



# ÖRGÜT YAPISI VE ÇALIŞANLARIN YENİLİKÇİ DAVRANIŞI ARASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKEN ROLÜ

MÜRSEL GÜLER<sup>1\*</sup> & KEMAL HEYBET<sup>2</sup> & ÖMER NASUHI ŞAHİN<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Arş. Gör., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, murselgulcer1987@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1464-9834>. <sup>2</sup>Doktora Öğrencisi Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, kmlhybt@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0375-5316>. <sup>3</sup>Dr. Öğr. Üyesi, İzmir Bakırçay Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, omernasuhi.sahin@bakircay.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5773-9944>

Etik Kurul Onayı: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Etik Kurulu, 18.05.2022 tarihli, 2022/5 sayılı toplantı kararı

## ÖZ

Bu çalışma, örgüt yapısı ve personel güçlendirmesi arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceleyerek, işletmelerin yenilikçilik potansiyelini nasıl artırabileceğini anlamamıza katkı sağlayacaktır. Araştırmanın amacı örgüt yapısı ve yenilikçi davranış arasında personel güçlendirmenin düzenleyici etkisini incelemektir. Bu kapsamda Bursa da faaliyet gösteren 5 tekstil işletmesinden 360 katılımcıdan 338'i araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma için demografik bulgulara ve regresyon analizine yer verilmiştir. Örgüt yapısı bağımsız değişken, personel güçlendirme düzenleyici değişken ve yenilikçi davranış ile yenilikçi davranış boyutları olan üretme, araştırma, destekleme ve uygulama bağımlı değişken olarak regresyon modeline dahil edilmiştir. Örgüt yapısının yenilikçi davranışı artırdığı ve modele personel güçlendirmenin düzenleyici değişken olarak girmesiyle etkinin daha da arttığı bulunmuştur. Personel güçlendirmenin; örgüt yapısı ve destekleme arasında, örgüt yapısı ve uygulama arasında düzenleyici değişken görevi olduğu kabul edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yapı, Güçlendirme, Yenilikçi Davranış.

## Editör / Editor:

Ayşe ÇİNGÖZ,  
Erciyes Üniversitesi, Türkiye

## \*Sorumlu Yazar/ Corresponding Author:

Güler MÜRSEL,  
murselgulcer1987@gmail.com

## JEL:

M10, M12

**Geliş:** 24 Ekim 2023

**Received:** October 24, 2023

**Kabul:** 30 Nisan 2023

**Accepted:** April 30, 2023

**Yayın:** 31 Ağustos 2024

**Published:** August 31, 2024

## Atrf / Cited as (APA):

Güler, M. & Heybet, K. & Şahin, Ö. N. (2024),  
Örgüt Yapısı ve Çalışanların Yenilikçi  
Davranışı Arasında Personel Güçlendirmenin  
Düzenleyici Değişken Rolü, Erciyes Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 68,  
65-73,  
doi: 10.18070/erciyesiibd.1379825

## REGULATORY VARIABLE ROLE OF STAFF EMPOWERMENT BETWEEN ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND INNOVATIVE BEHAVIOR OF EMPLOYEES

### ABSTRACT

The aim of the research is to examine the moderator effect of employee empowerment between organizational structure and innovative behavior. In this context, 338 out of 360 participants from 5 textile businesses operating in Bursa were included in the research. Demographic findings and regression analysis were included in the study. Organizational structure is included in the regression model as an independent variable, personnel empowerment moderator variable and innovative behavior and innovative behavior dimensions as production, research, support and application dependent variables. It has been found that organizational structure increases innovative behavior and the effect is further increased with the introduction of personnel empowerment into the model as a moderator variable. Staff empowerment: It has been accepted that there is a regulatory variable between organizational structure and supporting, between organizational structure and practice.

**Keywords:** Structure, Empowerment, Innovative Behavior

## GİRİŞ

Günümüz rekabetçi iş dünyasında, örgütler sadece mevcut işlerini yürütmekle kalmayıp aynı zamanda sürekli olarak yenilik yapma yeteneğine de sahip olmalıdır. Bu nedenle, yenilikçilik, iş dünyasının temel taşlarından biri haline gelmiştir. Yenilikçilik, sadece ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi anlamına gelmez, aynı zamanda iş süreçlerinin iyileştirilmesi, yeni fikirlerin keşfedilmesi ve rekabet avantajının sürdürülmesi için gerekli bir özelliktir. Yenilikçilik, örgütlerin iç dinamikleri ve çalışanların davranışlarıyla yakından ilişkilidir (Biçer, 2021: 331). Bu bağlamda, örgüt yapıları ve çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişki, iş dünyasının önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Örgüt yapısı, örgüt içindeki işbirliği, iletişim, liderlik tarzı ve karar alma süreçleri gibi unsurları içerirken, çalışanların yenilikçi davranışları, yeni fikirler üretme, bu fikirleri uygulamak için çaba gösterme ve sürekli öğrenme yetenekleri gibi faktörlere dayanmaktadır (Çubukcu, 2018: 178). Bu bağlamda, çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik etmek ve örgütlerin yenilikçilik kapasitesini artırmak için bir dizi strateji geliştirilmiştir. Bu stratejiler arasında personel güçlendirme önemli bir rol oynamaktadır. Personel güçlendirme, çalışanlara daha fazla sorumluluk verme, karar alma süreçlerine katılma fırsatı sunma ve kendi işlerini daha fazla kontrol etme yetkisi verme anlamına gelmektedir (Bordin, Bartram ve Casimir, 2006: 36; Sparrowe, 1994: 53). Bu, çalışanların özgüvenlerini artırıp motivasyonlarını yükselterek yenilikçi davranışlarını teşvik edebilir.

