoorthy vd., 2005).

***ii) İşin özellikleri ve çevresel özellikler kapsamında yapılan çalışmalarda*;** birey ve örgüt uyumu, zaman darlığı, rol yeniliği, rol genişliği, rol netliği, otonomi, iş ve

görev tasarımı, çalışma ortamı, devletin yetenek yönetimi destek ve politikaları, iş güvencesizliği, işin yeniliği, işin karmaşıklığı, işin özerkliğe açık olup olmamasının YİD üzerinde belirleyici olduğuna işaret edilmektedir (Davenport vd., 2003; De Spiegelaere vd., 2014; Dediu vd., 2018; Ramamoorthy vd., 2005; Van Hootegem vd., 2019; Xu vd., 2022; Z. Zhang vd., 2021).

iii) Örgütsel özellikler ve liderlik kapsamında yapılan çalışmalarda; entelektüel sermaye, performans ve gelişimsel tabanlı ödül-terfi sistemi, çalışanların takdir edilmesi, liderlik, algılanan örgütsel destek, yönetici desteği, yapısal güçlendirme, yenilikçi iklim, kültürel iklim, etik iklim, psikolojik güçlendirme, güç mesafesi, insan kaynakları uygulamaları, örgütsel adalet, dönüşümcü liderlik, kararlara katılımda bulunma, bilgi paylaşımı, psikolojik sözleşme, örgütsel öğrenme, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konularının YİD üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Afrin vd., 2022; Bataineh vd., 2022; Becuwe vd., 2022; Bos-Nehles vd., 2017; Faraz vd., 2017; Grošelj vd., 2020; Işık vd., 2021; Jankelová vd., 2021; Janssen, 2000; Knezović & Drkić, 2020; Nguyen vd., 2021; Ramamoorthy vd., 2005; Thneibat & Sweis, 2022; Z. Zhang vd., 2021).

Bununla birlikte, örgüt kültürünün yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini inceleyen çalışmalar hala sınırlıdır (Oppi vd., 2020, s. 1). Bunun nedeni, önceleri YİD konusunda her belirleyicinin kişisel düzeyde başladığı varsayımıyla en büyük odağın bireysel özelliklerde olmasından kaynaklanmaktadır (Scott ve Bruce, 1994). YİD'nın belirleyicileri Ramamoorthy ve arkadaşları tarafından (2005) sunulan YİD'nin tek bir tahmin edicinin etkisine değil, farklı iş seviyelerinde entegre tahmin edici çerçevenin etkisine dayandığını savunan çalışmayla yönetim ve organizasyon literatüründe daha da fazla araştırmaya gidilmesine işaret ederek daha da kapsamlı hale gelmiştir (De Spiegelaere vd., 2014; Ramamoorthy vd., 2005).

Scott ve Bruce'un (1994) "*Yenilikçi iş davranışının belirleyicileri: Çalışma hayatında bireysel yenilik yol modeli* (*Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace)*" isimli ufuk açıcı çalışması, YİD'nin öncülleri bakımından en çok alıntı yapılan yayınlarda ilk sırada yer almaktadır. Bu çalışma, bireysel yenilikçi iş davranışı modelini test etmek için çeşitli faktörleri bir araya getirir ve çalışma 2.481 atıf almıştır. Scott ve Bruce (1994) sözkonusu yayınlarında yenilikçi çalışma davranışı modeli geliştirmek için literatürden içgörüler elde etmeyi amaçlar, tek boyutlu altı maddeli bir çalışma

modeli sunarlar. Janssen (2000) tarafından yayınlanan "*İş talepleri, performans ve ödül adaleti algısı ve yenilikçi iş davranışı (Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour)*" en yüksek ikinci atıf sayısına 873 ulaşmıştır. Daha sonra, yenilikçi iş davranışı araştırmaları arasında en iyi bilinen yayın Yuan ve Woodman (2010) tarafından yayınlanan "*İşyerinde yenilikçi davranış: performansın rolü ve imaj çıktısı beklentileri (Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations)*"dir. YİD'yi teşvik etmede performans ve imajın rolünü ölçmeye çalışılmıştır. De Jong ve Den Hartog'un (2007) "*Liderlerin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkileri* (*How leaders influence employees' innovative behaviour)"* isimli yayın ve aynı yazarların 2010 yılındaki yayınları "*Yenilikçi iş davranışının ölçümü* (*Measuring innovative work behaviour)"* isimli eserlerinde YİD'nin belirleyicileri olarak işletme ve liderliğe odaklanıldığı görülmektedir. De Jong ve Den Hartog'un bahsigeçen yayınları YİD literatüründe günümüze kadar en fazla atıf alan dördüncü ve beşinci yayınlardır (Farrukh vd., 2022).

2.6.2. Yenilikçi İş Davranışının Etkileri

YİD'nin sonuçları, "*bireysel etkiler", "iş-işyeri-rol ve görevin özelliğine yönelik etkiler"* ve *"örgütsel etkiler"* olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılmaktadır (Al Wali vd., 2020; Bojesson & Fundin, 2021; Korzilius vd., 2017; Kwon & Kim, 2020; Naranjo-Valencia vd., 2017);

i) Bireysel etkileri*;* bireysel performans, kişisel gelişimden daha fazla keyif duymaktır.

ii) İş, rol ve görevin özelliğine yönelik etkileri*;* iş tatmini, meslektaşlarla iyi ilişkilerin kurulması, daha az stres yaşamak, olumlu çatışmaların ortaya çıkmasıdır.

iii) Örgütsel etkileri; örgütsel performans, iş performansı, radikal ürün yeniliği, örgütsel etkililik, işten ayrılma niyetinin azalması, örgütsel etkinlik, sürdürülebilirlik, rekabet avantajı olarak ele alınmaktadır.

YİD'nin sonuçlarına ilişkin çalışmalar henüz sınırlı bulunmaktadır. Sınırlı da olsa önceden yapılan çalışmalardan anlaşılan YİD'nin genellikle olumlu çıktılarla olumlu olarak ilişkilendirilmesidir.

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yenilik İlişkisi

- **Naranjo-Valencia vd. (2010, s. 1),** İspanya'da 420 firmadan toplanan veriler sonucunda adhokratik kültürün ürün yeniliğini hızlandırırken, hiyerarşik kültürün ürün yeniliğini engellediğini tespit etmiştir. Bu sonucun örgüt türlerinin tüm özelliklerinden kaynaklanmadığı, her bir özellik için elde edilen sonuçlar dikkate alındığında yeniliği en çok etkileyen unsurun adhokratik kültürün *"örgütsel bağ*" özelliği olduğunu ifade etmiştirler. "*Örgütsel bağ*" unsuru, adhokratik kültüre göre olumlu etki, hiyerarşik kültüre göre ise olumsuz etki göstermiştir. İlave olarak, adhokratik kültürün "*baskın özellikleri*" ve "*başarı kriterleri"* ürün yeniliğini en çok destekleyen unsur olarak belirtilmiştir. Bu çalışma bahsedilen kültürlerin sadece ürün yeniliği üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Diğer yandan bu çalışmada RDÇ'nin kültür boyutlarından klan kültürü ve pazar kültürü çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Sadece hiyerarşi kültürü ve adhokrasi kültürü tüm özellikleriyle değil, dört indikatörüyle çalışılmıştır. Bunlar *"baskın özellikler", "çalışan yönetimi", "örgütsel bağ"* ve *"başarı kriterleri"* olarak dikkate alınmış, kültürün diğer özellikleri olan "*liderlik*" ve "*stratejik vurgu*" unsurları ölçülmemiştir. Sözkonusu araştırmada yazarlar, İspanya bağlamı dışında farklı ülkelerde, çoklu bilgi kaynakları kullanarak, diğer örgüt kültürü arketipleri ve örgüt kültürünün tam özelliklerinin kullanılmasını, ayrıca örgüt kültürü ve yenilik ilişkileri arasında düzenleyici veya aracı etkinin dâhil edilerek araştırmalarının ilerletilmesini önermiştir.

Bu bağlamda bu tezde, bu sınırlamaların üstesinden gelmenin yanı sıra, sözkonusu araştırmacıların gelecek araştırmalar için önerileri dikkate alınmıştır. Türkiye konteksinde teknoloji ve yenilik gündemi en yoğun İstanbul TGB firmaları üzerinde, örgüt kültürleri arketiplerinin tamamı ve tüm özellikleri dâhil edilerek ve örgüt kültürü-örgütsel yenilik ilişkisi sadece ürün yeniliği bakımından değil ilaveten süreç yeniliği bakımından da incelenecektir. Bu değişkenler arasında, yenilikçi iş davranışının dolaylı etkisi olabileceği öngörüsüne dayanan önceki bilimsel araştırmaların ilerletilmesine katkı sunan keşifsel bir araştırmadır.

- **Naranjo Valencia vd. (2011, s. 1),** İspanya'da 471 firmadan toplanan veriler sonucunda hiyerarşi kültürüne sahip olan firmaların taklit yöneliminden ziyade yenilik yöneliminin pozitif etkilendiğini bildirmiştir. Bu sonuç, kontrollü ve yapılandırılmış organizasyonların yenilikten çok taklidi geliştirdiğini varsayan literatürün çoğunluğuyla çelişmektedir (Child, 1973; De Brentani, 2001). Bu durum hem bireylerin hem de ekiplerin fikir üretmesini hızlandırmak ve kolaylaştırmak için başlangıç sürecinin önemli olduğuna, ancak bu fikirlerin başlangıç aşamasında formüle edildiği gibi uygulanıp uygulanmadığını disiplinli bir şekilde değerlendirmenin gerekliliğine bağlanmıştır (De Jong & Den Hartog, 2007).
- **Sanz-Valle vd. (2011, s. 997)** İspanya'da 451 firma üzerinde yaptığı çalışması sonucunda, adhokratik kültürün hem öğrenmeyi hem de yeniliği en çok geliştirirken, hiyerarşik kültürün tam tersi hem öğrenmeyi hem de yeniliği en çok engelleyen kültür tipi olduğu bulgulanmıştır.
- **Apsalone (2018, s. 1)** Letonya'da 500 küçük işletme üzerinde yaptığı çalışmasında, örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin birbiriyle ilişkili olduğunu ve daha güçlü örgüt kültürünün daha iyi örgütsel yenilik sağladığını tespit etmiştir. Örgütsel yeniliğin rekabet gücünü artırdığını ve örgüt kültürü arketiplerinin, örgütsel yenilik türleri üzerinde etkilerinin farklı olabileceğini (ürün, süreç ve pazarlama), örgüt kültürünün farklı örgütsel yenilik boyutlarıyla çalışılmasını önermiştir.
- **Ritala vd. (2020, s. 1),** Finlandiya'da 400 teknoloji çalışanı üzerinde, örgüt kültürü arketiplerinin, çalışanların motivasyonlarıyla ilişkisini ve örgütsel yeniliğe etkisini incelediği araştırmaları sonucunda, çalışanların iç motivasyonunun adhokrasi, klan ve pazar kültürleriyle ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin örgütsel yeniliği teşvik ettiğini belirtmektedirler. Bu durumun hiyerarşi kültürüyle anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır. Dış motivasyonun ise hiçbir örgüt kültürü altında örgütsel yenilikle anlamlı ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.
- **Sánchez-Báez (2020, s. 1)** Paraguay'daki 194 küçük işletme üzerinde, adhokratik ve pazar kültürlerinin, örgütsel yenilik üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte, örgüt kültürünün yenilik türleri (ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama) üzerindeki etkisi farklıdır. Hiyerarşik kültür, süreç yeniliği üzerinde olumlu etki göstermektedir.

Bu zamana kadar yapılan önceki araştırmalarda yukarıda sunulduğu gibi örgütsel yeniliğin adhokratik kültürlerde üretilmesi, benimsenmesi ve uygulanması

yaygın bir kabul olarak görülmektedir. Örgütsel yeniliğin üretilmesi ve benimsenmesi teorik olarak hiyerarşik kültürlerde negatif veya ilişkisiz sonuçlarla kabul edilmektedir. Ancak genel kabulün aksini gösteren, ampirik sonuçlarda hiyerarşik kültürün, yenilik yönelimini olumlu etkilediğini belirten çalışmalarda (örn. Naranjo Valencia vd., 2011) tespit edilmiştir. Bu durumun örgütsel yeniliğin boyutları arasında farklılaşabileceği hususu vurgulanmıştır. Hiyerarşi kültürünün özellikle süreç yeniliği (örn. Sanchez-Baez, 2020) ve yenilik yönelimiyle (örn. Naranjo-Valencia, 2011) ampirik olarak olumlu ilişkili bulunması, örgütsel yenilik için genelleştirilemese de hiyerarşik kültür ve süreç yeniliği arasında olumlu bir ilişkinin beklenebileceği sonucuna varmamıza izin vermektedir. Bu nedenle, önceki çalışmaların sonuçları, sınırlılıkları ve önerileri doğrultusunda oluşturulan örgüt kültürü ve örgütsel yenilik ilişkisine yönelik alt hipotezler şöyledir;

H1a: Hiyerarşi kültürüyle ürün yeniliği arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.

H1e: Hiyerarşi kültürüyle süreç yeniliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H1b: Adhokrasi kültürüyle ürün yeniliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H1f: Adhokrasi kültürüyle süreç yeniliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

- **Yıldırım vd. (2016, s. 138),** Türkiye, Erzurum'da 419 turizm ve otel işletmeciliği çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada hiyerarşi kültürünün, örgütsel yeniliğin bütün boyutlarıyla (örn. ürün, süreç, pazar ve strateji) negatif ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Çalışanı güçlendirme düzenleyici etkisiyle bu olumsuz ilişkinin devam etmekle birlikte yumuşadığı gözlenmiştir. Pazar kültürünün, pazar yeniliği ve süreç yeniliğini anlamlı düzeyde etkilemediği; ancak pazar kültürünün ürün yeniliğiyle olumlu ilişkiye sahip olduğu belirtilmiştir.
- **Topaloğlu vd. (2018, s. 466),** Türkiye'de, 53 dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilen araştırmada 405 adet ankete ulaşmıştır. Adhokrasi ve klan kültürünün örgütsel yenilikle anlamlı ve olumlu ilişkisinin olduğu, hiyerarşi kültürünün negatif ve anlamlı ilişkisinin olduğu ve pazar kültürünün ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

- **Hurley vd. (1998),** ABD'de, büyük ölçekli 56 firmadan 9648 çalışan üzerinde, pazar odaklı, girişim odaklı ve öğrenme odaklı kültürlerin örgütsel yenilik ve işletme performansı üzerinde etkilerini inceledikleri araştırmaları sonucunda, pazar kültürünün işletme performansı üzerinde, girişim kültürünün ise örgütsel yenilik üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir.

RDÇ'sinde, yaratıcı adhokrasinin gevşek gerginliği ya da biçimlendirici hiyerarşinin yaratıcılığı boğan yapısı arasında, klan kültürü ve pazar kültürü ikisinin ortasını sunan ılımlı özellikleriyle ortaya çıkmaktadır. RDÇ açısından bir örgüt kültüründe her zaman adhokrasi ve hiyerarşi gibi dominant karakteristik kültürlere karşı pazar ve klan gibi yumuşak karakteristikler ortaya çıkmak için fırsat arayan rekabet halindeki değerlerdir. Bu nedenle bu kavramsal özellikler ve yukarıda sıralanan önceki ampirik sonuçlardan hareketle tez çalışmasının diğer alt hipotezleri şöyledir;

H1c: Klan kültürüyle ürün yeniliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H1g: Klan kültürüyle süreç yeniliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H1d: Pazar kültürüyle ürün yeniliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H1h: Pazar kültürüyle süreç yeniliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

3.2. Örgüt Kültürü ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

- **Schein'a (1984, s. 3)** göre**,** çalışan davranışlarını anlamak için, işletme üyelerinin algı, duygu ve düşünce dünyalarının altında yatan temel varsayımları araştırmak zorunludur.
- **Taghipour vd.'ne (2013)** göre; örgüt kültürü, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarını etkilemekte ve bu tutumlar aracılığıyla, örgütsel etkinlik ve yenilikçi iş davranışı gibi örgütsel sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, çalışanlar ancak kurumla güçlü özdeşleşmeye sahiplerse, belirlenmiş rollerinin ötesine geçmek, spontane ve yenilikçi faaliyetlere katılmak için motive olmaktadır. Yeniliğe örgüt değeri olarak inanmak ve kurumda yaygın olan yenilikle ilgili normları kabul etmek, kuruluş üyeleri arasında bağlılık yaratabileceğinden örgüt kültürü, yenilikçi iş davranışını motive etmede kritik rol oynamaktadır.
- **Liu vd. (2019, s. 3),** Çin'de, 647 Çinli çalışan-denetçi ikilisi üzerindeki çalışmasına göre, çalışanların çok yönlü örgüt kültürü algılarının, psikolojik

güçlendirme yoluyla yenilikçi iş davranışları üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Spesifik olarak, bu pozitif dolaylı ilişki, dönüşümcü liderlik yükseldikçe güçlenmektedir. Sonuçlar çalışanların motivasyon ve kendi kaderini tayin etme teorileri bakımından içsel motivasyonlarını teşvik edebilen örgüt kültürüyle yenilikçi iş davranışının ortaya çıkma olasılığını artıracağını göstermektedir.

Örgüt kültürü ile YİD arasındaki ilişkiye yönelik daha önce bir yapılmış bir çalışma olmamasına rağmen başkaca örgütsel davranış konularıyla yapılmış çalışmalardan örgüt kültürü ve yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki öngörülmektedir.

- **Eskiler vd.'ne (2016, s. 60)** göre, örgüt kültürünün hangi boyutunun daha yenilikçi bir davranış için daha etkili olduğu konusunda önceki araştırmacılar arasında fikir birliği bulunmamaktadır (Uzkurt, & Sen, 2012; Chang, & Lin, 2007). Bu araştırma eksikliğinden hareketle, literatürde örgüt kültürü ve yenilikçi iş davranışı hakkındaki araştırma eksikliğine teorik ve ampirik sonuçlarla katkı sağlamak için öngörüler oluşturulmuştur.
- **Westwood ve Low (2003)**, Hofstede'nin (1980) kültürel boyutlarla ilgili çalışmalarında, kültür boyutlarından güç mesafesinin yenilikçi iş davranışıyla negatif yönde ilişkisi bulunduğu belirtilmektedir. Bu ilişki, literatürde diğer çalışmalarla uyumludur (Kim ve Zhou, 2018; El Badawy vd., 2019; Tuna, 2020).
- **Tan Şahin ve Kaplan (2017)**, örgüt kültürü ve dinamik yetenekler isimli çalışmasında, hiyerarşi kültürünün dinamik yetenekler üzerinde etkisinin bulunmadığını belirtmektedir. Önceki teorik bulgulardan hareketle hiyerarşi kültürü ve yenilikçi iş davranışı ilişkisine yönelik öngörümüz şöyledir;

H2a: Hiyerarşi kültürü ve yenilikçi iş davranışı arasında negatif ve anlamlı ilişki vardır.

- **Schein (1992),** yaratıcılık eğilimli örgüt kültürünün baskın olduğu firmalarda YİD için uygun zemin olabileceğini ve bunun, yeni stratejiler geliştirmek için önemli bir unsur olduğu belirtilmektedir (Hogan & Coote, 2014).
- **Volery ve Tarabashkina (2021, s. 295)** örgütsel desteğin, yaratıcılık ve yenilikçi iş davranışıyla pozitif ilişkili olduğunu belirtmektedir. Örgüt kültürü ve yenilik araştırmalarının temel hipotezi yenilikçi kuruluşların dış yönelimi ve esnekliği vurgulayan bir tür olan gelişim kültürünü uygulama ihtimalinin yüksek

olduğudur (Made Astrama vd., 2020). Örgüt çevresi dış yönelimli ve esnek olma haliyle, özerkliği destekler ki bu yaratıcı ve yenilikçi bireyleri geliştirmek için iyi bir araçtır (Amabile vd., 1996). Bu teorik yaklaşımlardan hareketle adhokratik kültür, yenilikçi iş davranışını da geliştirebilir. Öngörümüz şöyledir;

H2b: Adhokrasi kültürü ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

- **Stoffer ve arkadaşları (2015, s. 222)** paketleme makinası üretim fabrikasında gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, literatürde belirtilenin aksine klan kültürüyle yenilikçi iş davranışının ilişkili olmadığı sonucuna varmıştır. Gelecek araştırmalar için bu konuda daha fazla ampirik araştırma yapılması gerektiği işaret edilmektedir (Stoffers vd., 2015, s.1).
- **Anwar ve arkadaşları (2020, s. 832),** Denison'un örgüt kültürü modelini kullandığı çalışmasında, güven, işbirliği ve öğrenmenin baskın olduğu destekleyici örgüt kültürünün yenilikçi iş davranışını **doğrudan, güçlü ve pozitif yönde** etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Nitekim klan kültürü, adhokrasi kültürünün temsil ettiği karakteristiklerden bazıları olan iç esneklik, takım çalışması, motivasyon, çalışanları geliştirme, örgütsel destek, çalışanları güçlendirme, lider-üye etkileşimi, kararlara katılım, adil ödüllendirme gibi örgütsel özellikler ve çalışan kalitesine bağlı olarak yenilikçi iş davranışıyla olumlu etkileşime girebilecek özelliklere sahiptir. Buradan hareketle, literatürde önerilen araştırma eksikliğini tamamlamak üzere teorik öngörümüz şöyledir;

H2c: Klan kültürü ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

- **Stoffer ve arkadaşlarının (2015),** paketleme makinası üretim fabrikasında, sadece klan ve pazar kültürünü test ettiği çalışmalarında, sadece pazar kültürüyle yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı yüksek ilişki bulgulanmıştır.

Pazar kültürü ve yenilikçi iş davranışı arasında ilgili literatüründe ampirik kanıtlar çok çok azdır. Pazar kültürü, dış odaklı ve ancak yoğun kontrolü temsil ettiği için pazar kültüründe müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerden oluşan dış deneyimlerden öğrenmeye açık bir örgüt kültürü, belki içsel olarak yenilikçi iş davranışını geliştirebilir (Cohen & Levinthal, 1990). Bu nedenle yukarıda sunulan

pazar kültürüyle ilişkilendirebileceğimiz yakın kanıtlardan yola çıkarak alt hipotez şöyledir;

H2d: Pazar kültürü ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

3.3. Yenilikçi İş Davranışı ve Örgütsel Yenilik İlişkisi

- **Schumpeter'e (1934, s. 14)** göre**,** mevcudun yeni kombinasyonlarını geliştirmek, bir şeyler yapmanın yeni yollarını aramak, yeniliktir. Schumpeter (1947) mevcut koşullardaki değişime ekonomide, sektörde veya firma bazında mevcut uygulamaların dışında farklı bir uygulama yapılmasını "*yaratıcı tepki*" olarak tanımlamaktadır. Bu tepki, yenilikçi iş davranışını ve sonucunda yeniliği ifade etmektedir. Yenilik, teorik olarak yenilikçi iş davranışının bir sonucu olarak yeni bir şeyler yapmak ya da hâlihazırda yapılan şeyleri modifiye etmek başka bir yolla yapmak olarak açıklanmaktadır.
- **Özel ve Akgün (2022, s. 1),** İstanbul-Türkiye'de, teknoloji geliştirme bölgesinde bulunan 62 firmanın üst düzey kurucu ve yöneticileriyle yaptıkları ampirik araştırmada, yenilikçi iş davranışının ürün ve hizmet yeniliği üzerinde olumlu, anlamlı ve güçlü etkisi olduğunu bulgulamıştır.

H3a: Yenilikçi iş davranışı ile ürün yeniliği arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.

- **Li ve arkadaşları (2016, s. 2832)**, yenilikçi iş davranışını, 1995-2014 yılları arasında yönetim ve turizm dergileri dâhil olmak üzere 56 dergide yayınlanan sadece hizmet sektörü olmak üzere toplam 143 makale üzerinden incelemiştir. Çalışmalarında YİD'nin hizmet sektöründe, yeni ürün/hizmet geliştirme, hizmet süreçlerini geliştirme, süreç yeniliği üzerindeki etkilerinin olumlu ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle turizm ve otel işletmeciliği, gastronomi sektörlerinde bu ilişki aynı zamanda sonuç olarak işin müşterilerce algılan kalitesi, ziyaretçilerin memnuniyetini ve müşterilerin kolay karar almalarında da etkili bulunmuştur.
- **Özel ve Akgün (2023, s. 1),** İstanbul-Türkiye'de teknoloji geliştirme bölgesinde bulunan 62 firmanın kurucu ve yöneticileriyle yaptıkları ampirik araştırmaya dayalı uluslararası makalesinde, yenilikçi iş davranışının süreç yeniliği

üzerinde olumlu, anlamlı ve güçlü etkisi olduğunu bulgulamıştır. Bu literatürel bilgiler ışığında oluşturulan hipotez şöyledir:

H3b: Yenilikçi iş davranışı ile süreç yeniliği arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.

