

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, BİLGİ PAYLAŞIMI, YENİLİKÇİLİK VE
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

MUHAMMED YAŞAR HANÇER

YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM STRATEJİLERİ PROGRAMI

DANIŞMAN: DOÇ. DR. SERHAT ERAT

ARALIK 2023

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, BİLGİ PAYLAŞIMI,
YENİLİKÇİLİK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

MUHAMMED YAŞAR HANÇER

YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM STRATEJİLERİ PROGRAMI

DANIŞMAN: DOÇ. DR. SERHAT ERAT

ARALIK 2023

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCES INSTITUTE GRADUATE SCHOOL

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL
CULTURE, KNOWLEDGE SHARING, INNOVATION
AND COMPANY PERFORMANCE**

MUHAMMED YAŞAR HANÇER

A THESIS OF MASTER OF SCIENCE
DEPARTMENT OF SCIENCE OF STRATEGY
MANAGEMENT STRATEGIES PROGRAM

ADVISOR: ASSOC. PROF. DR. SERHAT ERAT

DECEMBER 2023

GTÜ Sosyal Bilimler Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19/07/2023 tarih ve 2023/26 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 26/10/2023 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Muhammed Yaşar HANÇER'in tez çalışması Strateji Bilimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Serhat ERAT

ÜYE

: Doç. Dr. Fatih KOÇ

ÜYE

: Dr. Öğretim Üyesi Kültigin AKÇİN

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve/..... Sayılı kararı.

ÖZET

Örgütler belirlenmiş maksatlar için teşkil edilen, iş ve işlemlerin icrasında çeşitli kuralları ve kendisine has davranış şekilleri olan yapılardır. Örgütlerin bu iş ve işlemleri, örgüt kültürü, bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve firma performansı kavramlarının işlevlerinden etkilenir. Örgütler ile ilgili yapılan çalışmaların birçoğunda bu kavramlar farklı şekillerde ve ayrı olarak değerlendirilmiş fakat örgüt kültürü, bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve firma performansı ilişkisi bir arada değerlendirilmemiştir. Bu bağlamda bu kavramların beraber ele alınması, aralarındaki ilişkinin değerlendirilmesi ile literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır, ayrıca örgüt kültürü ve bilgi paylaşımının firma performansına olan etkisinde yenilikçiliğin aracı rolü incelenmesi ile özgün bir çalışma elde edilmiştir. Araştırma değişkenlerini, örgüt kültürü ile ilgili ölçümlerde Ogbonna ve Harris'in (2000) geliştirdiği 16 ifadeli örgüt kültürü ölçeği, bilgi paylaşımı ile ilgili ölçümlerde Hooff ve Weenen'in (2004) geliştirdiği 14 ifadeli bilgi paylaşım ölçeği, yenilikçilik ile ilgili ölçümler için Calantone, Cavusgil ve Zhao'nın (2002) geliştirdiği 6 ifadeli yenilik ölçeği, firma performansı ile ilgili ölçümler için Ellinger, Ellinger ve Keller'ın (2002) geliştirdiği 16 ifadeli firma performansı ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verileri, teknoloji ağırlıklı firmalarda çalışan 308 personelden anket yöntemi ile toplanmıştır. Toplanan bu veriler SPSS paket programı ile analize tabi tutulmuş, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Ulaşılan bulgular, yenilikçiliğin örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı ile firma performansı arasında aracı rolü olduğunu ve dolayısıyla bu ilişkilerin yenilikçilik üzerinden gerçekleştiği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç ilerleyen süreçte yapılacak akademik çalışmalara ışık tutacak ve literatürdeki boşluğu dolduracaktır. Bununla birlikte işletmeler ve yöneticiler için önemli bir referans kaynağı olacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Bilgi Paylaşımı, Yenilikçilik, Firma Performansı

ABSTRACT

Organizations are structures that are established for specified purposes and have various rules and unique behaviors in the execution of business and transactions. These works and operations of organizations are affected by the functions of the concepts of organizational culture, information sharing, innovation and firm performance. In many studies on organizations, these concepts have been evaluated in different ways and separately, but the relationship between organizational culture, knowledge sharing, innovation and firm performance has not been evaluated together. In this context, it was aimed to contribute to the literature by examining these concepts together and evaluating the relationship between them, and an original study was obtained by examining the mediating role of innovation in the effect of organizational culture and knowledge sharing on firm performance. Among the research variables, there is a 16-item organizational culture scale developed by Ogbonna and Harris (2000) to measure organizational culture, a 14-item knowledge sharing scale developed by Hooff and Weenen to measure knowledge sharing, and a 6-item scale developed by Calantone, Cavusgil and Zhao (2002) to measure innovation. Innovation scale: The 16-item firm performance scale developed by Ellinger, Ellinger and Keller (2002) was used to measure firm performance. Research data was collected by survey method from 308 personnel working in technology-oriented companies. These collected data were analyzed with the SPSS package program and tested with factor analysis, correlation analysis and regression analysis. The findings reveal that innovation has a mediating role between organizational culture and knowledge sharing and firm performance, and therefore these relationships occur through innovation. This result will shed light on future academic studies and fill the gap in the literature. However, it is evaluated that it will be an important reference source for businesses and managers.

Keywords: Organizational Culture, Information Sharing, Innovation, Company Performance Relations

TEŞEKKÜR

Bu bilimsel çalışmanın hayat bulmasında çok değerli katkıları olan ve bütün süreç boyunca iyimser yaklaşımı sebebiyle tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Serhat Erat’a teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	4
2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri	7
2.2. Örgüt Kültürü Modelleri	9
3. BİLGİ PAYLAŞIMI	18
3.1. Bilgi Yönetimi	19
3.2. Bilgi Paylaşımı Kavramı	21
3.3. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt	24
4. YENİLİKÇİLİK	27
4.1. Yenilik Kavramı	27
4.2. Yenilikçilik Kavramı	30
5. FİRMA PERFORMANSI	35
6. HİPOTEZ GELİŞTİRME	40
6.1. Örgüt Kültürü ve Firma Performansı İlişkisi	40
6.2. Yenilikçilik ve Firma Performansı İlişkisi	42
6.3. Örgüt Kültürü ve Firma Performansı İlişkisinde Yenilikçiliğin Ara Değişken Etkisi	44
6.4. Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik İlişkisi	47
6.5. Bilgi Paylaşımı ve Firma Performansı İlişkisi	49
6.6. Bilgi Paylaşımı ve Firma Performansı İlişkisinde Yenilikçiliğin Ara Değişken Etkisi	51
6.7. Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçilik İlişkisi	55
7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, BİLGİ PAYLAŞIMI, YENİLİKÇİLİK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	58
7.1. Araştırmanın Amacı	58
7.2. Araştırmanın Kısıtları	58
7.3. Araştırmanın Yöntemi	59
7.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	60
7.4.1. Demografik Özellikler	61
7.4.2. Faktör Analizi	62
7.4.3. Korelasyon Analizi	63
7.4.4. Hipotez Testleri	63
7.4.5. Bulguların Değerlendirilmesi	67
8. SONUÇ VE TARTIŞMA	69

KAYNAKLAR	71
ÖZGEÇMİŞ	91
TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR	92



SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

SPSS	:	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü
AR-GE	:	Araştırma-Geliştirme



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 7.1: Araştırma Modeli

Sayfa
60



TABLÖLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Örgüt Kültürü Modelleri	10
Tablo 2: Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Modeli	11
Tablo 7.1: Katılımcıların Frekans Bilgileri	61
Tablo 7.2: KMO ve Bartlett's Test	62
Tablo 7.3: Değişkenlere Ait Faktör Analizi	63
Tablo 7.4: Korelasyon Katsayıları, SS Sonuçları	64
Tablo 7.5: Örgüt Kültürünün Firma Performansı Üzerindeki Etkisi	65
Tablo 7.6: Bilgi Paylaşımının Firma Performansı Üzerindeki Dolaylı Etkisi	66

1. GİRİŞ

Örgütler belirlenen amaçlarına uygun olarak kurulan, belirli bir iş anlayışı ve kendine has yapıları olan organizasyonlardır. Bu organizasyonların iş ve işlemlerinde, sergiledikleri tutum ve davranışlarında örgüt kültürü belirleyici bir unsurdur. Örgüt kültürünün firmaların bu işleyişlerini etkilerken gösterdiği yaklaşım, bütün faaliyetlerine yansıdığı için bilgi paylaşımını, yenilikçiliğini ve dolayısı ile firma performansını da etkiler.

Bilgi, iletişim imkanlarının arttığı ve bilginin geçerlilik süresinin kısaldığı günümüz rekabet ortamında hızlı ve kolay ulaşılabilir olmalıdır. Bilgi paylaşımının ideal şekilde yapılabilmesi bazı yapısal ihtiyaçları doğurur. Bu noktada örgüt kültürü önem arz etmektedir. Bilgi paylaşımını etkileyen tüm unsurlar örgüt kültürü bünyesinde şekillenir.

Örgüt kültürü sadece bilgi paylaşımı için değil aynı zamanda yenilikçilik kavramı için de önemlidir. Yenilikçi bir yaklaşıma sahip firmalar örgüt kültürlerini bu perspektife göre şekillendirirler. Ticari amaç güden veya kamu yararı için çalışan ayırt etmeksizin tüm organizasyonlar rekabet edebilmek için yeniliğe ihtiyaç duyar. Örgüt kültürü yeniliği destekleyebilecek veya engelleyebilecek unsurlara sahip olabilir. Örgüt kültürü, ortaya konulan kimlik, yazılı-yazısız kurallar, tutum ve davranış şekilleri ve diğer hususlar ile taklit edilemez bir yapıya sahiptir. Bu taklit edilemez özellikler yenilikçiliği destekleyebilir ya da engelleyici unsurlar içerebilir. Örgüt kültürünün yenilikçilik bağlamında da taklit edilemez olması rekabet avantajı sağlar (Uzkurt ve Şen, 2012).

Firma performansları da örgüt kültüründen etkilenir. Performans ölçütleri belirlenirken örgüt kültürü bir dayanak noktası olarak alınır. Örgüt kültürünün firma performansına doğrudan ve dolaylı etkisi bulunmaktadır (Nikpour, 2017).

Örgütler ifade edildiği üzere belirli amaçlar için kurulurlar. Amaç kişilere ve örgütsel yapılara göre farklılaşsa da geçerli sayılabilecek en temel amaç mevcut durumdan daha iyi olmaktır. Karlılık hedefi olan bir firma için daha karlı olmak, yardım faaliyetlerinde bulunan bir organizasyon için daha fazla yardım yapmak veya güveni önceleyen bir

kuruluşta daha güvenilir olmak amaç olabilir. Firmalar amaçlarını realize etmek maksadı ile örgütsel yapılarını oluşturur. Örgüt kültürü, örgütler için tüm bu yapılanmanın temeline etki eder. Örgüt kültürü bu bağlamda bilgi paylaşımını, yenilikçiliği ve firma performansını da etkiler. Bu kavramların ayrı ayrı ele alındığı çalışmalar yapılmıştır. Ancak bunlar örgüt kültürü ekseninde birbirleri ile i içe girmiş ve birbirlerini etkileyebilecek kavramlardır. Doğan ve Altunoğlu (2014), rgt kültürü, bilgi paylaşımı ve performans ilişkilerini inceledikleri çalışmalarında stratejik rekabet avantajı sağlamak için bu kavramlar arasında uyum sağlayabilecek bir örgüt kültürünün başlangıçtan itibaren örgüt bünyesinde olması gerektiğinin üzerinde durmuşlardır.

Örgüt kültürü, işletmelere ve ticari amaç gütmeyen kurumlara, hedefleri doğrultusunda bir bakış açısı, yaklaşım ve hareket tarzı sunar. Örgüt daha önce uygulanmamış bir yaklaşıma açık değilse girişim ve gelişim sağlanamayacaktır. Bu durumu sağlamak için personel yapısının da buna uygun teşkili gelişime açık değişik ilgi alanları olan bir yapıda teşkili gerekir (Turan ve şenkayas, 2006).

Kültürel olarak güçlü olan örgütsel yapıların yararları ve zararları olabilir. Güçlü bir örgüt kültürü, organizasyonu emel birliği etrafında toparlar ve motivasyonu ve performansı arttırır. Bununla birlikte ise değişimin gerçekleşmesini de bir o kadar güçleştirebilir (Berberoğlu vd. 1998).

Örgüt kültürü, içinde bulunulan toplumun kültüründen etkilenmiş olsa dahi liderlerin çizdiği ilerleme istikametinde oluşurlar (Learned ve Sproat, 1966). Liderler bu belirleyici rollerini, örgüt kültürünün oluşma aşamasında, yenilik ve gelişime açık olarak kullanırlarsa organizasyonun geleceği de bu bakış açısıyla yerleşmiş olacaktır.

Bu çalışmayla örgüt kültürünün önemi, boyutları ve fonksiyonları ifade edilmiş, bilgi ve bilgi paylaşımının, örgütün geleceği açısından sahip olduğu hayati durum tespit edilmiştir. Çalışmanın temel motivasyonu söz konusu kavramların birbirleri ile ilişkisini incelemek ve bu ilişkide yenilikçiliğin aracı rolünü ortaya koymaktır. Örgüt kültürünün nasıl bir bilgi paylaşımı ortamı oluşturduğu ve nasıl daha iyi olabileceği araştırılmıştır. Örgüt kültüründeki bakış açısının yenilikçiliği ne şekilde etkilediği irdelenmiştir. Bilgi paylaşımının, yenilikçilik ile ilişkisinin incelenmesi ve bunun

firma performansına etkileri araştırılmıştır. Firma performansına bilgi paylaşımı ve yenilikçiliğin etkisi üzerinde durulmuştur. Böylece yapılan araştırmada bu kavramlar etraflıca ele alınmış ve çalışılmıştır. Bu araştırma ile örgüt kültürünün literatüre girdiği yıllardan itibaren yapılan araştırmalara ek bir bakış açısı sunulmuştur. Yenilikçi bir örgüt kültürünün ancak yapısal olarak teşkil edilecek bilgi yönetim sistemleri ile gerçekleşebileceğini ve bu şekilde yerleşik bir sistemin işletme ve kurumlara ve de tüm örgütsel yapılara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağı ve firma performansına olumlu etkileri olacağı değerlendirilmektedir.



2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürünü tanımlamadan önce kültür ve örgüt kavramlarının ifade edilmesi gerekir. Kneller (1978) kültürü toplumun yaşayış biçimi olarak tanımlarken, Taylor (1871) kültürü ifade ederken; bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, gelenek ve insanın bir toplumun üyesi olarak edindiği diğer yetenekleri içeren karmaşık bir bütün değerlendirmesini yapmıştır. Hofstede (1984) kültürü bir grup insanı diğerinden ayıran zihinsel programlama olarak vurgular ve bu programlamanın aileden başlayıp okul, arkadaş çevresi, iş hayatında ve içinde yaşanan toplumda da devam ettiğini ifade eder.

Antropolog Malinowski'nin (1992) kültür için yaptığı işlevsel yaklaşımda kültürü; insanların ihtiyaçlarını karşılamada karşılaştığı sorunlar karşısında etkin çözümler üretilmesini sağlayan bir araç olarak tanımlar. Bu tanımdan kültür için bir arada yaşayan insanların, karşılaştıkları durumlarda geliştirdikleri hareket tarzlarını, tarihsel süreç içerisinde birbirlerine aktararak, istisnai durumların terkedilip daha genel olan ana kitlenin kabul edilmesi ile şekillenen ve dinamizm kazanan bir olgu denilebilir. Sorunların çözülmesi, uygulanan eylemin süreklilik kazanarak yerleşmesi neticesini doğurur.

İşlevsel yaklaşımın yanı sıra kültürü algılama, inanma, eyleme geçme ve değerlendirme süreçlerinde dikkate aldığı standartlar ve bilgi sistemleri olarak tanımlayan bilişsel yaklaşım ve toplumun zihninde zamanla biriken semboller sistemi olarak tanımlayan yapısalcı yaklaşımı da kültürü tanımlamak için ifade etmek gerekir (Baş ve Holding, 2011).

Kültürün tam anlamı ile kabul gören bir tanımını yapmak oldukça zor olsa da kültür iki unsur barındırır. Köse (2001) bu unsurları, standart hale gelmiş sosyal davranış kalıpları (davranışlar, duygular, hareket biçimleri vb.) ve kültürü oluşturan toplumun ürettiği eser ve yapılar (sanat, mimari vb.) olarak ifade etmektedir. Toplum bu değerler ile bireyi etkiler, birey kültürü etkiler ve bu döngü toplumu oluşturan bireylerin kültürü etkilemesini, kültürün bireyi etkilemesini sağlayarak bir döngü kazanır. Engin (1990) bu yaklaşım ile ilgili bireyin kültürden kazandığı kişilik ile kültüre etki ettiğini ifade eder. Bu durum kültürün sosyal ve dinamik bir olgu olduğunu gösterir. Ayrıca kültür sadece simgeler ve manevi değerler üzerinden ilerlemez, aksiyona dönüşür ve hayatı

şekillendirir. Yemek yeme bir ihtiyaçtır, tüm canlılar beslenir ancak yemek yeme şekillerini ve yenilenleri kültür etkiler.

Morgan (1986) kültür ile ilgili olarak yaptığı değerlendirmede, insanların herhangi bir durumda davranışlarını mantıklı ve makul bir hale getirecek, bir dayanak noktası oluşturacak unsurun kültür olduğunun kabul edilebileceğini ifade ederken, davranış şekillerinin, olayların, ifade biçimlerinin ve durumların anlamlandırılmasında bir zemin oluşturarak, bir arka plan haline gelip gerçeklik algısı kazanılmasındaki temel olduğunu vurgular. Bu ifadeyle kişi davranışlarının doğru veya yanlış olacağını değerlendirebileceği bir şablon olarak kültürü görebilir. Bazen ortaya konan hareket tarzlarının zamanın şartları göz önüne alındığında mantıklı bir izahı veya anlamı da olmayabilir. Toplumsal kabul sayesinde kültür ile ilgili hususlar bir imzasız sözleşmeyle üzerinde anlaşılmış gibi uygulanır ve her ne kadar hukuki yaptırımlar kadar sert olmasa da çeşitli yaptırımlar uygulanır (Bates, 2009).

Smircich (1983) örgüt kültürü ve kültür arasında bir bağlantı anlamında değerlendirilebilecek tanımında kültürü ifade ederken, kültürün önemli fonksiyonları yerine getiren değerleri ve inanışları bünyesinde barındıran bir kavram olduğunu, bu fonksiyonların ise ilk olarak bireye toplumsal bir kimlik kazandırma, ikinci olarak daha büyük bir bütünün parçası olduğunu hissettirmesi, üçüncü olarak kültürün sosyal sistemin dengeli olarak güçlenmesini sağlaması, dördüncü ve son olarak da bireylerin davranışlarını yönlendiren bir düzenleme işlevi görerek rasyonelleştirdiğini belirtir.

Örgüt kültürü kavramının anlaşılması için kültürün tanımını yaptıktan sonra örgüt kavramının da açıklanması gerekir. Örgüt; iki ya da daha fazla bireyin belirli amaçlar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşmuş, kendi içerisinde belirli bir hiyerarşisi olan bir yapıdır. Örgüt kültürü kavramı literatüre ilk kez Silwerzweig ve Allen'in "Ortak kültür" ve Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışma" adlı makaleleri ile girmiştir. Ancak öncesinde 1960'larda ABD'de Harsison Trice başkanlığında bir grup araştırmacının çalışan davranışlarındaki kültürel ritüeller ve törenlerle ilgili gözlemlerini yayınlamaları ve Barry Turner'ın İngiltere'de "Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi" isimli kitabı ile irdelenmeye başlanmıştır (Yağmurlu, 1997).

Nicolescu ve Verboncu (2001) örgüt kültürünü, öncelikle uzun bir döneme yayılacak şekilde yerleşmesini, örgütün kendi yetki alanı içinde etkili ve belirleyici olmasını, direkt veya başka unsurlar üzerinden örgütün iş yapma biçimlerinin ve işlevselliğini belirleyen inanç, değer, beklenti ve davranışların tümü olarak tanımlar. Örgütlerin başarılarının ya da başarısızlıkların gerekçesi olarak en çok öne çıkan etkenin, örgütlerin bünyelerinde önemli bir yer edinmiş ve yapılarını etkileyen unsur olarak örgüt kültürü olduğunu değerlendirilmiştir (Bakan vd., 2004).

Örgüt kültürü, örgütün içinden çıktığı toplumun kültürü temelinde inşa ettiği, örgüt içindeki akışı, işleyişi, iş yapma biçimlerini, bakış açısını, değerlerini, vizyon ve misyonunu yaklaşımsal olarak ortaya koyan, bireysel kişilik ile benzerlik oluşturulduğunda örgütün kişiliği olarak değerlendirilebilecek, o örgüte has olan maddi ve manevi yapısal özellikleridir (Nemli, 1999).

Örgüt kültürü, kuruluştan itibaren tüm davranış, tutum ve ilişkileri etkiler. Zamanla belirginleşir ve daha sistematik bir şekilde işleyişe etki eder. Örgütlerin sahip oldukları kültür, bünyesinde barındırdığı değer yargıları ve kuralları ile örgütün iş yapma tarzlarını ve çalışmalarının neticesini öngören davranış şekillerine etki eder (Başaran, 1992). Kondalkar (2007) örgüt kültürünün çalışanlar ile ilgili yönünü izah ederken, temeli sağlam bir şekilde oluşturulmuş ve güçlü bir yapıya sahip örgüt kültürünün çalışanlar için yol gösterici ana değerleri, ilkeleri ve davranış biçimlerini şüpheden uzak bir şekilde açık olarak ifade ederek, çalışanlar tarafından görevleri ve davranış tarzları ile ilgili olarak kendilerinden örgütün ne beklediğini net olarak anlaşılmasını sağladığını ifade etmiştir.

Schein (2010) örgütün kültürünü tanımlarken, örgüt kültürünün kabul etmesi ile ilgili olarak, bireylerce doğru olup olmadığı sorgulanmaksızın, tartışılmadan kabul görmüş olan değer, yargı ve inanışların kültürün oluşmasındaki gerekliliğini vurgular ve örgüt kültürünün davranışsal olarak çalışanların iş yaşantılarını etkilediği, bu davranış şekillerinin birçok örgütte yazısız, zamanla oluşmuş teamüller ve kalıplar olarak yerini alıp, sorgulanmayan kurallar manzumesi olarak kabul edildiğini ifade eder.

Örgüt kültürü özellikle 1980’li yıllardan sonra üzerinde çok çalışma yapılan bir alan haline gelmiştir. Bu yükselişin önemli sebeplerinden birinin de örgütlerin mali

anlamda performans düzeylerini arttırmak için örgütlerin sahip oldukları kültürel yapının işletmelerin finansal yaşantılarında etkili bir unsur olduğunun algılanması ve bu bağlamda örgüt kültürüne daha fazla önem verilmesi olarak açıklanabilir olduğu değerlendirilmiştir (Schneider, 1990). Japon işletmelerin ekonomik anlamdaki başarıları, ABD ve Avrupa'daki rakiplerinin dikkatlerini çekmiştir. Bunun üzerine yapılan araştırmalar “Neden Japon şirketleri daha başarılı oluyor?” sorusuna yanıt bulmak üzere yoğunlaşmış ve neticesinde elde edilen sonuç, Japon firmalarının çalışma ortamlarında milli kültürlerinden fazlaca etkilendikleri, çalışanların aidiyet duygularının yüksek olduğu, kendi içlerinde özel bir yapılarının bulunduğu yönünde olmuştur. Japonya'nın endüstriyel alanda yakaladığı bu üstün performansın sebebinin araştırılması sonucunda, bu başarının arkasındaki nedenin güçlü kültürel özellikleri olduğu değerlendirilmiş ve örgütün sahip olduğu kültürel yaklaşım ile örgütün performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur (Bakan vd., 2004). Bu durum örgütün sahip olduğu kültürün firma performansları açısından önemine işaret etmiştir. Örgüt kültürü kavramına verilen önemin artmasının gerekçelerinden biri Japon firmalarının örgüt kültürlerinin, başarılarının arttırması olarak ifade edilebilir.

Kültür olarak ifade edilebilen bir kavram mevcutken neden örgüt kültürü olarak bir alt kültür türü şeklinde bir olguya ihtiyaç duyulduğu da çalışmanın teorik çerçevesi çizilirken üzerinde durulması gereken bir husus olarak öne çıkmıştır. Bu konuda en önemli çalışmaları yapan isimlerden olan Schein (2010) “Ulusal kültür bu kavramı açıklamaya yeterli gelmiyordu. Bunun yerine, bir kültür içindeki organizasyonlar arasındaki farklılaşmaya izin veren bir modele ihtiyaç vardı” diyerek, farklı milli kültürler arasındaki farkları açıklamanın nispi olarak anlamlı olduğunu fakat aynı kültürel temellere sahip işletmelerin neden farklılaştıklarının, neden başarılı ya da başarısız olduklarının bir açıklamasının yapılmasının gerekli olduğunu ve bunun sahip oldukları örgüt kültürü olduğunu belirtmiştir.

2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün çeşitli özelliklerine değinilmiştir. Bu özelliklerin üzerinde çalışılması örgüt kültürünün anlaşılmasını ve daha iyi kavranmasını sağlayabilir. Eren (2010) örgüt kültürünü tanımlarken, örgüt

kültürünün özelliklerini, öğrenilerek veya daha sonra kazanılmış, yazılı bir ifadesi olmayan, örgüt çalışanlarının kendi içlerinde paylaştığı ve yine örgütün üyelerince fikirsel yapılarına, bilinçlerine ve belleklerine inanış ve değer şeklinde yansıyan, sürekli olarak tekrar eden ve bu şekilde belirli bir davranış kalıbı haline gelme olarak ifade etmiştir. Zikredilen özellikler ele alındığında örgüt üyeleri kurucular hariç sonradan katıldıkları bir yapıya girdiklerinde bu yapının kültürel özelliklerini öğrenirler, bu özellikler grup üyeleri arasında paylaşılır ve sürekli tekrar edilmesi ile davranışsal kalıplar haline gelir. Bununla birlikte yazılı olması ile ilgili ifade ise kimi örgütlerin iç mevzuatlarının haricinde örgüt kültürünün benimsenmesini kolaylaştıracak bazı yazılı metinlerle çeşitli takviyeler yaptıkları durumlar da söz konusu olabilmektedir. Misyon bildirgesi, değerler, ilkeler, hedefler gibi bazı yazılı metinler örgüt kültürünün şekillenmesine yardımcı olabilir. Örneğin Bart (2007) misyon bildirgesini tanımlarken içerikte olması gerekenlerin yanında amaç cümlesi, inançlar, imaj, kâr amacı gütmeyen kamu hizmetleri ve değerleri de içermesi gerektiğini ifade eder.

