

TÜRK İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İNOVATİF FAALİYETLER

Güzide IŞIKLI*

(Sakarya Üniversitesi, Türkiye)

Ayna FEREC-ZADE

(Sakarya Üniversitesi, Türkiye)

Hümeyra TAŞÇIOĞLU

(Sakarya Üniversitesi, Türkiye)

1-GİRİŞ

Ülke ekonomilerinin büyümesi en temelde özel girişimciler ve kurumların büyümesi ile sağlanabilir. İstihdam yaratılması ve büyük büyüme oranı için 'mikro-ekonomi' düzeyinde yapılması gerekenler her zaman tartışılan konulardandır. Gelişmiş sermaye ve finans piyasalarının olmadığı veya zayıf olduğu durumlarda, büyüme konusunda öz kaynaktan faydalanılır. Düşük karların elde edildiği bir iş dünyasında öz kaynak edinmek oldukça zordur. Güçlü öz kaynakları olan kurumlar ise doğru büyüme stratejileri oluşturabilme konularında yeterli olamayabilirler. Bunun için gerekli olan nasıl büyüyecekleri, nasıl farklılaşabilecekleri, nasıl strateji oluşturabilecekleri gibi konulara ağırlık verilmesidir. Ülke ekonomisi büyüse bile, bu büyümeden yararlanabilenler olacağı gibi bundan hiç faydalanamayacak olan şirketler de olacaktır. İşletmelerin nasıl büyüyecekleri konusunda bilgiye ve yön gösterilmeye ihtiyaçları vardır. Asıl olan işletmelerin büyümesi ve karlılığını arttırmasıdır.

Ulusların zenginliği ve büyümesi, ulusun girişimci yetiştirebilme kapasitesine bağlıdır. Bu girişimciler yeni fikirler geliştirebildikleri sürece yurt içinde ve yurt dışında satılabilecek yeni ve farklı değerler yaratılabilirler. Önceden hiç düşünülmemiş yepyeni ihtiyaçlar karşılanabildiği ve bunların kitlesel hale gelmesi sağlanabildiğinde fiyat ve kar baskısı altında kalmadan satış yapar ve para kazanabilirler. İnovasyon değer yaratıcı yenilik olarak burada karşımıza çıkar ve son yıllarda geliştirilen Değişim Mühendisliği, Benchmarking, 360 Derece Liderlik, Altı Sigma, Yetkinliklere Dayanan Performans Yönetimi gibi yönetim tekniklerinden farklıdır, fark yaratarak ve farklılaşarak sürdürülme olarak çerçevelenebilir. Bugünün dünya devi General Electric (Thomas Edison'un ampülü bulmasından itibaren), Bosch, Ford

* Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme

(Fordizm), Siemens gibi şirketler inovasyonları üzerine kurulup başarılı olmuşlardır.

Bu çalışmada, Türk işletmelerinde inovatif olma zemini incelenerek inovatif olma gerekliliğinin vurgulanması amaçlanmaktadır. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet yaratma noktasında, yönetimin yenilikleri destekler niteliği kazanabilmesi yönünde örgüt kültürü geliştirilmesinin önemi ortaya konulmaya çalışılacaktır. Araştırma kısıtı olarak iki Türk Devleti (Türkiye – Azerbaycan) seçilmesinin nedeni yazarlarının tabiiyeti nedeniyledir.

2-İnovasyon

Günümüzün amansız ve kaçınılmaz rekabet anlayışında şirketlerin yok olmamak, varlıklarını devam ettirebilmek için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaları gereklidir. Şirketler rekabet edebildiğince var olurlar. Bir süre sonra rekabet etmekten rekabet yaratmaya geçilmelidir. Rekabet etmek daima geriden gelmek ve şartların başkaları tarafından belirlendiği bir pazarda var olmaya çalışmaktır. Rekabet yaratmaksa kendi belirlediğiniz şartlara göre pazarda rakiplerin size yetişmeye çalışmalarıdır ve bu sürdürülebilir rekabet avantajını beraberinde getirir.

Örgütlerin rekabet gücünün artması ve bu gücün sürdürülebilir kılınması için inovasyonun önemine ilişkin çok sayıda çalışma yapılmıştır (Van de Ven 1986)¹. İngilizce “Innovation”dan dilimize uyarlanarak kullandığımız inovasyon kavramı konusunda uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında OECD ile Eurostat’ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu gelir.: İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürünün veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (OECD-Eurostat, 2006)². Elçi (2005)³ bilgiye vurgu yaparak inovasyonu, yeni, değişik ve farklı fikirlerin, bilgiyi kullanarak, yeni ve gelişkin ürün/hizmet/yöntemlere dönüştürülmesi ve yeni teknolojiler ile Ar-Ge’yi inovasyonun en önemli girdileri olarak tanımlar.

Her medeniyetin kurucusu bilgidir. Bilgi toplumunu farklı kılan bilginin karakteristiğindeki değişimdir. Kuramsal bilgiyi önemli hale getiren yeniliklere ilişkin gelişen farkındalıktır.

2.1. Bilgi Temelli Ekonomide İnovasyon

¹ Andrew H. VAN De VEN, 1986, Central Problems in the Management of Innovations, Management Science Vol..32 No.5

² OECD-Eurostat, 2006. Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Ofisi Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi

³ Şirin ELÇİ, 2005, Rekabet Gücünün Anahtarı: İnovasyon, <http://www.focusinnovation.net>.

Makro düzeyde, iktisat bilimine evrim düşüncesinin girişi ve bu bilim dalında önemini giderek arttıran evrimci iktisadın teknoloji yaklaşımı 20. yüzyılın son çeyreği ile birlikte firma ve teknoloji konuları başta olmak üzere Neoklasik teoriye güçlü eleştiriler yöneltmeye başlamıştır. Evrimci iktisatçılar büyük ölçüde Schumpeter'in inovasyon kavramından etkilenmişlerdir (Ansal, 2004)⁴. Porter, kapitalist ekonomilerde rekabetin sadece fiyata değil, teknolojik gelişmeye bağlı olduğunu söyleyen Schumpeter'in görüşü üzerine kurulmuş "Ulusların rekabet üstünlüğü"nde inovasyon ve ekonomik büyümeyi teşvik eden stratejik faktörlerdeki değişikliklerden söz eder (Porter, 1990)⁵, firmalar yeni performans ve teknik iyileştirmeye sahip ürünlerle sürdürülebilir rekabet elde ederler.