3.4. Örgüt Kültürü, Yenilikçi İş Davranışı ve Örgütsel Yenilik İlişkisi

- **Amabile (1988),** pazarda rekabetçi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye istekli işletmelerin, çalışanlarını YİD göstermesine istekli ve yetenekli olmasını sağlamak zorunda olduğunu savunmaktadır. Yazarın bu görüşü literatürde örgütsel yenilik ve bireysel yaratıcılığın karşılıklı etkileşimini tanımlamaya çalışan ilk örgütsel yenilik ve bireysel yaratıcılık teorisini sunan, öncekilerden benzersiz bir modeldir (Amabile ve Pratt, 2016). Bu öneriden hareketle, hala yenilikçi iş davranışının belirleyicileri araştırılmaktadır (Knezović & Drkić, 2020, s. 3).
- **Loewe ve Dominiquini (2006, s. 1)**, yenilik engellerinin dört esas sebebiyle mücadele eden firmaların, en yüksek başarı şansına sahip olduğunu bulgulamıştır. Araştırmacılar "*liderlik davranışı, yönetim süreçleri, insanlar ve becerileri*"yle birlikte yeniliğin etkin bir şekilde harmanlanması için değerlerin ve ÖK'nin kilit olduğunu belirtmektedir. ÖK'nin işbirliğini, bilgi, deneyim ve fikir alışverişini teşvik edebileceği gibi, engelleyebileceği ve açık bir örgüt kültürünün, tüm ekip üyelerinin yaratıcı sürece katılımını teşvik edebileceğini, çalışanların faaliyetleri ve inisiyatifi için olumlu olabileceği belirtilmektedir. Bu açıdan literatürde işletmelerin mevcut kültürlerine ve çalışma alanlarına bağlı olarak bireysel yaratıcılık ve örgütsel yeniliği artıran kültürel ortamlarını dönüştürmeye, genişletmeye çalışmaları gerekmektedir.
- Örneğin, **Jaskyte ve Kisieliene (2006, s. 1)** ve **Schein (2004)** gibi araştırmacılar örgüt kültürünün yenilik üzerindeki etkisinin, kültürün içeriğine bağlı olduğunu belirtmektedirler. Araştırmacılar yenilik geliştirme potansiyeli bulunan kültür özelliğinin *"yaratıcılık, özgürlük, takım çalışması ve risk alma"* olduğunu ifade etmektedir (Crossan & Apaydin, 2010, s. 1; McLean, 2005, s. 1).
- Bunlarla birlikte **Bendak, Hogan ve Coote ile Naranjo** ve arkadaşları tarafından öne sürüldüğü gibi örgüt kültürünün arzu edilen yeniliğin nasıl destekleyebileceğine yönelik mekanizma hala yeterince belgelenmemiştir (Bendak vd., 2020, s. 3; Hogan & Coote, 2014; Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015).

Yukarıda sıralanan önceki araştırmaların örgüt kültürüyle örgütsel yenilik arasında nasıl bir mekanizmanın olabileceğine yönelik fikirlerin tıkandığı noktada örgüt kültürü ve örgütsel yenilik arasında yenilikçi iş davranışının aracılığının etkili olduğunu düşünüyoruz. Nitekim, örgütsel yeniliğin birçok türü ve düzeyi arasında, yenilikçi fikirleri üretenler kurumlar değil, bireyler olduğu için yenilikçi iş davranışları bir kurumda mihenk taşıdır (Farrukh vd, 2022, s. 1). Buna rağmen, yenilikçi iş davranışı, yeniliği başlatmanın ve sürdürmenin en ihmal edilen süreçlerinden biridir. Yenilikçi iş davranışlarının yenilik üzerindeki etkisine değinen ampirik çalışma sayısı hala çok yetersiz (Naranjo-Valencia vd., 2017) bulunmaktadır.

Önceki araştırma tartışmaları ve önerilerinden hareket ederek, bu tez bireyin rolünün, yeniliğin özü olduğunu ileri süren (Bos-Nehles vd., 2017; Litchfield vd., 2015) ancak bireysel davranışın yeniliğin tek açıklayıcı argümanı olduğunu ileri süren aşırı bireyci veya örgüt kültürünün yeniliğin (Barney, 1986; Büschgens vd., 2013; Hogan & Coote, 2014; Naveed vd., 2022) tek açıklayıcısı olduğu argümanını ileri süren kültürcü argümanları teorik ve ampirik olarak buluşturmayı amaçlamaktadır. Bu minvalde bu tezin amacı iki yönlüdür*:*

(i) *yenilikçi iş davranışı ve örgüt kültürü literatürlerini kaynak ve yetenek tabanlı yaklaşımla buluşturan bütüncül bir "örgütsel yenilik ekosistemi" çerçevesi tanımlamak,*

(ii) *örgüt kültürü ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkilerin yenilikçi iş davranışı aracılığıyla daha iyi açıklanabileceği hakkında ampirik bir metodoloji uygulamaktır.*

Örgüt kültürü, tek başına değil, mikro (birey) düzeyde yenilikçi iş davranışının dinamik aracılığıyla buluştuğunda makro (firma) düzeyde örgütsel yenilik ile sonuçlanabilir. Böylelikle, kaynak tabandan, dinamik yetenekler köprüsüyle (aracılığıyla) beslenen, benzersiz, sadece o firmaya özgü, örgütsel yenilik ekosistemi tanımlanabilir. Bu tanımlamada çok düzeyli, aynı zamanda hiyerarşik bir buluşmanın sinerjisi işlenmektedir. Araştırma modelimiz, mikro düzeydeki eylemler ve eylem kalıpları ile örgüt kültürü gibi kaynak tabanlı kollektif rutinlerin makro düzeydeki kazanımları arasında köprü kurmaktadır. Bu kuramsal görüş ve amaçlar doğrultusunda bu başlık altındaki ana ve alt hipotezlerimiz şöyledir;

H4a: Yenilikçi iş davranışı, hiyerarşi kültürüyle ürün yeniliği arasındaki ilişkide aracıdır.

H4e: Yenilikçi iş davranışı, hiyerarşi kültürüyle süreç yeniliği arasındaki ilişkide aracıdır.

H4b: Yenilikçi iş davranışı, adhokrasi kültürüyle ürün yeniliği arasındaki ilişkide aracıdır.

H4f: Yenilikçi iş davranışı, adhokrasi kültürüyle süreç yeniliği arasındaki ilişkide aracıdır.

H4c: Yenilikçi iş davranışı, klan kültürüyle ürün yeniliği arasındaki ilişkide aracıdır.

H4g: Yenilikçi iş davranışı, klan kültürüyle süreç yeniliği arasındaki ilişkide aracıdır.

H4d: Yenilikçi iş davranışı, pazar kültürüyle ürün yeniliği arasındaki ilişkide aracıdır.

H4h: Yenilikçi iş davranışı, pazar kültürüyle süreç yeniliği arasındaki ilişkide aracıdır.

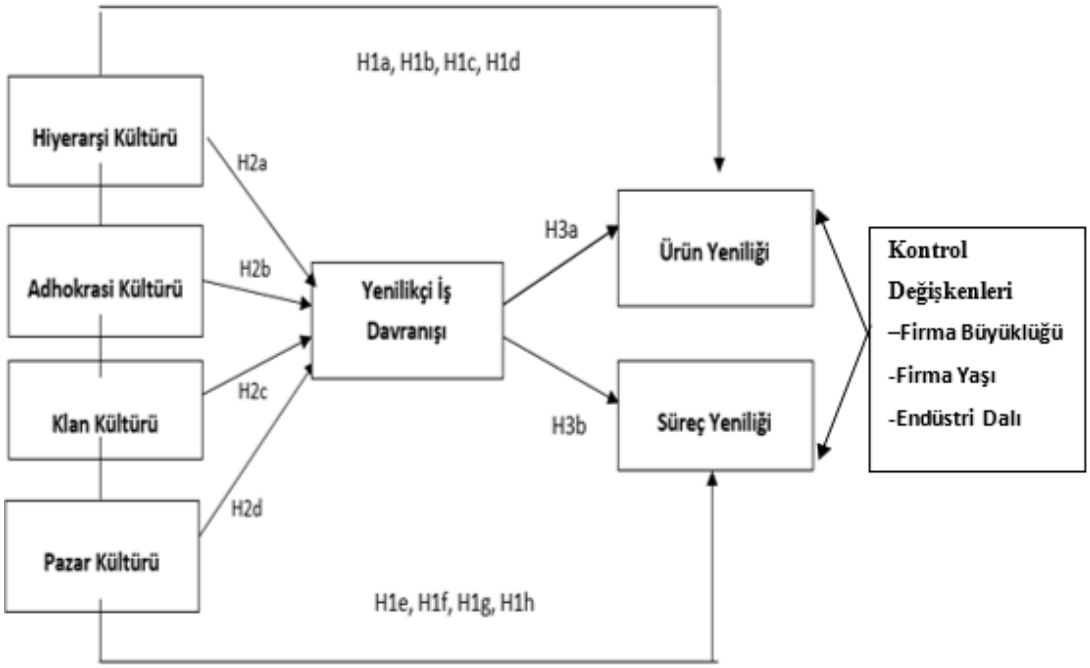
4. METODOLOJİ

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu tezin araştırma modeli, egzojen, aracı endojen ve endojen değişkenlerden oluşmaktadır. ÖK'nün boyutları HK, AK, KK, ve PK egzojen değişkenlerdir. YİD aracı-endojen değişkendir. ÖY'nin boyutları ÜY ve SY endojen değişkenlerdir.

Ayrıca araştırma modelinde, endojen değişkenlere etkisi olabileceği düşünülen "*firma büyüklüğü", "firma yaşı"* ve *"endüstri dalı*" kontrol değişkenleri bulunmaktadır. Buna göre araştırmanın hipotetik modeli aşağıda Şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3. Araştırma Modeli



Aracılık etkisi ise aşağıdaki gibi gösterilmektedir;

H4: *Örgüt Kültürü →Yenilikçi İş Davranışı→ Örgütsel Yenilik*

H4a: *Hiyerarşi Kültürü →Yenilikçi İş Davranışı→ Ürün Yeniliği*

H4b: *Adhokrasi Kültürü→ Yenilikçi İş Davranışı→ Ürün Yeniliği*

H4c: *Klan Kültürü→ Yenilikçi İş Davranışı→ Ürün Yeniliği*

H4d: *Pazar Kültürü→ Yenilikçi İş Davranışı→ Ürün Yeniliği*

H4e: *Hiyerarşi Kültürü →Yenilikçi İş Davranışı→ Süreç Yeniliği*

H4f: *Adhokrasi Kültürü→ Yenilikçi İş Davranışı→ Süreç Yeniliği*

H4g: *Klan Kültürü→ Yenilikçi İş Davranışı→ Süreç Yeniliği*

H4h: *Pazar Kültürü→ Yenilikçi İş Davranışı→ Süreç Yeniliği*

4.2. Evren ve Örneklem

Kesitsel olan bu araştırmanın evrenini, Ar-Ge, yenilik, teknoloji ve rekabet gündemi olan İstanbul ili teknoloji geliştirme bölgelerinde (TGB) bulunan firmalar oluşturmaktadır. Nitekim Akgün ve arkadaşları (2014), yenilikle ilgili araştırmalarda, gündemi yenilik olan yeni ürün veya teknoloji geliştirme farkındalığına sahip firmaların örneklem olarak seçilmesini önermektedirler.

TGB firmalarında teknolojik bilginin üretilmesi, üretilen bilginin ticarileştirilmesi, üründe ve üretim süreçlerinde, ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesi, verimliliği artıracak, üretim maliyetlerini düşürerek süreç yeniliklerinin geliştirilmesi, yeni ve ileri teknolojilere uyumunun sağlanması, araştırmacılara iş makinalarının sağlanması, ileri teknoloji yatırımları yapacak yabancı sermayenin ülkeye girişinin hızlandırılması, böylece sanayinin rekabet gücünün artırılması amaçlanmaktadır (www.sanayi.gov.tr). Bu yönüyle TGB sahası, tezin araştırma amaçlarını gerçekleştirmek için uygun bir ortamdır.

2001 yılı itibariyle uygulanan, 4691 sayılı Kanun kapsamında Türkiye'de 85 Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nden 71'i faaliyetine devam etmekte olup, 14'ünün ise alt yapı çalışmalarının devam etmesi sebebiyle halihazırda faaliyete geçmemiştir. İstanbul ili, Ankara'dan sonra Türkiye'de en fazla TGB'ye sahip ikinci il olmasından ve yüz yüze erişim kolaylığının ötürü araştırma evreni olarak tercih edilmiştir. İstanbul ilindeki TGB'ler; İstanbul Üniversitesi TGB (2009), İstanbul Teknik Üniversitesi TGB (2003), Yıldız Teknik Üniversitesi TGB (2003), Boğaziçi Üniversitesi TGB (2009), Marmara Üniversitesi TGB (2014), Sağlık Bilimleri Üniversitesi TGB (2018) olarak tespit edilmiştir. Alt yapıları süren ve bu sebeple araştırmamıza dahil olmayan diğer İstanbul İli TGB'leri ise şöyledir: Türk-Alman

Üniversitesi TGB, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi TGB ve Medeniyet Üniversitesi TGB'dir (www.sanayi.gov.tr). Firmalara, kurumsal web sitelerindeki e-posta veya işletme adresleri kullanılarak yüz yüze firma ziyaretleri, kurumsal iletişim direktörlüğü vasıtasıyla ulaşılmıştır. Her firmadan araştırmaya birden fazla kişinin katılımı ve örgütsel yenilik hakkında en iyi bilgiye sahip olan yöneticilerin katılımı özellikle istenmiştir. Toplamda yaklaşık 2000 adet anket dağıtılmıştır. E-postaların bir kısmı, adreslerin güncelliğini yitirmesi ya da firmalar tarafından istenmeyen e-posta (spam) olarak tanımlaması nedeniyle ulaştırılamamıştır. Ayrıca veri toplama süreci COVID-19 pandemi sürecine denk gelmiştir. Bu yüzden sınırlı sayıda yüz yüze iletişim gerçekleştirilmiştir. Bu durum anketlerin geri dönüş süresinin uzamasına ve örneklem büyüklüğünün nispeten küçük olmasına sebep olmuştur. Tezin zaman kısıtı dikkate alınarak araştırmamıza geri dönüş sağlayan 107 firmadan 200 yanıt değerlendirmeye alınmıştır. Bu da %10'luk etkin bir yanıt oranı ortaya çıkarmıştır. Örneklem yeterliliği açısından Hair vd. (2017), PLS-SEM modelleri için 10 kat kuralının uygulanmasını tavsiye etmektedir. Nitekim PLS-SEM küçük örneklemler içinden örneklem seçerek yeniden örnekleme yoluyla en doğru anlamlılığa ulaşmayı sağlayan ileri bir istatistiksel yöntemdir. 10 kat kuralına göre, yapısal modeldeki belirli bir endojen yapıya yöneltilen en yüksek sayıdaki okun 10 katı büyüklüğünde örnekleme ihtiyaç vardır. Buna göre araştırma modelimizde endojen değişkenlerden birini işaret eden en çok ok sayımız 5 olduğundan, en az 50 örnekleme ihtiyaç vardır. 107 firmadan 200 geri dönüş sağladığından, 10 kat kuralına göre yeterli örneklem büyüklüğü aşılmaktadır. Analizlere uygun olmayan ve dahil olmak istemediğini belirtilen katılımcıların verileri hariç tutularak, 100 firmanın verisi dâhil edilmiştir.

4.3. Verilerin Toplanması, Veri Toplamada Kullanılan Araç ve Ölçekler

Verilerin toplanmasında *5'li likert tipi anket tekniğinden* yararlanılmıştır. ÖK ölçeği ve ÖY ölçeği daha önceki çalışmalarda ölçüldüğü gibi *1:"Hiç Katılmıyorum", 2:"Katılmıyorum", 3:"Kararsızım" 4:"Katılıyorum", 5:"Tamamen Katılıyorum"* olarak değerlendirilmektedir. YİD ölçeğinde önceki çalışmalarda ölçüldüğü gibi *1:"Asla", 2:"Nadiren", 3:"Bazen", 4:"Genellikle", 5:"Her Zaman"* olarak derecelendirilmektedir.

Anket *dört bölümden* oluşmaktadır. *Birinci bölümde,* katılımcıların demografik özellikleri ve firmaları hakkında genel bilgiler; *ikinci bölümde,* örgüt kültürü ölçeği; *üçüncü bölümde* yenilikçi iş davranışı ölçeği, *dördüncü bölümde* örgütsel yenilik ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeklerin orijinalinden Türkçe'ye çevirileri tez danışmanı eşliğinde yapılmıştır. Katılımcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı ile ilgili birkaç akademisyen ve firma yöneticisiyle birebir ön görüşmeler yapılarak, pilot testler gerçekleştirilmiştir.

Örgüt Kültürü Ölçeği (Cameron ve Quinn, 2011), dört kültür arketipi, altı boyut ve yirmi dört sorudan oluşmaktadır. ***Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği*** (De Jong ve Den Hartog, 2010), tek boyut ve on sorudan oluşmaktadır. ***Örgütsel Yenilik Ölçeğiyse*** (Wang vd. 2004; Akgün vd., 2009) iki boyut ve sekiz sorudan oluşmaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel yenilik ölçeği birden fazla yansıtıcı yapıya sahiptir.

Analizler firma düzeyindedir. Katılımcılardan her bir maddenin, firmalarına ne derece benzediğine bağlı olarak ölçekteki ifadelere ne kadar katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Yenilikçi iş davranışı ölçeğinde, katılımcılardan, kendi davranış gösterme biçimlerini ne derece yansıttığına bağlı olarak ifadeleri davranış gösterme sıklıklarına göre derecelendirmeleri istenmiştir. Bu yüzden ölçümler algıya dayanmaktadır. Ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

4.3.1. Rekabetçi Değerler Örgüt Kültürü Arketipleri Ölçeği

Örgüt kültürünü değerlendirmek için Cameron ve Quinn'in (2003), dört kültür arketipinden - *adhokrasi, klan, pazar ve hiyerarşi* – oluşan Rekabetçi Değerler Çerçevesi (RDÇ) kullanılmıştır. Bu ölçeğin amacı, örgüt kültürü arketiplerinin altı temel boyutunu değerlendirmektir. Bu ölçekte her kültür arketipinin karakteristik özelliklerinden oluşan altı soru, toplamda yirmi dört soru ifadesi vardır. Katılımcılardan her bir maddenin kendi firmalarına ne derece benzediğine bağlı olarak bu ifadelere ne kadar katıldıklarını belirtmeleri istenmektedir. Buna göre, "1: Hiç Katılmıyorum", "5: Tamamen Katılıyorum" olarak değerlendirilmektedir.

RDÇ örgüt kültürünün *"liderlik ya da yönetim tarzı", "stratejik yönelim", "firmanın baskın özellikleri", "çalışanları yönetim şekli", "örgütü birleştirici*

*unsurlar" ve "başarı değerlendirme kriteri*nden" oluşan dört farklı örgüt kültürünü betimleyen bu altı temel boyutunun tamamı araştırmada kullanılmaktadır.

RDÇ'nin avantajı, uzun yıllar boyunca çok iyi geliştirilmiş teorik ve ampirik temele dayanmasıdır. RDÇ'yi doğrulamak için çok sayıda uygulama, araştırma yapılmış olup, geçerlilik ve güvenirliliğine ilişkin tutarlı sonuçlar elde edilmiştir (Beus vd., 2020, s. 139; Chatman & O'Reilly, 2016). Değerlendirmeleri alan bireyler ve kendi nitelikleri hakkında geri bildirim alan işletmeler, ölçeği kendilerini iyileştirme aracı olarak sürekli kullanabilirler (Cameron & Quinn, 2011, s. 4–5).

4.3.2. Örgütsel Yenilik Ölçeği

Örgütsel yeniliği değerlendirmek için Wang vd.'den (2004) uyarlanan Akgün vd,'nin (2009) kullandığı örgütsel yenilik ölçeği kullanılmıştır. Başka önemli çalışmalarda kullanıldığı gibi bu tez, örgütsel yeniliğin (Wang & Ahmed, 2004) boyutlarından ikisi olarak tanımlanan "*ürün*" ve "*süreç*" yeniliğinin (Akgün vd., 2009) ölçümüyle sınırlandırılmıştır. Her boyutta dört ifade olmak üzere toplam sekiz ifade bulunmaktadır. Katılımcılardan, ölçekteki her bir maddenin kendi firmaları hakkındaki sonuçlarla ilişkili olduğuna bağlı olarak bu ifadelere, firmaların "*son üç yılını düşünerek*", ne kadar katıldıklarını belirtmeleri istenmektedir. "1: Hiç Katılmıyorum", "5: Tamamen Katılıyorum" olarak değerlendirilmektedir.

4.3.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

YİD teorik olarak çok boyutlu, analiz olarak bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. YİD ölçeğini ilk olarak Scott ve Bruce (1994) bu alandaki ampirik çalışmalara esas teşkil etmesi için tek boyutlu olarak sağlamıştır. Daha sonra Janssen (2000) tarafından YİD ölçeği ilk kez çok boyutlu olarak sunulmuştur. De Jong ve Den Hartog'da (2007), iki boyutlu on maddeli bir YİD ölçeği geliştirmişlerdir. Daha sonra De Jong ve Den Hartog (2008) on yedi maddeli dört boyutlu daha uzun bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçeğin uzun olduğu gerekçesiyle, 2010'da on maddeli dört boyutlu *(fikri keşif, fikir üretme, fikri savunma, uygulama)* daha kısa formunu geliştirmişlerdir. Ancak son ölçek geliştirme analizlerinde, YİD'nin teorik olarak çok boyutlu olduğu doğru olsa bile, ampirik olarak dört boyutun ayırt ediciliğine ilişkin kanıtların zayıf olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenle aynı yazarların önerisi dikkate alınarak bu tez çalışmasında, De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen ve tek boyutlu olarak kullanılması tavsiye edilen YİD ölçeği on maddeli

ve tek boyutlu olarak kullanılmıştır. Nitekim, literatür taraması sırasında da YİD teorik olarak çok boyutlu olarak ele alınsa bile, ampirik olarak yapılan analizlerin çoğunlukla tek boyutlu olduğu tespit edilmiştir. Buna ilişkin Gibson ve Birkinshaw (2004), teorik olarak keşif ve uygulama iki kutuplu bir yapı olarak düşünülse de, aksine analizlerde tek boyutlu çıkması keşif ve uygulamanın bir iş birimi içinde eşzamanlı bir durum olarak yaşanabileceğini, bunun bağlamsal çok yönlülükle ilgili olduğunu, böyle bir durumun olağan ve gerekli olduğunun altını çizmektedir. Bağlamsal çok yönlülük, bir iş birimi içinde keşif ve uygulamanın entegrasyonunu ve dengesini ifade etmektedir (Liu vd, 2019).

Yenilikçi iş davranışı ölçeğinde katılımcılardan, kendi davranış gösterme biçimlerini, ne derece yansıttığına bağlı olarak ifadeleri, davranış gösterme sıklıklarına göre derecelendirmeleri istenmiştir. Buna göre, "1: Asla", "5: Her Zaman" olarak derecelendirilmektedir.

4.4. Veri Analizi Metodu

Bu tez araştırması verilerini analiz et*mek için* ***varyans temelli (variance based) kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesinden (partial least squares structural equation modeling: PLS-SEM)*** *yararlanılmıştır.*

Kısmi en küçük kareler temelli yapısal eşitlik modellemesi örneklem sayısının az ve yapısal modelin karmaşık olduğu durumlarda uygundur. PLS-SEM'in, normal dağılım zorunluluğu gerektirmemesi, örneklem sayısının küçük olduğu durumlarda ve biçimlendirilmiş ve yansıtıcı ölçüm yapılarında geçerli ve güvenilir sonuçlar vermesi, dolaylı etki analizlerinde klasik testlere göre (Sobel testi gibi) daha güçlü ve güvenilir sonuçlar üreten ***yeniden örnekleme metoduyla (bootsrapping method)*** çalışması, bir veya iki indikatörlü ölçeklerle dahi analiz yapılabilmesi, kategorik ve sürekli değişkenlerle analiz yapılabilmesi, açıklanan varyansı maksimum, hata varyanslarını minimize etmeyi hedeflemesi tercih edilmesini sağlamaktadır (Hair vd., 2014; 2021; Ringle vd., 2015). Buna göre, bu tezin veri analizinde PLS-SEM tercih edilmesinin nedenlerini sıralayacak olursak;

i) Bu tezin araştırma modeli çok boyutlu dolayısıyla karmaşık yapı göstermektedir.

ii) Bu tezde, temel hedef yapılarındaki varyansın tahmin edilmesi ve açıklanmasına odaklanılmaktadır.

iii) ÖK arketipleri, YİD ve ÖY arasındaki ilişki çok düzeyli bir ilişkidir ve özellikle YİD'nin dolaylı ve aracılık etkisi teori geliştirmenin erken aşamasındadır, dolayısıyla bu araştırma modeliyle yeni olguları keşfetme fırsatı aranmaktadır.

iv) Bu tezde örneklem büyüklüğü nispeten küçüktür. Bu nedenle her seferinde örneklemin kendi içinden örneklem alarak mevcut veri setinden çok daha büyük yeni veri seti örüntüsü içerisinde yeniden örnekleme (bootsrapping method) testlerinden oluşan yöntemle sonuca ulaşılır ki, bu yöntemin sonuçların güvenirliğini artırdığı kabul edilmektedir.