Örgüt kültürünü, örgütün sahip olduklarından ziyade örgütün ne olduğunu gösteren bir kavram olarak ifade eden Thompson ve Luthans (1990) ise örgüt kültürü özelliklerini tanımlarken, örgüt kültürünün öğrenilebilir, etkileşim süreçleri olan, davranışsal değişkenleri içeren, örgüt içinde destekleyici araçları olan ve zor değişen bir yapısı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tevruz'a (1996) göre ise örgüt kültürünün özellikleri:

- Örgüt kültürü, bütünü yansıtan özellikler taşır ve kültürün etkilendiği, kültürü oluşturan parçalardan farklı özellikler yansıtabilir. Bu durum kültürün bileşenleri ile ters düştüğü anlamına gelmemektedir.
- Örgüt kültürü, organizasyonun zamanla bir araya getirilmiş birikimlerini de gösteren tarihsel bir bakış açısı sunar. Örgüt kültürü şekillenirken, örgüt çalışanları arasında uzun bir zaman diliminde yerleşen etkileşim ve sosyal süreçleri gerektirir. Bu süreçlerin bir ürünü olarak ortaya çıkan örgüt kültürü değişkenlerinin ise değerler, inançlar, tavırlar ve semboller olarak ifade edilebilir.
- Örgüt kültürü, örgütün yapısal özelliklerini izah eden kavramlarla ifade edilemez, yalnızca antropolojik kavramlarla açıklanabilir.

- Örgüt kültürünün değiştirilebilmesi oldukça güç ve zaman alıcı bir faaliyettir. Burada oluşabilecek değişim ise sadece çeşitli örgüt kültürü değişkenlerinde (normlar, semboller, anlamlar, değerler) gerçekleşebilir.
- Örgüt kültürü, çalışan davranışlarının ifade ettiği sembolik birikimleri içeren bir yapıdır. Bu sebeple organizasyonun günlük yaşantısı içinde konuşulan, icra edilen, üretimi yapılan ve yansıtılan faaliyetlerin sembolik olarak ifade ettiği anlamlar önem kazanır.
- Örgüt kültürü değişkenleri duygusal olarak yoğun anlamları olan değişkenlerdir. Bu değişkenlerin oluşmasında duygusal anlamdaki paylaşımlar önem arz eder. Örgüt kültürü duygusal ifadelerin sosyal olarak kabul görmesini kolaylaştıran bir zemin oluşturur.
- Örgüt kültürünün çekirdeği, örgüt çalışanlarının zihinsel olarak oluşturduğu örgüt dışındaki çevreye ilişkin tecrübelerine bir anlam ve tutarlılık kazandıran ve bu şekilde sorgulanmaksızın doğrudan onaylanan bilinç dışındaki kabullerinden oluşur.

Örgüt kültürü özelliklerini ifade eden Thompson ve Luthans (1990), Eren (2010) ve Tevrüz'ün (1996) yaptığı değerlendirmelerin üzerinde hemfikir olduğu hususlar ise örgüt kültürünün; öğrenilebilir, zor değişir ve çeşitli sembollerle desteklenir bir kavram olduğu çıkarımı olabilir.

2.2. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürlerini anlamlandırmak için araştırmacılar, çeşitli modeller ortaya koyarak sınıflandırmalar yapmışlardır. Bu modellerin en yaygın olarak karşımıza çıkanları olan; Cameron ve Quinn modeli, Deal ve Kennedy modeli, Harrison ve Handy modeli, Ouchi modeli, Wallach modeli, Schneider modeli, Byars modeli Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Örgüt Kültürü Modelleri. (Kaynak: Yücel ve Koçak, 2014).

Örgüt Kültürü Modelleri	
Cameron ve Quinn modeli	• Klan kültürü • Hiyerarşi kültürü • Pazar kültürü • Adhokrasi kültürü
Deal ve Kennedy modeli	• Sert erkek-maço kültürü • Çok çalış-sert oyna kültürü • Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü • Süreç kültürü
Harrison ve Handy modeli	• Güç kültürü • Rol kültürü • Görev kültürü • Kişi kültürü
Ouchi modeli	• Tip A • Tip J • Tip Z
Wallach modeli	• Bürokratik kültür • Yenilikçi kültür • Destekleyici-teşvik edici kültür
Schneider modeli	• Kontrol kültürü • İş birliği kültürü • Yeterlilik kültürü • Gelişme kültürü
Byars modeli	• Sistematik kültür • Müteşebbis kültür • Etkileşim kültürü • Bütünleşik kültür

Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Örgüt Kültürü Modeli: Örgüt kültürü modellerinden literatürde en yaygın olarak kullanılan Cameron ve Quinn modelidir. Cameron ve Quinn (1999) yayınladıkları çalışmalarında örgüt kültürünü dört farklı modelde tasarlayan Cameron ve Quinn modellerinde Tablo 2’deki görselle anlatılan modeller bulunur.

Tablo 2: Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Örgüt Kültürü Modeli (Kaynak: Karakılıç 2019).

<u>KLAN KÜLTÜRÜ</u>	<u>HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ</u>
• Bağlılık • Katılım • Takım Çalışması • İnsan Odaklı Yaklaşım • Aile Olma	• Emir Komuta Düzeni • Kural ve Düzenlemeler • Verimlilik • Devamlılık
<u>ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ</u>	<u>PAZAR KÜLTÜRÜ</u>
• Yaratıcılık • Yenilikçilik • Risk Alma • Girişimcilik	• Rekabet • Çevre ile etkileşim • Kar Odaklılık

Cameron ve Quinn rekabetçi değerler örgüt kültürü modelinde, esneklik ve takdir yetkisi ile istikrar ve kontrol ekseninde örgüt kültürünün dışa dönük olması veya içe dönük olmasına göre çeşitli modellemeler yapılmıştır (Cameron ve Quinn, 1999).

Hiyerarşi kültürü kontrol odaklı ve içe dönük bir yapısı olan verimliliğin, kural ve normların önemli olduğu, düzenlemelere karşı duyarlı olunan bir kültür modelidir (Valencia vd., 2015). Ayrıca temelinde dikey yapılanmanın ağırlıkta olduğu, hesap verilebilir bir anlayışa sahip uzmanlaşmanın önemli olduğu bir kültür tipidir. Bu model için yazışmalar, resmi prosedürler ve istikrar önemlidir. Uzun vadeli hedefler ve bu doğrultuda planlanmış bir personel politikası ve yapısı mevcut olup çalışanların neyi yapıp neyi yapmayacakları net bir şekilde önceden ortaya konulmuştur. Sistematik ve oturmuş yapısı olan, liderlerin rasyonel ve belirli formatlar üzerine çalıştıkları, çalışanların somut veriler ile değerlendirildiği, sonuçların ve finansal verilerin önem kazandığı bir yapısı olan ve daha çok uzun vadeli yatırım ve sermaye gücü olan firmaların tercih edebileceği örgüt kültürü modeli olarak ifade edilebilir (Karaca, 2022). Murat ve Açıkgöz (2007) hiyerarşi kültürünün özelliklerini resmi yapı, prosedürlerin etkinliği, istikrar, öngörülebilirlik, verimlilik, koordinatör ve idareci liderler, işleyen bir sistem ve örgütü bir arada tutan kurallar olarak belirtilmiştir. Paylı (2017) hiyerarşik kültürün sorunsuzluk üzerine kurulu, liderlerin keskin bir dikey yapılanma ile ayrılmış yapısının tek düze bir işleyişe sahip olduğu ifade ederken verimli olma, sistematik yaklaşım ve kuralların önemini de Murat ve Açıkgöz (2007) gibi vurgular.

Klan kültüründe ise örgüt aile yaklaşımı ile bireysellikten uzak, aidiyet ve kolektif çalışma esaslarına uygun bir kültür yapısı hakimdir. Büyük bir aileye benzer bir yapı, ortak iş yapma arzusunu ve liderlerin yöneticiden çok bir rehber gibi hatta ailedeki baba rolünü üstlenen bir aile büyüğü gibi hareket ettikleri ve ortaya konulan ortaya konulan ortak amacı gerçekleştirme motivasyonunun çok güçlü olduğu görülür (Demir, 2013). Öncelenen odak insandır ve insanların yetiştirilmesi ile işletmenin misyonunu gerçekleştireceğine yönelik bir algı vardır. Aile içi iletişime benzer bir yapısı olan, liderlerin sadece sonuçları değil aynı zamanda süreçleri ve sadece müşterileri değil aynı zamanda çalışanları da dikkate aldığı bir model olarak ifade edilebilir.

Cameron ve Quinn rekabetçi değerler örgüt kültürü modelinde Adhokrasi kültürü mevcut çalışmanın konusu olan örgüt kültürü ve bilgi paylaşımında yenilikçi kültüre en uygun modellerdendir. Bu örgüt tipinde yaratıcılık ve yenilikçilik desteklenir. Başarı yeni ürün ve çalışma modellerinin sisteme entegre edilmesi ile sağlanır. Risk alma olağan ve teşvik edilir bir durumdur (Cameron ve Quinn, 2017). Liderler cesaretli ve girişimcidir. Yeni teknolojilere ve yeniliklere uyum son derece hızlı ve çeviktir. Adhokrasi kültürünün en temel özelliği belirsizlik durumlarında adaptasyon, esneklik ve yaratıcılığı teşvik etmektir (Öğüt vd., 2007).

Bir diğer model olan Pazar modelinde ise temel maksat kar etmektir. Yerinden yönetim ilkeleri doğrultusunda pazar payını, kârlılığını ve müşterileri arttırmak, giderleri azaltmak için yoğun bir gayret mevcuttur. Örgütün başarısı pazardaki başarısı ile ölçülür (Eren, 2010). Bu kapsamda odaklanılan, en ölçülebilir olan finansal verileri iyileştirmektir. Daha çok sonuca yönelmiş ve sert rekabet şartlarının, firma içi ve dışında geçerli olduğu, manevi birlik, aile ruhu gibi değerlerden ziyade daha sayısal ve somut verilere odaklanmış bir yapı üzerine kurulmuştur. Başarılı olmak adına yapılabilecek her şey yapılabilir. Müşteri geri bildirimleri ve talepler önem kazandığı için iletişim ve etkileşim önemlidir. Tüm çalışanlar ve paydaşlar için başarı ve başarısızlık söz konusu olduğu için fırsatçı bir yaklaşımla pazarın domine edilmesi önem kazanmakta ve bu durum firma içi ve dışı tüm paydaşları bir araya getiren bir motivasyon aracı olmaktadır. Turizm, eğitim ve gıda sektörleri örnek olarak verilebilir (Gülcan ve Cemaloğlu, 2017).

Deal ve Kennedy Modeli: Deal ve Kennedy 1982 yılında yaptıkları çalışmada, sert erkek-maço kültürü, çok çalış-sert oyna kültürü, Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü, süreç kültürü olarak örgüt kültürü modellerini kategorize etmişlerdir.

Sert erkek-maço kültüründe çalışanlar kısa süreli hedeflere odaklanırlar. Hızlı bir geri dönüş beklenir ve risk ve buna mukabil getiri yüksektir. Bu modeli benimsemiş işletmeler reklama ve tanıtıma önem verirken takım anlayışından ziyade bireysellik ön plandadır (Türk, 2003). Cesaret risklerin alınmasını kolaylaştırır ve içgüdüler önemlidir (Alamur, 2005).

Çok çalış-sert oyna kültürü ise risk açısından düşük ancak yoğun bir çalışma temposu sonucu oluşan hareket, hız ve stresin yoğun olduğu bir modeldir. Takım çalışması teşvik edilir ve daha olağandır. Ayrıca daha organize ve çok çalışmak önemli bir davranış şeklidir (Eren, 2001).

Şirketin üzerine iddiaya gir kültüründe firma adına alınan riskin hayati bir anlamı olduğunu, alınan risk ile elde edilebilecek kazançlarında firmaya çok yüksek getiri sağlayabileceği ancak bunun kısa vadeli geri bildirimlerle öğrenilemeyecek kadar bahse yakın olduğu bir modeldir. Süreç kültürü ise tüm bu belirsizlikleri uzakta tutan bir yaklaşımla, süreklilik odaklı, düşük risk ve düşük ödül çerçevesinde yapılan örgüt kültürü modelidir (Deal ve Kennedy, 1982).

Harrison ve Handy Modeli: Diğer çalışmalarda olduğu gibi dört kültürden oluşan model önce Harrison tarafından 1972 yılında ortaya atılmış, sonrasında ise 1993 yılında Handy tarafından geliştirilmiştir. Handy kültür modellerini Yunan mitolojik tanrılarına benzetmiştir. Güç kültürü için Zeus, rol kültürü için Apollo, görev kültürü için Athena ve kişi kültürü için Dionysus benzetmelerini yapmıştır (Do Carmo Silva ve Gomes, 2015).

Güç kültüründe kontrol genellikle merkezi yönetim kadrosunda ve liderlerde bulunur, bu durum her önemli konuda onay alınmasını gerektirdiğinden işlemleri yavaşlatır ve hantal bir yapısı bulunan, lider etkin, düşük hızlı, kontrollü bir yapı oluşmasına sebep olur. Lider ve merkezdeki insanların kontrolüne ve onayına bağlı birçok etkinlik

olması ilerlemeyi yavaşlatıp, hızı düşürür. Firmalar kişilere odaklı yapısı ile hantallaşır (Üstün ve Kılıç, 2016).

Rol kültüründe güç, bulunan pozisyonlar neticesinde elde edilir ve liderler kesin talimatlar ve belirgin bir mantık ve standardizasyonu ile hareket ederler. Kişisel verimlilikten ziyade görevler icabı çalışmayı, sorumluluk alanlarında kalmayı gerektirir. Rasyonellik ve uzmanlaşma önemlidir. Değişimler çok zor kabul edilir (Sözer, 2006).

Görev kültüründe ise ismi ile müsemma görev ve proje odaklı bir yapı mevcuttur. Kontrolün zor olduğu bu modelde temel odak noktası amaçtır ve her şey bu kapsamda değerlendirilir. Ayrıca bir üst kontrol mekanizmasının tesisi gerekli olabilir (Paylı, 2017).

Kişi kültüründe birey olarak çalışan önemli bir unsurdur. Kuruluşların hedeflerinden ziyade kişilerin hedeflerine odaklanılması ile başarı sağlayabilecek çok az yapılanma olduğundan bu tür modelleri kullanabilecek çok spesifik örgütler olmalıdır (Türkkan, 2017).

Ouchi modeli: Örgüt kültürünün literatürde ilgi görme sebeplerinden biri olan Japon firmalarının ekonomik başarıları neticesinde yapılan araştırmalardan biri olan Ouchi Z modeli üç tip model ortaya koyar. Çelik (2000) Ouchi'nin Z teorisini incelediği çalışmada, Z teorisi yaklaşımının, ortak değerleri ve paylaşılan hedefleri önceleyen, böylece yabancılaşmayı ortadan kaldıran yapısı ile işletmelerin sosyal ortamını güçlendirdiğini ifade etmiştir.

Tip A modeli kültürde Cameron ve Quinn'in hiyerarşik modeline benzer bir yapı bulunmaktadır ve Amerikan tipi yapılanmayı ifade eder. Hiyerarşinin önemli bir kavram olarak kabul edilmesi, uzmanlaşma, çalışanların bireysel değerlendirilmesi ve daha kısa süreli ve göreve yönelik çalışma yapıları ile dikkat çeker (Küçükkeskin, 2023).

Tip J ise Japon modeline işaret ederken Cameron ve Quinn'in klan modeline benzer bir yapısı bulunur. Uzmanlık alanları daha az, kurum uzmanı olacak şekilde rotasyona

tabi tutulmuş, bireyselleşmekten uzak ve uzun süreli çalışma zamanları ile tip A'dan ayrılan model Japonların başarılarının kültürel yaklaşımlarından olduğunu vurgular (Türkkan, 2017).

Tip Z modelde ise Z teorisi izah edilir. Bu teoriye göre çalışanlar iş ortamında liderler tarafından desteklenir ve aidiyet bağları yükselirse iş hayatı ve bireysel yaşantısı arasında bir denge kurarak, kültürel değerlerine sahip çıkan disiplinli ve özverili bir çalışan haline gelir. Genel itibari ile uzun süreli çalışanların olduğu, iş hayatındaki ve sosyal hayattaki iletişimin yüksek olduğu, çalışanların sadece iş arkadaşı değil aynı zamanda dost olabildiği bir model türüdür (Quchi, 1989). Bu bilgiler ışığında genellikle aile şirketlerinde ve küçük işletmelerde görülebilecek bu model örgüt kültürünün literatüre yoğun bir şekilde girmesine sebep olan Japon kültürüne atıfla modellenen klan kültürü, Z teorisine benzemekte olduğunu ifade edilebilir.

Wallach modeli: Wallach ortaya koyduğu modellerle, örgütte işlerin nasıl yapıldığının bağlamını izah eder ve bu çerçevede oluşan kültür modelinin türlerini üçe ayırır (Erben, 2003).

Bürokratik kültür modeli daha çok yeniliği bünyesinde hazmettikten sonra ilerleyebilecek ana sektörlerle (enerji, inşaat) uygun olan, kontrol ve sorumluluklar ile belirli bir hiyerarşik yapısı olan, rasyonel ve uzun vadeli planlar üzere hareket eden model türünü ifade eder. Yaratıcı ve azimli çalışanları bünyesinde istihdam etmesi olası bir durum değildir (Karaca, 2022).

Yenilikçi kültür modeli yeniliğe ve yeni iş alanlarında yatırım yapmaya açık, yeni pazarlar için fırsatlar kovalayan lider yapısının hâkim olduğu dinamik bir modeldir (Wallach, 1983). Yeniliklere açık, piyasayı ortaya koyduğu yenilikler ile domine edebilen ve daha az sermaye ve yatırım gerektiren sektörler olan bilişim ve teknoloji sektörleri için kullanılabilecek model olduğu söylenebilir. Bu modelde çalışanların risk iştahı ve denemelerine izin verilir ve liderler genellikle teknik anlamda donanımlı ve işi sadece planlayandan ziyade aynı zamanda da icracı nitelikte olurlar (Eren, 2001).

Destekleyici-teşvik edici kültürde Klan kültürü yaklaşımına benzer bir iş birliği ortamı ve yardımlaşma bulunur. Sıcak bir aile ortamı hissettiren, çalışanların birbirlerine karşı

sorumlu davrandıkları ve aynı zamanda liderlerin de çalışanların gelişimleri ile ilgili sorumluluk aldıkları modeldir (Gün ve Derin, 2017).

Schneider modeli: William Schneider bu modelde kendi içinde avantajları ve dezavantajları olan dört model üzerinden örgüt kültürünü ifade etmiştir (Schneider, 1999).

Kontrol kültürü modelinde hiyerarşik kültür modeline benzerlik vardır. Liderler tüm kontrolü ellerine alırlar ve somut veriler üzerinden ilerleyen bir süreç takip edilirken, değerlendirmeler analitik olarak yapılır ve verimlilik ön plandadır (Gürdal, 2013).

İş birliği kültürü ise çalışanların liderler karşı sorumlulukları olduğu gibi liderlerinde sorumlulukları vardır. Bu şekilde yapılanması olan firmalar genellikle teknik donanımı ve bilgisi yüksek liderler elinden ilerleyen bilgi etkin yazılım ve teknoloji firmalarıdır (Alter vd., 2004).

Yeterlilik kültüründe işler sonuç odaklı olarak ilerler. En iyi oynayan transfer edilir. Kurumsal aidiyetten ziyade yeni fikirleri ve yetkinliği yüksek kişileri sonuçları değiştirmek adına işe alınırlar, analitik düşünen, verilere göre önsezilerini kullanabilen uzmanlar istihdam edilmeye devam eder (Şahin, 2012).

Gelişme kültürü ise liderler, örgüt üyeleri yetiştirilmeye odaklanır. Daha çok kâr amacı gütmeyen örgütsel yapılarda kullanılan bir modeldir. Çalışanların bireysel gelişimleri ön planda olduğu için genellikle yardım kuruluşları ve sağlık örgütlerinde uygulamaları görülür (Gülser, 2011).

Byars modeli: İki boyut üzerinden yapılan değerlendirmeler üzerine Byars tarafından 1987 yılında ortaya konulmuş örgüt kültürü modelidir. Bu model katılımcılık ve çevre duyarlılığı boyutları kapsamında değerlendirilir (Byars, 1987).

Sistemik kültür; sistematik bir yaklaşım, kalıplaşmış görevler, iç iletişime kapalılık ve bunun katılımcılığı azaltması ancak dış iletişim ve çevresel etkilerin önemine istinaden çevresel faktörlerin tespit ve dikkate alınmasında hassasiyet gösteren bir model olarak ifade edilebilir (Uzunçarşılı vd., 2000).

Müteşebbis kültür; yeniliklere açık ancak katılımcılığın düşük olduğu bir örgüt kültürü modelidir. Yeni pazarlara açılma ve yeni ürünler geliştirilmesine açık bir yapısı vardır (Kılıç, 2009).

Etkileşim kültürü; çevrenin ve yeniliklerin iyi okunması sonucu çalışan ve müşteri ihtiyaçlarını tespitini kolaylaştıran, katılımcılığın ve çevreden etkilenmenin yüksek olduğu kültür modeli türüdür (Byars, 1987).

Bütünleşik kültürde ise; yenilikler için uygun ortam sağlanarak çevre manipüle edilir ve aynı zamanda çalışanların ihtiyaçları da dikkate alınarak katılımcı bir model oluşturulur (Paylı, 2017).



3. BİLGİ PAYLAŞIMI

Veri ve enformasyon bilgiyi oluşturan, ilişkilendiren kavramlar olarak ele alınır. Veri, işlenmemiş, ham gerçekler ve ölçümlerdir (Öğüt ve Aksay, 2011). Enformasyon ise verinin belli bir formülle düzenlenmiş halidir (Kurtaran ve Çubukçu, 1991). Barutçugil (2002) enformasyonu “Düzenlenmiş veri olarak tanımlamakta, veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyonun, yazılı, sözlü veya görsel bir mesaj olduğunu” belirtmektedir. Barutçugil aynı eserinde “Bilgiyi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan enformasyon” olarak tanımlar.

Bilgi birçok farklı şekilde sınıflandırılmış olsa da üzerinde çalışma yapılan konu ile ilgili olarak açık ve örtülü olmak üzere iki bilgi türü kapsamında değerlendirmeyi ilk kez Polanyi (1967) tarafından ele alınmıştır.

Açık bilgi ve Örtülü Bilgi: Açık bilgi, sistematik formlar ile belirlenmiş bir dille ifade edilebilen, bilimsel formüller, talimatlar ve veriler şeklinde paylaşılabilen ve transfer edilmesi kolay olan bilgi olarak ifade edilirken, bazı tanımlamalarda kapalı ve örtük bilgi olarak da tanımlanan örtülü bilgi ise daha kişisel, bireysel algı ile ortaya çıkarılan subjektif görüşleri ve önsezileri içeren izah edilmesi, karşı tarafa aktarılması, sistematik bir forma sokulması, formal yollarla izah edilmesinde güçlük yaşanan bilgidir (Nonaka ve Takeuchi, 2002). Açık bilgi kelime ve rakamlardan oluşur, kişisel değildir ve de her işletmenin ulaşabileceği enformasyonlardan oluşurken, kapalı bilgi ise zihnimizde her yere götürdüğümüz ve izah edilmesi formal yollarla daha zor olan bilgiyi ifade eder (Barutçugil, 2002). Lubit (2001) örgüte ait olan kapalı ve açık bilginin örgüt iç işleyişindeki etkileşim sonucu ortaya çıktığını belirtir. Özgen ve meslektaşları 2004 yılındaki çalışmasında ise örgütsel bilgi yaratma teorilerinin açık bilgiden ziyade örtülü bilgi üzerinde yoğunlaştığını vurgular. Batıdaki epistemolojik yaklaşımın örtülü bilgiden ziyade mutlak, sabit ve kişiselleştirilmemiş olan açık bilgi üzerine yoğunlaştığını, doğu epistemolojik yaklaşımının ise daha çok örtülü bilgi üzerine odaklandığını ifade eder (Özgen vd., 2004).

3.1. Bilgi Yönetimi

Barutçugil'e (2002) göre bilgiyi, örgütsel performansı arttırmak amacıyla yaratma, ele geçirme, paylaşma ve kullanma süreci olarak tanımlanmıştır. Bu bakış açısı ile daha çok bilgi yönetiminin amaçsal yaklaşımı ifade edilmiştir. Temelde örgütlerde diğer tüm yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi bilgi yönetimi de firma performansını arttırmayı hedeflemektedir.

Darroch ve Naughton'a (2003) göre örgüt içinde bilginin paylaşılması, yaygınlaştırılması ve kullanılmasını yöneten ve bilgi oluşturan ya da yerleştiren süreçler olarak ele alınan bilgi yönetimi tanımı ise özellikle bilgi yönetiminin aşamalarını ve işlevlerini ifade eden ancak genellikle bilgi ele alındıktan ve üretildikten sonraki süreçler üzerinde duran bir tanımlamadır.

Özdemirci ve Aydın'a (2008) göre bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi, yayılımı, derlenmesi, düzenlenmesi, depolanması, erişilmesi, yorumlanması ve kullanılmasını kapsar. Bilgi yönetimi tam olarak ifade edilmesi gerekir ise firma performansını arttırmaya yönelik, bilginin elde edilmesinden, depolanmasına, paylaşılmasına ve kullanılmasına kadar uzanan tüm süreçleri kapsayan bir kavramdır (Özgener, 2002).

Bilgi yönetimi şirketlerin sürdürülebilir rekabeti sağlamasında ve değer üretmesinde hayati öneme sahiptir. İşletmeler bilgi yönetiminin etkin kullanımı ile maddi olmayan varlıklar üretirler. Bu nedenle bilgiyi elde etmek için verileri uygun şekilde yönetmek ve yaymak, hızlı bir şekilde kullanılabilecek yararlı bilgiye dönüştürmek, sistematik ve verimli olarak karar alma süreçlerine ve stratejilere dahil etmek firmalara çeşitli hayati avantajlar sağlar (Teran-Bustamante vd., 2021).

Bilgi yönetimi ile ilgili tanımlamalardan bazılarında örgütsel açıdan değerlendirildiğinde tıpkı kişisel olarak kullanıldığı gibi bilgiyi edinme, kullanma ve tekrar kullanabilmek maksadı ile saklama müteakiben de yeni bilgilerle birleştirip uyarılama ile ilgili bir süreç olarak ifade edilirken bilgi yönetiminin temel maksadının bilgiyi birden fazla noktaya ve kişiye yani örgüte aktararak kullanılmasını sağlamak olduğu ifade edilmiştir (Aktan ve Vural, 2005).

Jarar (2002), bilgi yönetiminin genel maksatlarını şu şekilde ifade etmiştir;

- Rekabet edebilme kapasitesini attırır, rekabet yeteneğini geliştirir.
- Karar süreçlerinde etkinliği arttırır ve zaman kaybını önler.
- Geri bildirimler ile müşterilere yönelik sorumlulukları arttırır.
- Çalışanların bilgiyi paylaşmasını destekleyerek, bilginin saklı kalmasını engeller.
- Bilgi paylaşımı ve bilginin değerinin artması ile çalışanlar arasında bilgi eksenli bir yardımlaşma duygusu oluşturur.
- Faaliyetlerin icrası ve çalışanların verimliliklerini arttırmak suretiyle firma performansına ve dolayısı ile ürün ve hizmet kalitesine olumlu katkı sağlar.
- Bilgi paylaşımı ile yeni bilgiler, yeni ürün ve icatlara yönelik motivasyonu arttırır.