Yönetim bilimci Toffler (1981)⁶ 1950'lerden bu yana gelişen iş ve iş yapma özelliklerindeki farklılaşmalar nedeniyle oluşan yeni toplum yapısını "Bilgi Toplumu" olarak adlandırmaktadır. Toffler'a göre mevcut üretim girdileri yani emek ve sermaye (makina, malzeme) ve bunla birlikte teknoloji kullanıldıkça eskir, azalır ve aynı anda kısıtlı kullanım mümkündür. Oysa üretim girdisi olarak bilgi, kullanıldıkça çoğalır ve aynı anda sonsuz kullanım olanağı sunar. Üretim ekonomilerinin temelini sanayi faaliyetleri oluşturur. Bilgi temelli ekonomi, üretim ekonomisini var sayar, yüksek ya da düşük teknoloji olsun, bütün sanayiler için geçerlidir. (European Commission, 2000)⁷.

Günümüzde bilgi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan en değerli kaynak ve yeni bilgiye erişim, tedarik ve geliştirme, dolayısı ile toplumsal değişimin temel aracı olarak öne çıkmaktadır. Hayek'e göre bilgi iki şekilde sınıflandırılır (Oğuz, 2003)⁸:

- Açık Bilgi (codified or explicit knowledge): Bilginin bir dizi kod veya dil gibi formal yollarla ifade edilebildiği, edinilen tecrübelerden soyutlanabilen, ayrılabilen ve başkaları ile kolayca paylaşılabilen, aktarılabilen bilgi.
- Gömülü Bilgi (tacit knowledge): Pratikle elde edilen, tecrübe ve uygulamalarla geliştirilen, üst seviyede pragmatik ve duruma özel, bilinçaltına inen bir derinlikte özümsemiş ve uygulanabilen, ifade edilmesi zor olan, genel olarak aktarılamayan ancak çok etkili paylaşım teknikleri ile ve deneyimleri paylaşarak aktarılabilen bilgi.

⁴ Hacer ANSAL, 2004, Geçmiş Ve Gelecekte Ekonomik Gelişmede Teknolojinin Rolü, TMMOB-Teknoloji, Ankara

⁵ Michael PORTER, 1990, The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, S.73-93

⁶ Alvin TOFFLER, 1981, Üçüncü Dalga, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul

⁷ European Commission, 2000 June, Innovation Policy In A Knowledge-Based Economy, A Merit Study Commissioned By The European Commission

⁸ Fuat OĞUZ, 2003, Hayek'in Pratik Bilgi Anlayışı Üzerine Kısa Bir Yorum, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=219

Yenilikler ve teknolojik değerler çağında işletmeler çalışanlarının örtük bilgisi ile işletmelerine katma değer sağlayabilirler (Özcan ve Barca, 2008)⁹. İnovasyonun başarıyla yönetilmesi, sürekli bir öğrenme süreci ile gerçekleşir. Öğrenme sürecini hızlandırmak ve etkin hale getirebilmek, deneyim paylaşımı ve başarılar yanında başarısızlıkların da örgüt içinde tartışılması ile mekanizmalar oluşturularak örtük bilginin açığa çıkması sağlanabilir. İnovasyonu kurumlar değil kişiler gerçekleştirir. İnovatif kişi meraklı ve araştırmacıdır, mevcut durumla yetinmeyip memnun olunmayan şeyleri değiştirmek ve iyileştirmek için çaba harcar.

İnovasyon katma değer kazandıran fikirlerin geliştirilmesi ve bu fikirlerin hayata geçirilerek uygulanması olarak da tanımlanabilir ve bir fikrin pazarlanabilir bir ürün veya hizmete, yeni veya geliştirilmiş bir üretim süreci veya dağıtım yöntemine dönüşümünü kapsar. Bu bakımdan inovasyon bir işletmenin ürün ve hizmetlerini rakiplerinden ayıran ve geliştiren çalışmalar bütünüdür. Bugün devamlı gelişme, yenilik olmasaydı biz hala telgrafı kullanıyor olurduk. Faks cihazı, tuşlu telefon, cep telefonu, görüntülü telefon olamazdı. Yine otomotiv sektöründeki gelişmelere bakıldığında ilk üretilen otomobille şimdiki otomobiller arasında büyük farklılıklar görülmektedir.

2.2. Ulusal İnovasyon Kapasitesi

Ulusal İnovasyon Kapasitesini irdeleyebilmek için “Ulusal İnovasyon Sistemi”ni tanımlamak gereklidir. Tanımı ilk kullanan Lundvall’dır. Lundvall’ın kabul ettiği üzere, bu fikir List’in 1841’de yayımlanan Ulusal Politik Ekonomi Sistemi’ne (National System of Political Economy) kadar uzanır (Freeman, 1995)¹⁰. List, ulusal inovasyon sisteminin, üzerinde yoğun çalışmalar yapılan, öğretim ve eğitim kurumları, bilim, teknik okullar, kullanıcı-üretici etkileşimiyle öğrenme, bilgi birikimi, ithal teknolojinin uyarlanması, stratejik sanayilerin teşviki gibi konularını ele alarak bunların önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, uzun vadeli sanayi ve ekonomi politikalarının eşgüdümü ve başarıyla sonuçlandırılmasında devletin rolünü inceleyerek ve buna büyük önem atfetmektedir. List’e göre ulusun (Almanya) her şeyden önce, kendisinde olmayan yeni teknolojiyi öğrenip özümsemesi ve ekonominin ilgili etkinlik alanlarına yayarak bunu kullanır hale gelmesi, edindiği teknolojiyi bir üst düzeyde yeniden üretme yeteneğini kazanması gerektiğini vurgulamakta ve uluslararası rekabete girebilmek için bunu ön koşul olarak görmektedir.

