

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE DEĞİŞİME
DİRENCİN YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

GİZEM KARA

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

TEMMUZ 2024

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE DEĞİŞİME
DİRENCİN YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

GİZEM KARA

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

TEMMUZ 2024

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, ABSORPTIVE
CAPACITY AND RESISTANCE TO CHANGE ON INNOVATION
PERFORMANCE**

GİZEM KARA

A THESIS OF DOCTORATE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

ADVISOR: PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

JULY 2024

DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 04/07/2024 tarih ve 2024/34 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 10/07/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Gizem TAŞKIN (KARA)'nın tez çalışması İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE

: Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE

: Prof. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE

: Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ

ÜYE

: Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

Kıymetli Ailem
ve
Biricik Kızıma

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü türleriyle yenilik performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak ve bu ilişkide özümseme kapasitesinin aracı rolü olup olmadığını incelemektir. Öte yandan bu çalışmada, değişime direncin örgüt kültürü türleriyle yenilik performansı arasındaki ilişkide ve özümseme kapasitesiyle yenilik performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlenip üstlenmediği açığa çıkarılmaktadır. Kaynak temelli görüş paralelinde gerçekleştirilen çalışma, bu teorinin savunduğu biçimde, örgütlerin üstün performans sergileyebilmesi adına kaynak, yetenek, performans çerçevesine odaklanması gerektiğini ve bu paralelde örgüt yeteneklerinin, örgüt kaynakları ve performans arasında, aracı bir rolü bulunduğu savunmaktadır. Araştırma, Kocaeli ili, imalat alanında faaliyet gösteren işletmelerdeki 222 yöneticiyle anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi adına, elde edilen verilerin analiz edilebilmesi için AMOS Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır. Sonuçlar, örgüt kültürü türlerinden pazar kültürü, klan kültürü ve hiyerarşi kültürünün, özümseme kapasitesiyle pozitif ilişkili olduğunu göstermiş, örgüt kültürü türleriyle yenilik performansı arasındaki ilişkide ise, yalnızca pazar kültürüyle yenilik performansı arasında pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan özümseme kapasitesinin örgüt kültürü türleriyle yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünün de incelendiği bu çalışmada, özümseme kapasitesinin, pazar kültürüyle yenilik performansı arasındaki ilişkide ve klan kültürüyle, yenilik performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiş olmasının yanı sıra, adokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürüyle yenilik performansı arasında aracılık rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Değişime direncin düzenleyici etkisinin bulunup bulunmadığına yönelik elde edilen sonuçlar ise, değişime direncin, örgüt kültürü türlerinden yalnızca pazar kültürüyle yenilik performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunduğunu, klan kültürü, adokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürüyle, yenilik performansı arasındaki ilişkide değişime direncin düzenleyici etkisinin bulunmadığını göstermiştir. Elde edilen bu sonuçlarla, literatürde daha önce ele alınmamış ve göz ardı edilmiş olan bu ilişkilerin altında yatan temel mekanizmalar ortaya çıkarılmakta, araştırmanın literatüre katkıları, kısıtları, teorik çıkarımları ve pratik çıkarımları tartışılmakta olup, gelecek araştırmalara yönelik öneriler ve farklı bir bakış açısı sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Özümseme Kapasitesi, Değişime Direnç, Yenilik Performansı

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the relationship between types of organizational culture and innovation performance and to examine whether absorptive capacity plays a mediating role in this relationship. Additionally, the study investigates whether resistance to change plays a moderating role in the relationship between types of organizational culture and innovation performance, as well as in the relationship between absorptive capacity and innovation performance. Conducted in line with the resource-based view, this study argues, as supported by this theory, that for organizations to achieve superior performance, it is essential to focus on the framework of resources, capabilities, and performance, and that in this context, organizational capabilities play a mediating role between organizational resources and performance. The research was conducted using a survey method with 222 managers from companies operating in the manufacturing sector in Kocaeli province. AMOS Structural Equation Modeling was used to analyze the data obtained in order to test the research hypotheses. The results showed that among the types of organizational culture, market culture, clan culture, and hierarchy culture are positively related to absorptive capacity, and in the relationship between types of organizational culture and innovation performance, only market culture was found to be positively related to innovation performance. Moreover, this study, which also examined the mediating role of absorptive capacity in the relationship between types of organizational culture and innovation performance, found that absorptive capacity mediates the relationship between market culture and innovation performance and between clan culture and innovation performance, while no mediating role was found in the relationship between adhocracy culture, hierarchy culture, and innovation performance. The results regarding the moderating effect of resistance to change showed that resistance to change has a moderating effect only in the relationship between market culture and innovation performance, while no moderating effect was found in the relationship between clan culture, adhocracy culture, hierarchy culture, and innovation performance. With these findings, the study reveals the underlying mechanisms of these relationships, which have not been previously addressed or have been overlooked in the literature, and discusses the study's contributions, limitations, theoretical implications, and practical implications, offering suggestions and a different perspective for future research.

Keywords: Organizational Culture, Absorptive Capacity, Resistance to Change, Innovation Performance

TEŞEKKÜR

Bu doktora tezi, birçok kişinin katkı ve desteği sayesinde başarılı bir biçimde tamamlanmıştır. Bu vesileyle, teşekkürlerimi ifade etmekten mutluluk duymaktayım.

Öncelikle, tez danışmanım, kıymetli hocam Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na derin teşekkürlerimi sunarım. Kendisinin, bu çalışmanın her aşamasında sağladığı rehberliği, yol gösterici tavsiyeleri, sabrı, bilgi birikimi ve desteği benim için her zaman ilham kaynağı olmuş ve bu çalışmanın tamamlanmasında büyük bir rol oynamıştır.

Araştırma sürecimde, değerli görüş ve önerileriyle tezimi şekillendirmeme yardımcı olan ve tez izleme sürecindeyer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Hüseyin İNCE ve Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI'ya da teşekkür etmek isterim. Yüksek lisans eğitimimden bu yana desteğini üzerimden bir an bile çekmeyen saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ ve Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN'a ve diğer öğretim üyelerine de teşekkürlerimi iletmek isterim. Desteklerinden dolayı Dr. Hülya TÜRKCAN hocama da ayrıca teşekkürlerimi iletmekten memnuniyet duyarım. Sağladıkları değerli geri bildirimler ve öneriler, tezimin kalitesini önemli ölçüde artırmıştır.

Ailem, bu sürecin her anında bana verdikleri destek, gösterdikleri sevgi, anlayış ve teşvik ile en büyük destekçilerim olmuştur. Kıymetli annem Nergis ALTIPARMAK, canım babam Alpay TAŞKIN ve çok değerli kardeşim Gönenç TAŞKIN olmak üzere, bu süreçte bana sürekli moral ve motivasyon kaynağı olan aileme her zaman minnettar kalacağım. Öte yandan, anne olmaya hazırlandığım bu günlerde sevgili kızımın da bu süreçte bana çok şanslı geldiğini belirtmek isterim.

Son olarak, bu süreçte tanıştığım ve birlikte çalışma fırsatı yakaladığım sevgili arkadaşlarım ve gelecekteki meslektaşlarıma da teşekkür etmek isterim. Birlikte geçirdiğimiz zamanlar, bu zorlu yolculuğu daha keyifli kılmıştır.

Herkese en içten teşekkürlerimi sunar, yoluma ışık olduğunuz, katkılarınız ve desteğiniz için minnettarlığımı bir kez daha ifade etmek isterim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. Literatür taraması	5
2.1. Örgüt Kültürü	5
2.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi	5
2.1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri	7
2.1.3. Örgüt Kültürü Modelleri	8
2.1.3.1. Geert Hofstede Örgüt Kültürü Modeli	8
2.1.3.2. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli	9
2.1.3.3. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	10
2.1.3.4. Edgar Schein Örgüt Kültürü Modeli	11
2.1.3.5. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli	12
2.1.3.6. Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Modeli	12
2.2. Özümseme Kapasitesi	16
2.2.1. Özümseme Kapasitesinin Tanımı	16
2.2.2. Özümseme Kapasitesinin Önemi ve Fonksiyonları	18
2.2.3. Özümseme Kapasitesinin Boyutları	22
2.2.3.1. Potansiyel Özümseme Kapasitesi	24
2.2.3.2. Gerçekleşen Özümseme Kapasitesi	26
2.2.4. Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler	27
2.3. Değişime Direnç	28
2.3.1. Değişime Direncin Tanımı	28
2.3.2. Değişime Direncin Nedenleri	30
2.3.2.1. Bireysel Nedenler	31
2.3.2.2. Örgütsel Nedenler	31
2.3.2.3. Sosyolojik Nedenler	32
2.3.2.4. Ekonomik Nedenler	32
2.3.3. Değişime Direncin Boyutları	33
2.3.4. Çalışanların Değişime Reaksiyonu: Kabul ve Direnç	35
2.3.5. Değişime Direncin Sonuçları	38
2.3.6. Değişime Direncin Üstesinden Gelme Yöntemleri	39
2.3.7. Hage'in Değişime Direncin Giderilebilmesi İçin Üç Stratejisi	41
2.4. Yenilik Performansı	42
2.4.1. Yenilik Performansının Tanımı, Önemi ve Özellikleri	42
2.4.2. Yenilik Performansının Göstergeleri	44
2.4.3. Yenilik Performansının Ölçülmesi	45
2.4.3.1. Ar-Ge	47
2.4.3.2. Patent	48

2.4.3.3. Büyüme ve Kârlılık	49
2.4.3.4. Yeni Ürün ve Projeler	49
2.4.5.Yenilik Performansının Boyutları	50
3. Hipotez Geliştirme	53
3.1. Araştırmanın Dayandığı Kuramsal Çerçeve	53
3.2.Örgüt Kültürünün Özümseme Kapasitesi Üzerindeki Etkisi	54
3.3.Örgüt Kültürünün Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi	56
3.4.Özümseme Kapasitesinin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi	59
3.5.Özümseme Kapasitesinin Aracı Rolü	62
3.6.Değişime Direncin Düzenleyici Rolü	64
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	67
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	67
4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı	68
4.3. Ölçüm	69
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	70
4.5. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	72
4.6. Hipotez Testleri	76
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	81
5.1. Sonuç ve Yorumlar	81
5.2. Teorik ve Pratik Çıkarımlar	87
5.3.Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	91
KAYNAKLAR	93
ÖZGEÇMİŞ	93
TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR	123
EKLER	124

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

vb.	: Ve benzeri
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
CR	: Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Modeli	14
Şekil 2.2: Değişime Direnç Ölçeği	36
Şekil 3.1: Araştırma Modeli	66

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Özümseme Kapasitesinin Boyutları	23
Tablo 4.1: Örneklemeye Ait Demografik Veriler	71
Tablo 4.2: DFA Sonuçları	72
Tablo 4.3: Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri	75
Tablo 4.4: Hipotez Testi Sonuçları	76
Tablo 4.5: Özümseme Kapasitesinin Ara Değişken Etkisi	77
Tablo 4.6: Değişime Direncin Düzenleyici Etkisi	79
Tablo 4.7: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	80

1. GİRİŞ

Örgütlerin en temel amacı, finansal getiri elde edebilmek ve rekabet avantajı sağlamaktır. Rakiplerden daha iyi bir değer yaratabilmenin en iyi yolu hem yenilik yapabilmek hem de rakiplerin ataklarına karşılık verebilmekten geçmektedir (Wijnberg, 2004). Yenilik performansı, yeni fikir ve düşüncelerle üretilen yeni ürün ve hizmetlerin başarılı olduğunun somut bir göstergesidir (Prajogo ve Ahmed, 2006). Bu somut gösterge, örgütlerin sahip olduğu kaynaklara bağlıdır (Barney, 1991). Bu noktada kültür, örgütün tüm süreç ve faaliyetlerinde hayati öneme sahip bir kaynağı ifade etmektedir (Shahzad vd., 2017). Yenilik yapılabilmesi ve bu yeniliklerden başarılı çıktılar elde edilebilmesi adına, örgüt kültürü sıklıkla önemi vurgulanan bir kavram olmuştur (Lin vd., 2013; Hogan ve Coote, 2014; Martins ve Terblanche, 2003; Hartmann, 2006). Mevcut çalışmanın kaynak, yetenek, performans çerçevesinden geliştirilmiş olmasından hareketle, örgütlerin dışarıdaki bilgiyi edinebilmelerine yönelik yeteneklerini ifade eden özümseme kapasiteleri, zorlayıcı rekabet koşulları karşısında örgütlerin hayatta kalabilmelerini sağlamaktadır (Ávila, 2022). Piyasadaki zorlu rekabet koşullarının üstesinden gelebilmek için, dışarıdan elde edilen bilgilerin yenilik yapabilmek maksadıyla kullanılması büyük bir önem ifade etmektedir (Ghasemzadeh vd., 2019). Öyle ki örgütlerin kaynakları, yüksek performans sağlama konusunda tek başına yeterli olmayabilmekte, bunun yerine örgüt kendine has yeteneklerini geliştirerek, iyi bir performans sergileyebilmektedir (Amit ve Schoemaker, 1993; Teece vd., 1997).

Kültür örgütün önemli kaynaklarından birisidir ve örgüt kültürü örgütteki amaçların, değerlerin, iş yapış biçimlerinin, örgütteki düzenin ve koordinasyonun sağlayıcısıdır. Bireyler açısından kişilik ne anlama geliyorsa, örgütler için de kültür o anlama gelmektedir. Dolayısıyla örgütlerin değişimlere ve yeniliklere uyum gösterebilmelerini sağlayan en önemli unsurlardan bir tanesi örgütte hakim kültür tipidir. Yeniliği destekleyen yenilikçi bir kültürde, yeni düşünce ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ve bunların yeni ürün ve hizmetlere yansıtılabilmesi, yeniliğe yönelik engellerin ve direncin ortadan kaldırılması ve hatta örgütte uygulanan politikaların da yeniliği destekliyor olması örgütteki yenilikçi kültürün göstergeleridir. Yenilikler örgütlerin yapısında, amaçlarında, rekabet biçim ve düzeylerinde meydana gelen

farklılaşmalar anlamına gelmektedir. Bu sebeple örgüt kültürünün yenilik sürecinin dışında tutulması mümkün gözükmemektedir.

Örgüt kültürünün yenilik üzerindeki etkisinin yanı sıra, bilgi toplumuna hızlı bir geçişin olduğu günümüz şartlarında toplumlar ve örgütler için bilgi de en değerli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Bu itibarla entelektüel birikim, çevre etkileşimi, esnek bir yapı, hızlı öğrenme ve öğrendiğini paylaşma anlayışı ön plan çıkmıştır. Bu sebeple bilginin edinilmesi, benimsenmesi, dönüştürülmesi ve kullanılması aşamalarını ifade eden özümseme kapasitesi, rekabet üstünlüğünü sağlamak üzerine kurulu çağdaş yönetim anlayışının temellerini oluşturarak, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamalarını, yeniliklere ve değişen çevresel koşullara açık olmalarını ifade eden bir kavram olarak gün geçtikçe çok daha büyük bir öneme sahip olmaya başlamıştır.

Dünya üzerindeki bu yoğun değişimle birlikte örgütlerin rekabet gücünü elde edebilmeleri ve çevresel rekabetin üstesinden gelebilmeleri ve kendilerini mevcut durumlarından daha iyi bir konuma taşıyabilmeleri, değişimlere ayak uydurmalarıyla mümkün olabilmektedir. Küreselleşen dünyamızın beraberinde gelen değişim hızıyla, örgütler klasik yapılarını terk edip, değişimin hızına uyum göstermezlerse, varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün olamayacaktır. Öyle ki değişimi uygulayacak olanlar da değişime direnç gösterecek olanlar da örgütteki insan unsurudur. Bu nedenle çeşitli sebeplerle çalışanların değişimi reddedip, mevcut düzeni korumak istemesi ve değişim karşısında direnç göstermesi, örgütlerin geleceği için son derece hassas bir konu haline gelmiştir.

Küreselleşmenin artarak etkisini göstermesiyle birlikte, yenilik kavramının da önemi artmaya başlamıştır. Bu önem sayesinde kavram hem akademik hem de örgütsel olarak büyük bir talep görmeye başlamıştır. Yenilik, mevcutta olanın değişmesini, dönüşmesini, ilerlemesini, gelişmesini ve farklı boyutlar kazanmasını ifade etmektedir. Bu yönüyle yenilik, hem örgüt hem de endüstri bazında rekabet avantajının elde edilebilmesi için yegane bir güç anlamına gelmektedir. Pazarda varlığını sürdürebilmek hayati bir önem ihtiva etmektedir ve bunun sağlanabilmesi için örgütlerin, yenilik yapmayı sürekli hale getirmeleri ve piyasadaki yerlerini sağlamlaştırmaları gerekmektedir. Bu noktada örgütlerin yaptıkları yeniliklerden elde ettikleri çıktıları ifade eden yenilik performansları ortaya çıkmaktadır. Yenilik performansının önemi, bugünün piyasa koşullarında gittikçe artmaya başlamıştır ve

örgütlerin pazar paylarının büyümesinin en önemli yapı taşlarından birisi olmuştur. Örgütler yenilik yaparak, elde ettikleri performans çıktılarıyla değişken piyasa koşullarında rakiplerine nazaran üstün pozisyon alabilmektedirler.

Araştırmanın amacı, örgüt kültürü türleri, özümseme kapasitesi ve değişime direncin, yenilik performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu ilişkilerin altında yatan mekanizmaların incelenmesi adına, aracı ve düzenleyici ilişkilere odaklanılmış ve farklı bir bakış açısı sunulmaya çalışılarak, özümseme kapasitesinin aracı rolü ve değişime direncin düzenleyici etkileri ele alınmıştır. Literatürde yer alan daha önceki çalışmalar incelendiğinde, Özümseme kapasitesinin aracı rolü başkaca çalışmalarda ele alınmış olsa da (Zahra ve George, 2002; Migdadi, 2022; Ferreras-Méndez vd., 2015; Leal-Rodríguez vd., 2015; Aliasghar vd., 2019; Cassol vd., 2016; Kang vd., 2022), çalışmaya konu olan her bir kültür türüyle yenilik performansı arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracı rolünün ayrı ayrı incelenmiş olması, bu araştırmaya literatürdeki diğer araştırmalardan farklı bir nitelik kazandırmaktadır. Öte yandan önceki çalışmalarda değişime direncin düzenleyici rolünü ele alan çalışmaların son derece sınırlı olduğu görülmüştür (Arora vd., 2022; Haesevoets vd., 2022; Nejati vd., 2017; Masry-Herzalah ve Dor-Haim, 2021; Shahbaz vd., 2019). Bu sebeple, yapılan bu tez çalışmasının literatüre önemli katkılar sağlayacak öncü bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

Bu paralelde, yapılan bu araştırmanın temel araştırma soruları şu şekildedir ve bu kapsamda aşağıda belirtilen araştırma soruları dahilinde çalışma şekillenmiştir;

- Örgüt kültürü türleri, yenilik performansını nasıl etkilemektedir?
- Örgüt kültürü türleri, özümseme kapasitesinin nasıl etkilemektedir?
- Özümseme kapasitesinin, örgüt kültürü türleriyle yenilik performansı arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmakta mıdır?
- Değişime direncin örgüt kültürü türleri ve yenilik performansı arasındaki ilişkide ve özümseme kapasitesi ve yenilik performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü bulunmakta mıdır?

Tez çalışması üçbölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde örgüt kültürü, özümseme kapasitesi, değişime direnç ve yenilik performansı üzerine literatür araştırması gerçekleştirilmiştir. İkinci bölümde, bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan hipotez geliştirme kısmı üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde,

Kocaeli bölgesinde faaliyette bulunan 222 imalat işletmesi yöneticisinden elde edilen verilerle yürütülen bu çalışmanın ampirik kanıtlarla kapsamlı bir çerçeve sunarak literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, literatüre katkısının yanı sıra firma yöneticileri için de önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Örgüt Kültürü

2.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Kültür bir toplumdaki bireylerin yaşam biçimlerinden, topluma ait duygu ve düşüncelere, davranış ve tutumlara hatta kişisel ilişkilerin düzenine kadar olan kuralların tamamını ifade etmektedir (Güçlü ve Sotiropski, 2011). Normlar, tutumlar, değerler, semboller, ideolojiler ve mitler kültür olgusunu oluşturan en temel unsurlardır (Kendir vd., 2017). Öte yandan kültür, semboller vasıtasıyla elde edilen ve bireyler arasında aktarımı olabilen davranış biçim ve kalıpları şeklinde de tanımlanabilmektedir (Munley, 2011). Kültürün temelini oluşturan etmenler, gelenekler ve bu geleneklerden gelen değerlerle bağlantılıdır (Hofstede, 1980). Normlar, tutumlar, değerler, semboller, ideolojiler ve mitler kültür olgusunu oluşturan en temel unsurlardır (Kendir vd., 2017). Örgüt kültürü ise, örgüt çalışanları arasındaki değerleri, inançları, tutum ve davranışları ifade etmesinin yanı sıra (Navickas ve Juzėnas, 2013), aynı zamanda ortak amaçlar üzerinden yol alınmasını sağlayan (Martins ve Terblanche, 2003), yenilikçi girişimlerin devamlılığını belirleyen önemli bir unsurdur. Bu itibarla, örgüt kültürünün, aynı çatı altındaki çalışanların benzer biçimlerde davranışlar sergilemesine yol açan, ortak değerler ve beklentiler bütünü olduğunu söylemek mümkündür (Fok vd., 2023).

1980 sonrasında Japon örgütlerin başarılarının kültürle olan bağlantısının ortaya çıkmasının ardından (Özdemir ve Sönmez, 2018) önemi daha iyi anlaşılmaya başlayan kültür kavramı, toplum üzerinden işletmeye sirayet ediyor olmasının yanı sıra, hem toplumdan topluma hem de işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir (Karakılıç, 2019). Hofstede (1994), kültür kavramının bireyleri, cinsiyetleri, yaşları, yaşadıkları ülke gibi kategorilere ayıran zihinsel bir program olarak görürken, örgüt kültürünü, toplumsal kültürden ayrı tutarak, örgütsel uygulamalar dahilinde gelişen, örgütteki düzeni yüzeysel olarak sağlayan bir kavram olarak ifade etmektedir. Örgüt kültürü, bir organizasyonu bir araya getirip, bir bütün olmasını sağlayan normlar,

değerler ve inançlar bütünü şeklinde karşılık bulmakta (Alkharabsheh vd., 2017), öte yandan da hem bireyleri hem de toplumları ilgilendiren, bütüncül bir yapıda olan ve geçmişe ait birikimlerle meydana gelen değiştirilmesi kolay olmayan bir kavramdır (Hofstede vd., 1990). Örgütteki bireylerin, inançlarının, değerlerinin, düşünce ve varsayımlarının birleştiği ortak nokta (Naranjo-Valencia vd., 2016), "biz" bakış açısını oluşturan (Çakır ve Örüçü, 1999), örgütteki bireyler arasında paylaşılıp, bağlılığı destekleyen değerler bütünü de yine örgüt kültürü olarak ifade edilmektedir (Örüçü ve Ayhan, 2001).

Örgüt çalışanlarının oluşturduğu gruplarla örgütte alt kültürler oluşabilir ve benzeşen ilgi alanları, beğeniler, tutum ve davranışlar paralelinde oluşmuş olan alt kültürler, iletişim gücüyle örgütün genelinde görünür olmaya başlar (Keskin vd., 2016). Öte yandan örgüt kültürü, bir örgütteki çalışanların değerlerine, davranış, norm ve inançlarına yön veren bir sistemi, ortak gücü belirtiyor olması sebebiyle, toplumsal kültürün alt kültürü olarak da ifade edilmektedir (Köse vd., 2001). Çalışanların örgüte dair düşüncelerinin, beklenti ve inançlarının benzerliği örgüt kültürünün gücünü göstermektedir (Uzkurt ve Şen, 2012). Örgüt kültürü, çalışanların örgüt ortamına dair düşüncelerini, algılarını, yaratıcı ve yeni fikirler geliştirilmelerini büyük oranda etkilemektedir (Amabile vd., 1996). Örgüt içerisindeki iç düzeni ve dinamikleri gösteren örgüt kültürü vasıtasıyla bireyler bütünleşir ve sunulan farklı fikir ve yeni bakış açılarıyla birlikte, örgütte yeni düşüncelerin geliştirilebilmesine imkan sağlanır (Chao vd., 2011). Bir örgütteki farklı birimlere ait farklı kültürel nitelikler yerleşmiş olabilir ancak zaman içinde örgütün geneli, tek bir baskın kültür tipini benimseyecektir (Deshpande vd., 1993). Örgütün misyonu, vizyonu ve hedefleri kültür oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır ve örgütün ilerleyeceği yolu belirlemesinde ön plana çıkmaktadır (Dombrowski vd., 2007).

Çok güçlü bir kültüre sahip örgüt çalışanlarının hepsinin ilerlediği yol aynı olacaktır ve burada dikkat edilmesi gereken nokta, piyasadaki değişim ve yenilikleri yakalayabilmektir (Martins ve Terblanche, 2003). Öyle ki yalnızca kendi iç dünyasına odaklanmış güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların teknolojik değişiklikleri ve değişen çevresel dinamikleri kaçırmasına sebebiyet verebilir (Keskin vd., 2016). Kültüründe yenilikçiliği barındıran örgütler ise, pazarda rekabet avantajı elde edebilmelerinin yanı sıra hem kendilerini geliştirebilmek hem de hayatta kalabilmek adına önemli bir kazanım elde etmiş olurlar (Kalyani, 2011).

Değişimi ve yenilenmeyi odağına alan ve kültürüne yerleştirmiş olan örgütlerde hem çalışanlar hem de yöneticiler farklı ve yeni fikirlere açık hale gelecek ve hatta sürekli olarak yeni fikir arayışına girecektir (Düren, 2000). Örgütteki değerler, politikalar, prosedürler ve uygulamalar da dahil olmak üzere, örgütün bütününde benimsenen örgüt kültürü hem örgütteki yenilikçiliğe doğrudan etki etmekte hem de örgütün içsel özelliklerini tanımlayıcı bir rol üstlenmektedir (Dobni, 2008). Bunun yanı sıra, yeni yaklaşımların kültürle uyumlu olduğu durumlarda bile kabulü son derece zorlayıcı olabilmekteyken, örgüt kültürünün gücü sayesinde bu yaklaşımların kabulü kolaylaşabilmekte ve örgütün yeni bir forma girmesi sağlanabilmektedir (Yalçın, 2002).

2.1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Küreselleşmenin etkisi nedeniyle, örgütlerin rekabet güçlerini artırabilmeleri, çalışanların örgütleriyle bir bütün olabilmeleri ve ortak güç yaratabilmeleriyle mümkün olabilmektedir (Köse vd., 2001). Örgüt kültürü, bir örgütü bir diğerinden ayıran benzersiz bir unsurdur ve çalışan davranışından, uygulanacak politikalara, yöntem ve stratejilere, örgütün etkinliği ve verimliliğine kadar pek çok açıdan belirleyici olmaktadır (Kayış ve Gülcan, 2020). Öte yandan örgüt kültürü, örgütlerin dış çevreleriyle uyumunu ve bu uyumu sürdürmelerini sağlamanın yanı sıra örgütteki iç bütünleşme ve sorunların çözümüne odaklanan iki temel işleve de sahiptir (Schein, 2004). Örgüt kültürü, çalışanların kişisel ilişkilerini de gözden geçirmesini sağlayan, örgütün hedeflerini, finansal ve finansal olmayan amaçlarını, yönetimin beyanları ile uygulamaların tutarlılığını, kariyerde ilerleme ve terfi gibi faaliyetlerini, örgütteki sorunların çözülme biçimini, kaynakların dağılımını, riski bölüşme ve işten çıkarmalardaki tutumlar gibi pek çok konuda bilgi veren çok boyutlu bir kavramdır (Yalçın, 2002). Örgütlerin kültür ve değerleri, ancak toplumun kültür ve değerleri dahilinde şekillenebilmektedir (Karakılıç, 2019) ve bu bağlamda örgütün yapısı da örgüt kültürü vasıtasıyla anlaşılmakta olup, yapı olarak katı değerlere sahip örgütlerde yenilikçi davranışlar daha zor gelişebiliyorken, esnek yapıdaki örgütlerde bu gibi süreçler çok daha kolay olabilmekte ve örgütteki işleyişe doğrudan etki edebilmektedir (Martins ve Terblanche, 2003).

Örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde örgüt kültürünün önemli bir rolü bulunmaktadır (Köse vd., 2001). Örgütün yapısı, kültürü, uygulanan stratejiler ve

örgüt çalışanlarının görevleri olmak üzere örgütün tüm içsel dinamikleri yenilik sürecini doğrudan etkilemektedir (Tekin ve Durna, 2012). Örgütte yenilikçi kültürün hakim olması, yeni kaynaklara ulaşmayı, örgütün gelişmesini, esnekliğini, risk alabilmesini, yaratıcılığını, çevreyle uyumunu ve girişimci bir ruha sahip olmasını desteklemektedir (Chen vd., 2012). Ürün ve hizmetlerden elde edilen avantajların hızlı bir şekilde varlığını yitirmemesi adına, kârlılık, yenilikçilik, büyüme odaklılık, yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sürebilmek önemlidir (Cameron ve Quinn, 2021). Öyle ki hakim kültür, örgütteki yeniliklere de etki etmekte ve yön vermektedir (Uzkurt ve Şen, 2012).

Yeniliği destekleyici bir kültürde, risk alabilme, çözüm odaklı olma, bağımsız davranabilme, yaratıcılığın engellenmemesi, ekip ruhu oluşturabilme ve takım çalışması yapabilme, açık iletişim, güven duygusu, kararlarda hız ve ilişkilerde saygı ön plana çıkmaktadır (Dobni, 2008). Yenilikçi kültürle, yenilik çalışmaları da hız kazanmaktadır (Chao vd., 2011). Örgütsel yeniliklerin hayata geçirilebilmesi için örgütte bu kültürün varolması, bu anlayışın yerleşmesi ve bu düşünceye sahip yöneticiler ve çalışanların olması gerekmektedir (Yiğit, 2014).

2.1.3. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürün temelini meydana getiren unsurlar, mevcuttaki gelenekler ve bu geleneklerden doğan değerlerdir (Hofstede, 1980). Bu değerler kapsamında örgüt kültürü, aynı örgütteki çalışanların kolektif bir bilinçle, ortak yönde hareket etmesi ve bu bağlamda ortaya çıkacak davranış, tutum, değer ve normlar bütünüdür (Fok vd., 2023). Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarda, araştırmacıların kendi bakış açılarına göre farklı şekillerde sınıflandırmalar mevcuttur (Güney, 2007).

2.1.3.1. Geert Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Geert Hofstede (2011), dört boyuttan meydana gelen örgüt kültürü modelinde, farklı uluslarda farklı kültürlerin var olacağını savunmaktadır ve güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk ve erillik/dışillik olmak üzere dört boyutu içeren ideal kültür modelini geliştirmiştir. Bu model, literatürde yaygın olarak

tercih edilmektedir ve kültürel değerleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır (Öncül vd., 2016).

Modele göre, güç mesafesinin yoğun ve etkili olduğu kültürlerde astlar ve üstler arasındaki mesafe fazladır, merkezîyetçi bir yapılanma mevcuttur, ücret dağılımında önemli farklılıklar vardır, iletişim hiyerarşiktir, örgüt yapısı sivridir ve statü, prestij, itibar son derece önemlidir. Güç mesafesinin yoğun olmadığı örgütlerde ise, örgütsel yapı basıktır, örgütteki rollerde değişiklikler olabilir, ücretler arasındaki fark azdır ve statüler yakındır (Güney, 2007).

Bu kültür modelinde yer alan belirsizlikten kaçınma boyutu, bireylerin belirsizlik karşısında sergileyecekleri tutumlarla ilgilidir ve şayet belirsizlikten kaçınma yüksekse, kaygı, güvensizlik, tehdit edilmişlik hissi yüksektir, değişime tepki gösterilir, risk alınmaz, yükselme azmi yoktur, kurallar dahilinde davranılır. Belirsizlikten kaçınma yüksek değilse, kaygı ve stres düşüktür, değişim ve yenilikler tepkiyle karşılanmaz, rekabet vardır, risk alınır, çalışanlar hırslıdır ve yükselmek ister (Hofstede, 2011).

Örgüt içinde bireysel değerlerin mi yoksa toplumcu değerlerin mi karşılanması gerektiğini ve hangisinin önemli olduğunu gösteren boyut ise bireycilik/toplumculuk boyutudur (Sıgır ve Tıgılı, 2006). Bireyci bir kültürde kişinin kendisini ne şekilde tanımladığı ve bireysel bağımsızlığı, inisiyatif alabilmesi, istekleri ve bireysel başarısı ön plandayken, toplumcu bir kültürde topluluğun çıkarları, grup bağlılığı, ortak beklentiler, örgütün ve toplumun bir parçası olmak öne çıkmaktadır (Sigler ve Pearson, 2000).

Erillik/dişillik boyutu ise, kültürde cinsiyetlere atfedilen rolleri ifade etmektedir. Eğer bir kültürde duyarlılık, şefkat, nezaket, anlayış, merhamet, uyum, huzur, sevgi ve mutluluk ön plandaysa o kültürde dişil öğelerin hakim olduğu ifade edilirken, saldırganlık, baskıcı tutum ve davranışlar, rekabet, yükselme ve para kazanma hırslı, cinsiyetler arasında net bir ayrım, egemen bir tavır ve tartışma varsa o toplumun eril bir toplum olduğu ifade edilmektedir (Gümüştekin vd., 2007).

2.1.3.2. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürüne dair yapılan çalışmalardan bir tanesi, örgüt çalışanlarının davranış, düşünce, değer ve tutumlarını şekillendiren güç (otorite) kültürü, rol (hiyerarşi)

kültürü, görev (başarı) kültürü ve birey (destek) kültürü olmak üzere sınıflandırma yapılmış olan ve isimlerini mitolojiden alan Harrison ve Handy örgüt kültürü modelidir (Schein, 2004).

Güç (otorite) kültürünün benimsendiği örgütlerde, merkeziyetçi bir yapı vardır ve merkezi yönetim söz konusudur. Merkezden ne kadar uzaklaşırsa, güç ve etki o kadar azalacağı için, kararları üst yönetim alır. Örgütte korku ve gerginlik atmosferi hakimdir (Kara ve Altınok, 2024). Hızlı karar alma ve sezgi gücünün yüksek olması bu modeldeki en belirgin özelliklerdir (Üstün ve Kılıç, 2016). Bu kültüre Yunan mitolojisinden Zeus adı verilmiştir.

Rol (hierarchy) kültüründe ise, hiyerarşik yapı ön plandadır ve bürokrasi ve normlar son derece önemlidir. Örgütteki tüm işlerin ve sorumlulukların tanımlanması noktasında işe göre birey seçmek esastır. İşler sürekli kontrol altındadır terfiler, bireylerin performansına göre belirlenir. Bu kültür Apollo adını almıştır (Kara ve Altınok, 2024; Üstün ve Kılıç, 2016).

Görev (başarı) kültüründe ise, çalışanlar kolektif bir amaç ve vizyon paralelinde, örgüt olarak beraber hareket etmektedir. Başarı kültüründeki bütüncül yapıda kurallar, formaliteler, örgütteki koordinasyon ve güç dağılımı konusunda denge bulunmaktadır. Takım çalışması, sonuç odaklılık ve karmaşık süreçleri basitleştirebilmek başarı kültürünün en belirgin karakteristiklerini ifade etmektedir ve bu kültür Athena adını almıştır (Moemeka, 2006).

Birey (destek) kültüründe, katı kurallar, prosedürler ve örgütteki koordinasyonu sağlayan mekanizmaların önemi minimum düzeydedir. Bu kültüre sahip örgütler için hiyerarşi seviyesi son derece düşüktür. Örgütteki otorite, yetenekler ve görevler ekseninde dağılmaktadır. Bu kültürde, birey özerktir, güç genellikle uzmanlıktan gelmektedir ve bireylerin birbirleriyle ilişkileri birliktelik ve güven temellerine dayanmaktadır. Bu kültür Dionysos adıyla anılmaktadır (Mamatoğlu, 2015).

2.1.3.3. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürünün oluşmasında, dış çevredeki her türlü durum ve koşullar örgüte fayda ya da zarar olarak dönebilmekte, bu nedenle de çevrenin örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü, başarı sağlayabilecek tüm unsurları bünyesinde barındırmalıdır. Çevresel başarı için, üstün müşteri hizmetleri

gerekiyorsa kültür bunu bünyesinde barındırmalı, yüksek kalite gerekiyorsa örgütün kültürel değerleri, yüksek kalitede mal ve hizmet sunumunu önceliğine almalı ve aksiyonlarını bu bağlamda belirlemelidir (Leblebici ve Karasoy, 2009).

Deal ve Kennedy (1982) tarafından geliştirilen ve dört örgüt kültürü tipi bulunan modelde; çevre ve örgütün ilişkilerini iki boyutta ve dört farklı kültürle kategorize edilmektedir. Örgütte stratejik kararlar alınırken, kararın başarılı veya başarısız olmasının, çevreden alınan geri bildirim ve çevresel belirsizlik derecesiyle ilişkilendirilmesi sonucu, modeldeki kültürler ortaya çıkmıştır (Boylu ve Sökmen, 2006).

Deal ve Kennedy örgüt kültürü modelinde bireysel davranış, hızlı geri bildirim ve yüksek riski ifade eden sert-erkek/maço kültürü, görece daha az riski, takım çalışmasını, işlerin sonuçlarının hızlıca alınmasını ifade eden sıkı çalış/sıkı oyna kültürü, yüksek risk ve yavaş geribildirim olduğu ve büyük kararların alındığı şirketin üzerine bahse gir kültürü ve son olarak da yoğun hiyerarşinin olduğu, geri beslemenin yavaş seyrettiği (Şimşek, 2014), düşük riske ve işlerin sonucuna değil yapılan sürece odaklanıldığı süreç kültürü tipi olmak üzere 4 kültür bulunmaktadır. Deal ve Kennedy örgüt kültürü modeli, odağına kültür ve çevreyi almıştır (Kara ve Altınok, 2024).

2.1.3.4. Edgar Schein Örgüt Kültürü Modeli

Schein tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelinde güç kültürü, rol kültürü, başarıma kültürü ve destek kültürü olmak üzere dört kültür tipi bulunmaktadır. Schein, örgüt kültürünün, varsayımlar, değerler ve yapay göstergeler olmak üzere üç seviyesi olduğunu belirtmiş ve varsayımların en temel ve derin seviye olması sebebiyle, örgüt kültürünün değişiminin ancak bu seviyenin değişmesiyle mümkün olabileceğini ifade etmiştir (Durğun, 2006).

Güç kültürü, iyi ve kötü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır ve örgütte şayet sağlam bir güç kültürü mevcutsa yöneticiler güçlü, sert mizaçlı ve adil olmaktadır, kötü güç kültürünün olduğu örgütlerde yöneticiler, zayıf, korkak ve çalışanlara da korkuyu aşılayan kişiler olmaktadır. Rol kültürünün hakim olduğu bir örgütte, roller tanımlı ve belirgindir, örgütteki değerler rasyonel bir biçimde düzenlenmiştir, bürokrasi ön plandadır ve çevresel değişim yoksa, kültür çok iyi çalışır. Başarıma kültürünün

hakim olduğu örgütlerde çalışanların başarıya özendirilmesi ve bunun için heyecanlandırılarak, sorumlulukların yerine getirilmesi amaçlanır. Destek kültüründe ise, birlik ve beraberlik ön plandadır, çalışanlar gönüllü olarak desteklenir, çalışanların örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına güvenleri çok yüksektir, fedakârlık ön plandadır, fikir ayrılıkları kaçınılmazdır ve örgütteki ilişkiler birlikte şekillendirilir (Güney, 2007).