Organizasyon yapısı, bir organizasyonun işleyişini ve sonuçlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt yapısının sahip olduğu özelliklerin çalışanların yenilikçi davranış sergilemesinde etkisi bulunmaktadır (Demirer, 2020:167). Çalışanların örgüt yapısı içinde kendilerini güçlenmiş hissettiklerinde yenilikçi davranışlar sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu ve psikolojik güçlendirmenin bu süreçte katalizör görevi gördüğünü görülmektedir (Leila ve Hamidah, 2022: 352). Zhu ve Bao (2017) birey odaklı ve grup odaklı dönüşümsel liderliğin mekanik ve organik yapılar içerisinde nasıl etkileşime girdiğini araştırırken organik örgüt yapılarının bireylerin yenilikçi davranış sergilemesine olanak sağladığını belirtmektedir. Dahası Stalker Anand (1996) ile Jogaratnam ve Tse (2006) tarafından yapılan çalışmalar, yenilikçiliği ve girişimci yönelimi teşvik etmek için organik yapıların uygunluğunu vurgulamaktadır.

Çalışanlara daha serbestlik tanıyan organik örgüt yapılarında personel güçlendirmenin etkileri daha etkili olabilmektedir (Dust vd., 2013: 416). merkezileşme ve formalizasyonun yani mekanik örgüt yapılarının personel güçlendirme üzerinde olumsuz etkileri olduğu ve bu durumun çalışanların inovasyonel davranışlarını azaltabileceği belirtilmektedir (Rhee vd., 2017: 1532).

Personel güçlendirme, bir işletmenin örgüt yapısı ve çalışanlarının yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir rol oynamaktadır (Rhee, vd., 2017: 1525). Bu rol, çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırarak, özgürce fikirlerini ortaya koymalarını ve inovasyon süreçlerinde etkin bir şekilde yer almalarını teşvik etmektedir (Seibert, vd., 2011: 983). Ayrıca, personel güçlendirme örgütsel kültürü pozitif yönde değiştirerek çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır (Guo, vd., 2023: 18283). Personel güçlendirme, çalışanların yeteneklerinin ve potansiyellerinin farkına varmasına, kendilerini geliştirmesine ve daha verimli bir şekilde çalışmasına yardımcı olabilir. Bu, örgütsel performansın ve rekabet avantajının artmasına olanak sağlayabilir. İşletmeler, personel güçlendirme yoluyla inovasyon kapasitesini artırarak, pazara uygun ürünler sunabilir ve müşteri memnuniyetini arttırabilmektedir (Nwachukwu ve Vu, 2022:3). Sonuç olarak, personel güçlendirme, işletmelerin örgüt yapısı ve çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki düzenleyici bir rol oynar ve örgütsel performansı, inovasyon kapasitesini ve rekabet avantajını arttırmaktadır.

Mevcut ekonomik sistemde küreselleşme ile birlikte sınırlar ortadan kalkmış, dünya tek pazar haline gelmiş ve işletmelerin rekabet etme koşulları değişmiştir (Şahbaz ve Tanyeri, 2018). Özellikle çevresel denge durumlarının kısa sürdüğü dinamik bir ortamda, değişen çevre ve rekabet koşullarında yaşam savaşı veren işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler arayışı içindedir (Aksay, 2011). İşletmecilik tarihine baktığımız zaman dönemsel rekabet faktörlerinin yıllar bazında değişiklik gösterdiğini görmekteyiz. 1950-1960'lı yıllarda üretim

**TABLO 1 | Personel Güçlendirme İçin Kolaylaştırıcı Koşullar**

Güçlendirme için Kolaylaştırıcı Koşullar		
Durum	Elverişsiz	Elverişli
Örgüt Yapısı	Son derece merkezi ve resmi yapı; düşük maliyetli, standart ürün veya hizmet	Merkezi olmayan ve düşük formalizasyon; özelleştirilmiş, oldukça farklılaştırılmış ürün veya hizmet
Örgüt Kültürü	Hataya izin vermeyen güvenilir, verimli operasyonlar; iç politika, yeni fikirlerin eleştirisi; yıkıcı iç rekabet, riskten kaçınma veya statükoya aşırı vurgu	Esneklik, öğrenme ve katılım; fikirlerin adil, yapıcı yargısı; ödül ve tanıma, yeni fikirler geliştirmek için mekanizmalar; aktif bir fikir akışı; ve paylaşılan vizyon
İş Dizaynı	İş akışını dikte eden teknoloji ile basit, tekrarlanan görevler; kısa zaman aralığında gerçekleşen müşteri işlemleri	Karmaşık, rutin olmayan ve zorlu görevler; esnek teknoloji, devam eden bir ilişkide tekrarlanan müşteri etkileşimleri
Kaynaklara Erişim	Kaynaklar kıt veya hiç yok	Uygun kaynaklara, fonlara, materyallere, tesislere ve bilgilere erişim
Çalışan ödülleri ve sahiplik	Hiç veya çok az	Çalışanlar, hissedarlar veya sahipler bir şekilde kuruluşun başarısına yatırım yapmışlardır.
Çalışan özellikleri ve becerileri	Düşük başarı motivasyonu; düşük özgüven ve harici bir kontrol oryantasyonu odağı	Düşük becerili çalışanlar, güçlendirme çabalarından daha fazla fayda sağlayabilir; başarı ihtiyacı yüksek olan çalışanlar, yüksek özgüven ve kendine yeterlilik ve içsel kontrol odaklı bir yapıya sahiptir.
Özerklik	Çalışanlar, işin nasıl yapılacağına karar verme özgürlüğünden ve işleri üzerinde kontrolden yoksundur.	Çalışanlar, hangi işi ve nasıl yapacaklarına karar verme özgürlüğüne sahiptir; çalışanların iş üzerinde kontrol duygusu vardır
Karşılıklı güven	Düşük	Yüksek
Lider seçimi	Yönetim tarafından atanır	Ekip üyeleri tarafından seçilir
Rol model olarak liderler	Liderler, güçlendirici davranışları modellemezler.	Liderler rol model olarak hizmet eder, uygun hedefler belirler, çalışma grubunu destekler, bireysel katkılara değer verir ve çalışanlara güven gösterir.