Lundvall’e göre, ulusal inovasyon sistemi; ekonomik yapı ve kurumsal oluşumların, araştırma ve keşifleri olduğu kadar öğrenmeyi de etkileyen yönleri

⁹ Kerim ÖZCAN, Mehmet BARCA, 2008, Sanayiden Bilgiye, Toplum Ekonomi ve İşletmeler, Siyasal Kitabevi, Ankara

¹⁰ Christopher FREEMAN, , 1995, “The ‘National System of Innovation’ in historical perspective”, Cambridge Journal of Economics, No.19

ve bütün unsurları olup, yasalar, toplumsal kurallar, kültürel normlar, rutinler, alışkanlıklar, teknik standartlar gibi öğelerin oluşturduğu kurumsal bir yapıdır.

Düzenli, sistematik ve profesyonelce yürütülen bir araştırma faaliyeti ile yeni ürünler ve kimyasal prosesler geliştirmenin kar getireceğini ilk kavrayan ve 1870'lerde uygulamaya koyan Alman kimya sanayiidir. 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın ilk yarısında başlayan, kendi uzmanlaşmış Ar-Ge laboratuvarlarını kurma yönelimi, daha sonra, pek çok büyük firmanın karakteristik özelliği haline gelmiştir. Birinci Dünya Savaşı öncesinde Almanya'nın üstünlüğü bundan kaynaklanmaktaydı. İkinci Dünya savaşı yenilgisinden sonra Almanya'nın inovasyon politikasını izleyen Japonya dünya teknolojisine yetişme ve teknoloji alanında yetkinlik kazanma hedefi ile 1980'lerde Ar-Ge ve eğitimle tümleşik bir yatırım stratejisi sayesinde, stratejik atılımda devletin işlevini çok iyi kavramış olmaları nedeniyle ulusal inovasyon başarısını gerçekleştirmiştir (Göker, 2004)¹¹. Japonya ve Güney Kore ulusal kalkınma hamlesinde imalat yeteneğini yükselterek; yeni ürün, sistem, üretim yöntemleri tasarlayıp geliştirmede de yetkinlik kazanılması, ulaşılması gereken stratejik bir hedef olarak öne konmuş ve sanayinin, söz konusu teknolojik inovasyon yetkinliğini kazanırken karşılaşıacağı bilim ve teknoloji eksikliğini kapatma görevini devlet üstlenerek araştırma enstitüleri kurulmuştur.

Kalıcı teknoloji performansı kazanılmasında, ithal teknoloji, hiçbir biçimde, ülkenin kendisinin, sağlam bir bilim temeli ile belirli bir inovasyon kapasitesine sahip bulunmasının yerini tutamaz. Önem verilmesi gereken husus, yaparak öğrenme ve araştırarak öğrenme yoluyla, 'know-how'ın özümsemesidir, bilgiye erişimdir (OECD, 1998)¹².

2.3. İnovasyon Yönetimi:

İnovasyon yönetimi; tüm inovasyon türlerini (teknolojik, organizasyonel, sunumsal) içine alır. Bilimsel, teknolojik ve idari süreçlerin tamamı kapsamı içindedir. Organizasyonun tamamında işleyen süreçleri kontrol etmesi gerekir. Her biri birbirinden farklı ve tekrarlanmayan süreçlerin yönetimi esastır. Firma içinde ve pazarda inovasyona karşı oluşabilecek dirençlerle başa çıkmaya odaklanır. Davranış sorunlarının çözümünü de gerektirir.

Van De Ven inovasyonu¹³, kurumsal bir düzen içinde, diğerleriyle birlikte çalışan insanlarca yaratılan yeni fikirlerin geliştirme ve uygulaması olarak tanımlanmakta ve sürecin planlanabilir olduğunu belirtilmektedir. Tanım gereği içinde yeni fikirler, insanlar, iş yapma, kurumsal bağlam gibi dört temel faktör barındırır ve yönetimine vurgu yapar.

¹¹ Aykut GÖKER, 2004, Pazar Ekonomilerinde Bilim ve Teknoloji Politikaları ve Türkiye, TMMOB-Teknoloji, Ankara

¹² OECD, 1998, National Innovation Systems: Analytical Findings", OECD/DSTI/STP/TIP [Working Group on Innovation and Technology Policy] (98)6/REV1; OLIS: 30 OCT.

¹³ Andrew H. VAN De VEN, 1986, Central Problems in the Management of Innovations, Management Science Vol..32 issue.5

İnovasyonun anahtar kelimeleri fark yaratma ve değişiklik olduğundan temel sorun değişimi yönetebilmektir. Değişim yönetiminin ana bileşenleri ise insan, iş süreçleri ve teknolojidir.

İnovasyon, şirket içinde farklı bir kültür ve anlayış, geniş vizyona sahip, değişime ve gelişmeye açık yöneticiler ve çalışanlar gerektirir. Farklı görmek, risk almak, yaratıcılık, müşteri odaklılık, sorgulama, başarısızlığı hoş görme, iletişim ve işbirliği ile inovatif çalışma grubu etkinliği sağlanabilir. İnovasyon, yeniliklere açık olmayı, farklılıkları tercih etmeyi ve doğal olarak risk almayı gerektirdiğinden, başarılar kadar, belirsizliğin getirdiği başarısızlıklar da inovasyon sürecinin bir parçasıdır. İnovasyon fikri tek bir kişiden çıksa da değerlendirmek ve gerçekleştirmek için ekip çalışması gereklidir (Harborne ve Johne, 2003)¹⁴. İnovasyon çalışmalarının olumlu etkisi; güçlü imaj ve saygınlık, işe bağlılık, manevi motivasyon ve tatmin olarak sıralanabilir. Kültürel değişim; davranış, norm ve değerlerin değişimiyle ilgilidir ve belli süre gerektirir. Süre inovatif zihniyetin sahiplenme düzeyi, farkındalık, motive edici koşullar ile orantılıdır. İnovasyonu, kurum kültürü haline getirmiş ve süreçleriyle bütünleştirmiş işletmeler, inovasyon performansı yüksek olan işletmelerdir. İnovasyona hedef değil, hedefe ulaşmak için araç olarak bakıldığında, örgütlerde kurumsal yapılar, finansman ve kültür konuları önem kazanır.