2.1.3.5. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli

Miles ve Snow örgüt kültürü modelinde yer alan kültür türleri, örgütlerde yerleşmiş olan gelenek ve alışkanlıklara göre kategorize edilmiştir (Özkan Tezcan, 2014). Örgütlerin uzun yıllar sürecinde elde ettikleri sistem ve değerler, bazı gelenekleri ve alışkanlıkları edinmelerine olanak tanımaktadır. Miles ve Snow, örgütlerin bu gelenek ve alışkanlıklarına dayanarak, sahip oldukları özellikleri dört farklı kültür türü olarak gruplandırmakta ve bu grupların örgüt özelliklerine ve strateji oluşum sürecine katkılarını açıklamaktadır (Leblebici ve Karasoy, 2009). Modelde yer alan dört kültür türü, koruyucu kültür, analizci kültür, geliştirici kültür ve tepki verici kültür olarak kategorize edilmiştir.

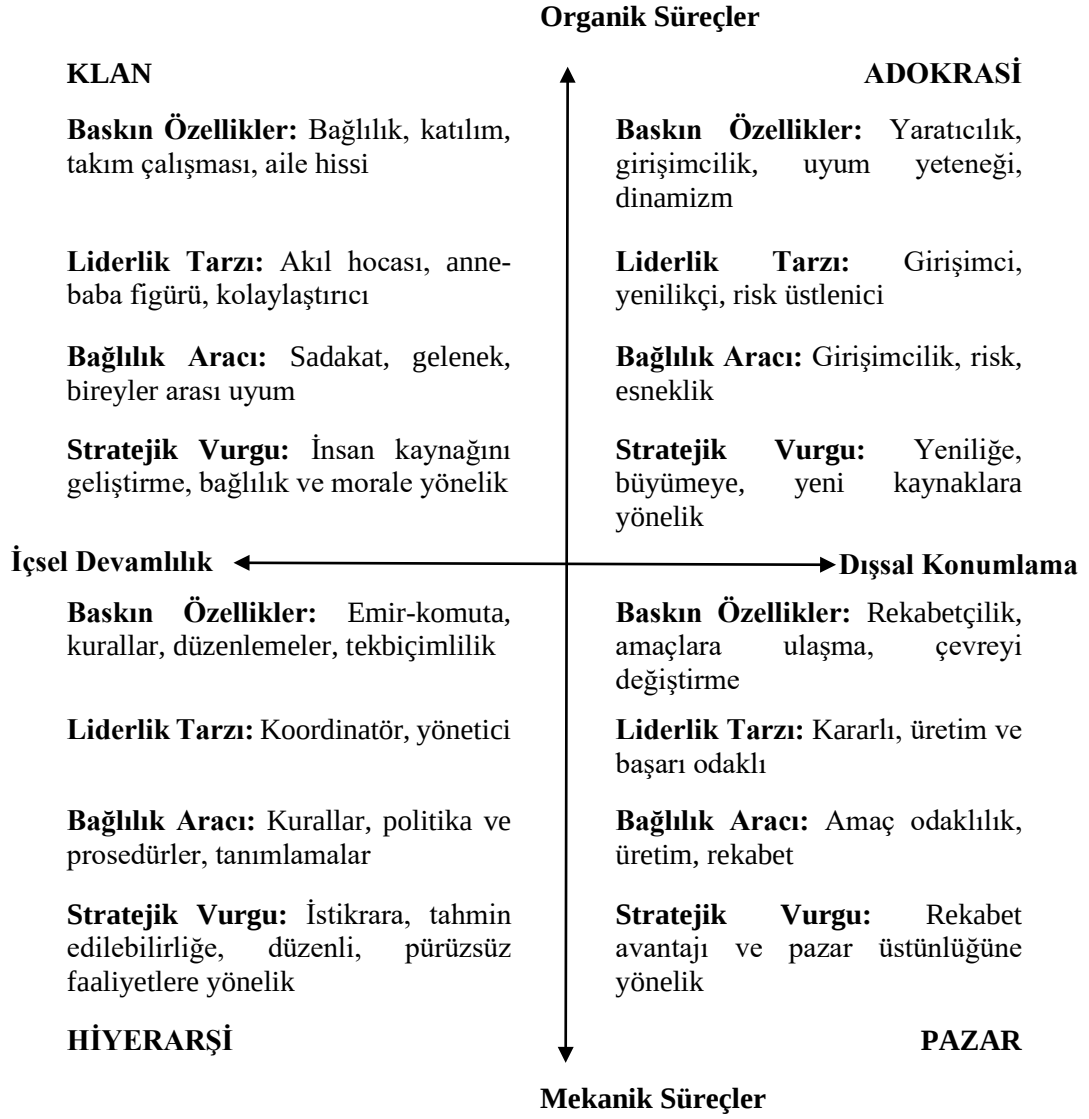
Bu kültür türlerinden koruyucu kültür, düşük stratejili riskleri ifade ederken, analizci kültür, dengeyi, değişimi ve tedbirli büyüme faaliyetlerini içermektedir. Öte yandan geliştirici kültür yenilikçiliği, riski, yeni pazarlara atılmayı ve yeni ürünler üretmeyi bünyesinde barındırırken, tepki verici kültür, örgütün çevresinden gelen değişim baskılarını ve bu yeteneğe sahip olmayan yöneticilerin örgüt yapısına etkilerini ifade etmektedir (Gürbüz, 2020).

2.1.3.6. Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği, Klan, Adokrasi, Hiyerarşi ve Pazar Kültürü olmak üzere dört kültür tipinden oluşmaktadır ve her kültür tipi farklı ilke ve özellikleri barındırmaktadır (Karakılıç, 2019). Rekabetçi Değerler Çerçevesinde ele alınmış olan Cameron ve Quinn'e ait örgüt kültürü ölçeği, örgütlerin organize edilesi ve örgütsel meselelerin yorumlanabilmesi için oldukça kullanışlı ve faydalıdır. Ek olarak Rekabetçi Değerler Modeli'nde yer alan her bir kültür tipi, örgütün dış çevresinin ihtiyaç ve taleplerini göz önüne alıp uygulanacak

olan stratejik hamleler doğrultusunda başarılı olabilmeyi hedeflemektedir (Cameron ve Quinn, 2021).

Şekil 2.1.'de Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen rekabetçi değerler modeli görülmektedir. Klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere dört kültür türünün bulunduğu modelde, her kültür tipinin farklı baskın özellikleri bünyesinde barındırdığı, liderlik tarzlarının, örgütü bir arada tutan bağlılık aracının ve stratejik vurgunun farklılık gösterdiği görülmektedir. Klan kültüründe aile olma hissinin beraberinde getirdiği geleneklere bağlılık, örgüte duyulan sadakat, örgütteki uyum, ekip çalışması ve takım ruhu ön plana çıkarken, adokrasi kültüründe bireysel girişimcilik ve yaratıcılığın, örgütsel dinamizmin, yenilikçiliğin ve risk üstleniciliğin bu kültürün odak noktaları olduğu görülmektedir. Hiyerarşi kültüründe ise yapılandırılmış süreçler, prosedürler, sıkı kontrol sistemleri, istikrar, iç odaklılık ve emir komuta sistemi bu kültür türünün temel mekanizmalarını ifade ederken, pazar kültüründe rekabetçilik, pazar liderliği, başarı odaklılık, çevreyi değiştirmeye yönelik alınan aksiyonlar ve amaçlara ulaşmaya yönelik faaliyetler öne çıkmaktadır.



Şekil 2.1: Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Modeli

Hiyerarşi Kültürü: Hiyerarşi kültürü, resmi prosedürlerin ve kuralların olduğu kültür tipi olmakla birlikte, yapılandırılmış süreçler ve politikaların son derece ön planda tutulduğu, çalışanların iş yapış biçimlerinin kontrol edildiği, istikrarın, verimliliğin ve resmi kuralların ön planda tutulduğu, Weber'in Bürokrasi ilkelerine odaklanmış olan kültür tipidir (Cameron ve Quinn, 2021). Hiyerarşi kültüründe kontrol sistemleri, istikrar ve kurallar bütünü göz önüne alınmakta ve örgüt bu yönde davranış sergilemektedir (Duréndez vd., 2011). Prosedürler, yazılı kurallar, işleyişteki düzen, politikalar ön plandadır ve bu kültür tipini benimsemiş olan örgütlerde görev tanımlarının belirsiz bir hal alması hiyerarşik düzenin başarısını engelleyecektir (Ouchi, 1980).

Pazar/Piyasa Kültürü: Pazar/Piyasa kültürünün temeli Williamson (1975) ve Ouchi (1981) tarafından gerçekleştirilen çalışmalara dayanmakta olup, esas itibariyle dış çevre odaklı, rekabetçiliğin ve üretkenliğin ön planda olduğu, pazar liderliğini hedefine alan, kârlılığın ve kazanma duygusunun ön planda olduğu bir kültür tipidir ve örgüt dışı süreçlere odaklanarak, çevredeki işlem ve faaliyetlerle ilgilenir (Cameron ve Quinn, 2021). Örgüt dışındaki çevreye olan tutum saldırgandır (Kayış ve Gülcan, 2020). Piyasa kültür tipindeki örgütler, dışarıya yönelime odaklanmakla birlikte, örgüt içindeki istikrarı ve kontrolü de göz önüne almaktadır (Duréndez vd., 2011).

Klan Kültürü: Klan kültürünün hakim olduğu örgütlerde, bireylerin paylaştıkları değerler, katılım, ekip çalışması, birlik beraberlik ve biz olabilme duygusu, ortak amaçlar, örgütlerin çalışanlarına geliştirdiği bağlılık ön plandadır. Bu kültür tipinin haiz olduğu örgütler, müşterilerine paydaş gözüyle bakar, yöneticiler adeta ebeveyn rolündedir. Bu kültür tipi geniş bir aile görüntüsü çizmekte olduğu için klan adını almıştır ve yöneticilerin en temel görevi çalışanlara yetki vermek ve sadakatlerini sağlamaktır (Cameron ve Quinn, 2021). Öte yandan bu kültür tipini benimsemiş olan örgütlerde ödül sistemi birey değil, ekip odaklıdır ve yöneticiler için ekip çalışması ve çalışanın örgüte bağlılığı ön plandadır (Kayış ve Gülcan, 2020). Ek olarak bu kültür tipini benimsemiş olan bir örgütte, iç kontrolün sağlanmasının yanı sıra esneklik de ön planda tutulmaktadır (Duréndez vd., 2011).

Adokrasi Kültürü: Adokrasi kültürünü benimsemiş olan örgütlerde yenilik yapmak, girişimcilik, risk alabilmek, uyum, esneklik, dinamiklik, yenilikçilik ve yaratıcılığın ön planda olmasının yanı sıra, ele alınan duruma veya probleme göre güç, bireyler arasında el değiştirebilmektedir. Yeniliğe ve yenilikçiliğe, yeni ürünlere, hizmetlere ve bilgilere olan istek, örgütü bir arada tutan en temel etmenler arasındadır (Cameron ve Quinn, 2021). Adokrasi kültüründe örgüt, son derece esnek olmasının yanı sıra yoğun bir şekilde dış çevre odaklıdır ve bu paralelde hareket etmektedir (Duréndez vd., 2011). Bu kültür tipine sahip bir örgüt, inovasyon odaklı olmasının yanı sıra, ürün ve hizmetlerinde yenilikçiliği ön planda tutarak, oluşan fırsatlara hızlıca uyum sağlamaya çalışmaktadır (Kayış ve Gülcan, 2020).

Cameron ve Quinn'e ait örgüt kültürü ölçeğinde, bir örgütün tek bir kültür tipini benimsemesi ve tek bir kültür tipinin en iyi örgüt kültürü tipi olduğunu söylemek doğru değildir ve örgütlerde birden çok kültür tipi aynı anda oluşabilmektedir

(Acaray vd., 2015). Öte yandan bahsi geçen örgüt kültürü tiplerinden biri baskın olabileceği gibi, tüm kültür tipleri eşit oranda da görülebilmektedir (Cameron ve Quinn, 2021). Bu tez çalışmasında, Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü tiplemesi kullanılmıştır.

2.2. Özümseme Kapasitesi

2.2.1. Özümseme Kapasitesinin Tanımı

Piyasa koşullarının gittikçe dinamikleşiyor olması, bilginin doğru biçimde kullanılması ve iyi yönetilmesini adeta bir zorunluluk haline getirmiştir ve bu zorunluluk örgütler için özümseme kapasitesinin önemini hızla artırmaya başlamıştır (Miroshnychenko vd., 2021). Özümseme kapasitesi kavramı ilk olarak (Cohen ve Levinthal, 1990) tarafından kullanılmaya başlanmış ve yeni bilginin değerini fark edip, bu bilgilerin özümseyerek, örgütün ticari amaçları dahilinde kullanılabilmesi yeteneği olarak ifade edilmiştir. Bir diğer tanımlamaya göre özümseme kapasitesi, örgütün dış çevresinden elde ettiği bilgilerin örtük yönlerini ele alarak, bilgi üzerinde gerekli değişikliklerin yapılabilmesidir (Mowery ve Oxley, 1995). Lane ve Lubatkin (1998) tanımlamasına göre ise, özümseme kapasitesi örgütler aralarındaki öğrenme süreci olarak ifade edilmekte olup, öğrenci konumunda olan örgütün, öğretici konumundaki örgütlerden elde ettiği bilgileri değerlendirip, dönüştürüp ticari bir amaçla kullanması şeklinde tanımlamıştır. Özümseme kapasitesi, örgütlerin yeniliğe olan eğilimini desteklemek ve elde edilen bilginin adeta yeni ürün, hizmet ve süreçlere dönüştürülmesini sağlayan bir kalite anlamına da gelmesinin yanı sıra (Harrington ve Guimaraes, 2005), örgütlerin piyasadaki yeni uygulamaları, teknolojik gelişmeleri ve faaliyetleri öğrenmesini ve bu gelişmelerin örgüte aktarılmasını da ifade etmektedir (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011).

Küreselleşme koşulları altında rekabetin temelinde bilgi yer almaya başlamıştır ve örgütlerin odak noktası haline gelmiştir (Toraman vd., 2009). Bilginin dolaşım gücünün hızla artmasıyla birlikte örgütler, yoğun bir bilgi yığınıyla karşılaşmıştır ve bu durumda dış çevredeki bilgilere sahip olabilmek örgütlerin yenilikçiliğine ve rekabet güçlerine doğrudan etki eder hale gelmiştir (Van Wijk vd., 2008). Bilgi, örgütlerin değer yaratabilmesi noktasında en önemli katkıyı sunması (Grant, 1996a) ve günümüz koşullarında ekonominin bilgi tabanına dayalı olması sebebiyle en

önemli güç kaynaklarından birini ifade etmeye başlamış ve örgütlerin vazgeçilemez kaynaklarından birisi olmuştur (Tabaghdehi ve Salehi, 2015). Örgütün kendine has bilgisi, sürdürülebilir ve uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabilecek güçlü bir potansiyeli ifade etmektedir (Wang vd., 2009). Örgüt çalışanlarının bilgileri, beceri ve kabiliyetleri örgüt performansını artırmaktadır (Youndt ve Snell, 2004). Öte yandan örgüt kaynakları ve yetenekleri doğrultusunda belirlemiş oldukları amaçların uyumlu olması, performansın yanı sıra verimliliğe de etki etmektedir (Kor ve Leblebici, 2005).

Bilgi üretimi konusunda her örgütün gerekli beceride olmaması, örgütlerin dışarıdan bilgi edinme gereksinimini ve yeteneğini çok daha önemli bir noktaya taşımıştır (Van Wijk vd., 2008). Teknolojinin gelişmesi, maddi girişim ve faaliyetlerin ülkeler arasındaki sınırları tamamen kaldırması, iletişim kanallarının gelişmesi gibi pek çok unsur sebebiyle örgütler rekabet avantajlarını korumak ve sürdürmek amacıyla pek çok faaliyette bulunmaktadır (Argote ve Ingram, 2000). Bilginin ön plana çıkması ve öneminin artmasıyla birlikte bilgi kaynaklarının da sayısı artmıştır (Huber, 1991). Söz gelimi örgütler, pazardaki keşifsel çalışmalarıyla değişen ve gelişen ihtiyaçlar dahilinde ürün ve hizmetler ortaya koymaya başlamıştır (Lichtenthaler, 2009). Örgütlerin faaliyet alanlarındaki türbülans sebebiyle, dışarıdaki bilgi baskın rekabet avantajı haline gelmiştir (Jansen vd., 2005) ve örgütlerin dışarıdaki bilgiyi tespit ederek, içselleştirmesi daha sonra kullanmak üzere geliştirme çabası içerisinde olması en temel yeteneklerinden biri olmaya başlamıştır (Jiménez-Barrionuevo vd., 2011). Örgütler için bilgi üretiminin örgüt tarafından değil, çalışanlar tarafından yapılıyor olması sebebiyle, çalışanların bilgilerini artırarak, yeteneklerini geliştirmeleri ve/veya yapılacak işlere fayda sağlayacak bilgi birikimindeki çalışanların örgütlere dahil edilmesi ve bilgilerini aktarması rekabet avantajı açısından önem ifade etmektedir (Youndt ve Snell, 2004). Örgütteki bireyler arasında bilgi entegrasyonunun olabilmesi, bireylerin birbirlerinin bilgi kapasiteleri hakkında sahip oldukları bilgiyle doğru orantılıdır (Grant, 1996a).

Örgütteki çalışanlar arası uyumun sağlanmasıyla, örgütlerin özümseme kapasiteleri de artmaktadır (Çetin ve Fidan, 2017). Örgütteki insan unsuru sayesinde yeni bilginin toplanıp, işlenmesi ve böylelikle yeniliklerin yapılıp, örgütün piyasada ilerlemesi sağlanabilmektedir (Toraman vd., 2009). Örgütün kendine has bir insan sermayesine sahip olması, örgüt kaynaklarının kullanıldığı en önemli yeteneklerden birini ifade

etmektedir (Schulz vd., 2013). Örgüte özgü bilgi yalnız başına herhangi bir anlam ifade edemeyeceğinden, bu bilgiyi özümseyerek, kullanabilecek ve bu bilgiden değer yaratabilecek insan sermayesine her zaman ihtiyaç duyulmaktadır (Wang vd., 2009).

Çevresel fırsatları görüp, değerlendirebilmek, dışsal bilgiyi edinmek, örgütteki yenilikçi fikirleri ortaya çıkarabilmek, muhtemel problemleri çözümleyebilecek girişimlerde bulunulabilmek için de örgüt çalışanlarına ihtiyaç duyulmaktadır ve bu özellik örgüt için hayati bir nitelik taşımaktadır (Fox ve Royle, 2014). Örgütteki bilgi toplamaya yönelik faaliyetler, bilgiyi özümsemek, mevcuttaki bilgilerinin üzerine yenilerini eklemek ve herkes tarafından anlaşılır bir dil kullanarak paylaşmak suretiyle büyük bir oranda artmaktadır (Grant, 1996a). Zahra ve George (2002), bilginin edinilmesi, özümsemesi ve kullanması olmak üzere üç temel yetenek olarak kategorize edilen özümseme kapasitesi kavramına bilgiyi dönüştürme yeteneğini de ekleyerek, bu süreci stratejik bir süreç olarak tanımlanmıştır.

2.2.2. Özümseme Kapasitesinin Önemi ve Fonksiyonları

Günümüz ekonomisinin bilgiye dayalı olması, bilgiyi kritik bir girdi haline getirmiştir (Grant, 1996a). Teknolojik değişim ve dönüşümün bu denli hızlı olduğu günümüzde bireylerin mevcut bilgileri örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yeterli olamayabilmektedir. Bu nedenle de örgütler, çalışanlarının bilgi düzeylerini artırmalı ve çevresel değişimlere uyumu sağlamaları gerekmektedir (Çetin ve Fidan, 2017). Küresel ve dinamik ekonomik koşullar altında, gelecekte başarılı olmayı arzu eden örgütlerin, olmazsa olmaz yeteneği bilgiye sahip olabilmek ve bu bilgiyi doğru şekilde yönetebilmektir (Storey ve Barnett, 2000). Öyle ki örgütün rekabet gücüyle, sahip olduğu enformasyon teknolojisi arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Byrd ve Turner, 2001). Bu bağlamda özümseme kapasitesinin örgütlerin yenilik yapabilme becerilerinde önemli bir rolünün bulunmakta olduğunu ve özümseme kapasitesinin, yeniliklerin hem büyüklük hem hız hem de sıklığını doğrudan etkilemekte olduğunu söylemek mümkündür (Van Wijk vd., 2008). Örgütlerin özümseme kapasiteleriyle elde ettikleri yeni bilgilerin değerini fark edip, özümseyip, ticari amaçları dahilinde kullanabilmeleri yenilik faaliyetlerine etki etmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Aynı zamanda özümseme kapasitesi, örgütün bilgi kaynaklarını yeniden yapılandırabilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir (Wu vd., 2021). Örgütler dış çevrede bulunan bilgileri edinip, dağıtıp, yorumlayıp, gerekli durumlarda kullanmak

üzere depolamakta ve böylelikle örgütlerde davranışlarını değiştirme, yeteneklerini geliştirme potansiyeli oluşmaktadır (Jimenez-Jimenez vd., 2008).

Çalışanlar aracılığıyla örgütler, fırsatları görüp, değerlendirip, risk alarak, yaratıcı ve yeni fikirler üreterek, değer yaratabilmektedir ve bu çabalar yenilik faaliyetlerinin temelini ifade etmektedir (Fox ve Royle, 2014). Çalışanların kendilerine has özellik ve becerileri örgüt içinde geliştirilir ve bu özellikler kişiye has olduğu için rakipler tarafından elde edilemez ve böylece örgüte rekabete üstünlüğü sağlar (Lepak ve Snell, 1999). Öyle ki, örgütlerin yenilik faaliyetlerinde edindikleri en önemli ve en yüksek bilgi kaynağı kendi içinde ve kendi birimleri arasında oluşmakta olup, fuar, konferans, sergi, yurtiçindeki ve/veya yurtdışındaki eğitim çalışmaları gibi dışsal alanlar ise bir sonraki önemli bilgi kaynaklarını ifade etmektedir (Güler ve Kanber, 2011). Örgütün kendine has becerileri, dışarıdan elde edilemeyeceği için rekabet üstünlüğü konusunda örgütün avantajlı duruma gelmesini sağlayacaktır (Lepak ve Snell, 1999). Sahip olunan ilk bilgi miktarı, yeni bilgilerin edinilmesi ve özümsebilmesini etkileyerek, ticari amaçlar dahilinde kullanılabilmesini de kolaylaştırmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990).

Örgüt yöneticilerinin çalışanları tanıması, onlarla ilgili gerekli bilgilere sahip olması ve çalışanların kendilerine özgü bilgi ve yetenekleri örgüte aktarmaları örgütsel etkinliği sağlamaktadır (Mahoney ve Kor, 2015). Örgütte oturmuş olan yüksek güven algısıyla çalışanlar, bilgi paylaşımında bulunmaya daha fazla gönüllü olmaktadır (Nahapiet vd., 1998). Çalışanların örgüte duydukları aidiyet hissi, güven, birlikte hareket edebilme becerisi, bilginin paylaşılması ve kişiler arasında sorunsuzca aktarılmasıyla her çalışanın entelektüel sermayesinden faydalanılabilmektedir (Tabaghdehi ve Salehi, 2015). Çalışanların, birbirleriyle bilgilerinin farklı yönlerini paylaşıp, bütün bir bilgi elde etmeleriyle, örgütteki bilgi çeşitliliği de artacaktır (Grant, 1996a). Yönetimin uyguladığı politika ve uygulamalarla da örgütün dış bilgiyi edinme becerisi artırılabilir (Chiva vd., 2014). Öte yandan bireyin yetenek, kapasite, kabiliyet, beceri ve bilgi gücü örgüt için stratejik bir anlama gelmektedir (Hitt vd., 2001). Bu bağlamda örgütün rekabet üstünlüğü elde edebilmesini sağlayan en önemli kaynaklardan bir tanesi bireyin sahip olduğu özellikler bütünüdür (Pennings vd., 1998).

Bilgiyi üreten kaynağın örgüt olmaması, bireyin yeni bilgilere ulaşarak donanımını artırması, örgütler için insan unsurunun önemini ortaya koymaktadır (Youndt ve

Snell, 2004). Örgütünsahip olduğu insan sermayesi, çalışanların bilgi kaynaklarına ne derece sahip olduklarının göstergesidir (Tabaghdehi ve Salehi, 2015). Özümseme kapasitesi, örgütlerin bilgi kaynaklarını genişleterek, hem daha donanımlı hale gelmelerini sağlamakta hem de pazardaki yerlerini kuvvetlendirmektedir (Lane vd., 2006). Bu bağlamda özümseme kapasitesini geliştiren örgütler örgütün rekabetteki sürekliliğini sağlayarak, yeni başarılar elde edilebilmesinin de önünü açmaktadır (Zahra ve George, 2002). Özümseme kapasitesinin gelişmesi, örgütün sürekli yenilenmesini sağlayarak, bilginin soyut olmaktan çıkıp, örgüte fayda sağlayacak somut bir hale dönüşmesini de kolaylaştıracaktır (Andrawina vd., 2008). Bilgi, yapısı gereği yeniliği içinde bulundurmakta, yeniliğin oluşmasına zemin hazırlamakta ve yeniliğin temellerini ifade etmektedir (Topal, 2016). Örgütler ne derece bilgiyi edinme, düzenleme, benimseme ve faydalanma gibi rakipler tarafından taklit edilemeyecek değerli kaynaklara sahipse, o oranda rekabet üstünlüğüne sahip olacaktır (Zahra ve George, 2002). Yenilik yapılması ve örgütsel ilerlemenin sağlanabilmesi, örgütteki bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin işlenmesiyle mümkün olabileceğinden insan faktörü son derece kritik bir değerdir (Toraman vd., 2009). Bu sebepten ötürü, örgütün başarıya ulaşabilmesindeki en önemli faktörlerden birisi sahip olduğu insan sermayesidir (Zula ve Chermack, 2007).

Örgüt ve örgüt çalışanlarının sahip olduğu bilgiyle hem yeni girişimler yapılabilecek, hem kıymetli bir bilgi ileride ortaya çıkabilecek problemlerin çözümünde kullanılabilecek hem de pazardaki rakiplerle kıyaslama yoluyla dışarıdaki bilgi elde edilerek, kendi bünyelerine uygun şekilde revize edip, uygulanabilecektir (Bhatt, 2000). Örgüt çalışanlarının bilgileri, becerileri, tecrübeleri ve yetenekleri örgütlerin yenilikçiliğindeki temel kaynağı ifade etmektedir (Tabaghdehi ve Salehi, 2015). Örgütün hayatta kalmasını sağlayacak fırsatların elde edilebilmesi ve kullanılması, özümseme kapasitesiyle mümkün olabilmektedir (Goaill ve Al-Hakimi, 2021). Bilginin gerek örgütsel ve gerekse de bireysel olarak özümsenebilmesi, bilgiyi edinen kişinin yeni bilgileri edinebilme becerisine bağlıdır (Grant, 1996a). Ek olarak, bireyin mevcut bilgisinin fazla olması, edinilen yeni bilgilerin özümsenebilmelerini de kolaylaştıracaktır (Cohen ve Levinthal, 1990). Benzer biçimde, Van Wijk vd., (2008), tarafından ifade edildiği gibi,örgütlerin piyasadaki yeni bilgileri daha hızlı öğrenebilmeleri için belli bir bilgi birikimine sahip olmaları gerekmekte ve bu da örgütlerin yenilik yapabilme hızına, sıklığına, büyüklüğüne etki etmektedir.

Örgütlerin özümseme kapasitelerinin yüksek olması bilgi paylaşım sistemlerini de geliştirecek ve böylece yeni fikirler ortaya çıkıp, bilginin değerini anlama ve yeni ürünlerin geliştirilmesi için bilgi entegrasyonu mümkün olabilecektir (Tsai, 2009).

Yenilikler ve değişimler ortaya çıkmadan önce zihinde şekil almaya başlar ve daha sonrasında davranışa dönüşür (Liedtka ve Rosenblum, 1996). Örgütün dışarıdaki bilgiyi öğrenme yöneliminin olması, çevredeki değişimlere adaptasyonu sağlamanın yanı sıra örgütün yenilik yapma beceri ve yeteneklerinin de gelişmesini sağlayacaktır (Avcı, 2009). Dışarıdan elde edilen yeni bilgi, örgüte has fikirlerin ve yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Cepeda-Carrion vd., 2010). Yeniliğin temelini bilgi oluştururken, bilginin meydana gelmesi ve üretilmesiyle yenilik süreci şekillenmektedir (Demirel ve Seçkin, 2008). Örgüte dahil olan bilgilerle, yenilikçi fırsatlar ve çözümler yaratabilmek adına faydalanılan tüm yetenekler, örgütün bilgi tabanını oluşturmaktadır (Wang vd., 2009). Zaman içerisinde edinilmiş olan kaynaklar ve yeteneklerle, çalışanlar tarafından örgütün bilgi tabanı geliştirilip, değişime uğratılabilir (Amit ve Schoemaker, 1993). Şayet bir örgütte bilginin elde edilme ve geliştirilme çabası destek görmezse, çalışanlar yeni bilgileri edinme ve öğrenebilme konusunda motivasyonlarını kaybedecektir (Calantone vd., 2002). Çalışanların sahip oldukları bilgi düzeyi, problemleri çözme biçimleri, uyum becerileri, zekâ seviyeleri, edindikleri bilgiyi paylaşabilmeleri gibi pek çok yetenek, örgütün sahip olduğu benzersiz bir kaynağı ifade eden insan sermayesidir (Toraman vd., 2009). Örgüte fayda sağlayabilecek çalışanların becerileri, bilgi düzeyleri, kabiliyetleri ve karakteristik yapıları, bireyin doğuştan ya da sonradan kazandığı örgütteki benzersiz bir değeri ifade etmektedir (Molloy ve Barney, 2015). Örgüt çalışanlarının bilgilerinin artırılması ve becerilerinin geliştirilmesiyle veya örgüte deneyimleriyle değer katacak transferlerin yapılmasıyla, rekabet avantajı da elde edilmektedir (Youndt ve Snell, 2004).

Günümüz koşullarında bilginin son derece değerli bir meta ve ticari bir güç halini almasıyla örgütler, gereksinim duydukları bilgileri üretebilmek adına çok daha fazla çaba sarf etmekte ve kaynaklarının büyük bir bölümünü bu faaliyet için ayırmaya başlamaktadır (Becker ve Zirpoli, 2003). Teknolojinin hızla gelişmesi ve değişmesiyle birlikte bilginin tasnif edilmesi ve örgütün amaçları paralelinde kullanılacak formata dönüştürülmesi oldukça kolaylaşmıştır (Lang, 2001). Buna rağmen bilginin örgüt için ifade ettiği anlamını koruyabilmesi, tüm çalışanların

gerekli durumlarda ulaşabilecekleri bir ortamda ve kullanılabilecek formda muhafaza edilebilmesiyle mümkün olabilmektedir (Offsey, 1997). Bilginin düzenlenmesi ve saklanan bilgilerin örgütün ticari amaçları dahilinde kullanılması, yeni ürünler, süreç ve hizmetlerdeki başarıyı artırıp, müşteri için çok daha fazla değer yaratılması ve sunulmasını sağlayacaktır (Mort, 2001).

Rekabetin ve küreselleşmenin artmasıyla örgütler, bilgiyi üretebilme kapasiteleriyle rakiplerinden farklı uygulama ve yöntemlerle rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Öyle ki örgütler dinamik yeteneklere sahip olmadan ve pazar koşullarında farklılık yaratmadan rekabet üstünlüğü sağlayamamaktadır (Teece ve Pisano, 1997). Örgütlerin rekabetçi yapıları ve yenilikçi eğilim ve yetenekleri, örgüt dışındaki bilgiyi alma ve kullanabilme konusunda yetenekleriyle belirleyici olmaktadır (Matusik ve Heeley, 2005). Yenilik yapmak örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi konusunda anahtar görevi görmektedir. Örgütler özümseme kapasiteleriyle, yenilik yapma hız ve düzeylerini sürekli olarak güçlendirmektedir (Póvoa ve Rapini, 2010). Özümseme kapasitesiyle örgüte giren bilgi, birim ve bölümler arasında dolaşarak, çalışanların bilgileri, beceri ve tecrübeleriyle birleşip, örgütteki yenilikçi faaliyetlere ve performansa etki etmektedir (Kostopoulos vd., 2011). Bu kritik yeteneğin, nasıl ve ne şekilde değer yarattığı, çeşitli çalışmalarda incelenmiştir (Armstrong ve Shimizu, 2007). Pek çok yazar, örgütlerin özümseme kapasitelerinin yenilik yapma süreçlerinde etkili olan dinamik bir yetenek olduğunu ifade etmektedir (Zahra ve George, 2002; Murovec ve Prodan, 2009; Volberda vd., 2010). Öyle ki örgütler dinamik yetenekleri sayesinde değişken çevre koşullarına göre şekil alabilir ve kendilerini yeniden inşa edebilirler (Teece vd., 1997). Bu bağlamda özümseme kapasitesi örgütler için son derece önemli bir yeteneği ifade ediyor olması nedeniyle araştırmacıların dikkatini çekmiş ve (Cohen ve Levinthal, 1990) tarafından yapılan çalışma sonrasında, kavramı geliştirmesi maksadıyla pek çok araştırmacı (Kim, 1998; Lane ve Lubatkin, 1998; Mowery vd., 1996; Todorova ve Durisin, 2007; Volberda vd., 2010; Zahra ve George, 2002) kavram üzerine çalışmalar yapmıştır.

2.2.3. Özümseme Kapasitesinin Boyutları

Literatür incelendiğinde ise, özümseme kapasitesi pek çok araştırmacı tarafından incelendiği görülmektedir ve Tablo 2.1’de özümseme kapasitesi kavramına ait daha

önceki çalışmalarda ortaya koyulmuş olan boyutlar görülmektedir(Jime'nez-Barrionuevo vd., 2011). Kavram, Cohen ve Levinthal (1990) ve Lane ve Lubatkin (1998), tarafından değeri fark etmek, asimile etmek, ticarileştirmek şeklinde üç boyutta incelenmiş, daha sonra kavramı tekrar ele alan Lane vd., (2001), anlamak, asimile etmek ve uygulamak olmak üzere kavramı üç farklı boyutta ele almıştır.

Tablo 2.1: Özümseme Kapasitesinin Boyutları

Araştırmacı	1.Boyut	2.Boyut	3.Boyut	4.Boyut
Cohen ve Levinthal(1990)	Değeri fark etmek	Asimile etmek	Ticarileştirmek	-
Lane ve Lubatkin (1998)	Değeri fark etmek	Asimile etmek	Ticarileştirmek	-
Lane vd., (2001)	Anlamak	Asimile etmek	Uygulamak	-
Zahra ve George (2002), Jansen vd., (2005)	Potansiyel		Gerçekleşen	
	Elde etmek	Asimile etmek	Dönüştürmek	Faydalanmak
Todora ve Durisin (2007)	Potansiyel		Gerçekleşen	
	Fark etmek	Elde etmek	Asimile etmek veya dönüştürmek	Faydalanmak
Lichtenthaler (2009)	<i>Keşfedici öğrenme</i>	<i>Dönüştürücü öğrenme</i>	<i>Faydalanmaya dönük öğrenme</i>	-
	Fark etmek ve asimile etmek	Elde tutmak ve yeniden aktifleştirmek	Dönüştürmek ve uygulamak	

Zahrave George (2002) ve Jansen vd., (2005) ise kavramı, potansiyel özümseme kapasitesi ve gerçekleşen özümseme kapasitesi olmak üzere iki temel boyutta inceleyerek, potansiyel özümseme kapasitesini, elde etmek ve asimile etmek, gerçekleşen özümseme kapasitesini ise, dönüştürmek ve faydalanmak şeklinde alt boyutlara ayırmıştır. Todora ve Durisin (2007), benzer şekilde kavramı potansiyel ve

gerçekleşen özümseme kapasitesi olarak iki temel boyutta ele alıp, potansiyel özümseme kapasitesini fark etmek, elde etmek, gerçekleşen özümseme kapasitesini ise, asimile etmek (dönüştürmek) ve faydalanmak olmak üzere alt boyutlar üzerinden incelemiştir. Lichtenthaler (2009) ise, keşfedici öğrenme, dönüştürücü öğrenme, faydalanmaya dönük öğrenme olacak şekilde üç temel boyuta ayırmış, fark etmek ve asimile etmek, elde tutmak ve yeniden aktifleştirmek, dönüştürmek ve uygulamak olacak şekilde kavramı üç alt boyutta incelemiştir.

Özümseme kapasitesi, örgütün dışarıdaki bilginin elde edilmesini, analizini, bilginin yorumlanmasını ve anlaşılır olmasıyla ilgili detayları içeren potansiyel özümseme kapasitesi ve örgütün edindiği bilgiyle mevcut bilgisini birleştirmesini, dönüştürmesini ve bu bilgilerden faydalanmasını ifade eden gerçekleşen özümseme kapasitesi olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır (Zahra ve George, 2002).

2.2.3.1. Potansiyel Özümseme Kapasitesi

Örgütlerin potansiyel özümseme kapasiteleri, elde etme kapasitesi ve benimseme (içselleştirme) yeteneklerini içermektedir (Çetin ve Fidan, 2017). Potansiyel özümseme kapasitesinin meydana gelmesi için yalnızca bilgiyi elde etmek değil, bilginin örgüte girdiği bölümden başlayarak güçlü iletişim, birimler arası toplantı vb faaliyetlerle bilginin en uzak birimlere kadar ulaştırılması gerekmektedir (Karabey, 2013). Bu itibarla potansiyel özümseme kapasitesinde çalışanların becerileri ön plana çıkmaktadır (Minbaeva vd., 2003). Ek olarak, örgüt dışı bilgilerin elde edilmesi ve üretilmesi aksiyonunu sadece tek bir bölüm tarafından değil tüm örgüt tarafından yapılması gerekmektedir (Liao vd., 2003).

Elde Etme (Edinme) Kapasitesi: Elde etme (edinme) kapasitesi, örgütün dışında gerçekleşen ve örgütün faaliyette bulunduğu alana dair önem ifade eden bilgilerin tespiti ve örgüte kazandırılması yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Zahra ve George, 2002). Örgütteki mevcut bilgilerin yetersiz kalması, örgütün çevresel fırsatları ve stratejik olanakları değerlendirmesi gibi pek çok duruma etki edeceği için gerekli bilgilerin örgüte kazandırılması son derece önemlidir (Çetin ve Fidan, 2017). Bilginin edinilmesi, yalnızca elde etmeyi değil, elde edilen bilgileri kullanacak olan uzman kişilerin örgütün hangi birimlerinde konumlandırılacağına dair önemli bir noktayı da içermektedir (Cohen ve Levinthal, 1990).

Bilgiyi edinme faaliyetlerinde örgütlerin bilgiyi elde etme ve biriktirme aşamalarında sarf ettikleri gayretin yoğunluk seviyesi, hızı ve bu bilgi için hangi uzmanlık alanlarının gerekli olduğunu gösteren bilginin yönü örgütlerin özümseme kapasitelerinde belirleyici olmaktadır (Zahra ve George, 2002). Örgütün sahip olmadığı bilgilerin edinilmesi, örgüt dışı çevrenin araştırılmasıyla sağlanabilmektedir ve böylece edinme yeteneği sayesinde örgütler, dış çevrelerindeki bilgilere de erişim sağlayabilecektir (Dikova, 2015). Elde edilen bilgilerin örgütte paylaşılması ve değer yaratılabilmesi için, bilgiler toplanıp, depolanıp, örgütte dağıtılmalı ve çalışanların bilgiye ulaşmaları kolay hale getirilmelidir (Lane ve Lubatkin, 1998).