Bu bağlamda bu tez çalışmasının analizlerini yapabilmek için Smart PLS istatistik paket programı kullanılmıştır. Analizlerde Hair vd. (2021) tarafından önerilen ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki aşamalı model tahmin yöntemi kullanılmıştır. Buna göre ölçüm modeli test edilip, daha sonra yapısal model test edilmiştir. İlk aşamada, ölçüm modeli değerlendirilirken yapıların birincil mi ikincil mi olduğu belirlenmiştir. Daha sonra modeldeki değişkenlerin geçerlilik-güvenirlik analizleri yapılmıştır. Geçerliliği ve güvenirliği sağlanan araştırma modelinde, ikinci aşamada yapısal model testleri yapılmıştır. Yapısal modelde ilişki analizleri yeniden örnekleme tekniğiyle yapılmıştır. Bu aşamadan sonra sonuçların kararlılığını test etmek için model kalite testleri yapılmıştır.

PLS-SEM üzerindeki değişkenler "egzojen (exogenous) değişken" dışsal (outer) ve "endojen (endogenous) değişken" içsel (inner) değişkenler olarak ifade edilmektedir. Bir değişken başka değişkenler tarafından tahmin ediliyor ve bu değişken de başka değişkenleri tahmin ediyorsa bu değişken endojen (içsel) olarak adlandırılmaktadır.

Buna göre, bu tezin araştırma modelinde örgüt kültürü arketipleri egzojen, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilik endojen değişkenler olarak ifade edilmektedir. Ayrıca yenilikçi iş davranışının aracılık etkisi inceleneceği için, bu değişken aynı zamanda Baron&Kenny'e göre (1986), "aracı değişken" olarak adlandırılmaktadır. Buna göre yenilikçi iş davranışının "aracı endojen" değişken olarak belirlenmiştir. Aracılık etkisini belirlemek için analiz yöntemi olarak ***Baron & Kenny (1986)*** tarafından önerilen ***üç aşamalı hiyerarşik regresyon yöntemi***

kullanılmıştır. Aracılığın etki gücünün yorumlanması için ***varyans hesaplama (variance accounted for: VAF)*** analizi yapılmıştır. Bu analizlerle ilgili detaylar aşağıdaki bölümlerde anlatılmaktadır.

5. BULGULAR VE YORUM

Bu başlık, *"ölçeklerden elde edilen puanların ortalamalarına ilişkin tanımlayıcı analizler", "katılımcı firmaların ve kişilerin ortalama özelliklerine yönelik tanımlayıcı analizler", "ölçüm modeli analizleri" ve "yapısal model analizleri" ve "model kalite testlerinden"* oluşan alt başlıklar ve detaylı tablo bulguları ve yorumlarından oluşmaktadır.

5.1. Ölçme Araçlarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Ölçeklerin ortalama, standart sapma ve ifade sayılarına ilişkin tanımlayıcı bulguları aşağıda Tablo 2'de gösterilmektedir. Buna göre ölçeklerin tamamı 42 ifadeden oluşmaktadır.

Örgüt kültürü ölçeğinden elde edilen verilerin ortalamalarına göre, katılımcılar firmalarında örgüt kültürü arketiplerini değerlendirirken, ortalaması "en az" pazar kültürüne (3,45) katıldıklarını, "en fazla" sırasıyla, klan (3,73), adhokratik (3,70), hiyerarşi (3,62) kültürüne katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Örgütsel yenilik ölçeğinden elde edilen verilerin ortalamalarına göre, katılımcı firmalar, süreç yeniliği (3,76) ve ürün yeniliğini (3,71) işletmelerinde gerçekleştirdiklerini, "en çok" süreç yeniliğini içeren ifadelere katıldıklarını belirtmişlerdir.

Yenilikçi iş davranışı ölçeğinden elde edilen verilerin ortalamalarına göre, katılımcı firmalarda yönetici ağırlıklı çalışanların yenilikçi iş davranışı düzeyleri yüksektir (4.11).

Tablo 2''den tüm ölçeklerin standart sapma değerlerinin 1'in altında ve "0,94 ile 0,51" arasında değer aldığı görülmektedir. Yine aynı Tablo 2'den "standart sapması en yüksek" klan kültürünün, "standart sapması en düşük" yenilikçi iş davranışının olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Madde Sayısı

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Karşılık Geldiği İfade	Madde Sayısı
Hiyerarşi Kültürü	3.62	0.70	Katılıyorum	6
Adhokrasi Kültürü	3.70	0.81	Katılıyorum	6
Klan Kültürü	3.73	0.94	Katılıyorum	6
Pazar Kültürü	3.45	0.67	Kararsızım	6
Yenilikçi İş Davranışı	4.11	0.51	Katılıyorum	10
Ürün Yeniliği	3.71	0.74	Katılıyorum	4
Süreç Yeniliği	3.76	0.70	Katılıyorum	4
Toplam İfade Sayısı	**-**	**-**	**-**	**42**

Yukarıda Tablo 2 sonuçlarından, TGB firmalarının sahip olduğu örgüt kültürü arketipinin "klan" ve "adhokratik" kültüre daha çok benzediğini anlaşılmaktadır. Buna göre, TGB firmalarının hem dış hem de iç çevre yönelimli, kontrol bakımından esnek, yaratıcı ve aileleri gibi gördükleri işbirliği yapabildikleri bir çalışma kültürüne sahip oldukları, hem uzun dönemli hem de çığır açıcı stratejik öncelikleri olduğunu bunu gerçekleştirmek için işleri birlikte ve önce yapmaya odaklandıkları anlaşılmaktadır. Klan ve adhokratik kültürlerin özellikleri bakımından ortak yönü esneklik, farklılaştığı yön ise çevresel odaklanmadır. TGB firmalarının bu kültürlerin iki farklı iç ve dış çevresel yönü bünyelerinde dengelendikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca pazar kültürü ortalamasından, TGB firmalarının, her ne kadar pazar kültürü dış çevre odaklı olsa da, kontrol bakımdan katı, kısa dönemli performansı önceleme, agresif üretim ve sonuç odaklılık, hız, rekabet yoğun çalışma kültürü özelliklerine en uzak durumda bulundukları anlaşılmaktadır. Aynı tablodan ayrıca, hiyerarşi kültürünün pazar kültüründen daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmekte, bu sonucun olası bir açıklaması, resmi kontrol ve kuralların yeniliğin keşif, yaratım, oluşum aşamasında değil, uygulama aşamasında gelişmesine yardımcı olabileceğini öne süren bazı makalelerde bulunabilir (De Jong ve Den Hartog, 2007). Yönetimin çeşitli düzeylerinde bulunanların yenilikçi iş davranışı düzeyleri yüksektir.

Firmalarda süreç yeniliği daha yüksek olmak üzere ürün yeniliğinin de dengeli olarak yüksek olduğu, dolayısıyla örgütsel yeniliklerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

İstanbul TGB firmalarında, literatürel beklentilerimize göre örgütsel yenilik stratejisiyle uyumlu bir örgüt kültürü ve bu stratejinin tamamlayıcı bir unsuru olarak öngörülen yöneticilerin yenilikçi iş davranışı özelliğinin de yüksek olduğu ortalama bir resim görülmektedir.

Örgüt kültürlerinin birbirine yakın ortalamalara sahip olmasıyla ilgili Quinn ve Cameron'un (1990) ifadesiyle dengeli ve başarılı bir örgüt kültürü profili çizildiği yorumu yapılabilir. Çünkü Quinn ve Cameron (1990), bir örgütün çelişkili kültürlerin her birini içerebilen, paradoksal bir örgüt olduğunu belirtmektedir. Yazarlar, örgütsel çevrenin dinamik doğasının tüm örgütleri dönemin en azından bir kısmında her bir çeyrekte faaliyet göstermek zorunda bıraktığını savunmaktadır. Quinn ve Spreitzer (1991), bir çeyreğe aşırı vurgulu görünümdense, çeyrekler arasında dengeli görünüm oluşması RDÇ'nin denge varsayımının bir sonucu olarak, beklenen, olağan bir görünüm olarak belirtilmektedir.

5.2. Katılımcı Firmalara ve Kişilere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Katılımcı firmalara, "*işletmenin faaliyet türü", "çalışan sayısı bakımından işletme ölçeği", "işletmenin toplam kuruluş tecrübesi"* olmak üzere üç soru yöneltilmiştir.

Buna göre elde edilen verilerin yüzdelik oranları ve frekansları aşağıdaki Tablo 3 sunulmuştur. Bu sorulara ilişkin ortalamalar aynı zamanda ilerleyen bölümlerde "*kontrol değişkenleri"* olarak yapısal model analizlerine dâhil edilmiştir.

Firmaların özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 3'te gösterilmektedir. Buna göre, bu araştırmaya, "*hizmet sektöründe (%65)"*, çalışan sayısı bakımından *"mikro ölçekte (%30)", "çok büyük ölçekte (%28)"* ve ardından "*orta ölçekte (%22)", firma tecrübesi bakımından "21-30 yıl (%30)", "11-21 yıl (%26)"* ve ardından *"31 yıl ve üzerinde* firma tecrübesine sahip *(%24)"* firmalar, diğer özellikteki firmalara oranla daha fazla katılımda bulunmuşlardır.

Tablo 3. Katılımcı Firmalara İlişkin Tanımlayıcı Analizler

İşletmenin Faaliyet Türü (Endüstri Dalı)	**Yüzde (%)**	**Frekans**
İmalat	34,57	37
Hizmet	65,42	70
İşletme Ölçeği (Çalışan Sayısı Bakımından)		
Mikro (1-9 arası çalışan)	30,84	33
Küçük (10-49 arası çalışan)	8,41	9
Orta (50-249 arası çalışan)	22,42	24
Büyük (250-499 arası çalışan)	10,3	11
Çok Büyük (500 ve üstü çalışan)	28,03	30
İşletmenin Toplam Kuruluş Tecrübesi (Firma Yaşı)		
5 yıldan altında	12,15	13
6-10 yıl	6,54	7
11-20 yıl	26,17	28
21-30 yıl	30,84	33
31 yıl ve üzerinde	24,3	26
Toplam	*100*	*107*

Daha sonra katılımcıların özelliklerine yönelik tanımlayıcı bilgiler sorulmuştur. Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bulgular aşağıdaki Tablo 4'te gösterilmektedir.

Buna göre, araştırmaya katılanların çoğunluğu, işletmedeki pozisyonları bakımından "*işletmenin sahibi ya da kurucusu (%20)"* ve "*üst düzey yönetici ve yardımcıları pozisyonunda bulunan (%20)",* cinsiyet bakımından *"erkek (%75)"*, toplam çalışma tecrübesi bakımından *"21 yıl ve üstünde çalışma deneyimine sahip (%28)"*, bulundukları işletmedeki tecrübeleri bakımından *"5 yıl ve altındaki bir süreç (%49,5)"* ile *"6-10 yıl (%21)"* ve *"11-15 yıl çalışma süresi içinde bulunan (%16)"* katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 4. Katılımcı Kişilere İlişkin Tanımlayıcı Analizler

İşyerindeki Pozisyonunuz	**Yüzde (%)**	**Frekans**
İşletme Sahibi/Kurucu	20	40
Müdür, Bölüm Başkanı veya Yardımcıları vb.	20	40
İdari Personel/ Şef, Memur, Büro Çalışanı, Asistan, vb.	12,5	25
Teknik Personel/ Mühendis, Tekniker vb.	16	32
Akademik Personel/Eğitimci, Danışman, Öğretmen vb.	5	10
Öğrenci/Stajyer, Bursiyer vb.	5	10
Girişimci	7,5	15
Araştırmacı	10	20
Belirtiniz…	4	8
Cinsiyet		
Kadın	24,5	49
Erkek	75,5	150
Toplam Çalışma Deneyimi Süresi (Yıl)		
5 yıl ve altında	20,5	41
6-10 yıl	25	50
11-15 yıl	14,5	29
16-20 yıl	11,5	23
21 yıl ve üzerinde	28,5	57
Bu İşyerinde Çalışma Süresi (Yıl)		
5 yıl ve altında	49,5	99
6-10 yıl	21,5	43
11-15 yıl	16,5	33
16-20 yıl	5,5	11
21 yıl ve üzerinde	7	14
Toplam	*100*	*200*

5.3. Ölçüm Modeli Analizine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında güvenirlik ve geçerlilik, iç tutarlılık güvenirliği (composite reliability: CR), birleşme geçerliliği (convergent validity: CV), ayrışma geçerliliği (discriminant validity: DV), ölçüm modeli çoklu doğrusallık (outer factor multiple variance collinarity/variance inflation factor: outer VIF) istatistikleri yapılmıştır.

Bunun için 5.000 alt yeniden örnekleme, düzeltilmiş güven aralığı yanlılığı yöntemi (bias corrected and accelerated: BCa), çift kuyruklu test yöntemi, faktör şeması seçilmiştir.

Bu tezin ölçüm modeli hem birincil dereceden yapıları, hem de ikincil dereceden yapıları içermektedir. Analizlerde ilk adımda birincil dereceden yapı olan ÖK arketipleri yeni değişkenler olarak ele alınıp gizil değişken olarak kullanılmıştır (Hair vd., 2021). Bu sayede modelleme çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadan alt boyutlar arasında yapılabilmiştir (Kock vd., 2012). Aşağıda Tablo 5'te ÖK ve ÖY yansıtıcı boyutlarıyla birlikte ve YİD'nin, faktör yükleri, geçerlilik, güvenilirlik analizi bulguları verilmiştir. Tablo 5'te tüm ölçüm modelinin tek tek standardize faktör yükleri, çoklu doğrusallıkları (VIF), güvenirlikleri (CA), iç yapı tutarlılığı (CR rho-a) ve birleşme geçerliliği (AVE) katsayıları görülmektedir.

Tablo 5. Ölçüm Modeli Geçerlilik ve Güvenirlik İstatistikleri

İkincil Yapı	Birincil Yapı	Faktörler	Faktör Yükleri	VIF	CA	CR (rho-a)	AVE
Örgüt Kültürü	Adhokrasi (adhok)	adhok1	0.875	3,700	0,917	0,927	0,707
		adhok2	0.814	2,764			
		adhok3	0.791	2,126			
		adhok4	0.888	3,480			
		adhok5	0.838	2,657			
		adhok6	0.834	2,701			
	Hiyerarşi (hier)	hier1*	0.468	1,920	0,836	0,858	0,668
		hier2	0.754	1,958			
		hier3	0.848	2,193			
		hier4*	0.521	2,050			
		hier5	0.869	2,499			
		hier6	0.780	1,953			
	Maddeler çıkarılmadan önce; CA: 0,891, CR (rho-a): 0,887, AVE: 0,536. İlk durumda AVE ≥ 0,50 olsa bile, ilerleyen aşamalarda yapılan ayrışma geçerliliğinin "Klan Kültürüyle" sağlanmadığı görülmüştür* *(Bknz*** Tablo 7***).*** *Bu sebeple, ayrışma geçerliliğini yükseltmek için, düşük ağırlıklı faktörler sırasıyla çıkarılmıştır* ***(Bknz.*** Tablo 7 *ve* Tablo 8***).***						
	Klan (klan)	klan1	0.831	1,920	0,933	0,943	0,750
		klan2	0.857	1,958			
		klan3	0.849	2,193			
		klan4	0.897	2,050			

		klan5	0.890	2,499			
		klan6	0.854	1,953			
	Pazar (pazar)	pazar1	0.442	1,467	0,739	0,917	0,538
		pazar2*	0.170	1,350			
		pazar3	0.419	1,596			
		pazar4*	0.299	1,586			
		pazar5	0.890	1,619			
		pazar6	0.848	1,574			
	**Maddeler çıkarılmadan önce; CA: 0,868, CR (rho-a):0,905, AVE:0,488*						
----	**Yenilikçi İş Davranış (yid)**	yid1*	0.209	1,127	0,888	0,906	0,539
		yid2	0.600	1,592			
		yid3	0.490	1,388			
		yid4	0.753	2,624			
		yid5	0.802	3,037			
		yid6	0.630	1,811			
		yid7	0.737	2,481			
		yid8	0.832	3,418			
		yid9	0.834	3,570			
		yid10	0.853	2,916			
	**Madde çıkarılmadan önce; CA: 0,868, CR (rho-a):0,905, AVE:0,488*						
Örgütsel Yenilik	**Süreç**	süreç1	0.777	2,773	0,824	0,893	0,654
		süreç2	0.890	2,391			
		süreç3	0.822	2,259			
		süreç4	0.724	1,521			
	Ürün	ürün1	0.747	1,619	0,846	0,858	0,687
		ürün2	0.890	2,773			
		ürün3	0.866	2,391			
		ürün4	0.794	2,259			

VIF= Dış Model Çoklu Doğrusallık, CA= Cronbach Alfa Güvenirliği, CR=Bileşik/İç Tutarlılık Yapı Güvenirliği; AVE= Ayırdedici Geçerlilik Çıkarılan Ortalama Varyans

Tüm faktörlerin anlamlılıkları p≤0,01 ve p≤0,001 düzeyindedir.

***** *Bu faktörler, yapısal model analizleri için son versiyonundan çıkarılmış, yapısal model analizlerinde kullanılmamıştır.*

Ölçüm modelinin tüm geçerlilik ve güvenirlik testlerini sağladığı görülmektedir. Bunun sağlanması için ölçüm modelinde bazı faktörlerin yeniden düzenlenmesi gerekmiştir. Bu düzenlemeler tabloda her yapının altındaki satırda belirtilmiştir. Bu düzenlemelerle ilgili detaylı bilgiler geçerlik güvenirlik analizine ilişkin ilerleyen kısımlarda alt bölüm başlıkları altında sunulmaktadır.

Bununla birlikte yukarıdaki tabloda sunulduğu gibi, ölçüm modelinde bazı faktör yükleri eşik değerin altında olmasına rağmen, faktörlerin ait olduğu yapıların CA ≥ 0,70, CR ≥ 0,70 ve AVE ≥ 50 olduğu için faktörlerin ölçüm modelinde bulunduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Hair vd., 2017). Tüm faktörlerin anlamlılıkları $p \leq 0,01$ ve $p \leq 0,001$ düzeyindedir.

Tablo 5 ölçüm modeli tablosuna atıfta bulunarak ilerleyen kısımlarda alt başlıklarda bulgulardan, yorumlardan ve yapılan başkaca düzenlemelerden söz edilmektedir.

5.3.1. İç Tutarlılık Güvenirliği

Hair vd.'ne göre (2010; 2017), CA ve CR katsayılarının ≥ 0,70 olması gerekir. Tablodan tüm faktör yüklerinin CA değerleri 0,70'in üstünde olduğu görülmektedir. Benzer olarak, iç tutarlılık güvenirliği (composite reliabilty: CR) için rho-a katsayısı da 0,70'in üstündedir. Buna göre, ölçüm modelinde tüm değişkenler için iç tutarlılık güvenirliliği ≥ 0,70 sağlanmaktadır (bknz. Tablo 5).

5.3.2. Birleşme Geçerliliği

Hair vd. (2010; 2017)'ne göre, öncelikle AVE'nin ≥ 0,50 ve ardından faktör yüklerinin ≥ 0,70 olması gerekir.

AVE değerinin ≥ 0,50 olması, *"ortalama olarak yapının göstergelerinin varyansının yarısından fazlasını açıkladığını"* gösterir. Ölçüm modeli tablosuna bakıldığında ilk durumda pazar kültürü ve yenilikçi iş davranışının AVE değerlerinin bu eşik değerin altında kaldığı farkedilmiştir. Birleşme geçerliliğinin (convergent validity: CV) pazar kültürü ve yenilikçi iş davranışında AVE ≥ 50 koşulunu sağlaması için, bu iki yapının en küçük faktör yüklerinden başlayarak sırasıyla faktörleri ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Sırasıyla her çıkarma işleminden sonra AVE katsayısı kontrol edilmiştir. PK'den sırasıyla "pazar2, pazar4" ve YİD'den "yid1" faktörleri çıkarıldıktan sonra AVE'nin ≥ 0,50 koşulunu sağladığı görülmüştür. Bu nedenle faktör çıkarma işlemine devam edilmemiştir.

Tablo 5 içinde de açıklandığı gibi, düzeltmeler yapıldıktan sonra tabloda sunulduğu gibi ölçüm modelindeki tüm değişkenlerin AVE ≥ 0,50 olduğunu ve bunun da birleşme geçerliliğini doğrulamakta olduğu söylenebilir.

Birleşme geçerliliğini değerlendirmek için bir diğer adım da faktör yüklerinin kontrol edilmesidir. Buna göre 0,70 veya daha yüksek bir değer iyi kabul edilir ve göstergelerin güvenilir olduğunu ifade eder. Bu tezin ölçüm modelinde çoğunlukla faktör yüklerinin ≥ 0,70 olduğu görülmektedir. Ancak bazı faktörlerin bu değeri karşılamadığı görülse de Hair vd.'ne göre (2017) bu faktörün ait olduğu yapı AVE ≥ 50, CA ≥ 0,70 ve CR ≥ 0,70 değerini karşılıyorsa bu faktörlerin yapıda kalması gerektiği yönündedir. Buna göre, ölçüm modelindeki tüm yapılar bu koşulu sağladığı için bu faktörler ölçüm modelinde kalmaya devam etmektedirler.

Doğrulanan birleşme geçerliliği için ölçüm modelinde kalan ve çıkan faktör sayıları aşağıdaki Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Birleşme Geçerliliği İçin Ölçüm Modelinden Çıkarılan Faktörler

Değişkenler	Çıkarılan Faktörler	Kalan Faktör Sayısı
Adhokrasi	-	6
Hiyerarşi	-	6
Klan	-	6
Pazar	"pazar2" ve "pazar4"	4
Yenilikçi İş Davranışı	"yid1"	9
Ürün	-	4
Süreç	-	4
Toplam	3	39

5.3.3. Ayrışma Geçerliliği ve Korelasyon

Fornell & Lacker'e göre (1981), ayrışma geçerliliği (discriminant validity: DV) için AVE katsayılarının karekökü, araştırmada yer alan diğer yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından büyük olmalıdır.

Buna göre ilk korelasyon analizi sonucunda hiyerarşi kültürünün AVE ≥ 50, CA ≥ 0,70 ve CR ≥ 0,70 değerlerine sahip olmasına rağmen, AVE karekökünün (0,732) klan kültürüyle (0,775) ayrışma geçerliliğini sağlamadığı tespit edilmiştir. Bunun üzerine hiyerarşi kültürünün faktör yüklerinden (bknz. Tablo 5) en düşükleri olan "hier1" ve "hier4" sırasıyla ölçüm modelinden çıkarılarak Fornell & Lacker'e göre korelasyon analizi tekrar yapılmıştır. Sağlanan ayrışma geçerliliği ve korelasyon bulguları Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Korelasyon ve Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

Değişkenler	Adhokrasi	Hiyerarşi	Klan	Pazar	Yenilikçi İş Davranışı	Süreç	Ürün
Adhokrasi	(0.841)						
Hiyerarşi	0.633	(0.818)					
Klan	0.763	0.800	(0.866)				
Pazar	0.539	0.594	0.568	(0.733)			
Yenilikçi İş Davranışı	0.463	0.487	0.511	0.430	(0.734)		
Süreç	0.579	0.475	0.491	0.287	0.446	(0.808)	
Ürün	0.462	0.310	0.429	0.295	0.419	0.785	(0.828)

***Not**: AVE karekök değeri çapraz doğrultuda (diagonal) parantez içinde verilmiştir.*

Ayrışma geçerliliği Tablo 7 bulgularında her bir yapının AVE karekök değeri, diğer yapılarla olan korelasyon katsayısından daha yüksektir. Buna göre tüm ölçüm modelinde ayrışma geçerliliği sağlanmaktadır (Fornell & Lacker, 1981).

Değişkenlerin birbirine korelasyonları bakımından Henseler vd.'ne göre (2015), birbirine teorik olarak yakın değişkenlerin 0,90 olması, uzak değişkenlerin 0,80 olması normaldir. Ancak Bagozzi ve arkadaşları (1988; 1991), egzojen ve endojen değişkenlere cevapların tek katılımcıdan sağlandığı verilerde ortak yöntem hatasından (common method bias) kaçınmak için değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin 0,90'dan küçük olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yukarıdaki korelasyon ve ayrışma geçerliliği katsayıları sunulan Tablo 7'de değişkenler arasındaki tüm korelasyon değerlerinin "0,287-0,800" aralığında yer aldığı, 0,90'dan küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ortak yöntem hatası yoktur.

Tablo 8. Birleşme ve Ayrışma Geçerliliği İçin Çıkarılan ve Kalan Faktörler

Değişkenler	Çıkarılan Faktör Sayısı	Kalan Faktör Sayısı
Adhokrasi	-	6
Hiyerarşi	"hier1" ve "hier4"	4
Klan	-	6
Pazar	"pazar2" ve "pazar4"	4
Yenilikçi İş Davranışı	"yid1"	9
Ürün	-	4
Süreç	-	4
Toplam	**5**	**37**

Doğrulanan birleşme ve ayrışma geçerlikleri için ölçüm modelinde kalan ve çıkan faktör sayıları yukarıda Tablo 8'de sunulmaktadır.