3-Kültür

Kültür kavramı farklı bakış açılarıyla tanımlandığı için, herkesin hemfikir olduğu genel bir tanım yapmakta zorlanılmaktadır.

Kültür; dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple, o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifidir (Schein,1986:5)¹⁵.

Kültür, bir millete kişilik veren, diğer milletlerle arasındaki farkları ortaya koyan tarihsel süreç içerisinde oluşmuş, o millete özgü maddi ve manevi varlık ve değerlerin ahenkli bir bütünüdür. Her kültürün kendine özgü karakteristik öğrenilmiş davranış, inanış, yaşayış ve düşünüş biçimleri vardır. Bu bağlamda kültür kendine özgü karakterler içeren bir yaşam tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, "bilim, sanat, mimari, müzik, teknoloji, siyaset, yönetim tarzı, siyasi rejim, hukuk, dil, eğitim, din, inanç ve tutumlar, örf ve adetler, yerleşim yerleri ve ekolojik çevre, sosyal örgütler ve kurumlar, folklor, güzel

¹⁴ Paul HARBORNE ve Axel JOHNE., 2003. Creating A Project Climate for Successful Product Innovation, European Journal of Innovation Management, Vol. 6, issue 2

¹⁵ Edgar H SCHEIN, 1986, Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, London, s. 5

sanatlar ve estetik değerler" bir toplumun kültürünün oluşmasına etki eden faktörler olduğu kadar o toplumun kültüründen de etkilenen değerlerdir (Şahin, 2005)¹⁶.

3-1 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Tosun (1990)¹⁷; “nasıl ki bir ülkenin, bölgenin, kentin, kasabanın, köyün kültürü varsa bir işletme, bir kurum gibi değişik büyüklükte olan örgütlerin de kültürleri vardır” görüşünü ileri sürerek her örgütün bir kültürünün olduğunu vurgulamıştır. Gerçekten bir grup insan ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelince ve bir birliği yeter bir süre devam ettirince, karşılıklı etkilerle, gruba özgü bir yaşama bir yaşama biçimi meydana getirirler. Bu konuda Koçel (2001)¹⁸ görüşlerini şöyle ifade etmiştir: “her işletme organizasyonu da bir küçük toplumdur. Dolayısıyla bu küçük toplumun da bir paylaşılan değerler seti yani kültürü olacaktır.” Benzer şekilde Schneider’da örgütleri “kendilerine özgü kültürleri, özellikleri, doğası ve kimliği olan yaşayan sosyal organizmalar” olarak tanımlayarak her bir örgütün mutlaka kendine ait bir kültürünün olduğunu vurgulamıştır (Bedestenci ve diğ., 2004)¹⁹.

Örgüt kültürünü; Peters ve Waterman “paylaşılan değerler bütünü”; Moore “paylaşılan anlamlar bütünü”; Deal ve Kennedy “bir davranış düzenleyici veya örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi”; Trice ve Beyer “değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi”; Pettigrew “herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi” olarak tanımlamıştır (Şişman, 1994)²⁰.

Örgüt kültürü, bu alanda çalışan araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamalarda dikkati çeken nokta her araştırmacının farklı bakış açılarıyla farklı sınıflamalar yaptığıdır. Bu çalışmada Hofstede’nin örgüt kültürü modeli üzerinde durulacaktır. Bunun nedeni Hofstede’in “Akıl kolektif programlaması” çalışmasında, ulusal kültürün örgüt kültürüne etkisini incelerken Türkiye dahil kırk ülke üzerinde araştırma yapmış olmasıdır.

¹⁶ Ali ŞAHİN, 2005, Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmel Değerlerine Etkisi Ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 7/1 77-198

¹⁷ Kemal TOSUN, 1990, Yönetim ve İşletme Politikası. Genel Esaslar. Birinci Cilt, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 232, s.142

¹⁸ Tamer KOÇEL, 2001, İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar, 8.Bası, Beta Yayınevi, İstanbul, s 26.

¹⁹ Çetin H. BEDESTENCİ, İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE; 2004, Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Aktüel Yayınları, İstanbul, Ağustos, s. 9

²⁰ Mehmet ŞİŞMAN, 1994, Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Bir Araştırma), Anadolu Üni. Yayınları No:732, Eskişehir

Hofstede'e (1991)²¹ göre değerler, inançlar, normlar ve idealler, ülkenin kültüründe gömülüdür ve organizasyonların stratejilerini, amaçlarını ve yönetimi (liderlik davranışı, rutinler, sistemler ve pratikler) etkileyebilir. Ortaya koyduğu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Güç mesafesi özelliği: Bir ülkedeki kurum ve örgütlerin az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme ve bekleme düzeyleridir (Savicki, 1999)²². Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara oranlara daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir. Türk toplumu Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmada güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar arasında yer almaktadır.

Belirsizlikten kaçınma özelliği: Bir toplumdaki insanların belirsizlikler karşısında nasıl bir tutum sergilediği ile ilgilidir. Bir toplumun belirsizlikten kaçınan yapıya sahip olması, o toplumun bireylerinin herhangi bir işe atılma konusunda belirsiz durumlardan çekinip, sağlam durumları seçmesi ve tercihini o yönde kullanmasıdır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, toplumda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi ve değişime düşük duygusal tepki görülür. Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye, belirsizliğe toleransın düşük olduğu ülkeler arasındadır. Sargut'a göre (1994)²³ yaygın olan yaşam boyu istihdam kavramı, belirsizlikten kaçınmanın doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Kolektivizm: Bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Toplumlardaki bireycilik/kolektivizmin derecesi örgütlerde işgörenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkilemektedir. Bireyselci toplumlarda bulunan örgütlerde; örgütün amaçlarına bireyin katkısı, kendisinin çıkarına olacağına inandığı sürece devam eder. (Turan vd., 2003)²⁴. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kolektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir. Daha kolektivist toplumlarda bulunan örgütlerdeki işgönerlerde daha güçlü bir duygusal bağ aranır.