Örgüt dışı bilgiler, sektöre, ürün ve hizmetlere, pazara, teknolojiye, üretim ve yönetime dair olmak üzere pek çok farklı alana ait olabilmektedir (Samarra ve Biggiero, 2008). Dış bilginin çeşitliliği, değişkenliği ve çok sayıda olması gibi özellikleri sebebiyle örgütler, kendileri için gerekli gördükleri bilgileri belirlemek zorundadır (Van den Bosch vd., 1999). Örgüt için gerekli görülen bilgilerin belirlenmesi ve bir çerçeve içinde değerlendirilmesi sürecinde örgütün sahip olduğu mevcut bilgiler önemli bir rol oynamaktadır (Lichtenthaler, 2009). Erişimi sağlanan bilgilerin tüm bireyler tarafından anlaşılır olması, bu bilgilerin herkes tarafından anlaşılacak biçimde kolektif bir dille ifade edilmesine bağlantılıdır (Grant, 1996a). Örgütlerin dış çevreyi araştırarak eriştikleri bilgiler, örgütteki yenilik çalışmalarında (Ireland vd., 2002) ve performansın güçlendirilmesinde son derece önemlidir (Zollo vd., 2002).

Benimseme (Asimile Etme, İçselleştirme) Kapasitesi: Yalnızca bilgiyi edinmek örgütün işine yarayan bir faaliyet değildir (Pennings ve Harianto, 1992). Asimile etme kapasitesi, örgütün dışarıdan elde ettiği bilginin analiz edilerek, örgüt tarafından yorumlanabilmesi, anlaşılır hale getirilmesine yarayacak rutinlerin geliştirilmesini ifade etmektedir (Flatten vd., 2011). Edinilen bilgiler örgütteki birimler arasında paylaşılır ve bu şekilde değer yaratılarak, bilgi asimile edilir ve sistemli bir şekilde toplanarak, depolanır, örgütte dağıtılarak, çalışanların bu bilgilere ulaşması sağlanır (Lane ve Lubatkin, 1998).

Bilginin kavranması, anlaşılması, benimsenmesi ve yorumlanabilmesi, bilginin değerli bir çıktı yaratabilmesi açısından önemlidir. Öyle ki dışarıdan elde edilen bilginin içeriğindeki görünmeyen değerlerin ilk etapta anlaşılabilmesi, bilginin kavranmasını güçleştirebilmektedir (Patterson ve Ambrosini, 2015). Bilginin

örgütteki iletişimle, stratejiler ve arge üzerine yapılan toplantılar vb. faaliyetlerle paylaşım yoğunluğu ve hızı artarak benimsenmesi kolaylaşmakta ve örgüte avantaj sağlamaktadır (Duchek, 2013). Öte yandan örgütteki bu gibi faaliyetler çalışanlar arasındaki etkileşimi de güçlendireceği için, bilginin benimsenmesini de kolaylaştırmaktadır (Jansen vd., 2005). Örgütteki güven unsuru da bilginin örgüt içinde dolaşımını ve benimsenme sürecini kolaylaştırmaktadır (Tavani vd., 2013).

2.2.3.2. Gerçekleşen Özümseme Kapasitesi

Örgütlerin gerçekleşen özümseme kapasiteleri ise, dönüştürme ve uygulama (kullanma) yeteneklerini içermektedir (Çetin ve Fidan, 2017). Yalnızca potansiyel özümseme kapasitesine odaklanan örgütler bilgilerini sıklıkla tazeleyebilirler ancak bu bilgiler kullanılmadığında örgüte yalnızca maliyet olarak geri dönecektir. Öte yandan sadece gerçekleşen özümseme kapasitesini odağına alan örgütler kâr marjını kısa sürede artırabiliyorken, bu durumun yarattığı rahavetle yenilikleri görme ve cevap verme konusunda zorluk çekebilir (Jansen vd., 2005). Ek olarak gerçekleşen özümseme kapasitesi için örgüt çalışanlarının yüksek motivasyonda olması gerekmektedir (Minbaeva vd., 2003).

Dönüştürme Kapasitesi: Örgütlerin bilgiyi dönüştürme yetenekleri, piyasadan elde edilen ve asimile edilmiş olan bilgilerin içselleştirilme durumunu ifade etmektedir (Jiménez-Barrionuevo vd., 2011). Dışarıdaki bilginin örgüte girmesiyle birlikte bilginin dönüştürülme aşaması başlamaktadır ve mevcut bilgiyle dış bilgi uyumlaştırılarak, örgütün karşılaştığı ya da karşılaşması muhtemel sorunlara karşı somut veriler elde edilmesi amaçlanmaktadır (Fosfuri ve Tribo, 2008). Örgütler bu yetenekleriyle sahip olduğu, dışarıdan elde ettiği ve asimile ettiği bilgiyi birleştirebileceği süreçlerin geliştirilmesini (Flatten vd., 2011), örgütteki gereksiz faaliyetlerden arınmayı, örgüte yeni bir bakış açısı kazandırmayı ve fırsatların görülebilir olmasını sağlamayı hedeflemektedir (Zahra ve George, 2002). Bu yetenek aynı zamanda, mevcut bilgilere yenilerini ekleyebilme, gereksiz bilgilerden arınma ve sahip olunan bilginin yorumlanarak farklı versiyonlarda kullanılabilmesini ifade etmektedir (Todorova ve Durisin, 2007). Öte yandan bu yetenek, bilgilerin kodlanması ve birleştirilmesi açısından da önem ifade etmektedir (Patterson ve Ambrosini, 2015).

Faydalanmama (Uygulama, Kullanma) Kapasitesi: Örgütte dönüştürülmüş bilgiyi esas alarak, yeni bir bilginin ortaya çıkarılmasını, örgütün bu bilgiyi kullanabilmesini (Flatten vd., 2011) ve örgütün dönüştürdüğü bilgiyi esas alarak, başka bir bilgi üretmesini ifade eden yetenektir (Zahra ve George, 2002). Uygulama (kullanma) yeteneği, örgütün verimli kaynaklar elde edebilmesi bakımından önem ifade etmektedir. Edinilen bilgilerin örgütte sistematik bir şekilde uygulanıp, kullanılabilmesi, bilgilerin özümsemesi ve belli rutinlerin geliştirilmesiyle mümkün olabilmektedir (Patterson ve Ambrosini, 2015).

Örgüt dışındaki bilginin çeşitlilik göstermesi potansiyel özümseme kapasitesine etki ediyorken, örgüt içine aktarılan bilginin, örgütte varolan bilgiyle benziyor olması, gerçekleşen özümseme kapasitesine etki etmektedir (Lau ve Lo, 2015). Buradan hareketle, potansiyel özümseme kapasitesi ve gerçekleşen özümseme kapasitesi birbirinden farklı olmasına rağmen birbirilerini tamamlamaktadır (Zahra ve George, 2002). Bilginin meydana getirilmesi süreci bilginin edinilmesi ve benimsenmesi safhalarını ifade ediyorken, bu bilgidan ticari bir kazanım elde etme süreci ise bilginin dönüştürülmesi ve bu bilgidan faydalanılması aşamalarını ifade etmektedir (Matusik ve Heeley, 2005).

2.2.4. Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler

Örgütlerin, diğer örgütlerle olan iletişimleri ve ilişkileri, arge faaliyetleri ve örgütün kültürü, özümseme kapasitesini etkileyen faktörlerdendir (Hassan vd., 2009). Örgütün teknoloji kullanış biçimleri, bürokratik ya da destekleyici bir yapıda oluşu, örgüt yetenekleri paralelinde geliştirilen arge faaliyetleri ve kaynakları, örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklarla olan iletişim biçimi, özümseme kapasitesini etkileyen diğer faktörlerdir (Lin vd., 2002). Özümseme kapasitesinin yalnızca bilginin edinilmesi ve benimsenmesiyle kalmayıp, bilginin kullanılmasını da içeriyor olması sebebiyle, örgütteki alt birimlerin birbirleriyle olan ilişkileri de özümseme kapasitesini etkilemektedir (Cohen ve Levinthal, 1990).

Örgütteki bireylerin ve grupların üretken ve başarılı fikirleri, yeniliklerin temelini oluşturmaktadır (Amabile vd., 1996). Örgütsel yeniliklerin temelini yeni bilgilere dayanıyor olması sebebiyle, her yeni bilgi bir başka yeniliğe ait fırsatları doğurmaktadır (Biçkes, 2011). Yenilik, dış kaynaklardan örgüte ulaşan bilgi

dahilinde meydana gelen girift bir süreci ifade etmektedir ve özümseme kapasitesi daha yüksek örgütler, dış bilgileri daha iyi kullanarak rakiplerine karşı avantaj elde etmektedir (Fosfuri ve Tribo, 2008). Öyle ki güncel ve bilimsel teknolojileri öğrenme fırsatı daha çok olan örgütlerde özümseme kapasitesi daha yüksektir (Bellavista ve Sanz, 2009). Böylelikle çalışanlar yeni bilgiler edinerek, uzmanlık seviyelerini artırıp, son teknoloji ve bilgilerin özümsemesini kolaylaştırabilirler (Henard ve McFadyen, 2008). Bireylerin sahip olduğu ortak bilgiyle, bilgi hem bütünleştirilebilir hem de farklı yönleri ortaya çıkarılarak, bilginin tamamlanma süreci yerine getirilebilmektedir (Grant, 1996a). Teknokentler, örgütlerin özümseme kapasitelerine etki eden bir diğer faktörü ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar sayesinde örgütler, gerek bilimsel ve gerekse teknolojik gelişmeleri yakinen takip edip, yeni fikirleri ve bilgileri paylaşabilme yeteneğini geliştirebilmektedir (Westhead ve Batstone, 1998).

2.3. Değişime Direnç

2.3.1. Değişime Direncin Tanımı

Değişime direnç, örgütteki değişimi engellemeye çalışmak, değişim karşısında ortaya çıkacak durumdan şüphe duymak, güvensizlik yaşamak ve değişimi önlemeye çalışmak gibi çalışan davranışlarına verilen addır (Yalçın, 2002). Çalışanların, değişim durumunda örgütte meydana gelecek bir farklılığı etkilemek maksadıyla sergiledikleri tutumdur (Suryanarayana, 2023). Lewin direnç kavramını ilk olarak ele alan araştırmacılardan birisidir ve kavramı fizik alanındaki çalışmalardan hareketle, bir nesnenin diğer bir nesneye çarpması karşısında ortaya çıkan dirençten yola çıkarak, yönetsel alana taşımıştır (Garden, 2017). Değişim karşısında gösterilen direnç kavramı genel olarak örgütteki yönetim politika ve uygulamalarının, teknolojik gelişmelerin, ürün ve hizmet yönetiminin, değişimin tanımlanma biçimi ve gerekliliğinin açıklanmasındaki yetersizlikler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Oreg, 2006). Öte yandan değişime direnç, geçmiş ve gelecekteki davranışlar, koşullar ve şartlarda meydana gelecek olan uyumsuzluklardan kaynaklı olarak ortaya çıkabilmekte ve bu durum örgütün yapısının bozulmasına neden olabilmektedir (Yushaka vd., 2016).

Değişim hızının çok fazla olduğu günümüz şartlarında örgütlerin en temel problemlerinden bir tanesi değişim karşısında uyum problemidir (Tunçer, 2013).

Yoğun rekabet ortamında, değişime uyum sağlamak yerine direnç gösteren örgütler, varlığını sürdüremeyip, piyasadaki durumunu tehlikeye atabilmektedir (İlhan, 2017). Değişime direnç, örgütteki değişim ve başarı çabasının karşısındaki kritik bir faktördür ve Ansoff direnci; değişim sürecindeki beklenmedik ve çok yönlü bir olgu şeklinde ifade ederken, Duncan, mevcut durum ve statükoyu korumak amaçlı sergilenen davranışlar bütünü olarak ifade etmektedir (Waddell ve Sohal, 1998). Rekabet koşullarının bu denli yoğun olduğu bir ortamda örgütler, değişim yönetiminde başarılı olabilmek için öncelikle dışarıdaki değişikliklere adapte olup, sonrasında içsel sistem, yapı ve süreçlerini yedinden gözden geçirmelidir (Caldwell ve Clapham, 2003).

Değişime direnç statü kaybı, ücret değişikliği, mevcut düzenin ve halihazırdaki rahat ortamın bozulması gibi sebeplerle bireysel olabileceği gibi (Dent ve Goldberg, 1999), örgütün yapısındaki katılık, rutinlere bağlılık, bürokrasi, sıkı kontrol sistemleri, atalet ve olası tehditler gibi sebeplerle örgütsel olarak da ortaya çıkabilmektedir (Balaman ve Baş, 2021). Örgüt çalışanlarının, algıladıkları değişim ihtiyacı, onların değişime ne derece hazır olduklarını gösterir ve mevcut durumdan tatminsizlik hissediyor olmalarıyla motive edilerek, direncin üstesinden gelinmesi amaçlanmaktadır. Bu noktada iletişim kurmak, destek vermek ve katılım sağlamak değişime direnç sürecinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Schalk vd., 1998).

Örgütlerdeki değişim çabalarının başarısızlıkla sonuçlanmasının en büyük sebeplerinden birisi örgütteki insan unsurunun sürecin dışında tutulması ve göz ardı edilmesidir (Clegg ve Walsh, 2004). Değişim, alışılan düzen ve mevcut durumdan vazgeçmek anlamına gelmesi sebebiyle çalışanlar üzerinde düzenlerinin bozulacağı yönünde bir kaygıya sebebiyet verir ve herhangi bir direnç hareketi değişim ajanları tarafından fark edilmezse, değişim çabaları sekteye uğrayabilmektedir (Schyns, 2004). Değişim yaşayan örgüt, oluşan yeni durum üzerinden denge arayışı içine girer ve çalışanların değişime yeteri kadar uyum gösterememesi durumunda örgütte dengesizlikler ortaya çıkmaya başlar (İlhan, 2017). Örgütlerin davranış biçimleri mercek altına alındığında, çalışanların büyük oranının işlerinde herhangi bir değişikliği istemedikleri ve bunun sonucunda da aktif veya pasif biçimde değişime direndiklerini söylemek mümkündür (Coch ve French, 1948). Çalışanların değişime direnç göstermesi, değişim çabalarına etki ederek; memnuniyeti, verimliliği,

performansı ve çalışanların psikolojisini etkileyerek, örgütte negatif durumlara sebebiyet verebilmektedir (Stanley vd., 2005).

2.3.2. Değişime Direncin Nedenleri

Değişim, yapısı gereği mevcut düzende farklılıklar yaratıyor olması sebebiyle kişiler veya grupların değerleriyle, istekleriyle, beklenti ve düşünceleriyle ters düştüğünde değişime karşı direnç meydana gelir (Tunçer, 2013). Mevcut düzenin değişmesi, alışılmış rutinlerin bozulması gibi gerekçelerle, değişim girişimleri hangi aşamada olursa olsun çoğunlukla örgüt çalışanları tarafından tepkiyle karşılanmaktadır (Aksu, 2000). Çalışanların değişim karşısında gösterdikleri direnç, tutum ve davranışları, örgütsel değişim karşısında bir engel olarak görülmektedir (Dent ve Goldberg, 1999). Öte yandan bazı araştırmacılar, değişime dirence yönelik çoklu bir perspektif sunmuş ve bireylerin değişime karşı dirençlerinin, değişimin yapılma usulüne veya çalışanlara dayatılma biçimine karşı ortaya çıktığını ifade etmiştir (Fuegen ve Brehm, 2004).

Yöneticiler astların davranışlarıyla müdahale edip, değiştirmeye çalıştığında çoğu zaman mantık dışı bir dirençle karşılaşır (Schein, 2004). Örgütün kötü yönetim tarzı yürütüyor olması da çalışanların değişime direnç göstermesine sebebiyet vermektedir (Waddell ve Sohal, 1998). Öte yandan örgütteki yönetimin iletişime açık olmaması, çalışanlarla ilişkilerde yanlış dilin seçilmesi, kurulan iletişim biçimi ve yeterli olmayışı, değişim karşısında direnç gösterilmesinin tetikleyici unsurlardan olabilmektedir (Çalık, 2003). Öyle ki üst yönetimden görülen destek, hedef ve amaçların açık bir dille ifade edilmesi, sağlıklı bir iletişim ağının kurulmuş olması gibi pek çok faktör örgütlerdeki değişim çabalarına etki etmektedir (Amabile vd., 1996). Bunun yanı sıra değişim sonrasında örgüt çalışanlarının alışmış olduğu yöneticilerin değişmesi veya birlikte çalışmayı tercih ettiği iş arkadaşından ayrılmak durumunda kalması, korku, kaygı, çekingenlik ve stres gibi duygular nedeniyle de direnç durumu ortaya çıkarabilmektedir (Tüz, 2004). Örgütlerin değişim ve yenilik çabalarının önündeki engellerin en büyüklerinden bir diğeri ise değişimin pahalılığı ve getirdiği maddi yük olup; mevzuatlar, yeni düzenlemeler, değişimin yüksek risk içermesi, vergilendirmedeki şartlar gibi nedenler değişime direncin diğer nedenleri olarak ifade edilebilmektedir (Güler ve Kanber, 2011). Çalışanlar örgütte oluşan farklı bir durumla karşılaştıklarında, bir bilinmezlik yaşadıklarında ve bir tehdit

hissettiklerinde, bunun bir risk olduğunu düşünerek, doğru ya da yanlış algılamaları neticesinde bireysel, örgütsel, sosyolojik veya ekonomik nedenlerle değişime direnç gösterebilmektedir (Yeniçeri, 2002).

2.3.2.1. Bireysel Nedenler

Bireysel direncin psikolojik olarak en önemli nedenlerinden bazıları, düzenin değişmesi, eksik bilgi aktarımı, değişimi algılama şekli, değişimle geleniyeniuygulamalar, görev veya nitelik kaybı, kontrol artışı, peşin hükümlü olmak gibi sebepler olmasının yanı sıra alışılmış işleri yapmanın bireyin hem konfor alanının dışına çıkmamasını hem de güven duygusunu sağlıyor olmasıdır (Tunçer, 2013). Değişimin beraberinde ne getireceğinin net olmaması, belirsizlik ve bilinmezlik de bu durumun istenmemesine sebebiyet verebilmektedir (Çalışkan, 2019).

Çalışanlarla benzer biçimde yöneticiler de kariyerlerinde belirsizlik yaratan, terfi veya mesleki anlamda ilerlemelerini engelleme potansiyeli bulunan değişimler karşısında direnç gösterebilmektedir (Şimşek ve Akın, 2003). Değişimin örgüte ve çalışanların değerlerine zarar vereceği yönündeki görüş, ihtiyaçların mevcut şartlarla da giderilebildiğinin düşünülmesi, değişimin gerekli görülmemesi gibi pek çok nedenle bireyler direnç gösterme eğilimine girmektedir (Keenan, 2002). Öte yandan değişim sürecini yöneten kişilere karşı duyulan güvensizlik, değişimin başarılı olmayacağına dair bireylerdeki sabit inanç da direnç gösterilmesini tetiklemektedir (Chiang, 2010).

2.3.2.2. Örgütsel Nedenler

Örgütlerde değişimi destekleyenler ve mevcut durumu korumak isteyen gruplar, lobi faaliyetlerinde olanlar, klikler gibi mücadele ortamının varlığı beraberinde değişime direnci getirmektedir (Dent ve Goldberg, 1999). Örgütteki değişimin birden fazla kişiyi etkiliyor olması sebebiyle, prestij kaybı, ilişkilere ve birliğe gelebilecek zararlar dirence sebep olabilmektedir (Stensaker ve Meyer, 2012). Öte yandan örgütteki yetki ve sorumluluğun yeniden dağıtılması, grupların ve grup üyelerinin ekonomik kayıp yaşama tedirginliğiyle değişimlere tepki göstermelerine sebebiyet verebilmektedir (Stensaker vd., 2002). Ek olarak değişimin getirilerine oranla

maliyeti çok yüksekse, teknik olarak örgütte değişimi sağlayacak altyapı bulunmuyorsa, yeni durumu kavramak ve harekete geçebilmek için çok ciddi bir ek çaba gerekiyorsa ve değişime alışmak için gerekli zaman tanımıyorsa, değişime karşı direnç gösterilmesi muhtemeledir (Tüz, 2004).

2.3.2.3. Sosyolojik Nedenler

Değişim yalnızca tek bir çalışanı etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların ait oldukları grupları da etkilemektedir (Avey vd., 2008). Örgütteki her çalışan bir grubun üyesidir ve grubun düşünce biçimi, davranış kalıpları, normları, değerleri gibi pek çok unsur, ait olunan grup vasıtasıyla bireye sirayet ederek değişim karşısındaki düşünce ve tavırlarında etkili olmaktadır (Çalık, 2003). Değişim süreci, çalışanların ait oldukları grup içi ilişkileri de tehdit edebilmektedir ve grup tepkisi birey tepkisinden çok daha büyük etkiler yaratabilmektedir (Bovey ve Hede, 2001). Bu sebeple herhangi bir üyenin değişim sebebiyle gruptan ya da işten ayrılması gibi durumlarda grubun ambiyansı bozulabileceği için, değişime direnç gösterilebilmektedir (Herold vd., 2008).

Grup içerisinde iyi bir uyum ve fikir birliği sağlanmışsa, değişim bu birliğe zarar verebilecek gibi görünüyorsa, çalışanlar sosyal bağlarının zarar göreceğini ve ait olduğu gruptan kopacağını düşünüyorsa, bu noktada grup üyeleri değişime karşı çıkıp, direnecektir (Tunçer, 2013). Planlanan değişim şayet grup üyelerinin amaçlarıyla örtüşmüyorsa çatışmalar meydana gelebilmektedir (Burnes ve Jackson, 2011). Öte yandan, alışmış olduğu yöneticiyle çalışmaya devam etmek isteyen grup üyeleri, değişim sonrasında yöneticilerinin değişme riskine karşı da direnç gösterebilmektedir (Fox ve Hamburger, 2001).

2.3.2.4. Ekonomik Nedenler

Örgütte sıklıkla bilginin ve işleyişin değişiyor olması sebebiyle, çalışanlar işlerini kaybedeceklerini düşünerek, değişime karşı direnç göstermeye başlarlar (Oreg, 2006). Değişimle birlikte örgütte kullanılmaya başlanacak teknoloji şayet yeni yeteneklere ihtiyaç duyuyorsa bu durum çalışanlarda korku ve güvensizlik yaratıp, ekonomik olarak kayıplara sebebiyet verebilecektir (Tüz, 2004). Bilhassa teknolojik değişikliklerin getirdiği yenilikler, işten çıkarılma kaygısının taşınması gibi

durumlarda yaygın şekilde dirençle karşılaşılır (Şimşek ve Akın, 2003). Değişimin gerçekleşeceği ana kadar kişinin gerçekleştirdiği işi artık bir makinenin yapacak olması, kişinin verdiği emeğin, edindiği ustalığın ve aynı zamanda ekonomik refahının da kaybolması anlamına geldiği için, değişime direnç göstermeye başlayabilmektedir (Choi ve Ruona, 2011). Öte yandan değişimin yarattığı zorluklar, belirsizlik, çalışanlar arasındaki ilişkilere yönelik tehditler, değişimle gelen kurallar ve kontrol mekanizmalarına yönelik tedirginlik, sendikaların değişime yönelik davranışları, değişimin tüm örgütte yarattığı etki (Şimşek ve Akın, 2003), güven eksikliği, bencillik çalışanların değişim karşısında tepkili olmaları ve direnç göstermelerinin diğer sebepleri olarak sıralanabilir (Ünal, 2012).

2.3.3. Değişime Direncin Boyutları

Değişime direnç konusuna bazı araştırmacılar yönetim perspektifinden bakarken (Waddell ve Sohal, 1998; Dent ve Goldberg, 1999), diğer bazı araştırmacılar (Stensaker ve Meyer, 2012; Piderit, 2000) değişimi iyi anlayabilmek adına sürecin çalışan perspektifinden değerlendirilmesi gerektiğinin altını çizmiş ve değişime direncin bilişsel direnç, duygusal direnç ve davranışsal direnç olmak üzere çok boyutlu olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu yaklaşımla, değişime direncin hem öncüllerinin hem de ardıllarının girift yapısının daha net bir biçime ifade edilebileceği düşünülmektedir (Szabla, 2007).

Bu bağlamda örgüt çalışanları değişime karşı bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere farklı tutumlar içerisinde olabilmektedir. Bilişsel tutum, değişimin örgüt çalışanın düşüncesinde hem kendisi hem de diğer çalışanlar için ne gibi sonuçlar yaratacağına olan inancını ifade eden tutumdur (Gürbüz, 2020). Değişimi reddetmek veya benimsemek gibi duyguları ifade eden duygusal tutumda ise, örgütte değişimin istenip, istenmeyeceği anlaşılmaktayken (Dunham vd., 1989), davranışsal tutum, çalışanların değişim karşısındaki duyguları paralelinde çalışma arkadaşlarına değişimi önerip önermeyeceklerinin derecesinin göstermektedir (Bingül, 2006).

Bilişsel Direnç: Bilişsel direnç boyutu, değişim karşısında bireyin düşüncelerini ifade etmektedir (Küçük ve Günaydın, 2021). Çalışanların fikir ve görüşlerini iletmekten duydukları tedirginlik ve korku yeni fikirlerin üretilmesine yönelik çabaları doğrudan negatif olarak etkilemektedir (Amabile vd., 1996). Bilişsel direnç

boyutunda birey, değişimin gerekliliğini sorgulamaktadır ve doğacak farklılıkların ne gibi problemleri yok edeceğine dair sorulara yanıt aramaktadır. Bu soruların yanıtları bilişsel direncin artmasına neden olabilmektedir (Chung vd., 2012). Değişime direncin bilişsel boyutu; bu duruma dair fikir ve beklentileri ifade ediyor olmasının yanı sıra değişimin ne derece fayda sağlayacağını, örgüte ne gibi katkılarının olabileceğinin ortaya konulmasına yönelik gelişen negatif düşünceleri, inançları ve direnç düzeyini ifade etmektedir (Oreg, 2006).

Duygusal Direnç: Duygusal direnç boyutu, bireyin değişime dair oluşun hislerini ifade etmektedir (Küçük ve Günaydın, 2021). Değişimin örgüt çalışanları üzerinde önemli bir etkisi vardır. Çalışanların değişim karşısındaki duygularının ilk olarak reddetme, ikinci olarak engel olma, üçüncü olarak keşfetme ve dikkate alma, son olarak ise katılma, destek olma şeklindedir (Tüz, 2004). Örgütte değişimler karşısında çalışanların duygularını ifade eden bir diğer boyut olan duygusal direnç, çalışanların değişime dair duydukları hislerle ve bu duruma yönelik duygularıyla ilgilidir (Oreg, 2006). Öte yandan duygusal direnç boyutu, çalışanların değişimin beraberinde getirdiği farklılıklara dair sezgilerini de kapsamaktadır (Yılmaz ve Özgen, 2021). Direncin bu boyutunda, kaygı, güvensizlik, öfke, heyecan ve korku gibi duygular mevcuttur ve bireylerdeki negatif duygular, duygusal direnci artırmaktadır (Chung vd., 2012).

Davranışsal Direnç: Değişime direncin bir diğer boyutu olan davranışsal boyutta ise, çalışanların değişime dair şikayetleri, niyetleri veya eyleme döktükleri davranışları ele alınmaktadır (Van Dam vd., 2008). Bu boyutta değişime karşı bir davranış sergilenmektedir ve direnç artık ciddi derece hissedilir boyuta ulaşmıştır (Küçük ve Günaydın, 2021). Davranışsal direnç boyutunda, çalışanların değişime karşısında nasıl aksiyon alacağı ve ne türde bir davranış sergileyeceği söz konusudur. Diğer çalışanların da değişime engel olması yönünde girişimlerde bulunmak ve çaba sarf etmek, değişimin gerçekleşmemesi için örgütteki diğer çalışanları da etkilemeye çalışmak, grevler düzenleyerek, süreci protesto etmek, değişime konusunda sıklıkla yakınmak, davranışsal direncin yüksek olduğunda görülebilecek tepkileri ifade etmektedir (Chung vd., 2012; Singh vd., 2012). Bahsi geçen değişime direnç boyutları birbirinden tamamen bağımsız olmamakla birlikte, direnç kavramının farklı yönlerini ifade etmektedir. Bu bağlamda örgüt çalışanlarının değişime dair algıları ve gösterdikleri direnç üç açıdan değerlendirilmektedir (Oreg, 2006). Değişime direnç

boyutları, örgütte sabotaj, yüksek düzeyde karşı çıkışlar, çalışanların ayaklandırılması gibi açık bir şekilde olabileceği gibi, örgütsel çıktıları minimize etmeye çalışmak, örgütsel süreçlerden geri çekilmek ve işleri yavaşlatmak gibi örtük bir biçimde de olabilmektedir (Piderit, 2000; Recardo, 1995).

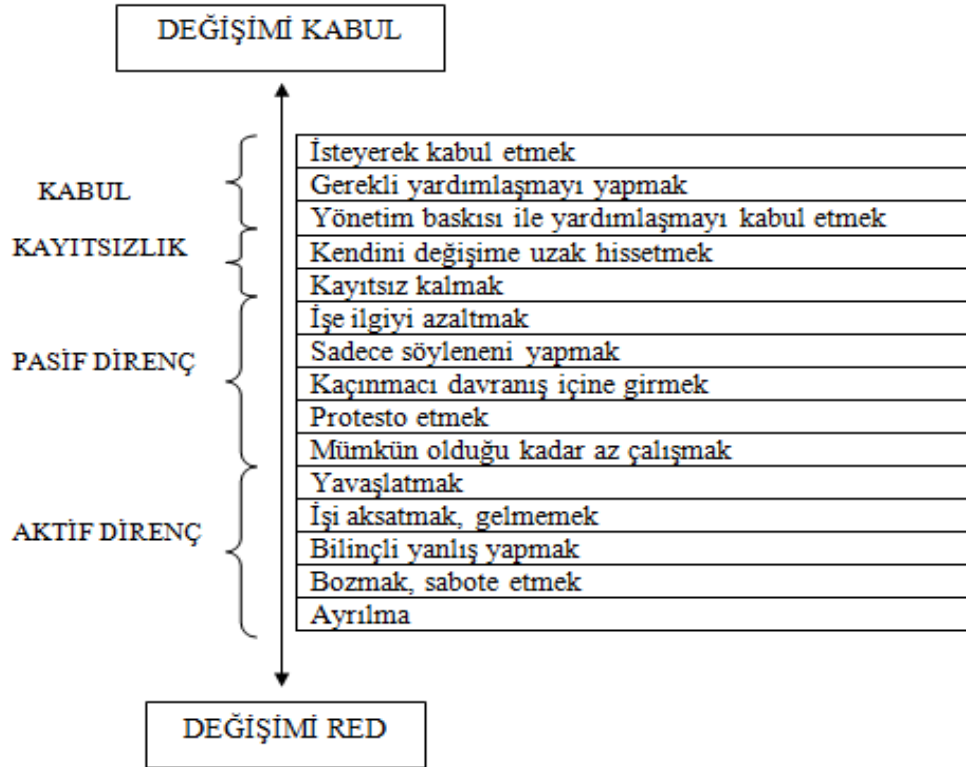
2.3.4. Çalışanların Değişime Reaksiyonu: Kabul ve Direnç

Değişim mevcut düzenin bozulması ve durağanlığın ortadan kalkması gibi durumları bünyesinde barındırıyor olması sebebiyle, direnç görmesi son derece normal olan bir durumdur (Çalışkan, 2020). Değişimin en önemli hedeflerinden birisi, yapılan işi daha etkin hale getirerek, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaya çalışmaktır (Töremen, 2002). Değişime sıcak bakan yöneticiler süreçteki muhtemel gerilimler karşısında atik olabilmeli ve kritik noktaları dikkatle değerlendirerek, değişim sürecindeki atılımları doğru belirlemeli ve değişim çabalarının kendi bünyesinde oluşturabileceği çıkmazları çözebilmelidir (Çobanoğlu, 2008). Yöneticilerin öğrenmeye ve yeni bilgilere açık olup, esnek bir yapıda olmaları değişime hazır olma açısından önem ifade etmektedir (İlhan, 2017). Örgütlerin yeniliğe açıklığı ve yenilikçilik düzeyleri de değişimi kabul etme ve açık olma düzeyleriyle ilişkilendirilmektedir (Walsh vd., 2009). Köklü ve yıkıcı değişimler karşısında seyirci kalan örgütler yok olmaya mahkumken, değişime uyum sağlamayı başarabilen örgütler, rekabette avantajlı konuma geçebilmektedir (Yeşil, 2018).

Çalışanlar, örgütte sahip oldukları etki ve güç alanlarını kendilerine ait olan bir bölge olarak görmeleri sebebiyle hiçbir şartta bunun daralmasını istemez ve bu alana ait her türlü girişimi bir tehdit olarak düşünür (Tunçer, 2013). Ayrıca çalışanların, sahip oldukları ayrıcalık ve koşulların bazılarını yitireceğini düşünerek bunları koruma içgüdüsüyle değişime direnç gösterdiği düşünüldüğünde, bu davranış daha anlaşılır hale gelebilecektir (Schalk vd., 1998). Woods (1989), “İnsanlar değişebilir, ancak bu değişimin sebeplerini bilmek isterler” söylemine paralel olarak, çalışanlar değişim sonucunda örgütte oluşacak farklılıkları, yeni beklentileri, değişimin çalışanların özerkliklerine ne gibi etkileri olacağını, yönetimin değişip değişmeyeceğini ve çalışma koşullarında ne gibi değişiklikler olacağını bilmek isterler (Keçecioğlu, 2001). Örgüt için değişim gerekli olmasına rağmen, tüm çalışanlar beklenen düzeyde uyum gösteremeyebilir (Pideritt, 2000). Bu bağlamda

değişim hem olumlu hem de olumsuz değerlendirilebilen bir durum olabilmektedir (Van de Ven ve Poole, 1995).

Mevcutta olan ve sürdürülen düzen o günün şartları için yeterli görünse de zamanla, olası tehditler ve fırsatlarla birlikte değişimi gerekli kılacaktır (Biçer, 2017). Değişime sebebiyet veren, unsurların iyi analiz edilmesi, ulaşılmak istenen yeni durumun belirlenmesi ve bu yeni duruma örgütte uygun olabilecek yöntemlerin ve uygulamaların belirlenmesi, değişim sürecini kolaylaştıracaktır (Ongaro, 2004). Şekil 2.2’de görülen değişime direnç ölçeğinde, değişimi kabul ve ret davranışı olmak üzere iki zıt nokta bulunmaktadır ve bu davranışlar arasında kabul etme, kayıtsız kalma, pasif ve aktif direnç olacak şekilde dört tane direnç sahası bulunmaktadır. Çalışanların örgütteki değişim karşısında dirençlerini gösteren ve bir ucunda değişimi isteyip, tamamıyla kabul etmek ve diğer ucunda ise değişimi reddedip, örgütten ayrılmaya kadar ulaşan, kabul, kayıtsızlık, pasif direnç ve aktif direnç olmak üzere çeşitlialanların bulunduğu bir çeşit değişime direnç ölçeği geliştirmiştir.



Şekil 2.2: Değişime Direnç Ölçeği (Koçel, 2018)

Değişim karşısında çalışanların tepkileri bazen aktif, bazen pasif, olumluya da olumsuz olabileceği gibi bu tepkiler açıkça veya gizli bir biçimde de sürdürülebilmektedir (Töremen, 2002). Şayet örgüt değişimin gerçekleşmesi konusunda azimli ise, çatışmalar ve zıtlıklar kaçınılmaz olacaktır (Wanberg ve Banas, 2000). Değişim hareketinin planlamasında, çalışanların değişime ne şekilde motive edilecekleri kritik bir noktayı ifade etmektedir ve hem değişime hazır olma hem de direncin üstesinden gelebilme hususlarında dikkati gerekli kılmaktadır (Schalk et al, 1998). Değişim doğası gereği hem fırsatları hem de çatışmaları getiriyor olması sebebiyle, direnç konusunda önemli olan nokta, yaşanan çatışmanın örgütün faydasına kullanılabilmesidir (Wanberg ve Banas, 2000). Bu çatışmaların yönetilbilmesi adına değişim ve dönüşümün aşamaları ve basamakları olan, birbirini takip eden ve zamanla meydana gelebilecek bir süreç olduğunu, durumu hızlandırmaya çalışmak ve baskı uygulamanın başarısızlığı beraberinde getirebileceğini unutmamak gerekmektedir (Kerman ve Öztop, 2014).

Örgüt çalışanlarının büyük kısmı, açık veya örtük bir biçimde değişimleri engelleme çabasında olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000). Örgütteki yerleşmiş alışkanlıkların ve düzenin değiştirilmesi, çalışanların tüm dengelerini alt üst edebileceğinden değişime karşı direnç gösterilmesi muhtemeledir (Tunçer, 2013). Çalışanların değişime gösterdiği direncin altındaki unsurlar incelendiğinde, değişim sürecini sekteye uğratabilecek etmenlerin farkına varılacak ve örgütsel amaçlar tekrar gözden geçirilip, belirlenebilecektir (Lüscher ve Lewis, 2008). Değişimin kazanç sağlamak kadar, kayıp riskini de taşımasından dolayı, örgütsel ödüllendirme sistemleriyle çalışanların risk almaya teşvik edilmesi ve bu konuda desteklenmesi değişim ortamının sağlanabilmesi için ön koşuldur (Brenkert, 2009). Bilhassa örgütteki iç işleyişe yakın olan çalışanların gösterdiği direnç ve itirazla, değişim planındaki tuzaklar algılanabilecek ve bu noktadan hareketle işlerin daha doğru yapılabilmesi sağlanabilecektir (Ford ve Ford, 2009).

Örgütte kabul görecektir başarılı bir değişim için; Değişime olan ihtiyacın ciddi bir biçimde teşhis edilmesi, değişime dair ortak bir vizyon ve buna uyumlu stratejilerin geliştirilmesi, çalışanların aktif katılımı için koalisyon oluşturulması, değişimin maksimum düzeyde etkileyeceği kişilerin motor rollerle teşvik edilmesi, değişime öncülük edecek kişi ve yöneticilerin örgütte sevilen karizmatik yönü bulunan kişiler arasından seçilmesi, örgütteki eğitim, iletişim ve değişime yönelik ikna çalışmalarına

önem verilmesi, yaratıcı ve katılıma açık faaliyet ve çabaların ön planda tutulması, değişim faaliyetlerinin örgütteki değerleri dengeli ve yumuşak bir biçimde revize etmesi, uygulanacak yeni prosedür, yöntem ve hareket biçimlerinin örgütteki entegrasyonunun sağlanması gerekmektedir (Düren, 2000).

Değişim süreci devam ederken, değişime karşı aktif direnç, pasif direnç, değişimi kabul, kayıtsız kalmak veya reddetmek gibi olumlu veya olumsuz pek çok reaksiyon alınabilmektedir (Töremen, 2002). Değişime direnç her ne şekilde olursa olsun, tedbirlerin alınabilmesi adına en doğru biçimde tespit edilerek, olumlu çalışan davranışları ödüllendirilmeli, olumsuz çalışan davranışları için ise cezalandırmak yerine direncin sebeplerinin ortaya çıkması için müzakere yoluna gidilmelidir (Waddell ve Sohal 1998).