Bilgi Yönetim Süreci:

Bilgi yönetim süreci, bilginin en başından itibaren yönetilmesi ile ilgili süreçlerin tümünü kapsar. Tüm işletmeler ve organizasyonlarda aynı olmasa da genel itibari ile aşağıdaki sınıflandırmaya göre tanımlanabilir. Bilgi ihtiyaçlarının tespiti, ihtiyaçların tedariki ve kullanılabilir bilgiye dönüştürülmesi, kullanılması, paylaşılması ve yeniden kullanmak üzere depolanması aşamaları bilgi yönetim süreci için genel bir sınıflandırma olarak kabul edilebilir (Zaim, 1997).

- **Bilgi İhtiyaçlarının Tespiti:** Amaca yönelik toplama sürecinin ön koşulu olarak ifade edilebilecek olan süreç, hangi bilgilere ihtiyacımızın olduğunun tespit edilmesidir. Hangi bilgilere ihtiyacımızın olduğunun tespiti hangi yoldan gitmek istediğimize karar vermemizle başlar. Amacımızın ne olduğunun değerlendirilmesi ile hangi bilgilere ihtiyacımızın olduğu ortaya çıkacaktır. Hangi bilgilere ihtiyacın olduğunun tespitinden sonra sahip olunan bilgiler ile karşılaştırarak nelerde eksik olduğu tespiti yapılır (Beijerse, 1999).
- **Bilgi Toplama ve Kullanılabilir Bilgiye Dönüştürme Süreci:** Bilgi ihtiyaçlarının tespitinden sonra bilgiyi elde etme aşaması başlar ve elde edilen verilerin işlenmesi ve işletme bünyesindeki bağlamda bir karşılık görmesi ancak bilginin üretilmesi ile gerçekleşir (Huber, 1991). Bilgi elde edilirken

çeşitli veri tabloları ve rakamlar üzerinde çalışılır. Çalışmalar neticesinde aynı verileri inceleyen farklı çalışanlar farklı neticelere ulaşabilir. Farklı firmalar ve firmalar arası transferler yeni bilgilerin toplanmasında fayda sağlayabilir. İşletmeler ham halde olan bilgiyi kendi bünyesinde, kendi örgüt kültürü içerisinde değerlendirmesi ile ham veriler, enformasyona ve akabinde faydalı bilgiye dönüşür ve bu aşamada faydasız bilgiler de elenir (Çakar vd., 2010).

- **Bilgiyi Örgütsel Uygulamalarda Kullanma, Bilgi Paylaşım Süreci:** Bilginin paylaşılması, bilgi yönetim sürecinin asıl amacıdır (Klimecki vd., 1994). Bu noktada dikkat edilmesi gereken ise bilginin doğru kişilere ulaşmasını sağlamanın yanı sıra ulaşmaması gerekenlerden de bilgiyi sakınmaktır. Almeida (1996) ise daha bir bakış ile bilgi yönetim sürecinde bilginin uygulanması ile ilgili yapılacak işlemler depolama, düzeltme, uygulama, katılım ve paylaşımı içermekte olduğunu ifade eder.
- **Bilgiyi Koruma ve Değerlendirme Süreci:** Bilginin kimlere ulaşması gerektiği kadar kimlere ulaşmaması gerektiği de bilgi yönetimi açısından önemi ifade edilmişti. Bilginin korunmasında iki boyut mevcuttur. Bilginin ilgisiz veya farklı maksatları olan kişilerle paylaşılabilmesini ve ulaşılmasını engelleyecek bir bilgi yönetim sisteminin tesisi ve ikinci olarak da bilginin fiziki güvenliğinin alınması, bilginin her türlü ihtimal için yedeklenmesi bilgi koruma sürecinin gerekleridir (Boran, 2000). Bilgi toplandıktan sonra korunması ve değerlendirmesini yapmak maksadı ile legal olarak ulaşabilecek herkes bilgiye ulaşabilmelidir (Özdemirci ve Aydın, 2008).

Dolayısıyla örgüt kültürünün bilginin üretilmesinden, kullanılmasına kadar olan süreçteki iletimini kolaylaştıracak bir yapıya sahip olması örgütün hedefleri doğrultusunda ortaya çıkacak ihtiyaçların daha hızlı ve verimli, teminini doğrudan ve pozitif anlamda etkileyecektir (Ribiere, 2001). Willem ve Buelens (2009), örgütlerde özellikle kolay bilgi akışı ve etkin bilgi paylaşımı konusunda örgüt yapısının önemli rol oynadığını belirtmişlerdir.

3.2. Bilgi Paylaşımı Kavramı

Bilgi kişiselleştirilmiş enformasyondur (Alavi ve Leidner, 2001). Bilgi bir bağlamda anlam bulur. Çeşitli veriler, aktarıldığı hedefte bir karşılık bulamıyor ise bir anlam

ifade etmeyecektir. İletim vasıtasının karşısındaki alıcı gelen mesajı algılayabilecek ve işleyebilecek altyapıya sahip olmalıdır. Hızın yüksek olduğu bir dönemden geçen mevcut iş ve sosyal hayat için geç kalmış bilgi artık önemli değildir. Bilgi yönetiminin temel ilkesi, bilgiyi doğru kişiye zamanında ulaştırmaktır. Bilgi yönetimi başarılı firmalar, rakiplerine kıyasla bir adım öne geçmiştir. Bilgi yönetimi ve kullanımı, hızla değişen rekabet ortamında firmaları bilgi kullanma ve geliştirme konusunda çalışmalar yapmaya yöneltmiştir (Carneiro, 2000).

Bilgi paylaşımı ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu konuda 2003 yılında yaptığı çalışmada Ipe (2003), bilgi paylaşımını, bilgi sahibi olan kişinin, bilgiyi, ihtiyacı olan, bilgiyi kullanabilecek durumda kişilere aktarma süreci olarak tanımlar. Lin (2006) ise örgüt üyelerinin bilgiyi, deneyimi ve becerilerini organizasyon ile ilgili tüm alanlarda paylaşması ile oluşan bir sosyal etkileşim kültürü olarak tanımlamıştır. Başka bir tanım da ise bilgiye ihtiyaç olduğunu hissetmek, organize ve teknolojik bir alt yapı sisteminin oluşturulması ile gerekli olan bilginin temin edilmesini sağlamaktır (Seonghee ve Boryung, 2008).

Huber (1991), öğrenme sürecinin; bilginin edinilmesi, bilginin dağıtılması (paylaşılması), bilginin yorumlanması, bilginin saklanması (örgütsel hafıza) olarak dört aşamadan meydana geldiğini ifade etmiştir. Bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin en hayati aşamalarındandır. İçerisinde bulunduğumuz süreçte, örgütler için çok değerli bir kıymet olan bilginin değeri ancak organizasyon içinde sistematik veya bireysel olarak aktarılabilmesi, üyeler arasında yayılarak içselleştirilebilmesi ve son olarak da uygun şekilde paylaşılabilmesi ile ortaya konulur (Jang vd., 2002).

Örtülü bilgi için yapılan söyleyebildiklerimizden daha fazlasını bilme tanımı örtülü bilgiyi ifade açısından oldukça başarılıdır (Ropo ve Parvainen, 2001). Örtülü bilgi ismi ile müsemma kişinin bünyesinde mevcut ancak izah etmesinin yapmasından daha zor olduğu eylemlerin yapılış biçimini tanımlayan bilgidir. Örtülü bilgi daha çok kişiselleştirilmiş, deneyimler ve tecrübelerle gelişmiş ve öznel bilgidir. Bir kaynaktan okuyarak, takip ederek edindiğimiz bilginin aksine kelimelere dökmekte zorlandığımız, bireysel bilgilerdir (Malone, 2002). Bireysel bilgi genellikle örgütün sahip olduğu açık bilgiyi kullanarak edinilen temel üzerine yaşanan tecrübeler ve deneyimler neticesinde gelişmiş, kişisel yetenekler çerçevesinde şekillenmiş kişilerle

has bilgidir. Bu durum aynı işe ve kaynaklara sahip farklı çalışanların sahip oldukları bilgi düzeyinin aynı olmaması ile izah edilebilir. Burada ortaya çıkan bilgi düzeyindeki fark bireysellikten kaynaklanır (Yılmaz, 2009). Bilgi paylaşımı eylemi ile biçimlenen örgütsel, kollektif bilgi ise bir organizasyonun içinde bireyler tarafından aktarılan ve paylaşılan bilgidir (Ipe, 2003). Örgütsel bilgi; bireylerin değişik beceri ve düşüncelerinin açığa çıkarılması, bir araya getirilmesi ve paylaşımıyla oluşmaktadır (Cabrera ve Cabrera, 2002). Bu kapsamda tüm bu süreçlerin işlerlik kazanabilmesi için örgüt içinde işlevsel bir bilgi yönetim sistemine ihtiyaç vardır. Jerez-Gomez ve meslektaşlarına (2005) göre bilginin aktarılması örgüt içinde devamlı olarak bilginin yayılması ve tekrar birleştirilmesi süreçleri ile ilişkilidir. Buradaki sürecin iyi işlemesi için öncelikle örgütün yeni bilginin kıymetini anlayabilmesine ve devamında örgüt içinde uygun iletişim yöntemleri ile yayılmasına, iş süreçlerinde yeni bilginin kullanılmasına ve iyi uygulamaların birimler arasında transferine bağlı olduğunu ifade edilmiştir (Jerez-Gomez vd., 2005). Organizasyonlarda bilgi aktarımı için oluşturulacak örgütün iç yapısındaki iletişim kanallarının sürekli olarak açık olması, hızlı ve odak noktaları tespit edilerek iletişimin sağlanması gerekmektedir (Önağ ve Tepeci, 2016). Bu bağlamda çalışan bilgi yönetim sistemi bireysel bilginin paylaşılmasını sağlayarak bilgi üretim süreci sonucunda örgütsel bilgiyi ortaya çıkaracaktır.

Deneyimler bazı durumlarda sözle dahi anlatılamayabilir. Bir baba için çocuğuna bisiklete binmeyi yazılı olarak anlatmak zor olduğu gibi sözlü olarak anlatması da nispeten zor olacaktır. Göstererek ve uygulatarak anlatmak bu kapsamda en uygun yöntem olacaktır. Kişisel ve bireysel gelişim, paylaşılan bilgilerin üzerine yeni bilgiler ve deneyimler eklenerek sağlanmıştır. Bu süreçlerin teknik anlamda ifade edilebilen yönü örgütsel açık bilginin uygun iletişim vasıtalarıyla iletilmesi ve formal eğitimlerle desteklenmesi ile bilginin aktarımı olarak değerlendirilebilir. Bu temel yapı örgütün kuruluşu ile kurulmalı ve gerektiğinde güncellenmeli ve bu bağlamda yazılı, görsel ve sözel kaynaklar, bültenler ile çeşitli ziyaretler, çalışanların rotasyona tabi tutularak oluşturulacak eğitim programları bu süreçleri destekler. Rekabet avantajı sağlamak isteyen tüm organizasyonlar bilgiyi üretmesi ve paylaşması gerekir (Osterloh ve Frey, 2000). Bilginin devamlılığını sağlayacak olan insan, sosyal bir varlık olarak iletişim kanallarını kullanabilen ve tecrübeler ile kazanılmış kapalı bilginin de faydalanılabilir şekilde ortaya çıkmasını sağlayacak en etkin katılımcıdır. Bu yönü ile sosyal ve

psikolojik faktörlerin bilgi paylaşımına olan etkisine olduğu, Lin'in (2006) kişiler arası güven ve iyi niyetle birlikte organizasyonel desteğin bilgi paylaşımını kolaylaştıran bir etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Tecrübe aktarımı ve örgüt içi örtülü bilginin paylaşılmasını kolaylaştırmak için hizmet içi ve uygulamalı eğitimler ve örgütün iletişim yapısının bu duruma uygun tasarlanmasının performansı arttıracığı değerlendirilmekte olup mümkün olan tüm iletişim kanallarının açık olması bilgi paylaşımını yaygın hale getirecektir. Açık bilginin paylaşımı ifade edildiği üzere sistemsal bir yaklaşımı gerektirirken, örtülü bilgi daha kişiseldir ve çeşitli sosyal ortamlarda ortaya çıkarak iletilmesi sağlanabilir. İfade edildiği üzere teknik imkanların arttırılması, teknolojik iletişim kanallarının geliştirilmesi, bilgi paylaşımını destekleyecek bir sosyal ortamın sağlanması, örgüt kültürünün oluşturulması, lider ve kurucuların teşviki ile tüm çalışan, işveren ve müşteri iletişim kanalları açık olacak ve bilgi paylaşımının artması sağlanabilecektir (Demirel, 2007).

İşletmelerin en çok ihtiyaç duyduğu rekabet avantajını sağlamak için sahip olunan bilgi birikimini desteklemek oldukça önemlidir. Rekabet üstünlüğünü ele geçirmek ve devamını sağlamanın yolu bilgi paylaşımı yeteneklerini ve kapasitelerini arttırmayı ve bilgi paylaşımını özendirmeyi sağlayacak bir örgütsel yapı oluşturmayı gerekli kılar (Hoegl vd., 2003). Çalışanların bu kapsamda bireysel bilgilerini, tecrübe ve deneyimlerini paylaşması işletmenin verimliliğinin artmasına destek olacaktır (Feiz vd., 2019).

Bilgi paylaşımının tüm bu avantajlarının yanı sıra örgütte genel bir sorunun giderilmesine ortak bir akılla yaklaşımın sergilenmesi, yaygın bir problemin çözümünde daha önce karşılaşmış olanların tecrübesinden faydalanılması için prosedürlerin oluşturulmasını, başarılı uygulamalarında aktarımının kolay gerçekleşmesini sağlamak gibi faydaları da bulunmaktadır (Peltokorpi, 2006).

3.3. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt

Alanda yapılan çeşitli çalışmalarda örgütsel öğrenmeyi “Örgütsel öğrenme; örgütün geçmişinden, deneyimlerinden ve çevresinden elde ettiği bilgiyi hedeflerine ulaşma

yolunda etkin, verimli ve çevresi ile uyumlu davranışlar geliştirebilmesini sağlayacak rutinlere (stratejik, kültürel, hafıza ve yapısal değerlere) dönüştürme sürecidir” diye tanımlar (Mert, 2018).

Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgideki (örneğin; örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar, yetenekler vb.) değişimi; söz konusu bilgiye eklemelerde bulunma, dönüştürme ya da eksiltmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme kuramları, örgütsel bilgede değişime yol açan ya da engelleyen süreçleri; öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışırlar (Schulz, 2002).

Örgütsel öğrenmeyi, deneyime dayalı performans geliştirme veya koruma kapasitesi olarak tanımlayan Di Bella (1996), aynı zamanda bilginin edinimi, paylaşımı ve kullanımını kapsadığını ifade eder. Barutçugil (2004) ise örgütsel öğrenmeyi, “Örgüt içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi süreci” olarak açıklamıştır.

Örgütsel öğrenmenin bireysel girişimler ile mesafe alamayacağını, bireysel gayret ve tecrübeden ziyade örgüt kültürüne yerleşebilecek bir ortak çabanın oluşumu ile örgüt için bir değer ve tecrübe kazanımı sağlamaya yönelik faaliyetlerin örgütsel öğrenmeyi örgüt kültürü haline getireceği ifade edilmiş, bu bağlamda kolektif öğrenme, stratejik olarak yapılan bir tercih ve organizasyonun gelecekteki yapısının inşasında önem arz eden bir araç olarak değerlendirilmiştir (İnce, 2005).

Öğrenen örgütü ele aldığımızda ise bilgi yaratma, aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışları değiştirme yeteneğine sahip olan ve kendini yenileyebilen örgütler ele alınır (Yurdakul, 2018). Öğrenen örgütler, örgütsel öğrenmeyi kültürel yapısına yerleştirmiş, bünyesindeki yeteneklerinin ve gücünün farkında olan ve kullanabilen örgütlerdir (Yılmaz, 2008). Çalışanları da bu bağlamda kendilerini geliştirirler.

Örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel öğrenme faaliyetlerini örgüt üyelerinin yeteneklerini, örgütün hedefleri doğrultusunda beklenen sonuçları alabilmek için

geliştirir, kendi kişisel motivasyonları ile örgüt hedeflerini birbirleri ile örtüştüren organizasyonlarda bilgiyi geliştirme, kullanma ve paylaşma, yerleşik bir nitelik haline gelerek örgütün performansını artırır (Naktiyok ve İşcan, 2014).

Öğrenen örgütlerde çalışanların önemi ile ilgili yapılan başka bir çalışmada, ilk öğrenmenin önce çalışanlar tarafından gerçekleştiğini, ne yaptıklarını bilen, neden yaptıklarını kavrayan çalışanları olan örgütlerde, örgüt kültürü yapısının yerleşmesinin örgütsel öğrenmeyi destekleyecek şekilde geliştiği ve bu şekilde yerleşen örgüt kültürünün performansa da olumlu etkilerinin olduğunu ortaya konulmuştur (Gill, 2000).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarını tanımladıktan sonra aralarındaki farkı ve fonksiyonlarını ifade etmenin de faydaları bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme, çalışanların ortak zekasını ortaya koyup, tüm işgücü yeteneklerini bir araya getirmeleri veya başka bir ifade ile, sahip olunan fiziki ve zihinsel öğrenme kapasitesi olduğu ifade edilmiştir (Tan, 2014). Yeteneklerin ve deneyimlerin, öğrenme kapasitelerini geliştirmesi, örgütsel öğrenme kültürünü artırırken örgütün öğrenme kapasitesi için kategorize edilmiş dört örgüt türünün en gelişmiş düzeyi olan öğrenen örgüte dönüştürür (Yurdakul, 2018). Öğrenme düzeyine göre örgütlerin türleri; bilen örgütler, anlayan örgütler, düşünen örgütler ve öğrenen örgütler olarak sıralanabilir (Koçel, 2007). Örgütsel öğrenme kapasitesi gelişmiş ve öğrenen örgüt düzeyine gelmiş bir örgütün, örgüt üyelerinin, organizasyonel çalışmaları ve örgüt çevresiyle ilgili işlemlerde bilgiyi üretmesi, üretilen bilgiyi diğer üyeler ile paylaşması ve paylaşılan bilgilerin işletme hedeflerinden ayrılmadan ve işletmenin stratejilerine destek verecek şekilde kullanılması gerekmektedir (Avcı, 2009). Üretilen bilgilerin paylaşılması ve kullanılmasında ise katılımcı bir yaklaşım sergilenir ve hiyerarşik yapı esnetilebilirse bilgi paylaşımı desteklenir ve bilgi kolektif bilgiye dönüşür (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Katılım tam sağlanamazsa bu bilgi ve öğrenme süreci sadece tecrübe edenlerle sınırlı kalacak ve örgütsel bir öğrenmeden bahsedilemeyecektir (İbicioğlu ve Avcı, 2005).

4. YENİLİKÇİLİK

4.1. Yenilik Kavramı

Günümüzde yüksek maliyetler, pazara yeni giren işletmeler, ulusal ve uluslararası regülasyonlar, artan riskler ve değişen müşteri talepleri firmaları yeni bir şey yapmaya mecbur bırakmış, devamlılıklarını sağlamak ve rekabeti sürdürebilmek için yenilik yapmaya yönelmişlerdir. Sürekli yenilikçi bir yaklaşım sergilemek işletmeler için bir tercih değil bir zorunluluk haline gelmiştir.

İnsanoğlu var olduğundan itibaren doğa ile bir mücadele içindedir. Bu mücadelede galip gelenin hangi taraf olduğunu tespit etmek pek mümkün olmasa da bu durumun gelişimi sağladığını görmek pek zor değildir. Çevresel faktörlerin neredeyse tamamına yakını kontrol edilebilir değildir. Fakat tarihsel süreçte çeşitli çözümler üretilmiştir. Sadece barınma ile ilgili bir pencere açıldığında şu durum görülebilir. Hava şartlarına karşı daha korunaklı evler, nüfusa yeter sayıda yapı için yüksek katlı evler, depreme karşı daha dayanıklı evler yapılmış ve ciddi bir gelişim gösterilmiştir. Değişimin hiçbir suretle önüne geçilememiş ve değişimin de ancak yeni düşünce ve çözümlerle olabileceği görülmüştür. Yenilik ve yenilikçi düşüncenin insan ilerlemesindeki en temel unsurlardan biri olduğu gözlemlenmiştir.

Kökeni Latince olan ve yeni şeyler üretmek anlamına gelen “innovare” kelimesinden gelen yenilik Türk Dil Kurumu sözlüğünde: yeni olma durumu veya yeni olan bir şeyin özelliği, eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme olarak tanımlanmıştır. Yenilik Rogers (1995) tarafından bireylerin ya da onu benimseyen birimlerin yeni olarak algıladığı fikirler, uygulamalar veya nesneler şeklinde tanımlanmıştır. Çağlayan (2009) yenilik kavramını “Kalkınmak için gerekli olan tetikleyici kuvvet” olarak nitelendirilmiş ve “Yenilik; daha önce üretilmemiş ya da iyileştirilmiş ürünlerin yenilenmiş versiyonları ile piyasaya çıkarılması, uygulanan yeni üretim yöntemleri ile bir piyasa yaratılması ve tedarik için gerekli olan yeni kaynakları temin edilmesi” şeklinde tanımlanmıştır. Yeniliği kavramsal anlamda ilk çalışanlardan Schumpeter (1934), yeniliği, üretime yönelik yeni yol ve yöntemlerin bulunması şeklinde tanımlar, ilerlemenin ve gelişmenin motoru olarak önem verirdi.

Aynı çalışmasında Schumpeter (1934) yenilik oluş şekillerinden de bahsederek şu ayrımı yapmıştır;

- Yeni bir ürün veya var olan bir ürünün yeni bir özelliğinin tanıtımı
- Yeni bir üretim metodunun tanıtımı
- Yeni bir pazar oluşturulması
- Hammadde veya yarı mamuller için yeni kaynaklar yaratılması
- Pazarda yeni bir organizasyonel yapı oluşturulması

18. yüzyılda yaşamış ve ekonomi kuramının temelini atmış olan Adam Smith'ten bu yana rekabetin tanımı, kuruluş yeri faktörleri, coğrafi koşullar, doğal kaynaklar ve ulaşım ilişkileri üzerinden ifade edilmiş fakat zamanla sosyal ilişkilerin ve fiziki olmayan süreç ve girdilerin değer kazanması ile insan kaynakları, sosyal sermaye, teknoloji, yenilik gibi konular açısından ele alınmaya başlamıştır (Erkunt ve Albayrak, 2010). Tüm örgütsel yapılar ve kuruluşlar, rekabet şiddetinin çok yüksek olduğu bir süreç yaşanan günümüzde devam ettirilebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmek için diğer firmalar tarafından taklit edilmesi zor ancak kendi iç iletişim vasıtaları ile de iletilmesi kolay, bilgiye dayalı temel yetenekler geliştirmek zorundadırlar (Özgen vd., 2004).

Yenilik kavramını türlerine ayırarak inceleyen araştırmacılar öncelikle etkilerini dikkate alarak bir sınıflandırma yapmışlardır (Güleş ve Bülbül, 2004). Bu sınıflandırmada radikal ve kademeli olarak ayrılan kavram kapsayıcılık yönünden ele alınmıştır. Radikal yenilikler daha çok bulunulan sektöre farklı bir bakış açısı getiren değişiklikler sunan yenilik türüdür (Daft, 2004). Kademeli yenilik ise daha küçük eklemeler ve değişiklikler sunan yenilik türü olarak ifade edilebilir (Atakan, 2017). Radikal değişiklik, riski ve yüksek kazancı beraberinde getirir (Kyytinen ve Gregory, 2004). Eğer alınan riske karşın, yenilik kabul görürse öncü işletme olarak piyasa domine edilebilir ancak aksi durumda olumsuz sonuçları da olabilir (Cravens vd., 2002). Schumpeter'in (1934) ifade ettiği yeniliğin doğasında olan yıkım etkisi de budur. Bununla birlikte yenilik süreçleri itibari ile de sınıflandırılıp, ürün, süreç, pazarlama, stratejik yenilik ve bireysel-davranışsal yenilik olarak ayrılmıştır.

Ürün Yeniliği: Mevcut bir ürünün yeniden tasarlanarak, önemli derecede değiştirilmesi veya tamamen yeni bir ürünün pazara sunulması ürün yeniliği olarak tanımlanabilir (Atasoy, 2007). Rekabet ortamının gitgide daha da şiddetlenerek keskinleştiği günümüz pazarında yeni bir ürün pazarlamak işletmeler açısından arzulanan bir durumdur. İşletmelerde rekabet avantajı sağlamak için yeniliğe ihtiyaç duyulduğu gibi müşteri ihtiyaç ve arzusuna cevap verebilmek, teknolojik yeniliklerin getirilerini ayak uydurabilmek için de ürün yeniliğine ihtiyaç duymaktadır (Günay, 2007).

Süreç Yeniliği: Bir ürünün üretimini, hizmet dağıtımını, teslimatı, stok yönetimi, üretim ve teslimat maliyetlerin azaltılmasını, üretilen ürünün kalitesinin artırılmasını ve önemli derecede iyileştirilmesini kapsayan yenilik türü ise süreç yeniliği olarak tanımlanmıştır (Durmuş, 2018). Farklı bir metot kullanarak mevcut ürünü üretmeye devam etmek olarak da tanımlanabilecek süreç değişikliği, uygulayıcı firmaya çeşitli avantajlar sağlamalıdır (Wan vd., 2005). Maliyetleri azaltan yeni bir süreç, teslimat süreleri ile ilgili iyileştirmeler, kullanılan hammadde değişikliği süreç yeniliği olarak ifade edilebilir (Durmuş, 2018).

Pazarlama Yeniliği: Ürün ve süreçte hiçbir değişiklik yapmadan sadece pazarlama ve satış yöntemlerini değiştirerek yapılacak tasarım, ambalajlama gibi yeniliklerdir (Çelikaş, 2008).

Bu tür yenilikler genellikle yeni bir pazara girilmek istenildiğinde, pazarın domine edilmesi istenildiğinde veya ürünlerin piyasa tarafından rağbet görmediği durumlarda kullanılır (Köksal, 2008). Penning ve Kim'in (2009) pazarlama yeniliği ile ilgili değerlendirmesinde, ürün ve hizmetlerin piyasa adaptasyon seviyesini yükseltmek için ürün tasarımı, konumlandırma, promosyon ve fiyatlandırma gibi alanlarda değişiklikler uygulayarak sunmasını içerdiğini ifade etmiştir.