Kadınsılık/Erkeksilik özelliği: Eril - Dişil özellikler; bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir. Dişil kültürün

²¹ Geert HOFSTEDE, 1991, Cultures and Organisations: Software of the Mind Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, Harper Collins Publishers, UK.

²² Victor SAVICKI, 1999, Cultural Work Values for Supervisors and Managers: A Cross-Cultural Look at Child and Youth Care Agencies", Human Sciences Press, Inc., Child & Youth Care Forum, Vol. 28, No: 4, s. 244

²³ Ahmet Selami SARGUT, 2001, Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı, s 120

²⁴ Selahattin TURAN, Belgin CEYLAN, Mehmet ŞİŞMAN, 2003, Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler, www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/18.pdf

göstergeleriye, insanlar arası ilişkiler ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda, geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi benzeri değerleri içermektedir. Toplumdaki geleneksel erkek değerleri saldırganlık, yükselme tutkusu, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, bağımsız ve tavır koruyucu olmak öne çıkmaktadır (Sargut, 2001)²⁵.

Hofstede'in boyutlarına Türk işletmeleri kültürü açısından baktığımızda; sosyo-ekonomik düzeyi düşük ülkelerde görüldüğü üzere güç mesafesi, belirsizlik kontrolü yüksek ve kolektivizme doğru bir eğilim saptanmıştır. Eril ve dişil özellikler yönünden farklı bulgular elde edilmiş, Türk toplumu daha dişil özellikler sergileyen bir toplum özelliği göstermiştir. Ancak araştırmacı, sonucun ihtiyatla karşılanması gerektiğini, örgütlerdeki kültürün sadece toplumsal değerlerle açıklanamayacağını ve örgütün çevre faktörlerindeki döneme ilişkin değişikliklerden etkilendiğini ileri sürmektedir (Erdem, 1994)²⁶.

Azerbaycan üzerinde böyle bir çalışma henüz yapılmadığından Türkiye'ye ait değerler ortak köken nedeniyle Azerbaycan için de geçerli görülebilir. Dolayısıyla her iki ülkenin de sosyo-ekonomik seviyesi düşük ülkeler karakteristikleri gösterdiği söylenebilir. Fark yaratan durum Azerbaycan'ın uzun süre SSCB içinde olmasından dolayı etkilendiği örgüt kültürü olarak görülebilir.

3-2 İnovasyon Kültürü

İnovasyon kültürü; yaratıcılığın, yeniliğin ve değişmeciliğin amaçlanıp teşvik edildiği ve bunların gerektirdiği maliyetleri ödeme eğiliminin yüksek olduğu davranış ve yaklaşımları ifade etmektedir (Türkan, 2009)²⁷. Başka bir tanıma göre inovasyon kültürü kişinin gerekçelerine, bilgisine, becerisine ve aynı zamanda imaj ve kültürüne dayanan uyum bütünlüğünün yansımasıdır. İnovasyon kültürünün oluşması öncelikle bireylerin yaratıcı yeteneğinin gelişmesine ve bu yaratıcı potansiyeli örgüt amaçları için kullanmasına bağlıdır (Nikolayev, 2001)²⁸.

İnovasyon kültürü ile rekabet olgusu arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur (Türkan, 2009)²⁹. Rekabet; inovasyon kültürünün oluşmasını kolaylaştırdığı gibi, inovasyon kültürünün gelişmesi de rekabetin güçlenmesini ve rekabet sürecinin toplumsal refaha katkısının artmasını sağlamaktadır. İnovasyon kültüründe sürekli olarak yeniliklerin aranması veya bunu

²⁵ Ahmet Selami. SARGUT; 2001, "Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim", İmge Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı

²⁶ Ferda ERDEM, 1996, İşletme Kültürü, Akdeniz Üniversitesi Yayınları., s.155

²⁷ Erdal TÜRKKAN, 2009, <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=815>

²⁸ Andrey NIKOLAYEV, 2001г. Проблемы теории и практики управления, #5, (Yönetimin teori ve pratik sorunları), <http://stra.teg.ru>

²⁹ Erdal TÜRKKAN, 2009, <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=815>

sağlayacak değişimlerin arayışı içinde olunması ve yeniliklerin sağlayacağı avantajlardan en üst düzeyde yararlanılması söz konusudur. Bu kültürde üstünlük kazanmak için belirsizliğin benimsenmesi, mevcut dengeleri ve istikrarı sarsacak dış etkilere ve sürprizlere açık olunması, hatta bunların teşvik edilmesi söz konusudur. Denenmemiş olana, başarılı olup olmayacağı bilinmeyene, sonuçları tam olarak öngörülemeyen mekanizmalara, kurallara, davranışlar ve ilişkilere prim verilmesi söz konusudur. Bu çerçevede farklılaşarak üstünlük kazanma stratejisi ön plana çıkmaktadır.

Rekabet baskısının bu kültürü benimsemiş örgütlenmeler üzerindeki etkisi çok olacaktır. İnovasyon kültürünün benimsendiği örgütlerde dış şoklara karşı direnme yerine değişme ve şok etkisini avantaja dönüştürme refleksi ön planda olacaktır. Bu durumda rakiplerden gelen güçlü rekabet baskısına güçlü bir karşı baskı yaratarak cevap verilmesi söz konusu olacaktır. Diğer bir ifade ile inovasyon kültürünün geliştiği örgütlerde dışarıdan gelen rekabet baskılarının yarattığı her dış tehdit bir fırsata dönüşebilecektir. Bu bağlamda rekabet sürecinden beklenen avantajlar fazlasıyla gerçekleşmiş olacaktır.