Kaynak: (Yukl ve Becker, 2006)

faktörü, 1970-1980'li yıllarda kalite-maliyet faktörü, 1980-2000'li yıllarda hız-esneklik faktörü ön plana çıkarak işletmelerin rekabet stratejilerini şekillendirmiştir (Kavrakoğlu, 2006).

2000'li yılların başından itibaren ürün yaşam eğrilerinin hızla kısalması, müşteri istekleri doğrultusunda sipariş temelli ürün ve hizmet üretimi, yeni organizasyon modellerinin ortaya çıkması gibi birçok etken işletmeleri yenilikçi davranışlar sergilemeye zorlamıştır. Akademik literatürde 1990'lı yıllardan itibaren araştırılan örgütsel yenilik (inovasyon) konusu popüler bir çalışma alanı olmuştur. Ancak araştırmacıların yoğun çabasına rağmen inovasyonun nedenleri ve etkileri kesin olarak belirlenememiş "neden bazı kuruluşlar diğerlerinden

daha yenilikçi” ve “hangi organizasyonel yapılar ve yönetim süreçleri inovasyonu kolaylaştırır veya engeller” gibi sorular araştırma sorusu olmaya devam etmektedir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998).

Yenilik konusunda yapılan araştırmaların karşılaştığı en büyük zorluk yeniliğin ne olduğunun tam olarak tanımlanmamış olmasıdır. OECD (2005) yeniliği, geliştirilmiş ve değiştirilmiş ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerin işletme içi ve dışı organizasyonlarda uygulanması olarak tanımlamıştır. Drucker (Gorman, 2007) yeniliği, işletme kaynaklarından yeni kapasiteler üreterek zenginlik oluşturma, Barker (2001) müşteri istekleri doğrultusunda yeni kaynaklar oluşturmak şeklinde tanımlamıştır. Goswami ve Mathew (2005) yeniliğin, neleri kapsayacağını araştırmış ve aşağıdaki ilkelerle açıklamışlardır:

- Bilim, teknoloji ve bilgi alanındaki bir paradigma değişimi ile yeni bir şey ortaya koymak,
- Olay ve olgu arasında yeni bir ilişki açıklayabilmek,
- Eski kavramları kullanarak yeni bir bakış açısı ile yeni kombinasyonlar üretebilmek,
- Var olanı geliştirerek daha işlevsel hale dönüştürmek,
- Başka bir organizasyonda başarı ile uygulanmış bir yöntemi kendi örgütüne uyarlamak,
- Yeni gelişmeleri takip ederek sürekli gelişim için değişiklikler yapabilmek,
- Yenilikçi liderleri örgüte dahil ederek problemleri farklı perspektiflerden değerlendirebilmek.

Yenilikçi davranış ise bir organizasyondaki yeni fikirlerin üretilme, geliştirilme, tanımlama, uygulama süreçleri olarak ifade edilmektedir (Çimen, Yücel, 2017). Dyer, vd. (2011) yenilikçi davranış gösteren bireylerin, içinde buldukları örgütü farklı bakış açısı ile gözlemleyerek ortaya çıkardıkları bulguları örgütteki diğer bireylerle paylaşarak destek aradıklarını, örgütün yenilikleri deneyimleyerek kalıcı rekabet avantajı elde etmesi için çabaladıklarını ortaya koymuşlardır.

Çimen ve Yücel (2017) geliştirdikleri “Yenilikçi Davranış Ölçeği”nde bireylerin yenilikçi davranışlarının alt boyutlarını “fikir üretme”, “araştırma”, “destekleme” ve “uygulama” kavramları ile tanımlamışlardır. Fikir üretme boyutunda yeni ürün, hizmet ve süreçler geliştirilmesi, problemlere yeni çözümler önerileri sunulması, araştırma boyutunda mevcut ürünlerin geliştirilmesi için alternatif yollar aranması, destekleme boyutunda yeni bir fikrin olgunlaştırılarak ortaya çıkması için önündeki engelleri kaldıracak ve yenilikçi adımları başarıyla uygulamaya koyacak adımlar atılması, uygulama boyutunda ise sonuç odaklı bir bakış açısı ile yenilikçi fikirlerin uygulamaya konulması esas alınmaktadır.

## I. LİTERATÜR

Draft (2018) kitabında örgütlerin neden belirli bir yapıya sahip olduğu, nasıl işlendiği ve yönetildiği gibi konuları incelemektedir. İş dünyasındaki organizasyonların nasıl daha etkili hale getirilebileceği ve değişen iş dünyasının gereksinimlerine nasıl uyum sağlayabileceği gibi önemli konulara odaklanmaktadır.

Alkhodary (2016) araştırmasında çalışanların güçlendirilmesi ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Özet olarak, çalışma, çalışanların güçlendirilmesinin (anlam, yetkinlik, öz belirleme, etki) ve yenilikçi iş davranışlarının (özgünlük, fikir akıcılığı, problem hassasiyeti) arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların güçlendirilmesi, onların yenilikçi davranışlarını ve iş yerindeki yaratıcılıklarını artırabilmektedir, bu da organizasyonların rekabet avantajını korumasına ve sürdürülebilirliğini artırmasına yardımcı olabilmektedir.

Singh ve Sarkar (2019) araştırmasında yapısal güçlendirimin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini ve psikolojik güçlendirimin bu ilişkide aracı bir rol oynadığını incelemektedir. Araştırma, yapısal güçlendirimin yenilikçi davranışlara yol açtığını ve psikolojik güçlendirimin, yapısal güçlendirimin yenilikçi davranışlarla olan ilişkisinde kısmen aracılık ettiği doğrulanmaktadır.