Stratejik Yenilik: Genellikle işletmelerin iç işleyiş sistemleri ile ilgili değişiklikler olarak da tanımlanabilecek stratejik yenilik, işletmenin genel yapısını, iş ve iş yapma biçimlerini, yürüttüğü süreçleri değiştirmesi olarak değerlendirilir ve mevcut çalışma ortamında yapılacak değişikliklerin verimliliği ve performansı olumlu yönde arttıracığı varsayımı ile yapılır (Balcı, 1995). Makine, teçhizat ve tesis gibi işletmenin

sermayesi kapsamında değerlendirilecek donanımlara sahip olunması ile örgüt içinde çalışan motivasyonunu artırıcı eğitim ve sosyal organizasyonlarla ilgili çalışmalar ve maddi bir anlamı olan ve çalışanların iş performansını arttırmasını destekleyecek tüm faaliyetler stratejik yenilik olarak belirtilmiştir (Yavuz, 2010).

Davranışsal-Bireysel Yenilik: Birçok çalışmada farklı bir tür olarak kabul edilmese de işletmeler, çalışanlarının yenilikçi yapılarından, değişime açık olup olmama hallerinden etkilenir. Bireysel yenilikçiliği yüksek çalışanlardan oluşan işletmelerin yeniliği denemeye istekli oldukları ve yenilik kabul oranı yüksek olduğu değerlendirilmiştir (Rogers, 1995). Bu durumda adaptasyon daha hızlı gerçekleşir. Bununla birlikte yenilikçi yaklaşımlar, çalışanların bireysel yenilikçiliğini de destekler ve olumlu katkı sağlarken, firma performansını da arttıran etkenler içinde sayılabilir (De Jong, 2007).

4.2. Yenilikçilik Kavramı

Yenilikçiliği Amabile ve meslektaşları (1996) tarafından yaratıcı fikirlerin bir işletme bünyesinde başarı ile uygulanması şeklinde tanımlanmıştır. Aynı zamanda yenilikçiliğin, örgütün iş yaşantısına devam edebilmesi için hayati önemi bulunmaktadır (Ancona ve Caldwell, 1987). Firmalar tarafından ortaya konulan yenilikler, firmanın mevcut müşterileri tarafından tercih edilmeye devam etmesini sağlamanın yanı sıra yenilikler ile başka müşterilerin de ilgili işletmeyi tercih etmesini sağlayabilir (Bilgin, 2017).

Hurley ve Hult (1998), örgütsel yenilikçiliği ortak bir yaklaşım ile yeni olan fikir ve uygulamalara istekli ve açık olmak şeklinde tanımlamış ve örgüt kültürünün bir yönü olduğunu vurgular. Teknolojik gelişmeler ve yeniliklerin sayısal olarak da artması, işletmelerin iş yaşamlarını tarihte eşi görülmemiş şekilde tehdit etmekte ve işletmeler performanslarını istedikleri şekilde ortaya koyabilmek için birçok zorluklarla karşılaşmaktadır (Tidd ve Bessant, 2020). Bu zorlu süreçler içerisinde organizasyonlar, kendilerini, yeniliklerin oluşturduğu rekabet ortamında stres ve baskı altında kalarak, iş akışlarını kontrol edip, hata ve noksanlıklarını gidermek konusunda zorunlu hissetmektedirler. Yenilik ve yenilikçilik işletmelerin iş hayatına devam edebilmesi ve

işlerini büyütebilmesi için hayati öneme sahip olduğundan işletmeler artık yenilikçilik ve yenilik için daha fazla çalışma ve sermaye ayırmaktadır (Edmondson, 2018).

Yenilikçilik, yenilik için ihtiyaç duyulan maddi ve maddi olmayan diğer varlıkları karşılar ve örgüt içindeki motivasyonu yeniliği destekleyecek şekilde yönlendirir (Dinçer, 1994). Wang ve Ahmed (2004), kurumsal anlamdaki yenilikçiliği, işletmenin toplamda ortaya koyduğu yenilikler ve yenilik arz eden davranışlar ve süreçlerle uyumlu stratejileri birleştirip yeni ürünlerin pazara sunulması veya yeni pazarlarda etkin olabilme kabiliyeti olarak tanımlarlar. Yenilikçi performansın ise işletmelerin belirledikleri stratejiler doğrultusunda işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek adına yaptıkları tüm maddi ve sosyal yatırımların, işletmeye kar, büyüme ve stratejik hedeflere ulaşma noktasında sağladığı katkının ölçülmesi olarak tanımlanabilir (Pelenk, 2016).

Onağ ve Tepeci'ye (2016) göre kurumsal anlamdaki yenilikçiliğin uygulanması ile yenilikçi fikirlerin uygulanabilmesi, müşteriler için ise ilave değer oluşturulması, ürünlerde, hizmetlerde ve işletmenin iş yapma şekillerinde, yönetsel uygulamalarında ve pazarlamayla ilgili süreçlerinde yeni veya ek fayda ve değer ortaya konulması hedeflenmiştir. Bir firmanın yenilik hareketlerinde başarılı olabilmesi için yenilik stratejilerinin firmanın kendi kurumsal stratejisi ile bütünlük sağlaması çok önemlidir (Çetin, 2012).

Yenilik, tekil bir süreç değil birbiriyle ilişkili alt evrelerden oluşan süreçler topluluğu olarak değerlendirildiğinden, fikir ve teknoloji geliştirme sürecindeki tüm aktivitelerin yönetimi olarak tanımlanmıştır (Naktiyok ve Gürsoy, 2014). Yenilikçiliğe iki farklı şekilde kavramsal anlamlar yüklenmiştir. İlki, işletmelerin yenilikçiliği içselleştirmesi ile davranışlarına yansıtma eğilimi, diğeri ise işletmenin yenilikçilik isteği olarak ifade edilmiştir (Hurt vd., 1977). Bununla birlikte işletmenin yenilikçilik yetenekleri, işletmenin bünyesindeki entelektüel sermaye ve bilgiye (Subramaniam ve Youndt, 2005) ve yenilik sürecini bilgi anlamında en yoğun çalışma safhası olarak görüp, bilgi işleme kapasitesini arttırılması noktasındaki yeteneklerine oldukça bağlıdır (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Yenilik yapabilmek için firma stratejilerinin bu yöne tevcih edilmesi, örgütün sahip olduğu yapısal öğelerin buna uygun tasarlanması, iş görenlerin yenilikçi ve yaratıcı davranışlar sergileyecek şekilde motive edilmesi, işletmedeki çalışanlar ve örgütsel yapının yeniliği destekleyecek şekilde bütünleşmesi gerekmektedir (Mert, 2018). Çalışanların yenilik sürecine katılımını sağlamak için yapılan hataların cezalandırılmadığını görmeleri başarısızlık korkusunu ortadan kaldıracaktır (Price, 2007).

Yenilikçiliği benimseyen örgüt kültürü öğelerine sahip organizasyonlarda yaratıcılık, dinamiklik, risk alabilme, rekabet edebilme çalışanlar için önemli özelliklerdendir (İşcan ve Öner, 2022). İşletme olarak tanımlanabilecek toplumsal-ticari yapılar değişen koşullara ayak uydurabilmek ve rekabet gücünü sağlamak adına gerekli olan yenilikçi yaklaşımı ortaya koymak zorunda kalmışlardır. Yenilikçilik bir firmanın, işletmenin ya da örgütün sahip olduğu tüm değerleri olan fiziki, sosyal ve kültürel alt yapısını, yenilik ve değişim odaklı olarak inşa etmesi ile oluşan bir tutum, davranış ve bakış açısıdır (Hurley ve Hurt, 1998). Daher'e göre (2016) örgüt kültürünü, yenilikçiliğe uygun olarak tasarlayan işletmelerde yenilik için ihtiyaç duyulan temelin hazırlandığı ve böylece daha yenilikçi bir örgüt haline geldiği söylenebilir. Burns ve Stalker'e göre (1961) organik örgüt yapısının, değişimi destekleyecek değerlerden oluşması ve riski yüksek olan stratejileri onaylaması, yenilik konusunda önem arz etmektedir. Okpara 2007 yılındaki çalışmasında, yenilikçiliğin tanımını yaparken, yenilikçiliği, yaratıcılığın girişimci bir motivasyonla risk alarak ve çok çalışarak ulaşılabilecek bir sonuç olarak ifade ederken, yenilikçilik ve yeniliklerle beraber ortaya konulan değişime karşı direnç gösterme konusunda ise yenilikçiliğin yeterince kuvvetli ve ikna gücünün yüksek olması ile ortadan kalkacağını değerlendirir.

Örgüt kültürü modelleri incelendiğinde ifade edildiği gibi Wallach'ın örgüt kültürü modelleri içerisinde bürokratik ve destekleyici kültürden ayrılan yenilikçi kültür; gelişmek, risk almak, yeni fikirlere açık olmak, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamak ve büyümek gibi değerlerden oluşan kültür modelidir (Gün ve Derin, 2017).

Wallach'ın (1983) yenilikçiliği benimseyen örgüt kültürlerinin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Yapısında değişim ve girişimcilik ile gelen bir dinamizm vardır.
- Bu kültür modelindeki yöneticiler girişimci, risk alma eğilimi olan, yeni pazarlara ve yeni sektörlere girerek meydan okumayı seven hırslı yapıdadır.
- Âdem-i merkeziyetçilik teşvik edilir.
- Yenilikçi bir organizasyonun parçası olarak fırsatları kovalayan bir anlayışa sahiptirler.

Çetin (2017) işletmelerin yenilikçi kültürlerini desteklemek adına oluşturacakları yenilik stratejilerini geliştirmeleri için izleyeceklerine ilişkin öneriler şu şekilde belirtilmiştir;

- Çalışanlarının talep ve ihtiyaçları dikkate alınmalı.
- Faaliyet alanı olan pazar iyi tanınmalı.
- İşletmenin rakibi olan diğer işletmeler tanınmalı ve beklentileri bilinmeli.
- Faaliyet alanı olan pazarın, pazar ortaklarının ve çalışanların bir vizyon belirlemesi ve tüm paydaşların bu çerçevede birleşmesi.
- İşletmenin misyonunun ne olduğunun, hedeflerinin ne olduğunun net bir şekilde belirlenmesi.
- Son olarak işletme stratejisinin ne olduğunun ortaya konularak nihai hedefin belirtilmesi.

Mische (2001) yenilikçi bir yapısı olan örgütlerin sağlayacağı avantajları belirtirken sadece verimlilik, kar gibi nicel ölçümlerle değerlendirilmesinin doğru olmayacağını, yenilikçilik yeteneği olarak ifade ettiği yenilikçi kültürün faydalarını şu şekilde ifade etmiştir;

- Çalışanların yeteneklerini ve becerilerini geliştirmesi sonucu içinde bulunmaktan heyecan ve memnuniyet duyacağı bir sosyal ortama üye olma duygusunu hisseder.
- Yenilik, performansı her zaman yüksek olan ve çevresini sürekli olarak dönüştürebilen bir örgüt olma yeteneklerini artırır.
- Yenilikçilik, öğrenme ve bilgi paylaşımını desteklediği yenilikçi örgütlerde yeni bilgi ve fikirler hemen paylaşılr ve öğrenmeye açıklık yüksek düzeydedir.

- Çalışanların büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik anlamında özgür bırakılarak keşif, öğrenme, kişisel gelişim ve organizasyonel değişim ile ilgili deneyimlerinin artmasına, hızı, iş birliğini ve yeniliklerdeki kaçınılmaz başarısızlığa karşı hoş görünümün artmasını teşvik eder.
- Yenilikçilik sürekli olarak farklı şeylerin denenmesi sonucu durağanlığın önüne geçerek örgütün dinamik, atılgan ve heyecan verici bir yapı kazanmasında belirgin bir fayda sağlar.



5. FİRMA PERFORMANSI

Firma performansı, işletmeler için belirli bir dönem için muayyen hedefleri yakalayabilme derecesi, zaman planlaması olan bir görevin yerine getirilme derecesi olarak ifade edilir (Akal, 2003). Genel olarak tanımının bu minvalde yapılabileceği firma performansının bir tanımında ise; amaçlara ulaşmak için kullanılan kaynakların verimliliği olarak değerlendirilmiştir (Dönmez vd., 2011).

Tseng ve meslektaşlarına göre (2009) performans bir faaliyetin, görevin, işin ortaya çıkmasında sorumlu kişilerin, amaçlanan hedefe ulaşma seviyesi ve başarıya ne derece yaklaştığının nitel ve nicel belirtileri olarak anlamlandırılırken, Landy ve Faar (1983) ise bu kavramı değerlendirirken uzun vadeli olmasını ele almış, performansı işletmelerin uzun dönemli hedeflerini tartmadaki bir ölçek olarak tanımlamıştır. Roberts (1994), değişimin sürekliliğinden yola çıkarak devamlı değişen şartlar nedeniyle işletme için başarılı olmak maksadıyla icra edilmesi gerekli olan düzenlemeler olarak performansı tanımlarken, Nelly ve meslektaşları (1995) ise daha kısa bir tanımla performansı hedeflere ulaşmak için yapılan tüm aktiviteler olarak tanımlamıştır. Dwingh'ın (1999), performans tanımı ise günlük faaliyetlerin yeniden düzenlemesi olarak ifade edilirken Mesci ise (2011) performansı, ileride daha da geliştirebilmesi adına uygulanan işlemlerin kapsamı şeklinde tanımlamıştır. Turunç (2006) performans için diğer tanımlara yakın bir tanımlama yaparak, performans için bir çalışma sonucunda elde edileni nicelik veya nitelik olarak değerlendirilebilecek unsur ifadesine yer vermiştir.

Bir işletmede performansın ölçülmesi, işletmenin hedeflediği sonuçları elde etmekteki başarısının tespiti ve işletme stratejilerine paralel şekilde geliştirilen verimlilik ve rekabet edebilirlik seviyelerinin belirlenmesini sağlar (Riratanaphong vd., 2012). Taouab ve Issor'a (2019) yaptıkları çalışmada performans ile ilgili olarak, işletme performansını, tüketici talepleri ve ihtiyaçları ile pazar dinamikleri dikkate alınarak tespit edilmiş stratejik hedeflere ve neticelere ulaşılması maksadıyla işletmelerin sahip oldukları imkanları en optimum düzeyde kullanabilme yeteneği olarak tanımlarlar. İşletme performansının kavramsal olarak literatürde bu derece kapsamlı olarak ele alınmasının nedeni performansın, işletmelerin farklı uygulama ve stratejiler neticesinde hem elde edilen sonuçları hem de örgütsel çıktıları etkilemesi olarak

değerlendirilmektedir (İmran vd., 2021). Bu sebeple, yeniliğin de içinde bulunduğu çeşitli kavramların işletmelerin iş yaşantısındaki etkilerini değerlendirmek maksadıyla genel olarak bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Ayrıca işletme performansı genellikle örgütsel verimliliği ve etkinliği yansıtır. Bunun yanında işletme performansı firmanın iş yaşantısına devam edip etmeyeceğini ifade ettiği için işletmenin iş yaşantısı devamı ile bağlantılı bir kavramdır (Carton, 2004). İşletmenin hedeflerini gerçekleştirilebilmesi de işletme performansı olarak ifade edilir (Abubakar vd., 2019).

Bir organizasyonun kaynaklarını nasıl kullanacağı, nereye ve ne kadar kaynak aktarılacağı sorularının yanıtlarını da firma performansında aramak gerekir. İşletmeler için performans ölçümleri durumlarını göstermesi açısından önemli bir veridir. Performans, işletme gücünün ne kadarının kullanıldığını ve ne kadar atıl kapasitesi olduğunu gösterir. Bu bağlamda işletmeler için kendi firma yapılarına göre performans tanımlamaları yaparak, mevcut durumu ve geleceğe yönelik planlamalarını yapmaları, bu doğrultuda işlerini icra etmeleri gerekmektedir (Balcı, 2011).

AR-GE faaliyetlerinin doğasında başarılı çalışmaların rekabet avantajı sağlaması, başarısız çalışmaların kaynak israfına yol açtığı, yenilikçi kültüre sahip olmayan işletmelerde bu durumun tahammül edilemez bir yaklaşımla karşılandığına ilişkin bir algı olsa da yenilikçi çalışmalarda başarısız olmak dahi bir kazanım olarak değerlendirilmelidir (Akyos, 2007). Çalışmalardan alınan geri dönüşler zaman zaman istenilen sonuçları vermediğinden işletmeler yenilikle ilgili araştırmalara gereken bütçeyi bütçe ayırmamaktadır ve bu durum gelişme noktasında bir engel haline gelmektedir (Demirel, 2015). Yenilikçilik performansı arttıracak her yatırım ve AR-GE faaliyeti işletme açısından ilk etapta maliyet gibi ele alınsa da Samur'un 2011 yılındaki çalışmasında belirttiği gibi firmaya rekabet stratejileri konusunda güçlenmesi, küresel pazarda yerini sabitlemesi, pazar payını arttırması, ürün yelpazesini geliştirmesi, üretim kalitesini arttırması, üretim standardı yakalaması ve müşteri memnuniyeti gibi avantajlar sağlayacaktır.

Cassiman ve meslektaşlarının (2009), McKinsey Küresel Anketi isimli çalışmalarında yenilikçiliğin üretim, finansal ve yeni ürün performanslarını attırdığını ve ankete katılan şirket çalışanlarının %70'inin verdiği yanıtlara göre firma performansının yenilikçilikten etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalar perspektifinde,

yenilikçi performansı arttıracak unsurların etkin kullanılması firma için gereklilik olarak ele alınabilir.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmaların ve literatürde bu derece fazla işlenmesinin gerekçelerinden birinin de Japon işletmelerin ekonomik anlamdaki başarıları, ABD ve Avrupa'daki rakiplerinin dikkatlerini çekmesi üzerine ve yapılan araştırmalarda “Neden Japon şirketleri daha başarılı oluyor?” sorusunun cevabı olarak sahip oldukları kültürleri olduğunun değerlendirilmesi ve bu güçlü kültürel özellikler ile ilgili ortaya konulan çalışmalar olduğu söylenebilir (Doğan, 2002). Japonya'nın endüstriyel alanda yakaladığı bu üstün performansın sebebinin araştırılması sonucunda, bu başarının arkasındaki nedenin güçlü kültürel özellikleri olduğu değerlendirilmiş ve örgüt kültürüyle işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığına dikkat çekilmiştir (Bakan vd., 2004).

Performans değerlendirmeleri işletmeler kadar çalışanlar için de önemlidir (Moon, 1997). Bununla beraber çalışan performansından, ürün ve hizmet performansına doğrudan bir etki de tespit edilmiştir (Çelik, 2001).

Örgüt performansı ile ilgili en temel problem nasıl ölçümleneceğidir. Finansal performans mı? Verimlilik mi? Kalite mi? Müşteri memnuniyeti mi? Pazar payı mı? Bütün bunların yanında neyin ölçüldüğü de önemlidir. Örgüt kültürünün firmaya gösterdiği hedef bu ölçüm için önemli bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır ve netice kurumsal örgüt yapılarına göre değişir. Kamu kurumları için rekabet halinde oldukları kurumlar tamamen farklıdır, fakat burada ifade edilmek istenen hangi firmanın, hangi örgütün hangi değerlendirme kriteri ile tatmin olduğunun tespitinin yine aynı firmanın değerlerine göre değişebilmesidir. Bazı örgütsel yapılanmalar için kriter ifade edildiği üzere müşteri memnuniyeti iken kimi örgütler de pazar payını domine etmek olabilir. Bu durum örgüt kültürünün örgüt performansına etki eden bir husus olduğunu gösteren önemli bir yaklaşımdır (Bakan vd., 2004). Ticari işletmeler için finansal veriler önem arz eder ancak burada da sorulacak soru; kârlılık mı? ciro büyüklüğü mü? olduğunun tespiti performansın ölçümünün yönlendirildiği kültüre, bakış açısına göre değiştiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Yaklaşım müşteri memnuniyetinden yana ise mali konular ikinci plana atılmakta ve bu durum öncelenmektedir. Finansal ve ölçülebilir olan performans kriterleri işletmelerin somut veriler üzerinde çalışmalarını sağlar.

Ölçülemeyen soyut veriler ise değerlendirmelerde öznel unsurlar içerir. Bu durum işletmelerin ahlaki, örgütsel bağlılık ve etik gibi önemli alanları göz ardı etmesi anlamına gelmese de finansal ölçümlerin önemini azaltmaz. Finansal olarak ticari hayatına devam edemeyecek verileri olan işletmeler için soyut ölçümlerin bir anlam ifade etmeyeceği, bu durumun aksinin sadece ticari amaç gütmeyen işletmeler için geçerli bir ifade olduğu söylenebilir (Şerbetçi, 2007).

Değişik dönemlerde farklı alanlarda odaklanan değişik performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Performans ölçümleri ile ilgili çalışmalar 20.yy başlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde başladı ve ülkemizde ise Cumhuriyet ile kamu sektöründe çeşitli performans değerlendirmeleri yapılmaya başlandı. Özel sektör formal anlamda yapılması 1980'li yıllara kadar gecikmiştir (Kaynak vd., 1998).

Amaçların, performans ölçümlerini etkilediği ifade edilmiştir. Amacın daha fazla kar elde etmek olduğu ekonomik performans bakışından, evrilerek daha verimli, müşteri memnuniyeti odaklı ve bugünden geleceğin örgütü olabilme ve rekabet edebilmek bakışına dönüşmüştür (Akal, 2003). Rekabet ortamının hızla geliştiği, başarısız örgütlerin ve işletmelerin iş hayatına devam etmelerinin mümkün olmadığı bir süreçte yüksek performanslı örgütler olarak tanımlanabilecek başarılı ve etkin örgütlerin ortak özellikleri Akal'ın (2003) aynı çalışmasında şu şekilde ifade edilmiştir;

- Verimli olma
- Etkin liderlik
- Yenilikçi bakış
- Öğrenmenin devamı
- Gelişimin sürekliliği
- Müşteri memnuniyeti odaklılık
- Performansın amaçlarının tespiti
- Karşılıklı olarak etkileşim halinde olunması
- Yapılan işin açık ve net olması
- Bireysel yeteneklerden faydalanılması
- Yaratıcılığın takdir edilmesi
- Çalışanların geliştirilmesi
- Birçok farklı kaynaktan geri bildirim alınması

- Değişimin kolay sağlanması ve esnek yapı ile talebe göre ve hızlı ve esnek üretim teknolojileri ile pazara hızlı uyum
- Takım çalışmasının önemsenmesi
- Çevreye saygı gösterilmesi
- Sosyal sorumlulukları üslenmek ve gerçekleştirmek.



6. HİPOTEZ GELİŞTİRME

6.1. Örgüt Kültürü ve Firma Performansı İlişkisi

Örgüt kültürü ile ilgili değerlendirmelerinde, İşcan ve Öner (2022) örgüt kültürünü çalışanların kendi içlerinde ve işletmeye olan bağlılıklarını kuvvetlendiren bir kavram ve bununla beraber işletmenin yönetici ve çalışanlarına, faaliyetler icra edilirken takip edilecek davranış kalıpları, izlenecek yolları ve yenilik ile ilgili konulardaki yaklaşım tarzını belirlemede etkili olan bir unsur olarak tanımlamışlardır. Örgütlerin kültürü, örgütün tüm davranışlarındaki motivasyonun kaynağı olarak tavır, tutum, inanç ve yönelimleri belirlerken, bilgi yönetiminin de şekillenmesine ve örgütün öğrenme kapasitesinin genişlemesine katkı sağlar (Ayden ve Düşükcan, 2002). Bilgi paylaşılmasındaki etkisi göz önüne alındığında iletişim konusunda gelişmiş örgüt kültürü yapısı, yeni fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ön şartları yerine getirmiş olduğu ifade edilebilir (Lin, 2007).

Şanal ve Öztürk (2019) yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün, doğrudan firmanın yaklaşımına tesir eden bir unsur olduğundan firma performansı da firma yenilikçi performansı da etki sunacağı ve örgüt kültürü firma performansına olumlu ve anlamlı etkisi ortaya koymuşlardır.

Örgüt kültürünün, sarıh, açık ve net bir şekilde ifade edilmesi, örgüt çalışanları için kendilerinden beklenenlerin net bir şekilde ortaya konulmasını sağlar (Berberoğlu, 1990). Örgüt kültürü, örgütsel yapıyı ve tasarım şeklini etkilemektedir. Örgüt üyelerinin çalışma ve iş görme şekillerini belirleyen değerler topluluğu olarak ifade edilebilecek örgüt kültürü, yenilikçilik noktasında da kurumsal bir perspektif sunarak, iş görenlerin belirli bir yaklaşımla, belirli bir çerçevede bir araya gelebilmesini sağlar (İşcan ve Öner, 2022).

Kurumsal yapısı değişime uyumlu bir sistem üzerine kurulmuş örgüt kültürünün, firmanın teknolojik gelişmeler karşısında daha esnek, daha uyumlu bir anlayışla hareket etmesini sağlayarak, yeteneklerin performans artışıını destekleyecek şekilde uyarlanmasının, rekabet gücünü arttıracakı değerlendirilmektedir (Agarval, 1997). Örgüt kültürünün oluşturduğu örgütsel yapı, bu noktada süratle değişmeye devam eden

çevresel şartların etkisinde, yeni ürün ve süreçlerin yaratılmasını destekleyecek bir kavram olarak görülmekte ve performansı artırıcı bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir (Fagerberg vd., 2006).

Performans kavramının belli amaçlar doğrultusunda uygulanan planların neticesi ile ulaşılan nokta olarak tanımlanmıştır (Cenger, 2006). Şanal ve Öztürk'ün 2019 yılında yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün işletme performansına etkisi ortaya konulmuş ve güçlü örgüt kültürünün örgüt performansını daha anlamlı ve daha pozitif etkilediği yönünde bir değerlendirme yapmışlardır.

1992 yılında yaptıkları çalışmalarında Kotter ve Heskett, uzun vadeli değerlendirildiğinde örgüt kültürünün işletmeler üzerinde firma performansı açısından önemli bir tesirlerinin olduğunu ifade etmişler ve olumlu bir örgüt kültürünün işletme performansını pozitif anlamda artırarak katkı sağlayacağı vurgulamışlardır.

Bakan ve meslektaşları (2004) Japonya'nın sanayi alanında üstün bir performans göstermesinde önemli sebeplerden birinin örgüt kültürleri olduğunun anlaşılması üzerine, yaptıkları çalışmada örgüt kültürü ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu değerlendirmişlerdir. Yapılan diğer çalışmalarda da performans ve örgüt kültürü ilişkisi incelenmiş ve neticesinde örgüt kültürünün performansı etkileyen en kritik kavramlardan olduğu değerlendirilmiştir. Bu çalışmalara Chang ve Lin (2007) ile Deal ve Kennedy (1982) yıllarında yaptıkları çalışmalar örnek verilebilir.