5.3.4. Ölçüm Modeli Çoklu Doğrusallık

Hair vd,'ne göre (2017), ölçüm modeli doğrusallık (outer multiple collinarity) katsayıları <5 şartını sağlamalıdır. Buna göre ölçüm modeli tablosu incelendiğinde tüm faktörlerin (3,70-1,38) VIF <5 olduğu görülmektedir. Ölçüm modelinde çoklu doğrusallık sorunu olmadığı anlaşılmaktadır (bknz. Tablo 5).

5.4. Yapısal Model Analizine İlişkin Bulgular

Yapısal model analizlerine geçmeden önce, bir önceki ölçüm modeli analizleri bölümünde ölçüm modelinin iç tutarlılık güvenirliği, birleşme geçerliği, ayrışma geçerliği sağladığı, çoklu doğrusallık problemi olmadığı ve tüm faktörlerin anlamlı olduğu gösterilmiştir.

Bu bölümde yapısal modelin yeniden örnekleme yöntemiyle "*hipotez testleri" ve "model kalite testleri*" yapılmıştır.

Buna göre "*doğrudan (direct) ilişkiler*" ve "*dolaylı (indirect) ilişkiler*" için yeniden örnekleme testleriyle hipotez sonuçları elde edilmiştir. Bunun için 5.000 alt yeniden örnekleme, düzeltilmiş güven aralığı yanlılığı yöntemi (bias corrected and accelerated confidence interval: BCa CI), çift kuyruklu test yöntemi, yol şeması seçilmiştir. "Aracılık (mediating) etkisi" hipotezleri için Hair vd. (2017) tarafından önerilen, "*Baron & Kenny (1984) aracılık yöntemi*" kullanılmıştır. Aracılık etkisi tespit edildikten sonra aracı etkilerin gücünü belirlemek için Hair vd. (2017; 2018) tarafından önerilen "VAF (variance accounted for)" hesaplanmıştır.

Baron & Kenny (1986) aracılık etkisi analiz yönteminin *üç koşulu* bulunmaktadır. Yazarlara göre aracı-endojen değişkenin olmadığı, birinci yapısal modelde ilk koşul, aracı-endojen değişkenin olduğu, ikinci yapısal modelde ikinci ve üçüncü koşul test edilmektedir.

Birinci koşul, egzojen değişkenin endojen değişkeni anlamlı olarak etkilemesidir ($p \leq 0,05$). Bu etkiye "doğrudan etki (direct effect)" denir ve "c yolu" ile gösterilmektedir.

İkinci koşul, egzojen değişkenin aracı-endojen değişkeni etkilemesidir. Bu etki "a yolu" ile gösterilmektedir.

Üçüncü koşul-birinci kısım, aracı-endojen değişkenin endojen değişkeni etkilemesidir. Bu etki "b yolu" ile gösterilmektedir.

Üçüncü koşul-ikinci kısım, aracı-endojen değişken modeldeyken egzojen değişkenin endojen değişkeni etkilemesidir. Bu, a ve b yollarının "axb" çarpımı "dolaylı etki (specific indirect effect)" olarak ifade edilmektedir. Bu durumda birinci koşuldaki egzojen değişkenin endojen değişken üzerindeki etkisi anlamsızlaşmışsa ($p \geq 0,05$) "*tam aracı etki*", egzojen değişkenin endojen değişken üzerindeki etkisi anlamlı ($p \leq 0,05$) ise ve beta katsayılarında düşme varsa "*kısmi aracı etki*" kararı verilebilmektedir. Üçüncü koşul ikinci kısım ise aracı endojen değişkenin (yenilikçi iş davranışının) modelde olduğu, yapısal model testidir ki bu test dolaylı ilişkiler başlığı altında sunulmaktadır. Dolaylı ilişkinin aracı etki gücünün yorumlanmasına ilişkin bulgularsa, aracılık etkisi başlığı altında sunulmaktadır.

Bu bağlamda dolaylı ilişkileri gösteren, aracı etkisi doğrulanan modelin, açıklanma oranı (R^2), etki büyüklüğü (f^2), tahmin gücü (Q^2), model kalitesi (SRMR) ve yapısal model çoklu doğrusallık (inner factor multiple variance collinarity/variance inflation factor: inner VIF) testlerinin bulguları bu bölümün sonunda sunulmaktadır.

5.4.1. Doğrudan İlişkiler İçin Yeniden Örnekleme

Bu kısımda Baron & Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem doğrultusunda hiyerarşik olarak ilerleyen doğrudan ilişkiler hipotez testleri sunulmaktadır. Doğrudan etki, egzojen değişkenin (örgüt kültürü) endojen değişken (örgütsel yenilik) üzerindeki etkisidir. Bu etki aracı-endojen değişken (yenilikçi iş davranışı) üzerinden aktarılmayan etkisidir.

Bu yönteme göre, analizlerde ortaya çıkan anlamlılık katsayılarına bağlı olarak, bazı doğrudan ilişkiler hipotezleri desteklenmiş, bazı doğrudan ilişkileri ifade eden hipotezler desteklenmemiştir.

Öncelikle Baron & Kenny (1986, s. 1177) egzojen/bağımsız değişken (örgüt kültürü) ile endojen/bağımlı değişken (örgütsel yenilik) arasında ilişkinin olmadığı durumlarda aracılık etkisinin de olmadığını savunmaktadırlar. Bu sebeple, aracı-

endojen değişkenin (yenilikçi iş davranışı) olmadığı birinci yapısal modelde ilk koşul doğrudan ilişkiler (H1 ve alt hipotezleri), aracı endojen değişkenin olduğu yapısal modelde ikinci koşul (H2 ve alt hipotezleri) ve üçüncü koşul-birinci kısım (H3 ve alt hipotezleri) doğrudan ilişkiler test edilmiştir.

Baron & Kenny'e göre (1986), birinci koşul doğrudan ilişkiler yeniden örnekleme yol katsayıları analizi Tablo 9'da sunulan bulgularda; adhokratik kültür ile ürün yeniliği *(β: 0,293, t: 1.96, p: 0,05)* ve süreç yeniliği *(β: 0,417, t: 3,46, p: 0,01)* arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir **(c yolu).** Bu bulgular doğrultusunda, bu tezin **H1b ve H1f hipotezleri desteklenmiştir**.

Kontrol değişkenlerinden ise, firma yaşıyla ürün yeniliği *(β: 0,183, t: 2.26, p: 0,02)* arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9. Doğrudan İlişkiler (Baron&Kenny'e göre birinci koşul)

Model	Beta Katsayısı	Standart Sapma	t İstatistiği	p Değeri	CI-BC-2.5%	CI-BC-97.5%
Adhokrasi -> Süreç	**0.417**	**0.127**	**3.460**	**0.001**	**0.200**	**0.697**
Adhokrasi -> Ürün	**0.293**	**0.158**	**1.959**	**0.050**	**0.024**	**0.652**
Hiyerarşi -> Süreç	0.212	0.163	1.399	0.162	-0.119	0.511
Hiyerarşi -> Ürün	-0.156	0.198	0.756	0.450	-0.573	0.214
Klan -> Süreç	0.008	0.137	0.023	0.981	-0.258	0.266
Klan -> Ürün	0.287	0.198	1.379	0.168	-0.122	0.647
Pazar -> Süreç	-0.007	0.121	0.406	0.685	-0.276	0.170
Pazar -> Ürün	0.122	0.143	0.693	0.488	-0.182	0.378
Firma Büyüklüğü -> Süreç	-0.047	0.068	0.564	0.573	-0.173	0.094
Firma Büyüklüğü -> Ürün	-0.085	0.074	0.982	0.326	-0.202	0.083
Firma Yaşı -> Süreç	0.096	0.063	1.490	0.136	-0.048	0.207
Firma Yaşı -> Ürün	**0.183**	**0.078**	**2.268**	**0.023**	**0.023**	**0.313**
Endüstri Dalı -> Süreç	-0.113	0.150	0.800	0.424	-0.431	0.158
Endüstri Dalı -> Ürün	-0.333	0.220	1.429	0.153	-0.730	0.115
R^2Adj. Süreç	**0,325****					
R^2Adj. Ürün	**0,249****					

**p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001*

Adhokrasi kültürüyle ürün ve süreç yeniliği arasındaki doğrudan ilişkiler dışında, diğer egzojen ve endojen değişkenler arasında Tablo 9'da sunulan bulgulara göre, ilişkiler istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Buna göre, istatistiki olarak her ne kadar anlamsız olsa da, hiyerarşi kültürü ile ürün ve süreç yeniliği arasında negatif, klan kültürü ile süreç yeniliği arasında negatif, klan kültürü ile ürün yeniliği arasında pozitif, pazar kültürü ile süreç yeniliği arasında negatif, pazar kültürüyle ürün yeniliği arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Ayrıca firma yaşı dışında diğer kontrol değişkenlerinden firma büyüklüğü ve endüstri dalının etkilerinin de anlamsız olduğu bulunmuştur.

Buna göre bir sonraki aşama olan Baron&Kenny'e göre (1986), ikinci koşul doğrudan ilişkiler yeniden örnekleme sadece birinci koşuldaki anlamlı bulgular üzerinden, yani sadece anlamlı egzojen değişken (adhokrasi kültürü) ile aracı-endojen değişken (yenilikçi iş davranışı) arasında hesaplanmıştır. Diğer egzojen değişkenler, aracı-endojen değişkeni etkilese bile istenen birinci koşul sağlanmadığı için aracı etkiden söz edilmesi Baron&Kenny'e göre mümkün değildir. Bu açıdan yazarların önerdiği yönteme göre, aracı etki analizi hiyerarşik kanıtlanma sürecinde radikal ve katı bir istatistiksel süreç olarak ilerlemektedir.

Bu durumda bir sonraki aşamada, Baron&Kenny'e göre, ikinci koşul doğrudan ilişkiler, yeniden örnekleme yol katsayıları analizi Tablo 10'da sunulan bulgularda, adhokrasi kültürüyle yenilikçi iş davranışı *(β: 0,402, t: 4,63, p: 0,000)* arasındaki ilişkilerin pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir **(a yolu).**

Bu bulgular doğrultusunda bu tezin **H2b hipotezi de desteklenmiştir**.

Tablo 10. Doğrudan İlişkiler (Baron&Kenny'e göre ikinci koşul)

Model	Beta Katsayısı	Standart Sapma	t İstatistiği	p Değeri	CI-BC 2.5%	CI-BC 97.5%	R^2 Adj.
Adhokrasi -> Yenilikçi İş Davranışı	**0.402**	**0.083**	**4.633**	**0.000**	**0.216**	**0.539**	**0,219*** **

**p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001*

Adhokrasi dışında diğer kültür türlerinin yenilikçi iş davranışı üzerinde katsayıları Şekil 4'te, *"PLS-SEM ile Hipotez Testi Sonuçları"* üzerinde gösterilmektedir. Ancak adhokrasi dışında diğer kültür türlerinin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi küçük ve anlamsız olarak hesaplanmıştır (*p ≥0,05*).

Buraya kadar, birinci ve ikinci koşul doğrudan ilişkiler testlerindeki anlamlılık doğrultusunda, Baron & Kenny'e (1986) göre üçüncü koşul-birinci kısım doğrudan ilişkiler testlerine geçilmiştir.

Buna durumda Baron & Kenny'e göre, üçüncü koşul-birinci kısım doğrudan ilişkiler yeniden örnekleme yol katsayıları analizi Tablo 11'de sunulan bulgularda, yenilikçi iş davranışı ile ürün yeniliği *(β: 0,546, t: 4,04 p: 0,000)* ve süreç yeniliği *(β: 0,526, t: 1,96 p: 0,05)* arasındaki ilişkilerin pozitif yönde anlamlı oldukları tespit edilmiştir **(b yolu).**

Bu bulgular doğrultusunda bu tezin **H3a ve H3b hipotezleri de desteklenmiştir**.

Tablo 11. Doğrudan İlişkiler (Baron&Kenny'e göre üçüncü koşul, birinci kısım)

Model	Beta Katsayısı	Standart Sapma	t istatistiği	p Değeri	CI-BC 2.5%	CI-BC 97.5%	R^2 Adj.
Yenilikçi İş Davranışı -> Süreç	0.526	0.254	1.961	0.050	0.216	0.682	0.199**
Yenilikçi İş Davranışı -> Ürün	0.546	0.129	4.048	0.000	0.281	0.772	0.207**

**p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001*

Yukarıda Tablo 9., Tablo 10. ve Tablo 11 bulgularında sunulduğu gibi Baron & Kenny'e göre, birinci koşul, ikinci koşul ve üçüncü koşul-birinci kısım doğrudan ilişkiler yeniden örnekleme yol katsayıları pozitif yönde anlamlı tespit edilmiştir. Buna göre, bu tezin **H1** *(H1b ve H1f)***, H2** *(H2b)* ve **H3** *(H3a ve H3b)* **ana hipotezleri desteklenmiştir**.

Yukarıda detaylı bulgusal sonuçlar doğrultusunda **H1, H2, H3 ana hipotezlerine bağlı alt hipotez** testi sonuçlarının özet gösterimi aşağıda Tablo 12'de sunulmaktadır.

Tablo 12. Doğrudan İlişkiler İçin Hipotez Testleri Sonuçları

	Hipotezler		Sonuç
H1a	Hiyerarşi Kültürü	Ürün Yeniliği	Desteklenmedi
H1b	**Adhokrasi Kültürü**	**Ürün Yeniliği**	**Desteklendi***
H1c	Klan Kültürü	Ürün Yeniliği	Desteklenmedi
H1d	Pazar Kültürü	Ürün Yeniliği	Desteklenmedi
H1e	Hiyerarşi Kültürü	Süreç Yeniliği	Desteklenmedi
H1f	**Adhokrasi Kültürü**	**Süreç Yeniliği**	**Desteklendi*****
H1g	Klan Kültürü	Süreç Yeniliği	Desteklenmedi
H1h	Pazar Kültürü	Süreç Yeniliği	Desteklenmedi
H2a	Hiyerarşi Kültürü	Yenilikçi İş Davranışı	Desteklenmedi
H2b	**Adhokrasi Kültürü**	**Yenilikçi İş Davranışı**	**Desteklendi*****
H2c	Klan Kültürü	Yenilikçi İş Davranışı	Desteklenmedi
H2d	Pazar Kültürü	Yenilikçi İş Davranışı	Desteklenmedi
H3a	**Yenilikçi İş Davranışı**	**Ürün Yeniliği**	**Desteklendi*****
H3b	**Yenilikçi İş Davranışı**	**Süreç Yeniliği**	**Desteklendi***

**p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001*

5.4.2. Dolaylı İlişkiler İçin Yeniden Örnekleme

Bu kısımda Baron & Kenny (1986) tarafından hiyerarşik regresyon ve aracılık etkisi yöntemi doğrultusunda, üçüncü koşul-ikinci kısım analizlerine yani dolaylı ilişkiler analizlerine geçilmiştir. Baron & Kenny (1986) üçüncü koşul ikinci kısım, aracı-endojen değişkenin (yenilikçi iş davranışının) modelde olduğu yapısal model testidir. Bu etki dolaylı etki (specific indirect effect) olarak ifade edilir ve a ile b yollarının çarpımıyla "axb" gösterilir. Buna göre bu kısımda aracı-endojen değişken (yenilikçi iş davranışı) modeldeyken, egzojen değişkenin (adhokrasi kültürü) endojen değişken (örgütsel yenilik) üzerindeki dolaylı etkileri hesaplanmaktadır.

Baron & Kenny'e göre, üçüncü koşul-birinci kısım, doğrudan ilişkiler yeniden örnekleme yol katsayıları analizi tablosunda sunulan bulgularda, adhokrasi

kültürünün, yenilikçi iş davranışının aracılığıyla ürün yeniliğini *(β: 0,130, t: 1,97, p: 0,04)* ve süreç yeniliğini *(β: 0,104, t: 1,98, p: 0,04)* pozitif yönde anlamlı etkilenmekte olduğu tespit edilmiştir **(axb yolu).** Bu bulgular doğrultusunda bu tezin **H4b ve H4f hipotezleri desteklenmiştir**.

Tablo 13. Dolaylı Etkiler (Baron&Kenny'e göre üçüncü koşul ikinci kısım)

Aracı Etki Modeli	Beta Katsayısı	Standart Sapma	t İstatistiği	p Değeri	CI-BC 2.5%	CI-BC 97.5%	R^2 Adj.
Adhokrasi -> Yenilikçi İş Davranışı -> Süreç	0.104*	0.048	1.980	0.048	0.016	0.198	0,407**
Adhokrasi -> Yenilikçi İş Davranışı -> Ürün	0.130*	0.061	1.970	0.049	0.034	0.213	0,354**

**p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001*

Tablo 13 bulgularında sunulduğu gibi, adhokrasinin, ürün yeniliği ve süreç yeniliği üzerindeki beta etki katsayısı, yenilikçi iş davranışı modele dahil edildiğinde anlamlı olarak düşmektedir. Bu durumda yenilikçi iş davranışının "*kısmi aracılık etkisi*" olduğu anlaşılmaktadır. Kısmi aracılık (partial mediation) durumunda, adhokrasinin ürün ve süreç yeniliğine etkisi, yenilikçi iş davranışı üzerinden sağlanırken, bir kısmı yine doğrudan örgüt kültürüyle sağlanmaya devam etmektedir.

Gelinen aşamada Baron & Kenny (1986) hiyerarşik aracılık yöntemiyle aracılık testleri yapıldıktan sonra, aracı etki gücü için VAF analizi hemen bir sonraki başlıkta sunulmaktadır.

5.4.3. Aracılık Etkisi

Aracılık, üçüncü aracı-endojen bir değişkenin, diğer iki ilgili yapı arasına müdahale etmesiyle gerçekleşmektedir. Egzojen yapıdaki bir değişiklik aracı-endojen değişkende bir değişikliğe neden olmakta ve bu da PLS yol modelinde endojen yapıda değişiklikle sonuçlanmaktadır. Böylece, bir aracı değişken, iki yapı arasındaki ilişkinin doğasını (yani, altta yatan mekanizmayı veya süreci) yönetmektedir. Aracı değişkenin diğer yapılarla olan ilişkilerinin gücünün analiz edilmesi, egzojen bir yapı ile endojen bir yapı arasındaki neden-sonuç ilişkisinin altında yatan mekanizmaların doğrulanmasına izin vermektedir (Hair vd., 2021;

Ringle vd, 2015). Bu sebeple aracılık etkisi değişkenler arasındaki ilişkilerin *"nasıl"* ortaya çıktığını kanıtlamada son derece etkili bir yöntemdir (Şimsek, 2007, s. 24).

Özellikle aracılık ortaya çıktığında, aracılığın gücü merak edilmektedir. Bunun için Hair vd.'nin (2017; 2018) önerdiği, aracı etki gücünü varyans değerinden belirlemek için VAF (Variance Accounted For) formülü tercih edilmiştir. VAF, aracılık sürecinin endojen değişkenin varyansını ne ölçüde açıkladığını belirler. VAF değeri şu formül yardımıyla hesaplanır;

VAF Formülü= [Dolaylı etki] / Toplam etki

Buna göre eğer VAF<0,20 ise aracılık yok sadece dolaylı etki; 0,20≤VAF≤0,80 ise orta düzeyde kısmi aracılık; VAF>0,80 ise bütünüyle tam aracılık vardır (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2011; 2013; 2017; 2018). Bu değer mutlak dolaylı etkinin toplam etkiye oranını temsil etmektedir.

Buna göre VAF formülü kullanılarak hesaplanan aşağıdaki *Tablo 14. Aracılık Etki Gücü Hipotez Testi Sonuçları (VAF)* bulgularından adhokrasi kültürünün ürün yeniliği (*VAF: 0,30*) ve süreç yeniliği *(VAF: 0,20*) üzerindeki etkisini yenilikçi iş davranışının kısmi aracı etkisiyle gerçekleştirdiğini doğrulamaktadır.

Tablo 14. Aracılık Etki Gücü Hipotez Testi Sonuçları (VAF)

Hipotezler	Aracı Etki Modeli	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki	VAF	Yorum	Sonuç
H4b	**Adhokrasi -> Yenilikçi İş Davranışı -> Ürün**	0,293*	0,130*	0.423	0.307	Kısmi Aracıdır	**Desteklendi***
H4f	**Adhokrasi -> Yenilikçi İş Davranışı -> Süreç**	0,417**	0,104*	0,521	0,200	Kısmi Aracıdır	**Desteklendi***

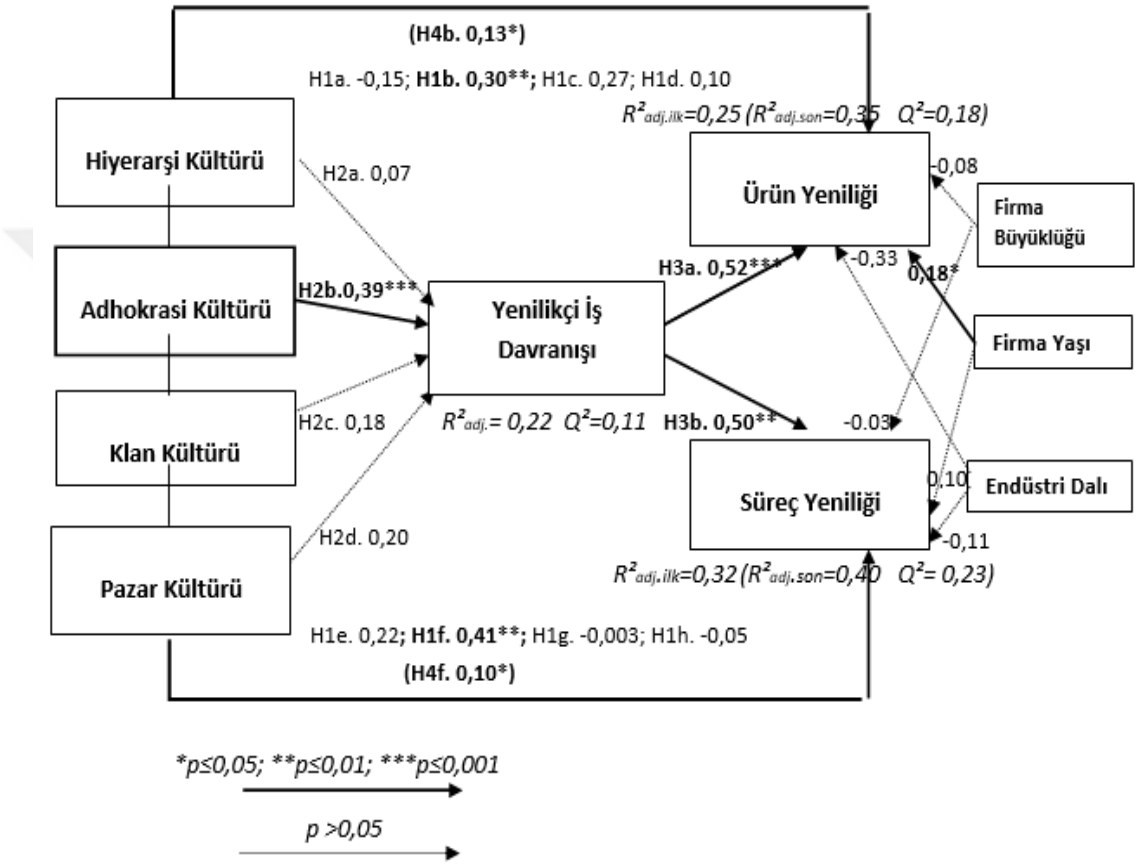
**p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001*

Bununla birlikte Baron & Kenny'e göre (1986)*, üçüncü koşul ikinci kısım*da, birinci koşuldaki egzojen değişkenin endojen değişken üzerindeki etkisi anlamsızlaşmışsa (p≤0,05 ise) "*tümüyle aracı etki*", egzojen değişkenin endojen değişken üzerindeki etkisi anlamlı (p ≤ 0,05 ise) ve beta katsayılarında düşme varsa, "*kısmen aracı etki*" olduğunun bir göstergesi kabul edilmektedir. Buna göre yapısal modelimizde "*kısmi aracılık*" vardır. Çünkü yukarıda dolaylı etkiler katsayı

tablosunda sunulduğu gibi, aracı-endojen değişken modele girdiğinde egzojen ve endojen değişkenler arasındaki beta katsayılarında düşüş vardır ve anlamlıdır.

Buraya kadar PLS-SEM ile yapılmış olan hipotez testi sonuçları aşağıda "*Şekil 4. PLS-SEM ile Hipotez Testi Sonuçları*" üzerinde gösterilmektedir.

Şekil 4. PLS-SEM ile Hipotez Testi Sonuçları



Aracılık etkisi;

H4b: *Adhokrasi kültürü* ⟶ *Yenilikçi İş Davranışı* ⟶ *Ürün Yeniliği*

H4f: *Adhokrasi Kültürü* ⟶ *Yenilikçi İş Davranışı* ⟶ *Süreç Yeniliği*

Aracı-endojen değişkenin olmadığı modelde, *adhokrasi kültürü, ürün yeniliğini* R²adj.:*%25* ve *süreç yeniliğini* R²adj.:*%32*; aracı-endojen değişkenin olduğu modelde, *ürün yeniliğini* R²adj.:*%35* ve *süreç yeniliği* R²adj.:*%40* oranında açıklamaktadır (bknz. Tablo 9, Tablo 13 ve Tablo 15). R²adj. değeri, ürün yeniliğinde *%10* artmış ve süreç yeniliğinde *%8* oranında artmıştır. Bu R²adj. artış farkı yenilikçi iş davranışının aracı etkisinden kaynaklanmaktadır.