İnovasyon kültüründe sıra dışı veya az kullanılan ve az güvenilen becerileri harekete geçirmek, organizasyonda hiyerarşik kademe sayısını en aza indirmek, farklılaşmayı ve yeniden kurumlaşmayı her zaman gündemde tutmak, iç bilgiler ve sinyaller ile dış bilgilere ve sinyallere duyarlı olmak söz konusudur. İnovasyon kültüründe mevcut olabilecekler arasında en iyi olmak veya daha iyiye ulaşmak esastır. Burada yapısal değişmelere dayalı bir rekabet söz konusudur.

İnovasyon kültürünü geliştirmek için bu konuyla ilgili teorik bilgileri derinleştirmek, onun geliştiren veya engelleyen faktörleri belirlemek gereklidir. En önemlisi farklı sosyal gruplarda yapılan sosyoloji ve sosyo-psikoloji araştırmalarıdır. Rusya'da Strateji İnovasyon Enstitüsünde yapılan araştırma, inovasyon kültürünü; farklı sosyal gruplar tarafından ekonomik ve üretim göstergelerinden etkilenen gerçek olarak algılandığını ortaya koymaktadır³⁰.

4- Araştırmanın Bulguları

Araştırma kısıtımız olması sebebi ile Türkiye ve Azerbaycan'ın sosyo-ekonomik özellikleri Tablo 1'de verilmektedir. Buna göre her iki ülkede nüfusun yarısı 29 yaşından küçüktür. Dolayısıyla oldukça genç ve yeniliğe açık nüfusa sahiptir. Bu da inovatif kabiliyetin ortaya çıkarak ekonomiye kazandırılmasını sağlayan faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir. Azerbaycan 1991'de SSCB'den ayrılarak bağımsızlığını ilan etmiş genç bir cumhuriyettir. Dolayısı ile örgüt kültürü SSCB'den çokça etkilenmiştir. Okuma

³⁰ <http://alex-death.kiev.ua/index.php?p=news&area=1&newsid=174>

yazma oranının Türkiye'ye göre yüksekliği bilime ve bilimsel aktivitelere yatkınlık olarak nitelenebilir.

Tablo1 : Türkiye ve Azerbaycan ülkelerinde Sosyo-Ekonomik özellikler ³¹

	TÜRKİYE	AZERBAYCAN
Yönetim biçimi	Cumhuriyet	Cumhuriyet
Yüzölçümü	783,560	86.600
Nüfus	71.517.100 (1)	8.676.000 (2)
Nüfus yoğunluğu	93 kişi/km2 (1)	97 kişi/km2 (2)
Nüfus Artış Hızı (‰)	13,1 (1)	11,7 (2)
• 0-14 yaş (%)	29,1	23,8
• 15-29 yaş (%)	28,8	29
• 30-44 yaş (%)	21,5	22,8
• 45-59 yaş (%)	11,8	15,8
• 60 + yaş (%)	8,8	8,6
Yetişkin Okur-Yazarlık Oranı (%)	88,1 (2006) (1)	98,8 (2003) (2)

Kaynak; (1) <http://www.tuik.gov.tr>, 2008, (2) <http://www.azstat.org>, 2008

Ulusal inovasyon göstergelerinden biri de patenttir. Porter ve Stern (2002)³² “Ulusal İnovasyon Kapasitesi” adlı makalelerinde yıllar ekseninde milyon kişi başına düşen patent miktarını karşılaştırarak ulusal inovasyon kapasitesine vurgu yapmaktadırlar. 2001 yılı verilerine göre sıralamada Türkiye 44.sırada yer almaktadır.

Patent sayıları inovasyon düzeyini birebir yansıtmamakla birlikte Türkiye’de, Türk Patent Enstitüsü verilerine göre 2005 yılında 95 adet yerli patent verilmiştir. ABD’de aynı yıl verilen patent sayısı 82,585’tir. Patent açısından Türkiye ve Azerbaycan tablo 2’deki gibi şekillenebilir. Tablo 2’ye göre Türkiye’de insan ihtiyaçları ve kimya-metalürji alanında patent sayısı yüksek görülmektedir. Bu alanlarda hızlı gelişmenin mevcut olduğu söylenebilir. Aynı alanlarda Azerbaycan’da da gelişme görülmektedir. Azerbaycan’da petrol ve doğal gaz nedeniyle kimya-metalürji sınıfı ağırlık kazanmaktadır. Tekstil ve inşaat Türkiye’de lokomotif sektörlerden olmasına rağmen inovatif görünmemektedir.

Tablo 2: Patentleme Açısından Türkiye ve Azerbaycan

Patent tescillerinin ipc sınıflarına	Azerbaycan (1)	Türkiye (2)
--------------------------------------	----------------	-------------

³¹ (1) <http://www.tuik.gov.tr>, 2008, (2) <http://www.azstat.org>, 2008

³² Michael PORTER,S.Stern, 2001, National Innovative Capacity, The Global Competitiveness Report

göre dağılımı ³³	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
A İnsan ihtiyaçları	55	47	27	45	455	207	1063	1729
B İşlemlerin uygulanması; taşıma	13	16	13	12	401	212	861	1020
C Kimya; metalürji	64	57	53	86	590	243	1111	679
D Tekstil; kağıt	-	-	-	-	110	38	173	226
E Sabit yapılar (inşaat)	36	30	14	39	59	30	188	201
F Makine mühendisliği; aydınlatma; ısıtma; silahlar tahrip malzemeleri	14	5	10	10	143	73	418	393
G Fizik	14	25	22	13	85	40	204	236
H Elektrik	18	15	14	22	116	38	283	305
Toplam	214	195	153	227	1959	881	4301	4789

Kaynak; (1) <http://www.azstat.org>, 2008, (2) <http://www.tpe.gov.tr>, 2008

Türkiye’de 2004–2006 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde teknolojik yenilik faaliyetlerine bakıldığında oransal olarak;

- 10-49 çalışanı olan girişimlerde %29,7
- 50-249 çalışanı olan girişimlerde %37,2
- 250+ çalışanı olan girişimlerde %43,5

yenilik gerçekleştirilmiştir. Büyük girişimlerin daha yenilikçi olduğu söylenebilir (Tüik, 2008, Sayı: 23)³⁴. Girişimlerin % 31,4 ü teknolojik yenilik faaliyetinde ve % 18’i yenilik faaliyetleri için işbirliğinde bulunmuştur. 10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin % 22’si piyasaya yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş ürün (mal veya hizmet) sunmuştur. Aynı dönemde girişimlerin % 22,6’sı süreç yeniliği uygulamıştır. Devam eden veya sonuçsuz kalan teknolojik yenilik faaliyetinde bulunan girişimlerin oranı ise % 18,9’dur.