2.3.5. Değişime Direncin Sonuçları

Değişim sonrasında kariyerlerinde, sosyal olanaklarında, yetkilerinde, prestij ve statülerinde kayıplar yaşayabileceğini düşünen çalışanlar değişim karşısında doğal olarak bir direnç gösterirler (Tunçer, 2013). Değişime örgütte ılımlı karşılanıp, olumlu sonuçlar doğurabileceği gibi, açık ya da kapalı şekilde dirençle karşılaşp, negatif sonuçlar da yaratabilmektedir ve çevresel değişimlere uyum problemi, rekabet gücünü kaybetme, değişim ve dönüşümleri takip edememe ve örgütün piyasadaki yerine zarar verebilme, örgüte bağlılığı azaltma, işe devamsızlık, grev, işleri aksatma ve yavaşlatma gibi sonuçları olabilmektedir (Tüz, 2004). Öte yandan, değişime direnç gösterenlerde işten ayrılma eğilimi, işe gelmeme, işi yavaşlatmaya çalışma veya hiç yapmama, kasıtlı olarak hatalı işlem yapma gibi davranışlar da görülebilmektedir (Yeniçeri, 2002). Bu itibarla değişime direncin, başarılı olabilecek değişim girişimlerinin önünde bir engel olduğunu söylemek mümkündür (Wang, 2022; Mahmutaj vd., 2019). Ancak öte yandan değişim, korkutan ve tedirgin eden taraflarının bulunmasının yanı sıra örgüt için belli olanakları da barındırmaktadır (İlhan, 2017). Değişimi dirençle karşılayanlar, çoğu zaman değişimi engel ve düşman olarak görüyor olsalar da, konuya dair yapılan çalışmaların büyük kısmı, dirençten fayda da sağlanabileceğini göstermiştir (Waddell ve Sohal, 1998). Öyle ki dirence dair güncel yaklaşımlar, genel kanının aksine direncin örgüt için yararlı bir mekanizmasının da olduğu gerçeğinin kabul görmesi gerektiğini ifade etmektedir (Dent ve Goldberg, 1999).

Değişime direnç bünyesinde bazı olumlu etkileri ve sonuçları da barındırmaktadır (Koçel, 2018);

- Gösterilen dirençle birlikte değişime dair öneriler tekrar değerlendirilebilir.
- Değişim yapıldıktan sonra veya değişim aşamasında sorun yaratabilecek unsurlar önceden fark edilebilir.
- Direnç, örgütteki iletişim ağının etkinliğinin artmasını sağlayabilir.
- Büyük problemler ortaya çıkmadan önce önlenabilir.
- Değişime dair sunulan tavsiyelerin uygun olup olmadığının tekrar irdelenmesini sağlayabilir.
- Durumla ilgili daha fazla bilgi akışı ve alternatifin bulunmasını sağlayabilir.
- Değişim gerçekleşmeden önce, yapılacak değişimle uyumlu bir kültüroluşmasını sağlayabilir.

Değişim karşısında çalışanların aldığı reaksiyonlar, örgütteki değişim sürecinde problemlere sebebiyet verebildiği gibi, bazen de yöneticilerin muhtemel durumlara karşı hazırlıklı olmasına, sistematik davranabilmesine, atik ve katılımcı bir tutum sergileyebilmelerine yardımcı olarak olabilmektedir (Tunçer, 2013). Değişime direnç anlam olarak genellikle olumsuz çağrışımlar yapıyor olsa da değişim sürecine dair önemli geribildirimleri içeriyor olması ve meydana gelebilecek problemlerin çözülmesine dair fikir yürütülmesini sağlıyor olması açısından olumlu tarafları da bulunabilmektedir (Koçel, 2018). Değişime direnç bir anlamda örgütteki fonksiyonel çatışmaları meydana getirmektedir ve bu sayede değişimle ortaya çıkacak yeni durum karşısında üst yönetim hazırlıklı olabilecek ve sürece eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşabilecektir (Yeniçeri, 2002).

2.3.6. Değişime Direncin Üstesinden Gelme Yöntemleri

Değişime direncin en az seviyede tutulabilmesi ve değişimin başarılı olabilmesi için, hazırlık planı yapıp, değişimin çerçevesi oluşturulup, ihtiyaçlar belirlenerek, uygulama aşamasına geçilmelidir (Schalk vd., 1998). Değişim karşısında dirençle karşılaşılmasını için, çalışanlara değişimin etkileri açıkça anlatılmalı ve örgütsel iletişim aktif olarak değişim sürecine dahil edilmelidir (Tunçer, 2013). Çalışanların

değişimin bir parçası olduğu ve kendisinin de bu değişimin içinde yer aldığı düşüncesi, değişim girişimlerinin başarılı bir sonuç verebilmesi için gereklidir (Weber ve Weber, 2001).

Örgütte bir değişimi gerçekleştirmeden önce belli başlı standartlar oluşturulmalı ve değişim bu standartlar üzerinden planlanarak, hedefe ulaşmayı kolaylaştırmalıdır (Nadler, 1981). Dolayısıyla değişimi tek seferde anlatmak yerine zamana yayarak anlatmak, değişim sürecine dair yazıları, bilgileri yüz yüze görüşmelerle pekiştirmek, değişime dair politikalar üretirken yetki ve sorumlulukları göz önünde bulundurarak uygun kişiye uygun görevi vermek ve üst yönetimin değişimi desteklemesi de muhtemel dirençleri engelleyebilecektir (Tüz, 2004). Değişim sürecinde başarıya ulaşabilmek ve bu süreci iyi yönetebilmek için örgüt çalışanlarına; değişimin sürekli olduğunun, bir başlangıç ve bitiş süresinin olmadığını, örgütsel iyileşmenin örgüt için gereklilik düzeyinin, örgütteki değişimin aşağıdan yukarıya sabit bir yönünün olmadığını, örgütteki bireylerin değişimi içselleştirmesinin değişim süreci için gerekli olduğunun, değişim için lider ihtiyacının, değişimin küçük ya da büyük çapta olabileceğinin, çalışanların değişime katılım göstermelerinin değişim sonuçları için gerekliliğinin ve çevresel değişimlere uyum gösterebilmenin ve değişim sürecinde bilginin öneminin açık bir dille anlatılması gerekmektedir (Erdil ve Keskin, 2004).

Direncin azaltılabilmesindeki en kritik ve önemli nokta, değişimin etkileyeceği hiç kimsenin dışlanmadığını ve bizzat sürecin içinde olduğunu hissetmesidir (Koçel, 2018). Hedeflenen değişim çalışmalarının sorunsuz bir şekilde gerçekleşebilmesi için, örgütle çalışan arasında koordinasyona ihtiyaç duyulmaktadır (Schyns, 2004). Öte yandan örgütteki etkili iletişim, belirsizliği ve değişime dair bilgi eksikliğini yok edebileceği gibi, bu konudaki spekülasyon ve mesnetsiz bilgileri ortadan kaldırıp, değişime dair korkuları da azaltabilecektir (Covin ve Kilmann, 1990). Örgüt çalışanlarının değişimin tüm süreçlerine dahil edilmeleri ve uygulama aşamasında da bizzat bulunmaları, yalnızca direncin üstesinden gelinmesini sağlamakla kalmayıp, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını da dikkate alarak, kaliteli bir değişim süreci sağlayacaktır (Darcy ve Kleiner, 1991). Ancak yine de değişim karşısında meydana gelen birey örgüt çatışmasının tümüyle ortadan kaldırılabilmesi mümkün olmayabilmektedir (Tunçer, 2013). Değişim önündeki engellerin kaldırılabilmesi adına devletlerin de örgütleri değişimlere teşvik etmesi, bilgi temelli ekonomiler için oldukça kritik bir noktayı ifade etmektedir (Güler ve Kanber, 2011).

Değişimin karşı konulamaz bir hızla örgütleri etkisi altına alıyor olması karşısında yöneticilerin hem iç çevreyi hem de dış çevreyi doğru analiz ederek, geleceği tasarlamaya çalışması, olabilecek değişiklikleri sezinleyerek, uygun stratejileri belirlemesi ve uygulamaya koyması gerekmektedir (Aydemir, 2003). Öte yandan değişim sürecinde başarı elde edebilmek için, değişime dair bir vizyon oluşturmak, değişim kültürü yaratmak ve bu kültürü çalışanlara benimsetebilmek, değişimi destekleyenler için ödül sistemi yaratmak, değişime direnç gösteren ve gösterme ihtimali olan çalışanların, uygulanacak doğru stratejilerle kazanılması gibi pek çok unsur ön plana çıkmaktadır (Eser, 2017). Örgütte belirlenmiş olan değişime dair yaklaşım, çalışanlar için avantaj sağlamalı ve bu avantajlar tüm değişim süreci boyunca aratarak devam etmelidir. Öyle ki, çalışanların değişim sürecini desteklemesi bununla bağlantılıdır (Werkman, 2009). Öte yandan örgütteki değişim sürecinin başarılı sonuçlanabilmesi, fikir alışverişini sağlayıp, belirsizliği ve bilinmezliği azaltan iletişim kanallarının örgütte aktif bir şekilde kullanılmasıyla mümkün olabilmektedir (McHugh, 1997).

Farklı bir bakış açısıyla, değişime direncin engellenebilmesi için, belirsizliğin olduğu durumlarda örgütte aktif bir iletişim ağı kurarak, tüm haberleşme imkânları seferber edilmeli, çalışanların sürece katılımı sağlanmalı, değişim karşısında çalışanların uyum gösterebilmeleri için duygusal destek görmeleri sağlanmalı, değişimden etkilenecek kişi ve gruplarla uzlaşma sağlanabilmesi adına çaba gösterip onlarla anlaşma sağlanmaya çalışılmalı, değişime direnç gösteren çalışanlara süreç içinde istedikleri görevler verilerek, belli ölçülerde taviz verilmeli ve son olarak gerekli durumlarda direncin kırılmasını sağlamak için tehdit ve zor kullanma yolu seçilebilmektedir (Çiçeklioğlu, 2020).

2.3.7. Hage'in Değişime Direncin Giderilebilmesi İçin Üç Stratejisi

Örgütlerde meydana gelen değişimler karşısında gösterilen direncin kırılabilmesine yönelik üç strateji geliştirmiştir (Güney, 2007). Evrimsel strateji, merkeziyetçilikten uzak durulması ve merkezkaç bir yapılanmanın değişim için gerekliliğini vurgulayan bir görüştür. Bu strateji paralelinde değişime direncin kırılabilmesi için, örgütteki biçimselliğin düşük olması ve böylece yeni fikirlerin ve yaratıcılıkların daha fazla öne çıkarak, çatışmaların azaltılması ve beşeri ilişkilere yönelik tekniklerle değişimin örgüt bünyesinde yaratılıp, uygulanması esastır (Yeniçeri, 2002). Devrimsel strateji

ise, evrimsel stratejinin aksine kararların ve uygulamaların merkeziyetçi bir yapı içerisinde alınması ve uygulamaya koyulmasını esas alan bir görüştür. Bu stratejiye göre çalışanların değişimlere dair fikir beyanı, değerleri, değişim müzakereleri söz konusu değildir ve çalışanların bireysel değerleri göz ardı edilir.

Devrimsel stratejide, grubun doğasını çok iyi bilen karizmatik bir liderin değerlerinin, grup değerlerinden çok daha üstün olduğu ve liderin kendi değerlerini örgüte empoze ederek, değişime direnci kırabileceği görüşü hakimdir (Tüz, 2004). Yeni örgüt kurma stratejisine göre, yenilik örgütün dışından gelmektedir ve örgütteki halihazırda çalışanlar değişim girişimlerinin ve çabalarının dışına itilmemelidir. Ancak her bir değişim girişiminde yeni bir örgütsel birimin kurulması ve yeni personel istihdam edilmesi gerekmektedir. Böylelikle değişime direnç gösterilemeyecek ve elde edilmiş çıkarlar kaybedilmeyecektir. Yeni örgüt kurma stratejisi sıfırdan ve yeni bir ürün üretmek ve üretim hattına koymak gibi çok büyük ve köklü değişimler için uygulamaya uygundur. Aksi durumlarda yenilik faaliyetlerinin maliyetleri çok yüksek olacaktır (Yeniçeri, 2002).

2.4. Yenilik Performansı

2.4.1. Yenilik Performansının Tanımı, Önemi ve Özellikleri

Yenilik, yeni bir ürünün, hizmetin, faaliyetin vb. yeni bir şeyin piyasaya sürülmesini ifade eden ve günümüz koşullarında örgütler için son derece kritik bir öneme sahip bir kavramdır (Kahn, 2018). Yenilik performansı yeni fikir ve düşüncelerden, ürün, hizmet ve süreçlerden elde edilen başarıların göstergesi olarak ifade edilmektedir. Daha genel bir manada ise yenilik sürecindeki her aşamaya yönelik hedeflerin belirlenip, bu hedeflere ulaşılabilme derecesi olarak ifade edilmektedir (Hagedoorn ve Cloudt 2003). Yenilik performansı, örgütlerin sahip oldukları çözümleme kapasiteleriyle açıklanabilmekte, örgütün amaçladığı ve ulaşabildiği sonuçlar olarak da tanımlanabilmektedir (Barletta vd., 2013). Yenilik performansı geniş perspektiften ele alındığında ise, yeni bir fikrin ortaya atılmasından, pazara sunulup, tanıtılması ve hatta patentleme aşamasına kadar geçen tüm süreci ifade etmektedir (Ernst, 2001).

Günümüz rekabet koşullarında, küreselleşmenin büyük etkisi sebebiyle örgütler için yenilik performansının önemi gittikçe artmaya başlamıştır (Atakan, 2017). Bilhassa

rekabetin uluslararası bir düzeye çıkmış olması, örgütlerin yenilik yapmaları ve sergiledikleri yenilik performanslarını çok önemli bir boyuta taşımıştır (Eren vd., 2013). Yenilikler ve çevresel değişimler, hem örgütlerin çevreleriyle uyum sağlayabilmeleri hem de hayatta kalabilmeleri için bir zorunluluk haline gelmiştir (Satı ve Işık, 2011). Bu nedenle örgütlerin, piyasadaki yeni koşullara karşı proaktif olabilmeleri ve kendilerini bu paralelde yenileyebilmeleri gerekmektedir (Santos-Vijande ve Álvarez-González, 2007). Örgütlerin yenilik yapabilmeleri ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri adına, yenilik performanslarına odaklanıp, ürünlerinde, örgütsel süreçlerinde, uygulama ve politikalarında bunu destekleyecek insan kaynağına yönelmeleri gerekmektedir (Yavuz, 2010). Yeniliğin örgütteki tüm çalışanların katılımıyla meydana gelen sinerjik bir güçle ortaya çıkması, yenilik performansını örgütteki yenilik sürecine katkısı olan tüm çalışanlarla, örgütteki tüm kademelerin uygulama ve faaliyetleriyle yakından ilişkili hale getirmektedir (Hult vd., 2004). Örgütlerin hayatta kalabilmelerinin yollarından birinin yenilik yapmaktan geçtiğini ve yeniliğin, performans üzerindeki pozitif etkisini gösteren bazı ampirik çalışma mevcuttur (Damanpour ve Evan, 1984; Roberts, 1999; Schulz ve Jobe, 2001).

Örgütler üzerine yapılan araştırmalar dahilinde, örgütsel büyümenin en önemli unsurlardan birinin yenilik olduğu görülmüştür (Atakan, 2017). Yenilik, örgütler için uluslararası olabilmeye yönelik önemli bilgileri barındırmaktadır ve yenilik sonucunda elde edilen çıktılarla örgütler, rakipleri karşısında üstün duruma geçebilecektir (Williams ve Shaw, 2011). Ek olarak yenilik performansı ölçümüyle örgütsel öğrenmede desteklenerek, örgütün sürekli gelişmesine katkı sağlanmaktadır (Prajogo ve Ahmed, 2006). Gerek teknik ve gerekse de ekonomik şartların her geçen gün durmaksızın değişiklik gösteriyor olması, örgütlerin hedeflerine ulaşp, varlıklarını koruyabilmeleri için arge faaliyetlerini sistemli bir biçimde sürdürerek yenilik çalışmalarını mikro ve makro düzeyde tutmaya gayret etmelerini gerekli hale getirmiştir (Zerenler vd., 2007).

Yenilik, hem ülkeler hem de örgütler açısından bilhassa son zamanlarda sıklıkla üzerinde durularak, çalışılması gereken çok önemli bir kavram haline gelmiştir. Yenilik yapmak ve bundan çıktı elde edebilmek ülkeler için, kalkınma, yaşam kalitesinin artırılması, ulusal düzeyde rekabet edebilme, ekonomik büyüme, ülkedeki istihdam düzeyinde artış, toplumun refah elde edebilmesi, sürdürülebilirlik gibi

katkıların sağlanabilmesini ifade ediyorken, örgütler için, verimliliğin sağlanması, yeni pazarlara girişin mümkün kılınması, üretkenliğin sağlanması, kârlılık, ürünlerde ve hizmetlerdeki kalitenin artması gibi son derece önemli bir aracı ifade etmektedir (Güler ve Kanber, 2011).

Örgütlerin yenilik performansı, müşteri talep ve beklentilerinin karşılanabilmesi adına kritik faktörlerin göz önüne alınmasının yanı sıra, yenilik performansı kriterlerinin, örgüt çalışanlarını ve yenilik faaliyetlerini nasıl etkileyeceğini de göstermektedir (Prajogo ve Ahmed, 2006). Örgütteki ödül sistemleri, çalışanların yaratıcı düşüncelerinin geliştirilmesi, kişisel gelişime önem verilmesi, örgütteki liderlik biçimi ve liderin gücünü kötüye kullanmaması gibi önemli unsurlar yenilik sürecinde avantaj olarak kullanılıp, yenilik performansına ve dolayısıyla örgüte katkı sağlamaktadır (Yeloğlu, 2007). Bu itibarla yenilik performansı yenilik sürecinin hem teknik tarafını hem de ürün veya hizmetlerin tanıtılmasına kadar geçen aşamaları ifade eden geniş bir süreci içine alarak örgütlere büyük bir katkı sunmaktadır (Hagedoorn ve Cloudt 2003). Yenilik performansı örgütlerin yenilik faaliyetlerindeki etkinlik düzeyini de sistemli olarak ölçmektedir (Ömür, 2016). Öte yandan yenilik performansı hem yenilik yönetimine ve sürecine etki eden unsurları hem de yapılan yenilikler sonucunda elde edilen çıktılar ölçmektedir (Hult vd., 2004). Yenilik performansının örgütün rekabet gücüne büyük katkılar sağladığı ve aynı zamanda hem finansal hem de yeni ürün üretme performansını artırdığı McKinsey (2009), tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla da doğrulanmıştır (Cassiman vd., 2009).

2.4.2. Yenilik Performansının Göstergeleri

Sürekli değişen teknolojinin rekabete olan etkisiyle büyümenin, kârlılık sağlayabilmenin, rakipleri geri planda bırakabilmenin ve hayatta kalabilmenin ön koşulu yenilik yapmak olmuştur (Arpacı, 2011). Yenilik yapabilmenin ve yenilik performansını güçlendirmenin şart koşulu örgütteki bilgi kapasite ve hacminin genişletilerek, bilgiden yararlanılan alanın büyütülmesidir (Demirel ve Seçkin, 2008). Öyle ki örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, yalnızca çalışan davranış ve tutumlarının farklılaşmasına değil, örgütün yeniliklere ve değişimlere öncülük ediyor olmasına da bağlıdır (Martins ve Terblanche, 2003).

Teknolojideki değişimler ve gelişmeler, yeterli insan sermayesinin varlığı, zengin ve çok yönlü bir üretim geçmişine sahip olmak yenilik kapasitesinin ve yenilik performansının artmasını sağlamaktadır (Figueiredo, 2002). Örgütteki mevcut bilginin, dışarıdan edinilen bilgiye entegre edilmesi ve bütünlüğünün sağlanması örgütlerin yenilik yeteneğini ifade etmektedir (Avcı, 2009). Bu itibarla mevcut bilgi ve edinilen bilginin örgüt tarafından öğrenilmesi, örgütsel yeniliğin iki büyük göstergesini ifade etmektedir (Demirel ve Kubba, 2014). Öte yandan yeni ürünler üretmek, hizmetlerde yeniliklere gitmek, üretim yöntemlerine yenilerini eklemek, daha önce girilmemiş pazarlara girmek, tedarik için yeni kaynaklara ulaşmak ve yeni yol ve yöntemler denemek, örgütlerde değer yaratan altı farklı yenilik göstergesi olarak ifade edilmektedir (Johannessen vd., 2001).

Yeniliğe dair uygulamaların ve yenilik süreci sonunda elde edilen çıktılarının değerlendirilerek, beklenen sonuçlarla karşılaştırılması yenilik performansının en önemli göstergeleridir (Hagedoorn ve Cloudt 2003). Diğer yandan örgütün pazar payı, kârlılık oranı, büyüklüğü ve örgütteki stratejileri gerçekleştirebilme başarısı örgüt performansını göstergeleridir ve bu paralelde yenilik performansı, örgüt performansı ile ilişkilendirilebilmektedir (Hult vd., 2004). Bu bağlamda, örgüt performansı ve yenilik performansının birbirlerinin tamamlayıcısı olduğu ifade edilebilir (Gunday vd., 2011). Dolayısıyla yenilik yönetim sürecindeki amaçlarla, örgütün amaçlarının tutarlı ve uyum içinde olması da örgütün yenilik performansını artırmakta ve yenilik performansını bir diğer göstergesini ifade etmektedir (Ömür, 2016).

2.4.3. Yenilik Performansının Ölçülmesi

Örgütlerin yenilik performanslarının ölçülmesi zordur ve bu zorluğun en önemli sebebi örgütlerin ürünlerinde, hizmetlerinde veya süreçlerinde yaptıkları girişimlerin yenilik olarak değer kazanabilmesi için fark yaratma koşulunu taşıyor olmasıdır (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010). Bununla birlikte satışlar, piyasaya sürülen ürünlerin başarı düzeyleri, örgütün pazar payı ve kârlılık düzeyleri gibi göstergeler yenilik performansının ölçülmesinde en çok kullanılan göstergelerdendir (Dyer vd., 1999). Yenilik performansının ölçüm sürecinde, yenilik yönetim süreci, müşteri odaklılık, işle ilgili ve finansal süreçlere yönelik kriterler göz önüne alınarak örgütün amaçları ve hedefleri tayin edilerek, süreç sonunda amaç ve hedeflerin gerçekleşme oranları

tespit edilmektedir (Zizlavsky, 2014). Bu kriterlerin sağlanabilmesi için bilginin, örgüt içinde mümkün olduğunca sade ve basit bir şekilde yayılması gerekmektedir (Prajogo ve Ahmed, 2006).

Yenilik performansının ölçülmesiyle, örgüt hem içsel hem de dışsal bilgiyi yorumlayarak, bu yorumlama sonucunda çevresel değişim ve gelişmelerin yenilik performansı üzerinde ne gibi etkileri olduğunu zamanında görebilmektedir (Kennerley ve Neely, 2002). Öte yandan yenilik performansının ölçülmesiyle, örgütte yenilik üzerine ortaya çıkan fikrin projeye dönüştürülmesinden ticarileşmesine kadar geçen süreçteki tüm aşamaların girdileriyle çıktılarının, örgütün hedefleriyle ne derece örtüştüğü görülebilmektedir (Ömür, 2016). Yenilik performansının ölçülmesi, örgütün faaliyet kararları ve amaçlarının tümünü kapsar. İyi bir performans ölçümünde doğru ve sistematik yöntemler belirlenmeli ve aşağıda yer alan bazı unsurlara dikkat edilmelidir (Prajogo ve Ahmed, 2006);

- Amaçlara ulaştıracak bilgiler temin edilmeli ve amaçlar net olarak belirlenmelidir.
- Yenilik performansının ölçümünde, bilgilerin doğru, eksiksiz ve kesin olduğundan emin olunmalıdır.
- Doğruluğundan emin olunan bilgiler, doğru kişilere, doğru zamanda aktarılmalıdır.
- Süreç içinde sıklıkla geri bildirim yapılarak, sürecin gidişatı takip edilmelidir.
- Performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesinde, müşteri odaklılık ön planda tutulmalıdır.
- Yapılacak yeniliklerle bağlantısı bulunmayan, gereksiz faaliyetlerden uzak durularak, yenilik sürecine katma değer sağlayan faaliyetler ölçülmelidir.
- Yenilik performansının ölçümüne yönelik geri bildirimler yapılırken, örgütün gelişmesi ve süreçteki hedefleri göz önüne alınmalıdır.

Örgütün hedefleri, misyonu, vizyonu ve amaçları yenilik performansının ölçümünü yansıtır. Bu sebeple örgütteki performans ölçüm sistemlerinin örgütsel amaçlar ve belirlenmiş olan kritik başarı faktörleriyle ilişkili olması gerekmektedir (Zizlavsky, 2014). Örgütteki yenilik süreci, yenilik performansının boyutları, ölçülmesi ve pek

çok unsur, yenilik performansının dinamiklerini oluşturmaktadır ve her biri adeta bir katalizör görevi görerek, yenilik performansına etki eder (Ömür, 2016).

Yenilik performansı, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesini ve bu süreçteki teknik detayları da kapsamaktadır (Ahuja ve Katila, 2001). Hagedoorn ve Cloodt (2003), tarafından yapılan araştırmada; arge girdilerinin, patent atıf ve sayılarının, yeni ürünlerin piyasada tanıtılması ve duyurulmasının yenilik performansının göstergeleri olduğu belirtilmiştir. Bir diğer çalışmada, yenilik performansının göstergelerinin, yeni fikir ve düşüncelerin yaratılması, örgütte yapılması gereken işler için yeni ve işlevsel yol ve yöntemlerin geliştirilmesi, piyasaya sürülen ürün, hizmet ve süreçlerde ilk olunması ve ürünlerin piyasaya tanıtılması gibi unsurlar yenilik performansının göstergeleridir (Calantone vd., 2002). Başka bir çalışmada ise yenilik performansının ölçülmesinde, yapılan yenilikte algılanan etkinlik düzeyi ve bilhassa patentlere yapılan atıflar ve yeniliklere dair bildirim ve dönüşlerin önemli olduğu belirtilmiştir (Kivimäki vd., 2000). Örgütteki kârlılık düzeyi, etkinlik, verimlilik ve yapılan işin kalitesi de yenilik performansının ölçülmesinde kullanılan kriterlerdir (Akdoğan ve Kale, 2011). Öte yandan yenilik performansı örgütteki tüm departmanların kendi aralarındaki iletişim ve işlevsellikle de bağlantılıdır (Atakan, 2017). Literatür incelendiğinde pek çok araştırmacının yenilik performansı ölçümünü farklı şekillerde kategorize ettiği ancak genel eğilim dahilinde yenilik performansı kavramının yenilik, üretim, finans ve pazar performansı olarak dört ana kategoriye ayrılarak incelendiği görülmüştür (Yavuz, 2010).

2.4.3.1. Ar-Ge

Ar-ge faaliyetleri yenilik için atılan en önemli adımlardan biridir ve örgütlerin girişimci yönüyle birleşerek, yenilikler ortaya çıkarak, değer yaratmaktadır (Avcı, 2007). Örgütler arge faaliyetleriyle, değişken çevresel koşullar altında yeniliklere ve değişimlere adapte olmaya çalışmaktadır (Zerenler vd., 2007). Arge faaliyetleri örgütlerin yeni ürün geliştirilmesine, teknolojik gelişmeleri bünyesine katmasına ve yeni üretim yöntemlerinin kullanılmasına fırsat vermektedir (Bayyurt, 2007). Yenilik faaliyetleri örgütteki yeni ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi kapsamında sürdürülüyor olmasıyla birliktearştırma geliştirme çalışmalarına ait giderleri ve teknik gereksinimleri de içermektedir (Nybakk ve Jenssen, 2012).

Yenilikler, arge çalışmalarıyla başlayan süreçten itibaren, ürün veya hizmetlerin pazarlanması aşamasına kadar geçen tüm süreci kapsayan büyük bir faaliyettir (Uzkurt, 2012). Örgütteki arge faaliyetlerinin ileri seviyelere taşınması ve üretim aşamasında yenilik yapılması, örgütün diğer örgütlere oranla daha fazla kar elde etmesini sağlamaktadır (Genç ve Atasoy, 2010). Mali olarak belli ortalamanın ve rakiplerinin üstünde arge harcamaları yapan örgütlerin satışlarında artışlar meydana gelmektedir. Satışların artmasıyla örgütün kârlılık düzeyinin ve özellikle performansının yükselmesinin arge faaliyetleriyle doğrudan ve güçlü ilişkisi bulunmaktadır (Co, 1997). Örgütler, gerek karşılaştıkları problemlerin çözümü için ve gerekse de diğer örgütler karşısında rekabet gücüne sahip olmak ve bu gücü artırabilmek için arge faaliyetlerine daima gereksinim duymaktadır. Arge faaliyetleri yenilikle sonuçlandığında, örgüt için uzun vadede teknolojik gelişmelerin, performans artışının ve örgütün pazar payının büyümesinin anahtarıdır (Lin, 2002).

2.4.3.2. Patent

Patent verileri ve istatistikleri, örgütlerdeki yeniliklerin ve teknolojik gelişmelerin ölçümü için en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesidir (Basberg, 1987). Örgütün piyasa sürdüğü ürüne dair fikrin ortaya atılmasından, ürünün patentinin alınmasına kadar geçen süreç, örgütün yenilik performansının en önemli göstergeleridir (Hagedoorn ve Cloudt 2003). Örgütlerin yenilik performansı, örgütteki arge çalışmalarındaki yoğunluk, piyasaya sürülen yeni ürünlerdeki satış oranları ve patent sayısı ile ilişkilidir (Löf ve Broström, 2008). Öte yandan örgütteki işlere, süreçlere ve yönetime dair yenilikler, kalite artışı ve yeni ürünler, yeni projeler, patenti alınabilecek veya patenli ürünler örgütlerin yenilik performansının ölçülmesindeki en önemli göstergelerdir (Yavuz, 2010). Terziovski ve Morgan (2006), örgütlerin yenilik performanslarının ürün hayat eğrisiyle, patent süre ve uygulamalarıyla, arge çalışmalarının adedi ve kapsamıyla, totaldeki patent sayısı ile, sektörel ve ek olarak finansal kriterler göz önüne alınarak ölçülebileceğini ifade etmiştir. Öyle ki yeni bir fikir sunmak, buluş, icat, özetle yenilik yapmak ve bunun patentlerle koruma altına alınması örgütlerin rekabet edebilme güçlerini etkileyen çok önemli bir unsur ifade etmektedir (Aghion ve Howitt, 1990).

2.4.3.3. Büyüme ve Kârlılık

Büyük örgütler, küçük örgütlere nazaran çok daha fazla kaynağa sahiptir, rakiplerle rekabet etmede daha güçlüdür, teknolojik yatırımlara daha fazla yer verir, daha büyük bir pazar payına sahiptir ve dolayısıyla kazanç elde etme imkanları ve olanakları daha fazladır (Co, 1997). Örgütlerin yenilikçi olabilmeleri ve yenilikleri başarabilmeleri için, örgütün uygun koşullarda olması ve yeniliğe uygun ortamın yaratılmış olması gerekmektedir (Bulut vd., 2009). Öyle ki örgütlerin büyüklüğü, yeni pazarlara girişini destekleyen, rekabet gücünü artıran en önemli unsurlardan birisidir (Gunday vd., 2011). Örgütteki insan kaynağının nitelikli olması, daha önce edinilmiş tecrübeleri, altyapısı ve yönetimin uygulama ve politikaları da örgütlerin büyümelerinde ve sergiledikleri performansta etkili olmaktadır (Bayyurt, 2007).

2.4.3.4. Yeni Ürün ve Projeler

Örgütlerin yenilikçi performanslarının yüksek olması ve yenilikçiliğe dair başarıları hem yeni ürün ve süreçlerle hem de örgütlerin yeni projeleriyle ilintilidir (Hung vd., 2011). Örgütlerin ürünlerinde yenilik yapabilmelerinin anahtarı argefaaliyetleridir ve arge faaliyetlerinin temel amacı, son teknolojileri ve yeni ürün geliştirilmesi sürecini başarılı bir şekilde başlatmak, yürütmek ve bitirmektir (Kerssens-vanDrongelen ve Bilderbeek, 1999). Bir ürünün satılabilmesi ya da rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, kaliteli olması ve ürüne yapılan maliyetler dışında müşteriye sağladığı işlevlere, sektördeki prestijine ve trendlere uyum sağlayabilme başarısına bağlıdır (Matsui, 2002).

Yeniliklerin başarıyla sonuçlanması beraberinde yüksek kâr marjını getirmektedir ve bu sebeple şayet arge faaliyetleri, yeni ürün çalışmaları ve projeler arasında koordinasyon eksikliği olursa, örgütün karlılığı azalmaya başlayacak ve performansı beklenen etkiyi yaratamayacaktır (Zahra ve Covin, 1995). Örgütlerin performansının ölçülmesi ve performansının gelişimi varlıklarının devam edebilmesi adına büyük bir önem ifade etmektedir. Bahsi geçen faktörler direkt ya da dolaylı olarak örgüt performansına etki ediyor olması sebebiyle bu unsurların kontrol altında tutulması, yönetilmesi ve geliştirilmesi son derece önemlidir (Bayyurt, 2007).

2.4.5. Yenilik Performansının Boyutları

Yenilik performansı pek çok araştırmacı tarafından üzerinde çalışılmış bir konu olmasıyla birlikte, boyutları üzerine farklı kriterlere odaklanılmıştır. Literatürdeki çalışmalar göz önüne alındığında, ürün ve süreç yeniliğini ifade eden teknik yenilik performansının ölçülmesinde, yenilik temelli proje takımları yaratma, çalışan eğitim ve ödüllendirme programlarının etkinliği, değişimlere cevap verme hızı, yeni yöntemlerle planlama ve kontrollerin yapılması, örgütteki yenilik yönetiminin benimsenme oranı boyutları kullanılmaktadır. Yönetimsel olarak yenilik performansının ölçülmesinde ise, yeni pazarlara girilmesi, fiyatlandırmada yeni yöntemlerin kullanılması, dağıtım süreçlerinin yenilenmesi ve pazarlama yenilik performansının boyutlarını oluşturmaktadır (Santos-Vijande ve Álvarez-González, 2007; Kale, 2010). Öte yandan, Calantone vd. (2002), Dutta ve Weiss (1997), Hagedoorn ve Cloudt (2003) gibi pek çok araştırmacının da yenilik performansı üzerine çalışmalar yaparak, yenilik performansını teknik yenilik performansı ve yönetsel yenilik performansı olarak, iki unsur üzerinden değerlendirdiği görülmüştür (Chen ve Huang, 2009).

García-Morales vd., (2012), yenilik performansını örgütteki yeni ürünler ve yeni hizmetler üzerinden değerlendirerek, yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesine odaklanmak, yeni ürün veya hizmetlerin piyasaya sürülme oranı, yeni ürün veya hizmetlere yönelik harcamalar, pazara sunulan yeni ürün veya hizmet adedi, piyasaya ilk kez örgüt tarafından sunulan ürün veya hizmetlerin adedi, patenti, örgüte ait teknolojilerin geliştirilmesine yönelik yatırımlar ve bu yatırımlara odaklanması, teknolojik yeniliklerin örgüt için önemi, örgütün faaliyet sektörü içinde teknolojik gelişmelerde öncü olmaya verdiği önem kapsamında ele alınmıştır. Bir diğer çalışmada örgütlerin yenilik performansı, "Ürün yeniliği, üretim süreçlerinde yenilik, iş organizasyonunda ve insan kaynaklarında yenilik" boyutlarından oluşmaktadır (Baer ve Frese, 2003). Tseng vd., (2008), yenilik performansını, örgütlerin teknolojik yenilikleri, örgütsel yenilikleri, insan kaynakları yenilikleri olarak üç boyutta ele almıştır. Bir diğer araştırmada yenilik performansı teknik yenilik performansı ve yönetim yenilik performansı olmak üzere ikili olarak incelenmiştir (Santos-Vijande ve Álvarez-González 2007). Örgütlerin yenilik performansına yönelik farklı bir çalışmada ise yenilik performansı, ürün yenilik performansı ve süreç yenilik performansı olmak üzere iki boyutta incelenmiştir (Prajogo, 2006). Hung vd., (2011)

ise yenilik performansını ürün yeniliği, süreç yeniliği ve örgütsel yenilik olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Bu boyutlar, müşteri talep ve beklentilerini kontrol, ürünleri ticarileştirmedeki hız, üretim sürecindeki esneklik, maliyetlerin düşürülmesi, uluslararası düzeyde satış ve hizmetler, ürün ve hizmetlerin uluslararası dağılımı, örgütte değer yaratacak faaliyetlerin geliştirilmesi gibi kriterleri içermektedir.

Prajogo ve Ahmed (2006) ise, yaptıkları çalışmada yenilik performansını teknik yenilik performansı olarak ele almış ve ürün yeniliği ve süreç yeniliği olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Araştırmacılar, örgütün yenilik kapasitesini destekleyen unsurlar ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, doğru bir yenilik performansı ölçümü için liderlik, çalışanların yönetimi, bilgi yönetimi ve yaratıcılık yönetimi gibi yenilik yönetimine etki eden ve yeniliği tetikleyen kriterlerin yenilik performansına etki ediyor olması sebebiyle göz önüne alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Ürün Yeniliği: Örgütlerin ürün yeniliği yapmaları, günün şartlarının ve trendlerin gereklerine uygun olarak sunulan yeni ve müşteri gözünde anlamlı ürünleri ifade etmektedir (Alpay vd., 2012). Ayrıca ürün yeniliği, son ürünler üzerinde değişiklik yapmayı veya ürünün tamamen yenilenmesini de ifade etmektedir (Yang vd., 2009). Ürün yeniliği performansını belirleyicileri; yeni ürün adedi, son teknolojiyi üretimde kullanma düzeyleri, yeni ürün üretimindeki hızları, piyasaya sundukları yeni ürün adedi, daha önce piyasada olmayan bir ürünü ilk olarak piyasaya sunma sayısı şeklindedir (Prajogo, 2006). Öte yandan ürünün teknik tasarımı, arge faaliyetleri, üretim ve yönetim süreçleri, yeni ürünlerin pazarlanma aşamaları da örgütlerin ürün yeniliği performansının göstergeleri olarak ifade edilmektedir (Alegre ve Chiva, 2008). Örgütlerin ürün yeniliği yapmaları performanslar açısından son derece önemlidir. Öyle ki başarılı bir şekilde tanıtılan yeni ürünler örgütlerin adeta can damarını oluşturmaktadır ve bu durum geniş çapta kabul gören bir gerçektir (Balachandra ve Friar, 1997).

Süreç Yeniliği: Örgütlerde süreç yeniliği, yeni ürünler ve hizmetler üretmeye yönelik metotların geliştirilmesi ve yeni teknolojilerin kullanılmasını ifade etmektedir (Alpay vd., 2012). Öte yandan süreç yeniliği, son üretilen ürün veya hizmetlerin, üretim süreçlerinde ortaya çıkan farklılıkların, örgütlere uyarlanması sonucu meydana gelen yenilikleri de ifade etmektedir. Örgütlerin süreç yeniliği performansına yönelik kriterler, örgütün teknolojik olarak rekabet etme gücü, son

teknolojileri kullanma düzeyi, yenilik süreçlerinde kullanılan teknolojilerin yeniliği ve güncelliği, son olarak da örgütün yenilik süreçlerinde yaptığı değişimlerin oranı olmak üzere kategorize edilmektedir (Yang vd., 2009). Örgütlerin süreç yeniliği performansının belirleyicileri ise, teknolojik düzeyde rekabet edebilme, son teknolojik yeniliklerin süreçlere adapte edilebilme hızı, örgütteki süreçlerin, kullanılan tekniklerin ve teknolojinin değişim düzeyi şeklindedir (Prajogo ve Ahmed, 2006).