5.5. Model Kalite Testleri

PLS-SEM'in belirlenmiş evrensel uyum iyiliği istatistiği henüz olmamasına rağmen, araştırma modelinin kalitesi endojen yapıları tahmin etme kabiliyetine bağlı olarak açıklanabilmektedir (Sarstedt vd., 2017; Hair vd. 2021).

Buna göre, bu başlık altında "aracılık etkisi olan yapısal modelin" açıklanma oranı (R^2), etki büyüklüğü (f^2), tahmin gücü (Q^2) ve model uyum iyiliği testlerinin (SRMR) ve çoklu doğrusallık-ortak yöntem yanlılığı (inner VIF) sonuçları sunulmaktadır.

5.5.1. Açıklanma Oranı

Hair vd.'e göre (2011), R^2 açıklanma katsayısı (coefficient of determination), 0,25 altında zayıf; 0,25 ve 0,50 arasındaysa orta; 0,50 ve 0,75 arasındaysa yüksek; 0,75'in üstündeyse çok yüksek açıklanma oranı olarak belirtilmektedir.

Cohen'e göre (2013) ise, R^2 katsayısının 0,26'dan yüksek olması gerektiği belirtilmektedir.

Sarstedt, vd. (2017), bazı durumlarda, R^2 değerinin 0,10 olmasının bazı bilim dallarında yeterli kabul edilebileceğini belirtmektedir.

Bu açıklamalardan R^2 katsayılarının gücü değerlendirilirken evrensel bir aralık belirtmenin yanlış olabileceği, araştırma disiplinin koşullarının göz önünde bulundurulması gerektiği anlaşılmaktadır.

Düzeltilmiş R^2 (*R^2 adjusted: $R^2_{adj.}$)* modele eklenen egzojen değişkenlerin zayıf bir korelasyonda olsa yaratacağı R^2 artış miktarının hesaplanmasını sağlamaktadır.

Buna göre aşağıda aracılık etkisinin olduğu modelin R^2_{adj}. Tablo 15 bulgularında, ürün yeniliğinin *$R^2adj.:\%35$*, süreç yeniliğinin *$R^2adj.:\%40$*, yenilikçi iş davranışın *$R^2adj.:\%22$* oranında açıklandığı gösterilmektedir. Aracı-endojen değişkenin modelde olmadığı durumda, ürün yeniliği yaklaşık *$R^2adj.:\%25$* ve süreç yeniliği *$R^2adj.:\%32$* bulunmuştur. Buna göre, R^2 değerlerinden, açıklanma gücünün orta düzeyde olduğunu söyleyebiliriz (Hair vd., 2011). Ürün yeniliği için *$R^2adj.:\%10$'luk* fark, süreç yeniliği için *$R^2adj.:\%8$'lik* fark yenilikçi iş davranışının aracı etkisinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 15 bulgularına dayanarak, adhokrasi kültürünün en iyi sırasıyla "süreç yeniliğini" daha sonra sırasıyla "ürün yeniliği" ve "yenilikçi iş davranışını" açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 15. Açıklanma Oranı

	Aracı Var		Aracı Yok		Fark
Endojen Değişkenler	R^2	**R^2adj.**	R^2	**R^2adj.**	**Δ R^2adj.**
Ürün	0,387	**0,354****	0,311	**0,249****	**0,105***
Süreç	0,437	**0,407****	0,376	**0,325****	**0,082***
Yenilikçi İş Davranışı (aracı)	0,232	**0,224****	-	-	-

**p≤0,05; **p≤0,01; ***p≤0,001*

5.5.2. Etki Büyüklüğü

Bir değişkenin modelde bulunmasıyla bulunmaması arasındaki R^2 farkına etki büyüklüğü (effect size of the predictor variables) (f^2) denilmektedir. Eğer bir egzojen değişken, endojen bir yapıyı güçlü bir şekilde açıklarsa, dahil edilen R^2 ile hariç tutulan R^2 arasındaki fark yüksek olur. Bu, yüksek bir f^2 değerinin ortaya çıkmasını sağlar. Cohen'e göre (1988), eğer bir egzojen değişkenin endojen değişkeni açıklama etkisi ≤0,15 düşük; 0,15 ve üzerindeyse orta; 0,35 ve üzeri olması yüksek düzeyde etki büyüklüğünü göstermektedir. Benitez vd.'ne göre (2020), çok fazla ilişkinin olduğu modellerde küçük, orta ve büyük etki düzeylerinin bir arada olması daha doğru ve gerçekçi bir beklentidir.

Bu beklentiye uygun olarak modeldeki ilişkilere ait küçük, orta ve büyük etki değerleri ortaya çıkmıştır. Tablo 16'da sunulduğu gibi endojen değişkenleri açıklama etkisi en yüksek değişkenin "adhokrasi" olduğu görülmektedir. Adhokrasi, ürün yeniliğini *(f^2:0,220*) orta düzey etkiyle, süreç yeniliğini (f^2*:0,412*) yüksek düzey etkiyle ve yenilikçi iş davranışını (*f^2:0,340*) yükseğe çok yakın orta düzey etkiyle açıklamaktadır (Cohen, 1988).

Tablo 16 bulgularından yenilikçi iş davranışının, ürün (*f^2:0,108*) ve süreç (*f^2:0,091*) yeniliği üzerindeki etkisi orta düzeye yakın, ancak düşük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir.

Kontrol değişkenlerinden, firma yaşının ürün yeniliğini *(f^2:0,105)* orta düzeye yakın etkilediği görülmektedir (*f^2:0,105).* Endüstri dalının ürün yeniliği üzerindeki etkisinin düşük (*f^2:0,032)* düzeyde olduğu görülmektedir. Yapısal modeldeki diğer egzojen değişkenlerin etki miktarı daha da küçük düzeyde bulunmuştur.

Tablo 16. Etki Büyüklüğü Katsayıları

	Ürün	**Süreç**	**Yenilikçi İş Davranışı**
Adhokrasi	**0,220**	**0,412**	**0,355**
Yenilikçi İş Davranışı	**0,108**	0,091	---
Firma Büyüklüğü	0,012	0,014	----
Firma Yaşı	**0,107**	0,042	----
Endüstri Dalı	0,032	0,009	----

5.5.3. Model Uyum İyiliği

Standardize ortalama karekök artığı (standardized root mean square residual: srmr) katsayısının ≤ 0.08 olması model uyumunun sağlandığının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Sarstedt, Ringle, Hair, 2017). Garson'a göre (2016), SRMR katsayısının 0,10'nun altında olmasının bile iyi olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilmektedir.

Buna göre, model uyum iyiliği Tablo 17 bulgularından, aracı etkili yapısal modelin SRMR katsayısının ≤ 0.08 olduğu görülmektedir. Buna göre doymuş ve tahmin modelimizin görünümünün tam olarak iyi tanımlanmış (just identified) olduğu anlaşılmaktadır.

Hair vd. (2018), PLS-SEM'de uyum endekslerine odaklanmanın bazen araştırmacıyı yanlış yönlendirebileceğini, kullanılmasının çok anlamlı olmayacağı gözönünde tutulmasını gerektirdiğini belirtmektedirler. Sarstedt vd.'de (2017), PLS-SEM'deki uyum iyiliği değerlerinin CB-SEM'deki (covarianced based structurel equation modelling) gibi odak noktası olmadığını ileri sürmektedir. Ancak aşağıda Tablo 17 bulgularından yapısal model uyum iyiliğinin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 17. Model Uyum İyiliği Değerleri

	SRMR Katsayısı
Doymuş (Saturated) model	0,062
Tahmin (Estimated) modeli	0,070

5.5.4. Tahmin Gücü

Tahmin gücü (Q^2) katsayısı, çapraz doğrulamayla (cross-validated redundancy) egzojen değişkenlerin endojen değişkenleri tahmin gücünü ortaya koyan bir istatistiktir. Endojen değişkenlerin $Q^2 > 0$ koşulunu sağlaması modelin tahmin gücünün yüksek olduğunu göstermektedir (Hu & Bentler, 1999; Ringle vd., 2015).

Buna göre Tablo 18 bulgularından, ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yenilikçi iş davranışının Q^2 katsayılarının 0'dan büyük olduğu, aracılı yapısal modelin tahmin gücünün çok iyi olduğu doğrulanmaktadır.

Tablo 18. Tahmin Gücü Katsayıları

Endojen Değişkenler	**Q^2**
Ürün	0,178
Süreç	0,228
Yenilikçi İş Davranışı	0,109

5.5.5. Yapısal Model Çoklu Doğrusallık ve Ortak Yöntem Yanlılığı

Kock vd.'ne (2012; 2015) göre, iç model doğrusallık (inner multiple collinarity) katsayısı VIF ≤ 3,3 olmalıdır. Buna göre, aşağıda Tablo 19 bulgularından, aracı etkinin olduğu yapısal modelin VIF katsayılarının "1,00 - 1,63" aralığında olduğu, yani VIF ≤ 3,3 olduğu görülmektedir.

Bu durumda, yapısal modelin çoklu doğrusallık problemi olmadığı yani bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ortak olarak aynı katılımcı tarafından

cevaplanmasından kaynaklanan patolojik doğrusallık, diğer ifadeyle ortak yöntem yanlılığı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 19. Çoklu Doğrusallık Katsayıları

	Yapısal Model	VIF
	Adhokrasi -> Ürün	**1.426**
	Adhokrasi -> Süreç	**1.426**
	Adhokrasi -> Yenilikçi İş Davranışı	**1.000**
	Yenilikçi İş Davranışı -> Ürün	**1.385**
	Yenilikçi İş Davranışı -> Süreç	**1.385**
Kontrol Değişkenleri	Firma Büyüklüğü -> Süreç	**1.633**
	Firma Büyüklüğü -> Ürün	**1.633**
	Endüstri Dalı -> Süreç	**1.075**
	Endüstri Dalı -> Ürün	**1.075**
	Firma Yaşı -> Süreç	**1.571**
	Firma Yaşı -> Ürün	**1.571**

6. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde önceki araştırma sonuçlarına dayanarak bulguları tartışma, yöneticiler ve gelecek araştırmacılara öneriler bulunmaktadır.

6.1. Tartışma

Bu araştırmanın amacı örgüt kültürü, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilik arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin incelenmesidir. Bu bağlamda önceki literatür ışığında oluşturduğumuz hipotezlerin kısmen desteklenmiştir. Desteklenen hipotezlerimizle ilgili sonuç bölümünde bilgi verilecektir. Bu kısımda desteklenmeyen hipotezlerle ilgili şu görüşler ileri sürülebilir;

i) Örgüt kültürü ve örgütsel yenilikle ilgili bulgularımızdan desteklenmeyen hipotezlerle ilgili şu görüşler ileri sürülebilir;

- *Hiyerarşi kültürünün ürün yeniliği üzerindeki etkisi, negatif ve anlamsız* bulunmuştur. Bu sonuç daha önceki literatür bilgisiyle ve bazı yazarların örneğin Naranjo-Valencia vd.'nin (2010) ampirik sonuçlarıyla tutarlıdır. Bu doğrultuda bu araştırmada da hiyerarşi kültürünün ürün yeniliği üzerinde anlamlı da olsa olumsuz etkisi öngörülmekteydi. Ayrıca, *hiyerarşi kültürünün süreç yeniliği üzerinde etkisi pozitif ve anlamsız* bulunmuştur. Hiyerarşi kültürüyle süreç yeniliği arasındaki pozitif ilişki daha önce Sanchez-Baez'in (2020, s. 1) ampirik sonucuyla tutarlıdır, ancak bu yazarların bulgusu etkinin anlamlı olduğu yönündedir. Bu yüzden bu çalışmada da hiyerarşi kültürünün süreç yeniliği üzerinde olumlu etkisi öngörülmekteydi. Buna göre, gelecekteki çalışmalar hiyerarşik kültürün süreç yeniliği üzerindeki potansiyel olumlu önemini derinlemesine keşfedebilirler.

- *Klan kültürünün, ürün yeniliği ve süreç yeniliğini anlamlı düzeyde etkilemediği ancak ürün yeniliğiyle olumlu, süreç yeniliğiyle olumsuz ilişkiye sahip olduğu* tespit edilmiştir. Klan kültüründe**,** hiyerarşinin katı kontrol odaklılığı karşısında, esneklik hâkimdir. Bu yüzden öngörümüzle tutarlı olarak anlamsız da

olsa, klan kültürünün ürün yeniliği üzerindeki etkisi olumlu elde edilmiştir. Ancak öngörümüz klan kültürünün süreç yeniliği üzerinde de olumlu etkisi olduğu yönündeydi. Klan kültürü hiyerarşi kültürü gibi iç odaklıdır. Yani, süreç yeniliğini besleyecek dış çevreyle alışveriş yoktur, dahası çalışma ortamı homojendir, bu nedenle, süreç yeniliği üzerinde olumsuz sonuç elde edilmiş olabilir. Ayrıca, muhalif görüşlerden yoksunluk, statükoya çok az meydan okuyan çalışanların grup uyumuyla ve işbirliğiyle yüksek düzeyde ilgilenmeleri sebepleriyle de, süreç yeniliği düşmüş olabilir. Bulgularımız, "Klan kültürünün etkisi, yenilik türleri (ürün-süreç) bakımından farklılaşmakta mıdır?" sorusuna yönelik spesifik bir bilgi yaratmaktadır. Bu doğrultuda yeni bir soru ve yeni bir bilgi eksikliği giderilmiş olmaktadır.

- *Pazar kültürünün, ürün yeniliği ve süreç yeniliğini anlamlı düzeyde etkilemediği, ancak ürün yeniliğiyle olumlu, süreç yeniliğiyle olumsuz ilişkiye sahip olduğu* tespit edilmiştir. Bu çalışmanın öngörüsü pazar kültürünün ürün ve süreç yeniliği üzerinde olumlu etkisinin olması yönündeydi. Pazar kültürü, dış çevreyle etkileşimi vurgulasa da, adhokrasi kültürünün esnekliğiyle mukayese edildiğinde, daha sıkı kontrol, yapı ve düzene bağlılığı, biçimselliği, rasyonelliği vurgulamaktadır (Cameron & Quinn, 2019). Bu sebepler, pazar kültürünün ürün yeniliği ve süreç yeniliği üzerindeki etkisini anlamsızlaştırmış, dahası süreç yeniliği üzerinde etkiyi olumsuzlaştırmış olabilir. Aslında bu sonuç literatürle uyumludur. Nitekim, pazar kültürü Hurley vd.'nin (1998) belirttiği gibi finansal ve operasyonel performansla anlamlı girişimci kültür yenilik performansıyla ilgili bulunmuştur. Ancak bizim araştırmamız "Pazar kültürünün etkisi yenilik türleri (ürün-süreç) arasında farklılaşmakta mıdır?" hakkında spesifik bir bilgi yaratmaktadır. Bu doğrultudaki bilgi eksikliği giderilmiş olmaktadır. Pazar kültüründe bireysel başarılara bağlı ödüllere fazlaca vurgu yapılması, çalışanların kişisel menfaatlerini kurumsal menfaatlerin önüne geçirmesine neden olabilir. Bu nedenle pazar kültüründe rekabetten kaynaklanan güvensizlik örgütsel düzeyde süreç yeniliğini olumsuz etkilemiş olabilir. Bunun önüne geçilebilmesi pazar kültürünün yumuşatılması, adhokrasi kültürünün güçlenmesini sağlayıcı tedbirlerin alınması gerekmektedir.

ii) Örgüt kültürü ve yenilikçi iş davranışıyla ilgili bulgularımız önceki literatür için yenidir. Bu bağlantılar hakkında bilgi eksikliği nedeniyle, bu çalışmanın bulguları literatüre ampirik katkılar sağlamaktadır. Desteklenmeyen hipotezlerle ilgili şu görüşler ileri sürülebilir;

- *Hiyerarşi kültürüyle yenilikçi iş davranışı arasında olumlu ancak anlamsız ilişki* tespit edilmiştir. Bu çalışmada olumsuz ve anlamlı ilişki öngörülmekteydi. Hiyerarşi kültüründe yukarıdan aşağıya doğru ilerleyen, doğrusal bir emir komuta zinciri, bürokrasi odaklılık ve teknik-mekanik yapının bulunması, bireysel çaba ve teknik olmayan davranışlardan oluşan yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasını ve dinamik kabiliyetlerin etkin şekilde kullanılmasını her ne kadar elde ettiğimiz bulgu olumlu da olsa, önemsizleştirebilir. Ancak çalışanların görev ve amaçlarının net bir şekilde tanımlanmış olması, bu bağlamda işleri ve fikirleri hakkında yenilikleri doğrudan ve hızlı bir şekilde amirlerine iletebilmelerini sağlayan açık ve esnek iletişim hatları oluşturulmuşsa, hiyerarşi kültürünün yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi anlamsız da olsa olumlu olmuş olabilir. Bulgularımıza göre olumlu etkinin katsayısı diğer kültür tipleri içinde en zayıf olanı olarak göze çarpmaktadır.

- *Klan kültürüyle yenilikçi iş davranışı arasında olumlu ancak anlamsız ilişki* tespit edilmiştir. Sonuç olumlu olması bakımından öngörümüzle uyumludur. Bulgumuz, örgüt üyelerinin kendilerine benzer (*similarity-attraction theory*) algıladıkları insanlarla ilişki kurma eğiliminde oldukları görüşüyle (Byrne, 1997) tutarlı bir sonuçtur. Ancak bu sonuç birbirine benzer örgüt üyelerinin uyuma hızla ulaşabilseler de yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasında anlamlı verim yaratamadıklarını düşünmemizi sağlamaktadır. Yüksek sosyal uyum, sosyal beğenirlik, grup ve iş birliği yapma algı ve beklentisi, bireysel ve örgütsel düzeyde farklı, yeni ve özgün keşif veya uygulamaların ortaya çıkmamasına veya gelişememesine neden olmaktadır. Bu sonuç, adhokratik kültürel değerlerden, farklılığa ve bireyselliğe saygılı çalışma ortamları yaratmaya doğru geçiş yapılması gerektiğini göstermektedir. Destek bir çözüm olarak hibrit çalışma ortamları oluşturulabilir. Bu konuyla ilgili daha derin araştırma yapılabilir.

- *Pazar kültürüyle yenilikçi iş davranışı arasında olumlu ancak anlamsız ilişki* tespit edilmiştir. Bu çalışmada olumlu ve anlamlı bir ilişki öngörülmekteydi. Pazar kültürü örgütün bireysel başarıya yüksek değer verdiği ve kişilerarası rekabeti teşvik ettiği bir kültürü yansıtmaktadır. Pazar kültürü yaratıcı düşünceyi besleyecek dış çevreyle etkileşimi vurgulasa da, performans ve hedef odaklı liderlik tarzı, sürekli efor beklentisi, düzenlemeye ve dogmaya kör bağlılık gerektiren baskıcı bir atmosfere yol açarak zorlayıcı ve talepkâr olmasından dolayı insanı tüketmesiyle de bilinmektedir (Bhatti vd., 2020). Pazar kültüründeki performans odaklı ödül sistemi,

genellikle, çalışanların belki kısa vadeli performans sağlamasına katkı sağlasa bile, uzun vadede eleştirel düşünme, yenilikçi fikir ve iş davranışlarıyla anlamlılık oluşturamamaktadır.

Bu araştırma verileri pandemi döneminde toplandığı için, 2019 Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde başlayan ve dünyaya yayılan COVID-19 pandemisi başta sağlık olmak üzere, ulusal ve küresel ticaret, turizm gibi birçok yönden dünya ekonomisini etkilemiştir. Çoğu ekonomik faaliyet, sosyal mesafe, seyahat kısıtlamaları vb. nedenlerden dolayı sınırlı kalmıştır (Alnoor vd., 2023; Sardar & Mahdi, 2020). Güçlükle kontrol altına alınmış da olsa etkileri hala sürmekte ve tedbirleri sürdürülmek zorunda olan COVID-19 pandemisine bağlı olarak, firmalar kültürel rutinlerinden bu dönemde kaçınmış hatta kopmuş, bunun yerine mevcut kültürel rutinlerini pandemik ortamın dayattığı daha avantajlı kültürel rutinlerle yeniden yapılandırmış, yenilikçi iş davranışı kombinasyonuyla güçlendirmiş olabilir. Bu nedenle adhokratik kültür dışındaki, örgüt kültürü arketipleriyle yenilikçi iş davranışı arasında anlamsız ve düşük güçte de olsa olumlu ilişkiler gözlenmiş olabilir. Bu nedenle bu çalışmanın pandemi dönemi dışında da tekrarlanması ve karşılaştırılması faydalı olabilir. Firmalar sadece ham maddeler veya zımni bilgi gibi geleneksel olarak bilinen kaynaklar açısından değil, aynı zamanda yöneticinin özellikleri ve kültürel boyutlarda da heterojendir. Mevcut kriz ortamına bağlı olarak kültürel arketiplerin bazı kombinasyonları kullanılarak yüksek yenilikçi iş davranışıyla harmanlanıp, yenilikçi ve rekabetçi yönlerini korumuş olabilirler.

6.2. Yöneticilere Yönelik Öneriler

Birleşmiş Milletlerin İsviçre merkezli kuruluşu *Dünya Fikri Haklar Örgütü*'nün (*World Intellectual Property Organization: WIFO)* her yıl yayınladığı "*Küresel Yenilik (Innovation) Endeksinde*", Türkiye Cumhuriyeti 100. kuruluş yıl dönümü olan 2023 yılında, 132 ülke arasından 39. sırada yer almıştır. Bu endeks, ülkelerin yenilik kapasitelerini ölçmek için kullanılan bir endekstir. On dört yıldır yayınlanan Küresel Yenilik Endeksi, ülkelerin yenilik performansını "*Kurumlar", "İnsan Sermayesi ve Araştırma", "Altyapı", "Pazarın Çok Yönlülüğü", "Firmaların Çok Yönlülüğü", "Bilgi ve Teknoloji Çıktıları" ile "Yaratıcı Çıktılar"* olmak üzere 7 ana bileşen altındaki 80 farklı göstergeyle kıyaslamaktadır. Türkiye'nin yenilik endeksi sıralaması son yıllarda artış göstermiştir. Ancak, Türkiye'nin yenilik endeksi

sıralamasını daha da yükseltmesi için, özellikle "*Kurumlar*" kategorisindeki performansının iyileştirmesi gerektiği belirtilmektedir (Türkiye İhracatçılar Birliği, 2023). Bu gerekliliğe yönelik kurumlara, kaynak tabanlı yetenekler ve dinamik temelli yetenekler birbirlerini tamamlayıcı unsurlar olarak "*örgütsel yenilik ekosistemi"* oluşturmaları için önerilmektedir. Yöneticilere "örgütsel kültürel sermaye" ve "beşerî sermayenin mikro-temelli yenilikçi iş davranışı katkıları" üzerinde durması önerilmektedir. Çünkü bu iki unsur ayrı ayrı doğrudan örgütsel yeniliği etkiledikleri gibi, ek olarak birincisi, ikincisi aracılığıyla örgütsel yeniliği artırdığı için stratejik karakterdedir.

Diğer yandan, örgütsel yeniliğin firma performansına olumlu yönde etkisi olduğu önceki çalışmalardan bilinmektedir (bknz. Camisón & Villar-López, 2014, s. 2888–2889). Bu açıdan bu araştırmanın ve önceki araştırmaların sonuçları birbirine bağlandığında bu araştırmanın sonuçları, firmanın üstün performans elde etmesini sağlayan en değerli, ayırt edici, taklit edilmesi zor stratejik varlıkları olan örgüt kültürü ve mikro temelli yetenekler arasındaki karmaşık, karşılıklı ilişkileri aydınlatmadır, ki bu sonuç KTY ve mikro temelli DY perspektifleriyle uyumludur. Örgüt kültürü ve beşerî sermaye bir firmanın iç bağlamını oluştururken, yenilikçi iş davranışı iç bağlam ve dış bağlam arasında bütünleştiriciliği yüksek, esnek ve güçlü bir koordinasyon kurmaktadır. Bu nedenle, özellikle kurumlarımızda üst yönetimin ve orta, alt olmak üzere her düzeyinde yönetimin yöneticilik özelliklerini yenilikçi iş davranışı çerçevesine uyarlanması gerekmektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgütsel yenilik için gereklidir, fakat soyut olduğu için tek başına yeterli değildir. Bu bakımdan tezin bu sonucu önceki araştırmaları yöneticilerin bireysel yenilikçi katkılarının etkisini göstererek genişletmekte, derinleştirmekte ve içgörü kazandırmaktadır.