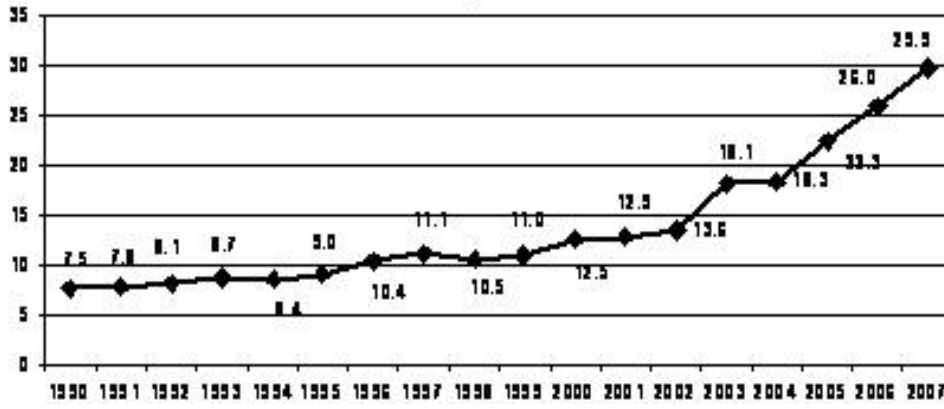
Türkiye’de Tüik verilerine göre 2007 yılında istihdam edilen 10,000 kişiye düşen toplam Tam Zaman Eşdeğeri (TZE) Ar-Ge personeli sayısı 29,9 kişidir. Tablo 3’den görüleceği üzere 2000 yılından itibaren 10,000 kişiye düşen toplam TZE Ar-Ge personel sayısında artış gözlenmektedir. Oran yeterli olmamakla birlikte Türkiye’nin inovatif faaliyetlere verdiği önemin artmakta olduğu söylenebilir. Türkiye’deki Ar-Ge harcamalarının Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) içindeki payı binde 7,1 dir (Tüik, 2008)³⁵. Azerbaycan için bu verilere ulaşamadığından herhangi bir yorum yapılamamaktadır.

Tablo 3: İstihdam edilen on bin kişiye düşen Ar-Ge personeli

³³ IPC (International Patent Classification) Uluslar arası Patent Sınıflaması, <http://www.wipo.int/classifications/ipc/en/>

³⁴ <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=1936>

³⁵ http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=8&ust_id=2



Kaynak: Tüik, 2009

5-Sonuç

Günümüzün değişen bilgi temelli küresel rekabet koşulları, temelden yeni fikirlerin ve Ar-Ge ile entegre olmuş stratejilerin uygulanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, inovasyonun rekabet açısından önemi giderek artmakta, yeni anlayışla yapılandırılmış değer zinciri temelinde yeni iş modellerinin geliştirilmesi öncelik kazanmaktadır. Bu bağlamda inovasyon, katma değer yaratma sürecinde hem müşteri hem de işletme için radikal bir iyileştirmeyi ve beraberinde uzun vadede büyümeyi sağlayabilir. İnovasyon stratejileri, yenilikçi ürünlerin ve akıllı çözümlerin geliştirilmesinde önemli bir faktör olabilmekte ve rekabet avantajı elde edilmesinde önemli bir etken olabilmektedir. İnovasyon gereklidir ama daha gerekli olanı yapılan inovasyonu ticarileştirmektir.

İnovasyon ile yeni fikirleri kullanarak veya mevcut bilgileri çok farklı yollarla uygulayarak, ticari bir yarara dönüşen önemli değişiklikler sağlamak gereklidir. Girişimcilerin amaca odaklı fikir üretmelerinin yollarını öğrenmeleri teşvik edilebilir. Yaratıcılığın harekete geçirilmesi ve düzenlenmesi ile birlikte, bu fikirlerin pazarlanabilirlik sürecini sistematik ve tekrarlanabilir hale getirmek ve etkin bir şekilde yönetebilmek de şirketler tarafından öğrenilmesi ve geliştirilmesi gerekli kavramlar arasındadır.

Türkiye'deki işletme yöneticilerinin algıladıkları ve yansıtmaya çalıştıkları değerler ile uygulamada kabullendikleri ve sergiledikleri yaklaşımların birbirinden farklı olduğu bilinmektedir. Yenilikçiliğin egemen olduğu sektörlerde yönetimin ABD'deki yönetim anlayışından farklı olmadığı, diğer sektörlerde yöneticilerin batılı meslektaşlarından daha çok Japon yöneticilere benzerlik gösterdiği, kültürel boyutta batılı toplumdan önemli farklılaşmalar içinde bulunduğu öne sürülmektedir.

Türkiye’de işletmelerin genelinde bilgi akışı ve paylaşımı konusunda ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Aynı durumun Azerbaycan’da da mevcut olduğu söylenebilir. Yöneticiler bilgiyi yönetsel güç olarak algılamakta ve çalışanlarıyla paylaşmaktan çekinmektedirler. Yeterli bilgiye erişemeyen çalışanlar ise işi sahiplenme, risk alma, yeni fikirler üretme noktasında pasif kalmaktadırlar. Oysa paylaşılan bilgi, diğer bireylerin bilgileriyle işlevsel değer kazanmaktadır. Bireysel çözümler önemli olmakla birlikte inovasyon uygulaması ve sürdürme; takım çalışması gerektirir.