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Araştırmanın Dayandığı Kuramsal Çerçeve

Bu çalışma, literatürde yer alan önceki çalışmalardan farklı olarak, örgüt kültürü türleriyle yenilik performansı ilişkisini, özümseme kapasitesinin aracı rolünü ve değişime direncin düzenleyici rolünü odağına almış ve farklı bir bakış açısı sunmaya çalışmıştır. Ayrıca, kaynak temelli görüşe dayalı kapsamlı bir teorik model oluşturulmuş ve ampirik olarak test edilmiştir. Buradan hareketle, bu çalışmanın teorik olarak önemli katkılar sağladığını söylemek mümkündür.

İlk olarak, kaynak temelli görüşün ana prensibi, örgütlerin başarılı olabilmeleri için sahip oldukları kaynakların, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikamesi bulunmayan kaynaklar olması gerekmektedir. Örgütlerin bu şekilde rekabet avantajında üstün konuma geçebileceğini kabul etmektedir (Meso ve Smith, 2000). Aynı zamanda kaynak temelli görüş, bir örgütün performansının, rakiplerinden nasıl daha iyi bir noktaya ulaşabileceğini açıklamaktadır (Newbert, 2014). Kaynak temelli görüşe göre, örgüt kaynakları rakiplerden daha iyi performans sergileme konusunda belirleyici olmasına rağmen, performansı doğrudan etkileyemeyebilmektedir. Bu nedenle kaynak-yetenek-performans çerçevesinden, örgüt yeteneklerinin kaynak ve performans arasındaki ilişkisinde aracı bir rol üstlendiğini belirtir (Shou vd., 2017). Bu çalışmada örgüt yeteneklerinden bir tanesi olan özümseme kapasitesinin aracılık rolü ele alınarak, örgüt kültürü türleri ve yenilik performansı arasındaki ilişkiye yönelik geniş kapsamlı bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır. Değişime direncin de örgütlerin yenilik performansı üzerinde belirleyici olabilen bir kaynağı ifade ediyor olması (Wang, 2022), çalışma kurgusunun önemli dayanaklarından birisini ifade etmektedir.

Yapılan bu çalışma, değişime direncin rolüyle de bağlantılı olarak teorik katkı sunmayı amaçlamaktadır. Kaynak temelli görüşün, örgüt kaynaklarının birbirini tamamlamasının ve çalışanların yenilik faaliyetlerine katılımının son derece önemli olduğunu savunuyor olmasına karşın, yapılan çalışmalarda değişime direncin düzenleyici rolü gereği kadar dikkate alınmamıştır (Adomako vd., 2016). Bu araştırmada değişime direncin, örgüt kültürü türleriyle yenilik performansı ve özümseme kapasitesinin yenilik performansı ile ilişkisinde düzenleyici rolü

incelenerek özgün ve ampirik olarak desteklenmiş sonuçlar sunulması ve böylece ilgili literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

3.2.Örgüt Kültürünün Özümseme Kapasitesi Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürü, örgütün kendi iç işleyişi, örgüt dışı ilişkileri ve davranışları konusunda belirleyici olan bir kaynağı ifade etmektedir (Joseph ve Kibera, 2019). Örgütte yerleşmiş kültür, bilgi kullanımı konusunda ortak bir vizyon ve bakış açısı kazandırıyor olması sebebiyle gerek bireysel ve gerekse de örgütsel açıdan kazanım anlamına gelmektedir (Kendir vd., 2017). Bilginin edinilmesi ve aktif olarak örgütte dağıtılması açık bir iletişim ağıyla mümkün olabilmekte ve bu da örgütlerin özümseme kapasitelerine doğrudan etki etmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Örgüt kültürü, örgütün bilgiye bakış açısında, bu bilginin etki alanında, bilgiye verilen tepkide, çevreden edinilen bilgilerin düzeyinde ve bu bilgilerin örgütün bilgisi haline getirilmesinde belirleyici bir kaynağı ifade etmektedir. Bu noktada, dış odağını ön planda tutan bir örgüt kültürüne sahip olmak, özümseme kapasitesini geliştirmektedir (Harrington ve Guimaraes, 2005). Piyasadaki bilgiyi edinme yönelimi olan bir örgütte yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkması ve bunların benimsenmesi, örgüte değer katmakta ve avantaj sağlamaktadır (Hurley ve Hult, 1998). Değerler, normlar, tutumlar ve davranış biçimleri vasıtasıyla, kültür örgüt çalışanları arasında yayılarak, benimsenir ve çalışanlar öğrendikleri bu bilgiler sayesinde tecrübe kazanır (Lægreid vd., 2011).

Örgüt çalışanlarının gerek sosyal ve gerekse de entelektüel sermayelerinden aktif bir biçimde faydalanmak, örgütün yenilik yapma girişimlerini desteklemekte ve geliştirmektedir (Yu vd., 2013). Örgüt kültürü, örgütün sahip olduğu değerlerin belirleyicisidir ve bu bağlamda dış çevreye odaklanan bir kültürle yeni bilgi kaynakları artırılabilen ve örgüt daha çevik hale gelerek, özümseme kapasitesi gelişmektedir (Harrington ve Guimaraes, 2005). Öte yandan yönetimin örgüt dışı bilgileri edinme konusundaki gönüllülüğü, esnek bir yapıda olması, teknoloji temelli bilgi kaynaklarına sahip olması ve çalışanların yeni düşünce ve fikir denemelerinin desteklenmesine olanak tanıyan bir kültürle, örgüt dışarıdaki bilgiyi edinebilme konusunda pozitif bir tutum içerisinde olabilecektir (Jiménez-Jimenez vd., 2008). Dış

bilgiyi edinme sürecinde örgütün aktifliği, örgütün ne derece bilgi tabanlı olduğuyula ilişkilidir (Cohen ve Levinthal, 1990). Örgütlerde açık fikirli bir tartışma ortamının varlığı ve çalışanlar arasında sinerji yaratılmasının, örgütteki yeni bilgi üretimini desteklediği ve mevcuttaki bilgilere yenilerinin eklenebilmesinin önünü açtığı, üst düzey yöneticiler üzerinde Çin'de yapılmış olan bir araştırmaya tespit edilmiştir (Chen vd., 2011).

Örgüt kültürü türlerinin özümseme kapasitesi ile ilişkisi ele alındığında ise, pazar kültürüne sahip örgütlerin dış çevreyle ilişkiye verdikleri önem (Koay vd., 2022) dış bilgilere kolaylıkla erişmelerini sağlamakta, ayrıca rekabetçi yapıları erişilen dış bilgilerin benimsenmesinde ve bu bilgilerden yararlanılmasında etkili olmaktadır (Strese vd., 2016). Klan kültürüne sahip örgütlerde ise sadakate dayanan ilişkiler mevcuttur ve buna önem verilir (Al Dari, vd., 2021). Bu durum özellikle örgüt içi ilişkilerin çok güçlü olmasını sağlayabilir ve bilgiden değer yaratılmasına katkı sunabilir. Adokrasi kültürüne sahip örgütlerdeki risk alan ve girişimci yapı ise bilginin edinilmesi ve bu bilgiden yeni bir fırsat olarak en yaratıcı şekilde yararlanılmasını mümkün hale getirebilir (Strese vd., 2016). Son olarak hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde ise kontrol önemlidir ve kurallara bağlılık ön plandadır. Bu durum öğrenmenin ve değişimin önemli bir engeli olarak görülmektedir (Sanz-Valle vd., 2011). Ancak bu düzeyde örgüt içine odaklı olmak dış bilginin edinilmesi açısından bir sorun olarak kabul edilse de, kurallara bağlılık sistemli bir çalışma düzeni sağlayarak bilgiden değer edinilmesi sürecinin verimli olmasını sağlayabilir.

Buradan hareketle araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır:

H1a: Pazar kültürü, özümseme kapasitesiyle pozitif yönde ilişkilidir.

H1b: Klan kültürü, özümseme kapasitesiyle pozitif yönde ilişkilidir.

H1c: Adokrasi kültürü, özümseme kapasitesiyle pozitif yönde ilişkilidir.

H1d: Hiyerarşi kültürü, özümseme kapasitesiyle pozitif yönde ilişkilidir.

3.3.ÖrgütKültürünün Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi

Örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi için, yenilikçi olarak, müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamaları gerekmektedir (Anning-Dorson ve Nyamekye, 2020). Her geçen gün hız kazanan teknolojik gelişmelerin etkisi altında başarılı yenilikler yapabilmek çok kolay olamayabilmektedir. Yenilik yapmak yatırım yapmayı da gerektirdiği için, riskleri de bünyesinde barındırmaktadır. Ancak tüm bunların ötesinde, örgütte başarılı bir yenilik sürecinin yaşanabilmesi adına, çalışanları yeniliğe yönlendiren ve teşvik edici bir kültürün olması gerekmektedir (Ahmed, 1998). Örgüt kültürü, yeniliğin odak noktasıdır ve kültür yalnızca yeniliğe etki etmekle kalmayıp, yeniliğin yapılma biçimine, hangi türde ve nasıl yenilik yapılacağına ve yenilik sürecindeki muhtemel tehlikelere karşı alınacak aksiyonlara kadar belirleyici olabilmektedir (Yiğit, 2014). Zira örgütteki hakim kültür ve örgütün yenilik çıktıları arasındaki bağ son derece kuvvetlidir (Panuwatwanich vd., 2008). Bu noktadan hareketle, örgütlerin taşıdığı kültürle bağlantılı olarak, yenilik performanslarında farklılıklar görülmesi beklenmektedir. Kültür çok yönlü ve yapı olarak fazlaca girift olsa da yenilik sürecini anlamlandırmak ve bakış açısı kazanabilmek açısından anahtar görevi görmektedir (Tang vd., 2020). Yeniliğin örgütte kültür halini alması hem bütün süreçlerde yeniliğin var olmasını hem örgütün yenilikçi bir kültüre sahip olmasını hem de yenilik faaliyetlerinin çok daha hızlı olmasını sağlamaktadır (Sönmez ve Çekmecelioğlu, 2016). Kültür, örgütlerin iyi performans göstermeleri için anahtar bir değeri ifade etmektedir ve aynı sektörde faaliyet gösterip, aynı stratejileri uyguluyor olmalarına rağmen, kültürlerindeki farklılıklar sebebiyle iki örgüt aynı sonucu ulaşamayabilmektedir (Mujeeb vd., 2011). Bireylerin ait olduğu kültür ile örgüt kültürünün paralellik göstermesi, kabul sorununun ortadan kalkmasına yardımcı olacak ve örgütteki geçerli kültürel unsurları kabul eden bireyler, örgüte ve yönetime pozitif katkı sağlayacaktır (Köse vd., 2001). Örgüt kültürü ancak çalışan davranış ve tutumlarının değiştirilmesi sonrasında, bu değişimin kendilerine fayda sağladığının görülmesiyle performans artışını sağlayabilecektir (Yalçın, 2002).

Yenilik yapısı gereği yeni fikir ve girişimlerin tanıtılması, gelişmesi ve örgüt tarafından öğrenilmesine yönelik bir süreci içerdiğinden (Rezaei vd., 2018), kültürün

bu yeni fikir ve girişimlerin benimsenmesi veya reddedilmesi noktasında kilit bir rolü bulunmaktadır (Kostis vd., 2018). Örgüt çalışanlarının başarılı bir performans sergilemelerinin altındaki önemli bir unsur olan örgüt kültürü (Özdemir ve Sönmez, 2018), yeniliğin meydana gelmesi (Kayış ve Gülcan, 2020) ve sürdürülmesi açısından önemli ve kilit bir rol oynamaktadır (Naranjo-Valencia vd., 2010). Yüksek bir yenilik performansı için örgütlerin dış çevreleriyle yakınlılıklar kurmaları, müşterilerin talep ve beklentilerini karşılayabilmek için hem rakiplerin aksiyonlarını takip etmeleri hem de piyasadaki değişiklikleri derhal fark ederek, harekete geçmeleri gerekmektedir (Shahzad vd., 2017). Örgütlerin yeniliğe eğilimli olmaları ve yenilik yapmalarının, benimsemiş oldukları örgüt kültürüyle ilişkisi bulunmaktadır (Hurley ve Hult, 1998). Rekabette başarı elde etmek isteyen örgütlerin gerek ulusal ve gerekse de uluslararası anlamda başarı elde edebilmeleri örgütteki hakim kültürün yeniliklere açık olması ve yeniliğe dair faaliyet ve planların çabucak hayata geçirilmesiyle mümkün olabilmektedir (İşcan ve Karabey, 2007). Örgütteki yönetim biçimi, liderlik tarzı, yeniliklere yönelik uygulamalar, örgütteki yapı ve oturmuş kültür biçimi de yenilik girişimlerinin başarıyla sonuçlanmasında son derece kritik bir öneme sahiptir (Tekin ve Durna, 2012).

Örgüt kültürü, tüm çalışanlar tarafından benimsenen ortak değerler, inançlar, davranış ve politikalar olması sebebiyle yenilik üzerinde etkisi olan en önemli unsurlardan birisidir (Dobni, 2008). Kültür, örgüt üyelerinin yenilikçi düşünce ve davranışlarını etkiliyor olmasının yanı sıra kendi duygularına, düşüncelerine ve davranışlarına da etki etmektedir (Pettigrew, 1979). Öyle ki örgütlerde performansın artış göstermesi için çalışan duygularının iyi anlaşılması ön şarttır ve duyguların anlaşılabilmesi de ancak örgüt kültürüyle mümkün olabilmektedir (Bolman ve Deal, 2017). Örgüt kültürünün gücü ve çalışanlar üzerindeki pozitif etkisi, ortalama bir çalışanın mükemmel bir performans göstermesinin önünü açabiliyorken, kültürün güçlü olmaması ve çalışanlar üzerindeki negatif etkisi, iyi bir çalışanın performans seyrinin negatif yönde ilerlemesine sebebiyet verebilecektir (Mujeeb vd., 2011). Örgütlerin finansal performanslarının da artış gösterebilmesi ve yukarı seviyelere çekilebilmesi için de örgüt kültürü kilit bir rol oynamaktadır ve örgütlerin yenilikçiliğini destekler niteliktedir (Büschgens vd., 2013).

Pazardaki rekabetin zorlayıcı koşulları altında örgütler yenilikçi tutumlarıyla hayatta kalabilirler. Öyle ki güçlü kültürü olan bir örgütte çalışanlar, değerleri, ilkeleri,

davranış kalıplarını ve kendilerinden beklenenleri örgüt kültürleri vasıtasıyla kavrayabilirler (Özkan ve Turunç, 2015). Örgüt kültürü, yenilik ve yeniliğe yönelik tüm faaliyetlerin merkezinde bulunur ve yenilik sürecinde başarı elde edebilmeyi sağlar (Martins ve Terblanche, 2003). Öte yandan risk almak ve çalışanların teşvik edilerek, cesaretlendirilmesi de gereklidir (Yiğit, 2014). Yenilik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki Daher (2016) tarafından incelenmiş ve günümüzde rekabet avantajı elde edebilmenin ve örgütlerin hayatta kalabilmelerinin yenilikçi olabilmeleriyle ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Öte yandan örgütlerin yenilikçi olmaları ve kültürleri arasındaki ilişkide, yenilikçi olan ve olmayan örgütler arasındaki ayrımın kültürleri vasıtasıyla rahatlıkla yapılabileceği savunulmaktadır (Jimenez-Zarco vd., 2012). Bu itibarla, örgüt kültürünün yenilikleri destekleyici bir yönünün olmasının yanı sıra (Büschgens vd., 2013), bazı durumlarda yenilikleri engelleyici bir yönünün de olabileceği üzerinde durulmaktadır (Dougherty ve Heller, 1994).

Örgüt kültürü ve yenilik arasındaki ilişkiye yönelik, Kayış ve Gülcan (2020), tarafından yapılan araştırmada Cameron-Quinn'e ait örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik ilişkisi incelenmiş ve örgüt kültürünün yeniliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir kapsamda Wei vd., (2011), tarafından yapılan bir diğer çalışmada adokrasi kültürünün yenilik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine benzer bir şekilde Yıldırım ve Karabey (2016), tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirme ilişkisi incelenmiş, hiyerarşi kültürünün yeniliği negatif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla kültür örgütlerin yenilik çıktıları üzerinde kritik bir rol oynamaktadır.

Örgüt kültürü türlerinin yenilik performansı ile ilişkisi ayrıntılı olarak incelendiğinde, pazar kültürüne sahip örgütlerin amaç odaklı oldukları ve pazarda en iyi olmak üzere çabalamayı öncelikledikleri söylenebilir (Strese vd., 2016). Bu durum rekabet avantajı kazanmanın en iyi yolu olarak görülen yeniliğe yönelmelerine ve başarılı yenilikler için çok fazla çalışmalarına sebep olabilir. Klan kültürüne sahip örgütlerde ise ekip çalışmasına önem verilir ve çalışanların katılımı desteklenir (Sanz-Valle vd., 2011). Başarılı yenilikler bir ekip çalışmasının ürünü olduğundan, bu kültür türü yenilik projelerinin başarıyla sonuçlanmasında etkili olabilir. Adokrasi kültürüne sahip örgütlerde ise, yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik ve risk alma yüksektir (Leal-Rodríguez vd., 2019). Tüm bu özellikler yenilikçi girişimler ve yüksek yenilik performansı için önemli belirleyiciler olarak görülebilir. Son olarak,

sermayesinin zamanla geçtikçe öneminin artmasını sağlayan tek kaynaktır (Tabaghdehi ve Salehi, 2015). Çalışanların gerek zihinsel ve gerekse de ruhsal açıdan geliştirilerek, örgütün de gelişim göstermesinin sağlanması mümkündür (Tunçer, 2013). Bu paralelde örgütlerin özümseme kapasiteleriyle yenilik arasında da ilişkinin olduğu ifade edilebilmektedir (Jansen vd., 2005).

Örgütlerin çevresel bilgileri örgütlerine dahil edip, özümseyip, gerekli forma dönüştürüp, kullanmalarını ifade eden özümseme kapasitelerinin artmasıyla birlikte yenilik performanslarının da artması beklenmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010). Mevcutta olan bilginin dönüştürülerek, örgütte kullanılabilir hale gelmesi, yenilik sürecini ortaya çıkarmaktadır (Jimenez-Jimenez vd., 2008). Örgütlerin yeniliğe dair çabaları, öğrenme süreçlerine destek vererek, örgütsel iş ve işlemlerin hızını ve kalitesini artırmaktadır (Koufteros ve Marcoulides, 2006). Yenilik adeta örgüt çalışanlarının rollerini etkiler ve örgüte bilgi transferi noktasında son derece önemli bir rol oynar (Williams ve Shaw, 2011). Bilgi ise yeniliğin temelini oluşturmaktadır ve yenilik yapmak ancak bilgi sahibi olabilmekle mümkün görünmektedir (Yusuf, 2007). Bu bağlamda örgütlerinin özümseme kapasiteleri, yenilik performansları üzerinde bir nevi köprü görevi üstlenmektedir (Tsai, 2001). Bu itibarla, örgütlerin yenilik performansları artarak, yenilikçi tutumlar içinde olabilmeleri kolaylaşmakta ve örgütler çevresel değişimlere açık hale gelmektedir (Avcı, 2009). Diğer kurum, kuruluş ve örgütlerle oluşturulan sıkı ilişkiler paralelinde meydana gelen bilgi yayılımı, örgütlerin yenilik performanslarının en önemli kaynağını ifade etmektedir (Güler ve Kanber, 2011). Zira örgütlerin yeniliklerinde başarılı olabilmeleri, yeni bilgiye ulaşarak veya üretilerek, değer yaratılabilmesi suretiyle mümkün olmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990). Örgütlerin yenilik yapabilmeleri için, mevcut bilginin örgüt içinde dönüştürülmesine ve bu paralelde kullanılmasına ihtiyaç duyulması sebebiyle, örgüt çalışanlarının bilgi ve birikimlerini paylaşıyor olmaları gerekmektedir (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011).

Örgüt dışındaki bilgiler; üretime, ürün ve hizmetlere, pazara, teknolojiye, sektöre ve yönetime dayalı olmak üzere pek çok kategoride olabilmektedir (Samarra ve Biggiero, 2008). Bu durumda örgütlerin, edinmeleri gereken bilgiler konusunda bir çerçeve çizmeleri gerekmektedir (Van den Bosch vd., 1999). İnsan sermayesi yenilik performansı üzerindeki en etkili ve güçlü unsurdur (Fox ve Royle, 2014). Bu nedenle örgütlerin hayatta kalabilmeleri, çalışanlarıyla yapacak oldukları koordinasyonla

mümkün olabilmektedir (İlhan, 2017). Örgütlerin özümseme kapasiteleriyle bilgi örgüt içinde yayılarak, çalışanların sahip oldukları beceriler ve tecrübelerle birleşerek, yenilik performansının artmasını sağlamaktadır (Kostopoulos vd., 2011). Örgüt çalışanlarının hem becerileri hem de yetenek ve bilgilerinin artmasıyla birlikte, performanslarında da artış görülecek, böylelikle örgütte kullanılan teknikler ve fikirlerde de gelişmeler görülecektir (Youndt ve Snell, 2004).

Örgütlerin yaptıkları yenilikler ile özümseme kapasitelerinin ilişkilidir (Jansen vd., 2005) ve özümseme kapasitesi yüksek örgütler, piyasadaki benzer dışsal bilgileri rakiplerine nazaran daha iyi kullanılıp, yenilik yapma konusunda fark yaratabilmektedir (Fosfuri ve Tribo, 2008). Öte yandan özümseme kapasitesi, örgütün performansını (George vd., 2001), örgüte katılacak yeni bilgilerin örgüt için ne derece önem ifade ettiğini (Todorova ve Durisin, 2007), yenilik yapma hususundaki yeteneklerini (Arbussa ve Coenders, 2007), yeni ürün ve hizmetlerdeki çeşitliliği (Stock vd., 2001) ve örgütün hareket kapasitesi beraberinde performansını (Flatten vd., 2011) geliştirebilme noktasında büyük bir önem ifade etmektedir. Özümseme kapasitesinin doğası gereği, örgütün edindiği ilk bilgiyi içeriyor olması ve bu bilgiye bağlı olarak örgütün farklı bilgileri de edinebilmesi ve aynı zamanda edindikleri bilgileri ne şekilde ve ne zaman kullanacakları konusundan tecrübe sahibi olmalarıyla birlikte, özümseme kapasitesinin yenilik performansını etkilediği ifade edilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Benzer şekilde (Martinez-Senra vd., 2015), örgütlerin yüksek özümseme kapasitesine sahip olmasının, ürün yeniliğini artırdığını belirtmiştir.

Özümseme kapasitesi dinamik bir yetenektir ve dinamik yetenekler, örgütlerin yeni stratejik kaynaklar yaratmasını ifade eden süreçtir (Teece vd., 1997). Bu noktadan hareketle özümseme kapasitesinin yenilik süreci üzerinde etkisi olduğu ve yeniliği destekler bir yönünün bulunduğu pek çok yazar tarafından ifade edilmiştir (Murovec ve Prodan, 2009; Volberda vd., 2010; Zahra ve George, 2002). Yenilik performansı ve özümseme kapasitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Lau ve Lo 2015). Benzer biçimde, özümseme kapasitesinin yenilik performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Zhao vd., 2021, Chen vd., 2009, Tseng vd., 2011). Zahra ve George (2002), özümseme kapasitesinin ana sonuçlarından birinin, yenilik olduğunu ifade etmektedir. Bu paralelde özümseme

kapasitesi, örgüt birimlerinde bilginin dolaşmasına yarayan kanal rolü üstlenmekte olup, örgütlerin yenilik performanslarını artırmaktadır (Tsai, 2001).

Buradan hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır:

H3: Özümseme kapasitesi, yenilik performansı ile pozitif yönde ilişkilidir.

3.5. Özümseme Kapasitesinin Aracı Rolü

Çalışanların yaratıcılığa yönelik fikir ve görüşlerini desteklemek, örgütteki yenilikleri stratejik bir sorun çözücü olarak görmek, bilgi alışverişi sağlamak, örgüt dışından muhtemel yeniliklere dair bilgisi olan kişi veya gruplarla temas halinde olmak, yeni fikirleri değerlendirmek, yeni fikirlere gerekli desteği sağlamak, yeni atılımlar karşısında kabul edilebilir oranda risk almak, yeniliğin etkili bir biçimde uygulanmasını sağlamak örgütteki yenilikçi ruhu destekleyen normlardır (Russell, 1989). Risk almaya teşvik eden, özerk, hataları tolere eden ve bürokrasinin düşük olduğu bir örgütte, örgüt kültürü destekleyici ve yenilikçi bir yapıda olup, bilginin elde edilmesi ve örgütte dağıtılmasında etkili olmaktadır (Akdoğan ve Kale, 2011). Öğrenmeye açık olan örgütlerde yenilik yapma sürecinin süreklilik arz edebilmesi, yeniliği benimsemiş bir örgüt kültürünün varlığıyla mümkün olabilmektedir (Yiğit, 2014). Ancak örgütün yenilik yapabilmesi ve iyi bir performans sergileyebilmesi için yalnızca dışsal bilgi yeterli olamayabilir. Başarılı bir yenilik için, elde edilen bu bilgilerin örgüt içinde, örgütün faydasına olacak şekilde işlenmesi ve kullanılması gerekmektedir (Frishammar ve Åke Hörte, 2005). Bu itibarla özümseme kapasitesi, örgütlerin mevcut bilgiler ve dış bilgileri harmanlayarak, yenilikçi sonuçlar elde edebilmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Zahra ve George, 2002). Özümseme kapasitesi örgütlerin dışarıdaki bilgiden fayda sağlayarak, bu bilgiler ışığında yeni fikirler ve farklı bakış açılarıyla, mevcutta olmayan bir çıktı elde etmelerini sağlamaktadır (Sancho-Zamora vd., 2022). Öyle ki örgütlerin bilgi hacimleri özümseme kapasiteleri vasıta ile gelişmektedir ve özümseme kapasiteleri sayesinde rekabet gücünü elde ederek yenilikçi olabilmekte ve yüksek performans elde edebilmektedir (Boateng vd., 2022). Örgütler dışarıdan aldıkları bilgiyle pazardaki fırsatları hızla görebilme gücüne sahip olup, benimsedikleri kültürle ilintili olarak, stratejik hamlelerde bulunabilecek ve pazarda üstün konuma geçme şansını elde edebilecektir (Goaill ve Al-Hakimi, 2021).

İlgili literatür incelendiğinde, özümseme kapasitesinin mediatör etkisinin ele alındığı bazı çalışmalar mevcuttur. Sözelimi, Migdadi (2022), bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracı rolünü incelenmiştir. Benzer şekilde özümseme kapasitesi, dış bilgiyi arama, performans derinliği ve genişliği üzerine yapılan çalışmada mediatör değişken olarak ele alınmıştır (Ferrerias-Méndez vd., 2015). Leal-Rodríguez vd., (2015), ise potansiyel özümseme kapasitesi ve inovasyon sonuçları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada özümseme kapasitesinin koşullu aracılık rolünün araştırmıştır. Aliasghar vd., (2019) tarafından yapılan çalışmada ise özümseme kapasitesinin süreç inovasyonu üzerindeki etkisi ve aracılık rolü incelenmiş, Cassol vd., (2016) çalışmasında ise entelektüel sermaye ve inovasyon arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracılık rolü üzerinden ele alınmıştır. Rahomee vd., (2014), yapmış olduğu çalışmada örgütsel destek faktörleri ve teknolojik yenilik arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracılık rolünün incelemiştir. Kang vd., (2022) ise, KOBİ'lerin uluslararası boyuta geçmesi ve örgütsel öğrenme üzerinden özümseme kapasitesinin moderatedmediation etkisini incelenmiştir. Benzer biçimde özümseme kapasitesi ile yenilikçi örgüt kültürünün yenilik performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (McLean, 2005; Chen vd., 2012; Liao vd., 2012; Jimenez-Jimenez vd., 2008; Martins ve Terblanche, 2003; Chih vd., 2011). Smes vd., (2022) ise, yenilikçi kültürün, örgütlerin özümseme kapasitesiyle yenilik performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği sonucuna ulaşmıştır.

Buradan hareketle araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır:

H4a: Özümseme kapasitesinin, pazar kültürüyle yenilik performansı arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır.

H4b: Özümseme kapasitesinin, klan kültürüyle yenilik performansı arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır.

H4c: Özümseme kapasitesinin, adokrasi kültürüyle yenilik performansı arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır.

H4d: Özümseme kapasitesinin, hiyerarşi kültürüyle yenilik performansı arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır.

3.6. Değişime Direncin Düzenleyici Rolü

Başarılı bir değişim girişimi için şart koşul motivasyon ve gerekli çabanın gösterilmesidir. Ancak çalışanlar değişim girişimlerine direnebilmektedir (Yu vd., 2022). Direnç değişim girişimlerinin önünde bir engeldir (Haesevoets vd., 2022). Değişim mevcut düzenin bozulması, oturmuş standartların değiştirilmesi, alışkanlıklardan vazgeçilmesi gerekliliği gibi pek çok nedenden ötürü rahatsızlık veren bir durum şeklinde değerlendirilebilmekte (Strebel, 1996) ve bu nedenle değişim sürecinde görülen direnç şüphesiz yenilik girişimlerindeki en önemli engel olarak görülüp, örgütün yenilik çabaları karşısında çalışanların yeniliğe engel olma ya da tamamen ortadan kaldırma gayretleri, yeniliği yavaşlatıcı faaliyetlerde bulunmaları veya tepkisiz kalmaları örgütler için son derece önemli bir noktayı ifade etmektedir (Bulut ve Arbak, 2012).

Pek çok alanda değişimin kaçınılmaz bir noktada bulunduğu günümüzde, örgütler de bu durumdan etkilenerek, çevresindeki değişimlere ve taleplere karşılık verebilmek ve örgüt performansını artırabilmek adına çeşitli stratejiler uygulamaktadır (Yeşil, 2018). Değişim, örgütteki hem bireysel ve hem de örgütsel statükoyu farklılaştırmayı amaçlıyor olması sebebiyle sancılı bir süreç olmakta ve yüksek ya da düşük seviyede çoğu zaman dirençle karşılaşmaktadır (Tunçer, 2013). Örgütlerin değişimi sağlıklı bir şekilde yönetebilmesi ve yeni pazarlara atılım yapabilmesi için, yenilik yapması stratejik bir örgüt aracını ifade etmektedir (Hameed vd., 2021).

Çalışanların genel tutumları, zihniyetleri, bakış açılarının yanı sıra, örgüt kültürünün değişimi desteklemesi ya da engelleme çabası değişim sürecinin idamesinde belirleyici olmaktadır (Jørgensen vd., 2009). Kültür hem örgütler hem de bireyler için son derece kritik bir öneme sahiptir ve değişimin uygulanabilmesi için önemli bir mekanizma olarak örgütlerin içine yerleşir (Yeung vd., 1991). Örgüt kültürü, oturmuş ve değiştirilmesi zor belli bir örgütsel birikimi ve davranış biçimini ifade ediyor olması sebebiyle değişime direncin nedenlerinden birisi olabilmektedir (Tunçer, 2013). Christiansen (2000), örgütteki hakim kültür özelliklerinin, örgüt üyelerinin yenilikler karşısında gösterecekleri değişime direnç ya da kabulleri, kararlara katılım ya da önleyici davranışları, yenilik yapılabilmesi adına süreçlerin değiştirilmesi ya da aynı şekilde devam etmesi gibi davranışlar noktasında belirleyici olduğunu ifade etmektedir (Yıldırım ve Karabey, 2016). Negatif çalışan davranış ve

tutumları yenilik başarısını sekteye uğratmaktadır (Lin vd., 2020). Bu gibi çalışan davranışları farklı düşüncelere ve yeni girişimlerde bulunmaya da engel olabilmektedir (Hon vd., 2014).

Örgütlerin değişimi sağlıklı bir şekilde yönetebilmesi ve yeni pazarlara atılım yapabilmesi için, yenilik yapması stratejik bir hamle anlamına gelmektedir (Hameed vd., 2021). Öyle ki örgütlerin teknolojik becerilerine yönelik yatırımlar yapması, pazardaki başarısı ve rekabet gücü açısından önemli bir unsuru ifade etmektedir (Niebel vd., 2019). Piyasa koşullarının değişimi zorunlu kılıyor olması sebebiyle örgütler, uzun vadede hayatta kalabilmek için dışsal bilgileri edinme ve öğrenme çalışmalarına ağırlık vermek durumundadır (Sinkula vd., 1997). Bir örgütteki hiyerarşik düzenin derinliği, bilginin dağılımı, farklı türdeki bilgilerin benimsenme oranı, örgütün yapısal süreçlerindeki giriftlik düzeyi ve iç işleyişinin durumu örgütteki değişime uyum gösterme derecesini o denli etkilemektedir (Dewar ve Dutton, 1986). Çeşitli direnç türleri arasından, örgütteki değişime en ciddi etkisi olanı davranışsal direnç olmakta ve değişime karşı zararlı etkilerini yoğun bir biçimde yansıtmaktadır (Cinite ve Duxbury, 2018; Oreg, 2003). İlgili literatürün, pek çok değişim girişiminin dirence maruz kaldığına yönelik kanıtlar sunmasının yanı sıra, genel manada değişime gösterilen direncin, değişimin güçsüz yönlerinden kaynaklandığı ifade edilmekte ve çalışanların değişimin bir parçası olabilmesi için hem davranışsal dirençlerinin kırılması hem de değişime yönelik motivasyonlarının ve morallerinin yüksek tutulmasının gerekliliği görülmektedir (Oreg, 2003).

Alan yazın incelediğinde, değişime direncin moderatör etkisinin incelendiği araştırmaların son derece sınırlı olduğu görülmüştür. Hindistan'da bankacılık sektöründe insan kaynakları analitiğinin fiilen benimsenmesi üzerine yapılan bir araştırmada değişime direncin moderatör etkisi araştırılmıştır (Arora vd., 2022). Bir diğer çalışmada ise, kararlı liderlerin erteleme davranışının çalışan inovasyonu üzerindeki etkisinde değişime direncin moderatör etkisi incelenmiştir (Haesevoets vd., 2022). İran'daki imalat firmalarında yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil tedarik zinciri yönetimi arasındaki sinerji ilişkisi üzerine yapılan çalışmada değişime direncin moderatör etkisi incelenmiştir (Nejati vd., 2017). Benzer şekilde örgütsel öğrenmede görünmez engellerin üstesinden gelebilmek konulu çalışmada değişime direncin moderatör etkisi araştırılmıştır (Huang, 2015). Hon vd., (2014) tarafından yapılan çalışmada ise değişime direnç ve yaratıcı performans ilişkisi incelenmiştir.

Literatürde, farklı kavramlar üzerinden değişime direncin moderatör etkisinin araştırıldığı diğer başka çalışmalar da mevcuttur (Masry-Herzalah ve Dor-Haim, 2021; Shahbaz vd., 2019; Shockley vd., 2016; Mehboob vd., 2019; Shahbaz vd., 2020).

Buradan hareketle araştırmanın beş ve altıncı hipotezleri aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır:

H5a: Pazar kültürünün yenilik performansı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

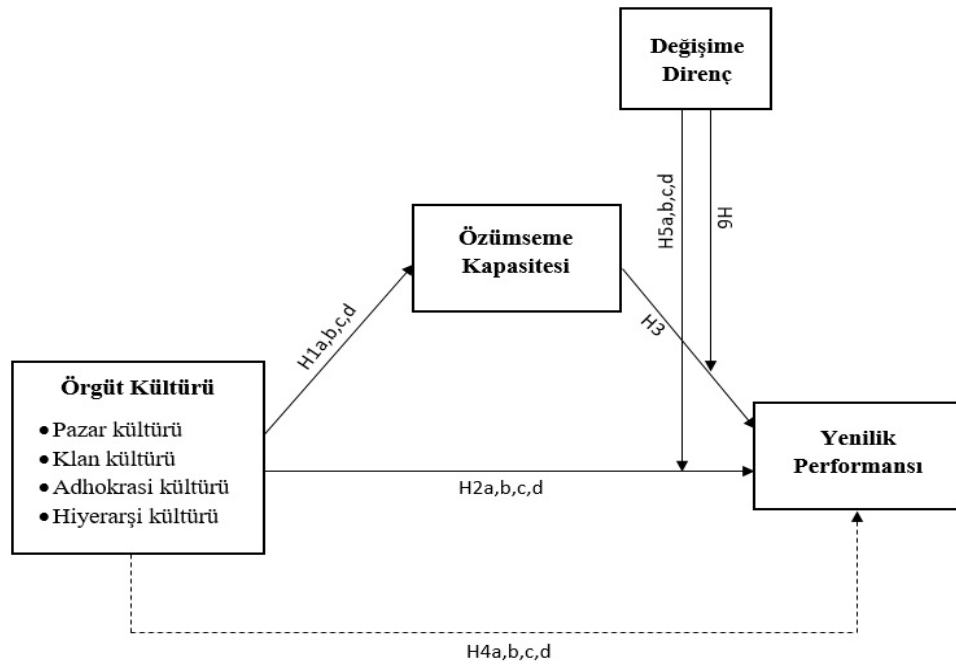
H5b: Klan kültürünün yenilik performansı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H5c: Adokrasi kültürünün yenilik performansı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H5d: Hiyerarşi kültürünün yenilik performansı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H6: Özümseme kapasitesinin yenilik performansı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Literatür incelenerek, örgüt kültürü, özümseme kapasitesi ve değişime direncin, yenilik performansı üzerindeki etkisini inceleyebilmek amacıyla Şekil 3.1.'deki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz koşulları altında örgütlerin başarılı olabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri, yaratıcılıkları ve yenilikçi olmalarıyla doğru orantılıdır (Martins ve Terblanche, 2003). Piyasa koşullarındaki rekabet düzeyinin sürekli artması ve küreselleşmenin etkisini günden güne daha çok gösteriyor olması sebebiyle, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri piyasada farklılık yaratabilmeleri son derece kritik bir önem taşımaktadır. Örgütlerin dışsal bilgilerden faydalanarak, bu bilgileri yenilik çabaları için kullanabilmeleri ve yenilik performanslarını artırabilmeleri adına değişimlere açık olmaları ve yenilik çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir. Bu itibarla değişim ve dönüşümün çok yoğun yaşandığı günümüz koşullarında, imalat alanında faaliyet gösteren yöneticilerden araştırmaya dair görüşler ve alınan aksiyonlar, yapılan tez çalışmasının konusunu oluşturmaktadır. Bu paralelde tez çalışmasının en temel amacı, örgüt kültürü türleri, özümseme kapasitesi ve değişime direncin, yenilik performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Öte yandan örgüt kültürü türleriyle yenilik performansı arasındaki ilişkide, özümseme kapasitesinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı ve değişime direncin hem örgüt kültür türleri ve yenilik performansı arasındaki ilişkide hem de özümseme kapasitesi ve yenilik performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunup bulunmadığını incelenmiştir.