Adhokratik kültürel değerler, esneklik, tüm çalışanların katılımını, paylaşılan sorumluluğu vurgulamaktadır. Bireyselliğin, özgünlüğün, çok yönlülüğün, beşerî sermayenin en üst düzeye çıkarıldığı ve firma üyelerinin yenilik için çaba göstermeye teşvik edildiği değerlere dayanmaktadır (Cameron & Quinn, 2019; Martins & Terblanche, 2003). Bu bağlama uygun olarak, yöneticiler gelecek ve yetiştirilecek yeni ve potansiyel yöneticileri yenilikçi iş davranışı ölçeğine tabii tutarak işe alabilir, yönetim görevlerine atayabilir. Nitekim bu tezin sonucunda adhokratik kültürün, "*problemleri algılama, tanımlama, çözümü keşfetme, fırsatları*

yakalama, çözümleri savunma ve uygulama" bileşenlerinden oluşan yenilikçi iş davranışının arabuluculuğuyla örgütsel yeniliğin sağlandığı kanıtlanmaktadır.

Bu nedende yöneticilerin bu çalışmanın sonuç kısmını örgütsel yenilik ekosistemi oluşturmaları ve geliştirmeleri için dikkatle okuyup, not etmeleri önerilmektedir. Örgütsel yenilik ekosisteminin kaynak tabanlı tanımlayıcı unsurları, *"adhokratik kültürel değerler" ve "yenilikçi iş davranış düzeyi yüksek yöneticiler"* olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada detaylıca tanımlanan bu unsurların, yöneticilerce uygulamaya geçirilmesi bizzat kendilerinden başlamalıdır. Yöneticilerin kendilerini iş tanımları dışında da geliştirmeleri, yönetim müdahale ve biçimlerini iş tanımları dışının da geliştirilmesini kapsayıcı olarak yürütmeleri, çalışanlara yenilik, esneklik bakımından rol model olmaları, yenilikçi sermayeyi sosyalleşme, ödüllendirme gibi hem davranışsal, hem de işletme misyon ve vizyonlarında belirterek bilişsel boyutta, stratejik önceliklerinde ve performans değerlendirme kriterlerinde pratikte uygulayarak, diğer yandan formal ve informal iletişim araçlarını da kullanarak, mevcutta var olan ve yeni girecek çalışanlara aktararak canlı tutmaları gerekmektedir**.** Bunun için eylemler planlanmalı, liderler veya yöneticiler tarafından kontrol edilen araçlar, yapılar veya prosedürler oluşturulmalı, kurumsal politika beyanlar gibi dolaylı mekanizmalar yoluyla adhokratik kültürel değerlerin, örgütsel yeniliğin kurumsallaşmasına izin verecek şekilde teşvik edilmesine, analitik halde odaklanılmalıdır. Örneğin, patent, fikri mülkiyet hakları gibi yasal ve etik prosedürlere, örgütsel adalet, örgütsel etik, sosyal sorumluluk gibi hususlara özellikle dikkat etmek, bu eylem planlarının içinde mutlaka yer almalıdır. Yöneticiler mevcut kültürel değer ve sermayelerini, beşeri sermayelerini ve örgütsel yenilik sonuçlarını, ulaşmayı istedikleri kaynak tabanlı örgütsel yenilik ekosistemi unsurlarıyla karşılaştırmalıdırlar. Karşılaştırma sonucunda, mevcut örgüt kültürünü teşhis edip, güçlü-zayıf yönlerini, iç ve dış tehdit ve fırsatlarla beraber yorumlayarak yeniden yapılandırmalıdırlar. Bu yapılandırmayı tek başına yapmaları güç olacağı için akademik danışmanlık ve destek almaları önerilebilir. Bu bakımdan RDÇ, örgütsel yenilik ekosisteminin kültür yönünün, yenilikçi yönetim strateji ve politikaları oluşturmak ve bunun çalışanlar arasında anlaşılmasını kolaylaştırmak için ortak dil olarak kullanılmasını kolaylaştırabilir (Cameron & Quinn, 2011, 4-5).

Yöneticiler "*kültürel sermaye"* ve *"beşeri sermayelerini*" yenilikçi olmayan firmalarda olduğu gibi, hiyerarşik, klan veya pazar tipi değer ve rutinlerden arındırmalıdırlar. Bu unsurların birbirini dengelediği bir kültürel rutin oluşturmalıdır. Kontrol ve başarı ölçütlerinde esnek davranmayı zayıflık görmeyen, risk alan, hataya ve çalışanlara toleranslı, farklı kişi ve fikirlerden oluşan, dışa dönük, serbest zaman ve etkinlik tanıyan, çalışanlarının gelişmesini destekleyen ve bu gelişimleri iş uygulamalarına nasıl aktarılabileceğini konuşabilen yönetim modeli vurgulanmalıdır. Yöneticiler çalışanlarını proje geliştirme konusunda teşvik edebilirler. Bu sayede çalışanlarının iş ve görev dışı beceri ve yetkinliklerini iş davranışına transfer etmelerini sağlarlar. Bunun sonucunda özgün çıktılara tanıklık edebilir, bunu örgütsel yeniliklere dönüştürebilirler. Bunun için çalışanlara serbest zaman, hibrit çalışma düzeni (birey-grup çalışma alanları, uzaktan-yerinden çalışma yerleri) sağlamalıdırlar. Yöneticiler ayrıca çalışanların eleştirel görüşlerini açıkça paylaşabilecekleri ve bunun için imaj algılarının negatif etkilenmeyeceği saygı duyulan bir iç çevre yaratmalıdır. Çalışanlar, yöneticilerinin kritik görüşleri dinlediği durumlarda tepkilerini izlerler ve endişe duymalarını gerektirecek sonuçlarla karşılaşmazlarsa, görüşlerini daha rahat ifade edebilirler. Uyum ve fikir ayrılığı kulağa çelişkili gelebilir, ancak ikisinin sağlıklı kombinasyonu, örgütsel yeniliği ortaya çıkarmaktadır.

Bulgularımız, adhokratik kültürün özelliği olarak örgütler ve çevreleri arasındaki etkileşimli sürecin önemini ortaya koymaktadır. Adhokratik kültür dış çevreyle bağlantılı olmayı vurguladığı için, dış çevreyle etkileşimi sürdürmek, pazarın nabzını yakalamak için yöneticiler özellikle üniversite-sanayii işbirliği kurmalıdırlar. Bunun için yöneticiler örneğin, üniversitelerin "*örgütsel davranış bilimleri", "yönetim bilimleri", "yenilik ve teknoloji"* ana ve alt alanında müfredatı veya çalışmaları olan akademisyenlerden danışmanlık alabilirler. Tam tersi kendileri yükseköğretim öğrenci ve akademisyenlerine seminer, danışmanlık sağlayabilirler. Bu etkileşim ve işbirliğiyle ihtiyaç ve beklentilerin anlaşılması, giderilmesi kolaylaşabilir. Bu etkileşimden örgütsel yenilik fırsatları doğması beklenebilir.

Özetle, bu tez yeniliğin kurumsal düzeyde gerçekleşebilmesi için kültürel ve bireysel davranış bazındaki önem verilmesi gereken değer ve özellikleri ortaya koymaktadır. Örgütsel yeniliğin nasıl sağlanacağı, bir yöneticinin örgütsel yenilik fırsatlarını nasıl keşfedebileceği-uygulayabileceği ve nasıl işletme içine entegre

edebileceği hakkındaki yaşadığı zorlukları aşmasını sağlamaktadır. Yöneticiler yenilikçi iş davranışlarını adhokratik kültürel değerlerle beslemeli, yönetici adaylarını yenilikçi iş davranışı ölçeğini uygulayarak seçmeli bu ölçütlere uygun gelişme fırsatlarını desteklemelidir. Böylece COVID-19 pandemisi gibi kaos ve kriz sürecinde bile, iç kaynakları dış ortamdaki fırsatlarla birleştirebilen, yeniden yapılandırabilen mikro temelli dinamik yetenek olarak yöneticilerin yenilikçi iş davranışının sinerjik katkısıyla örgüt kültürü ve örgütsel yenilik kombinasyonu etkin ve canlı kalabilecektir.

Son olarak örgütsel yeniliğin nasıl başarıldığının bilinmesi kadar, nasıl engellendiğinin de yöneticiler tarafından bilinmesi kaynak ve zaman israfının önlenmesi bakımından yararlı olacaktır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel yenilik engellerine neden olan unsurların işletmelerde yönetim veya liderlik tarzının, stratejik odaklılığın, firmanın baskın özelliklerinin, çalışanları yönetme ve müdahale biçiminin, çalışanları birleştirici unsurların ve başarı değerlendirme ölçütlerinin; adhokratik kültürel değerlerle bağdaşmayan, gelişim ve değişime kapalı, sabit, tartışılamaz, çalışma ortamının tek tip, homojen, yönetimin yeniliğe kapalı, cezacı, agresif performans ve üretime dönük beklentisinin çok yüksek olması, ortamın hataları tolere edemeyişi, çalışanların serbest zaman ve gelişim ihtiyaçlarının önemsenmeyişi, iş dışı faaliyetlerin sınırlanışı, çalışanların sürekli işletme içine zorlanışı, rutin çalışma biçimlerinin dayatılışı gibi yönetim anlayışı ve iş kültüründen kaynaklanabileceğini göstermektedir. KTY ve DY perspektifleriyle uyumlu olarak, örgüt iç yapı ve süreçlerden kaynaklanabilecek ve dinamik kabiliyetlerin etkin bir biçimde kullanılmasını engelleyebilecek potansiyel engellerin; katı hiyerarşik tip veya aşırı performansa odaklanmış pazarcı tip veya giriş-çıkışların kapalı olduğu, içe yönelmiş, homojen klan tipi örgüt kültürleri olduğu, bu tip örgüt kültürlerinin piyasa dinamiklerine yenilikçilik bakımından yanıt verebilirliği zayıflatabilir ve böylece örgütsel yenilik ve rekabet performansı kapasitesi sınırlanabilir.

6.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu tezin bazı sınırlılıkları, başka araştırmalar için fırsat olabilir. Örgüt kültürü ve örgütsel yenilik ilişkisinde bazı değişkenlerin düzenleyici (moderation) etkisi incelenebilir. Ya da farklı bir örgütsel kaynak ve yapıyı içeren aracı değişkenlerin araştırılması sürdürülebilir. Araştırmaya dış çevre faktörlerinin etkisi entegre

edilebilir. Operasyonel performans ve finansal performans çalışma modeline entegre edilip, modelin performansa etkileri incelenebilir. İşletme ortamı faaliyet alanlarına göre keşifsel ve uygulamacı veya yönetsel ve operasyonel olarak departmanlara ayrılarak birim bazında çalışanların örgütsel yeniliğe etkilerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenebilir. Çünkü son araştırmalar (örn. Bäckström & Bengtsson, 2019, s. 472), çalışanların yalnızca örgütsel yeniliğe özel Ar-Ge, bilgi iletişim departmanları gibi yerlerde yaratıcılık ve yenilik üretmediğini, bunların dışındaki yerlerde de yenilikçi iş davranışlarının gerçekleştiğini ve bunların örgütsel yenilik geliştirme uygulama süreçlerinde kilit oyuncular olabileceğini dikkate sunmaktadır. Ampirik sonuçlara göre, eğer sonuçlar departmanlar arasında anlamlı olarak farklılaşıyorsa, her departmana özgü örgütsel yenilik strateji ve politikaları özelleşebilir ve bu çift yönlü politik ve stratejik uygulamalar, çalışanlara açık iletişim yoluyla, onların da desteğini alarak, geliştirilebilir.

7. SONUÇ

Bilimsel araştırmaların en önemli amaçlarından birisi spesifik olarak dolaylı ilişki örüntülerinin araştırılmasıdır. Aracılık testleriyle araştırılmaya çalışılan temel sorun, iki değişken arasındaki ilişkinin, aslında bir başka değişkenin varlığını tamamen, ya da en azından bir dereceye kadar kısmen şart koşmasıdır. Bir diğer ifadeyle literatürde veya doğal ortamda çok açık olduğunu gördüğümüz bir değişkenin bir diğer değişken üzerindeki etkisinin bir başka değişkenin varlığı tarafından sağlandığını keşfetmek, görünürdeki ilişki dinamiklerinin ötesinde bir durumun keşfedilmesi anlamına gelmektedir. Görünürde bize çok net gibi görünen bir takım ilişki örüntülerinin gerisinde başka değişkenlerin etkisinin keşfedilmesi bilimsel ilerlemenin en önemli koşullarından biridir (Şimsek, 2007, s. 24).

Bu bağlamda bu tez araştırması sonucunda, örgüt kültürü ve örgütsel yenilik arasında dinamik bir yetenek olarak yenilikçi iş davranışının kısmi aracı etkisi olduğu keşfedilmiştir. Aracılık etkisi, değişkenler arasındaki ilişkilerin "*nasıl*" ortaya çıktığını kanıtlamada etkili olmuştur. Nitekim örgüt kültürü ve yenilik mekanizmasının nasıl sağlandığıyla ilgili daha önceki literatürde merak edilen ve hâlâ çözülememiş olmasından söz edilen bir durumdu (örn. Bendak vd., 2020, s. 3; Hogan & Coote, 2014; Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015).

Bu sonuç, "örgüt kültürü ve yenilik" arasındaki ilişkiler hakkındaki varsayımlarımız yok etmediği gibi, bu kez daha özelleşmiş halde bu ilişkinin nasıl gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Önceki araştırmaların önerileri doğrultusunda, bu ilişkinin yenilikçi iş davranışının aracılık etkisiyle kısmen arttığını, kısmen de aynıyla devam ettiğini ve sadece adhokratik kültürle bunun sağlandığını spesifik olarak ortaya koyan, önemli, özgün ve keşfedici bir sonuçtur.

Üstelik bunu ortaya koyarken araştırma modeli RDÇ ile sağlam bir şekilde temellendirilmiştir. RDÇ, örgüt kültürü ve etkililiğe ilişkin deneysel kanıtlarla yetkinliği ispatlanmış yönetim bilimleri literatürüne has bir teoridir. RDÇ

kullanılması, örgüt kültürüyle yenilik arasında ilgili alan yazın kaynak taramalarında fark edilen dağınıklığın giderilmesi, örgüt kültürünün farklı modellenmesinden doğan karışıklığın azaltılmasını sağlamıştır. Bu tezin sonuçları, örgüt kültürü ve etkinlik arasındaki ilişkiyi açıklayan RDÇ'yi, yenilik konteksli TGB firmalarında uygulayıp örgütsel yenilik yazınına genişleterek literatüre katkı sağlamıştır. İlaveten bu tez, seçilen değişkenler bakımından, kaynak tabanlı ve dinamik tabanlı iki kuramsal görüşü biraraya getirilerek sinerjik etkisinin örgütsel yeniliğe olumlu katkısını gösteren ilk çalışma olmuştur. Bu bakımdan bu tezde örgüt kültürü ve örgütsel davranışlardan oluşan firma içi kaynakların, bireysel düzeyde yeniden düzenlenip yenilikçi şekilde farklılaştırılarak dinamik yetenekler merceğinden iş ve işyerinde kullanabilme kabiliyetini ifade eden yenilikçi iş davranışı aracılığıyla, işletmelerin rekabet stratejilerinden biri olan örgütsel yeniliği artırdığı kanıtlanmıştır. Yenilikçi iş davranışı daha önceki çalışmalarda kaynak temelli ele alınmış olsa da, bu tezin kuramsal modelinde yenilikçi iş davranışı kaynak temelli varlıklar ile örgütsel çıktılar arasında mikro yetenekler perspektifinden bir köprü olarak ele alınmıştır. Nitekim Bäckström vd. (2019) bu konuya dikkat çekmiş ve yenilikçi iş davranışının dinamik yetenekler çerçevesinden etkisinin incelenmesini yenilikçi iş davranışı meta-analiz çalışmasında önermiştir. Bu öneriyi takiben bu tezde, dinamik yetenekler çerçevesinden yenilikçi iş davranışı aracı etkisiyle kurduğumuz araştırma modelimiz sonucunda, mikro düzeydeki eylemlerin mezo ve makro düzeydeki etkilere kısmi aracılık ettiğinin ampirik olarak kanıtlanması ve bunun iki kuramın sinerjisiyle açıklanabilmesi oldukça değerlidir.

KTY ve mikro temelli DY çerçevesine uygun olarak "örgütsel yeniliğin adhokratik kültür ve yenilikçi iş davranışıyla yaratılabileceği", "örgütsel düzeyde yenilik için yönetici adaylarının yenilikçi iş davranışı kriterlerine göre seçilebileceği, adhokratik kültürel ortamda geliştirilebileceği, "örgütsel yenilikten yenilikçi iş davranışı ve adhokratik kültürle değer elde edilebileceği" ve "örgütsel yenilik sürecinin başarısının adhokratik kültürle sürdürülebileceği" sonucuna varılmıştır. Araştırma problemleri çözülmüş, araştırma amaçlarına ulaşılmıştır. Sonuçları şöyle maddelendirebiliriz;

i) Kaynak tabanlı örgütsel yenilik ekosistemi tanımlanmıştır. Türkiye 11. Kalkınma Planı (2019, s.88) ve 12. Kalkınma Planı (2023, s.18) çerçevesinde, öncelikli gelişme alanlarından biri olan sanayiinin, katma değerli üretim yapabilmesi

ve yenilikçi ürün geliştirme kapasitesinin artırılması için, Ar-Ge ve yenilik kabiliyetinin güçlendirilmesi ve yeniliği esas alan bir yapıya kavuşturulması temel amaçtır. Bu amacı gerçekleştirmeye yönelik belirlenmesi gereken politika ve tedbirlerden en önemlisi ise odaklı ancak, araştırmadan ticarileştirmeye kadar tüm süreci kapsayan, orta-yüksek ve yüksek teknoloji sektörlerine yönelik farklılaşan, sektörlerin ihtiyaçlarını ve gelişme potansiyellerini dikkate alan "*yenilik destek sistemi*" oluşturmaktır. Bu tezde kaynak tabanlı bir yenilik ekosisteminin nasıl olabileceğine yanıt verilmiştir. Taklit edilmesi zor kaynaklardan örgüt kültürü ve beşerî sermayenin yenilikçi iş davranışı kabiliyetlerini destekleyen kültürel ortamın adhokratik kültür olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel yeniliği desteklemek isteyen firmalar yenilik ekosistemlerinde, aşırı performans beklentisi, agresif üretim, hiyerarşi, kontrol, katılık ve homojenleşmeden kaçınmalıdır. Çalışanları ilerlemeleri için risk almaya teşvik eden, hataları tolere eden, yenilik, özgürlük, özgünlük, farklılık yaratan, ilk olmaya teşvik eden dışa dönük, kontrol bakımından esnek olan bir ortam yaratılmalı, her problem örgütsel yenilik fırsatı olarak düşünülmeli, çözümü için tüm çalışanlardan hatta dış çevredeki paydaşlardan fikir alınmalıdır. Önerilerin savunulması ve iknası için çalışanlara fırsat, imkân ve süreç verilmeli, sistemli olarak bu öneriler iş uygulamaları dönüştürülmelidir. Bu döngü örgütsel yenilik geliştirme kabiliyeti için dinamikliğini hep korumalıdır. Çünkü yeniliğin nerede, ne zaman, nasıl ve kimin tarafından başlatılıp geliştirileceği öngörülemez.

ii) Kaynak tabanlı örgütsel yenilik yönetim stratejileri ve politikaları üretilmesi desteklenmiştir. Stratejik yenilik yönetimi ve Ar-Ge yönetimi politikalarının etkili bir şekilde uygulanması için, bu politikaların kuramsal temellerle oluşturulmasına ve sonrasında uygulamaya yönelik yönetim modelleriyle desteklenmesine bağlıdır. Ar-Ge işletmelerinin, rakiplerine fark atacak en önemli özelliği, kabiliyetleri temelinde Ar-Ge aktiviteleri yapmaları ve mevcut yeteneklerini değerli, az bulunur, taklit ve ikame edilemeyen yeteneklere dönüştürebilmelerini sağlayan işletme düzeyinde adhokratik bir kültüre ve bireysel düzeyde yenilikçi iş davranışına sahip olmalarıdır. Bu tezin kuramsal ve kavramsal modelini oluşturan unsurlar olan, "*kültürel altyapı", "yenilikçi beşeri sermaye"* ve *"yenilik*" üç ana bileşenli yenilik yönetimi stratejisi ve politikası sunmaktadır. Kaynak temelli ve dinamik temelli kuramsal temele dayandırılan ve uygulamada başarılı sonucu olduğunu doğrulanan, adhokratik kültür

ve yenilikçi iş davranışı, TGB firmaları gibi örgütsel yeniliği sağlamayı isteyen, diğer kurum ve kuruluşların strateji ve politikalarına aktarılarak denenebilir.

iii) Kaynak tabanlı örgütsel yenilik yönetim modeli sunulmuştur. Yenilik literatüründe ve Ar-Ge yenilik politika yapımı ve uygulama çalışmalarında, TGB'lerin ve barındırdıkları firmaların yenilik performanslarını teşvik etmedeki başarıları, merak edilen konulardan biridir. Nitekim, yenilikçi firmaların, yenilikçi olmayan benzerlerinden ayrıştığı, tanımlanabilir örgütsel özellikleri vardır (Damanpour, 1987). Bu tezde örgütsel yeniliği yüksek düzeyde olan işletmelerin adhokratik kültüre ve yüksek düzeyde yenilikçi iş davranışına sahip olduğu ve bu iki kaynak tabanlı unsurun birbirlerinin dolaylı aracılığıyla tek başına doğrudan oldukları durumdan çok daha iyi örgütsel yeniliğe ulaştırdığı kanıtlanmıştır. Bu uygulanabilir kaynak tabanlı yenilik yönetim modeli bileşenlerinin yenilikçi olmayan firmalarda bulunmadığını söyleyebiliriz. Örgütsel yenilik kabiliyetine sahip işletmelerde baskın olarak adhokratik kültür ve yenilikçi iş davranışı düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

iv) Üniversite-Sanayii işbirliği gerçekleştirilmiştir. TGB'ler teknoloji üreten ve teknolojik buluşları ticari bir ürün haline getiren firmaların yer aldığı, üniversite-sanayi işbirliğinin gerçekleştiği, üniversitedeki teknoloji ve bilim altyapısını sanayiiyle buluşturan yapılardır. Bünyelerindeki firmaları, birbirlerine ve üniversiteye yakın tutan yapıları sayesinde firmaların diğer firmalarla ve üniversiteyle ilişki kurmasına yardımcı olmaktadır. Kurulan bu ilişkiler ise bilginin ürüne, hizmete, sürece dönüşerek paylaşılmasını, yayılmasını ve ticarileşmesini sağlamaktadır. Bu projenin yürütülmesi, üniversitenin sanayiiyle etkileşim kurmasını sağlamıştır. Birincil kaynak veriler, TGB'lerindeki idari yapı ve çalışanlarla görüşme sürecinde karşılıklı keşiflerin, potansiyel alış-veriş imkanlarının, ihtiyaçların anlaşılması ve ifadesi kolaylaşmıştır.

v) Araştırma boşluğu giderilmiştir. Örgüt kültürü yönetimi en popüler yönetimsel uygulama ve müdahale biçimlerinden biri olmaya devam etmektedir (Ogbonna & Harris, 2002, s.33) Son yıllarda yürütülen araştırmalar örgüt kültüründen etkilenmeyecek en az bir tane bile örgütsel faaliyet alanı bulmanın zor olduğuna işaret etmektedir (Vveinhardt, 2018, s.9). Örgüt kültürünün, örgütsel yenilik üzerindeki etkisini incelemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu belirtilmektedir (Wang & Rafiq, 2014, s.67). Kuşkusuz yeniliğin besleneceği ya da

engelleneceği unsurlardan biri kültürel zemindir (Barney, 1986, s.656). Ancak, yeniliğin sadece kültürel zeminle ilişkilendirilmesi yetersizdir. Bunun çözümü için yeniliği, düzenleyici veya aracı değişkenlerle açıklama çabaları teşvik edilmektedir (Van De Ven, 1986, s.590). Yenilikçi iş davranışı yönetim çalışmalarında önemli bir kavramdır ve rekabet avantajına bir köprü oluşturur. Rekabet avantajı, yoğun küresel rekabetin ve kalıcı ekonomik gerilemenin modern bağlamlarında kritik öneme sahiptir (Korzilius vd., 2017). Bu bağlamda ulusal ve uluslararası çalışmalarda yenilikçi iş davranışının, örgüt kültürü ve örgütsel yenilikle ilişkilendirilmemiş olduğu tespit edilmiştir. Bu boşluk, kaynak tabanlı bakış açısından beslenerek ve mikro temelli dinamik yetenekle buluşturularak araştırma sorusuna dönüştürülmüştür. Bunun sonucunda "*örgüt kültürü, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilik arasında doğrudan, dolaylı ilişkiler ve aracılık etkisi var mıdır?* ana araştırma sorusu oluşturularak geçerli ve güvenilir ölçeklerle, uygun sahada ve objektif yöntemlerle, araştırma sorusu cevaplanmıştır. Sonuçlar bilimsel ilerlemeye katkı sağlayabilir. Örgüt kültürü tiplerinden sadece adhokrasi kültürünün hem doğrudan hem de yenilikçi iş davranışının dolaylı ve anlamlı kısmi aracılık etkisiyle, örgütsel yenilik üzerinde, anlamlı ve olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Önceki çalışmalar RDÇ dışında veya RDÇ'nin boyutlarını ve diğer örgüt kültürü arketiplerini dışlayarak, RDÇ modelinin önerdiğinden daha az boyut kullanarak örgüt kültürüyle yenilik arasındaki regresyon ölçülmüştür (örn.; Deshpande´ vd, 1993; Lau & Ngo, 2004; Obenchain & Johnson, 2004; Obenchain, 2002; Naranjo-Valencia vd., 2011, s. 61). Ayrıca çalışmalara yenilikçi iş davranışı dahil edilmemiştir. Ancak bu tezde RDÇ'nin önerdiği tüm arketipler ve boyutlar hakkında veri toplanmış oluşturulan modele yenilikçi iş davranışı da dahil edilerek neticede "*kaynak tabanlı örgütsel yenilik yönetimi ekosistemi*" önerilmiştir.