Örgüt kültürü ve performans anlamlı ilişkinin bulunduğunu yaptıkları çalışmalar ile ortaya koyan Denison (1990), Van Der Post ve meslektaşları (1998), işletmelerin uzun dönem performanslarında örgüt kültürünün önemine işaret eden Kotter ve Heskett (1992), olumlu bir örgüt kültürünün performansla önemli katkısının olduğunu ifade eden Büyük'ün (2010) de çalışmalarında belirtilen hususlar ile paralellik söz konusudur. Örgüt kültürü güçlü organizasyonlarda birçok tutum, değer ve öncelik belli bir çerçevede şekilleneceğinden aynı dili konuşan ve aynı değer yargılarına sahip olan bireyler arasında etkileşim daha hızlı ve faydalı olacak, aynı hedeflere yönlendirilmiş bir örgüt yapısına sahip olunması performansı artırıcı bir nitelik sergileyecektir (Elramalli, 2022).

Pakistan’da yazılım sektöründe yapılan araştırmada örgüt kültürü ve yenilikçi performansın ilişkisi ele alınmış, örgüt kültürü ve yenilikçi performans arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Shahzad ve Shahbaz, 2017).

H1: Örgüt kültürü, firma performansını pozitif yönde etkiler.

6.2. Yenilikçilik ve Firma Performansı İlişkisi

Hurt ve meslektaşları (1977) yeniliği, ürün, süreç, pazarlama ve stratejik yenilik olarak sınıflandırılabilen bir kavram olarak tanımını yaparken, yenilikçiliği bir değişime açıklık durumu olarak tanımlamışlar ve firmalar performanslarını ürün-hizmet, süreç, pazarlama ve stratejik yenilikler yaparak arttırabileceklerini ifade etmişlerdir. Yenilikçi yaklaşımları sağlayacak bakış açısı yenilikçi kültürü gerektirir. Yenilikçi kültür, örgütsel anlamda yerleşik olan yapıdan, tutum ve davranışlardan oluşan örgütsel kültürün yenilikçilik bağlamındaki yansıması olarak görülebilir ve bu yansıması olduğu değerlendirilebileceğinden, yapısı yenilikçiliğe uygun olan örgütlerde yenilikçiliğin firma performansına katkısı olacağı ifade edilmiştir (Okpara, 2007).

Lundberg (1985) örgütleri değişime açık ve değişime kapalı olarak sınıflandırmış, değişime açık olan kültüre sahip örgütlerin değişim ve yenilik için kendilerini zorladıklarını, değişime ve yeniliğe kapalı kültüre sahip olan örgütler için ise mevcut olan durumu muhafaza etmek adına kendilerini zorladıklarını ifade etmiştir. Scott ve Bruce, 1994 yılında yaptıkları çalışmada, yenilikçiliğe önem veren bir çalışma ortamının, iş görenlerin risk alma motivasyonunu arttırdığı ve yenilik için yeterli kaynakların tahsisinin de yapılması ile bu eğilimin devam edeceğini, böylece performansın olumlu anlamda etkileneceğini ifade etmişlerdir.

Öğüt ve Aksay’a (2011) göre fikir üretme aşaması yenilikçiliğin en kişiselleşmiş aşaması olsa da tüm süreç örgüt kültürünün güçlü olarak hissedilebileceği koordinasyon, iş birliği ve takım çalışmasını gerektirmekte ve örgüt kültürünün önemi vurgulanmaktadır.

Mevcut durumu itibari ile sektördeki hiçbir firmanın teknoloji açısından sahip olmadığı bir teknoloji imkanına sahip bir işletmenin diğer işletmeler ile rekabet etmesini gerektirecek bir durum söz konusu olmadığı için elindeki üstün koşulları kullanacaktır ve rekabet etmek için başka bir şey yapması beklenilmeyecektir. Ancak eşit şartlarda ve pazarda birbirini ikame edebilecek ürünlere sahip ve çeşitli pazarlama ve fiyatlandırma stratejileri ile rekabet eden işletmeler şartları kendileri belirleyemedikleri için müşterilerin ve tedarikçilerin kısılcacında kalabilirler. Rekabet içinde bulunan koşullar altında açıklanabilmektedir. Tüm endüstriyel alanlarda, ürünlerin üretiminden, sunumuna ve pazarlanmasına kadar yaşanan tüm rekabet süreçlerinde, rekabet kuralları rekabeti etkileyen güçlerin tanımı içinde somutlaştırılmakta ve bu şekilde değerlendirilmektedir (Porter, 1998). Firma yenilikçi performansını arttırdığı müddetçe rekabet etmek için gerekli diğer unsurlar ile ilgilenmeyecek, sadece piyasayı domine eden, yenilikçi yaklaşımla çalışılmış ve girişimcilik ruhu ile ortaya çıkarılmış ürününün başarısını izleyecektir. De Bono (1996) bu duruma rekabet üstünlüğü ifadesini kullanmış, rekabet için ise ayakta kalabilme başarısı tanımlamasını yapmıştır.

Sürdürülebilir rekabetçi performans için bilgi temelli yenilikçi performans sergileyecek bir örgüt kültürü inşa edilmelidir. Bu bağlamda yenilikçilik ile işletmelerin mali performansları üzerine yapılan çalışmalarda yenilikçi yaklaşıma sahip işletmelerin mali performanslarının olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilendiği değerlendirilmiştir (Gürkan ve Gürkan, 2017; Gemici ve Zehir, 2019).

Örgütlerde yenilik için çeşitli yöntemler izlenip, çeşitli yollar kullanılabilir. Belirli bir düzeyde ve spesifik bir maksat için yapılmak istenen yenilik, örgüt dışından da ithal edilebilir. Yenilik, eski olanı değiştirme, yeni bir şey ortaya koyma durumu iken yenilikçilik ise bu durumu takip etme, yenilik yapmak için içsel bir motivasyon gösterme halidir (Drucker, 2003). Yenilik örgüt dışından da örgütün yapısına eklenebilir. Bu teknoloji veya yaklaşımsal da olabilir ancak bu durum sürekliliği sağlanabilir ve verimli olmayacaktır. Dolayısıyla dışarıdan ithal yenilik ile performans geçici çözümler sunacak ve ancak yenilikçi bir ruh, durum, kültür ile bu yenilik istenildiği gibi devam edecek ve işletme performansı sürekli olarak artacaktır (Öğüt vd., 2007).

Verimli bir rekabet avantajı sağlamak için örgütsel yapı yenilikçiliği destekleyecek bir kültür üzerine inşa edilmeli ve bilginin gücü kullanılarak başkaca yeniliklere kapı açılması sağlayabilir ve böylece arz edilen ürünler yenilikçi bir anlayışla talebe en uygun hale gelerek işletmenin yeni taleplerinde yaratılması gerçekleştirilebilir (Yorgancılar, 2011). Bu şekilde bir örgüt kültürü firmalara bilginin yenilik için öncül olduğunun bilincine varmış, girişimci bir ruha sahip, denemelerden ve hata yapmaktan çekinmeyen çalışanları olan ve gelişim ile ilgili farklı seslerinde dikkate alındığı, tecrübe ve deneyimsel bilginin aktarılmasının önemsendiği, yenilikçi kültürün önemini idrak etmiş bir örgütsel yapı sunar (Sözer, 2006). Drucker'a (2003) göre yenilikçi kültür; aktarılan enformasyonun bilgi ve bilginin de yaratıcılığa dönüştürmesini sağlayan bir paylaşımı gerekli kılmakta ve bu sürecin takip edilmesinin rekabet etmede firmalara önemli avantajlar sunacağı değerlendirilmektedir.

Değişimi ve gelişimi bir hareket tarzı, yeniliği taktiksel bir davranış olarak gören örgütler, kısmi başarılar kazansa da zamanla başarılarının sönümlendiğini gözlemleyeceklerdir. Uzkurt ve Şen (2012) kalıcı başarı ve devamlılık için yenilikçiliğin kurumsal anlamda içselleştirilmesi gerektiği ifade etmektedirler. Rekabetin en önemli unsuru olan değişim, dönüşüm ve yenilikçiliği, örgütsel inanç, değer ve yaklaşımlara taşıyıp kültürleri haline getiren örgütler ise zamanla bu durumun işletme yeteneklerine ve firma performanslarına yansıtacağını gözlemleyeceklerdir. Lider ve yöneticiler ile çalışanların yeniliği benimsemeleri sürecin hızlanmasını sağlayacaktır (Damanpour ve Schneider, 2008).

H2: Yenilikçilik, firma performansını pozitif etkiler.

6.3. Örgüt Kültürü ve Firma Performansı İlişkisinde

Yenilikçiliğin Ara Değişken Etkisi

Porter'a (1990) göre firmalar rekabet avantajı sağlayabilmek için farklılaşmak zorundadırlar. Anlamlı olarak farklılaşmak yenilik yaparak sağlanacak bir eylemdir. Rakiplerinin önüne geçmek ve rekabet avantajı sağlamak için yapılabilecekler işletmelerin farklılaşmasını, diğer bir ifade ile yenilik yapmasını gerektirir. Böylece farklılaşmak isteyen işletmeler, yenilik yapmak için rasyonel bir yapı oluşturacak ve

iş görenlerin yaratıcılıklarını kullanmaları gerekecektir. Örgüt kültürü ile şekillenen yenilikçilik araçları firmaların yaratıcılıklarını kullanabilmelerini tesis eder, destekler ve bu noktadaki örgütsel motivasyonun devamını sağlarlar ve performansın artmasına pozitif etki ederler (Mısırlı ve Kasımoğlu, 2021).

Yenilikçilik ile örgüt kültürü arasında bir ilişki olduğunu ortaya koyduktan sonra varılacak, hedeflenen nihai amacın performansı arttırmak olduğu değerlendirilebilir. Eldon'a (2001) göre pazardaki gelişmelere cevap verebilecek bir performansın sağlanması için yeniliklere uyum sağlayabilen çalışanların istihdam edebilen bir örgüt kültürü gerekliliği vardır. Yoğun rekabet ortamı içerisinde firmalara avantaj sağlayacak en önemli unsur yenilikçilik ile ilişkilendirilen faaliyetler olarak ifade edilirse, örgüt kültürünün de yenilikçiliğe temel oluşturduğu göz önüne alındığında, yenilikçiliğin örgüt kültürü ve firma performansı ilişkisinde etkili olduğu değerlendirilebilir (Acar ve Acar, 2012).

Yenilik ve yenilikçilik arasındaki temel fark; yenilik, eski olanı değiştirme, yeni bir şey ortaya koyma durumu iken yenilikçilik ise bu durumu takip etme, yenilik yapmak için içsel bir motivasyon gösterme halidir (Drucker, 2003). Drucker aynı eserinde yenilik için risk ifadesini kullanmakta, Beatty (1998) ise yenilikçi olmamayı daha büyük bir risk olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla dışardan ithal yenilik ile yakalanan performans geçici çözümler sunacak ve ancak yenilikçi bir ruh, durum, kültür ile bu yenilik istenildiği gibi devam edecek ve işletme performansı sürekli olarak arttırılabilecektir (Tekin, 2012).

Günümüzde yerleşik ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmak performans anlamında bir gereklilik haline gelmiştir. Fis ve Wasti'ye (2009) göre yeniliğin en temel değişkeninin örgüt kültürü olduğunu ifade etmişler ve başarı ve başarısızlıkta örgüt kültürünün etkili olduğunu değerlendirmişler ve başarılı bir performans için örgüt kültürüne uyumlu yenilikçiliğin önemini vurgulamışlardır.

Bireysel yenilikçilikle uyum göstermeyen davranış ve tutumlardan, yenilikçilik ile daha uyumlu davranış ve tutumlara yönelen bir bakış açısı ile değişimi gerçekleştirme arzusunun şiddeti yeniliği destekler ve firmanın yenilik anlayışını ve yenilik performansını arttıracığı söylenebilir. Naranjo-Valencia ve meslektaşlarının (2016)

örgüt kültürünün, yenilikçiliğe ve firma performansına etkisi üzerine yaptıkları çalışmada yenilikçi yaklaşımların, örgüt kültürüne ve performansına aracılık ettiğini, adhokrasi kültür modelinin yenilikçilikle birlikte firma performansını da olumlu olarak etkileyip attırdığı, hiyerarşi kültür modelinde ise olumsuz etkilediği ortaya konulmuştur.

Bir firmanın yerleşmiş olan örgütsel işleyişini, tutum ve değerlerini yani örgütsel kültürünü değiştirmek oldukça zordur. Değiştirilmesi oldukça zor olan kültürün ise işletmelerde baştan yenilikçi bir yaklaşıma sahip olacak şekilde inşa edilmesi, firma performansını yükseltecek böylece de firmalar örgüt iklimi yenilikçi ve yaratıcılığı destekleyen bir yapıya sahip olacaktır (Özyer ve Gözükara, 2014).

İşletmeler, rekabetin yoğunlaştığı pazar şartlarında varlığının devamı ve rekabet avantajı sağlamak maksadıyla, daha ender bulunan, katma değeri yüksek olan, diğer firmalarca benzerlerinin yapılması zor olan ürünleri ve hizmetleri üretmesi gerektiği gibi işletmeye değer katabilecek, yaratıcılık ve girişimcilik yetenekleri yüksek olan çalışanları istihdam etmek ve işletmenin iş ortamını yenilikçi, proaktif ve risk almayı kolaylaştıran stratejileri destekleyen bir yapıda inşa etmek zorunluluğundadır (Anderson ve Eshima, 2013). Firmalar stratejilerini, hedefleri doğrultusunda tespit ederler. Hedefler belirlendikten sonra ise bu hedeflere uygun performans kriterleri belirlenmelidir. Örgütün sahip olduğu kültür, işletmenin tavır, tutum ve davranışlarını etkilediğinden işletmenin performans beklentilerine de yansır. Bu bağlamda örgüt kültürünün işletmenin performans beklentilerine ve hedeflerine de etkisi olduğuna işaret eder. Yenilik bir örgütün işleyişini, kârlılığını ve rekabet gücünü sürdürmesini sağlayarak performansını pozitif etkiliyorsa bu firmada yenilikçi kültür, örgüt kültürü olarak benimsenmiş ve yenilikçi performansa dönüşmüş denilebilir. Bu faaliyetlerin tümü, belirli bir örgütsel yapı çerçevesinde icra edilir ve bu yapının inşasında en belirgin unsur olan örgüt kültürüdür. Bu tespitler birlikte ele alındığında örgüt kültürü ile yenilikçilik ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu değerlendirilmiştir.

H3: Örgüt kültürü ile firma performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin ara değişken etkisi vardır.

6.4. Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik İlişkisi

Yenilikçiliği bir örgüt kültürü unsuru olarak tanımlayan Johannessen ve meslektaşları (2001) rekabet avantajı ve değişimin benimsenmesi noktasında işletmeleri yönlendirir. Örgüt kültürünün yapısı, aynı zamanda işletmenin yenilikçilik anlayışını da belirleyebilmektedir (Ahmed, 1998).

Yenilikçilik Demirel'in (2015) belirttiği işletmenin karlılığı, işlevsel olarak etkinliği, büyümeyle ilgili verileri, verimliliği, akıcılığı, büyüklüğü ve varlığını devam ettirme üzerinden değerlendirilirse, tüm bunların örgüt kültürü ile anlamlı bir ilişkisi olduğu ifade edilebilir. İşcan ve Öner'in (2022) yaptığı çalışma neticesinde de örgüt kültürü ve yenilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı ilişkiyi Uzkurt ve Şen, 2012 yılında 223 katılımcı ile yapılan çalışma neticesinde de tespit etmişlerdir. Bu çalışmada örgüt kültürü ile yenilikçiliğin ilişkisine ilişkin elde edilen bulgular Uzkurt ve Şen'in (2012) çalışmalarında benzer şekillerde teyit edilmiştir. Zengin ve Kaygın'ın (2019) Şanlıurfa ilinde yapmış oldukları çalışmada ulaşılan bulgular çalışmamızı destekler nitelikte olup örgüt kültürünün, yenilikçilik ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Higgins ve meslektaşları (2003) örgütün sahip olduğu kültürü, çalışanların yaratıcılıkları ve yenilikler ile ilişkilendirmiştir. Örgüt kültürünün yenilikçiliği destekleyici yapıda oluşabilmesi için bireysel yaratıcılık ve grup yaratıcılığının uygun bir şekilde harmanlanıp, birleşebildiği bir örgüt kültürünün olması gerçekleşmeden, icra edilen faaliyetlerin yenilik ile sonuçlanması öngörülür bir durum değildir. İşcan ve Öner (2022), yaratıcılık için yeniliğin ilk adımı olarak görülmesine karşın yeniliğe ulaşmak için yeterli olamayacağını belirterek, işletmelerin yaratıcılığı destekleyen ve yaratıcılığı yeniliğe dönüştürebilecek bir örgütsel yapısının ve kültürünün olmasının gerektiğini, böylece daha yenilikçi bir yapılarının olabileceğini ifade etmişlerdir.

Yenilikçi kültür ise girişimci ruhu vurgulayan, bir bakış açısı değişikliğini gerektiren yenilikçi yaklaşımdır. Örgütsel bağlamda yenilikçi performans tek boyutta ele alındığında anlaşılacağı üzere bakış açısı olarak tasvir edilebilir. Literatüre daha sonradan giren “Bireysel-Davranışsal” yeniliğin karşılığı ve örgüt kültürü ile anlamlandırılabilen yenilik boyutunun da bu yaklaşım olduğu söylenebilir. Hurt ve

meslektaşları (1977), kişisel yenilik için değişime açık olma durumu değerlendirmesini yapmış ve işletme içindeki diğer bireylere de yayılması gereken bir davranış şekli olarak tanımlamışlardır. Örgütlerde yenilik faaliyetlerini sürdürebilmesini sağlayabilmek için çalışmaların davranışsal bağlılığının olması gerekmektedir (Avlonitis vd., 1994).

Yenilik ile ilgili çalışmaların tekrar edecek şekilde olmaması, tek seferlik çalışmalar ile sınırlı kalması, sürdürülebilir yenilikçilik için tehlikeli bir durumdur (Köksal, 2008). Bu bağlamda Zerenler ve meslektaşları (2007) günümüzde yenilik olgusunun algılanma biçiminin eskiye göre değişerek, bir girişimcinin bir fikri ticari bir faydaya dönüştürmesi ya da bir dâhinin bir buluş yapmasının yenilikçiliği tam olarak karşılamadığını, bunun tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve örgüt yapısına yerleştirilebilir bir süreç olarak değerlendirildiğini ifade etmişlerdir.

Örgüt kültürünü yenilikçilik üzerine inşa etmek, sürekli gelişime açık olmak firmalara performans olarak olumlu dönüşler sunacaktır. Büschgens ve meslektaşları (2013) örgüt kültürünü genel anlamda yenilikçilik kavramını destekleyen bir olgu olduğunun kabul gördüğünü ifade etmişlerdir. Hurley ve Hult (1998) yenilikçiliğin bir işletmenin rakiplerinden önce eşi benzeri olmayan ürünleri piyasaya sürme amacına uygun yeni teknolojileri, süreçleri ve fikirleri kullanma isteğini arttıran örgütsel değerlerin ve inançların bir sonucu olduğunu ifade etmiştir. Jimenez-Zarco ve meslektaşlarının (2012) örgüt kültürü ile yenilikçiliğin ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, örgüt kültürü ile ilgili girdilerin ve çıktıların, yenilikçiliği benimseyen ve benimsemeyen işletmeler arasındaki farklılığa dikkat çekerek, bunun fark yaratıcı bir etkisi olduğunu savunmuşlardır. Porter'a (1990) göre örgütler, rekabet konusunda avantaj sağlamak amacıyla yeniliği kullanırlar ve böylece yeni bir teknoloji uygulamaları ve yeniliği kolaylaştıran çalışma modelleri diğer işletmeler ile rekabet etmelerini ve üstünlük sağlamalarını kolaylaştırır. Bu durum işletmelerin yenilikçi kültürel yapılarının rekabet avantajı sağladığını ortaya koymaktadır. Örgütsel yapının örgüt kültürü ile oluştuğu ele alındığında yenilikçi bir yapıya sahip örgütler, devamlılık sahibi, yeniliğe açık ve adaptasyon süreçleri kolay ve sancısız işletmeler olarak ortaya çıkmaktadırlar (Özcan ve Turunç, 2015).

Literatürde örgüt kültürü ve yenilikçilik üzerine yapılan çalışmalarda; Barbosa (2014), Sharifirad ve Ataei (2011), Büschgens ve meslektaşları (2013), Naranjo-Valencia ve meslektaşları (2016), Wang ve meslektaşları (2010), Abdi ve Senin (2014), Wan ve meslektaşları (2000) ve Dorson (2016) örgüt kültürü ve yenilik arasında doğrudan bir ilişki bulunduğunu değerlendirmiş, aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

H4: Örgüt kültürü, yenilikçiliği pozitif etkiler.

6.5. Bilgi Paylaşımı ve Firma Performansı İlişkisi

Bilgi paylaşıldıkça katlanarak kıymetlenen bir değerdir ancak firma yapısının buna uygun iletişim becerilerine sahip ve örgüt kültürünün bunu destekleyici nitelikte olması gerekir (Peltokorpi, 2006). Mevcut bilgi stoklarından yeni düşünceler üretmenin ön koşulu, örgüt çalışanlarına düşünme, öğrenme, bilgilerini paylaşma bağlamında fırsat verilmesidir (Davenport ve Prusak, 2001). Bilgi paylaşımı için çalışanların zorlanması istenmeyen sonuçlar doğuracaktır. Motivasyonu yüksek, değişikliğe inanmış, başarılı olacağını değerlendiren ve de maddi beklentileri ile örgüte aidiyeti yüksek, psikolojik refaktan payını almış bireyler ile bilgi paylaşımı etkin bir şekilde yapılacaktır (Naktiyok ve İşcan, 2014).

Bilgi paylaşımı kavramından yalnızca örgüt içi ya da sektör içi bilgi paylaşımı sonucu anlaşılmakta fakat önemli bir kaynak olan ve son dönemlerde şirketlerin de hassasiyetini kavradığı müşteri geri bildirimlerine bilgi bağlamında yeterli önem verilmemektedir (Mutlubaş ve Soybalı, 2017). Yenilikçiliğin temel dinamiklerinden olan dış çevre ve özellikle de müşterilerden bilgi edinilmelidir (Stewart, 1997). Firmaların bu konudaki hassasiyetleri gerçekçi ve gerekirse edinilen bilginin karşılığı verilerek artırılması gerektiği, özensiz anket çalışmaları ile bu konuda başarı yakalanamayacağı değerlendirilmektedir.

Örgüt içerisinde bilgi paylaşımı doğrultusunda ortak vizyon ve değerlerin oluşturulması bilgi yönetimi sürecinin başarısında etkili olacaktır. Bilgiyi örgütün süreçlerine uygulayacak yeni rol ve sorumlulukların tanımlanması ve oluşturulması da uygulama sürecinde önemlidir (Barutçugil, 2002). Örgütsel bilgi, örgütün iç ve dış

çevresinde meydana gelen olaylar ve durumlar ile ilgili olarak örgüt üyeleri tarafından yapılan gözlemlerin, elde edilen bireysel deneyimlerin ve uzmanlıkların paylaşılmasıyla elde edilirken çalışanlar arasındaki karşılıklı güven ve diyalog önemli bir unsurdur (Nonaka, 1994).

Bilgi paylaşımının, örgütsel öğrenme ile olan ilişkisinin performansa etkisi ile ilgili olarak Sanchez'in (2001) yaptığı değerlendirmede, örgütsel öğrenmenin nihai amacının bilginin yaratılması, yayılması ve paylaşılması olarak ifade edilmiştir. Örgüt kültürünü, örgütteki inanç ve kuralları, öğrenmeyi destekleyecek bir yapı olarak tesis edilmesi bilgi paylaşımını arttıracaktır (Watkins ve Marsick, 1993). Simon (1969) tarafından ise örgütsel öğrenme, bireylerin örgütsel sorunları daha fazla algılanması ve başarılı bir şekilde giderilmesi yoluyla örgütün yapısal unsurlarında ve çıktılarında meydana gelecek farklılıklar olarak tanımlanmıştır. Örgütsel öğrenme, belirsiz piyasa ve teknoloji koşullarında örgütlerin rekabetçiliğini, yenilikçiliğini ve verimliliğini geliştirmek ve sürdürmek için kasıtlı bir arayışı ifade etmektedir (Dodgson, 1993). Chiva ve meslektaşları (2007) konu ile ilgili yaptıkları çalışmalarında işletmelerin, öğrenen örgütün işlevsel olarak yerleştirilmesinin, örgütsel öğrenmeyi devamlı hale getirilmesi için elverişli bir ortamın oluşturması ancak örgütün yapısının ve yönetim fonksiyonlarının öğrenmeye destek olacak şekilde oluşturulması ile gerçekleşebileceğini ifade edip, bu noktada örgütün öğrenme kapasitesi, işletmenin örgüt yapısı ve yönetim şekilleri ile öğrenme sürecinin desteklenmesi kapsadığını ve böylece örgütsel öğrenme aşamasındaki önemini vurgulamışlardır. Aynı çalışmada, örgütsel öğrenme sürecinin bilgi paylaşımını sağlayarak, performans artırıcı bir pozitif etkiye sahip olduğu da belirtmiştir.

Bilgi paylaşımında; bilginin doğru bir şekilde değişimi ve paylaşımı için bireylerin aynı dili kullanmalarının yanı sıra paylaşılan bilgiye benzer anlam vermeleri de önemlidir (Bashorat, 2006:15).

Dyer ve Nobeoka'nın (2000) yapmış olduğu araştırmada bilgi paylaşımının artmasına paralel olarak firma performansının arttığı gözlemlenmiş ve firma performansı ile bilgi paylaşımının anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Chang ve Ahn (2005) ise işletmelerin bilgi ile düşük maliyet, kaliteli ürün ve iyileştirilen süreçler gibi çeşitli avantajlar sağlayarak, performansı olumlu anlamda etkilediğini belirtmişlerdir.

Mert (2016) yaptığı çalışmada bilgi paylaşımının bilinçli olarak yapılması ve neticesinde bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülebilmesi ile olası çalışan kayıplarında da ikame edilebilecek bir yönü olması sebebi ile performansı etkilediği değerlendirilmiştir.

Bilgi paylaşımının, firma performansına etkisi ile ilgili başka bir çalışmada da Demirel 2007 yılında bilgi paylaşımının örgüt performansını, pozitif ve doğrudan etkilediğini değerlendirmiştir. İlgili alanda yapılan tespitlerden birisi de doğrudan bilgi paylaşımını kolaylaştıran çalışanların kendi içindeki güven duygusunun artırılması, örgütsel aidiyet ve amaçların birleştirilmesinin, firma performansını arttırıcı bir etkisi olduğudur (Lin, 2006). Benzer olarak Israel ve meslektaşları da (2001) aynı paralellikte neticelere ulaşmışlardır.

Özarallı 2006 yılında yapmış olduğu çalışmada firma performansı ile bilgi paylaşımının pozitif bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda yapılan bazı çalışmalarda ifade edilen hipotezlere paralel bulgular, Hyoungh ve Park'ın 2002 yılında, Smith'in 2001 yılında yaptıkları çalışmalarda ortaya konulmuştur.

H5: Bilgi paylaşımı, firma performansını pozitif etkiler.