Yapılan bu araştırma, değişime direncin düzenleyici rolünü ele alan öncü çalışmalardan birisidir. Öte yandan bu çalışmayla, örgüt kültür türleriyle yenilik performansı arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracılık rolünün ele alınmasıyla, bu kavramların arasındaki ilişkinin temel mekanizmalarına yönelik farklı bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır. Bu noktada, farklı örgüt kültür türlerinin yenilik performansını ve özümseme kapasitesini nasıl etkilediği derinlemesine incelemiştir. Son olarak değişime direncin düzenleyici rolünün ele alınmasıyla, literatürde bugüne kadar göz ardı edilmiş olan üstün yenilik performansı sergilenmesi hususunda, değişime direnç gösteren çalışan davranışlarının performans üzerindeki etkilerini görünür hale getirmeyi hedeflemiştir. Bu gizli mekanizmanın

aydınlatılması sayesinde, çalışmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiler kapsamlı bir biçimde ele alınmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Toplanan verilerin sağlıklı ve doğru sonuçlar verebilmesi, veri toplama sürecinin objektif olabilmesi (Özdemir, 2016) ve farklı bölgelerdeki büyük gruplara hızlı bir biçimde uygulanabilir olması nedeniyle bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2018).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin çevirilerinde yapılabilecek hatalar araştırma sonuçlarının yanıltıcı olmasına veya tamamen geçersiz olmasına da sebep olabileceği için (Hançer, 2003), ölçeklerde yer alan anket soruları, Sinaiko ve Brislin (1973), yöntemi kullanılarak, öncelikle alan hakimiyeti olan ve anadilleri Türkçe olan iki İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim görevlisi tarafından ölçekte herhangi bir değişiklik yapılmadan hedef dile çevrilmiştir. Yapılan çeviri, alanında uzman kişilerce incelenip, kelime ve cümlelerin yapıları, bulunulan kültüre uygunluğu ve anlaşılabilirliği gözden geçirilerek, en uygun ifadeler belirlenmeye çalışılmıştır. Ardından çevirisi tamamlanmış olan ölçek, yine anadilleri Türkçe olan ve ilk çeviriyi yapan kişilerden farklı olmak koşuluyla alanında uzman kişilerce orijinal dile geri çeviri yapılarak, elde edilen ölçekle, orijinal ölçek karşılaştırılmış ve yapılan çevirinin üzerinde büyük değişiklikler ve farklılıklar yaratmayacak şekilde minimal düzeltmeler yapılarak ölçeğe nihai hali verilmiştir (Akbaş ve Korkmaz, 2007).

Tez çalışmasının anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Katılımcıları bilgilendirebilmek amacıyla çalışmanın yürütüldüğü kurum, tez çalışmasının konusu, çalışmanın amacı gibi bilgilere yer verilmesinin ardından ilk bölümde örgütün çalışan sayısı, kuruluş yılı, sektörü gibi örgüte ait sorular ve katılımcıya ait bilgilerin yer aldığı demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde örgüt kültürü kavramına ait 24 ifade, üçüncü bölümünde özümseme kapasitesi kavramına ait 14 ifade, üçüncü bölümde değişime direnç kavramına ait 5 ifade ve son bölümde ise, yenilik performansına ait 9 ifaden oluşan sorular yer almaktadır.

4.3. Ölçüm

Ölçeklerin ölçülmek istenen olguyu gerçek anlamda ölçekbilmesi adına araştırma için doğru ölçeklerin seçilmesi önemli bir noktayı ifade etmektedir. Araştırmaya konu olan değişkenlere ait ölçekler incelenerek, aşağıda belirtilen kriterler kapsamında uygun ölçekler belirlenmiş ve bu paralelde tez çalışmasının anket formu oluşturulmuştur. Araştırma dahilinde geliştirilen hipotezlerin test edilmesi maksadıyla tez çalışmasında kullanılan ölçekler, yüksek geçerliliğe sahip ve uluslararası çalışmalarda farklı araştırmacılar tarafından kullanılmış ölçeklerdir. Tez çalışmasına dahil olan katılımcıların, araştırmanın anket kısmında yer alan, örgüt kültürü, özümseme kapasitesi ve değişime direnç ölçeğine yönelik her bir ifade için (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde beşli likert tipi ölçekle görüşlerini belirtmeleri isteniyorken, yenilik performansı ölçeğine yönelik her bir ifade için, sektördeki en büyük rakiplerine oranla örgütün performansını en iyi şekilde yansıtan seçeneklerden (1=Çok düşük, 2=Düşük, 3=Orta, 4=Yüksek, 5=Çok yüksek) şeklinde görüş bildirmeleri istenmiştir. Ek olarak, kuruluş yılı, çalışan sayısı, faaliyette bulunan sektör gibi bazı ifadelerle, örgütün genel özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma ölçeklerinin yer aldığı anket formuna, tez çalışmasının ekler bölümünde yer verilmiştir. Ölçeklere yönelik bilgiler ise bir sonraki başlık altında yer almaktadır.

Örgüt Kültürü Ölçeği: Araştırma kapsamında pek çok ölçek incelenmiş (Denison ve Mishra, 1993; Wallach, 1983; Ogbonna ve Haris, 2000; Terziovski, 2010), Cameron ve Quinn (2011)'e ait ölçeğin örgüt kültürünü rekabetçi değerler çerçevesinde ele almış olması ve örgütün rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi adına kültürel değerlerini, stratejik yapısını ve çevreyle uyumunu odağına alan bir model olmasının tez konusunun temeliyle doğrudan ilişkili olması sebebiyle 24 ifade ve 4 kültür türünden oluşan bu ölçek kullanılmıştır.

Özümseme Kapasitesi Ölçeği: Literatürde kavramla ilgili olarak geliştirilen farklı ölçekler mevcuttur (Camisón ve Fores, 2010; Zou vd., 2019; Cohen ve Levinthal, 1990; Lane ve Lubatkin 1998; Lane vd., 2001; Zahra ve George, 2002; Jansen vd., 2005; Todora ve Durisin, 2007). Flatten vd., (2011) tarafından geliştirmiş olan ölçeğin, daha önce geliştirilen ölçekler değerlendirilerek geliştirilmiş olması ve

bilhassa bilgiyi dönüştürme boyutunu içeriyor olması sebebiyle, 14 ifade ve 4 boyuttan oluşan bu ölçek kullanılmıştır.

Değişime Direnç Ölçeği: Araştırmanın analiz biriminin örgüt olması ve Oreg (2006)'ya ait ölçekte yer alan, bilhassa davranışsal direnç boyutuna ait ifadelerin doğrudan örgütteki direnç unsurunu ölçüyor olması bu ölçeğin seçilmesindeki en önemlideni ifade etmektedir. Bu itibarla, yapılan bu çalışmada Oreg (2006) tarafından geliştirilmiş olan değişime direnç ölçeğinin davranışsal direnç boyutunda yer alan 5 ifade kullanılmıştır.

Yenilik Performansı Ölçeği: Prajogo ve Ahmed (2006)'e ait ölçekte yer alan ifadeler, işletmenin somut kazanımlarına odaklananmış olması, teknolojik gelişmeleri ve rakipleri ön plana alıyor olması nedeniyle literatürdeki diğer ölçeklerden farklıdır (Wang ve Ahmed, 2004; Calantone vd., 2002; Alegra vd., 2006). Bu paralelde tez çalışmasında, Prajogo ve Ahmed (2006), tarafından geliştirilmiş olan, 9 ifadeden ve 2 boyuttan meydana gelen bu ölçek kullanılmıştır.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın çalışma evreni, Kocaeli ilinde, imalat alanında faaliyet gösteren örgüt yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmanın imalat sanayi yöneticileriyle yapılmış olmasının nedeni, bu alanda yeniliğin büyük bir önem ifade etmesi ve yenilikçi çıktıların çok daha somut olmasıdır (Hogan ve Coote, 2014).

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi adına örgüt yöneticileriyle iletişime geçilmiş ve 600 yöneticinin 412'si araştırmaya katılmayı uygun görmüştür. Dağıtılan anketlerden 264 adet geri dönüş alınmış ve bu anketlerin 42 tanesinin büyük bir bölümünün yanıtlanmamış olması nedeniyle bu anketler analizlere dahil edilmemiştir. Dolayısıyla bahsedilen çalışma evreni üzerinden kolayda örnekleme yöntemiyle 222 adet anketin analizlere uygun olduğu görülmüş ve çalışma gerçekleştirilmiştir. Örneklemeye ait demografik verilere ilişkin tablo gösterimi Tablo 4.1'de yer almaktadır.

Tablo 4.1: Örnekleme Ait Demografik Veriler

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Çalışan Sayısı		
<100	64	28,8
100-250	46	20,7
251-500	13	6,2
501-1000	22	9,4
>1000	77	34,9
Toplam	222	100,0
Örgüt Yaşı		
<10	13	5,8
10-25	72	32,2
26-50	84	38,0
51-100	52	23,5
>100	1	0,5
Toplam	222	100,0
Cinsiyet		
Kadın	91	41,1
Erkek	131	58,9
Toplam	222	100,0
Yaş		
≤25	33	14,7
26-35	112	50,4
36-45	57	25,7
46-49	13	6,0
≥50	7	3,2
Toplam	222	100,0

Ankete katılan örgütlerin %28.8'inde çalışan sayısı 100'den düşükken, %20.7'sindeki çalışan sayısı 100-250 aralığındadır. %6.2'sinde 251-500 aralığında çalışan faaliyet gösterirken, %9.4'ünde 501-1000 çalışan ve %34.9'unda 1000'den fazla bulunmaktadır. Bu örgütlerin toplamda %91.3'ü 10 yıldan uzun bir süredir faaliyet göstermektedir. Ankete katılanların %41.1'lik bölümü kadınlardan oluşmaktayken,

%58.9'u erkek katılımcılardan meydana gelmektedir. Son olarak, ankete katılan yöneticilerin %85.3'lük bölümü 25 yaşından fazladır.

4.5. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Literatürde yer alan daha önceki çalışmalarda kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği daha önce ortaya koyulmuş ölçekler kullanıldığında uyuma geçerliliğini test etmek adına (Hair vd., 2010) sadece DFA (Doğrulamalı Faktör Analizi) uygulamak yeterlidir (Byrne, 2005). DFA yapıldığında uyum indekslerinin düşük çıkması durumunda, nedenlerinin araştırılması için AFA (Açıklayıcı Faktör Analizi) yapılması Schmitt (2011), tarafından önerilmektedir. Bu çalışma kapsamında, daha önce geçerliliği ve güvenilirliği defalarca test edilmiş, teorik arka planı bilinen ölçekler kullanıldığından ötürü, direkt olarak DFA uygulanmıştır. Uyum iyiliği indeksleri de yeterli uyumu gösterdiğinden AFA yapılmasına gerek kalmamıştır.

Geçerlilik ve güvenilirliğini incelemek adına öncelikle DFA yapılmıştır. Bununla birlikte, faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin 0.50'den büyük olması beklenmektedir. Bu sebeple faktör yükü bu değerin altında olan göstergeler analizlerden çıkarılmaktadır. DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri iyi bir uyumu işaret etmektedir ($\chi^2/df=1.86$, CFI=0.927, IFI=0.928, TLI=0.909, RMSEA=0.062). DFA sonuçları Tablo 5.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.2: DFA Sonuçları

Faktör	Madde	StandardizeEdilmişFaktör Yükü	t-değeri
Pazar Kültürü	ÖrgütKültürü3	0.811	13.06*
	ÖrgütKültürü7	0.904	11.585*
	ÖrgütKültürü11	0.806	12.885*
	ÖrgütKültürü15	0.796	-
Klan Kültürü	ÖrgütKültürü5	0.949	13.228*
	ÖrgütKültürü21	0.859	15.326*
	ÖrgütKültürü17	0.866	-
Adokrasi Kültürü	ÖrgütKültürü10	0.813	9.698*
	ÖrgütKültürü6	0.949	12.248*
	ÖrgütKültürü2	0.685	-

Tablo 4.2: DFA Sonuçları (Devamı)

Hiyerarşi Kültürü		ÖrgütKültürü20	0.797	11.26*
		ÖrgütKültürü8	0.954	-
		ÖrgütKültürü12	0.850	12.576*
		ÖrgütKültürü24	0.769	11.498*
Özümseme Kapasitesi	Elde Etme	ÖzümsemeKapasitesi1	0.801	-
		ÖzümsemeKapasitesi2	0.901	12.965*
		ÖzümsemeKapasitesi3	0.525	7.03*
	Asimile Etme	ÖzümsemeKapasitesi4	0.880	-
		ÖzümsemeKapasitesi5	0.875	16.474*
		ÖzümsemeKapasitesi6	0.869	15.312*
		ÖzümsemeKapasitesi7	0.705	12.223*
	Dönüştürme	ÖzümsemeKapasitesi8	0.858	-
		ÖzümsemeKapasitesi9	0.840	15.019*
		ÖzümsemeKapasitesi10	0.909	15.682*
		ÖzümsemeKapasitesi11	0.888	16.17*
	Kullanma	ÖzümsemeKapasitesi12	0.730	-
		ÖzümsemeKapasitesi13	0.933	13.922*
		ÖzümsemeKapasitesi14	0.919	13.75*
Değişime Direnç		DeğişimeDirenç1	0.857	-
		DeğişimeDirenç2	0.964	20.94*
		DeğişimeDirenç3	0.847	18.604*
		DeğişimeDirenç4	0.780	14.377*
Yenilik Performansı	Ürün	YenilikPerformansı1	0.895	-
		YenilikPerformansı2	0.918	20.629*
		YenilikPerformansı3	0.847	16.457*
		YenilikPerformansı4	0.833	16.959*
		YenilikPerformansı5	0.880	15.845*
	Süreç	YenilikPerformansı7	0.977	21.167*
		YenilikPerformansı8	0.889	16.675*
		YenilikPerformansı9	0.916	17.156*
YenilikPerformansı6		0.965	-	
χ2/df=1.86, CFI=0.927, IFI=0.928, TLI=0.909, RMSEA=0.062				

*p<0.05.

DFA'nın ardından korelasyon analizi yapılmıştır. Bununla birlikte değişkenlerdeki ifadelerin hem kendi aralarındaki hem de ortaya çıkan faktörlerle olan ilişkisini ifade eden yakınsak geçerliliğin değerlendirilebilmesi adına Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) (Average Variance Extracted) değerleri incelenmiş, maddelerin iç tutarlılığını ölçebilmek adına ise (CR) (Composite Reliability) değerleri dikkate alınmıştır. Güvenilirliğin değerlendirilebilmesi adına ise, Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Ayrıca ayrışma geçerliliğini test etmek için, AVE değerlerinin karekökleri hesaplanmış ve ilgili faktörlerin korelasyon katsayıları ile karşılaştırılmıştır (Fornell ve Larcker, 1981). Değişkenler arası korelasyon katsayıları, AVE, CR ve Cronbach alfa katsayılarına ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 4.3'te gösterilmektedir.

Tablo 4.3: Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Pazar Kültürü	(0.830)										
2. Klan Kültürü	0.799*	(0.892)									
3. Adokrasi Kültürü	0.795*	0.763*	(0.823)								
4. Hiyerarşi Kültürü	0.806*	0.766*	0.683*	(0.845)							
5. Elde Etme	0.727*	0.670*	0.623*	0.646*	(0.759)						
6. Asimile Etme	0.692*	0.631*	0.549*	0.668*	0.626*	(0.835)					
7. Dönüştürme	0.759*	0.694*	0.649*	0.684*	0.689*	0.736*	(0.874)				
8. Kullanma	0.731*	0.624*	0.592*	0.659*	0.625*	0.672*	0.701*	(0.866)			
9. Değişime Direnç	0.014	0.044	0.113*	-0.026	0.078	0.059	-0.010	-0.002	(0.878)		
10. Ürün Yeniliği	0.738*	0.608*	0.623*	0.626*	0.573*	0.501*	0.610*	0.713*	0.029	(0.875)	
11. Süreç Yeniliği	0.673*	0.577*	0.561*	0.607*	0.546*	0.544*	0.626*	0.727*	0.028	0.860*	(0.937)
CR	0.899	0.921	0.861	0.909	0.796	0.902	0.928	0.899	0.930	0.942	0.967
AVE	0.690	0.796	0.677	0.715	0.576	0.698	0.764	0.749	0.771	0.766	0.879
Cronbach Alfa	0.862	0.858	0.803	0.848	0.771	0.879	0.921	0.892	0.929	0.931	0.938

*p < 0.05.Parantez içindeki değerler, AVE değerlerinin kareköküdür.

Tablo 4.3'te görüleceği üzere, Cronbach alfa katsayıları, Nunnally (1978) tarafından önerildiği şekilde tüm faktörler için 0.70'in üzerinde bulunmuştur. Bu durum ölçümün güvenilirliğinin bulunduğunu göstermektedir. Uyuşma geçerliliğini test etmek üzere AVE ve CR değerleri incelenmiştir. Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerdiği gibi tüm faktörler için AVE değerlerinin 0.50'nin ve CR değerlerinin 0.70'in üzerinde olduğu bulunmuştur. Ayrıca, ayrışma geçerliliği için hesaplanan AVE değerlerinin kareköklerinin ilgili korelasyon katsayılarından büyük olduğu tespit edilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981). Dolayısıyla hem uyuşma hem de ayrışma geçerliliğinin bulunduğu da doğrulanmıştır.

4.6. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerinden ilk olarak doğrudan ilişkileri test etmek üzere, AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, yeterli düzeyde model uyumunun olduğunu göstermektedir ($\chi^2/df=1.95$, CFI=0.925, IFI=0.926, TLI=0.909, RMSEA=0.066). Analiz sonuçları Tablo 4.4'te gösterilmiştir.

Tablo 4.4: Hipotez Testi Sonuçları

İlişki	Standart β	t
Pazar Kültürü → Özümseme Kapasitesi	0.584*	4.291
Klan Kültürü → Özümseme Kapasitesi	0.175*	2.312
Adokrasi Kültürü → Özümseme Kapasitesi	-0.007	-0.091
Hiyerarşi Kültürü → Özümseme Kapasitesi	0.203*	2.533
Pazar Kültürü → Yenilik Performansı	0.287*	2.005
Klan Kültürü → Yenilik Performansı	-0.085	-1.022
Adokrasi Kültürü → Yenilik Performansı	0.075	0.926
Hiyerarşi Kültürü → Yenilik Performansı	0.009	0.123
Özümseme Kapasitesi → Yenilik Performansı	0.542*	3.502

$\chi^2/df=1.95$, CFI=0.925, IFI=0.926, TLI=0.909, RMSEA=0.066

*p < 0.05

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere, örgüt kültürü türlerinden pazar kültürü ($\beta=0.584$, $p<0.05$), klan kültürü ($\beta=0.175$, $p<0.05$) ve hiyerarşi kültürü ($\beta=0.203$, $p<0.05$) ile özümseme kapasitesi arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğu, adokrazi kültürü ile özümseme kapasitesi arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H1a, H1b ve H1d hipotezleri desteklenmiş ve H1c hipotezi desteklenmemiştir. Örgüt kültürü ve yenilik performansı arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlar incelendiğinde sadece pazar kültürünün yenilik performansı ile anlamlı bir ilişkide olduğu bulunmuştur ($\beta=0.287$, $p<0.05$). Klan kültürü, adokrazi kültürü ve hiyerarşi kültürünün ise yenilik performansı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu doğrultuda, H2a hipotezi desteklenmekte, H2b, H2c ve H2d hipotezleri ise desteklenmemektedir. Son olarak özümseme kapasitesi ile yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.542$, $p<0.05$). Dolayısıyla H3 hipotezi desteklenmektedir.

Özümseme kapasitesinin örgüt kültürü ve yenilik performansı arasındaki ilişkide ara değişken rolünün bulunup bulunmadığına ilişkin hipotezleri test etmek yeniden örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Nitekim yeniden örnekleme yöntemi, ara değişken rolünü test etmek üzere en fazla istatistiksel güce sahip olan ve en doğru güven sınırlarını sağlayan test olarak kabul edilmektedir (MacKinnon vd., 2004). Bu kapsamda 10000 yeniden örnekleme ve %95 güven aralığında analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.5'te bulunmaktadır.

Tablo 4.5: Özümseme Kapasitesinin Ara Değişken Etkisi.

İlişki	DoğrudanEtki			DolaylıEtki			
	Etki	LLCI	ULCI	Etki	LLCI	ULCI	P
Pazar Kültürü → Yenilik Performansı	0.297	-0.080	0.975	0.326	0.097	0.836	0.015
Klan Kültürü → Yenilik Performansı	-0.075	-0.307	0.088	0.082	0.001	0.233	0.049
Adokrazi Kültürü → Yenilik Performansı	0.071	-0.125	0.338	-0.005	-0.178	0.110	0.895
Hiyerarşi Kültürü → Yenilik Performansı	0.007	-0.162	0.149	0.087	-0.001	0.249	0.052

Tablo 4.5 incelendiğinde, özümseme kapasitesinin pazar kültürü ve yenilik performansı arasındaki ilişkide ara değişken rolünün olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.326$, $p < 0.05$, LLCI=0,097, ULCI=0,836). Bununla birlikte, özümseme kapasitesinin klan kültürü ve yenilik performansı arasındaki ilişkide de ara değişken rolünün olduğu bulunmuştur ($\beta = 0.082$, $p < 0.05$, LLCI=0,001, ULCI=0,233). Ancak adokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü ile yenilik performansı arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin ara değişken rolünün olmadığı belirlenmiştir. Bu sebeple H4a ve H4b hipotezleri desteklenmekte, H4c ve H4d hipotezleri ise desteklenmemektedir. Ayrıca pazar kültürü ve klan kültürünün yenilik performansı ile doğrudan ilişkileri incelendiğinde anlamlı bir ilişki olmadığı görüldüğünden, özümseme kapasitesinin tam ara değişken rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Değişime direncin örgüt kültürü türleriyle yenilik performansı ve özümseme kapasitesiyle yenilik performansı arasındaki ilişkilerdeki düzenleyici rolünü incelemek üzere ise Aiken ve West (1991), tarafından önerildiği üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak bağımsız değişkenler ile düzenleyici etkisi incelenen değişken standardize edilmiştir. Yani örgüt kültürü türleri, özümseme kapasitesi ve değişime direnç değişkenleri standardize edilmiştir. Ardından örgüt kültürü türlerinin ve özümseme kapasitesinin standardize edilmiş değerleri ile değişime direncin standardize değeri çarpılarak etkileşim terimleri elde edilmiştir. Analiz için öncelikle standardize edilen değişkenlerin yenilik performansı ile ilişkisi test edilmiş (Model 1), sonrasında ise analize etkileşim terimleri dahil edilmiştir (Model 2). Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 5.6'da bulunan analiz sonuçları incelendiğinde sadece pazar kültürü ile yenilik performansı arasındaki ilişkide değişime direncin negatif yönde düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla H5a hipotezi desteklenmektedir. Ancak klan kültürü, adokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve özümseme kapasitesinin yenilik performansı ile ilişkisinde değişime direncin düzenleyici etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, H5b, H5c, H5d ve H6 hipotezleri desteklenmemektedir.

Tablo 4.6: Değişime Direncin Düzenleyici Etkisi

Variable	Model 1	Model 2
Pazar kültürü (P_K)	0.382*	0.321*
Klan kültürü (K_K)	0.012	-0.031
Adokrazi kültürü (A_K)	0.075	0.060
Hiyerarşi kültürü (H_K)	0.079	0.160
Özümleme kapasitesi (Ö_K)	0.278*	0.300*
Değişime direnç (D_D)	0.022	0.051
P_K* D_D		-0.280*
K_K* D_D		-0.044
A_K* D_D		0.125
H_K* D_D		-0.027
Ö_K* D_D		0.158
<i>F</i>	48.041	27.528
<i>R</i> ²	0.589	0.607
<i>P</i>	0.00	0.00

*p<0.05

Tablo 4.7’de araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar tablo halinde verilmiştir. Tablo 4.7’ye göre H1a, H1b, H1d, H2a, H3, H4a, H4b, H5a hipotezleri desteklenirken, H1c, H2b, H2c, H2d, H4c, H4d, H5b, H5c, H5d, H6 hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.7: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

H1a: Pazar kültürü, özümseme kapasitesiyle pozitif yönde ilişkilidir.	Desteklendi
H1b: Klan kültürü, özümseme kapasitesiyle pozitif yönde ilişkilidir.	Desteklendi
H1c: Adokrasi kültürü, özümseme kapasitesiyle pozitif yönde ilişkilidir.	Desteklenmedi
H1d: Hiyerarşi kültürü, özümseme kapasitesiyle pozitif yönde ilişkilidir.	Desteklendi
H2a: Pazar kültürü, yenilik performansı ile yönde pozitif ilişkilidir.	Desteklendi
H2b: Klan kültürü, yenilik performansı ile yönde pozitif ilişkilidir.	Desteklenmedi
H2c: Adokrasi kültürü, yenilik performansı ile yönde pozitif ilişkilidir.	Desteklenmedi
H2d: Hiyerarşi kültürü, yenilik performansı ile yönde pozitif ilişkilidir.	Desteklenmedi
H3: Özümseme kapasitesi, yenilik performansı ile pozitif yönde ilişkilidir.	Desteklendi
H4a: Özümseme kapasitesinin, pazar kültürü ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H4b: Özümseme kapasitesinin, klan kültürü ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H4c: Özümseme kapasitesinin, adokrasi kültürü ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H4d: Özümseme kapasitesinin, hiyerarşi kültürü ile yenilik performansı arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H5a: Pazar kültürünün yenilik performansı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H5b: Klan kültürünün yenilik performansı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H5c: Adokrasi kültürünün yenilik performansı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H5d: Hiyerarşi kültürünün yenilik performansı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H6: Özümseme kapasitesinin yenilik performansı üzerindeki etkisinde değişime direncin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

5.1. Sonuç ve Yorumlar

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü türleriyle yenilik performansı arasındaki ilişkiye yönelik temel mekanizmaları ve özümseme kapasitesinin örgüt kültürü türleriyle yenilik performansı arasındaki ilişkide aracı rolünün bulunup bulunmadığını açığa çıkarmak ve değişime direncin bu ilişkiler üzerinde düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığını incelemektir. Gerçekleştirilen bu araştırmanın literatüre önemli katkılarının olacağı düşünülmektedir.

Küreselleşme, örgütler üzerindeki etkilerini her geçen gün yoğunlaşarak hissettirmektedir. Değişen koşullar karşısında örgütlerin çağın gerekliliklerine uyum sağlayabilmesi, varlıklarını sürdürebilmesi, gerek müşteriler ve gerekse de çalışanların beklenti ve taleplerine cevap verebilmesi için, katı ve durağan olmak yerine çevresel değişimlere açık, yenilikleri benimseyen ve değişen koşullara uyum sağlayabilecek bir kültürel yapıda olması gerekmektedir. Örgütte yerleşmiş kültürel yapının, hem çalışanlar hem de örgüt politika ve prosedürleri üzerinde belirleyici bir yönünün olması, örgüt kültürünün, örgütün alacağı aksiyonlar ve faaliyet planları konusundaki etkilerini göstermektedir. Örgütte yerleşmiş değerler, inançlar, davranış ve normlar örgüt kültürüne, örgüt kültürü de bünyesindeki çalışanlara şekil vermektedir.

Yeniliklere açık olup, piyasadaki bilginin örgütün geleceği için ne derece kritik bir öneme sahip olduğunu görebilen örgütlerde çalışanlar da bu bakış açısında olacaktır. Bu bakış açısı örgütün önemli bir yeteneğini ifade etmektedir ve bu yetenek özümseme kapasitesidir. Özümseme kapasitesi örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir örgütün dışarıdan gelen bilgiyi elde etme, özümseme, işleme ve kullanma yeteneğini ifade eder ve bu süreç, rekabetçi bir yapıyla, örgüt içindeki iletişimle, örgütteki güçlü ilişkilerle, örgüte duyulan sadakatle ve sistematik düzende çalışan bir kültürle desteklendiğinde çok daha verimli hale gelebilmektedir. Yenilikçi ve öğrenmeye açık bir örgüt kültürü, çalışanların yeni bilgilere ve teknolojilere hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına ve tüm bunları iş süreçlerine hızla entegre etmelerine

yardımcı olur. Öte yandan işbirliğini ve bilgi paylaşımını teşvik eden bir kültürle, örgütün kolektif bilgi tabanı genişler ve yenilikçilik kapasitesinin artmasını kolaylaştır. Dolayısıyla, esnek yapıdaki bir örgüt kültürü, özümseme kapasitesini geliştirerek örgütün rekabet avantajını ve sürdürülebilirliğini güçlendirmede önemli bir role sahipken, örgütte standart bir düzenin varlığı, kurallara örgütteki iç düzene verilen önem, bilgi akışının düzenli transferi için büyük bir önem ifade etmektedir. Bu ifadeler, araştırmadan elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Yapılan analizler sonucunda, pazar kültürü, klan kültürü ve hiyerarşi kültürünün, özümseme kapasitesiyle ilişkili olduğu ancak adokrasi kültürüyle özümseme kapasitesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiş, elde edilen bu bulgular, benzer ilişkilerin ele alındığı çalışmalarla desteklenmiştir (Koay vd., 2022; Strese vd., 2016; Al Dari, vd., 2021; Sanz-Valle vd., 2011). Öte yandan adokrasi kültürüyle özümseme kapasitesi arasındaki ilişki anlamlı değildir ve bu bağlamda toplumsal kültürel özelliklerin ön plana çıktığı, örgüt kültürünün ulusal kültürel değerlere göre farklılaşabileceği, bilgi yönetimi sürecini daha az destekleyebileceği (Strese vd., 2016) düşünülmektedir. Dolayısıyla ulusal kültürel özellikler, örgütsel kültürün etkileri açısından kritik önem taşımaktadır ve farklı ülkelerde yapılan çalışmalarda elde edilen farklı sonuçların sebebi bu durumdan kaynaklanabilir. Diğer yandan, adhokrasi kültürü her ne kadar yenilikçilik ve örgütsel bilgi yönetim süreci için önemli bir kültür türü olarak görülse de, yenilikçiliğin ötesinde yenilik performansını artırmak, bilgi elde etmenin ötesinde bilgiden değer yaratabilmek için işbirliği ve örgüt içi bağlar gerekli kılmaktadır (Goncalves vd., 2020). Nitekim adokrasi kültüründe çalışanlar risk almaya eğilimlidir, örgütte yenilikçi bir iklim söz konusudur, ancak bununla birlikte bağımsızlık da ön plana çıkan bir özelliktir (Krishnakumar, 2017). Bu itibarla, Jovanoska vd., (2020) adokrasi kültürünün takım çalışmasını desteklemediğini araştırmasında ampirik olarak göstermektedir. Bu sebeple adokrasi kültürü, yenilikçiliği, risk almayı, yeni bilgiye erişimi, girişimciliği desteklese de sistematik bir şekilde sürecin yürütülmesi ve bundan firma yararına çıktılar elde edilmesi için yeterli olmayabilir.

Örgüt kültürünün, yenilik performansı üzerinde de belli etkileri bulunmaktadır. Rekabetçi, yenilikçi ve dış çevre odaklı bir kültüre sahip olmak, çalışanların da benzer bir bakış açısında olmalarına olanak tanır. Bu tür bir kültür, açık iletişim, başarı odaklılık ve öğrenme ortamını teşvik eder, bu da yenilikçi projelerin daha

başarılı bir şekilde uygulanmasına destek olur. Öte yandan, yenilikçi bir örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu artırarak, onların yeteneklerini tam anlamıyla kullanmalarına ve sürekli iyileştirme sağlamalarına katkıda bulunur. Sonuç olarak, benimsenen kültür türü, bir kuruluşun yenilik kapasitesini ve rekabet avantajını belirleyen önemli bir unsuru ifade etmekle birlikte, örgütlerin değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlamalarını ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini kolaylaştırmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, üstün bir yenilik performansı için dış çevreye odaklanıp, örgüt dışı bilgileri elde edip, değer yaratabilen kültürdeki örgütlerin, yenilik performanslarının rakiplerinden üstün olabileceğini doğrulamaktadır. Bu bağlamda yapılan analizler neticesinde, örgüt kültürü türlerinden, dış çevreyle ilişkileri önceliğine alan, rekabetçi yapıya sahip ve pazarın en iyisi olmak için üstün bir çaba göstermeyi gerekli kılan pazar kültürüyle yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmişken, klan, adokrasi ve hiyerarşi kültürüyle yenilik performansı arasında ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuç, literatürde yer alan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Strese vd., 2016; Shahzad vd., 2017; Zhang ve Duan, 2010; Demirci, 2013). Ancak öte yandan klan kültürü, adokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürüyle yenilik performansı arasındaki ilişki anlamlı değildir. Literatürdeki çalışmalar genel olarak en iyi yenilik performansı belirleyicisinin adokrasi kültürü olduğunu ifade etmişse de (Ergün ve Tasgıt, 2013; Zeb vd., 2021; Naranjo-Valencia vd., 2016), bireysellik ve bağımsızlığın ön planda olması yenilik performansı ile olan ilişkiyi negatif etkilemektedir. Öte yandan bir örgütteki hiyerarşik düzenin derinliği, bilgi dağılımı, farklı bilginin benimsenme oranı, örgütün giriftlik düzeyi ve iç işleyişinin durumu da örgütteki yeniliklere uyum sürecini etkilemektedir (Dewar ve Dutton, 1986).

Yapılan bu tez çalışmasından elde edilen bir diğer bulguya göre ise, özümseme kapasitesiyle, yenilik performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç örgütlerin, gerek pazarda rakiplerine üstünlük sağlayıp, rekabet avantajı elde edebilmek ve gerekse de müşteri talep ve beklentilerini doğru bir şekilde, hızlı ve zamanında karşılayabilmek adına dış bilgiyi kullanarak, yeni ürünlere, süreçlere, uygulamalara ve hatta örgütsel olarak yeniden yapılanmaya, dolayısıyla yeniliklere ağırlık vermek durumunda kaldığını doğrulamaktadır. Yenilik sürecinden arzu edilen çıktıların elde edilebilmesi, örgütlerin piyasadaki güncel bilgileri takip edip, bünyesine katabilme ve kullanabilme yeteneğini ifade eden

özümseme kapasitesiyle mümkün olabilmektedir. Özümseme kapasitesi güçlü olan bir örgütün elde edeceği en önemli çıktılardan birisi üstün yenilik performansı ve beraberinde gelen rekabet gücüdür. Çevresel bilgiyi rakiplerinden önce fark edip, bünyesine dahil edebilen ve örgüte fayda sağlayabilecek şekilde dönüştürüp, kullanabilen örgütler üstün performans sergileme hususunda rakiplerini geri planda bırakabilecektir. Bilginin güncelliğini hızla yitirdiği piyasa koşullarında, güçlü bir özümseme kapasitesine sahip olmak, yenilik yapabilme ve bu yeniliklerden çıktı elde edebilme noktasında itici güce sahiptir. Özümseme kapasitesini etkili bir biçimde kullanabilen örgütler, yenilik performansı konusunda fark yaratabilmektedir. Araştırmadan elde edilen bu sonucu, literatürde yer alan önceki çalışmalar desteklemektedir (Jansen vd., 2005; Kostopoulos vd., 2011; Lau ve Lo 2015; Zhao vd., 2021, Chen vd., 2009, Tseng vd., 2011; Zahra ve George, 2002; Tsai, 2001).

Araştırmadan elde edilen diğer sonuçlara göre ise, özümseme kapasitesinin, amaç odaklılık, pazar payı için yoğun çaba ve rekabet avantajını önceliğine alan pazar kültürüyle yenilik performansı arasındaki ilişkide ara değişken etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan özümseme kapasitesinin, ekip çalışması, çalışan katılımı ve takım ruhunu önceliğine alan klan kültürüyle de yenilik performansı arasındaki ilişkide de ara değişken etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuç da daha önce yapılmış çalışmalarla desteklenmiştir (McLean, 2005; Chen vd., 2012; Liao vd., 2012; Jimenez-Jimenez vd., 2008; Martins ve Terblanche, 2003; Chih vd., 2011; Smes vd., 2022; Adriansyah ve Afiff; 2015; Harrington ve Guimaraes 2005; Naranjo Valencia vd., 2010; Liao, 2018; Frishammar ve Åke Hörte, 2005; Gao vd., 2022). Ancak bunun ötesinde, klan kültürüyle yenilik performansı arasındaki ilişkinin incelendiği hipotezin anlamlı olmamasına rağmen, özümseme kapasitesinin bu ilişkiye ara değişken olarak dahil olması sonrasında anlamlı bir ilişkinin tespit edilmiş olması, kaynak temelli görüşün üstün performans için sunduğu, kaynak, yetenek, performans çerçevesiyle paralellik göstermektedir. Ek olarak örgüt yeteneklerinin, kaynaklar ve performans arasında aracı bir rol üstlendiğinin (Shou vd., 2017) ampirik bir kanıtını ifade etmektedir.

Öte yandan girişimciliği, yaratıcılığı ve risk almayı ön planda tutan adokrasi kültürü ve koordinasyon, kural ve resmi ilişkiler bütününde hareket eden hiyerarşi kültürüyle yenilik performansı arasındaki ilişkide ara değişken etkisi bulunmamaktadır. Nitekim adokrasi kültürü yenilikçiliği, risk almayı, yeni bilgiye erişimi, girişimciliği

desteklese de takım çalışmasına yatkın olmaması (Jovanoska vd., 2020) ve hiyerarşi kültürünün ise kontrol ve içsel süreçlere odaklanması, yenilik faaliyetleri önünde bir engel olarak görülebilmektedir (Büschgens vd., 2013). Özümseme kapasitesi, örgüt kültürünün yenilik performansını nasıl şekillendirdiğine dair önemli bir köprü görevi görmektedir. Bu kapasite, örgütün dış kaynaklardan gelen bilgiyi tanıyıp özümsemesiyle başlar ve bu bilgiyi dönüştürerek kullanmasıyla devam eder. Bu sürecin etkinliği, örgüt kültürünün destekleyici yapısıyla güçlenmektedir. Yenilikçi bir kültüre sahip olmak, açık iletişim, işbirliği ve sürekli öğrenmeyi teşvik ederek, çalışanların yeni bilgileri hızla benimsemelerini ve yaratıcı çözümler üretmelerini sağlamaktadır. Öte yandan takım çalışmasının ön planda tutulduğu, katılım ve ekip ruhunun örgütün temel unsurlarını oluşturduğu örgütlerde ise ekip ruhunun gücü, bilgiye ulaşma kanallarını güçlendirebilmektedir. Özümseme kapasitesinin yüksek olduğu ve bu yeteneğin aktif kullanıldığı bir örgüt, piyasa değişimlerine ve teknolojik yeniliklere daha çabuk uyum sağlayarak, rekabet avantajını korur ve geliştirir. Böylelikle, örgüt kültürü ve özümseme kapasitesi, yenilik performansını artırmak için birlikte çalışarak, örgütün uzun vadeli başarısına katkıda bulunabilmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanların yenilik süreçlerine nasıl yaklaştıklarını belirleyebilmektedir ve yenilikçi bir örgüt kültürü, yeniliğe açıklığı ve esnekliği teşvik ederek yenilik performansını artırabilirken, çalışanların değişime karşı direnci bu süreci olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Değişime direnç, çalışanların yeni fikirleri ve teknolojileri benimsemekte isteksiz davranmalarına, mevcut durumu koruma eğiliminde olmalarına yol açmasının yanı sıra yenilikçi projelerin uygulanmasını zorlaştırarak, örgütün adaptasyon yeteneğini zayıflatabilmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, değişime direnç örgüt kültürü türlerinden pazar kültürüyle yenilik performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahipken, klan kültürü, adokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürünün yenilik performansı ile ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip değildir. Ulaşılan bu sonuç paralelinde, değişime direncin yüksek olduğu örgütlerde yeniliğe açık ve dış çevre odaklı bir kültür hâkim olsa dahi, karşılaşılan direncin yenilik performansı üzerinde negatif bir etkisinin olduğu ve yenilik performansını düşürdüğünü söylemek mümkündür (Haesevoets vd., 2022; Laidoune vd., 2022; Kashan vd., 2022; Nowak, 2023). Öte yandan elde edilen bu sonuç, kaynak temelli görüş perspektifinden ele

alındığında, örgüt kaynaklarının birbirini tamamlamasının gerekliliğine vurgu yaparak, insan kaynağının performans üzerinde ne kadar belirleyici bir etkisi olduğunu kanıtlar niteliktedir (Adomako vd., 2016).