Leila ve Hamidah (2022) araştırmasında yapısal güçlendirme ve iş özerkliğinin plantasyon şirketlerindeki yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma, Endonezya’daki devlete ait plantasyon şirketlerinde görev yapan 173 denetçi düzeyindeki çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bulgular, iş özerkliğinin yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu,

ancak yapısal güçlendirme ile yenilikçi iş davranışları arasında bir artışın olmadığını göstermektedir. Araştırma, yapısal güçlendirimin yenilikçi iş davranışlarını iyileştirebilmesi için aracı bir değişkenin gerekliliğine işaret etmektedir.

Lee vd., (2007) araştırmasında, dönüşümcü liderliğin ve bireysel liderliğin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkilerini ve güçlendirme süreçlerinin bu ilişkide aracı rollerini incelemektedir. Araştırma, dönüşümcü liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarına doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, umut ve öz yeterlilik gibi psikolojik sermayenin dört boyutunun, dönüşümcü liderlik ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide kısmen aracılık ettiği belirtilmektedir.

Handayani ve Hartijasti (2021) araştırmasında Endonezya’daki startup şirketlerinde paternalist liderliğin (hayırsever, moral ve otoriter) çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini ve psikolojik güçlendirimin bu ilişkide aracı rolünü incelemektedir. Araştırma, 119 startup şirketi çalışanından toplanan veriler üzerinde yapılmıştır. Bulgular, psikolojik güçlendirimin, hayırsever ve otoriter liderlik tarzlarının yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermektedir. Ancak, moral liderlik ve yenilikçi davranışlar arasında psikolojik güçlendirimin bir aracılık rolü olmadığı belirtilmektedir. Bu çalışma, liderler ve organizasyon yönetimine, liderlik tarzı aracılığıyla şirketin yenilik performansını iyileştirmek için olumlu bir çalışma ortamı yaratma ve çalışanların yenilikçi davranışlarını psikolojik güçlendirme yoluyla etkileme konusunda öneriler sunmaktadır.

Dehahanov vd. (2019) araştırmasında paternalist liderlik tarzlarının (hayırsever, moral ve otoriter) çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini ve psikolojik güçlendirimin bu ilişkide aracı bir rol oynadığını incelemektedir. Araştırma, Güney Kore’deki imalat şirketlerinde çalışan 390 çalışandan toplanan verileri kullanarak yapılmıştır. Bulgular, psikolojik güçlendirimin, moral ve otoriter liderlik tarzları ile çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkilerde aracılık ettiğini göstermiştir. Ancak, hayırsever liderlik tarzı ile çalışanların yenilikçi davranışları arasında böyle bir aracılık etkisi bulunmamaktadır.

Singh ve Sarkar (2013) araştırmasında güçlendirmeyi çok boyutlu bir kavram olarak ele alarak bu kavramın iş tatmini ve yenilikçi davranışlar üzerindeki etkilerini incelemektedir.

Gultom vd. (2022) araştırmasında proaktif davranış ve psikolojik güçlendirimin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini ve iş özelliklerinin bu ilişkideki düzenleyici rolünü incelemektedir. Araştırma, Endonezya Finansal Hizmetler Otoritesi’nin (IFSA) Y kuşağı çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bulgular, proaktif davranış ve psikolojik güçlendirimin, iş özelliklerinin düzenleyici rolüyle yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, iş davranışlarının iyileştirilmesi için proaktiflik ve psikolojik güçlendirme gibi faktörlerin önemini vurgulamakta ve iş özelliklerinin bu etkileşimdeki kritik rolünü ortaya koymaktadır.

Amabile (1988) araştırmasında yaratıcılık ve inovasyonun karmaşık bir süreç olduğunu ve hem bireysel hem de örgütsel faktörleri içerdiğini vurgulamaktadır. Örgütlerin, yaratıcı düşüncüyü teşvik etmek ve inovasyonu desteklemek için bu modeli kullanabileceği belirtilmektedir.

Çalışkan (2013) araştırmasında iç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranış olumlu bir şekilde etkilediğini vurgulamaktadır. Bunun, örgüt kültürünün çalışanların fikir üretme ve uygulama yeteneklerini nasıl şekillendirebileceği belirtilmektedir. Ayrıca, çalışma personel güçlendiriminin bu ilişkide önemli bir aracı rol oynadığını göstermektedir. Personel güçlendirme, çalışanların iç odaklı örgüt kültürünü daha etkili bir şekilde benimsemelerine yardımcı olarak yenilikçi davranış teşvik edeceği görülmektedir.

## II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### A. ÖRGÜT YAPISI

Bireyler ve departmanlar arasındaki hiyerarşileri ve ilişkileri belirleyerek organizasyonel hedeflere ulaşmaya yönelik sorunsuz iş akışı ve etkili koordinasyon sağlayan organizasyon yapısı bir organizasyon içindeki rollerin, sorumlulukların, yetkilerin ve iletişimin çerçevesini ve düzenlemesini ifade etmektedir (Stamarski

ve Hing, 2015). Organizasyon yapısı, faaliyetleri koordine etmek, sorumlulukları belirlemek ve etkili iletişimi sağlamak için bir çerçeve sağladığından, bir organizasyonun başarılı bir şekilde işlemesi için çok önemlidir. Buna ek olarak, organizasyon yapısı organizasyon içindeki kültürü ve davranışı da etkilemektedir (Stamarski, Hing, 2015:2). Mintzberg (1980) tarafından yapılan araştırma, organizasyon tasarımı için basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlenmiş yapı ve adhokrasiyi ele almaktadır. Galbraith (1973) ise organizasyon yapılarının karmaşıklığı ve belirsizliği önlemek için nasıl tasarlanabileceği konusunda bilgi sunmaktadır. Daft (2015) ise organizasyon teorisi ve tasarımı hakkında kapsamlı bir bakış sunarak, geleneksel ve çağdaş organizasyon yapıları hakkında bilgi vermektedir. Örgüt yapısının önemi, organizasyonun yapısının uygun olarak tasarlanmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Lawrence ve Lorsch (1967) tarafından yapılan araştırmalar, organizasyonun dağılımı dış çevre ile olan dengeyi sağlamada kritik bir rol oynadığını gösteriyor.