6.6. Bilgi Paylaşımı ve Firma Performansı İlişkisinde Yenilikçiliğin Ara Değişken Etkisi

Organizasyonların yaşamlarına devam edebilmesi için değişen talepleri karşılayacak yenilikçi bir yapılarının olması gerekmektedir (Demirel ve Seçkin, 2008). Yazıcı (2000) bu değişken taleplerin karşılanmasında yenilikçilik uygulamalarına ihtiyaç bulunduğunu ifade etmekte ve bilgi paylaşımı yenilikçi uygulamalardan etkilenecek performans arttırıcı bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir.

Bilgi paylaşımı temeline dayanan yenilikçi bir örgüt kültürü kendi dinamikleri ve sosyal yapının uyumu ile performansa dönüşürken, çalışanların işleri kolaylaştırması, yöneticilerin bilgi paylaşımına yaklaşımı, yenilikçiliğe ve yeniliklere bakış açısı gibi hususların hepsi bu dinamiklerin içinde sayılabilir (Kutani ve Mercan, 2015). Örgütün öğrenme kapasitesi ve kabiliyetleri ile örgütün yenilikçi hareketlerini arttıran firmalar, süratle değişime uğrayan pazar şartlarını önceden tahmin eder ve bu şartlara daha hızlı uyum sağlayacağı için rakip firmalara karşı rekabet avantajını ele alabilirler (Teece vd., 1997). Örtülü bilgi, bilimsel olarak uzmanlık, iş yapma biçimi ile ilgili tecrübe, bilgi birikimi, piyasayı öngörebilme, ticari değerlendirme ve teknolojik yetkinlik gibi kişisel deneyimleri içerir (Hansen vd., 2001). Çalışanların kendi bünyelerinde tuttıkları örtülü bilgiyi açığa çıkararak yenilikçi performansa dönüştürmeleri, diğer çalışanlarla paylaşarak onların buluşçuluk özelliklerini tetiklemeleri ancak buna uygun bir örgütsel zemin mevcut ise gerçekleşir. Çalışanların bilgi paylaşımlarını destekleyecek, motive edecek dürüstlük, terfi, iletişim ve psikolojik refah gibi bazı kavramlar bunun yolunu açabilir (Öztürk, 2005). Her ne kadar firmalar rasyonel yapılar olsa da çalışanların maddi beklentileri yanında manevi beklentileri de vardır. Psikolojik refah, çalışanın örgüte katkısı karşılığında örgütten elde edeceği maddi çıkarılara ilaveten, iş göreni motive edici ve iş tatmini sağlayıcı psikolojik değerlerden (saygı, güven, iletişim, paylaşım, takdir edilme, terfi ve benzeri) aldığı paydır (Aydın, 2008). Bu bağlamda psikolojik refah, bilgi paylaşımını ve örgütün performansına katkı sağlayacak bir husus olarak ifade edilebilir.

Malezya’da bir üniversitede yapılan, öğrenen örgütlerin, örgütsel performans ile örgütsel yenilikçiliği ilişkisinin araştırıldığı bir makalede; sürekli öğrenmenin örgütsel performansa, iş birliği ve takım ruhunun örgütsel yenilikçiliğe pozitif katkı sağladığı tespit edilmiştir (Hussein vd., 2016). Bu çalışma bilgi paylaşım kültürünü yaygın olarak yerleştirmiş ve öğrenen örgüt düzeyinde bulunan işletmelerin rekabet güçlerini ve performanslarını arttırdıklarını göstermektedir.

Lei ve meslektaşları 1996 yılındaki çalışmalarında değişimin örgütün içinde veya dışında değişmeyen önemli bir faktör olduğunu belirttikten sonra bilginin elde edilmesinin ve örgütün hedefleri doğrultusunda kullanılmasının sermaye, büyüklük ve rekabet avantajlarından daha önemli bir başarı unsuru olduğunu ifade ederek bilginin örgüt içindeki rolünü belirtmişlerdir.

Örgüt kültürünün oluşum sürecini Schein (2010); örgüt kurucularının inançları, değerleri ve varsayımları, örgüt çalışanlarının öğrenme deneyimleri ve örgüte katılan yeni üyelerin ve liderlerin getirdikleri yeni inançlar, değerler ve varsayımlar olmak üzere üç temel faktör ile açıklamaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde örgütün kurulduğu yapı üzerine öğrenme deneyimleri ve yeni katılanların örgütsel değişime katkıları kültürün canlılığının devamını sağlamaktadır. Örgütlerde yenilikçiliğe açık bir örgüt kültürünün oluşturulması bilgi ve bilgi paylaşımına dayalı bir yapılanma gerektirmektedir (Demirel ve Seçkin, 2008). Örgütsel bazda bilgi paylaşım kültürü bilgiyi elde etme, organize etme, dönüştürme ve örgütsel düzeyde herkesin kullanımına sunmaktır (Lin, 2007). Örgüt genelinde tüm bireylerin kullanımına sunulan bilgiyi elde etmek için bilgi ve bilgi paylaşımına dayalı yeniliğe açık bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bilgi yönetimine yönelik bu alt yapıyı oluşturan başlıca unsurlar örgüt yapısı ve örgüt kültürüdür. Örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanması için örgütün bilgiyi elde edip örgüt içinde yayılımını sağlayacak yapıya ve kültüre sahip olması gerekmektedir (Gold vd., 2001). Bu kapsamda yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşturulması, bilgi paylaşımını daha yaygınlaştırmak suretiyle firma performansını arttırıcı etkiler sunmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001).

Desphande ve Farley (2004), örgüt kültürünün yeni bilgi ve yenilik çabalarının örgüt içinde yayılmasını kolaylaştırarak performansı artırabileceğini değerlendirmişlerdir. Araştırmalarında örgütsel öğrenmenin örgütün performansına olan etkisi ise bilgi temelli ekonomilerde örgütsel öğrenme ve yeniliklerin çok kritik değerler olduğu ve örgütsel öğrenmenin örgütün etkinliği ile doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Fugate vd., 2009). Bu araştırmalar bağlamında değerlendirildiğinde bilişim ve teknoloji firmalarının bilgi ve paylaşımı ile ilgili performanslarının çok önemli fırsatlar sunabilecek ve krizler çıkarabilecek sektörler olduğu da değerlendirilmiştir.

Yeniliğin ve yenilikçi performansın tutarlı ve anlamlı olması, kısa vadede belirsizlikleri giderip orta ve uzun vadede rekabet avantajının sağlaması için bilgi temelli olması gerekmektedir (Oflozoğlu ve Koçak, 2012). Firmanın ekonomik şartlarını iyileştirmeyen, rekabet avantajı sağlamayan hiçbir yenilik, yenilik olarak tanımlanmamalıdır (Gaynor, 2009). Amaçlı arayış, işletmenin yenilikçi olmada seçici olması ile ilişkilidir. Bu seçicilik, örgütlerin bilgili donanımlı olmasını zorunlu kılmaktadır (Barker, 2001). Yeniliğin performansa dönüşmesi, yenilikten beklenen en

önemli faydadır. Yenilik çeşitli yenilikçi performans öğeleri ile ortaya konulabilir. Bilgi paylaşımının, yenilikçi performans ekipmanlarının daha verimli kullanılmasını sağladığı ve yenilikçi performansa önemli ölçüde katkı yaptığı değerlendirilmektedir (Demirel, 2007).

Örgüt kültürünün, yenilik üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında Abdi ve Senin'in (2014), yaptıkları çalışmada, örgüt kültürü ve yenilik ilişkisinde, örgüt kültürü pratiklerinin örgütsel öğrenme ile yenilik üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bilgi paylaşımı örgütün yenilikçi yeteneklerini kullanmasına imkân tanıyacak şekilde tasarlanmalıdır. Aksi takdirde iki seçenekle karşılaşılması muhtemeldir. Birincisi bilgi paylaşımı ile yaratılan sinerjinin ve örgütsel bilginin kullanılmasına uygun yenilikçi performans enstrümanları olmadığı için ortaya çıkacak fayda etkin kullanılamayacaktır veya ikinci olarak bu unsurları kullanmak için örgüt yetenekleri zorlanarak başkaca yenilikçi performans öğeleri bulunmaya çalışılacaktır. İşte bu noktada örgütün hem yenilikçi kültürün egemen olduğu bir örgütsel kültür yapısı hem de bu yeteneklerini kullanabileceği uygun yenilikçi performans enstrümanlarına sahip olması gerektiği değerlendirilmektedir. Örgüt kültürünün bilgi paylaşımı ile ilgili boyutunu ele alarak örgütsel öğrenme yolu ile yenilikçiliğe etki etmektedir. Örgüt kültürünün bir unsuru olan yenilikçiliğin etkin olduğu işletmelerde yenilikçi yetenekler geliştiği için bu kapsamda firma performansına olumlu katkı sağlamaktadır (Beydoğan, 2008).

Darroch (2005), bilginin elde edilmesinden, işletilmesine ve yayılmasına kadar yeniliğin bir etkisi olduğunu, ayrıca bunların aynı zamanda işletme performansına pozitif bir katkı sağladığını ortaya koymuştur.

Bilgi yönetiminin etkin uygulamaları ile bilgi paylaşımı örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak, misyonunu gerçekleştirmek ve böylece performansı arttırmak gibi bir işlevi bulunmaktadır. Bilgi yönetimi bu bağlamda yeni bilgi üretimi, yenilikleri destekleme gibi bir amacı da bulunmaktadır. Bilgi paylaşımının, örgüt performansını arttırabilmek için kullanacağı güzergâh, takip edeceği yol yenilikçilik üzerinden ve yenilikçilikten

gececektir (Alkan, 2003). Yenilikçilik, bilgi paylaşımı ve firma performansı arasında bir ara değişken olarak kabul edilebilir.

H6: Bilgi paylaşımı ile firma performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin ara değişken etkisi vardır.

6.7. Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçilik İlişkisi

Bilgi, var olan kullanımı dışında ve var olan kullanımına ek olarak, başkaca yeni bir ürün, süreç veya yapıya uygulanırsa, katma değer sağlayan bir girdi olma ve yenilikçi özelliğinden söz edilebilir. Bilginin yeni alanlara kaydırılması, örgütsel öğrenmenin yaygınlık kazanması ile ilişkilidir (Davenport ve Prusak, 2001). Örgütsel öğrenmenin yaygınlaşarak, çalışanlar arasında bir sinerji oluşturmasının ön koşulu bilgi paylaşımının örgütçe kabul edilen bir değer olarak algılanması olacaktır. Bununla birlikte paylaşılan her bilgi yeniliği destekleyecek şekilde katkı sunacaktır (Demirel ve Seçkin, 2008).

Örgüt üyeleri arasında resmi olmayan biçimde paylaşılan bilgi, yeni bilgilerin gelişmesine olanak sağlar (Barca ve Geyik, 2004). Bu bakış açısı ile örgütsel kültürün yeniliği önceleyen ve teşvik eden yapıda tasarlanması, örgüt içinde bilgi paylaşımını ve buna bağlı olarak örgütsel bilgiyi arttıracak, yeni fikirlerin ve yaklaşımların doğmasını sağlayacaktır. Önemle üzerinde durulması gereken husus ise bilginin yeniliği doğurduğu ve yenilikçi kültürün ise bilgiye ulaşma isteğini belirgin düzeyde arttırdığıdır (Davenport ve Prusak, 2001).

Awad ve Ghaziri'e (2004) göre bilgi, iş deneyimi ve çalışmakla oluşan anlayıştır. Bilgi ile kazanılan bireysel tecrübelerin ve deneyimlerin uygun şartlarda paylaşılabilir olması yenilikçiliğin öncüsü olacak ve devamında ortaya konan olumlu-olumsuz neticeler yeni veriler ortaya koyacak ve bilgi üretim ve paylaşım süreci tekrar başlayacaktır.

Bilginin üretimi için yeniliğin ön koşul olduğu kabul edersek yenilikçi işletmelerde bilgi üretilmesini zorunlu hale gelmektedir. Herhangi bir örgütte, yenilikçiliğin sağlanabilmesi veya geliştirilebilmesi için o örgütte bilgi kapasitesinin artırılması ve

bilginin yaygın bir şekilde kullanılması gerekir (Kermally, 2004). Bireyler ya da gruplar arasındaki iletişim çoğu zaman yeni fikirlerin ortaya çıkmasında önem taşımaktadır. Bu sebeple paylaşımcı örgüt kültürü, bir örgütte bilgi yönetiminin daha verimli hale getirilmesini sağlar. Diğer taraftan örgütsel yapı da elde edilen veya yaratılan bilginin kullanılmasında çalışanları teşvik edecek şekilde tasarlanmalı ve yüksek düzeyde bilgi paylaşımı sağlamalıdır (Gold vd., 2001). Samli'ye (2012) göre bir firmanın üzerinde çalıştığı konularda ne kadar bilgiye sahip olduğu, ne kadar sermaye ve kaynağa sahip olduğundan daha önemlidir. Entelektüel sermayenin firma içindeki yenilik ve değişimi destekleyecek şekilde oluşmasının firma yenilikçiliği üzerinde muazzam bir tesiri bulunmaktadır (Akdağ, 2012). Firmaların izah edilen birçok yenilik türünün yanında asıl olarak yenilikçi bakış açısına sahip olmasının önemi, firma etkinliklerinde pozitif olarak görülebilir, bu durum yeniliğin organize olmuş halinin yenilikçilik olduğunu ifade ederken, bilgi paylaşımının bu organize olma halinde önemli bir yeri olduğu değerlendirilir (Altan, 2019).

Yenilikçi kültürün oluşması ve yenilikçi performansın artırılması için örgüt kültüründe önemli kabul edilecek bir unsur da entelektüel sermayedir. Entelektüel sermaye değere dönüşebilen bilgi olarak tanımlanmıştır (Şamiloğlu, 2002). Her ne kadar fiziki bir kayıtları olsa dahi görülemeyen değerler şeklinde algılanan ve firmalar açısından hayati öneme haiz olan kayıt altına alınmış bilgiler ile saklı varlıklar olarak değerlendirilen, tecrübe ve beceriler şeklinde tanımlanan entelektüel sermaye ile ilgili genel bir tanım yapılırsa; firmaların işlemlerini sürdürebilmesini sağlayan hak, imtiyaz ve örtülü bilgilerin tamamıdır ifadesi kullanılabilir (Yörük ve Erdem, 2010). Senge 1998 yılındaki çalışmasında entelektüel sermayenin; basit manası ile işletmenin bilgi birikimi olduğunu, bu bilgi birikiminin bireysel bilgi olduğunu ve bunun da diğer bireyler tarafından algılanmasının güç olduğunu ifade ederek, bu bilgilerin işletmenin sunduğu imkanlar çerçevesinde kullanılabileceğini belirtmiştir. Örgütsel yapısı ve örgüt kültürü, bilgi paylaşımına uygun olarak yenilikçi kültürü destekleyecek ve yenilikçi performansı arttıracak şekilde tasarlanan örgütler entelektüel sermayesini etkin olarak kullanabilecekler ve Stewart'ın da (1997) belirttiği gibi bir katma değer ortaya çıkarmak için kullanılan bilgi ve enformasyon zamanla entelektüel sermayeye ve tecrübeye dönüştürüleceklerdir. Prusak (1996) bilginin örgütlerde rekabeti sağlayan ve sürdürülebilir olan tek şey olduğunu ve bununla birlikte entelektüel sermayenin

önemini vurgulamak için bildiklerini ne şekilde kullandığı ve ne kadar çabuk öğrendiğinin de rekabete fayda sağlayacağını belirtmiştir.

Yenilikçi yeteneklere sahip olan bir örgütsel yapı rakiplerinden ve sektörlerinden bağımsız olarak rekabet avantajını ele geçirecektir. Yenilikçi yetenekler ancak muğlak bir alanı aydınlatacak bilgiye erişim ile mümkün olacaktır. Bilgiye erişim ise ancak uygun örgütsel yapı üzerine kurulmuş yenilikçi örgüt kültürünü etkileyen bilgi paylaşım kanallarının açık olması ile sağlanabilir. İş gücü yoğun sektörlerde bilginin gücü doğrudan işlerin akışına sınırlı etki ederken, bilişim ve teknoloji sektörlerinde önemli bir kuvvet çarpanıdır. Günümüzde sadece maddi varlıklarla yenilikçilik verimliliği düşerek, yetersiz kalmakta, yenilikçiliğin soyut unsurlarının da ele alınması ile istenilen düzeye gelip firma performansına pozitif etkileri olacaktır (Seggie vd., 2007).

H7: Bilgi paylaşımı yenilikçiliği pozitif etkiler.

7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, BİLGİ PAYLAŞIMI, YENİLİKÇİLİK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

7.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile amaçlanan, işletmelerin mevcut pazar şartlarında sürdürülebilir rekabet sağlamalarında önem arz eden örgüt kültürü, bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve firma performansı ilişkisini incelemektir. Literatürde bu dört kavram da pek çok kez incelenmiş ancak örgüt kültürü, bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve firma performansının birbirleri ile olan ilişkileri, dört kavramın birlikte ele alındığı bir çalışma bulunmamaktadır. Yapılan çalışma ile örgüt kültürü, bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve firma performansı ilişkisi incelenmiş, bu ilişkiler daha kapsamlı bir şekilde belirlenmiştir. Ortaya konulan hipotezler ve araştırma sonuçları ile ileride yapılacak çalışmalara ışık tutulması hedeflenmektedir.

7.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma kapsamında, özel sektör firma çalışanlarından anket yoluyla veri toplanmıştır. Uygulamanın firma bilgilerine sahip uzman, mühendis, orta ve üst düzey yönetici ve firma sahibi vb. konumdaki kişilerden, belirli bir çalışan sayısı olan, orta ve büyük ölçekteki belirli bir olgunluk düzeyine sahip firmalar seçilmiştir. Yapılan anket çalışmasına verilen cevapların objektif olarak verildiği kabul edilmiştir. Çalışma neticesinde ulaşılan verilere ilişkin genellemeler belirli sınırlarda mümkündür. Coğrafi olarak Konya ili teknoloji ağırlıklı faaliyet gösteren firmalara uygulanan anket yönteminden dolayı farklı bölgelerde ve farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarda elde edilecek bulgularda değişiklik olabilir. Anket girişinde belirtilen firmanın faaliyette bulunduğu sektör, çalışılan bölüm, eğitim durumu vb. bilgiler yer almaktadır. Toplanan verilerin analizlerinde ve değerlendirmelerinde dikkate alınmıştır. Çalışma neticesinde ulaşılan bulgular çalışma ile toplanan veriler ile sınırlı olduğu, yapılacak daha geniş kapsamlı bir örneklem ile elde edilecek sonuçların doğruluğu ve genellenmesinin daha geçerli olabileceği değerlendirilmektedir.

7.3. Araştırmanın Yöntemi

Örgüt kültürü ve bilgi paylaşımının firma performansı üzerinde olan etkisinde yenilikçiliğin aracı rolünü incelemek maksadı ile bir alan çalışması yapılmıştır. İş hayatında teknolojiyi etkin olarak kullanan firmaların çalışanları arasından anket yöntemi ile istenilen veriler kolayda örnekleme metodu ile toplanılmıştır. Bu maksatla yüz yüze uluslararası ölçeklere dayanarak oluşturulan anket formu elden anketi yanıtlayan bireylere ulaştırılmış ve sonuçta 308 anketin analize tabi tutulabilir olduğu belirlenmiş ve elde edilen bu veriler SPSS istatistiksel paket programı ile analize tabi tutulmuştur.

Ankette demografik özellikler öncelikle toplanmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla literatürde yer alan önceki çalışmalarda uyarlanmış ölçekler kullanılmıştır. Ankette örgüt kültürünü ölçmek için Ogbonna ve Harris (2000) tarafından geliştirilen 16 ifadeli örgüt kültürü ölçeği, bilgi paylaşımını ölçmek için Hooff ve Weenen (2004) tarafından geliştirilen 14 ifadeli bilgi paylaşımı ölçeği, yenilikçiliği ölçmek için, Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002) tarafından geliştirilen 6 ifadeli yenilik ölçeği ve firma performansını ölçmek için Ellinger, Ellinger ve Keller (2002) tarafından geliştirilen 16 ifadeli firma performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır.

Örgüt kültürü, bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve firma performansı ilişkisini araştırmak üzere yapılan literatür taraması sonucu geliştirilen hipotezler aşağıda gösterilmekte ve araştırma model Şekil 7.1’de verilmektedir.

Araştırmada yedi adet hipotez test edilmektedir.

H₁: Örgüt kültürü firma performansını pozitif etkiler.

H₂: Yenilikçilik firma performansını pozitif etkiler.

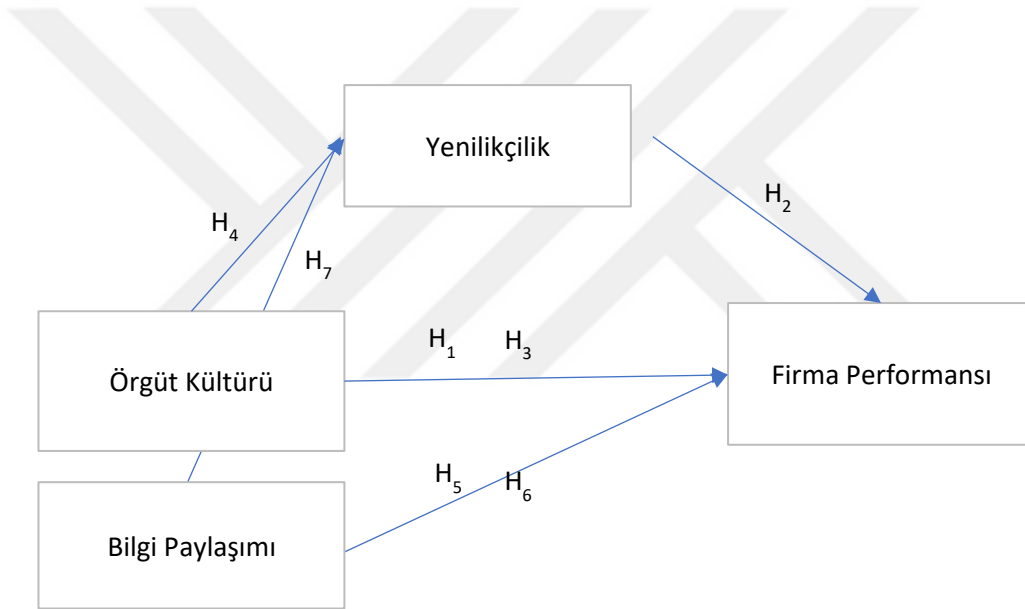
H3: Örgüt kültürü ile firma performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin ara değişken etkisi vardır.

H4: Örgüt kültürü yenilikçiliği pozitif etkiler.

H5: Bilgi paylaşımı firma performansını pozitif etkiler.

H6: Bilgi paylaşımı ile firma performansı arasındaki ilişkide yenilikçiliğin ara değişken etkisi vardır.

H7: Bilgi paylaşımı yenilikçiliği pozitif etkiler.



Şekil 7.1. Araştırma Modeli

7.4 Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Araştırmada elde edilen bilgilerin frekans ve yüzde dökümleri tablo yöntemi ile gösterilmiş ve demografik özellikler başlığı altında incelenmiştir. Hipotezlerin test edilebilmesi için öncelikle faktör analizi yapılarak, kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenirlikleri araştırılmıştır. Modeli oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve son olarak yapılan regresyon analizi ile de araştırma modelinde verilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediği

incelenmiştir. Araştırmadaki verilerin analizi, SPSS programı kullanılarak sonuçlar elde edilmiştir.

7.4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya yanıt veren 308 katılımcının demografik yanıtları ile ilgili frekans dökümü öncelikle yapılmış olup Tablo 7.1’de bu sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 7.1. Katılımcıların Frekans Bilgileri

İşletme ve Çalışanlar Hakkında Genel Bilgiler		Frekans	Yüzde %
Çalışan Sayısı	1-10 Kişi	37	%12
	10-50 Kişi	173	%56
	50-250 Kişi	98	%32
Toplam		308	100
Firmanın Sektörü	Otomotiv	35	%11
	Gıda	64	%21
	Finans	57	%18
	Kamu	45	%15
	Perakende	27	%9
	Eğitim	34	%11
	İnşaat	46	%15
Toplam		308	100
Yaş	20-30	92	%30
	31-40	135	%44
	41-50	73	%24
	51 ve üzeri	8	%2
Toplam		308	100
Eğitim Durumu	Lise	68	%22
	Ön lisans	60	%19
	Lisans	151	%49
	Lisansüstü	29	%9
Toplam		308	100
Cinsiyet	Kadın	83	%27
	Erkek	167	%54
	Cevapsız	58	%19
Toplam		308	100

Çalışmaya katılımları ile destek veren 308 kişi Konya ilinde, teknoloji ağırlıklı firmalarda çalışan ve genel itibari ile yönetici pozisyonlarda istihdam edilenlerden olduğu söylenebilir. Katılımcılardan 37 kişiye karşılık gelen %12’si çalışan sayılarının 10 ve altında olan işletmeler, 173 kişiye karşılık gelen %56’sı çalışan sayısının 11 ile 50 arasında olan işletmeler ve son olarak 98 kişiye karşılık gelen %32’si ise çalışan sayısının 50 üstü olan işletmeler olduğu tespit edilmiştir. Katılım sağlayan 308 kişiden,

35 kişiye karşılık gelen %11'i otomotiv sektöründe istihdam edilenlerden, 64 kişiye karşılık gelen %21'i gıda sektöründe istihdam edilenlerden, 57 kişiye karşılık gelen %18'i finans sektöründe istihdam edilenlerden, 45 kişiye karşılık gelen %15'i kamu sektöründe istihdam edilenlerden, 27 kişiye karşılık gelen %9'u perakende sektöründe istihdam edilenlerden, 34 kişiye karşılık gelen %11'i eğitim sektöründe istihdam edilenlerden, 46 kişiye karşılık gelen %15'i inşaat sektöründe istihdam edilenlerden oluşmaktadır. Katılımcılardan 92 kişiye karşılık %30'u 20-30 yaş aralığında, 134 kişiye karşılık %44'ü 31-40 yaş aralığında, 73 kişiye karşılık %24'ü 41-50 yaş aralığında, 8 kişiye karşılık %2'si ise 51 ve üstü yaşlardadır. Katılımcıların %22'si olan 68 kişi lise mezunu, %19'u olan 60 kişi ön lisans mezunu, %49'u olan 151 kişi lisans mezunu ve %9'u olan 29 kişi ise yüksek lisans mezunudur. Bu durum katılımcıların yarısından fazlasının lisans ve yüksek lisans eğitimi almış olduğunu, eğitim düzeyi yüksek bir örneklem olduğunu gösterir. Son olarak katılımcılardan 58 kişinin cevap vermediği cinsiyet sorusuna cevap veren 250 kişiden 83 kişi %33'ü kadın, geriye kalan 167 kişi %67'si ise erkektir.