Bu sonuçlar paralelinde, klan kültürüne sahip bir örgütte ekip çalışması ve takım ruhu ön planda olması nedeniyle (Hon vd., 2014; Adomako vd., 2016; Sanz-Valle vd., 2011) muhemel dirençlerin kırılabildiğini ve bu sebeple yenilik performansı üzerinde negatif bir etkisinin olamayacağı ifade edilebilmektedir. Diğer taraftan, adokrasi kültüründe yaratıcılık ve yenilikçilik son derece ön planda olup, bu kültür türünün temel mekanizmalarını bu bileşenlerin oluşturuyor olması nedeniyle (Ergün ve Tasgıt, 2013; Zeb vd., 2021; Naranjo-Valencia vd., 2016), değişime direncin yenilik performansı üzerinde olumsuz bir etkisine rastlanmadığı ifade edilebilir. Öte yandan hiyerarşi kültüründe, verimliliğe, koordinasyona ve kurallara bağlılığa verilen önem genel manada yenilikleri engelleyici olarak değerlendirilse de örgütün yenilik girişimlerinde koordineli bir biçimde hareket etmesi ve belli standartlardan feragat edilmiyor olması (Naranjo Valencia vd., 2010), yenilik çalışmalarının başarıyla sonuçlanmasını sağlayabilmekte (Naranjo-Valencia vd., 2011), ve böylelikle muhtemel dirençler kırılabilmektedir.

Son olarak, özümseme kapasitesinin yenilik performansı ile ilişkisinde de değişime direncin düzenleyici etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Son olarak, araştırmadan elde edilen diğer sonuçlara göre özümseme kapasitesiyle yenilik performansı arasındaki ilişkide değişime direncin moderatör etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgu paralelinde, örgütün yüksek yenilik performansı gösterebilmesi için, özümseme kapasitesini etkili bir şekilde kullanabilmesinin muhtemel dirençleri kırabileceğini söylemek mümkündür (Sinkula vd.,1997; Lewin vd., 2011; Nowak, 2023; DeSarbo vd., 2007). Öyle ki, özümseme kapasitesi ve yenilik performansı arasında güçlü bir ilişki vardır ve özümseme kapasitesi bir örgütün yenilik performansının temellerini oluşturmaktadır. Yüksek özümseme kapasitesine sahip örgütler, değişim sürecinde dirençle karşılaşsa dahi yeni bilgileri ve teknolojileri hızla benimseyip uygulayarak yenilikçi çözümler geliştirme konusunda başarılı olabilmektedir. Bu süreç, örgütün rekabet avantajını artırarak yenilik performansını güçlendirir ve sürdürülebilir büyümeyi destekler. Bu sonuç aynı zamanda, dış bilgiyi bünyesine aktif bir biçimde entegre edebilen örgütlerde değişim karşısında gösterilmesi muhtemel direncin, yenilik performansının artırılmasına engel olmadığını göstermektedir.

Elde edilen bu sonuçlar paralelinde, yerli ve yabancı literatür göz önüne alındığında, daha önce yapılan çalışmalarda benzer bir araştırma kurgusunun bulunmuyor olması sebebiyle, bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı ve hem yöneticilere hem de akademisyenlere faydalı olabileceği düşünülmektedir.

5.2. Teorik ve Pratik Çıkarımlar

Teorik Çıkarımlar: Bilgi örgütler için en değerli kaynağı ifade etmektedir ve bu bilinçte olan örgütlerin sahip oldukları bilgiyi rekabet üstünlüğü sağlamanın en güçlü anahtarı olarak görmeleri gerekmektedir. Öyle ki bu kaynağı verimli bir şekilde kullanıp, pazar ve müşteri beklentilerine uygun yeni ürün ve hizmetler sunabilen örgütler, yenilik performanslarını artırmakta ve pazarda lider konum geçmeyi başarabilmektedir. Bu itibarla özümseme kapasitesini geliştirmiş bir örgütte, dışarıdan alınan bilgi miktarı rakiplere oranlara çok daha fazla olabilecek ve pazardaki saldırgan ve rekabetçi tutum, dışarıdan elde edilen bilgilerle kuvvetlenip, örgütteki yenilik performansının artırılmasını sağlayabilecektir. Ayrıca bu noktada örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve üstün performans sergileyebilmesi adına sahip olduğu kaynaklarla, yeteneklerini birleştirmeleri gerekmektedir. Bu gereklilik, kaynak temelli görüşün kaynak, yetenek, performans çerçevesiyle örtüşmektedir.

Kaynak temelli görüşe göre aynı sektörde, benzer kaynaklara ve benzer stratejilere sahip örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaları pek mümkün gözükmemektedir (Barney, 1991). Kaynak temelli görüş, bir örgütün rakiplerinden nasıl daha üstün performans sergileyebileceğini ifade eden teorik bir altyapıya sahiptir (Newbert, 2014). Öte yandan, örgütün sahip olduğu kaynakların, rakiplerden üstün performans gösterebilme noktasında belirleyici bir yönünün olduğu temelinden hareket eder. Ancak, rekabet üstünlüğü sağlama noktasında örgüt yeteneklerinin, örgütün sahip olduğu kaynaklardan çok daha etkili olduğunu (DeSarbo vd., 2007) ileri süren kaynak temelli görüşe göre, örgütlerin yenilik faaliyetlerinden başarı elde edebilmeleri için, yenilik sürecine çalışan katılımının önemi de vurgulanmaktadır (Adomako vd., 2016). Örgütlerin rekabet gücünü elinde tutup, pazarda lider konuma geçebilmesi için yenilik yapması ve böylece sahip olduğu kaynak ve yetenekleri değerli hale getirmesi gerekmektedir (Collis, 1994). Kaynak temelli görüş, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için, kaynaklarının değerli, nadir, taklit ve ikame

edilemez olması gerektiğine vurgu yapmaktadır (O'Driscoll vd., 2000). Yapılan bu tez çalışmasında, özümseme kapasitesinin örgüt kültürü türleriyle yenilik performansı arasındaki ilişkide aracı rolü ele alınarak, kaynak temelli görüş üzerinden kapsamlı bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır. Bu perspektif üzerinden, elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, örgütlerin iyi bir performans sergileyebilmeleri noktasında, yeteneklerin kaynaklardan çok daha etkili olduğu görüşünün ampirik bir kanıtı olarak, özümseme kapasitesinin yenilik performansı ile pozitif ilişkisi tespit edilmişken, örgüt kültürü türlerinden yalnızca pazar kültürünün yenilik performansı ile ilişkisi pozitif ilişkisi tespit edilmiştir. Öte yandan pazar kültürünün, yenilik performansı ile olan ilişkisinde değişme direncin düzenleyici rolü mevcutken, özümseme kapasitesi ile yenilik performansı arasındaki ilişkide değişime direncin düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde değişime direnç gösterilse dahi, güçlü bir özümseme kapasitesine sahip olmalarının doğal bir sonucu olarak, iyi bir yenilik performansı sergilenebilmektedir. Bu noktadan hareketle, dış çevreden elde edilen bilgilerin örgütün sahip olduğu mevcuttaki bilgilere entegre edilmesi ve yenilik performansına katkı sağlayabilmek adına uygulamaya koyulmasıyla, özümseme kapasitesi yeteneğinin önemi vurgulanmaktadır. Tüm bu ifadeler, elde edilen sonuçların, kaynak temelli görüş perspektifinden ampirik olarak kanıtlandığı anlamına gelmektedir.

Günümüz dinamik pazar koşullarında örgütlerin varlığını sürdürebilmesi adına bilgiyi edinmesi ve faydalı bir biçimde kullanabilmesi son derece önemlidir. Öyle ki özümseme kapasitesi örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet gücü elde edebilmeleri adına dışarıdaki bilginin edinilmesini, benimsenmesini, dönüştürülmesini ve kullanılmasını ifade etmektedir. Örgüte değer katabilecek, gerekli zaman ve koşullar altında kullanılabilecek bilgiler (Mårtensson, 2000), rekabet üstünlüğü sağlayabilecek ilk ve en önemli kabiliyeti ifade etmektedir (Sveiby, 2001). Bu suretle özümseme kapasitesinin, hem üstün yenilik performansı sergilenebilmesindeki en temel bileşenlerden birisi olduğu hem de örgüte rekabet avantajı ve pazar hâkimiyeti sağlayan önemli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Örgütteki hâkim kültürün yeniliğe açık olması, pazardaki değişimi, dönüşümünü, mevcut pazarda kalabilmenin gerekli koşullarını, özümseme kapasiteleri sayesinde edindikleri örgüt dışı bilgiler yoluyla hızla görebilmekte ve böylelikle pazardaki gereksinimlere yönelik aksiyonlar alarak, pazarda lider konuma

geçebilmektedir. Buradan hareketle örgütlerin dış çevre odaklı olmaları, rekabetçiliği ve üretkenliği ön planda tutmaları ve pazardaki benzer kaynaklara sahip rakiplerini, yetenekleriyle geri planda bırakabilmek adına gerekli aksiyonları alabilecek öngörude olmaları kaynak temelli görüşle örtüşmektedir.

Pratik Çıkarımlar: Örgüt kültürü türleriyle yenilik performansı arasındaki ilişkiye yönelik temel mekanizmaların ampirik olarak incelendiği bu çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik sonuçların dışında, uygulayıcılar, yöneticiler ve girişimciler için de önemli bazı sonuçlar bulunmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle örgütlerin rekabet ettiği pazarın sınırları genişlemiş ve örgütler arasındaki rekabet küresel pazarlara yayılmaya başlamıştır. Teknolojinin gelişmesinin örgütlere sağladığı faydaların yanı sıra, bilginin ömrünün kısalmış olması gibi önemli bir dezavantaj da bulunmaktadır.

Değişim ve dönüşümün keskin bir biçimde yaşandığı koşullar altında örgütlerin, yenilik performansları çok daha büyük bir önem ifade etmeye başlamıştır. Artık örgütlerin pazardaki değişimleri en hızlı biçimde görüp, müşterilerin ihtiyaç, talep ve beklentilerine göre hareket edebilmeleri bir gereklilik haline gelmiştir. Bu noktada yeniliklere açık, örgüt dışı bilginin değerini görebilen, çalışan katılımına önem veren ve yenilik sürecinin başarıya ulaşabilmesi için ekip ruhuna, rekabetçiliğe ve pazar üstünlüğüne önem veren örgütler, yenilik performanslarını artırabilecektir. Örgütlerin günümüz koşullarında dışarıya odaklı olmaları ve çevrelerindeki faydalı bilgileri elde edebilme, bilgiyi işleyerek, örgüte yarar sağlayacak şekilde kullanabilmeleri, rekabetçi ve katılımcı olmaları gerekmektedir. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde pazarda konumlanabilmesi, yenilik yapabilme sıklıklarına ve yeniliğe açıklık düzeylerine bağlıyken, yenilik yapabilmeleri, dış çevredeki yeni ve güncel bilgiyi örgüte katabilme becerilerine bağlı hale gelmiştir. Öte yandan örgütteki hakim kültürün özümseme kapasitesinin aktif biçimde kullanılabilmesinde önemli ve ciddi bir rolü bulunmaktadır. Öyle ki sahip olunan kültür ne derece örgüt dışındaki bilgiye açık ve kolektif hareket ediyorsa, o derece yenilik performansını artırabilecektir.

Bu noktada yöneticiler örgütteki olası direnç ihtimallerini de göz önüne bulundurmalı ve gerekli yaklaşım, politika ve prosedürleri bu çerçeveden belirlemelidir. Çalışanlarla açık iletişim kurulması, onların değişimin bir parçası haline getirilmesi, bu konuda teşvik edilmesi, değişimin muhtemel risk ve

faydalarının çalışanlarla açıkça paylaşılması, yaratıcılıklarının ön plana çıkarılması ve takım ruhunun oluşturulması muhtemel dirençleri kırabilmektedir. Öte yandan değişim sürecinde çalışanlara görevler verilemesi ve süreçteki katkılarının aktarılması değişime teşvik noktasında önemli bir rol oynamakta, bu süreçle ilgili sınırların belirlenip, kurallar bütününde yürütülmesi değişim önündeki riskleri elimine edebilmektedir. Araştırma sonuçlarından hareketle, değişime direncin özümseme kapasitesiyle yenilik performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolünün bulunmuyor olması, başarılı bir yenilik sürecinde anahtar rolün bilgidен değer yaratabilmek olduğunu göstermektedir. Bu noktadan hareketle yöneticiler, çalışanları dış bilgiyi elde edebilme ve bu bilgiyi örgüt bünyesine katarak, buradan değer yaratabilme noktasında teşvik edilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için ise, çalışanların yenilik sürecinin önemli bir parçası olduğu, değişimin belli bir süreci içerdiği ve yenilik faaliyetlerinde değerli katkılarının olduğu hissettirilmelidir. Böyle bir ortamda, piyasadaki yeni bilgilerin edinilmesi kolaylaşıp, mevcut ihtiyaç ve beklentiler rahatlıkla tespit edilebilecek, pazara sunulacak ürün ve hizmetler bu perspektifte gelişecek, müşteri ihtiyaç ve talepleri daha kolay yerine getirilebilecek ve yenilik performansı güçlendirilebilecektir. Bu sayede pazarın nabzı çok daha kolay tutulabilecek ve rekabet üstünlüğü sağlanabilecektir.

Yönetici, girişimci ve uygulayıcıların tüm bu sonuçları göz önünde bulundurarak, örgütte yeniliğe açık, dinamik, girişimci, katılım ve takım çalışmasına önem veren, pazar koşullarına göre aksiyon alabilen bir kültür oluşturarak, pazarı iyi analiz edebilmeleri şart koşul haline gelmiştir. Bu paralelde müşterilerin ve pazarın talep ve beklentilerinin iyi ölçülebilmesi ve doğru ürün/hizmetleri doğru zaman ve koşullar altında pazara sunarak, rekabet üstünlüğü elde edilebilmesi mümkün olabilmektedir. Öyle ki değişime direncin görüldüğü örgütlerde yerleşmiş kültürün, pazarın ve müşterinin talep ve beklentilerini ön plana almış ve yeniliklere açık bir kültür tipi benimsemiş olmasına rağmen, değişim karşısında gösterilen dirençle yenilik performanslarını artırabilmeleri pek mümkün gözükmemektedir. Bu noktada örgütlerin yalnızca dış çevre ve rekabet odaklı olmaları, pazar üstünlüğü sağlamaya yönelik çabaları, muhtemel dirençleri kırmak için yeterli görülmemektedir. Dolayısıyla direnç unsurunun minimum seviyede tutulabilmesi için takım ruhunun hakim olduğu, girişimcilik ve yaratıcılığın, örgüt kültürünün temellerini oluşturduğu ve yenilik çalışmalarının koordineli bir biçimde yürütüldüğü, bilgi transferinin hızlı

ve yoğun olduğu, kültür türlerini benimsemek, olası dirençleri kırıp, örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri açısından büyük bir önem ifade etmeye başlamıştır.

5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin neriler

Her araştırmada olduğu gibi bu tez çalışmasının da bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışmanın erevesi ve bulguları dahilinde, gelecekte yapılacak araştırmacılara bazı önerilerde bulunmaktadır. Öncelikle araştırma sürecinin büyük bir bölümünün, Covid-19 pandemi dönemine denk gelmiş olması hem tez yazım süreci açısından hem de veri toplama açısından ciddi bir kısıtı ifade etmektedir. Öte yandan hızla değişen teknolojik ortamın, araştırma konusundaki etkilerini incelemek, gelecekte yapılacak çalışmalar için önemli bir odak noktası olabilir. Özellikle dijitalleşme ve yeni teknolojilerin kullanımı, konu üzerindeki etkileri açısından değerlendirilebilir.

Araştırmanın belirli bir coğrafi bölge ile sınırlı olması nedeniyle bu bölgenin demografik özellikleri, genelleme yapılmasını sınırlayabilmektedir. Araştırmacılar, farklı bölge veya ülkelerde araştırma modelini inceleyebilirler. Öte yandan araştırma imalat sektöründe yapılmıştır. Gelecek araştırmalarda telekomünikasyon, bilişim, otomotiv gibi değişim ve dönüşümün çok yoğun olduğu sektörlerde bu ilişkiler incelenebilir. Ek olarak, çalışmanın bulgularının farklı demografik gruplar üzerindeki etkileri de incelenerek, bilhassa yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve sosyoekonomik durum gibi değişkenlerin rolü daha derinlemesine incelenebilir. Öte yandan veri toplama aracı olarak seçilen anket uygulaması, katılımcıların yanıtlarında yanlılık yaratabilir ve yanıtlarında dürüst olmama veya sosyal beğenilirlik yanlılığı gibi faktörler, verilerin doğruluğunu etkileyebilmektedir.

Araştırmanın belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi gerekliliği ise, uzun vadeli etkilerin incelenmesini kısıtlayabilmektedir. Bu nedenle, verilerin toplanma süresi sınırlı olduğundan dolayı, mevsimsel veya dönemsel değişkenler göz önünde bulundurulamamıştır. Öte yandan mevcut çalışmada, belirli bir zaman dilimi içerisindeki etkilerin ele almış olması nedeniyle bulguların uzun vadeli etkilerini değerlendirebilmek açısından boylamsal çalışmalar yapılp, elde edilen bulguların sürdürülebilirliği hakkında daha kesin sonuçlar sağlanabilir.

Son olarak, farklı kültür modelleriyle yenilik performansı arasındaki ilişki incelenebilir ve bu ilişkiler altındaki mekanizmalar ortaya çıkarılabilir. Öte yandan, yapılan bu tez çalışmasında özümleme kapasitesinin aracılık rolü ve değişime direncin düzenleyici rolü incelenmiştir. Gelecek araştırmacılar, farklı değişkenlerin aracılık rolünü, örgüt kültürü ve yenilik performansı arasındaki ilişkide değişime dirençten farklı olarak hangi faktörlerin bu ilişkiyi zayıflattığını veya güçlendirdiğini araştırabilirler.

Yapılan bu çalışma, çeşitli kısıtlamalar ve sınırlamalar dahilinde yürütülmüştür. Dolayısıyla elde edilen bulgular bu kısıtlamalar çerçevesinde yorumlanmalıdır. Araştırmanın bulgularının daha net anlaşılabilmesi ve değerlendirilebilmesi adına bu bölümde belirtilen kısıtların dikkate alınması faydalı olacaktır. Gelecek araştırmalar, bu kısıtların giderilmesine yönelik tasarlanabilir ve daha geniş kapsamlı sonuçlar elde edebilir.

KAYNAKLAR

- Acaray A., Çekmecelioğlu H. G., Akturan A., (2015), “Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32(1), 139-157.
- Adomako S., Danso A., Ofori Damoah J., (2016), “The moderating influence of financial literacy on the relationship between access to finance and firm growth in Ghana”, *Venture Capital*, 18(1), 43-61.
- Adriansyah A., Afiff A. Z., (2015), "Organizational culture, absorptive capacity, innovation performace and competitive advantage: An integrated assessment in indonesian banking industry," *The South East Asian Journal of Management*, 9 (1), 70-86.
- Aghion P., Howitt P., (1990), “A model of growth through creative destruction”, *Econometrica*, 60(2), 323-351.
- Ahmed P. K., (1998), “Culture and climate for innovation”, *European journal of innovation management*, 1(1), 30-43.
- Ahuja G., Katila R., (2001), “Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study”, *Strategic Management Journal*, 22(3), 197-220.
- Aiken L. S., West S. G., (1991), "Multiple regression: Testing and interpreting interactions", Sage Publications.
- Akbaş G., Korkmaz L., (2007), “Ölçek uyarlaması”, *Türk Psikoloji Bülteni*, 13(40).
- Akdoğan A., Kale E., (2011), “Konaklama işletmelerinde örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisi”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sbe Dergisi*, 1(1), 165-186.
- Aksu A. A., (2000), “Değişim mühendisliği uygulamalarında karşılaşılan dirençler ve yapılan hatalar”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 37-48.
- Al Dari T., Jabeen F., Hussain M., Al Khawaja D., (2021), “How types of organizational culture and technological capabilities contribute to organizational learning”, *Management Research Review*, 44(3), 437-459.
- Alegre J., Lapiedra R., Chiva R., (2006), “A measurement scale for product innovation performance”, *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346.
- Alegre J., Chiva R., (2008), “Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test”, *Technovation*, 28(6), 315-326.

Aliasghar O., Rose E. L., Chetty S., (2019), “Where to search for process innovations? The mediating role of absorptive capacity and its impact on process innovation”, *Industrial Marketing Management*, 82, 199-212.

Alkharabsheh O. H., Alias R. B., İsmail M. H. B., (2017), “The mediating effect of organization culture on transformational leadership and turnover intention in jordanian public hospitals”, *International Journal of Business and Management Science*, 7(2): 237-260.

Alpay G., Bodur M., Yılmaz C., Büyükbacı P., (2012), “How does innovativeness yield superior firm performance? The role of marketing effectiveness”, *Innovation: Management*, Policy & Practice, 14 (1), 107- 128.

Altuntaş G., Dönmez D., (2010), “Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.

Amabile T. M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M., (1996), “Assessing the work environment for creativity”, *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.

Amit R., Schoemaker, P. J., (1993), “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Anning-Dorson, T., Nyamekye M. B., (2020), “Be flexible: turning innovativeness into competitive advantage in hospitality firms”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 605-624.

Arbussa A., Coenders G., (2007), “Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms”, *Research Policy*, 36(10), 1545-1558.

Argote L., Ingram P., (2000), “Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.

Armstrong C. E., Shimizu K., (2007), “A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm”, *Journal of Management*, 33(6), 959-986.

Arora M., Prakash A., Mittal A., Singh S., (2022), “Moderating role of resistance to change in the actual adoption of HR analytics in the Indian banking and financial services industry”, In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(3), 253-270.

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

Avacı M., (2007), “Yenilikçi Teknolojik Gelişme Göstergesi Olarak Ar-Ge Harcamalarının Ekonomik Büyümeye Etkisi: Türkiye İmalat Sanayi Üzerine Bir İnceleme”, *Doktora Tezi, Muğla Üniversitesi*.

Avcı U., (2009), “Öğrenme yönelimliliğın yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 5(10), 121-138.

Avey J. B., Wernsing T. S., Luthans, F. (2008), “Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors”, The Journal of Applied Behavioral Science, 44(1), 48-70.

Ávila M. M., (2022), “Competitive advantage and knowledge absorptive capacity: The mediating role of innovative capability”, Journal of the Knowledge Economy, 13(1), 185-210.

Aydemir S. R., (2003), “Kurumsal etkinlikte anahtar bir kavram: örgütsel değişim”, Mevzuat Dergisi, 6(4), 1-10.

Baer M., Frese M., (2003), “Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance”, Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24(1), 45-68.

Balachandra R., Friar J. H., (1997), “Factors for success in R&D projects and new product innovation: A contextual framework”, IEEE Transactions on Engineering management, 44(3), 276-287.

Balaman F., Baş M., (2021), “Örgütsel değişime direnç ölçeğı’nin Türkçe’ye uyarlanması: Geçerlik-güvenirlik çalışması”, Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi, 10(2), 676-697.

Barletta F., Pereira M., Yoguel G., Robert V., (2013), “Argentina: Recent dynamics in the software and IT services industry”, CEPAL Review, 133-150.

Barney J., (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage”, Journal of Management, 17(1), 99-120.

Basberg B. L., (1987), “Patents and the measurement of technological change: A survey of the literature”, Research Policy, 16(2-4), 131-141.

Bayyurt N., (2007), “İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler”, In Journal of Social Policy Conferences”, 53, 577-592.

Becker M. C., Zirpoli F., (2003), “Organising new product development: Knowledge hollowing-out and knowledge integration DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies, 1-39.

Bellavista J., Sanz L., (2009), “Science and technology parks: Habitats of innovation: Introduction to special section”, Science and Public Policy, 36(7), 499-510.

Bhatt G. D., (2000), "Organizing knowledge in the knowledge development cycle", Journal of Knowledge Management, 4(1), 15-26.

Biçer M., (2017), "Etik İklim, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.

Biçkes D. M., (2011), "Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", Doktora Tezi, Kayseri Erciyes Üniversitesi.

Bingül B., (2006), "Study to Investigate the Relationship Between Crises and Openness to Change in Organizations", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi.

Boateng H., Sigdel S. S., Ofori K. S., Agbemabiese G. C., Hinson R. E., (2022), "Assessing the roles of foreign knowledge acquisition and absorptive capacity in the relationship between market orientation, innovativeness and performance", Management Research Review, 46(6), 852-869.

Bolman L. G., Deal T. E., (2017), "Reframing Organizations: Artistry, Choice And Leadership", 6.th Edition, Jossey-Bass Publishers.

Bovey W. H., Hede A., (2001), "Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes", Leadership & Organization Development Journal, 22(8), 372-382.

Boylu Y., Sökmen A., (2006), "Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün tespit edilmesi: Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (17), 39-65.

Brenkert G. G., (2009), "Innovation, rule breaking and the ethics of entrepreneurship", Journal of Business Venturing, 24(5), 448-464.

Bulut Ç., Tütüncüoğlu M., Aksoy E., (2009), "Gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren kobi'lerdeki firma içi girişimcilik faktörleri ve yenilikçiliğe etkileri", Ege Akademik Bakış, 9 (4) 1357- 1374.

Bulut Ç., Arbak H., (2012), "İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma", EGIAD Yayınları, İzmir.

Burnes B., Jackson P., (2011), "Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values", Journal of Change Management, 11(2), 133-162.

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.

Büyüköztürk Ş., Çakmak Kılıç E., Akgün Ö. E., Karadeniz Ş., Demirel F., (2018), "Bilimsel Araştırma Yöntemleri", 24. Baskı, Pegem Akademi.

Byrd T. A., Turner D. E., (2001), "An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage", *Information & Management*, 39(1), 41-52.

Byrne B. M., (2005), "Factor analytic models: Viewing the structure of an assessment instrument from three perspectives", *Journal of Personality Assessment*, 85(1), 17-32.

Calantone R. J., Cavusgil S. T., Zhao Y., (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.

Caldwell C., Clapham S. E., (2003), "Organizational trustworthiness: An international perspective", *Journal of Business Ethics*, 47(4), 349-364.

Cameron K. S., Quinn R. E., (2011), "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework", Jossey-Bass, San Francisco.

Cameron K. S., Quinn R. E., (2021), "Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim (M. G. Gülcan ve N. Cemaloğlu, Çev.) Pegem Akademi, 2. Baskı, Ankara.

Camisón C., Forés B., (2010), "Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement", *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.

Cassiman B., Di Guardo, M. C., Valentini G., (2009), "Organising R&D projects to profit from innovation: Insights from co-opetition", *Long Range Planning*, 42(2), 216-233.

Cassol A., Gonçalo C. R., Ruas R. L., (2016), "Redefining the relationship between intellectual capital and innovation: The mediating role of absorptive capacity", *BAR-Brazilian Administration Review*, 13(4), 2-25.

Cepeda-Carrion G., Cegarra-Navarro J. G., Jimenez-Jimenez D., (2010), "The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts", *British Journal of Management*, 23(1), 110-129.

Chao C. Y., Lin Y. S., Cheng Y. L., Tseng Y. C., (2011), "Employee innovation, supervisory leadership, organizational justice, and organizational culture in Taiwan's manufacturing industry", *African Journal of Business Management*, 5(6), 2501-2511.

Chen C. J., Huang J. W., (2009), "Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity", *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.

Chen Y. S., Lin M. J. J., Chang C. H., (2009), "The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets", *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158.

Chen G., Tjosvold D., Li N., Fu Y., Liu D., (2011), "Knowledge management in Chinese organizations: Collectivist values for open-minded discussions", *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3393-3412.

Chen M. Y. C., Lin C. Y. Y., Lin H. E., McDonough E. F., (2012), "Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation", *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 239-264.

Chiang C. F., (2010), "Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema", *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 157-167.

Chih W. H., Huang L. C., Yang T. J., (2011), "Organizational culture and performance: The mediating roles of innovation capacity," *African Journal of Business Management*, 5(21), 8500-8510.

Chiva R., Ghauri P., Alegre J., (2014), "Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model", *British Journal of Management*, 25(4), 687-705.

Choi M., Ruona W. E., (2011), "Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development", *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73.

Chung S. H., Su Y. F., Su S. W., (2012), "The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(5), 735-745.

Cinite I., Duxbury L. E., (2018), "Measuring the behavioral properties of commitment and resistance to organizational change", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 113-139.

Clegg C., Walsh S., (2004), "Change management: time for a change", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 217-239.

Co H. C., Chew K. S., (1997), "Performance and R&D expenditures in American and Japanese manufacturing firms", *International Journal of Production Research*, 35(12), 3333-3348.

Coch L., French Jr, J. R., (1948), "Overcoming resistance to change", *Human Relations*, 1(4), 512-532.

Cohen W. M., Levinthal D. A., (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Collis D. J., (1994), "Research note: How valuable are organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.

Covin T. J., Kilmann R. H., (1990), “Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change”, *Group & Organization Studies*, 15(2), 233-248.

Çakır M., Örücü E., (1999), “Üretim işletmelirende örgüt kültürünün tespitine yönelik bir araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1).

Çalık T., (2003), “Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36(36), 536-557.

Çalışkan A., (2019), “Değişime direnç: Bir ölçek uyarlama çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 237-252.

Çetin S., Fidan Y., (2017), “The relationship among human capital absorptive capacity and innovation performance”, *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(4), 1-22.

Çiçeklioğlu H., (2020), “Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi”, Beta Yayınevi.

Çobanoğlu F., (2008), “Değişim mantığını anlamak: Akış ve dönüşüm olarak örgüt”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 110-119.

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

Damanpour F., Evan W. M., (1984), “Organizational innovation and performance: The problem of" organizational lag”, *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.

Darcy T., Kleiner B. H., (1991), “Leadership for change in a turbulent environment”, *Leadership & Organization Development Journal*, 12(5), 12-16.

Demirci A. E., (2013), “Strategic representation of an abstract reality: Spiraling relations between organizational culture and innovativeness”, *Journal of Management and Strategy*, 4 (3), 39-55.

Demirel Y., Kubba Z. İ., (2014), “Örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerine etkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(2), 137-151.

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

Denison D. R., Mishra A. K., (1995), “Toward a theory of organizational culture and effectiveness”, *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Dent E. B., Goldberg S. G., (1999), “Challenging “resistance to change”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.

DeSarbo W. S., Di Benedetto C. A., Song M., (2007), "A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities", *Journal of Modelling in Management*, 2(2), 103-130.

Deshpandé R., Farley J. U., Webster Jr F. E., (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.

Dewar R. D., Dutton J. E., (1986), "The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis", *Management Science*, 32(11), 1422-1433.

Dikova D., (2015), "Improving innovation: Are internal and external sources of knowledge complements or substitutes?", *Schmalenbach Business Review*, 67(3), 349-367.

Dobni C. B., (2008), "Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis", *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.

Dombrowski C., Kim J. Y., Desouza K. C., Braganza A., Papagari S., Baloh P., Jha S. (2007), "Elements of innovative cultures", *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190-202.

Dougherty D., Heller T., (1994), "The illegitimacy of successful product innovation in established firms", *Organization Science*, 5(2), 200-218.

Duchek S., (2013), "Capturing absorptive capacity: A critical review and future prospects", *Schmalenbach Business Review*, 65(3), 312-329.

Dunham R. B., Grube J. A., Gardner D. G., Cummings L. L., Pierce L., (1989), "The development of an attitude toward change instrument", *Annual Academy of Management Conference*. Madison, 1-22.

Duréndez A., Madrid-Guijarro A., García-Pérez-de-Lema D., (2011), "Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms", *Innovar*, 21(40), 137-154.

Durğun S., (2006), "Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.

Dutta S., Weiss A. M., (1997), "The relationship between a firm's level of technological innovativeness and its pattern of partnership agreements", *Management Science*, 43(3), 343-356.

Düren Z., (2000), "2000'li Yıllarda Yönetim", Alfa Yayım, İstanbul.

Dyer B., Gupta A. K., Wilemon D., (1999), "What first-to-market companies do differently", *Research-Technology Management*, 42(2), 15-21.

Erdil O., Keskin H., (2004), “Örgütsel Değişim sürecinin özellikleri, enformasyon sisteminin etkinliği, iş değişimlerini uygulama etkinliği, rekabet stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişkiler”, *Yönetim Dergisi*, 15(47), 3-14.

Eren S. S., Gül H., Tokgöz E., (2013), “Küçük ve orta boy işletmelerde (Kobi) örgütsel öğrenme ve yenilik performansı ilişkisinin genel performansa etkileri”, *Journal of Yaşar University*, 29(8), 4872-4895.

Ergün E., Tasgıt Y. E., (2013), “Cultures of adhocracy, clan, hierarchy and market and innovation performance: a case of hotels in Turkey”, *Journal of Travel and Tourism Research*, 13 (1/2), 132-142.

Ernst H., (2001), “Patent applications and subsequent changes of performance: Evidence from time-series cross-section analyses on the firm level”, *Research Policy*, 30(1), 143-157.

Eser G., (2017), Değişim yönetimi uygulamalarında başarı faktörlerinin belirlenmesi ve uygulamaya yönelik bir model önerisi”, *Business and Economics Research Journal*, 8(4), 815-834.

Ferreras-Méndez J. L., Newell S., Fernández-Mesa A., Alegre J., (2015), “Depth and breadth of external knowledge search and performance”, *The Mediating Role of Absorptive Capacity*, *Industrial Marketing Management*, 47, 86-97.

Figueiredo P. N., (2002), “Does technological learning pay off? Inter-firm differences in technological capability-accumulation paths and operational performance improvement”, *Research Policy*, 31(1), 73-94.

Flatten, T. C., Engelen A., Zahra S. A., Brettel M., (2011), “A measure of absorptive capacity: Scale development and validation”, *European Management Journal*, 29(2), 98-116.

Fok L., Morgan Y. C., Zee S., Mock V. E., (2023), “The impact of organizational culture and total quality management on the relationship between green practices and sustainability performance”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(6), 1564-1586.

Ford J. D., Ford L. W., (2009), “Decoding resistance to change”, *Harvard Business Review*, 87(4), 99-103.

Fornell C., Larcker D. F., (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Fosfuri A., Tribó J. A., (2008), “Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance”, *Omega*, 36(2), 173-187.

Fox S., Amichai-Hamburger Y., (2001), “The power of emotional appeals in promoting organizational change programs”, *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 84-94.

Fox G., Royle M. T., (2014), "Human capital in service innovation strategy", *International Journal of Management and Marketing Research*, 7(1), 29-47.

Frishammar J., Åke Hörte S., (2005), "Managing external information in manufacturing firms: The impact on innovation performance", *Journal of Product Innovation Management*, 22(3), 251-266.

Fuegen K., Brehm J. W., (2004), "The intensity of affect and resistance to social influence", *Resistance and Persuasion*, 39-64.

Gao H., Ding X. H., Wu S., (2022), "Impact of knowledge search on product and process innovation: Mediating role of absorptive capacity and moderating role of IT capability", *European Journal of Innovation Management*, 25 (2), 325-346.

García-Morales V. J., Jiménez-Barrionuevo M. M., Gutiérrez-Gutiérrez L., (2012), "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.

Garden A., (2017), "Organizational Change in Practice: The Eight Deadly Sins Preventing Effective Change", 1st Edition, Routledge.

Genç M. C., Atasoy Y., (2010), "Ar&Ge harcamaları ve ekonomik büyüme ilişkisi: Panel veri analizi", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5(2), 27-34.

George G., Zahra S. A., Wheatley K. K., Khan R., (2001), "The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms", *The Journal of High Technology Management Research*, 12(2), 205-226.

Ghasemzadeh P., Nazari J. A., Farzaneh M., Mehralian G., (2019), "Moderating role of innovation culture in the relationship between organizational learning and innovation performance", *The Learning Organization*, 26(3), 289-303.

Grant R. M., (1996a), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

Grant R. M., (1996b), "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, 7(4), 375-387.

Goaill M. M., Al-Hakimi M. A., (2021), "Does absorptive capacity moderate the relationship between entrepreneurial orientation and supply chain resilience?", *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-19.

Goncalves D., Bergquist M., Bunk R., Alänge S., (2020), "Cultural aspects of organizational agility affecting digital innovation", *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 13-46.

Güçlü N., Sotirofski K., (2011), “Vlora (Arnavutluk) ve Ankara illerindeki liselerin örgüt kültürünün karşılaştırılması”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 1-28.

Güler E. Ö., Kanber S., (2011), “İnovasyon aktivitelerinin inovasyon performansı üzerine etkileri: İmalat sanayii uygulaması”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 61-76.

Gümüştekin G. E., Emet C., (2007), “Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 90-116.

Gunday G., Ulusoy G., Kilic K., Alpkan L., (2011), “Effects of innovation types on firm performance”, *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.

Güney S., (2007), “Yönetim ve Organizasyon” 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları.

Gürbüz S., (2020), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü: Üniversitelerde Bir Araştırma”, *Doktora Tezi*, Ankara Başkent Üniversitesi.

Haesevoets T., De Cremer D., Hirst G., De Schutter L., Stouten J., Van Dijke M., Van Hiel A., (2022). “The effect of decisional leader procrastination on employee innovation: Investigating the moderating role of employees’ resistance to change”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 131-146.

Hagedoorn J., Cloudt M., (2003), “Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators?”, *Research Policy*, 32(8), 1365-1379.

Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E., Tatham R. L., (2010), “Multivariate data analysis”, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hameed W. U., Nisar Q. A., Wu H. C., (2021), “Relationships between external knowledge, internal innovation, firms’ open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 92(102745), 349-356.

Hançer M., (2003), “Ölçeklerin yazım dilinden başka bir dile çevirileri ve kullanılan değişik yaklaşımlar”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 47-59.

Harrington S. J., Guimaraes T., (2005), “Corporate culture, absorptive capacity and IT success”, *Information and Organization*, 15(1), 39-63.

Hassan S. A. B., Othman A. B., Mustafa S. B., (2009), “Investigation of knowledge management and technology absorption attributes toward technology transfer success in automotive industry”, *National Conference on Postgraduate Research*, 211-226, Centre for Graduate Studies Universiti Malaysia Pahang, 1 October.

Hartmann A., (2006), “The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms”, *Construction Innovation*, 6(3), 159-172.

Henard D. H., McFadyen M. A., (2008), "Making knowledge workers more creative", *Research-Technology Management*, 51(2), 40-46.

Herold D. M., Fedor D. B., Caldwell S., Liu Y., (2008), "The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study", *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346.

Hitt M. A., Bierman L., Shimizu K., Kochhar R., (2001), "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective", *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.

Hofstede G., (1980), "Culture and organizations", *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.

Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D. D., Sanders G., (1990), "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Hofstede G., (1994), "The business of international business is culture", *International Business Review*, 3(1), 1-14.

Hofstede G., (2011), "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2307-0919.

Hogan S. J., Coote L. V., (2014), "Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model", *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.

Hon A. H., Bloom M., Crant J. M., (2014), "Overcoming resistance to change and enhancing creative performance", *Journal of Management*, 40(3), 919-941.

Huang R. T., (2015), "Overcoming invisible obstacles in organizational learning: The moderating effect of employee resistance to change", *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 356-368.

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

Hult G. T. M., Hurley R. F., Knight G. A., (2004), "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.