Mekanik örgüt yapısı, genellikle katı kurallara ve prosedürlere dayanan, iş bölümünün belirgin olduğu ve alınan kararların üst düzey yöneticiler tarafından kontrol edildiği bir yapıyı ifade etmektedir (Imran, 2022:48). Bu tür bir yapı, genellikle bürokratik ve merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. Öte yandan, organik örgüt yapısı daha esnek ve işbirlikçi bir yapıyı işaret ediyorken organik yapıda, karar alma hücrelerinde etkileşim daha sağlıklıdır (Tworek, vd., 2015: 364).

Mallen vd., (2016)'e göre organik örgüt yapısının özellikleri;

*Düşük uzmanlaşma derecesi:* Organik yapılar, çalışanların rollerinin geniş ve esnek olmasını teşvik eder.

*Az sayıda kural ve düşük formalizasyon:* Organik yapılar, az sayıda kurala ve düşük düzeyde formalizasyona sahip olma eğilimindedir.

*Yatay iletişim:* Organik yapılar, önemli ölçüde yatay iletişimi ve karşılıklı etkileşimi destekler.

Merkezi olmayan karar verme: Karar verme süreci, merkezi bir otorite yerine, çalışanların katılımıyla gerçekleşir.

*Organizasyonel öğrenme kapasitesi:* Organik yapılar, organizasyonel öğrenme kapasitesini artırarak performansını iyileştirmeye yardımcı olur.

Lunenburg (2012)'e göre mekanik örgüt yapısının özellikleri;

*Katı hiyerarşi:* Mekanik örgütler, katı bir hiyerarşik yapıya sahiptir.

*Yüksek düzeyde formalizasyon:* Kurallar, politikalar ve prosedürler üzerinde ağır bir vurgu vardır.

*Kurallara, politikalara ve prosedürlere ağır bağlılık:* İş süreçleri, belirlenmiş kurallara ve prosedürlerle sıkı sıkıya yönetilir.

*Dikey uzmanlaşma:* Görevler ve sorumluluklar, belirli işlevsel alanlara göre sıkı bir şekilde ayrılır.

*Merkeziye karar verme:* Kararlar genellikle organizasyonun üst düzey yöneticileri tarafından alınır.

*Aşağı yönlü iletişim akışları:* İletişim genellikle yukarıdan aşağıya doğru, yani yönetimden çalışanlara doğru akar.

Dar tanımlı görevler: Çalışanların görevleri dar ve kesin bir şekilde tanımlanmıştır.

## B. YAPISAL İNOVASYON TEORİLERİ

Geliştirilen yapısal inovasyon teorileri genellikle inovasyona yol açan organizasyonel tasarım özelliklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Örneğin yapısal bir değişken ile inovasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen Pierce ve Delbecq' (1977)e göre profesyonellik, kendine güveni ve statükonun önüne geçme taahhüdünü arttırdığı için inovasyonu olumlu etkilemektedir. Hull ve Hage(1982)' e göre ise dikey farklılaşma, iletişim kanallarındaki karmaşıklığı arttırdığı ve iletişim seviyelerini zorlaştırdığı için yenilikçi fikirlerin akışını engellemektedir. İnovasyon çalışmaları, inovasyonun benimsenmesine yol açan fikir akışını kolaylaştırmak veya engellemek için organizasyonların nasıl tasarlanması gerektiğini öne sürmektedir (Pondy, 1972).

## B. ÇİFT ÇEKİRDEKLİ İNOVASYON TEORİSİ

Çift çekirdekli inovasyon teorisi bir organizasyondaki idari ve teknik yenilikleri birbirinden ayırmaktadır (Daft, 1978). Teknik yenilikler, ürünler, hizmetler ve üretim süreci teknolojileriyle ilgilidir. Yani, organizasyonun birincil çalışma faaliyeti ile ilgili ürün veya süreç yenilikleri olabilirler. İdari yenilikler ise, organizasyon yapısını ve idari süreçleri içerir, yani, dolaylı olarak organizasyonun birincil çalışma

faaliyeti ile ilgili olup doğrudan organizasyon yönetimi ile ilgilidir (Damanpour ve Evan, 1984; Knight, 1967). Teknik yenilikler tipik olarak teknik çekirdekten kaynaklanır ve aşağıdan yukarıya bir süreci takip ederken, idari yenilikler tipik olarak idari çekirdekten kaynaklanır ve yukarıdan aşağıya bir süreci takip eder. Çift çekirdek teorisi ayrıca her bir çekirdekte inovasyonu kolaylaştıran yapıların farklı olduğunu öne sürüyor.

Bir kuruluşun hedefler, politikalar, stratejiler, yapı, kontrol sistemleri ve personeldeki değişikliklere uyum sağlama gerektiğinde mekanik bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, düşük çalışan profesyonelliği, karar vermede yüksek merkezileşme ve yüksek düzeyde formalizasyon, idari yeniliklerin yukarıdan aşağıya sürecini kolaylaştırmaktadır. Öte yandan, örgütsel ürün, hizmet ve teknolojide değişiklik gerektiğinde organik bir yapıya ihtiyaç duyulur. Bu nedenle, yüksek profesyonellik, düşük merkezileşme ve düşük formalizasyon, aşağıdan yukarıya teknik yenilik sürecini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle çift çekirdekli teori, yenilik için uygun örgütsel yapının, benimsenecek yeniliğin türüne bağlı olarak mekanik veya organik olabileceğini önermektedir (Daft,1982).