7.4.2. Faktör Analizi

Tablo 7.2'de verilen faktör analizine uygunluğunu gösteren KMO ve Bartlett test sonuçları görülmektedir. Tablodan da görüleceği üzere elde edilen veriler analiz için uygundur.

Tablo 7.2: KMO ve Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,841
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10870,115
	df	1035
	Sig.	,000

KMO and Bartlett's Testinden sonra değişkenleri ölçmek için oluşturulan ifadelerin ilgili değişkenlere yüklenip yüklenmediğini belirlemek amacıyla faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucu incelendiğinde modelde belirlenen ifadelerin ilgili değişkenlere yüklendikleri ve yine değişkenlerin ortaya koyulan modelde olduğu gibi beş faktör olarak ayrıldığı görülmektedir. Analiz sonucunda varyans % 52,878 olarak

bulunmuştur. Tablo 7.3’da model değişkenlerine ait faktör sonuçları ve güvenirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 7.3 Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları ve CrA Güvenirlik Katsayısı

Örgüt Kültürü	Faktör Yüğü	CrA
Orgut_Kultur1	,609	0,927
Orgut_Kultur3	,551	
Orgut_Kultur4	,621	
Orgut_Kultur5	,641	
Orgut_Kultur6	,483	
Orgut_Kultur7	,565	
Orgut_Kultur8	,615	
Orgut_Kultur9	,742	
Orgut_Kultur10	,553	
Orgut_Kultur11	,683	
Orgut_Kultur12	,739	
Orgut_Kultur13	,764	
Orgut_Kultur14	,652	
Orgut_Kultur15	,726	
Orgut_Kultur16	,740	
Bilgi Paylaşımı		
Bilgi_Paylasimi3	,498	0,868
Bilgi_Paylasimi4	,727	
Bilgi_Paylasimi5	,675	
Bilgi_Paylasimi6	,768	
Bilgi_Paylasimi7	,538	
Bilgi_Paylasimi8	,528	
Bilgi_Paylasimi9	,573	
Bilgi_Paylasimi10	,516	
Bilgi_Paylasimi11	,723	
Bilgi_Paylasimi12	,586	
Bilgi_Paylasimi13	,686	
Bilgi_Paylasimi14	,686	
Yenilikçilik		
Firma_Yenlk1	,763	0,857
Firma_Yenlk2	,837	
Firma_Yenlk3	,813	
Firma_Yenlk4	,652	
Firma_Yenlk6	,487	
Firma Performansı		
Firma_Prffms1	,517	0,926
Firma_Prffms2	,479	
Firma_Prffms5	,716	
Firma_Prffms6	,682	
Firma_Prffms7	,790	
Firma_Prffms8	,779	

Devam

Firma Prfms9	,704	
Firma Prfms10	,776	
Firma Prfms11	,650	
Firma Prfms12	,641	
Firma Prfms13	,709	
Firma Prfms14	,698	
Firma Prfms15	,439	
Firma Prfms16	,675	
Açıklanan Toplam Varyans % 52.878		

Yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel kültürün 2. İfadesi, bilgi paylaşımının 1. ve 2. İfadesi, yeniliğin 5. İfadesi ve performansın 3. ve 4. İfadesi kendi faktörlerine yüklenmediği için bundan sonra yapılacak analizlere dâhil edilmemiştir.

7.4.3. Korelasyon Analizi

Tablo 7.4’de örgüt kültürü, bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve firma performansı değişkenlerinin ortalama ve standart sapma katsayıları yer almaktadır. Tablodan da görüleceği üzere, sadece örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Diğer değişkenler arasında anlamlı ilişkiler mevcut olup bu ilişkiler pozitif yönlüdür.

Tablo 7.4 Korelasyon katsayıları, SS Sonuçları

	Ort	SS	1	2	3	4
1. Örgüt Kültürü	2,3896	,86746	1			
2. Bilgi Paylaşımı	3,3673	,68713	,090	1		
3. Yenilikçilik	2,6689	,54881	,532**	,139*	1	
4. Firma Performans	2,6938	,99642	,136	,788**	,184**	1

*p<0.05, **p<0.01

7.4.4. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezleri test etmek amacıyla iki adet regresyon modeli oluşturmuştur. Birinci modelde örgüt kültürünün firma performansına olan etkisinde, yenilikçiliğinin aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan

regresyon analizi yapılmıştır. Bu amaçla yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 7.5’de verilmiştir.

Tablo incelendiğinde, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisinin olduğu görülmekte (a yolu) olup etki pozitif yönlüdür. Örgüt kültürü arttıkça yenilikçilikte artmaktadır. İkinci önemli nokta, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisinin (direct effect) anlamlı çıkmasıdır. Bu etki pozitif yönlüdür. Bağımsız değişkendeki artışlar bağımlı değişkeni de arttırmaktadır. Bir diğer nokta ise, bağımsız değişken ile aracı değişkenin birlikte modele dahil edilmesi sonucunda bir önceki aşamadaki doğrudan etkinin azalması veya ortadan kalkması durumunun incelenmesidir. Tablo incelendiğinde, standardize olmayan katsayı 0,581 (std. katsayı 0,588) iken, bağımsız değişkenle aracı değişkenin birlikte modele dahil edildiği durumda bu etki 0,491’e (std. katsayı 0,497) düşmektedir. Bu durum kısmi aracı etkinin varlığına işaret etmektedir.

Baron ve Kenny’de önemli olan bir diğer yol olan “b” yolu, Hayes’in yönteminde çok önemli değildir. Yani aracı değişken ile bağımlı değişken arasında bir ilişkin var olmaması, aracı etkinin var olmadığını göstermez. Ancak, tablo incelendiğinde model 3’te bu etkinin de var olduğu gözükmemektedir.

Son olarak tabloda, dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığının da analiz edilmesi gerekir. Dolaylı etkinin varlığı LLCI ve ULCI aralığına bakılarak anlaşılmaktadır. LLCI ve ULCI değerlerinin işaretinin aynı yönlü olması gerekir (-,- veya +,+). Yani iki değer arasında Sıfır (0) olmamalıdır. Tablo incelendiğinde, LLCI ve ULCI sınırlarının istenilen şekilde olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, örgüt kültürünün firma performansı üzerindeki etkisinin bir kısmı yenilikçilik üzerinden olmaktadır.

Tablo 7.5: Örgüt Kültürünün Firma Performansı Üzerindeki Dolaylı Etkisi

Aşamalar (Regresyon Modelleri)	Değişkenler	Katsayı (Std. Coefficient)	Anlamlılık (P)	Bootstrapping		Model Değerleri
				LLCI	ULCI	
a yolu (Model 1)	Örgüt Kültürü → Yenilikçilik	0,531 (0,532)	0,001	0,436	0,626	R2= 0,283 F= 120,511 P= 0,001
c yolu (Model 2)	Örgüt Kültürü → Firma Performansı	0,581 (0,588)	0,001	0,491	0,671	R2= 0,345 F= 161,492 P= 0,001
c1 yolu (Model 3)	Örgüt Kültürü → Firma Performansı	0,491 (0,497)	0,001	0,386	0,595	R2= 0,366 F= 88,265 P= 0,001
			0,001	0,652	0,275	

Devam

	Yenilikçilik → Firma Performansı	0,170 (0,172)				
	Etki (Effect)	Bootstrapping Std Hata	Bootstrapping LLCI	Bootstrapping ULCI		
Dolaylı Etki	0,902	0,0323	0,0275	0,1568		

İkinci modelde çalışanların bilgi paylaşımının, firma performansına olan etkisinde, yenilikçiliğin aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 7.6 incelendiğinde, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisinin olduğu görülmekte (a yolu) olup bu etkide pozitif yönlüdür. Bilgi paylaşımı arttıkça yenilikçilikte artmaktadır. İkinci önemli nokta, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisinin (direct effect) anlamlı çıkmasıdır. Bu etki pozitif yönlüdür. Bağımsız değişkendeki artışlar bağımlı değişkeni de arttırmaktadır. Bir diğer nokta ise, bağımsız değişken ile aracı değişkenin birlikte modele dahil edilmesi sonucunda bir önceki aşamadaki doğrudan etkinin azalması veya ortadan kalkması durumunun incelenmesidir. Tablo incelendiğinde, standardize olmayan katsayı 0,168 (std. katsayı 0,164) iken, bağımsız değişkenle aracı değişkenin birlikte modele dahil edildiği durumda bu etki 0,108'e (std. katsayı 0,106) düşmektedir. Bu durum kısmi aracı etkinin varlığına işaret etmektedir.

Son olarak, dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığının da analiz edilmesi gerekir. Tablo incelendiğinde, LLCI ve ULCI sınırlarının istenilen şekilde olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, bilgi paylaşımı firma performansı üzerindeki etkisinin bir kısmı yenilikçilik üzerinden olmaktadır.

Tablo 7.6: Bilgi Paylaşımının Firma Performansı Üzerindeki Dolaylı Etkisi

Aşamalar (Regresyon Modelleri)	Değişkenler	Katsayı (Std.Coefficient)	Anlamlılık (P)	Bootstrapping		Model Değerleri
				LLCI	ULCI	
a yolu (Model 1)	Bilgi Paylaşımı → Firma Yenilikçiliği	0,144 (0,139)	0,001	0,284	0,259	R ² = 0,193 F= 6,011 P= 0,001
c yolu (Model 2)	Bilgi Paylaşımı → Yenilikçi Performans	0,168 (0,164)	0,002	0,543	0,282	R ² = 0,269 F= 8,456 P= 0,002
c' yolu (Model 3)	Bilgi Paylaşımı → Yenilikçi Performans	0,108 (0,106)	0,02 0,001	0,004 0,361	0,213 0,518	R ² = 0,201 F= 38,292 P= 0,001

Devam

	Yenilikçilik → Firma Performansı	0,417 (0,421)				
	Etki (Effect)	Bootstrapping Std Hata	Bootstrapping LLCI	Bootstrapping ULCI		
Dolaylı Etki	0,0599	0,0290	0,084	0,1245		

7.4.5. Bulguların Değerlendirilmesi

Yapılan çalışmada örgüt kültürü ve bilgi paylaşımının firma performansı üzerindeki etkisinde yenilikçiliğin aracı rolü arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma sonucunda ortaya koyulan birinci modelinde örgüt kültürü ve firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bulunan bu sonuç literatür ile uyumludur (Scott ve Bruce, 1994; Büschgens vd., 2013; Abdi ve Senin, 2014; Shahzad ve Shahbaz, 2017; Agarwal, 1997; Kotter ve Heskett, 1992). Yine araştırmada yenilikçilik ve firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuçta literatürle uyumludur (Şanal ve Öztürk, 2019; Porter, 1998; Drucker, 2003). Son olarak ilk modelde örgüt kültürünün firma performansı üzerinde yenilikçiliğin aracı etkisine bakılmıştır. Bulunan sonuçta örgüt kültürünün firma performansına olan etkisinde yenilikçiliğin aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Oluşturulan bu modelde yer alan tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu göz çarpmakta olup yenilikçiliğin aracılık rolü yapabileceğine ilişkin bir sonuç verebileceği düşünülmektedir. Literatürde bu konuda bir çalışmaya rastlanmaması nedeniyle, araştırma ile ulaşılabilecek sonuçların, örgüt kültürü, firma performansında yenilikçiliğin aracılık rolünün araştırılması önemli bir katkı yapacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda ortaya koyulan ikinci modelde bilgi paylaşımı ve firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bulunan bu sonuç literatür ile uyumludur (Dodgson, 1993; Chiva vd., 2007; Bashorat, 2006). Yine araştırmada bilgi paylaşımı ve firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuçta literatürle uyumludur (Teece vd., 1997;

Hansen vd., 2001; Hussein vd., 2016; Lei vd., 1996). Son olarak ikinci modelde bilgi paylaşımının firma performansı üzerinde yenilikçiliğin aracı etkisine bakılmıştır. Bulunan sonuçta bilgi paylaşımının firma performansına olan etkisinde yenilikçiliğin aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Oluşturulan bu modelde yer alan tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu göze çarpmakta olup yenilikçiliğin aracılık rolü yapabileceğine ilişkin bir sonuç verebileceği düşünülmektedir. Literatürde bu konuda bir çalışmaya rastlanmaması nedeniyle, araştırma ile ulaşılabilecek sonuçların, bilgi paylaşımının firma performansına etkisinde aracılık rolünün araştırılması önemli bir katkı yapacağı düşünülmektedir.



8. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, örgüt kültürü ve bilgi paylaşımının firma performansına olan etkisinde yenilikçiliğin aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın amacı, örgütlerde çalışanların gerek örgüt kültürü gerekse de bilgi paylaşımının, firma performansına ve bununla birlikte yenilikçiliğin aracı rolünün etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Tüm değişkenlerin birbiri üzerindeki yapmış olduğu etkiler incelenmiştir.

Tüm ticari işletmelerin ve hatta ticari amaç gütmeyen organizasyonların maksadı hedeflerine ulaşmak ve başarılı olmaktır. Belirsizlik durumun idrak edilememe hali olarak değerlendirilebilir. Belirsizliklerin giderilmesi ise içinde bulunulan durum ile ilgili verilerin alınması, işlenmesi ve insan veya örgütsel düzeyde anlamlandırılarak bilgiye dönüşmesi ile gerçekleşir (Mazlum, 2019). Bilgi ile belirsizlikler ortadan kalkar ve karar verebilecek kadar net olan alanda çeşitli eylemlere girilir, tekrar belirsizlikler ortaya çıkar, tecrübeler, ölçümler ve gözlemlerle tekrar bilgiye ulaşılır ve bu döngü bu şekilde devam eder. Belirsizlikler çözülmesi gereken problemlerdir ki bunlar tüm rakiplerimiz için de geçerlidir. Belirsizlikleri aşmak ve rekabet avantajı sağlamak için bilgiye ulaşım ve bilgi paylaşımı kolay bir örgütsel yapı ve bunu sağlayacak bir kültürün mevcudiyeti ön koşuldur (Ofazoğlu ve Koçak, 2012). Bu kültürün yenilikçiliği destekler nitelikte tesisi, örgütsel performansı arttıracak ve rekabet avantajı sağlayacaktır (Davenport ve Prusak, 2001). Bu çalışma ile bilgi paylaşımı ve örgütsel kültür ile yenilikçilik ve firma performans ilişkisi bu bağlamda incelenmiştir.

Örgüt kültürü, her oluşumun zamanla kendi iç dinamiklerini oluşturmasında olduğu gibi süreç içinde oluşur, yerleşir ve aktarılır. Ulusal ve yerel kültürden ve diğer örgütlerden farklı olarak oluşmuş olan örgüt kültürü, yaklaşımları, davranışları, çalışanları, liderleri, ürünleri ve örgüt içindeki sosyal ortamı etkiler (Başaran, 1992). Örgüt kültürü temelinde oluşturulmuş, gelişime açık ve yeniliği destekleyecek organizasyonların örgütsel öğrenme kapasiteleri, bilgi yönetimi açısından önem arz eder. Bilgi, ifade edildiği üzere belirsizliklerin giderilmesinde işletmelere yardımcı olabilecek en sağlam kaynaktır (Taren-Bustamante vd., 2021). Örgütsel öğrenme kapasitesi yüksek ve gelişime açık bir işletme, öğrenen örgüt düzeyini yakaladığında bilgi yönetimi konusunda başarılı bir işletme olacaktır.

Bilgi yönetimi ve örgüt kültüründe, yenilikçilik ele alındığında öğrenen örgüt düzeyine ulaşmış bir organizasyonun yenilikçi kültürün maddi ve maddi olmayan varlıklarını amacına hizmet edecek şekilde kullandığı söylenebilir (Peltokorpi, 2006). Örgüt kültürü, yenilikçiliği destekleyecek şekilde oluşturulursa, yenilikçilik bilgi yönetimini ve örgütsel öğrenme kapasitesini destekler. Bu durum firma performansını artırarak işletmenin başarısına katkı sağlar (Özgen vd., 2004).

Sıkışmış dar bir alanda rekabet eden tüm işletmeler için yeniliğe ulaşmak hayati öneme sahiptir. Yeniliğe ulaşmak için yeniliği destekleyici tüm adımlar teşvik edilir (Edmondson, 2018). Bu bağlamda örgüt kültürünü yenilikçilik üzerine kurmak, örgütsel öğrenme kapasitesini arttıracak ve bu durum bilgi paylaşımını arttıracaktır, artan bilgi paylaşım kapasitesi yeniliği ve yenilikçi performansı olumlu anlamda geliştirecektir.

Bu araştırma ile aslında literatürde önceden var olan örgüt kültürü ve bilgi paylaşımının firma performansı üzerindeki etkileri tekrar test edilmiş ve literatürle uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışma, Scott ve Bruce (1994), Büschgens ve meslektaşları (2013), Abdi ve Senin (2014), Shahzad ve Shahbaz (2017), Agarwal (1997), Kotter ve Heskett (1992) çalışmaları ile paralellik sergilemektedir. Diğer bir etki ve araştırmanın en önemli sonucu ise, aracı değişken rolüdür. Yaptığımız literatür taramaları sonucunda bilgimiz dahilinde ortaya koyulan model literatürde henüz test edilmemiştir. Ortaya koyulan model ile yenilikçiliğin örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı ile firma performansı arasında aracı rolü olduğunu ve dolayısıyla bu ilişkilerin yenilikçilik üzerinden gerçekleştiği sonucudur. Bu sonuç gerek araştırmacılara gerekse de uygulayıcılara önemli bir referans kaynağı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Abdi, K., Senin, A. A., (2014), “Investigation on the impact of organizational culture on organization innovation”, *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 1-10.
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A., (2019), “Knowledge Management, Decision-Making Style, and Organizational Performance”, *J. Innovat. Knowl.*, 4(2), 104-114.
- Acar, A. Z. & Acar, P., (2012), “Mardin sağlık kurumlarında örgüt kültürü ve inovasyonun firma performansı üzerine etkileri”, *Sağlık Yöneticileri Derneği*, 10. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi, Mardin.
- Ahmed, P., (1998)., “Culture and climate for innovation”, *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Agarwal, D., (1997), “An Empirical Investigation Of The Impact Of Advanced Manufacturing Technology On Business Performance”, PhD Dissertation, The City University of New York.
- Akal, Z., (2003), “İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi”, 4.Basım, MPM Yayınları, No:473, Ankara.
- Akal, Z., (2003), “Performans kavramları ve performans yönetimi”, MPM, Ankara.
- Akdağ, G., (2012), “Otel İşletmelerinde Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aktan, C. C., Vural, İ. Y., (2005), “Bilgi çağında bilgi yönetimi”, Çizgi Kitapevi, Konya.
- Akyos, M., (2007), “Yenilikçiliğe ve yenilikçilik sürecine başarı örnekleri”, *Cumhuriyet Bilim Teknoloji Dergisi*.
- Alamur, B., (2005), “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Alavi, M., Leidner, D., (2001), “Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues”, *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Alkan, N., (2003), “Tıp ve sağlık kuruluşlarında bilgi yönetimi”, *Bilgi Dünyası*, 4(2), 122-145.

Almeida, P., (1996), "Knowledge resourcing by foreign multinationals: patent citation analysis in the u.s. semiconductor industry", *Strategic Management Journal*, 17, 155-165.

Altan, S., (2019), "Drucker'ın değişim ve yenilikçilik kavramına bakışı üzerine bir analiz", *International Journal of Social Science*, 74, 543-556.

Alter, S., Shaw, N., Mason, G., (2004), "Systems and culture: connecting the dots", *Business Press*.

Amabile T. M., Conti, R., Coon H., Lazenby, J., Herron M., (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Acad Manage Journal*, 39, 54-84.

Ancona, D., Caldwell, D., (1987), "Management Issues Facing New Product Teams in High Technology Companies", *Working Paper Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Memorial Drive, Cambridge, Massachusetts*.

Anderson, B. S., Eshima, Y., (2013), "The influence of form age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs", *Journal of Business Venturing*, 28, 413-429.

Atakan, S. C., (2017), "Yenilik stratejileri ile yenilik performansı arasındaki ilişki", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 1(2), 29-42.

Atasoy, Y., (2007), "Dinamik Dışsallıkların İnovasyon ile Büyüme Üzerinde Etkileri ve Türkiye'nin Mevcut Durumu", *Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi*.

Avlonitis, C.J., Kouremenos, A., Tzokas, N., (1994), "Assesing the innovativeness of organizations and its antecedents: project innovstrat", *European Transactions and Engineering Management*, 44(3), 276-287.

Avcı, U., (2009), "Öğrenme yöneliminin yenilik performansı üzerine etkisi: muğla mermer sektöründe bir inceleme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10).

Awad, E., Ghaziri, H., (2004), "Knowledge Management", *New Jersey: Prentice Hall Publishing*.

Ayden, C., Düşükcan, M., (2002), "Örgütsel öğrenme kavramı ve öğrenme engellerinin giderilmesinde örgüt kültürü ve liderliğin rolü", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.

Aydın, A. H., (2008), "Örgütlerde Personelin Tatmini, Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım", *Eğitim Kitabevi Yayınları*, 361-373.

Bakan, İ., Büyükeşe, T., Bedestenci, H. Ç., (2004), "Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü teorik ve ampirik bir çalışma", *İstanbul, Aktüel Yayınları*.

Balcı, A., (1995), "Örgütsel Gelişme", *Ankara: Pegem Yay.*

Balcı, F. İ., (2011), “Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin Ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barbosa, E., (2014), “Organizational culture oriented for innovation: influencing variables”, The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, 25(2), 37-45.

Barca, M., Geyik, M., (2004), “Etkin bilgi yönetimi için örgütler nasıl tasarlanmalıdır?”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-02.pdf>

Barker, A., (2001), “Yenilik Deyince Ne Anlıyoruz? Yenilikçiliğin Simyası”, (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul: MESS Yayınları.

Bart, C., (2007), “A comparative analysis of mission statement content in secular and faith-based hospitals”, Journal Of Intellectual Capital. 8(4).

Bashorat, I., (2006), “Propensity For Knowledge Sharing: an Organizational Justice Perspective”, PhD Thesis Work, University of North Texas.

Baş, A., Holding, E., (2011), “Örgüt kültürü ve örgütsel performans”, http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_WithEnglishAbstract.pdf (11.03.2023).

Başaran, İ. E., (1992), “Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış”, Ankara, Kadioğlu Matbaası.

Barutçugil, İ., (2002), “Bilgi Yönetimi”, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ., (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Bates, D. G., (2009), “21. Yüzyılda Kültürel Antropoloji: İnsanın Doğadaki Yeri”, Çev. S. Aydın ve ark., İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Beatty, J., (1998), “Peter Drucker’a Göre Dünya”, Osman Akınbay (Çev.), Sistem Yay., İstanbul.

Beijerse, R. P., (1999), “Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon”, Journal of Knowledge Management, 3(2), 94-109.

Berberoğlu, G., (1990), “Örgüt kültürü ve yönetimsel etkinliğe katkısı”. Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, 8(1).

Berberoğlu, G., Besler, S., Tonus, H. Z., (1998), “Örgüt kültürü: anadolu üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi örgüt kültürü araştırması”, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi.

Beydoğan, A., (2008), “Bilgi Paylaşımı, Entelektüel Sermaye ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Pogramı.

Bilgin, Y., (2017), “Restoran işletmelerinde hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin ağızdan ağıza pazarlamaya etkisi”, Bartın üniversitesi, İşletme Araştırmaları Dergisi, (9).

Boran, S., (2000), “IT Securtiy Cookbook”, Boran Consulting Press.

Burns, T., Stalker, G. M., (1961), “The Management of Innovation”, Tavistock, London.

Büschgens, T., Bausch, A., Balkin, D. B., (2013), “Organizational culture and innovation: a meta-analytic review”, Journal of Product Innovation Management, 30(4), 763-781.

Büyük, K., (2010), “Stratejik performans yönetiminin unsuru olarak örgüt kültürünü ölçümleme üzerine kavramsal bir çalışma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(2), 219- 235.

Byars, L. L., (1987), “Organizational Philosophy and Mission Statements”, New York, Harper and Row.

Cabrera, A., Cabrera, E. F., (2002), “Knowledge-Sharing dilemmas”, Organizations Studies, 23(5), 687-710.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y., (2002), “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, Industrial Marketing Management, 31, 515-524.

Cameron, K. S., Quinn, R. E., (1999), “Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework”, New York Addison-Wesley, 12(2).

Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2017), “Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim”, Ankara, Pegem Yayınları.

Carneiro, A., (2000), “How does knowledge management influence innovation and competitiveness?”, Journal of Knowledge Management, 4(2), 87-98.

Carton, R. B., (2004), “Measuring Organizational Performance an Exploratory Study”, Unpublished PhD Thesis, University of Georgia, Athens.

Cassiman, B., Di Guardo, M. C., Valentini, G., (2009), “Organizing R&D projects to profit from innovation: insights from cooptition”, Long Range Planning, (42), 216-233.

Cenger, H., (2006), “Genel İşletme Performansı ve Finansal Performans İlişkisi: Çimento Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Chang, S., Ahn, J., (2005), “Product and process knowledge in the performance oriented knowledge management approach”, Journal Of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited, 9(4), 114-132.

Chang, S.E., Lin, C. S., (2007), “Exploring organizational culture for information security management”, Industrial Management & Data Systems, 107(3), 438-458.

Chiva, R., Alegre, J., Lapiedra, R., (2007), “Measuring organizational learning capability among workforce”, International Journal of Manpower, 28(4), 224-242.

Cravens, D. W., Piercy, N. F., Low, G. S., (2002), “The innovation challenges of proactive cannibalisation and discontinuous technology”, European Business Review, 14(4), 259.

Çağlayan, V., (2009), “Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Değer Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakar, N. D., Yıldız, S., Dur, S., (2010), “Bilgi yönetimi ve örgütsel etkinlik ilişkisi: örgüt kültürü ve örgüt yapısının temel etkileri”, Ege Akademik Bakış, 10(1), 71-93.

Çelik, C., (2001), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değerlendirilmesi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Çelik, V., (2000), “Okul Kültürü ve Yönetim”, Ankara, Pegem A Yayıncılık.

Çelikaş, H., (2008), “İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, A., (2017), “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü Ve Yenilikçilik İlişkisi: Muğla Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, Ö., (2012), “Turizm İşletmelerinde Yenilik Stratejilerinin Nitel Ve Nicel Performansa Etkileri: Safranbolu Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Daft, R. L., (2004), “Organization Theory and Design”, 8.ed., Thomson Learning South Western, USA.

Daher, N., (2016), “The relationships between organizational culture and organizational innovation”, International Journal of Business and Public Administration, 13(2), 1-15.

Damanpour, F., Schneider, M., (2008), "Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers", *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access* (November), 19, 495-522.

Darroch, J., Naughton, R. M., (2003), "Beyond market orientation: knowledge management and the innovativeness of new zealand firms", *European Journal of Marketing*, 37(3), 104-118.

Darroch, J., (2005), "Knowledge management, innovation and firm performance" *Journal Of Knowledge Management*, Emerald Group Publishing Limited. Vol. 9(3), 101-115.