Hung R. Y. Y., Lien B. Y. H., Yang B., Wu C. M., Kuo Y. M., (2011), "Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry", *International Business Review*, 20(2), 213-225.

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.

Ireland R. D., Hitt M. A., Vaidyanath D., (2002), "Alliance management as a source of competitive advantage", *Journal of Management*, 28(3), 413-446.

İlhan A., (2017), "Örgütlerde değişim yönetimi ve değişime karşı direncin üstesinden gelmek için geliştirilen stratejiler", *Social Sciences Studies Journal*, 3(6), 1117-1129.

İşcan Ö. F., Karabey C. N., (2007), "Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.

Jansen J. J., Van Den Bosch F. A., Volberda H. W., (2005). "Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?", *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.

Jiménez-Barrionuevo M. M., García-Morales V. J., Molina L. M., (2011), "Validation of an instrument to measure absorptive capacity", *Technovation*, 31(5-6), 190-202.

Jiménez-Jimenez D., Valle R. S., Hernandez-Espallardo M., (2008), "Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning", *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412.

Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R., (2011), "Innovation, organizational learning, and performance", *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.

Jimenez-Zarco A. I., Torrent-Selles J., Martinez-Ruiz M. P., (2012), "Proactive orientation effects 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.

Jørgensen H. H., Owen L., Neus A., (2009), "Stop improvising change management!", *Strategy & Leadership*, 37(2), 38-44.

Joseph O. O., Kibera F., (2019), "Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya", *SAGE Open*, 9(1), 1-11.

Jovanoska A., Drakulevski L., Debarliev S., (2020), "Changing organizational culture by promoting values that encourage teamwork", *Eurasian Journal of Business and Management*, 8(2), 94-105.

Kahn K. B., (2018), "Understanding innovation", *Business Horizons*, 61(3), 453-460.

Kale E., (2010), "Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri", *Doktora Tezi, Kayseri Erciyes Üniversitesi*.

Kalyani M., (2011), "Innovative culture: An intervention strategy for sustainable growth in changing scenario", *International Journal of Business Administration*, 2(4), 84-92.

Kang Y., Zhao C., Battisti M., (2022), “Organizational learning in SMEs’ internationalization: A moderated mediating effect of absorptive capacity”, Long Range Planning, 55(4), 102220.

Kara Ö., Altınok V., (2024), “Örgüt kültürü modelleri ile yöneticilerin rasyonel karar verme davranışı arasındaki ilişki”, International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR), 11(106), 803-817.

Karabey C. N., (2013), “Yapısal organiklik ile örgütsel sindirici kapasite arasındaki ilişki: Kobiler üzerinde keşfedici bir çalışma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 293-311.

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

Kashan A. J., Lay J., Wiewiora A., Bradley L., (2022), “The innovation process in mining: Integrating insights from innovation and change management”, Resources Policy, 76 (102575).

Kayış E., Gülcan M. G., (2020), “Cameron-Quinn örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin incelenmesi”, R&S-Research Studies Anatolia Journal, 3(1), 95-106.

Keenan J. P., (2002), “Whistleblowing: A study of managerial differences”, Employee Responsibilities and Rights Journal, 14(1), 17-32.

Keçecioğlu T., (2001), “Bir Değişimin Anatomisi Ya da Değişimin Bir Parçası Olmak”, 1. Baskı, Alfa Yayıncılık, Bursa.

Kendir V., Sinsoysal B., (2017), “Örgüt Kültürü, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma: Bir üniversite hastanesinde anket çalışması”, In International Conference on Eurasian Economies, 291-301, Bishkek - Kyrgyzstan, 5-7 October.

Kennerley M., Neely A., (2002), “A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems”, International Journal of Operations & Production Management, 22(11), 1222-1245.

Kerman U., Öztop S., (2014), “Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimine yönelik algısı”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (19), 89-112.

Kerssens-van Drongelen I. C., Bilderbeek J., (1999), “R&D performance measurement: More than choosing a set of metrics”, R&D Management, 29(1), 35-46.

Keskin H., Akgün A. E., Koçoğlu İ., (2016), “Örgüt Teorisi”, Nobel Yayınevi, İstanbul.

Kılıç M., Bilginoğlu B., (2010), “İhracatçı Türk firmalarında personel sağlama ve seçme yöntemleri ve inovasyon performansı ilişkisi: Orta anadolu ihracatçı birlikleri örneği”, *Sosyoekonomi*, 13(13), 216-241.

Kim L., (1998), “Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai motor”, *Organization Science*, 9(4), 506-521.

Kivimäki M., Lämsäsalmi H., Elovainio M., Heikkilä A., Lindström K., Harisalo R., Sipilä K., Puolimatka L., (2000), “Communication as a determinant of organizational innovation”, *R&D Management*, 30(1), 33-42.

Koay K. Y., Sandhu M. S., Tjiptono F., Watabe M., (2022), “Understanding employees’ knowledge hiding behaviour: The moderating role of market culture”, *Behaviour & Information Technology*, 41(4), 694-711.

Koçel T., (2018),” İşletme Yöneticiliği”, 17. Baskı, Beta Yayınları İstanbul.

Kor Y. Y., Leblebici H., (2005), “How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?”, *Strategic Management Journal*, 26(10), 967-985.

Kostis P. C., Kafka K. I., Petrakis P. E., (2018), “Cultural change and innovation performance”, *Journal of Business Research*, 88, 306-313.

Kostopoulos K., Papalexandris A., Papachroni M., Ioannou G., (2011), “Absorptive capacity, innovation, and financial performance”, *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.

Koufteros X., Marcoulides G. A., (2006), “Product development practices and performance: A structural equation modeling-based multi-group analysis”, *International Journal of Production Economics*, 103(1), 286-307.

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

Krishnakumar S., (2017), “Organization culture on innovation: Understanding the influence using its variables”, *FIIB Business Review*, 6(3), 61-70.

Küçük B. A., Günaydın C., (2021), “Lider ile örgüt düzeyindeki güven duygusunun yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisi: değişime direncin rolü”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(2), 540-576.

Lægreid P., Roness P. G., Verhoest K., (2011), “Explaining the innovative culture and activities of state agencies”, *Organization Studies*, 32(10), 1321-1347.

Laidoune A., Zid C., Sahraoui N., (2022), “Innovate and overcome resistance to change to improve the resilience of systems and organizations”, *Journal of the Knowledge Economy*, (13), 2986–3001.

Lane P. J., Lubatkin M., (1998), "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.

Lane P. J., Salk J. E., Lyles M. A., (2001), "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures", *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161.

Lane P. J., Koka B. R., Pathak S., (2006), "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct", *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.

Lang J. C., (2001), "Managerial concerns in knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43-59.

Lau A. K., Lo W., (2015), "Regional innovation system, absorptive capacity and innovation performance: An empirical study", *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 99-114.

Leal-Rodríguez A. L., Eldridge S., Ariza-Montes J. A., Morales-Fernández E. J., (2019), "Understanding how organizational culture typology relates to organizational unlearning and innovation capabilities", *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1497-1514.

Leblebici D. N., Karasoy A., (2009), "Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi: Kamu ve özel öğrenci yurtlarında karşılaştırmalı bir araştırma", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 279-304.

Lepak D. P., Snell S. A., (1999), "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

Lewin A. Y., Massini S., Peeters C., (2011), "Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines", *Organization Science*, 22(1), 81-98.

Liao J., Welsch H., Stoica M., (2003), "Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 63-86.

Liao S. H., Chang W. J., Hu D. C., Yueh Y. L., (2012), "Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries", *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 52-70.

Liao Z., (2018), "Corporate culture, environmental innovation and financial performance", *Business Strategy and the Environment*, 27 (8), 1368-1375.

Lichtenthaler U., (2009), "Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes", *Academy of Management Journal*, 52(4), 822-846.

Liedtka J. M., Rosenblum J. W., (1996), "Shaping conservations: Making strategy, managing change", *California Management Review*, 39(1), 141-157.

Lin H. C., (2002), "Shall the Northern optimal R&D subsidy rate inversely respond to Southern intellectual property protection?", *Southern Economic Journal*, 69(2), 381-397.

Lin C., Tan B., Chang S., (2002), "The critical factors for technology absorptive capacity", *Industrial Management & Data Systems*, 102(6), 300-308.

Lin H. E., McDonough III., E. F., Lin S. J., Lin C. Y. Y., (2013), "Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity", *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262-278.

Lin W., Zhong W. J., Su C. H., Chen P. K., (2020), "Are pressuring employees to improve organizational innovation still working? An empirical analysis of manufacturing companies in China. *Sage Open*, 10(4), 1-13.

Lööf H., Broström A., (2008), "Does knowledge diffusion between university and industry increase innovativeness?", *The Journal of Technology Transfer*, 33(1), 73-90.

Lüscher L. S., Lewis M. W., (2008), "Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox", *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.

MacKinnon D. P., Lockwood C. M., Williams J., (2004), "Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods", *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.

Mahmutaj L. R., Ramosaj B., Krasniqi B. A., (2019), "Exploring driving factors and challenges of innovation in service firms: Evidence from Kosovo", *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 11(3), 215-244.

Mahoney J. T., Kor Y. Y., (2015), "Advancing the human capital perspective on value creation by joining capabilities and governance approaches", *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 296-308.

Mamatoğlu N., (2015), "Örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algıları örgüt kültürü algısını yordar mı?", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 177-201.

Mårtensson M., (2000), "A critical review of knowledge management as a management tool", *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.

Martinez-Senra A. I., Quintas M. A., Sartal A., Vázquez X. H., (2015), "How can firms' basic research turn into product innovation? The role of absorptive capacity and industry appropriability", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(2), 205-216.

Martins E. C., Terblanche F., (2003), "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

Masry-Herzalah A., Dor-Haim P., (2021), "Teachers' technological competence and success in online teaching during the COVID-19 crisis: The moderating role of resistance to change", *International Journal of Educational Management*, 36(1), 1-13.

Matsui Y., (2002), "Contribution of manufacturing departments to technology development: An empirical analysis for machinery, electrical and electronics, and automobile plants in Japan", *International Journal of Production Economics*, 80(2), 185-197.

Matusik S. F., Heeley M. B., (2005), "Absorptive capacity in the software industry: Identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities", *Journal of Management*, 31(4), 549-572.

McHugh M., (1997), "The stress factor: Another item for the change management agenda?", *Journal of Organizational Change Management*, 10(4), 345-362.

McLean, L. D. (2005), "Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development", *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.

Mehboob M. M., Inam A., Najam U., Sheikh A. A., Awan H. M., (2019), "Impact of technology usage and improved teaching styles on effective learning of students: the moderating effect of resistance to change", *Global Business Management Review*, 11(1), 1-27.

Meso P., Smith R., (2000), "A resource-based view of organizational knowledge management systems", *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 224-234.

Migdadi M. M., (2022), "Impact of knowledge management processes on organizational performance: The mediating role of absorptive capacity", *Business Process Management Journal*, 28(1), 293-322.

Minbaeva D., Pedersen T., Björkman I., Fey C. F., Park H. J., (2003), "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM", *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.

Moemeka A. A., (1998), "Communalism as a fundamental dimension of culture", *Journal of Communication*, 48(4), 118-141.

Miroshnychenko I., Strobl A., Matzler K., De Massis A., (2021), "Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs", *Journal of Business Research*, 130, 670-682.

Molloy J. C., Barney J. B., (2015), "Who captures the value created with human capital? A market-based view", *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 309-325.

Mort J., (2001), "Nature, value and pursuit of reliable corporate knowledge", *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 222-231.

Mowery D. C., Oxley J. E., (1995), "Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems", *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 67-93.

Mowery D. C., Oxley J. E., Silverman B. S., (1996), "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer", *Strategic Management Journal*, 17(S2), 77-91.

Mujeeb E. M., Masood M. M., Ahmad M. A., (2011), "Relationship between organizational culture and performance management practices: A case of university in Pakistan", *Journal of Competitiveness*, 3(4), 78-86.

Munley A. E., (2011), "Culture differences in leadership", *IUP Journal of Soft Skills*, 5(1), 16.

Murovec N., Prodan I., (2009), "Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model", *Technovation*, 29(12), 859-872.

Nahapiet J., Ghoshal S., (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Nadler D. A., (1981), "Managing organizational change: An integrative perspective", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 17(2), 191-211.

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

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

Naranjo-Valencia J. C., Jiménez-Jiménez 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.

Navickas J., Juzėnas K., (2013), "Innovativeness and organizational culture analysis of the large lithuanian production companies", *Mechanika*, 168–173.

Nejati M., Rabiei S., Jabbour C. J. C., (2017), "Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change", *Journal of cleaner production*, 168, 163-172.

Newbert S. L., (2014), "Assessing performance measurement in RBV research", *Journal of Strategy and Management*, 7(3), 265-283.

Niebel T., Rasel F., Viète S., (2019), "BIG data–BIG gains? Understanding the link between big data analytics and innovation", *Economics of Innovation and New Technology*, 28(3), 296-316.

Nowak R. M., (2023), "How resistance to change impairs innovation", *Journal of Strategy and Management*, 16(4), 609-629.

Nunnally J. C., (1978), "Psychometric Theory", McGraw-Hill, New York.

Nybakk E., Jenssen J. I., (2012), "Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis", *International Journal of Innovation Management*, 16(02), 1-26.

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.

O'Driscoll A., Carson D., Gilmore A., (2000), "Developing marketing competence and managing in networks: A strategic perspective", *Journal of Strategic Marketing*, 8(2), 183-196.

Offsey S., (1997), "Knowledge management: Linking people to knowledge for bottom line results", *Journal of Knowledge Management*, 1(2), 113-122.

Ongaro E., (2004), "Process management in the public sector: The experience of one-stop shops in Italy", *International Journal of Public Sector Management*, 17(1), 81-107.

Oreg S., (2003), "Resistance to change: Developing an individual differences measure", *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.

Oreg S., (2006), "Personality, context, and resistance to organizational change", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.

Ouchi W. G., (1980), "Markets, bureaucracies, and clans", *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.

Ömür G. A., (2016), "Yenilikçi Örgütlerde İnovasyon Dinamikleri ile İnovasyon Performansı Arasındaki Etkileşim ve İso İnovasyon Ödüllü Kuruluşlarda Nitel Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Öncül M. S., Deniz M., İnce A. R., (2016), "Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.

Örücü E., Ayhan N., (2001), "Örgüt kültürü: Muğla üniversitesi örneği", *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 87-105.

Özdemir A., (2016), "Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar", 4. Baskı, Beta Yayınları.

Özdemir L., Sönmez R. V., (2018), “Örgütsel kültürün ürün inovasyonu üzerinde etkisine yönelik bir araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 9(21), 14-26.

Özkan Ö., Turunç Ö., (2015), “Örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici etkisi: Savunma sanayinde bir uygulama”, Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences, 20(1), 339-363.

Özkan Tezcan M., (2014), "Akademik Örgüt Kültürü Çerçevesinde Ast-Üstl ilişkilerinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.

Panuwatwanich K., Stewart R. A., Mohamed S., (2008), “The role of climate for innovation in enhancing business performance”, Engineering, Construction and Architectural Management, 15(5), 407-422.

Patterson W., Ambrosini V., (2015), “Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms”, Technovation, 36(37), 77-89.

Pennings J. M., Harianto F., (1992), “Technological networking and innovation implementation”, Organization Science, 3(3), 356-382.

Pennings J. M., Lee K., Witteloostuijn A. V., (1998), “Human capital, social capital, and firm dissolution”, Academy of Management Journal, 41(4), 425-440.

Pettigrew A. M., (1979), “On studying organizational cultures”, Administrative Science Quarterly, 24(4), 570-581.

Piderit S. K., (2000), “Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change”, Academy of Management Review, 25(4), 783-794.

Póvoa L. M. C., Rapini M. S., (2010), “Technology transfer from universities and public research institutes to firms in Brazil: What is transferred and how the transfer is carried out”, Science and Public Policy, 37(2), 147-159.

Prajogo D. I., (2006), “The relationship between innovation and business performance a comparative study between manufacturing and service firms”, Knowledge and Process Management, 13(3), 218-225.

Prajogo D. I., Ahmed P. K., (2006), “Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance”, R&D Management, 36(5), 499-515.

Rahomee A. Q., Kumar D., (2014), “The mediating role of absorptive capacity in its effect on organizational support factors and technological innovation”, Information Management and Business Review, 6(1), 25-41.

Recardo R. J., (1995), “Overcoming resistance to change”, National Productivity Review, 14, 5-12.

Rezaei A., Allameh S. M., Ansari R., (2018), “Effect of organisational culture and organisational learning on organisational innovation: An empirical investigation”, *International Journal of Productivity and Quality Management*, 23(3), 307-327.

Roberts P. W., (1999), “Product innovation, product–market competition and persistent profitability in the US pharmaceutical industry”, *Strategic Management Journal*, 20(7), 655-670.

Russell R. D., (1989), “How organisational culture can help to institutionalise the spirit of innovation in entrepreneurial ventures”, *Journal of Organizational Change Management*, 2(3), 7-15.

Sabuncuoğlu Z., (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Yayınları, Bursa.

Sammarra A., Biggiero L., (2008), “Heterogeneity and specificity of inter-firm knowledge flows in innovation Networks”, *Journal of Management Studies*, 45(4), 800-829.

Sancho-Zamora R., Hernández-Perlines F., Peña-García I., Gutiérrez-Broncano S., (2022), “The impact of absorptive capacity on innovation: The mediating role of organizational learning”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 842-857.

Santos-Vijande M. L., Álvarez-González L. I., (2007), “Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence”, *Technovation*, 27(9), 514-532.

Satı Z. E., Işık Ö., (2011), “İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.

Sanz-Valle R., Naranjo-Valencia J. C., Jiménez-Jiménez D., Perez-Caballero L., (2011), “Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture”, *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015.

Schalk R., Campbell J. W., Freese C., (1998), “Change and employee behaviour”, *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 157-163.

Schein E. H., (2004), “Organizational Culture and Leadership”, 3rd Edition, Jossey-Bass Publishers.

Schmitt T. A., (2011), “Current methodological considerations in exploratory and confirmatory factor analysis”, *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4), 304-321.

Schulz M., Jobe L. A., (2001), “Codification and tacitness as knowledge management strategies: An empirical exploration”, *The Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 139-165.

Schulz E., Chowdhury S., Van de Voort D., (2013), "Firm productivity moderated link between human capital and compensation: The significance of task-specific human capital.", *Human Resource Management*, 52(3), 423-439.

Schyns B., (2004), "The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change", *Journal of Career Development*, 30(4), 247-261.

Shahbaz M., Gao C., Zhai L., Shahzad F., Hu Y., (2019), "Investigating the adoption of big data analytics in healthcare: the moderating role of resistance to change", *Journal of Big Data*, 6(1), 1-20.

Shahbaz M., Gao C., Zhai L., Shahzad F., Arshad M. R., (2020), "Moderating effects of gender and resistance to change on the adoption of big data analytics in healthcare", *Complexity*, 1-13.

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

Shockley E., Rosen R. K., Rios K., (2016), "Change resistance moderates existence and longevity biases", *Social Influence*, 11(2), 87-100.

Shou Y., Shao J., Chen A., (2017), "Relational resources and performance of Chinese third-party logistics providers: The mediating role of innovation capability", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(9), 864-883.

Sıgır Ü., Tıgılı M., (2006), "Hofstede'nin" belirsizlikten kaçınma" kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi", *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 327-342.

Sigler T. H., Pearson C. M., (2000), "Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment", *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.

Sinaiko H. W., Brislin R. W., (1973), "Evaluating language translations: Experiments on three assessment methods", *Journal of Applied Psychology*, 57(3), 328.

Singh K., Saeed M., Bertsch A., (2012), "Key factors influencing employee response toward change: A test in the telecom industry in India", *Journal of Management Policy and Practice*, 13(3), 66-81.

Sinkula J. M., Baker W. E., Noordewier T., (1997), "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.

Smes J., Alrfooh B., Padlee S. F., Mat N. H. N., (2022), "The moderating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and innovative performance among", *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 2282-2297.

Sönmez A., Çekmecelioğlu H., (2016), “Yenilik yönetimi ve yenilik yönetimini etkileyen faktörlerin yenilik performansı açısından incelenmesi: Yenilik desteği alan işletmeler üzerinde bir araştırma”, Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal, 2016(1), 419-429.

Stanley D. J., Meyer J. P., Topolnytsky L., (2005), “Employee cynicism and resistance to organizational change”, Journal of Business and Psychology, 19(4), 429-459.

Stensaker I. G., Meyer C. B., Falkenberg J., Haueng A. C., (2002), “Excessive change: Coping mechanisms and consequences”, Organisational Dynamics, 31(3), 296- 312.

Stensaker I. G., Meyer C. B., (2012), “Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change”, Personnel Review, 41(1), 106-124.

Stock G. N., Greis N. P., Fischer W. A., (2001), “Absorptive capacity and new product development”, The Journal of High Technology Management Research, 12(1), 77-91.

Strese S., Adams D. R., Flatten T. C., Brettel M., (2016), “Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management”, International Business Review, 25(5), 1149-1168.

Storey J., Barnett E., (2000), “Knowledge management initiatives: Learning from failure”, Journal of Knowledge Management, 4(2), 145-156.

Strebel P., (1996), “Why do Employees Resist Change?”, Harvard Business Review, 74(3), 86.

Suryanarayana A., (2023), “An empirical study into the effects of organization culture and person-job fit on post-merger and acquisition resistance to change in select commercial banks”, Review of Integrative Business and Economics Research, 12(2), 28-57.

Sveiby K. E., (2001), “A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. Journal of Intellectual Capital, 2(4), 344-358.

Szabla D. B., (2007), “A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies”, Human Resource Development Quarterly, 18(4), 525-558.

Şimşek A., (2014), “Örgüt kültürü: Kuramsal bir bakış”, Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1), 27-35.

Şimşek M. Ş., Akın H. B., (2003), “Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim”, 1. Baskı, Çizgi Kitabevi, Konya.

Tabaghdehi S. L. H., Salehi M., (2015), "Evaluating the relationship between the organizational culture and the human capital of faculty members of universities", *International Journal of Academic Research*, 7(1), 351–356.

Tang G., Park K., Agarwal A., Liu F., (2020), "Impact of innovation culture, organization size and technological capability on the performance of SMEs: The case of China", *Sustainability*, 12(4), 1355.

Tavani S. N., Sharifi H., Soleimanof S., Najmi M., (2013), "An empirical study of firm's absorptive capacity dimensions, supplier involvement and new product development performance", *International Journal of Production Research*, 51(11), 3385–3403.

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

Tekin Y., Durna U., (2012), "Otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamaları alanya'da beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma", *Alanya İletme Fakültesi Dergisi*, 4(3).

Terziovski M., Morgan J. P., (2006), "Management practices and strategies to accelerate the innovation cycle in the biotechnology industry" *Technovation*, 26(5-6), 545-552.

Terziovski M., (2010), "Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 31(8), 892-902.

Todorova G., Durisin B., (2007), "Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization", *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.

Topal R., (2016), "Kültürel Farklılık Yönetiminin Örgütlerin İnovasyon Performansı Üzerine Etkisi: Ar&Ge Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma", *Doktora Tezi*, Maltepe Üniversitesi.

Toraman C., Abdioğlu H., İşgüden B., (2009), "İşletmelerde inovasyon sürecinde entelektüel sermaye ve yönetim muhasebesi kapsamında değerlendirilmesi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 91-120.

Töremen F., (2002), "Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.

Tsai W., (2001), "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.

Tsai K. H., (2009), "Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective", *Research Policy*, 38(5), 765-778.

Tseng C. Y., Kuo H. Y., Chou S. S., (2008), "Configuration of innovation and performance in the service industry: Evidence from the Taiwanese hotel industry", *The Service Industries Journal*, 28(7), 1015-1028.

Tseng C. Y., Chang Pai D., Hung C. H., (2011), "Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS", *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 971-983.

Tunçer P., (2013), "Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.

Tüz M. V., (2004), "Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı", 1. Baskı, Alfa Akademi, Bursa.

Uzkurt C., (2012), "Yenilik Çeşitleri ve Yeniliğin Yayılması". *Yenilik Yönetimi İçinde*. Uzkurt, C. Demirci, A. E., Editörler, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.

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

Ünal M., (2012), "21. Yy' da Değişim Yönetimi ve Liderlik", 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Üstün F., Kılıç K. C., (2016), "Örgüt kültürünün örgütsel güven ve öz denetim üzerine etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma", 30(18), 19-27.

Van Dam K., Oreg S., Schyns B., (2008), "Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics", *Applied Psychology*, 57(2), 313-334.

Van de Ven A. H., Poole M. S., (1995), "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.

Van den Bosch F. A., Volberda H. W., De Boer M., (1999), "Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities", *Organization Science*, 10(5), 551-568.

Van Wijk R., Jansen J. J., Lyles M. A., (2008), "Inter-and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences", *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.

Volberda H. W., Foss N. J., Lyles M. A., (2010), "Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field", *Organization Science*, 21(4), 931-951.

Waddell D., Sohal A. S., (1998), "Resistance: A constructive tool for change management", *Management Decision*, 36(8), 543-548.

- Wallach E. J., (1983), "Organizations: The cultural match", *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.
- Wanberg C. R., Banas J. T., (2000), "Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace", *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Wang C. L., Ahmed P. K. (2004), "The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis", *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wang Y., (2022), "Analyzing the mechanism of strategic orientation towards digitization and organizational performance settings enduring employee resistance to innovation and performance capabilities", *Frontiers in Psychology*, 13, 1-15.
- Wang H. C., He J., Mahoney J. T., (2009), "Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: The roles of economic-and relationship-based employee governance mechanisms", *Strategic Management Journal*, 30(12), 1265-1285.
- Weber P. S., Weber J. E., (2001), "Changes in employee perceptions during organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.
- Wei L. Q., Liu J., Herndon N. C., (2011), "SHRM and product innovation: Testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms", *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 19-33.
- Werkman R. A., (2009), "Understanding failure to change: a pluralistic approach and five patterns", *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 664-684.
- Westhead P., Batstone S., (1998), "Independent technology-based firms: The perceived benefits of a science park location", *Urban Studies*, 35(12), 2197-2219.
- Wijnberg N. M., (2004), "Innovation and organization: Value and competition in selection systems", *Organization Studies*, 25(8), 1413-1433.
- Williams A. M., Shaw G., (2011), "Internationalization and innovation in tourism", *Annals of Tourism Research*, 38(1), 27-51.
- Wu S., Ding X., Liu R., Gao H., (2021), "How does IT capability affect open innovation performance? The mediating effect of absorptive capacity", *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 43-65.
- Yalçın A., (2002), "Değişim Yönetimi", 1. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana.
- Yang M. L., Wang A. M. L., Cheng K. C., (2009), "The impact of quality of IS information and budget slack on innovation performance", *Technovation*, 29(8), 527-536.

Yavuz Ç., (2010), “İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(2), 144-173.

Yeloğlu H. O., (2007), “Örgüt, Birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları”, Ege Academic Review, 7(1), 133-152.

Yeniçeri Ö., (2002), “Örgütsel Değişmenin Yönetimi”, Nobel Yayınları, Ankara.

Yeşil A., (2018), “Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(5), 307-323.

Yeung A. K. O., Brockbank J. W., Ulrich D. O., (1991), “Organizational cultures and human resource practices: An empirical assessment”, Research in Organizational Change and Development, 5, 59 – 81.

Yıldırım F., Karabey C. N., (2016), “Örgüt kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 426-453.

Yılmaz C., Özgen H., (2021), “Örgütsel bağlılık ve değişime direncin pozitif iş davranışları, geri çekilme davranışları ve muhalif iş davranışları üzerindeki etkileri”, Sosyal Güvenlik Dergisi, 11(1), 227-248.

Yiğit S., (2014), “Kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında inovasyon kültürü”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16(27), 1-7.

Youndt M. A., Snell S. A., (2004), “Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance”, Journal of Managerial Issues, XXXI(1) 337-360.

Yu Y., Dong X. Y., Shen K. N., Khalifa M., Hao J. X., (2013), “Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies”, Journal of Business Research, 66(12), 2507-2514.

Yu G., Akhter S., Kumar T., Ortiz G. G. R., Saddhono K., (2022) “Innovative application of new media in visual communication design and resistance to innovation”, Frontiers in Psychology, 13(940899), 1-15.

Yushaka M. S., Hashima Y., Chula S. W., Bakar N. A., (2016), “Lean Moderates Resistance to Change”, 2nd UUM International Qualitative Research Conference, 231-239, Penang, Malaysia, 24-26 May.

Zahra S. A., Covin J. G., (1995), “Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis”, Journal of Business Venturing, 10(1), 43-58.

Zahra S. A., George G., (2002), “Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension”, Academy of Management Review, 27(2), 185-203.

Zeb A., Akbar F., Hussain K., Safi A., Rabnawaz M., Zeb F., (2021), “The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance”, *Business Process Management Journal*, 27(2), 658-683.

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

Zhang J., Duan Y., (2010), “The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers”, *Management Decision*, 48(6), 849-867.

Zhao S., Jiang Y., Peng X., Hong J., (2021), “Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: Do absorptive capacity and individual creativity matter?”, *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 371-394.

Zizlavsky O., (2014), “The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system”, *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 210-222.

Zollo M., Reuer J. J., Singh H., (2002), “Interorganizational routines and performance in strategic alliances”, *Organization Science*, 13(6), 701-713.

Zou B., Guo F., Guo J., (2019), “Antecedents and outcomes of breadth and depth of absorptive capacity: An empirical study”, *Journal of Management & Organization*, 25(5), 764-782.

Zula K. J., Chermack T. J., (2007), “Integrative literature review: Human capital planning: A review of literature and implications for human resource development”, *Human Resource Development Review*, 6(3), 245-262.

ÖZGEÇMİŞ

Gizem KARA, 2010 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi'nden ön lisans programı, İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünden mezun olmuştur. Ön lisans eğitimini tamamladıktan sonra bir süre özel sektörde yönetim danışmanlık alanında çalışmasının ardından, 2013 yılında dikey geçiş sınavını kazanarak, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde, Kamu Yönetimi bölümünde lisans eğitimine başlamış ve 2016 yılında mezun olmuştur. Aynı yıl içerisinde İstanbul Beykent Üniversitesi'nde İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimi almaya başlamış ve 2018 yılında mezun olmuştur. Akademik kariyerine, 2018 yılında Gebze Teknik Üniversitesi'nde İşletme Anabilim Dalında doktora eğitimine başlayarak devam etmiştir. Doktora süresince, stratejik yönetim, değişim yönetimi, inovasyon, değişime direnç ve yenilik yönetimi üzerine yoğunlaşmıştır. Halen akademik çalışmalarına devam etmekte ve ilgi alanları doğrultusunda araştırmalar yapmayı sürdürmektedir.

TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

Kara G., Turkcan H., Imamoglu S. Z., Ince H., (2024), “Unpacking the black box between market culture and innovation performance: The role of absorptive capacity and resistance to change”, Journal of Business Process Management, Vol(XX), Issue (XX), (Artical In Press - SSCI).

EKLER

Ek A: TEZ ÇALIŞMASINDA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı tarafından yürütülen “**Örgüt kültürü, özümseme kapasitesi ve yeniliğe direncin, yenilik performansıüzerine etkisi**” konulu tez çalışması ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplarda katılımcılarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim ve organizasyon biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

Gizem KARA

Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi

İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Çalışan Sayısı:

İşletmenin Kuruluş Yılı:

Firmanızın sektörü (İşkolu): ☐ Otomotiv ☐ Bilişim/Yazılım

☐ Finans/Bankacılık ☐ Elektrik/Elektronik ☐ Makine

☐ Diğer:.....

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Yaşınız:.....

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Eğitim Durumunuz (Mezun):

☐ Lise-Meslek Lisesi ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ YüksekLisans - Doktora

Çalıştığınız Departman:

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve verilen derecelendirmeye göre sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılıyorum; 5. Kesinlikle Katılıyorum

ÖrgütKültürü					
1. Çalıştığım örgüt kişiye yönelik bir yerdir. Ailenin bir uzantısı gibidir. İnsanlar kendileriyle ilgili pek çok şeyi paylaşır gibi görünmektedir.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım örgüt dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar risk alarak kendilerini riske atmaya isteklidirler.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım örgüt sonuç odaklıdır. İnsanlar rekabetçidir ve örgütün amaçlarına ulaşmasına odaklıdır.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım örgüt kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Çalışanların davranış ve tutumları genellikle resmi prosedürler tarafından yönetilir.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım örgütteki liderlik, her zaman uzlaşmacı ve samimi bir tavırla hareket edildiğinden genellikle iyi bir örnek olarak görülür.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım örgütteki liderlik genellikle girişimcilik, inovasyon ve risk almanın kabul edildiği liderliğin bir örneği olarak düşünülür.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım örgütteki liderlik genellikle amaçlarında tarafsız ve her zaman sonuç odaklıdır.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım örgütteki liderlik genellikle koordinasyon, organizasyon veya verimliliğin bir örneği olarak düşünülür.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım örgütteki yönetim tarzı; takım çalışması, fikir birliği ve katılım ile karakterize edilir.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım örgütteki yönetim tarzı; bireysel risk alma, inovasyon, özgürlük ve bireysellik ile karakterize edilir.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım örgütteki yönetim tarzı; rekabet yeteneği, yüksek talepler ve başarı ile karakterize edilir.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım örgütteki yönetim tarzı; iş kararlılığı, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar ile karakterize edilir.	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım örgütte çalışanları bir arada tutan sadakat ve karşılıklı güvendir. Örgüte bağlılık yüksektir.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım örgütte çalışanları bir arada tutan inovasyon ve gelişime olan bağlılıktır. En ileri ve en modern olmak vurgulanır.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım örgütte çalışanları bir arada tutan başarıya ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yapılan vurgudur.	1	2	3	4	5
16. Çalıştığım örgütte çalışanları bir arada tutan resmi kurallar ve politikalarıdır. Örgütün tüm aksiyonları için uygun işleyişi ve düzenlemeyi sürdürmek önemlidir.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım örgütte stratejik vurgu insan gelişimi üzerinedir. Çalışanların güveni, açıklığı ve katılımı söz konusudur.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım örgütteki stratejik vurgu, yeni kaynaklar edinmeye ve yeni mücadeleler oluşturmaya yöneliktir. Yeni şeyler denemek	1	2	3	4	5

ve fırsatlar aramak değer görür.					
19. Çalıştığım örgütteki stratejik vurgu rekabet ve başarılar üzerinedir. Hedefleri yükseltmek ve piyasada kazanç sağlamak önemlidir.	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım örgütteki stratejik vurgu kalıcılık ve istikrar üzerinedir. Verimlilik, kontrol ve sorunsuz operasyonlar vurgulanır.	1	2	3	4	5
21. Çalıştığım örgüt başarıyı insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insanlarla ilgilenmek olarak tanımlar.	1	2	3	4	5
22. Çalıştığım örgüt başarıyı en seçkin veya en yeni ürünlere sahip olmak olarak tanımlar. Bir lider veya yenilikçi olmayı amaçlar.	1	2	3	4	5
23. Çalıştığım örgüt başarıyı piyasada kazanmak ve rekabetin üstesinden gelebilmek şeklinde tanımlar. Rekabetçi piyasa liderliği bunun temeli olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
24. Çalıştığım örgüt başarıyı verimlilik ve güvenilirlik olarak tanımlar. Düzgün işleyen bir planlama ve düşük maliyetli üretim peşindedir.	1	2	3	4	5
Özümleme Kapasitesi					
1. Sektörümüzle ilgili bilgileri araştırmak, örgütümüzde günlük olarak yapılan bir iştir.	1	2	3	4	5
2. Yönetimimiz, çalışanları sektörümüzdeki bilgi kaynaklarını kullanması için motive eder.	1	2	3	4	5
3. Yönetimimiz, çalışanların sektörümüz dışındaki bilgilerle ilgilenmesini bekler.	1	2	3	4	5
4. Örgütümüzde fikirler ve kavramlar departmanlar arasında paylaşılır.	1	2	3	4	5
5. Yönetimimiz, problemleri çözmek için departmanlar arası desteği önemser ve vurgular.	1	2	3	4	5
6. Örgütümüzde hızlı bir bilgi akışı vardır. Örneğin, bir iş birimi önemli bir bilgi elde ederse, bu bilgiyi derhal diğer tüm iş birimlerine veya departmanlara iletir.	1	2	3	4	5
7. Yönetimimiz, yeni gelişmeleri, sorunları ve başarıları paylaşmak için departmanlar arası düzenli toplantılar talep eder.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımız toplanan bilgileri yapılandırma ve kullanma becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlarımız yeni bilgileri özümsemekle birlikte, bunları gelecekteki amaçlara uygun olarak hazırlama ve kullanabilme yeteneğine de sahiptir.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlarımız mevcut bilgiler ve yeni içgörüler arasında başarılı bir şekilde ilişki kurabilir.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlarımız yeni bilgileri uygulamalı çalışmalarında kullanabilirler.	1	2	3	4	5
12. Yönetimimiz, prototiplerin geliştirilmesini destekler.	1	2	3	4	5
13. Örgütümüz, teknolojileri düzenli olarak inceler ve yeni bilgilere göre uyarlar.	1	2	3	4	5
14. Örgütümüz, yeni teknolojileri benimseyerek daha etkin ve verimli çalışma yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5

Değişime Direnç					
1. Değişimden korkarım.	1	2	3	4	5
2. Değişimle ilgili olumsuz hislerim var.	1	2	3	4	5
3. Değişim beni oldukça heyecanlandırır. (R)	1	2	3	4	5
4. Değişim beni üzer.	1	2	3	4	5
5. Değişim beni strese sokar.	1	2	3	4	5
6. Değişimin gerçekleşmesini önlemenin yollarını ararım.	1	2	3	4	5
7. Değişimi protesto ederim.	1	2	3	4	5
8. İş arkadaşlarıma, değişimle ilgili yakınırım.	1	2	3	4	5
9. Yönetime, değişime ilişkin itirazlarımı sunarım.	1	2	3	4	5
10. Diğerlerine değişimden övgüyle bahsederim. (R)	1	2	3	4	5
11. Değişimin örgütte işlerin yapılma şekline zarar vereceğine inanırım.	1	2	3	4	5
12. Bu değişimden geçmemizin olumsuz bir şey olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
13. Değişimin işimi daha da zorlaştıracığına inanırım.	1	2	3	4	5
14. Değişimin örgüte fayda sağlayacağına inanırım. (R)	1	2	3	4	5
15. Değişimden kişisel olarak fayda sağlayabileceğime inanırım. (R)	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve verilen derecelendirmeye göre sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

1. Çok düşük; 2. Düşük; 3. Orta; 4. Yüksek; 5. Çok yüksek

Yenilik Performansı					
<i>Sektördeki başlıca rakibinize göre...</i>					
1. Çalıştığım örgütteki yeni ürünlerin yenilik düzeyi	1	2	3	4	5
2. Yeni ürünlerimizde en son teknolojik yeniliklerin kullanımı	1	2	3	4	5
3. Yeni ürün geliştirme hızımız	1	2	3	4	5
4. Piyasaya sürdüğümüz yeni ürün sayısı	1	2	3	4	5
5. Piyasaya ilk giren yeni ürün sayımız	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım örgütün teknolojik rekabet gücü	1	2	3	4	5
7. Süreçlerimizde en son teknolojik yenilikleri benimseme hızımız	1	2	3	4	5
8. Süreçlerimizde kullanılan teknolojinin güncelliği veya yenilik düzeyi	1	2	3	4	5
9. Süreçlerimizde, tekniklerimizde ve teknolojimizdeki değişim oranı	1	2	3	4	5