## C. İNOVASYON RADİKALLİĞİ TEORİSİ

İnovasyon radikalliği teorisi çift çekirdekli teori gibi, organizasyondaki inovasyonları iki başlık altında incelemektedir. Bu başlıklar ifade edecek terimler için araştırmacılar farklı varyasyonlar önermişlerdir. Bu terimleri Normann (1971) "varyasyon" ve "yeniden yönlendirme", Knight (1967), Nord ve Tucker (1987) organizasyondaki yeniliklerin küçük veya büyük değişikliklerle yapılmasına bağlı olarak "rutin" ve "rutin olmayan", Grosman (1970) "nihai yenilikler" ve "araşsal yenilikler" olarak sınıflandırsalar da ampirik çalışmalar sonucunda "radikal" ve "kademeli" terimlerine indirgenmiştir. Hage (1980) organik yapıya sahip organizasyonlarda inovasyonların kademeli olarak gerçekleşeceğini, mekanik yapılarda ise değişim ve yenilik için radikal kararların alınabileceğinin mümkün olduğunu açıklamaktadır. Ettlie ve ark. (1984) radikal yenilik kararlarının, merkezileşmenin yüksek olduğu yapılarda, kademeli yeniliklerin ise merkezileşmenin düşük olduğu yapılarda gerçekleşme olasılığının yüksek olduğunu ifade etmektedir.

## D. ÇOK YÖNLÜ İNOVASYON TEORİSİ

Çok yönlü inovasyon teorisi bir organizasyonda yapılacak yeniliklerin benimsenme sürecine, yeniliklerin uygulanmasını kolaylaştıran etkinliklere odaklanmaktadır. Bu teori yeniliklerin yapılma sürecini "başlatma" ve "uygulama" olmak üzere iki aşamada tanımlamaktadır (Duncan, 1976). Başlatma aşaması yenilikçi kararların alınmasına götüren problem belirleme, veri toplama, değerlendirme, kaynak oluşturma faaliyetlerini, uygulama aşaması ise organizasyondaki değişikliklerin rutin bir özellik olarak benimsenmesine kadar olan tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Rogers, 1983). Çok yönlü inovasyon teorisini savunan araştırmacılar, yenilikçi kararların başlatılmasının düşük merkezileşme ve formalizasyonun olduğu yapılarda, kararların uygulanmasının ise yüksek merkezileşme ve formalizasyonun olduğu yapılarda kolay gerçekleşebileceğini ileri sürmektedirler (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998).

## E. GÜÇLENDİRME

Sanayi devriminden önce tüm ürünler usta zanaatkarlar tarafından üretiliyordu. Zanaatkarlar üretim süreçlerinin tamamından sorumlu ve tam yetkililerdi. Sanayi devriminden sonra üretimlerin fabrikalarda gerçekleşmesi ile birlikte tüm yetkiler yönetim kademesinde toplanmıştır. F.W.Taylor'ın bilimsel yaklaşımları ile işlerin küçük görevlere ayrılması, iş etüdü yöntemleri uygulanarak bir görevi gerçekleştirmenin en iyi yöntemine karar verilmesi gibi ilkeler işçilere çok az da olsa takdir yetkisi tanımaktaydı (Wilkinson, 1997). Elton Mayo "İnsan İlişkileri Okulu"ndaki çalışmaları ile Taylor'u eleştirmiş ve işçileri kararlara dahil etmenin ahlaki ve ticari faydaları olduğunu vurgulamıştır. Bu dönemde geleneksel iş yöntemleri etkisini devam ettirse de işçilerin kararlara dahil edilmesine yönelik ilgi devam etmekteydi (Rose, 1978).

Güçlendirme, 1980'li yılların sonundan itibaren etkin bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde Peters (1989)'in "herkesi her şeye dahil edin, insanları güçlendirerek liderlik edin",

Schonberger (1990)'in "sorumluluk alan çalışanları tercih ediniz" gibi ilkeleri kuruluşları personeli güçlendirmeye teşvik etmekteydi. Yine bu dönemde ortaya çıkan "insanlar aracılığıyla üretkenlik", "özerklik ve girişimcilik", "müşteri kraldır" sloganları güçlendirme fikirlerini önemli ölçüde desteklemiştir (Wilkinson, 1997).

Literatürde personel güçlendirme ile çeşitli tanımlar geliştirilmiş, farklı yorumlar yapılmıştır. Güçlendirme ile ilgili tanımlardaki ortak fikir "güç olgusu" kavramına vurgu yapılmasıdır. Davranışsal olarak yetki devri ve katılma derecesine odaklanan güçlendirme çalışanlara gücün aktarılması olarak bilinmektedir (Şeyhanlıoğlu, 2021). Appelbaum (2014) personel güçlendirmeyi en özet şekliyle, işletmedeki üst düzey yöneticilerin astlarına yetki devri ve sorumluluğun aktarılması olarak tanımlamıştır.

Spreitzer (1995) güçlendirmeyi 4 boyutta açıklamıştır:

Anlam: çalışanların yaptıkları işin inanç, kültür ve değer yargıları ile örtüşmesidir. Çalışanların bireysel olarak sahip oldukları değer sistemi yaptıkları işle ne kadar uyumlu olursa personel güçlendirme mekanizması bir o kadar etkili ve verimli işleyecektir.

Yetkinlik: çalışanın kendi beceri ve yeteneklerinin farkında olması durumudur. Çalışanın kendi yeteneklerinin farkında olmaması ve yapılacak işe göre kendisini yetersiz görmesi olumsuz sonuçlar doğuracağı gibi güçlendirmeyi de engelleyecektir.

Özerklik: çalışanın üst yönetimden bağımsız olarak karar alabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Eğer, çalışanın işiyle ilgili kararları üst yönetim tarafından alınıyorsa bu zaman çalışan kendisini bağımlı ve güçsüz hissedecektir. Özerkliği olmayan kendisini güçsüz olarak tanımlayan personelin güçlendirilmesi neredeyse imkansızdır.

Etki: çalışanın iş yöntemleri veya çıktıları üzerindeki tesir etme derecesidir. Güçlendirilmiş personeller onlara verilmiş yetki ve sorumlulukları kullanarak işlerin yapılmasında doğrudan veya dolaylı olarak etkili olmalıdırlar. Güçlendirilmiş bir personelin ona verilmiş yetkileri kullanmaması veya kullanması durumunda sonuçlara tesir etmemesi beklenmeyen bir durumdur.