Sonuç olarak, Türk işletmelerinde inovasyon faaliyetlerine verilen önem artmakla birlikte yeterli olamamaktadır. Teknoloji edinimi iki türlü olabilir; transfer edilerek veya yaparak öğrenerek. Örgütlerde kendi teknolojilerini üretme becerisi gelişmemiş olup ithal edilen teknolojileri özümseyip kendi bünyesine katmada problemler yaşanmaktadır. Bu bağlamda inovatif faaliyetlerin teşvik edilerek yaygınlaştırılmasında örgüt kültürünün katılımcı ve değişim odaklı olması önemli bir rol oynayacaktır. Gelecekteki çalışmalarda; metodoloji ve değerlendirme yöntemleri genişletilerek daha kesin sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

1. ANSAL, Hacer, 2004, Geçmiş Ve Gelecekte Ekonomik Gelişmede Teknolojinin Rolü, TMMOB-Teknoloji, Ankara
2. BEDESTENCİ, Çetin H, İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE; 2004, Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Aktüel Yayınları, İst, Ağustos, s. 9
3. ELÇİ, Şirin, 2005, Rekabet Gücünün Anahtarı: İnovasyon, <http://www.focusinnovation.net>.
4. ERDEM, Ferda, 1996, İşletme Kültürü, Akdeniz Üniversitesi Yayınları., s.155
5. European Commission, 2000 June, Innovation Policy In A Knowledge-Based Economy, A Merit Study Commissioned By The European Commission
6. FREEMAN, Christopher, , 1995, “The ‘National System of Innovation’ in historical perspective”, Cambridge Journal of Economics, No.19
7. GÖKER, Aykut, 2004, Pazar Ekonomilerinde Bilim ve Teknoloji Politikaları ve Türkiye, TMMOB-Teknoloji, Ankara
8. HARBORNE, Paul ve Axel JOHNE., 2003. Creating A Project Climate for Successful Product Innovation, European Journal of Innovation Management, Vol. 6, issue 2
9. HOFSTEDE, Geert, 1991, Cultures and Organisations: Software of the Mind Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, Harper Collins Publishers, UK.
10. KOÇEL, Tamer, 2001, İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar: Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
11. NIKOLAYEV, Andrey, 2001г. Проблемы теории и практики управления, #5, (Yönetimin teori ve pratik sorunları), <http://stra.teg.ru>
12. OECD, 1998, National Innovation Systems: Analytical Findings”, OECD/DSTI/STP/TIP [Working Group on Innovation and Technology Policy] (98)6/REV1; OLIS: 30 OCT.
13. OECD-Eurostat, 2006. Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Ofisi Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi
14. OĞUZ, Fuat, 2003, Hayek’in Pratik Bilgi Anlayışı Üzerine Kısa Bir Yorum, http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=219
15. ÖZCAN, Kerim, Mehmet BARCA, 2008, Sanayiden Bilgiye, Toplum Ekonomi ve İşletmeler, Siyasal Kitabevi, Ankara

16. PORTER, Michael, 1990, The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, S.73-93
17. PORTER, Michael, S.Stern, 2001, National Innovative Capacity, The Global Competitiveness Report
18. SARGUT, Ahmet Selami, 2001, Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı, s 120
19. SAVICKI, Victor, 1999, Cultural Work Values for Supervisors and Managers: A Cross-Cultural Look at Child and Youth Care Agencies”, Human Sciences Press, Inc., Child & Youth Care Forum, Vol. 28, No: 4, s. 244
20. SCHEIN, Edgar H, 1986, Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, London, s. 5
21. ŞAHİN, Ali, 2005, Kùltürel Niteliklerimizin Türk Yönetmel Değerlerine Etkisi Ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi Dergisi 7/1 77-198
22. ŞİŞMAN, Mehmet, 1994, Örgüt Kùltürü (Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Bir Araştırma), Anadolu Üni. Yayınları No:732, Eskişehir
23. TOFFLER, Alvin, 1981, Üçüncü Dalga, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul
24. TOSUN, Kemal, 1990, Yönetim ve İşletme Politikası. Genel Esaslar. Birinci Cilt, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakùltesi Yayın No: 232
25. TURAN, Selahattin, Belgin CEYLAN, Mehmet ŞİŞMAN, 2003, Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kùltürel Değerler, www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/18.pdf
26. TÜRKKAN, Erdal, 2009, <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=815>
27. VAN De VEN, Andrew H., 1986, Central Problems in the Management of Innovations, Management Science Vol..32 No.5 <http://alex-death.kiev.ua/index.php?p=news&area=1&newsid=174>
28. <http://www.azstat.org>, 2008
29. <http://www.tpe.gov.tr/portal/default2.jsp?sayfa=125&konu=27>
30. <http://www.tuik.gov.tr>, 2008
31. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=1936>
32. http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=8&ust_id=2
33. <http://www.wipo.int/classifications/ipc/en/>

Summary

ORGANIZATIONAL CULTURE AND INNOVATIVE ACTIVITIES IN TURKISH BUSINESS

Güzide İSHIKLI

(Sakarya University, Turkey)

Ayna FEREC-ZADE

(Sakarya University, Turkey)

Hümeýra TASHCHIOGLU

(Sakarya University, Turkey)

Organizational culture, determines borders of activities of organization and the content of these activities, is the basic phenomenon supported by the shape of the organizational structure, builds system with the organizational activities and covers the values and behaviour norms of employee belief systems, attitudes, and the organization. There can be some problems with the information flow and share of it in the organizations in Turkey. The managers perceive the information as a management power and do not want to share it with their employees. The employees who can not get enough access to the information are passive in claiming their work, taking risk and giving new ideas. As the base of innovation is making difference and novelty, so the main issue is change management. Because of one of the most important factors in the competition is the speed the information which is rapidly become old does not gain the value-added to the organization. However, shared information with others together with other information can achieve innovative aspect. The aim of this study is to research innovative base of Turkish management model and to emphasize the importance of being innovative. The role of management will be shown in creating sustainable competition in organization, at the side of achievement of the quality of management in support of innovation and in the effort of development of organizational culture. As a result, the type of innovative activities and conditions of success in the Turkish business organizations will be pointed out.

Key words: Culture, organizational culture, innovation, innovation culture