Özellikle adhokratik kültür doğrudan süreç yeniliği üzerinde, ürün yeniliği üzerindeki etkisine kıyasla, daha güçlü etkiye sahipken, yenilikçi iş davranışı aracılığıyla etkisi, ürün yeniliğine kıyasla daha azdır. Adhokratik kültür doğrudan ürün yeniliği üzerinde, süreç yeniliğine göre daha az etkiye sahipken, yenilikçi iş davranışı aracılığıyla etkisi, süreç yeniliğine kıyasla daha güçlüdür. Yani, yenilikçi iş davranışının ürün yeniliği ve süreç yeniliği üzerindeki kısmı aracı etkileri kıyaslandığında, ürün yeniliğini daha güçlü açıklamakta olduğu bulunmuştur. Her iki

yenilik türü, adhokratik kültürden doğrudan olumlu beslenirken, süreç yeniliğinin adhokratik kültürden doğrudan beslenmesi daha güçlü bulunmuştur.

Bu tezde ayrıca firma yaşının örgütsel yeniliğe etkisinin anlamsız bulunduğunu öne süren çalışmanın aksine (bknz; Camisón & Villar-López, 2014, s. 1) kontrol değişkenlerinden firma yaşının örgütsel yenilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu da tespit edilmiştir. Firma yaşı ve örgütsel yeniliğin olumlu ve anlamlı olduğuna ilişkin bu tezin sonucu Schumpeter'in (1939) ileri yaştaki firmaların finansal güçleri daha istikrarlı olduğu için daha kolay Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yapabilmekte ve yenilik kabiliyetlerinin daha yüksek olduğu görüşüyle tutarlıdır. Bunun diğer sebebi firmaların zaman geçtikçe içinde bulundukları pazarın ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi analiz etmiş olmanın verdiği tecrübe ve bünyelerinde istikrar kazanan kurumsal kültürel kazanımlar olabilir. Zamanla istikrar kazanan örgüt kültürü gibi bu iç kaynakların etkisi ve yüksek düzeydeki yönetici yenilikçi iş davranışının buluşması, firmayı daha hızlı ve öncü olarak, değişimlere adapte edebilmekte, dolayısıyla değişimleri örgütsel yeniliğe dönüştürme kabiliyetleri kolaylaştırmaktadır diyebiliriz. Bazı çalışma sonuçlarında (bknz. Karaboğa, Zehir vd., 2023) köklü işletmelerin teknoloji uyumları, kültürel değişimleri veya teknolojiyle işletme stratejilerini uyumlaştırabilmesinin zor olduğu bu nedenle finansal ve operasyonel performanslarının düştüğü ifade edilmektedir. Böylesi bir durumda yenilikçi iş davranışı yüksek düzeyde yönetici ve çalışanlarla negatif durum tersine dönebilir. Yenilikçi iş davranışı yüksek düzeyde olan yönetici ve çalışanlar köklü işletmelerin geçmişten gelen düzeniyle örgütsel yenilik arasında kısmen olumlu aracılık sağlayarak, geçmiş düzeni başarılı bir biçimde yeniden yapılandırarak örgütsel yenilik çıktıları sağlayabilirler. Bu bağlamda işletme büyüklüğüne ve endüstri dalının farklılığına bağlı olmaksızın, yaş alarak olgunluğa doğru ilerleyen işletmelerin, kültürel ve stratejik adaptasyonlarını, örgütsel yenilik odaklı politikalarla güncellemesi gereklidir. Daha genç yaştaki işletmeler için finansal ve operasyonel performans konuları gündemdeyken (bknz. Karaboğa, Zehir vd., 2023), zamansal açıdan daha fazla tecrübeye sahip ileri yaştaki firmaların piyasaya yeni girecek olan ve nispeten kendilerinden daha yeni girmiş firmalarla rekabet stratejilerini örgütsel yenilik odaklı yapmayı seçmeleri faydalı olacaktır. Çünkü örgütsel yeniliğin, bir sonucu olarak finansal ve operasyonel performansla olumlu ilişkili olduğu bilinmektedir (bknz. Camisón & Villar-López, 2014). Bu

durumda yaşla birlikte düşen finansal ve operasyonel performansa bir çözüm olarak işletmeler rekabet stratejisini bilinçli bir dönüşümle adhokrasi kültürü ve mikro temelli yenilikçi iş davranışı aracılığıyla örgütsel yenilik odaklı hale getirirse, örgütsel yeniliğin sağladığı bir sonuç olarak, zamanla negatife düşen finansal ve operasyonel performansın olumlu yönde toparlanacağı söylenebilir.

Diğer kontrol değişkenleri olan firma büyüklüğü ve endüstri dalının örgütsel yenilik üzerindeki etkisi anlamsız bulunmuştur.

KAYNAKÇA

Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. A. A. (2014). The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *129*, 140–147.

Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and Decision Economics*, *29*(6), 489–502.

Aboobaker, N., Zakkariya, K. A., & Edward, M. (2022). Workplace spirituality and employees' readiness for change as precursors to innovative work behaviour: An empirical examination. *International Journal of Intelligent Enterprise*, *9*(1), 6–23.

Açıkgöz, B. (2012). Strateji, Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımın Kesişme Noktası. *ISGUC, The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, *14*(4), 107–130.

Adegbile, A., Sarpong, D., & Meissner, D. (2017). Strategic foresight for innovation management: A review and research agenda. In *International Journal of Innovation and Technology Management* (Vol. 14, Issue 4). World Scientific Publishing Co. Pte Ltd.

Adler, N. J., Doktor, R., & Redding, S. G. (1986). From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed. *Journal of Management*, *12*(2), 295–318. https://doi.org/10.1177/014920638601200210

Afrin, S., Raihan, T., Uddin, A. I., & Uddin, M. A. (2022). Predicting Innovative Work Behaviour in an Interactive Mechanism. *Behavioral Sciences*, *12*(2).

Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, *24*(4), 1082–1109.

Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. M. (2015). Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *The Journal of High Technology Management Research*, *26*(2), 105–116. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hitech.2015.09.001

Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, *114*(8), 1270–1300.

Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, *1*(1), 30–43.

Akgün, A.E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, *52*(23), 6918–6937. https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624

Akgün, Ali E., Ince, H., Imamoglu, S. Z., Keskin, H., & Kocoglu, I. (2014). The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance. *International Journal of Production Research*, *52*(3), 888–901.

Akgün, Ali E., Keskin, H., & Byrne, J. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, *26*(3), 103–130. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2009.06.008

Akgün, Ali E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012). The Role of Organizational Emotional Memory on Declarative and Procedural Memory and Firm Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, *29*(3), 432–451. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00916.x

Akgün, Ali E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Lynn, G. S. (2014). Antecedents and consequences of organizations' technology sensemaking capability. *Technological Forecasting and Social Change*, *88*, 216–231. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.07.002

Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*, *51*, 133–141. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.005

Al Dari, T., Jabeen, F., Hussain, M., & Al Khawaja, D. (2021). How types of organizational culture and technological capabilities contribute to organizational learning. *Management Research Review*, *44*(3), 437–459. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2020-0090

Al Wali, J., Muthuveloo, R., Ai Ping, T., & Bataineh, M. (2020). An Overview of Employees' Dynamic Capabilities, Job Performance with Innovative Work Behavior: A Conceptual Paper. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, *20*(14).

Alharbi, I. B., Jamil, R., Mahmood, N. H. N., & Shaharoun, A. M. (2022). Exploring the Relationships Between Organizational Culture, Management Control System and Organizational Innovation. *Global Business Review*, *23*(3), 662–675. https://doi.org/10.1177/0972150919870341

Ali, J., Muhammad, A., Muhammad, A., & Atifijaz, K. (2017). Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role of Innovative Work Behavior. *Journal of Human Resource Management*, *20*(1), 31–41.

Ali, M., & Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, *69*(5), 1669–1675. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.036

Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, *5*(3), 193–226.

Almaz, F. (2020). *Rekabetçi Dinamikler Yaklaşımı: Temelleri, Kapsamı Ve Araştırma Temaları Üzerine Bir Değerlendirme*. https://www.researchgate.net/publication/344543920

Alnoor, A., Khaw, K. W., Chew, X. Y., Abbas, S., & Khattak, Z. Z. (2023). The Influence of the Barriers of Hybrid Strategy on Strategic Competitive Priorities: Evidence from Oil Companies. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *24*(2), 179–198. https://doi.org/10.1007/s40171-022-00335-8

Alraja, M. N., Imran, R., Khashab, B. M., & Shah, M. (2022). Technological Innovation, Sustainable Green Practices and SMEs Sustainable Performance in Times of Crisis (COVID-19 pandemic). *Information Systems Frontiers*, *1*, 1–25. https://doi.org/10.1007/s10796-022-10250-z

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1154–1184. https://doi.org/10.2307/256995

Anderson, C., Spataro, S. E., & Flynn, F. J. (2008). Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence. *Journal of Applied Psychology*, *93*(3), 702–710. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.702

Anser, M. K., Yousaf, Z., Yasir, M., Sharif, M., Nasir, M. H., Rasheed, M. I., Waheed, J., Hussain, H., & Majid, A. (2022). How to unleash innovative work behavior of SMEs' workers through knowledge sharing? Accessing functional flexibility as a mediator. *European Journal of Innovation Management*, *25*(1). https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0332

Anwar, M., Maludin, N. B., & Chong, Y. L. (2020). Employees' evaluations about their innovative capabilities: A concept to achieve enhanced innovative performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *10*(10), 832–854.

Apsalone, M. (2018). Effects of Organizational Culture on Organizational Innovation in Small Businesses. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, *9*(1), 41–45. https://doi.org/10.18178/ijtef.2018.9.1.586

Arora, A. S., Sivakumar, K., & Pavlou, P. A. (2021). Social capacitance: Leveraging absorptive capacity in the age of social media. *Journal of Business Research*, *124*, 342–356.

Aryani, R., & Widodo, W. (2020). The determinant of organizational culture and its impact on organization: A conceptual framework. *International Journal of Higher Education*, *9*(3), 64–70. https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n3p64

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, *66*, 101635.

Bäckström, I., & Bengtsson, L. (2019). A mapping study of employee innovation: proposing a research agenda. *European Journal of Innovation Management*, *22*(3), 468–492.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *16*(1), 74–94.

Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, *27*(6), 625–641.

Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, *11*(3), 656–665.

Barney, J.B. (2001). Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, *26*(1), 41–56. https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011938

Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, Jay B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, *37*(5), 1299–1315.

Bataineh, M. S. E., Zainal, S. R. M., Muthuveloo, R., Yasin, R., Wali, J. Al, & Mugableh, M. I. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance: The role of innovative work behaviour. *International Journal of Business Science and Applied Management*, *17*(1), 28–43.

Bate, P. (1984). The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving. *Organization Studies*, *5*(1), 43–66. https://doi.org/10.1177/017084068400500103

Becuwe, A., Omri, W., Chalamon, I., Amri, A., & Kovalev, S. (2022). Fostering Innovative Workplace Behaviour through Employee Recognition: The Mediating Role of Helping Behaviour. *Journal of Innovation Economics & Management*, *37*(1), 177–204. https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0105

Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation? Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business and Management*, *7*(1).

Berlinger, L. R., Sitkin, S. B., Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1990). Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management. *Administrative Science Quarterly*, *35*(4), 740. https://doi.org/10.2307/2393523

Beus, J. M., Solomon, S. J., Taylor, E. C., & Esken, C. A. (2020). Making sense of climate: A meta-analytic extension of the competing values framework. *Organizational Psychology Review*, *10*(3–4), 136–168.

Bhatti, A., Rehman, S. U., & Rumman, J. B. A. (2020). Organizational capabilities mediates between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of sme’s in pakistan. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, *8*(4), 85–103. https://doi.org/10.15678/

Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *15*(2 S), 131–148. https://doi.org/10.1002/SMJ.4250151009

Bojesson, C., & Fundin, A. (2021). Exploring microfoundations of dynamic capabilities – challenges, barriers and enablers of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, *34*(1).

Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. In *Personnel Review* (Vol. 46, Issue 7, pp. 1228–1253). https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257

Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analyze. *Journal Product Innovation Management*, *30*(4), 763–781.

Büyükbalcı, P., & Boukari, Z. (2017). The relationship between management models

and organizational innovativeness. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, *2017-Septe*, 107–115.

Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. In *Journal of Social and Personal Relationships* (Vol. 14, Issue 3, pp. 417–431). SAGE Publications Inc.

C. Naranjo-Valencia, J., & Calderon-Hernández, G. (2018). Model of Culture for Innovation. In *Organizational Culture* (pp. 13–35). IntechOpen.

Calantone, R. J. R. J., Harmancioglu, N., & Droge, C. (2010). Inconclusive innovation 'returns' A meta-analysis of research on innovation in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, *27*(7), 1065–1081.

Cameron, K. S. (2017). *Örgüt kültürü : Örgütsel tanı ve değişim*. Pegem Yayınları.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). The competing values culture assessment. *Www.Josseybass.Com*, *3*(March), 1–14.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *The Competing Values Culture Assessment A Tool from the Competing Values Product Line The OCAI-Organizational Culture Assessment Instrument* (K. S. Cameron & R. E. Quinn (eds.)).

Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, *67*(1), 2891–2902. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004

Cardellino, P., & Finch, E. (2006). Evidence of systematic approaches to innovation in facilities management. *Journal of Facilities Management*, *4*(3), 150–166.

Carrillo Punina, Á. P., Galarza Torres, S. P., Franco Pombo, M., & Aroca Jácome, R. (2021). Organizational Culture from the Focus of Values in Competition: Current and Desired Situation in the University of the Armed Forces ESPE. In *Advances in Intelligent Systems and Computing: Vol. 1327 AISC*.

Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, *15*(1), 17–35.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy And Structure: Chapters In The History Of The Industrial Empire*. The M.I.T Press.1982 reprint.

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, *36*, 199–224. https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004

Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2018). The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, *21*(1), 44–69.

Chaubey, A., & Sahoo, C. K. (2022). The drivers of employee creativity and organizational innovation: a dynamic capability view. *Benchmarking*, *29*(8), 2417–2449. https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2021-0316

Chirumalla, K. (2021). Building digitally-enabled process innovation in the process industries: A dynamic capabilities approach. *Technovation*, *105*. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102256

Chumphong, O., Srimai, S., & Potipiroon, W. (2020). The Resource-Based View, Dynamic Capabilities and SME Performance for SMEs to Become Smart Enterprises. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome.*, *7*(2), 129–146.

Chun, D. (2016). Exploring connections: aspiration levels, culture and the resource based view. *Journal of Strategy and Management*, *9*(2), 202–215. https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0002

Cicea, C., Țurlea, C., Marinescu, C., & Pintilie, N. (2022). Organizational Culture: A Concept Captive between Determinants and Its Own Power of Influence. *Sustainability*, *14*(4). https://doi.org/10.3390/su14042021

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (Hillsdale). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553

Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, *15*(1 S), 143–152. https://doi.org/10.1002/SMJ.4250150910

Combs, J. G., Ketchen Jr., D. J., Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2011). The role of resource flexibility in leveraging strategic resources. *Journal of Management Studies*, *48*(5), 1098–1125. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00912.x

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, *47*(6), 1154–1191. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). *Türkiye Cumhuriyeti 11. Kalkınma Planı (2019-2023)*. 1–209. http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, *38*(1), 45–65.

Damanpour, Fariborz. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 560–590.

Damanpour, Fariborz. (1992). Organizational Size and Innovation. *Organization Studies*, *13*(3), 375–402. https://doi.org/10.1177/017084069201300304

Damanpour, Fariborz, & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, *8*(2), 423–454.

Damanpour, Fariborz, & Daniel Wischnevsky, J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, *23*(4), 269–291.

Damanpour, Fariborz, & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag'. *Administrative Science*

Quarterly, *29*(3), 392. https://doi.org/10.2307/2393031

Damanpour, Fariborz, Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The Relatıonshıp Between Types Of Innovatıon And Organızatıonal Performance. *Journal of Management Studies*, *26*(6), 587–602. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x

Davenport, T. H., Prusak, L., & James Wilson, H. (2003). Who's Bringing You Hot Ideas and How are You Responding. In *Harvard Business Review* (Vol. 81, Issue 2).

De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, *19*(1), 23–36. https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x

De Jong, J. P.., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, *10*(1), 41–64. https://doi.org/10.1108/14601060710720546

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, *23*(3), 318–330. https://doi.org/10.1111/caim.12079

De Tienne, D., & Mallette, P. (2012). Antecedents and Outcomes of Innovation-Oriented Cultures. *International Journal of Business and Management*, *7*(18).

Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, *22*(4), 334–350.

Dediu, V., Leka, S., & Jain, A. (2018). Job demands, job resources and innovative work behaviour: a European Union study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*(3), 310–323. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1444604

Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, *21*(3), 619–654. https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100310

Denison, Daniel R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, *6*(2), 204–223. https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Varlık Stoku Birikimi ve Rekabet Avantajının Sürdürülebilirliği. *Yönetim Bilimi*, 1504–1511. https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1322844

Dorai Ponnu, A. L., & Hassan, Z. (2015). The Influences of Organizational Culture on Performance Management. *International Journal of Accounting and Business Management*, *4*(2), 128–137.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10–11), 1105–1121.

Erdil, S., Erdil, O., & Keskin, H. (2004). The relationships between market

orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology*, *1*(1), 1–11.

Erdil, T. S., Aydoğan, S., Ayar, B., Güvendik, Ö., Diler, S., & Gusinac, K. (2019). İnovasyon Performansının Rekabet Gücü, Firma Performansı Ve İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Birleşme Ve Satın Alma İşlemleri Üzerine Bir Araştırma. *M.U. Iktisadi ve Idari Bilimler Dergisi*, *40*(2), 137–166.

Eren, E. (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (7. Baskı). In *İstanbul: Beta*.

Erkmen, T. (2000). Örgüt kültürü ve ölçümü. *Yönetim*, *11*(35), 23–33.

Erkmen, T. (2010). Örgüt kültürü. In *İstanbul: Beta Yayınları*.

Erlygina, E., & Abramova, Y. (2019). Organizational Culture as a Factor of Organizational Innovativeness. *Bulletin of Science and Practice*, *5*(11).

Eskiler, E., Ekici, S., Soyer, F., & Sari, I. (2016). The relationship between organizational culture and innovative work behavior for sports services in Tourism enterprises. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, *69*(1), 53–64.

Ettlie, J.E., & Rubenstein, A. H. (1987). Firm size and product innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, *4*(2), 89–108.

Ettlie, John E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (1984). Organization Strategy And Structural Differences For Radical Versus Incremental Innovation. *Management Science*, *30*(6), 682–695. https://doi.org/10.1287/mnsc.30.6.682

Faraz, N. A., Yanxia, C., Estifo, Z. G., & Kaukab, A. (2017). The Impact of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Culture on Employee Innovative Work Behavior Employee Innovation View project CSR and Customer Loyalty View Project. *The 14th International Conference on Innovation & Management*.

Farrukh, M., Meng, F., Raza, A., & Wu, Y. (2022). Innovative work behaviour: the what, where, who, how and when. *Personnel Review*. https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0854

Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. *Journal of Management Studies*, *49*(8), 1351–1374.

Fondas, N., & Denison, D. R. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*, *16*(1), 203. https://doi.org/10.2307/258613

Foss, N. J., & Knudsen, T. (2003). The resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, *24*(4), 291–307. https://doi.org/10.1002/MDE.1122

Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, *55*(2), 163–176.

Garson, G. D. (2016). Partial Least Squares: Regeresion and Structural Equation Models. In *Statistical Associates Publishing*. Statistical Publishing Associates. papers3://publication/uuid/C51C9AA4-9862-49C8-8F7D-C4D65D41FD78

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, *47*(2), 209–226.

Gordon, G. G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, *16*(2), 396. https://doi.org/10.2307/258868

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, *33*(3), 114–135. https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8

Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, *24*(3), 677–706.

Hair, J. F. (2011). Multivariate Data Analysis: An Overview. In *International Encyclopedia of Statistical Science* (pp. 904–907). Springer, Berlin, Heidelberg.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2021). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In

Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management and Data Systems*, *117*(3), 442–458. https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130

Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, *84*(6), 139.

Haned, N., Le Bas, C., Mothe, C., & Nguyen, U. (2012). Firm Technological Innovation Persistence: Organizational Innovation Matters. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.2071915

Hart, S. L. (1995). A Natural Resource View of the Firm. *Academy of Management Review*, *20*(4), 986–1014.

Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, *6*(3), 159–172. https://doi.org/10.1108/14714170610710712

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 677–694. https://doi.org/10.1037/a0021987

Helfat, C. E. (2011). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. By David J. Teece. *R&D Management*, *41*(2), 217–218. https://doi.org/10.1111/J.1467-9310.2011.00638.X

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 997–1010. https://doi.org/10.1002/smj.332

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *36*(6), 831–850. https://doi.org/10.1002/smj.2247

Hofstede, G. (2001). Culture's recent consequences: Using dimension scores in

theory and research. *International Journal of Cross Cultural Management*, *1*(1), 11–17. https://doi.org/10.1177/147059580111002

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, *67*(8), 1609–1621. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007

Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, *25*(3), 417–456. https://doi.org/10.1177/014920639902500307

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, *6*(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Huang, K.-F., Dyerson, R., Wu, L.-Y., & Harindranath, G. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management*, *26*(4), 617–636. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12104

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, *62*(3), 42–54. https://doi.org/10.1177/002224299806200303

Hurt, H. T., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). Scales For The Measurement Of Innovativeness. *Human Communication Research*, *4*(1), 58–65.

Işık, C., Aydın, E., Doğru, T., Rehman, A., Alvarado, R., Ahmad, M., & İrfan, M. (2021). The nexus between team culture, innovative work behaviour and tacit knowledge sharing: Theory and evidence. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(8). https://doi.org/10.3390/su13084333

Jankelová, N., Skorková, Z., Joniaková, Z., & Némethová, I. (2021). A diverse organizational culture and its impact on innovative work behavior of municipal employees. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(6), 1–16. https://doi.org/10.3390/su13063419

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(3), 287–302.

Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work*, *49*(2), 165–176.

Jurado-Salgado, J. I., Naranjo-Valencia, J. C., & Osorio-Londoño, A. A. (2022). Incidence of exploration and exploitation capabilities in innovation: the role of cultural factors. *Innovation: Organization and Management*.

Kanter, R. M. (1988). Three Tiers for Innovation Research. *Communication Research*, *15*(5), 509–523. https://doi.org/10.1177/009365088015005001

Karaboğa, T., Zehir, C., Tatoglu, E., Karaboga, H. A., & Bouguerra, A. (2023). Big data analytics management capability and firm performance: the mediating role of data-driven culture. *Review of Managerial Science*, *17*(8), 2655–2684. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00596-8

Karlsson, M., & Magnusson, M. (2019). The systems approach to innovation management. In *The Routledge Companion to Innovation Management* (pp. 73–

90). Taylor & Francis. https://doi.org/10.4324/9781315276670-5

Keskin, H., Ayar Şentürk, H., & Beydoğan, A. (2018). Yenilikçilik Kalitesi Perspektifinden Bilgi Paylaşımı, Entelektüel Sermaye Ve Performans İlişkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, *6*(3), 71–94. https://doi.org/10.15295/bmij.v6i3.344

Keskin, H, Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Nobel. https://www.nobelyayin.com/kitap_bilgileri/dosyalar/orgtteor_jen_183405.pdf

Keskin, Halit. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, *9*(4), 396–417. https://doi.org/10.1108/14601060610707849

Kheng, Y. K., & Mahmood, R. (2013). The Relationship between Pro-Innovation Organizational Climate, Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study among the Knowledge Workers of the Knowledge Intensive Business Services in Malaysia. *Business Management Dynamics*, *2*(8).

Khin, S., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2012). The Integrated Effect of Strategic Orientations on Product Innovativeness: Moderating Role of Strategic Flexibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *65*(ICIBSoS), 743–748. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.193

Kim, S., Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., & Liu, W. (2020). Disruptive innovation and national cultures: Enhancing effects of regulations in emerging markets. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, *57*, 101586. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101586

Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, *32*(2), 21–28. https://doi.org/10.1108/02756661111109743

Knezović, E., & Drkić, A. (2020). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations*. https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124

Kock, N., & Lynn, G. S. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, *13*(7), 546–580. https://doi.org/10.17705/1jais.00302

Korzilius, H., Bücker, J. J. L. E., & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, *56*, 13–24. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.11.001

Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors. An empirical investigation. *Leadership Quarterly*, *15*(1), 79–102.

Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, *30*(2), 100704. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704

Li, J., Wu, N., & Xiong, S. (2021). Sustainable innovation in the context of organizational cultural diversity: The role of cultural intelligence and

knowledge sharing. *PLoS ONE*, *16*(5 May). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250878

Li, M., & Hsu, C. H. C. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(12), 2820–2841. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0214

Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, *14*(1), 33–47. https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2017-0026

Litchfield, R. C., Ford, C. M., & Gentry, R. J. (2015). Linking Individual Creativity to Organizational Innovation. *Journal of Creative Behavior*, *49*(4), 279–294. https://doi.org/10.1002/jocb.65

Liu, Y., Wang, W., & Chen, D. (2019). Linking Ambidextrous Organizational Culture to Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Psychological Empowerment and Transformational Leadership. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02192

Loewe, P., & Dominiquini, J. (2006). Overcoming the barriers to effective innovation. *Strategy and Leadership*, *34*(1), 24–31. https://doi.org/10.1108/10878570610637858/FULL/HTML

Louis, M. R. (1981). A cultural perspective on organizations: The need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieux. *Human Systems Management*, *2*(4), 246–258. https://doi.org/10.3233/HSM-1981-2403

Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, *35*(4), 931–954.

Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *23*(1), 136–158. https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0262

Made Astrama, I., Kerti Yasa, N. N., Sudibia, G. A., & Sinta Asih, D. K. (2020). The Role of Innovative Work Behavior Mediates Organizational Culture on Employee's Performance. *Wseas Transactıons On Advances In Engıneerıng Educatıon*, *17*, 66–75. https://doi.org/10.37394/232010.2020.17.8

Maier, J. (2015). The Ambidextrous Organization. In *The Ambidextrous Organization* (Vol. 82, Issue 4). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137488145

Makadok, R. (2011). The four theories of profit and their joint effects. In *Journal of Management* (Vol. 37, Issue 5, pp. 1316–1334). https://doi.org/10.1177/0149206310385697

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. In *European Journal of Innovation Management* (Vol. 6, Issue 1, pp. 64–74). MCB UP Ltd. https://doi.org/10.1108/14601060310456337

Matinaro, V., & Liu, Y. (2017). Towards increased innovativeness and sustainability

through organizational culture: A case study of a Finnish construction business. *Journal of Cleaner Production*, *142*, 3184–3193. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.151

Mazur, B. (2015). Religion as a determinant of an organizational culture. In *Prakseologia* (Vol. 1, Issue 157, pp. 197–210).

McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, *7*(2), 226–246. https://doi.org/10.1177/1523422305274528

Mendoza, M. L. (2015). Innovation across types of organization: a meta-analysis. *Suma de Negocios*, *6*(13), 108–113.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, *16*(2), 44–53. https://doi.org/10.2307/41164491

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, *6*(3), 257–272.

Moll, F., & De Leede, J. (2016). Fostering innovation: The influence of new ways of working on innovative work behavior. In *Advanced Series in Management* (Vol. 16, pp. 95–143). Emerald Group Publishing Ltd. https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016006

Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, *16*(1), 51–75. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00039-7

Mumford, M. D., Whetzel, D. L., & Reiter-Palmon, R. (1997). Thinking creatively at work: Organization influences on creative problem solving. *Journal of Creative Behavior*, *31*(1), 7–17. https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00777.x

Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Building a culture of innovation. A proposal for cultural transformation. *Estudios Gerenciales*, *31*(135), 223–236.

Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2017). Organizational culture and radical innovation: Does innovative behavior mediate this relationship? *Creativity and Innovation Management*, *26*(4), 407–417.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, *49*(1), 55–72.

Naranjo-Valencia, J. C., Valle, R. S., & Jiménez, D. J. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, *13*(4), 466–480.

Naveed, R. T., Alhaidan, H., Halbusi, H. Al, & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation and Knowledge*, *7*(2), 100178.

Nayak, B., Bhattacharyya, S. S., & Krishnamoorthy, B. (2022). Exploring the black box of competitive advantage – An integrated bibliometric and chronological

literature review approach. *Journal of Business Research*, *139*, 964–982. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.047

Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, *28*(2), 121–146. https://doi.org/10.1002/smj.573

Nguyen, H. T. N., Nguyen, H. T. T., Truong, A. T. L., Nguyen, T. T. P., & Nguyen, A. Van. (2021). Entrepreneurial culture and innovative work behaviour: the mediating effect of psychological empowerment. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2021-0132

Nguyen, T. M., & Malik, A. (2020). Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: the moderating effect of organisational innovation. *Journal of Knowledge Management*, *24*(6), 1241–1261. https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0742

O'Reilly, C., & Tushman, M. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*. http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/OÆReilly & Tushman (2004).pdf

OECD, (2005). *Oslo Manual* (Vol. 3). https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264013100-en.

OECD, E. (2018). Oslo Manual 2018. In *Handbook of Innovation Indicators and Measurement*.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Managing organisational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, *12*(1), 33–53. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00056.x

Ogbonna, E., & Whipp, R. (1999). Strategy, culture and HRM: Evidence from the UK food retailing sector. *Human Resource Management Journal*, *9*(4), 75–90. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00211.x

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, *18*(9), 697–713.

Oppi, C., Bagheri, A., & Vagnoni, E. (2020). Antecedents of innovative work behaviour in healthcare: does efficacy play a role? *International Journal of Public Sector Management*, *33*(1), 45–61. https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2018-0267

Oriade, A., Osinaike, A., Aduhene, K., & Wang, Y. (2021). Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, *92*, 102699. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102699

Ortt, J. R., & van der Duin, P. A. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, *11*(4), 522–538. https://doi.org/10.1108/14601060810911147

Özel, T., & Akgün, A. E. (2023). Innovative Work Behaviour as Determinant of Process Innovation: An Empirical Analysis. *Yildiz Social Science Review*, *9*(1), 27–35. https://doi.org/10.51803/yssr.1301338

Özel, T., & Akgün, A. E. (2022). Impact of Innovative Work Behavior on Product and Service Innovation: An Empirical Research. *Strategic Directions of*

Economic Cooperation Between Azerbaijan and Turkey, International Scientific Conference (26-27 May, 2022), ISSN: 2708-955X print ISSN: 2709-6033, 229–236.

Patel, T. (2015). Crossing disciplinary, epistemological and conceptual boundaries in search of better cultural sense-making tools A review of principal cultural approaches from business and anthropology literatures. *Journal of Organizational Change Management*, *28*(5), 728–748.

Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., & Liu, P. (2012). Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model. *Journal of Management Studies*, *49*(8), 1484–1508. https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2012.01064.X

Peteraf, M. A. M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, *14*(3), 179–191.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and Strategy* (pp. 41–60).

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, *26*(1), 22–40. https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011928

Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, *29*(1), 33–51.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). Spatial Model Of Effectiveness Criterıa: Towards A Competıng Values Approach To Organızatıonal Analysıs. *Management Science*, *29*(3), 363–377.

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*, *5*, 115–142.

Quinn, R., & Kimberly, J. R. (1984). The management of transitions. In *New futures: The challenge of transition management* (p. 298). Dow Jones-Irwin.

Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardessai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, *14*(2), 142–150.

Riivari, E., Lämsä, A. M., Kujala, J., & Heiskanen, E. (2012). The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, *15*(3), 310–331.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt.

Ritala, P., Vanhala, M., & Järveläinen, K. (2020). The Role Of Employee Incentives And Motivatıon On Organisational Innovativeness In Different Organısatıonal Cultures. *International Journal of Innovation Management*, *24*(4).

Rivard, S., Raymond, L., & Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *Journal of Strategic Information Systems*, *15*(1), 29–50. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.06.003

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior (Fifteenth). In

England: Pearson Education Limited.

Rodríguez-Rebés, L., Navío-Marco, J., & Ibar-Alonso, R. (2021). Influence of organisational innovation and innovation in general on eco-innovation in European companies. *Journal of Intellectual Capital*, *22*(5), 840–867. https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0203

Sánchez-Báez, E. A., Fernández-Serrano, J., & Romero, I. (2020). Organizational culture and innovation in small businesses in Paraguay. *Regional Science Policy and Practice*, *12*(2), 233–247. https://doi.org/10.1111/rsp3.12203

Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, *15*(6), 997–1015. https://doi.org/10.1108/13673271111179334

Sardar, M., & Mahdi, T. (2020). Impact of Organizational Culture on Innovative Work Behavior. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, *1*(2). https://doi.org/10.47299/bsjmm.v1i2.57

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *15*(2), 145–158. https://doi.org/10.1177/1548051808324100

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Treating unobserved heterogeneity in PLS-SEM: A multi-method approach. In *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications* (p. 197). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_9

Schein, E. H. (1984). Comıng To A New Awareness Of Organızatıonal Culture. *Sloan Management Review*, *25*(2), 3–16.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, *45*(2), 109–119. https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109

Schendel, D., & Hover, C. W. (1979). A new view of business policy and planning. In *cdn.strategicmanagement.net* (p. Chapte 1 Introduction). https://cdn.strategicmanagement.net/conferences/houston/overview/overview/_rightColumn/book-download2/s3file.pdf

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determınants Of Innovatıve Behavıor: A Path Model Of Indıvıdual Innovatıon In The Workplace. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 580–607.

Şengüllendi, M. F., & Şehitoğlu, Y. (2019). *Transformational Leadership And Organizational Innovation: The Mediating Effect Of Positive Psychological Capital*. 754–765. https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.01.02.64

Shanker, R., Bhanugopan, R., & van der Heijden, B. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, *100*, 67–77. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004

Şimsek, Ö. F. (2007). Yapisal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları. In *Ankara: Ekinoks*.

Sinha, S., Priyadarshi, P., & Kumar, P. (2016). Organizational culture, innovative

behaviour and work related attitude: Role of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning*, *28*(8), 519–535. https://doi.org/10.1108/JWL-06-2016-0055

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, *28*(3), 339. https://doi.org/10.2307/2392246

Stanescu, D. F., Zbuchea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*, *24*(3), 677–706. https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491

Stoffers, J., Neessen, P., & Dorp, P. van. (2015). Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines. *American Journal of Industrial and Business Management*, *05*(04). https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.54022

Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, *24*(6), 631–647. https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00031-X

Sung, W., & Kim, C. (2021). A study on the effect of change management on organizational innovation: Focusing on the mediating effect of members' innovative behavior. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(4), 1–26.

Szczepańska-Woszczyna, K. (2021). Management Theory, Innovation and Organisation: A Model of Managerial Competencies. In *Taylor & Francis Group*.

Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2017). Factors influencing organizational culture. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, *2017*(100), 457–468.

T.C. (2023). *12. Kalkınma Planı (2024-2028)*. https://onikinciplan.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/11/On-Ikinci-Kalkinma-Plani_2024-2028.pdf

Taghipour, A., & Dezfuli, Z. K. (2013). Innovative Behaviors: Mediate Mechanism of Job Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *84*, 1617–1621. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.001

Tan Şahin, K., & Kaplan, T. (2017). The Effect Of Organizational Culture To Dynamic Capabilities. *KTÜ, Social Sciences Journal*, *7*(13), 167–177.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, *49*(8), 1395–1401.

Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management and Organization*, *24*(3), 359–368.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533.

Teixeira, E. de O., & Werther, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, *56*(3), 333–342. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009

Thneibat, M. M., & Sweis, R. J. (2022). The impact of performance-based rewards and developmental performance appraisal on innovation: the mediating role of innovative work behaviour. *International Journal of Productivity and Performance Management*. https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0117

Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, *56*(5), 1088–1107. https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462

Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *31*, 856–860.

Topaloğlu, C., & Çetin, A. (2018). Otel İşletmelerinde Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi (The Effect of Cameron-Quinn Organizational Culture Types on Innovation in Hotel Enterprises). *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, *6*(2), 457–473.

Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, *16*(1), 92–117. https://doi.org/10.1108/14601061311292878

Van De Ven, A. H. (1986). Central Problems In The Management Of Innovatıon. *Management Science*, *32*(5), 590–607. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590

Van Hootegem, A., Niesen, W., & De Witte, H. (2019). Does job insecurity hinder innovative work behaviour? A threat rigidity perspective. *Creativity and Innovation Management*, *28*(1), 19–29. https://doi.org/10.1111/caim.12271

Vanska, A., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2022). Antecedents and innovation outcomes of not-invented-here syndrome – Examination at individual, managerial, and organizational levels. *Knowledge and Process Management*.

Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, *129*, 295–303.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, *7*(4), 303–313. https://doi.org/10.1108/14601060410565056

Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, *25*(1), 58–76. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x

Wang, F., & Chen, K. (2020). Do product imitation and innovation require different patterns of organizational innovation? Evidence from Chinese firms. *Journal of Business Research*, *106*, 60–74. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.046

Weerawardena, J., & Coote, L. (2001). An Empirical Investigation into Entrepreneurship and Organizational Innovation-based Competitive Strategy. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, *3*(1), 51–70.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

West, M. A. (1987). Role innovation in the world of work. *British Journal of Social Psychology*, *26*(4), 305–315.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10 SPEC ISS.), 991–995.

Wolf, J., Dunemann, T., & Egelhoff, W. G. (2012). Why MNCs tend to concentrate their activities in their home region. *Multinational Business Review*, *20*(1), 67–91.

Wronka-Pośpiech, M., & Frączkiewicz-Wronka, A. (2016). Strategic Orientation and Organisational Culture in Polish Public Organisations: Insights from the Miles and Snow Typology. *Management*, *20*(1), 126–141. https://doi.org/10.1515/manment-2015-0029

Wu, L. Y. (2010). Which companies should implement management innovation? A commentary essay. *Journal of Business Research*, *63*(3), 321–323. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.018

Xu, Y., Liu, D., & Tang, D. S. (2022). Decent work and innovative work behaviour: Mediating roles of work engagement, intrinsic motivation and job self-efficacy. *Creativity and Innovation Management*, *31*(1).

Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: An empirical analysis. *Technovation*, *19*(8), 507–518. https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00024-3

Yang, J., Chang, M., Li, J., Zhou, L., Tian, F., & Zhang, J. J. (2021). Exploring the moderated mediation relationship between leader narcissism and employees' innovative behavior. *Chinese Management Studies*, *15*(1), 137–154.

Yıldırım, F., & Karabey, C. (2016). Moderating Role of Empowerment in the Effect of Organizational Culture on Innovation. *International Journal of Management and Applied Science*, *2*(4), 138–143.

Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, *27*(2), 658–683. https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464

Zhang, Y., Sun, J., Yang, Z., & Wang, Y. (2020). Critical success factors of green innovation: Technology, organization and environment readiness. *Journal of Cleaner Production*, *264*, 121701.

Zhang, Z., Liu, M., & Yang, Q. (2021). Examining the External Antecedents of Innovative Work Behavior: The Role of Government Support for Talent Policy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(3),

Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, *12*(4), 888–918.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, *13*(3), 339–351.

EKLER

Ek 1. Araştırma Soru Seti

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan *"Örgüt Kültürü, Yenilikçi İş Davranışı ve Örgütsel Yenilik"* değişkenlerini içeren doktora eserinin uygulama kısmıdır. Bu araştırma **tamamen bilimsel amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlar, teknoloji ve yenilik yönetimi ile stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut küresel ticaret ortamında rekabetçi yönünün sürdürülebilirliğine, gelişimine katkıda bulunacaktır.

Uygulama soru setini cevaplandırmak kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesiyle bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Ankette birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından tüm soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Firma ismi, katılımcı bilgileri de dahil olmak üzere tüm cevaplarınız mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen tüm sonuçlarla birlikte, işletme adı belirtilmeksizin ortalama özellikler alınarak, bilimsel bir yayın olacak ve araştırmamıza katılmış olup isteyen işletmelere de gönderilecektir. Teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Yürütücü: Tuğba ÖZEL

Danışman: Prof. Dr. Ali E. AKGÜN

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme ve Formu Dolduran Katılımcı Hakkında Genel Bilgiler
İşletme Adı (Zorunlu Değil) :
1- Faaliyet Alanımız : ☐ İmalat ☐ Hizmet
2- Firma Büyüklüğünüz (Çalışan Sayısı Bakımından) : ☐ Mikro (1-9 çalışan) ☐ Küçük (10- 49 çalışan) ☐ Orta (50 - 249 çalışan) ☐ Büyük (250 çalışan ve üstü)
5- Firmanızın Toplam Kuruluş Yılı (Yaşı) : ☐ 5 yıldan az ☐ 6-10 yıl ☐ 11-20 yıl ☐ 21-30 yıl ☐ 31 yıl ve üzeri
6- İşyerindeki Pozisyonunuz : ☐İşletme Sahibi/Kurucu ☐ Üst Düzey Yönetici/Müdür ☐ İdari Personel/Şef, Memur, Büro Çalışanı vb. ☐ Teknik Personel/Mühendis, Tekniker vb. ☐ Akademik Personel/Eğitimci/ Danışman ☐Öğrenci/Stajyer, Bursiyer vb. ☐Girişimci ☐Araştırmacı ☐Diğer, belirtiniz….

İşletmenizin, **"son üç yıllık durumunu düşünerek"**, aşağıdaki **stratejik tercihlere işletmenizin verdiği önemi**, "1-5" arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; "(1) Hiç Önem Verilmemektedir", "(3) Ne Önemli Ne Önemsiz" ve "(5) Çok Önem Verilmektedir" anlamını temsil etmektedir.

Örgütsel Yenilik Boyutları	Kesinlikle **Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Ürün Yeniliği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşteriler tarafından genellikle çok özgün olarak algılanır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yeni ürün ve hizmetlerimiz bizi genellikle yeni rakiplere karşı öncü konuma getirir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Son 3 yılda rakiplerimize kıyasla daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunduk.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Rakiplerimize kıyasla yeni ürün veya hizmetlerimizi pazara sunma konusunda daha hızlıyız.	☐	☐	☐	☐	☐
Süreç Yeniliği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Üretim süreçlerimiz, ana rakiplerimizle karşılaştırıldığında yenidir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. İş sürecimizi sürekli iyileştiriyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Üretim yöntemlerimiz rakiplerimize göre büyük bir hızla değişmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yeni üretim yöntemlerine yapacağımız yatırımlar, yıllık ciromuzla karşılaştırıldığında önemli yer kaplar.	☐	☐	☐	☐	☐

Kurumunuzdaki deneyimlerinizden yola çıkarak, mevcut (anket sırasında) durumda işletmenizin aşağıdaki durumlara **ne kadar benzediğini "**1-5 arasında bir rakamı" işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; "(1) Hiç Benzemiyor, "(3) Ne Benziyor, Ne Benzemiyor" ve "(5) Çok Benziyor" seçeneğini temsil etmektedir.					
Örgüt Kültürü Arketipleri	Kesinlikle **Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Klan Kültürü	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Çalıştığım kurum, çok samimi bir yerdir. Ailemin uzantısı gibidir. İnsanların birbirleriyle birçok paylaşımı olduğu görülmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Çalıştığım kurumda yöneticilerim genellikle, yol gösterici, yardımcı veya yetiştirici birer figürdürler.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Çalıştığım kurumda, yönetim şeklimiz, takım çalışması, fikir birliği ve katılım üzerinedir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Çalıştığım kurumda, çalışanlarımızı bir arada tutan unsurlar; sadakat, güven ve geleneklerdir. Kurumuza bağlılık yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Çalıştığım kurumda, stratejik önceliklerimiz; insan kaynaklarının geliştirilmesi/yetiştirilmesi, yüksek derecede birbirimizi tutma, moral yüksekliği, açıklık ve sürekli katılımdır.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Çalıştığım kurumda, başarı kriterlerimiz; insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan sadakati ve insani değerlerdir.	☐	☐	☐	☐	☐
Adhokrasi Kültürü	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Çalıştığım kurum, dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar ilerlemeye açıktır ve risk almaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Çalıştığım kurumda, yöneticilerim genellikle, girişimci, yeniliğe açık veya risk alabilen kişilerdir.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Çalıştığım kurumda, yönetim şeklimiz, bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve özgün olma üzerinedir.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Çalıştığım kurumda, çalışanlarımızı bir arada tutan unsurlar; yeniliğe ve gelişmeye adanmışlıktır. Kurumumuzda farklılık yaratmak, ilk olmak önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Çalıştığım kurumda, stratejik önceliklerimiz, büyümek, yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar yaratmak, yeni deneyimler ve yeni fırsatlar aramaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Çalıştığım kurumda, başarı kriterlerimiz, özgün, yepyeni ürüne veya hizmete sahip olmaktır.	☐	☐	☐	☐	☐

Pazar Kültürü	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13. Çalıştığım kurum, sonuç odaklıdır. Ana amaç iş bitirmektir. İnsanlar sürekli rekabet halinde ve başarıya odaklıdırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Çalıştığım kurumda yöneticilerim genellikle, teknik, katı, atılgan, sonuç isteyen kişilerdir.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Çalıştığım kurumda yönetim şeklimiz, yüksek rekabetçiliği sürdürme, yüksek beklenti ve başarı kazanma üzerinedir**.**	☐	☐	☐	☐	☐
16. Çalıştığım kurumda çalışanlarımızı bir arada tutan unsurlar; hırs, başarı odaklılık, amaçları başarmak, hedefe ulaşmaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Çalıştığım kurumda stratejik önceliklerimiz, rekabetçi faaliyetler, başarı, zor hedeflere ulaşmak ve pazarı ele geçirmektir. Ölçülebilir hedeflere ulaşmamız önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Çalıştığım kurumda başarı kriterlerimiz, pazara hâkim olma, rekabetçi liderliktir**.**	☐	☐	☐	☐	☐
Hiyerarşi Kültürü	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19. Çalıştığım kurumda her şey yazlı halde yapılandırılmış ve kontrol altındadır. Kurumumuzda çalışanların ne yapacağı genellikle resmi prosedürler tarafından önceden belirtilmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Çalıştığım kurumda yöneticilerim genellikle, koordine eden, örgütleyen, iş akışını düzenleyen, idare eden kişilerdir.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Çalıştığım kurumda yönetim şeklimiz, iş garantisi, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki düzen üzerinedir**.**	☐	☐	☐	☐	☐
22. Çalıştığım kurumda çalışanlarımızı bir arada tutan unsurlar; yazılı kurallar ve politikalardır. Kurumumuzun sabit, düzenli işleyişini devam ettirmek önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Çalıştığım kurumda stratejik önceliklerimiz performans, devamlılık, etkililik, kontrol ve sabit düzenli işleyiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Çalıştığım kurumda başarı kriterlerimiz; verimlilik, hizmetlerimizin zamanında ve güvenilir bir şekilde sunulması, hatasız planlama ve programlamadır.	☐	☐	☐	☐	☐

Kurumunuzda, iş veya görevlerinizi yaparken, aşağıdaki **davranışları gerçekleştirme sıklığınızı** "1-5 arasında bir rakamı" işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; "(1) Hiçbir Zaman Yapmam", "(3) Zaman Zaman Yaptığım Da Olur, Yapmadığım Da Olur" ve "(5) Her Zaman Yaparım" seçeneğini temsil etmektedir.

Yenilikçi İş Davranışı	**Hiçbir Zaman**	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
Çalıştığım kurumda, ….	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Günlük işlerimin bir parçası arasında yer almayan meselelerle de ilgiliyimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mevcut işlerimi nasıl geliştirebileceğimi merak ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yeni çalışma yöntemlerini, tekniklerini veya araç-gereçlerini araştırırım.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Problemlerin çözümüne orijinal fikirler geliştirebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Görevimi yaparken yeni yaklaşımlar bulurum.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Kurumdaki önemli kişileri –yönetici, idareci, başkan- yenilikçi fikirler için yüreklendiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Yeni bir fikrin desteklemesi için diğer çalışanları ikna etmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yenilikçi fikirleri, sistemli olarak iş uygulamalarının içinde kullanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yenilikçi fikirlerin uygulanmasına katkıda bulunurum.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yeni şeylerin geliştirilmesine çaba sarf ederim.	☐	☐	☐	☐	☐

Ek 2. Etik Kurul Onay Raporu

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Toplantı Tarihi: 28.07.2021 **Toplantı No:2021/05**

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU TOPLANTI KARARI

Yürütücülüğünü Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyelerinden Doç. Dr. Murat Çemberci'nin danışmanlığında lisansüstü öğrencisi Tuğba Özel'in yapacağı **"Örgüt Kültürü, Yenilikçi İş Davranışı ve Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişkileri İncelemesi"** adlı çalışma ve bu çalışmada kullanılacak veri toplama araçları ve yöntemlerine ilişkin bilgilerde etiğe aykırı herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Etik Kurul Üyeleri

Prof. Dr. Murat DONDURAN
Başkan

Prof. Dr. Ali ERYILMAZ
Üye

Prof. Dr. Gülhayat GÖLBAŞI ŞİMŞEK
Üye

Doç. Dr. Mehmet Emin KAHRAMAN
Üye

Doç. Dr. Senay OĞUZTİMUR
Üye

Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Güzin AKYILDIZ
Üye

Taşbina A-2013 Oda Davutpaşa Kampüsü Esenler /İstanbul ***Tel:*** *(0212) 383 31 18*
E-posta: sbemdr@yildiz.edu.tr ***Web:*** *http://www.sbe.yildiz.edu.tr*