### III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yenilikçi davranış düzeylerini ölçmek için Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması (Çimen ve Yücel, 2017) tarafından yapılan 10 ifadeden ve 4 boyuttan oluşan ölçek maddeleri 1: Kesinlikle katılmıyorum ..... 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olan ve ters kodlu ifade olmayan Yenilikçi Örgütsel Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerini ölçmek için Niehoff vd. (2001) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Pelit vd. (2011) tarafından yapılan ölçek maddeleri 1: Kesinlikle katılmıyorum ..... 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olan ve ters kodlu ifade olmayan 15 ifadeden ve tek boyuttan oluşan Personel Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Örgüt yapısını belirlemek için Covin, vd. (1994) geliştirdiği, Türkçe uyarlamasını Dinç'in (2010) yaptığı ters kodlanmış ifadesi olmayan ve kendinize en yakın hissettiğiniz değeri işaretleyin şeklinde olan 7 ifadeli Örgütsel Yapı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1 ile 7 arasında puan verilmesi istenilmektedir. Verilen cevapların ortalamasının 7 ye yaklaşması algılanan yapının organik örgüt yapısına yaklaştığını göstermektedir. Araştırmanın kısıtları örneklem ve evrenin ulaşamadığı zorluklardan dolayı daha kapsayıcı olamamasıdır, araştırmaya katılanların verdikleri cevapları samimi bir şekilde verdiklerinin varsayılması ve katılımcıları etkileyebilecek çevresel faktörlerin belirlenmesidir. Tekstil işletmelerinde toplam 3500 kişi bulunmaktadır. Tüm çalışanlara anket ulaştırılmış ve 360 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır. 360 anketten ifadelere tam yanıt vermeyen 22 anket araştırma dışı bırakılmış ve 338'i araştırmaya dahil edilmiştir. Katılımcıların ifadelerine verdikleri değerler ortalama değerden çıkarılarak merkezileşme yapılmıştır. Merkezileştirme, sayısal değişkenlerde verilerin ortalamadan çıkarılması işlemidir. Bu, veri dağılımını daha iyi anlamak ve analiz yaparken daha etkili sonuçlar elde etmek için kullanılmaktadır. Araştırmada örgüt yapısı bağımsız değişken, çalışanların yenilikçi davranışı bağımlı değişken, personel güçlendirme düzenleyici değişken olarak analizlerle dahil edilmiştir. Bir moderatör değişkenin (düzenleyici değişken), bir fokal tahmin edicinin (ana bağımsız değişken) ve bir bağımlı değişken arasındaki ilişki üzerindeki etkisini ifade etmede kullanılan düzenleyici değişkenin (Park ve Yi, 2023) etkisine bakabilmek için öncelikle standardize

değişkenler oluşturulmuş daha sonra etkileşim terimleri oluşturularak hipotezler test edilmiştir.

### IV. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZİ

Yenilikçi davranışı teşvik etmek için organizasyon yapısı içinde sürdürülebilir bir kültürün büyük önemi bulunmaktadır (Gross, 2017: 241). Örgüt yapısı yenilikçi davranışların sergilenmesine olanak sağlamaktadır (Dedahanov, vd., 2017: 335). Yüksek merkezileşme düzeyine sahip organizasyonlarda üst yönetimin karar verme tekelinin, çalışan motivasyonunu ve işe bağlılığını olumsuz etkileyebileceğinden çalışanların yaratıcı fikirler üretmesi azalacaktır (Rhee, vd., 2017: 5).

H<sub>1</sub>= Organizasyon yapısının çalışanların yenilikçi davranış sergilemesi üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Güçlendirme, çalışanlara aktif olarak güç paylaşımına katılmalarına olanak sağlayan örgütlerde olabilir. Örgütlerde çalışanların yaptıkları iş esnasında resmi yapılarla ve standartlaşmış kurullarla karşılaşmaları güçlendirilmelerini engelleyecektir. Merkezi olmayan bir yönetim sergileyen örgütler, çalışanların işin nasıl yapılacağına karar vermede inisiyatif almaları konusunda daha fazla fırsat sağlayacaktır (Yukl ve Becker, 2006). Çalışanlarına karşılaştıkları sorunları çözmelerinde yardımcı olacak faaliyetlere ve toplantılara katılımı teşvik edici yapıya sahip örgütlerde kişilerin sorunlara yeni bakış açısı ile bakmaları ve yaratıcılıklarını kullanmaları mümkün olacaktır (Lawler, vd., 1998). Uygulamaya güvenen ve görevlerini tamamlamak için yeterli özerkliğe sahip olan çalışanlar, karşılaşılabilecekleri herhangi bir sorunu çözmek için daha fazla çaba harcayacaktır (Spreitzer, 1995). Martins ve Terblanche'nin (2003) araştırmasına göre, örgüt kültürü, yenilikçilik sürecinin temel bir unsuru olarak kabul edilmelidir. Örgütler, kendi kültürel değerleri ve inançlarına dayalı olarak yenilikçilik ve değişim fırsatları yaratır ve teşvik ederler.