Davenport, T., Prusak, L., (2001), "İş Dünyasında Bilgi Yönetimi", (Çev. Günhan Günay), İstanbul, Rota Yayınları.

De Bono, E., (1996), "Rekabet Üstü", Remzi Kitabevi, İstanbul.

De Jong, J. P., (2007), "Individual Innovation, The Connection Between Leadership And Employees' Innovative Work Behavior", PhD Thesis, Universiteit van Amsterdam.

Deal, T. E., Kennedy, A., (1982), "Corporate Cultures", Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.

Demir, T., (2013), "Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Demirel, Y., (2007), "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı", IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

Demirel, O., (2015), "İnovasyon Performansı Ölçüm Kriterlerinin Nitel Bir Araştırma İle Belirlenmesi: Bilişim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Düzce.

Demirel, Y., Seçkin, Z., (2008), "Bilgi ve bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerine etkileri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 189-202.

Denison, D. R., (1990), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", New York: John Wiley and Sons.

Deshpande, R., Farley, J. U., (2004), "Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research Odyssey", *International Journal of Research in Marketing*, (21), 3-22.

Di Bella, A. J., Nevis, E. C., (1996), "Understanding organizational learning capability", *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.

Dinçer, Ö., (1994), "Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler", İstanbul, 1994.

Do Carmo Silva, M., Gomes, C. F. S., (2015), Practices in project manager according to charles handy's organizational culture typologies", *Procedia Computer Science*.

Dodgson, M., (1993), "Organizational learning: a review of some literatures", *Organization Studies*, 14(3), 375-394.

Doğan, B., Altunoğlu, E., (2014), "Bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve performans ilişkileri: sivil toplum kuruluşları üzerine bir inceleme", *Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 41-52.

Doğan, H., (2002), "Japon pazarlama stratejilerine farklı bir bakış: uluslararası pazarlarda samurai ruhu mu?", *Muğla Üniversitesi, SBE Dergisi*, (7).

Dönmez, D., Altuntaş, G., Birgören, T., (2011), "Girişimci yönetim biçimi ve finansal performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 278-303.

Dorson, T. A., (2016), "Moderation-mediation effect of market demand and organization culture on innovation and performance relationship", *Marketing Intelligence and Planning*, 35(2), 222-242.

Drucker, P. F., (2003), "Yenilikçilik Disiplini", (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul, Mess Yayınları.

Durmuş, A., (2018), "Yenilik Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dwight, R., (1999), "Searching for real maintenance performance measures", *Journal of Quality In Maintenance Engineering*, 5(3), 258-275.

Dyer, J. H., Nobeoka, K., (2000), "Creating and managing a highperformance knowledge-sharing network: the Toyota case", *Strat. Mgmt. J.*, 21, 345-367.

Edmondson, A. C., (2018), "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth", John Wiley and Sons, Hoboken.

Eldon Y., Li, E. Y., Ko, S. F., Wu, Y. L., (2021), "Employee's market orientation behavior and firm's internal marketing mechanism: a multilevel perspective of job performance theory", *Sustainability*, 13(6972), 1-25.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Keller, S. B., (2003), "Supervisory coaching behaviour, employee satisfaction and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry", *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.

Elramallı, O., (2022), “Örgüt kültürü, işgören performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi”, The International New Issues in Social Sciences, 10(2), 195-220.

Engin, İ., (1990), “Kültür kişilik ilişkisi”, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 33(1), 1717-176.

Erben, S., (2003), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sürecinde Kurum Kültürünün Yeri ve Önemi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eren, E., (2001), “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eren, E., (2010), “Örgütsel Davranış ve Psikolojisi”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Erkunt, G., Albayrak, A. N., (2010), “Yenilikçilik-rekabet gücü ilişkisi: otomotiv sektörü örneği”, İTÜ Dergisi, 9(1), 155-166.

Fagerberg, J. M., David, C., Nelson, R. R., (2006), “The Oxford Handbook of Innovation”, Oxford University Press.

Feiz, D., Mahdi, D. S., Hossein F., (2019), “The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory”, Studies in Higher Education, 44(1), 3-19.

Fis, A., Wasti, M. A., (2009), “Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi”, ODTÜ Gelişme Dergisi, 35(Özel Sayı), Ankara.

Fugate, B. S., Stank, T. P., Mentzer, J. T., (2009), “Linking improved knowledge management to operational and organizational performance”, Journal of Operations Management, (27), 247-264.

Gaynor, G., (2009), “Doing innovation: creating economic”, Value-Book 1 Perspectives on Innovation, USA Books and eBooks.

Gemici, E., Zehir, C., (2019), “Çevresel çalkantı ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi”, Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(1), 66-83.

Gill, S. J., (2000), “The Manager’s Pocket Guide to Organizational Learning”, Harvard Press.

Gold, H. A., Malhotra, A., Segars, A. H., (2001), “Knowledge management: an organizational capabilities perspective”, Journal of Management Information Systems, (18), 185-214.

Gülcan, M. G., Cemaloğlu, N., (2017), “Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim Rekabetçi Değerler Modeli”, Pegem, 1-218.

Güleş, H. K., Bülbül, H., (2004), “Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı”, Nobel Yayınları, Ankara.

Gülser, A., (2011), “Hastanelerde Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı.

Gün, G., Derin, N., (2017), “Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim uygulamalarına etkisi: otel işletmelerinde araştırma”, Adıyaman Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(25), 353-355.

Günay, O., (2007), “KOBİ’lerde Yenilik Türlerinin Analizi ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürdal, A., (2013), “Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürkan, N., Gürkan, S., (2017), “Yenilikçilik kavramının işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkisi”, International Journal Of Management Economics & Business / Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 213-226.

Handy, C., (1993), “Understanding Organizations”, England, Penguin Books Ltd.

Hansen, M., Nohria, N., Tiernay, T., (2001), “Bilgi Yönetim Stratejiniz Ne? Örgütsel Öğrenme”, (Çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul: Mess Yayınları.

Harrison, R., (1972), “Organizational character”, Harward Business Review.

Higgins, C. A., Judge, T. A., Ferris, G. R., (2003), “Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis”, Journal of Organizational Behavior, 24, 89-106.

Hoegl, M., Parboteeah, K. P., Gemuenden, H. G., (2003), “When teamwork really matters: task innovativeness as a moderator of the teamwork-performance relationship in software development projects”, Journal of Engineering and Technology Management, 20(4), 281-302

Hofstede, G., (1984), “Cultural dimensions in management and planning”, Asia Pacific Journal of Management. 1(2), 81-99.

Huber, G. P., (1991), “Organizational learning: the contributing processes and the literatures”, Organization Science, 2(1), 88-115.

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.

Hurt, H. T., Joseph, K., Cook, C. D., (1977), “Scales for the measurement of innovativeness”, Human Commentation Research, 4, 58-65.

Hussein, N., Omara, S., Noordin, F., Amir, I. N., (2016), "Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: a preliminary study", *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.

Hyoung, K. M., Park, M. S., (2002), "Effective Reward Systems For Knowledge Sharing", *Knowledge Management Review*, 4(6), 22-25.

İbicioğlu, H., Avcı, U., (2005), "Örgütsel öğrenmede paylaşılmış vizyon ve paradigmatik uyumun önemi", *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (14), 157-166.

İnce, M., (2005), "Rekabetin Farklı Yüzü: Öğrenen Örgütler", *Modern Yönetim Teknikleri*, Gazi Kitabevi, Ankara.

İşcan, Ö. M., Öner, N., (2022), "Örgüt Kültürü ile Yenilik Arasındaki İlişki", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Yayınları*, 27(1), 53-56.

Imran, M., Ismail, F., Arshad, I., Zeb, F., Zahid, H., (2021), "The mediating role of innovation in the relationship between organizational culture and organizational performance in Pakistan's banking sector", *Journal of Public Affairs*, 22(2), 1-15.

Israel, G. D., Beaulieu, L., J. Hartless, G., (2001), "The influence of family and social capital on educational achievement", *Rural Sociology*, 66(1), 43-68.

Ipe, M., (2003), "Knowledge sharing in organizations: a conceptional framework", *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

Ipe, M., (2003), "The praxis of knowledge sharing in organizations: a case study", PhD Thesis, The University of Minnesota.

Jang, S., Hong, K., Bock, W. G., Kim, I., (2002), "Knowledge management and process. Innovation: the knowledge transformation path in Samsung", *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 479-485.

Jarar, Y. F., (2002), "Knowledge management: learning for organizational experience", *Managerial Auditing Journal*, 17(7), 322-328.

Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., Valle-Cabrera, R., (2005), "Organizational learning capability: a proposal of measurement", *Journal of Business Research*, (58), 715-725.

Jimenez-Zarco, A. I., Torrent-Seller, J., Martinez-Ruiz, M. P., (2012), "Proactive orientation effect on product innovation activities: empirical evidence, innovation: management", *Policy & Practice*, 14(1), 90-106.

Johannessen, J. A., Olsen, B., Lumpkin, G. T., (2001), "Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?", *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31.

Karaca, M., (2022), “Örgüt kültürü modellerinin incelenmesine yönelik bir literatür çalışması”, Uluslararası Akademik Birikim Dergisi, 5(3), 123-144.

Karakılıç, N. Y., (2019), “Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenirlik ve geçerliğinin test edilmesi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 21(1), 19-30.

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., (1998), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Dönence Basım Yayın Hiz., İstanbul.

Kermally, S., (2004), “Gurus on People Management”, London, Thorogood Publishing.

Kılıç, Ç. İ., (2009), “Organizasyonel Kültürün İş Performansına Etkisi ve Niğde İlinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Klimecki, R. G., Lassleben, H., Riexinger, B., (1994), “Zur enprisehen analyse organisationaler lernprozesse in öffentlichen sektor”, Management Forschung und Proxis, Diskussionsbrestrag, No:8, Universität Konstanz.

Kneller, F. G., (1978), “Kültür, kişilik ve eğitimi. (Educational antropology, an introduction)”, Çev. Mahmut TEZCAN, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1), 257-279.

Koçel, T., (2007), “İşletme Yöneticiliği”, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Kondalkar, V. G., (2007), “Organizational Behavior”, New Age International Limited Publishers, New Delhi.

Kotter, J. P., Heskett, J. L., (1992), “Corporate Culture and Performance”, Macmillan, New York, NY.

Köksal, A. S., (2008), “Pazarlamada Yenilik ve Uygulama Örnekleri”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Programı.

Köse, S., Tetik, S., Ercan, C., (2001), “Örgüt kültürünü oluşturan faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa, 8(1), 219-242.

Kutunis, R. Ö., Mercan, N., (2015), “Bilgi paylaşımı davranışlarının örgüt kültürüyle ilişkisine yönelik bir araştırma”, İş ve İnsan Dergisi, 2(2), 147-155.

Kurtaran, Ö. M., Çubukçu, F., (1991), “Ansiklopedik Bilgi İşlem Terimleri Sözlüğü”, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Küçükkeskin, M., (2023), “Örgütsel Bağlılık ve Kurumsal Kültür İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kyytinen, K., Gregory, M. R., (2004), "Explaining Radical Innovation in System Development Organizations", *Sprouts: Working Papers on Information Environments, Systems and Organizations*, 4(Winter), Article 1.

Landy, F. J., Farr, L. J., (1983), "The Measurement Of Work Performance", Academic Pres, Inc, Florida.

Learned, E. P., Sproat, A. T., (1966), "Organization Theory and Policy: Notes for Analysis", R. D. Irwin.

Lei, D., Hitt, M. A., Bettis, R., (1996), "Dynamic core competences through met learning and stratagic context", *Journal of Management*, 22(4), 549-569.

Lin, H. F., (2006), "Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing", *Knowledge Management Reasrch and Practice*, (4), 26-35.

Lin, H. F., (2007), "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.

Lubit, R., (2001), "Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage", *Organizational Dynamics*, 29(4).

Lundberg, C., (1985), "On the Feasibility of Cultural Interventions in Organizations. *Organizational Culture*", Sage Pub. California.

Malinowski, B., (1992), "Bilimsel Bir Kültür Teorisi", ev. Hüseyin Portakal, Kabalcı Yay., İstanbul.

Malone, D., (2002), "Knowledge management: a model for organizational learning", *International Journal of Accounting Information Systems*, 3, 111-123.

Mazlum, A. A., (2019), "Belirsizlik Ynetini ve Proaktif Davranışlar ile İlişkisi", *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Mert, G., (2016), "Bilgi Paylaşımı Ortamında Sosyal Sermayenin Firma Performansına Etkisi", *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Sempozyumu*, İstanbul.

Mert, G., (2018), "rgtsel ğrenme", *Artıkol Yayıncılık*, İstanbul.

Mesci, M., (2011), "Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki ve Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Mische, M. A., (2001), "Strategic Renewal", *Prentice Hall Inc.*, New Jersey.

Mısırlı, B., Kasımoğlu, M., (2021), “Örgüt yapılarının yenilikçilik üzerindeki etkileri: Bankacılık sektöründe kavramsal bir model tasarımı”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(40), 158-175.

Moon, P., (1997), “Appraising Your Staff”, Kagon Page, London.

Morgan, G., (1986), “Images of Organization”, CA: Sage Publications, Beverly Hills, California, U.S.A.

Murat, G., Açıkgöz, B., (2007), “Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: zonguldak karaelmas üniversitesi örneği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5), 1-20.

Mutlubaş, I. C., Soybalı, H. H., (2017), “Müşteri memnuniyetini oluşturan faktörlerin müşteri sadakatine etkisinin lojistik regresyon analizi ile incelenmesi”, Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 1(3), 1-15.

Naktiyok, A., Gürsoy, A., (2014), “Yenilik Yönetiminde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Rolü”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Naktiyok, S., İşcan, Ö. F., (2014), “Çalışanların örgüte olan bağlılıklarında bir öncül olarak örgütsel öğrenmenin rolü”, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(7), 19-38.

Naronjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R., (2016), “Studying the links between organizational culture, innovation and performance in spanish companies”, Revista Latinoamericana de Psicología, 48(1), 30-41.

Neagu, E. R., Nicula, V., (2012), “Influence of organizational culture on company performance”, Revista Academiei Fortelar Tereste, 17(4), 420-424.

Andy, N., Gregory, M., Platts, K., (1995), “Performance measurement system design: a literature review and research agenda”, International Journal of Operations & Production Management. 15(4), 80-116.

Nemli, E., (1999), “Örgüt kültürünün işletmeler için artan önemi”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (20), 72-93.

Niculescu, O., Verboncu, I., (2001), “Fundamentele Managementului Organizației”, Ed. Tribuna Economică, București.

Nikpour, A., (2017), “The impact of organizational culture on organizational performance: the mediating role of employee’s organizational commitment”, International Journal of Organizational Leadership, (6), 65-72.

Nonaka, I. A., (1994), “Dynamic theory of organizational knowledge creation”, Organization Science, 5(1), 14–37.

Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995), “The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”, Oxford University Press, New York.

Oflazoğlu, S., Koçak. A., (2012), “Stratejik Yönlülüklerin Yenilik ve Performans Üzerindeki Etkisi”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 121-144.

Ogbonna, E., Harris, L. C., (2000), “Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies”, International Journal of Human Resource Management, 11(4), 766-788.

Okpara, F. O., (2007), “The value of creativity and innovation in entrepreneurship”, Journal of Asia, Entrepreneurship and Sustainability, 3(2), 2-9.

Onağ, O., Tepeci, M., (2016), “Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansına etkisi”, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, (80), 50-79.

Osterloh, M., Frey, B. S., (2000), “Motivation, knowledge transfer and organizational forms”, Organization Science, 11(5), 538-550.

Öğüt, A., Aksay, K., (2011), “Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama”, Yayımlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Öğüt, A., Aygen, S., Demirsel, M. T., (2007), “Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelere yönelik görgül bir araştırma”, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, Yerel Yönetimler Özel Sayısı, 163-172.

Önağ, O., Tepeci, M., (2016), “Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansına etkisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 27(80), 53-62.

Özarallı, N., (2006), “Örgütsel güven, bilgi paylaşımı ve iş birliği yapma eğilimini inceleyen bir çalışma”, 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, 628-641.

Özcan, Ö., Turunç, Ö., (2015), “Örgüt kültürü ile yenilik ilişkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici etkisi: savunma sanayinde bir uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 20(1), 339-363.

Özdemirci, F., Aydın, C., (2008), “Kurumsal bilgi kaynakları ve bilgi yönetimi”, Türk Kütüphaneciliği, 22(1), 59-81.

Özgen, H., Kılıç, K.C., Karademir, B., (2004), “Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında bilgiye bakış açısının rolü: kapalı bilginin yeni ürünlere dönüşümü”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), 1-19.

Özgener, Ş., (2002), “Global ölçekte değer yaratan bilgi yönetimi stratejileri”, 1. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Kocaeli, 483-496.

Öztürk, A., (2005), “İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekom’da Örnek Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Özyer, Y., Gözükara, E., (2014), “Yenilikçi kültürün örgütsel yaratıcılık öğrenme çabaları üzerindeki etkisi”, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, (8), 23-33.

Paylı, M., (2017), “Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci: Karaman Belediyesinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Pelenk, S. E., (2016), “Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Odaklı Bir Kültür Oluşturmadaki Rolü Bağlamında İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Peltokorpi, V., (2006), “Knowledge sharing management in a cross-cultural context: nordic expatriates in Japan”, Knowledge Management Research and Practice, (4), 138-148.

Penning J., Kim, H., (2009), “Innovation and strategic renewal in mature markets: a study of the tennis racket industry”, Organization Science, 20(2), 368-383.

Polanyi, M., (1967), “The Tacit Dimension”, Doubleday, New York.

Porter, M., (1990), “The Competitive Advantage of Nations”, Free Press, New York.

Porter, M. E., (1998), “Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, The Free Press, New York.

Price, R. M., (2007), “Infusing innovation into corporate culture”, Organizational Dynamics, 36(3), 320-328.

Prusak, L., (1996), “The knowledge advantage”, Planning Review, 24(2), 6-8.

Ribiere, V. M., (2001), “Assessing Knowledge Management Initiative Success as A Function of Organizational Culture”, PhD Thesis, The School of Engineering and Applied Science of The George Washington University.

Riratanaphong, C., Voordt, T. V. D., Sarasoja, A. L., (2012), “Performance measurement in the context of CREM and FM, The added value of facilities management: concepts, findings, and perspectives”, Lyngby Denmark: Polyteknisk Forlag, 1-21.

Roberts, A., (1994), “Integrating strategy with performance measures”, Management Development Review, 7, 13-15.

Rogers, M. E., (1995), “Diffusion of Innovations”, Fifth Edition, New York: Free Press.

Ropo, A., Parvain, J., (2001), “Leadership and bodily knowledge in export organizations: epistemological rethinking”, *Scandinavian Journal of Management*, 17, 1-18.

Quchi, W., (1989), “Teori Z, Japon Yönetim Tarzı”, İstanbul, İlgı Yayınevi.

Samlı, C., (2012), “Generating a culture of innovation: the necessary ingredients for economic progress”, *The Marketing Perspective*. 12(2), 125-140.

Samur, S. B., (2011), “The Mediating Role of Innovative Work Behaviors Between Intrapreneurial Climate and Organizational Innovativeness: An Empirical Study”, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümü, İzmir*.

Sanchez, R., (2001), “Knowledge Management And Organizational Competence”, Oxford University Press: Oxford.

Schein, E. H., (2010), “Organizational Culture and Leadership”, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.

Schneider, B., (1990), “Organizational Climate and Culture”, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.

Schneider, W. E., (1999), “The Reengineering Alternative”, McGraw-Hill Company.

Schulz, M., (2002), “Organizational Learning. Baum, J. A. C., (ed.) *The Blackwell Companion to Organizations*”, Oxford: Blackwell Publishers, 415-441.

Schumpeter, J. A., (1934), “The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle”, New Brunswick, New Jersey: Transaction Books.

Scott, S. G., Bruce, R. A., (1994), “Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace”, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Seggie, S. H., Çavuşgil, E., Phelan, S. E., (2007), “Measurement of return on marketing investment: a conceptual framework and the future of marketing metrics”, *Industrial Marketing Management*, 36(6), 834–841.

Senge, P., (1998), “Beşinci Disiplin”, YKY Yayınları, İstanbul.

Seonghee, K., Boryung, J., (2008), “An analysis of faculty perceptions: attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution”, *Library and Information Science Research*, 30(4), 282-290.

Shahzad, F., Xiu, G.Y., Shahbaz, M., (2017), “Organizational culture and innovation performance in Pakistan’s software industry”, *Technology in Society*, (51), 66-73.

Sharifirad, M. S., Ataei, V., (2011), "Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs", *Leadership and Organization Development Journal*, 33(5): 494-517.

Simon, A. H., (1969), "The Sciences of the Artificial", MIT Press, London.

Smith E. A., (2001), "The role of tacit and explicit knowledge in workplace", *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.

Smircich, L. (1983). "Organizational culture", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

Sözer, Z., (2006), "Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Stewart, T. A., (1997), "Entelektüel Sermaye", (Çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul: Kontent Kitap.

Subramaniam, M., Youndt, M. A., (2005), "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, 48, 450-463.

Şahin, F., (2012), "Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisi: Marmara Bölgesindeki Otel İşletmeleri Örneği", *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Şamiloğlu, F., (2002), "Entelektüel Sermaye", Gazi Kitabevi, Ankara.

Şanal, M., Öztürk, M., (2019), "Örgüt kültürünün işletme performansına etkisi üzerine bir araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(2), 257-271.

Şerbetçi, B., (2007), "İşletmelerde Performans Yönetim Sistemleri ve Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Bursa.

Tan, Z. F., (2014), "Öğrenme, örgütlerde öğrenme, öğrenen organizasyonlar terimlerinin tanımı ve kavramsal ayırım", *Business and Management Studies: An International Journal*, 2(2), 188-217.

Taouab, O., Issor, Z., (2019), "Firm performance: definition and measurement models", *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.

Taylor, E. B., (1871), "Primitive Culture", London.

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

Tekin, Y., (2012), "Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ile Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi: Alanya'da Bir Araştırma", *Doktora Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı.

Terán-Bustamante, A., Martínez-Velasco, A., Dávila-Aragón, G., (2021), “Knowledge management for open innovation: Bayesian networks through machine learning”, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021; 7(1), 40. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010040>.

Tevruz, S., (1996), “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Thompson, K. R., Luthans, F., (1990), “Organizational culture: a behavioral perspective”, *Organizational Climate and Culture*, 319-344.

Tidd, J., Bessant, J. R., (2020), “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change”, John Wiley and Sons.

Tseng, F. M., Chiub, Y. J., Chenc, J. S., (2009), “Measuring business performance in the high-tech manufacturing industry: a case study of Taiwan’s large-sized tft-lcd panel companies”, *Omega The International of Management Journal*, (37), 686-697.

Turan, A. H., Şenkayas, H., (2006), “İşletmeler için bilgi birikimi ve yönetimi”, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 17-26.

Turunç, Ö., (2006), “Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (2019).

Türk, M. S., (2003), “Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Türkkan, E., (2017), “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uzkurt, C., Şen, R., (2012), “Örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliğine etkisi: gazli içecek sektöründe bir araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50.

Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., Ergun, O., (2000), “Şirket Kültürü ve İş Prensipleri”, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.

Üstün, F., Kılıç, K., (2016), “Örgüt kültürünün örgütsel güven ve özdenetim üzerine etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 19-27.

Valencia, J. C. N., Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R., (2015), “Studying the link between organizational culture, innovation and performance in spanish companies”, *Revista Latinoamericana de Psicologie*, 23(3), <https://doi.org/10.1177/0972150919870341>

Van den Hooff, B., de Leeuw van Weenen, F., (2004), "Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing", *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13-24.

Van der Post, W. Z., T. J., de Coning, E. V., (1998), "The relationship between organisational culture and financial performance: some south african evidence", *South African Journal of Business Management*, 29(1), 30-41.

Wallach, E. J., (1983), "Individuals and organizations: the cultural match", *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.

Wan, D., Ong, C. H., Lee, F., (2005), "Determinants of firm innovation in Singapore" *Technovation*, 25(3), 261-268.

Wan, T. W. D., Ong, C. H., Lee, W. S. F., (2000), "The impact of firm characteristics on firm innovation", *Proceedings of The 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT 2000, Management in the 21st Century, Singapore*.

Wang, C. L., Ahmed, P., (2004), "The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis", *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 1-14.

Wang, Y. M., Wang, Y. S., Yang, Y. F. (2010), "Understanding the determinants of rfid adoption in the manufacturing industry", *Technological Forecasting and Social Change*, (77), 803-15.

Watkins, K. E., Marsick, V. J., (1993), "Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change", San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Willem, A., Buelens, M., (2009), "Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: the impact of organizational performance: the impact of organizational structure dimensions", *International Journal of Information Management*, 1(1), 151-160.

Yağmurlu, A., (1997), "Örgüt kültürü: tanımlar ve yaklaşımlar", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1), 717-724.

Yavuz, Ç., (2010), "İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemi ile İncelenmesine Dönük Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale*.

Yazıcı, S., (2000), "Rekabetçi avantaj sağlamada yaratıcılık ve yenilik, verimlilik", *Milli Prodüktivite Merkezi Yayını*, (3), 79-92.

Yılmaz, M., (2008), "Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü", *Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.

Yılmaz, M., (2009), “Öğrenme ve bilgi ilişkisi”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29(1), 173-191.

Yorgancılar, F. N., (2011), “Sürdürülebilir rekabet anlayışı olarak yenilik yeteneği”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 11(21), 379-426.

Yörük, N., Erdem, M. S., (2010), “Entelektüel sermaye ve unsurlarının, imkb’de işlem gören otomotiv sektörü firmalarının finansal performans üzerine etkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2), 397-413.

Yurdakul, C., (2018), “Öğrenen Örgütler”, Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Yücel, İ., Koçak, D., (2014), “Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma”, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(2), 45-64.

Zaim, H., (1997), “Bilgi Yönetim Süreçleri ve Siemens Business Services Türkiye Uygulaması”, Journal of Social Policy Conferences, (47), 35-60

Zengin, Y., Kaygın, E., (2019), “Örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve personel güçlendirmeye ilişkisi: şanlıurfa’da bir araştırma”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18(70), 903-928.

Zerenler, M., Türker, N., Şahin, E., (2007), “Küresel teknoloji, araştırma geliştirme ve yenilikçilik ilişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (17), 653-667.

ÖZGEÇMİŞ

Muhammed Yaşar HANÇER, ilk ve orta öğrenimini Ankara ve İzmir’de tamamlamış, Kara Harp Okulundan 2007 yılında mezun olmuş, sırası ile Jandarma Subay Okulunu ve Komando kursunu tamamlamaya müteakip yurtiçi ve yurtdışı birliklerde görev yapmıştır. Halen Jandarma Genel Komutanlığı bünyesinde çalışmaya devam etmektedir.



TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

Haçer, M. Y., Erat, S., (2023), “Örgüt kültürünün firma performansına etkisinde firma yenilikçiliğinin aracı rolü”, 1. Uluslararası Uludağ Bilimsel Araştırmalar Kongresi, Kongre Kitabı, 282-296.