Bir çalışanın ürettiği fikrin örgüt tarafından eyleme geçilmesi olarak tanımlanan (Scott ve Bruce, 1994) inovasyon davranışı; işgücü yetkilendirme ile çalışanların ürettiği fikirlerin eyleme geçilmesinde katkıda bulunarak işyerinde inovasyonu artırmaktadır (Seibert, vd., 2011). Benzer şekilde, Amabile (1988), yetkilendirme sonucu olarak çalışanların özerklik ve etki hissettiğini, bu nedenle daha yaratıcı olacaklarını belirtmektedir. Dolayısıyla, yetkilendirme inovasyona katkıda bulunan faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988). Daha önceki deneysel çalışmalarda, psikolojik yetkilendirmenin boyutlarının inovasyon davranışı üzerinde olumlu etkisini belgeleyen birçok araştırmacı bulunmaktadır. Örneğin, Redmond, vd., (1993), içsel motivasyonun yüksek bir seviyesinin (anlam) çalışanların daha inovatif olmalarına neden olduğunu öne sürmektedir. Benzer şekilde, Bass (1985), çalışanlar için işin anlamlı olduğunda bu durumun çalışanın inovatif eylemlerine katkı sağlayacağını rapor etmektedir. Ayrıca, psikolojik yetkilendirmenin bir başka boyutu olan yeterliliği ifade eden öz-yeterlilik duygusu, işyerinde inovasyona potansiyel olarak katkıda bulunmaktadır (Amabile, 1988; Redmond vd., 1993). Son olarak, kendi kendini yönlendirme ve etki, inovasyon davranışı ile olumlu bir ilişkiye sahiptir (Bass, 1985). Başka bir deyişle, çalışanlar işlerini yaparken önemli bir özgürlüğe ve iş sonuçları üzerinde etkiye sahip olduklarında, yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımı için yeni fikirler aramaya eğilimli olmaktadır.

Yetki devri çalışanların özgüvenini artırarak karar verme süreçlerinde yenilikçi davranışları teşvik eder. Yüksek düzeyde özerkliğe sahip bir organizasyonel ortamda, çalışanlar hatalardan ders çıkarma, çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşma, yöneticiler tarafından verilen görevleri yerine getirme gibi davranışlar artabilir (Sousa, vd., 2012; Yıldırım ve Karabey, 2016).

H<sub>2</sub>= Örgüt yapısı ve yenilikçi davranış ilişkisinde personel güçlendiriminin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

Araştırmanın ana hipotezine ek olarak alt hipotezler belirlenmiştir.

H<sub>2a</sub>= Örgüt yapısı ve yenilikçi davranış boyutu olan üretimin arasında personel güçlendiriminin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır

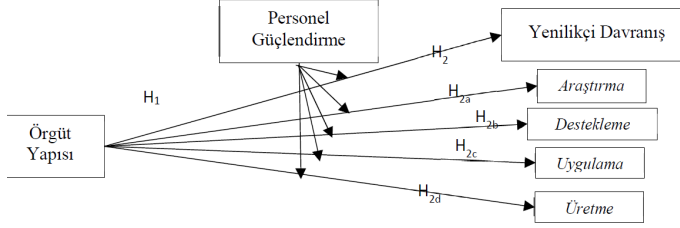
H<sub>2b</sub>= Örgüt yapısı ve yenilikçi davranış boyutu olan araştırmanın arasında personel güçlendiriminin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır

H<sub>2c</sub>= Örgüt yapısı ve yenilikçi davranış boyutu olan desteklemenin arasında personel güçlendiriminin düzenleyici değişken görevi

bulunmaktadır.

$H_{2d}$  = Örgüt yapısı ve yenilikçi davranış boyutu olan uygulamanın arasında personel güçlendirmenin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

**ŞEKİL 1 | Araştırmanın Modeli**



Şekil 1 ile araştırma hipotezine uygun olarak oluşturulan araştırma modeli gösterilmektedir.

**TABLO 2| Ölçeği İçin Örgüt Yapısı Faktör ve Güvenirlik Analizi**

İfade	Yapı İçin Faktör Yüğü
y1	0,827
y2	0,569
y3	0,790
y4	0,720
y5	0,507
y6	0,861
y7	0,669
Cronbach Alpha= 0,8	
KMO ve Barlet = 0,82	
Açıklanan Varyans= 0,72	

Tablo 2 ile örgüt yapısı ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir. Ölçeğin tek faktörden oluştuğu ve ifadelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. KMO ve Barlet değeri 0,82, açıklanan varyans 0,72 olarak belirlenmiştir

**TABLO 3| Personel Güçlendirme Ölçeği İçin Faktör ve Güvenirlik Analizi**

g1	0,67
g2	0,83
g3	0,92
g4	0,83
g5	0,83
g6	0,69
g7	0,70
g8	0,61
g12	0,93
g13	0,86
g14	0,73
g15	0,79
Cronbach Alpha= 0,82	
KMO ve Barlet = 0,78	
Açıklanan varyans = 0,67	

Tablo 3 ile personel güçlendirme ölçeğinin faktör analizi sonuçları verilmiştir. Ölçekte faktör yüklerinin düşük seviyede olmasından dolayı 9. 10. ve 11. ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. KMO ve Barlet değeri 0,78, Cronbach Alpha= 0,82, açıklanan varyans 0,67 olarak belirlenmiştir.

**TABLO 4| Yenilikçi Davranış Ölçeği İçin Faktör ve Güvenirlik Analizi**

İfade	Fikir Üretme	Araştırma	Destekleme	Uygulama
yd1	0,67			
yd2	0,70			
yd3		0,82		
yd4		0,71		
yd5		0,68		
yd6			0,90	
yd7			0,73	
yd8				0,73
yd9				0,71
yd10				0,84
Cronbach Alpha= 0,87				
KMO ve Barlet = 0,78				
Açıklanan varyans = 0,65				

Tablo 4 yenilikçi davranış ölçeğinin faktör analizi sonuçları verilmiştir. Ölçeğin fikir üretme, araştırma, destekleme ve uygulama olmak üzere 4 boyuttan oluştuğu görülmektedir. KMO ve Barlet değeri 0,87, Cronbach Alpha= 0,78, açıklanan varyans 0,65 olarak belirlenmiştir. Bazı alt boyutlarda ifade sayısının 2 ifadeden oluştuğu görülmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından kabul edilebilir bir durumdur (DeVellis, 2016; Hair, vd., 2010; Streiner, 2003).

**TABLO 5| Katılımcıların Demografik Dağılımı**

	Cinsiyet	Pozisyon		Toplam	
		Mavi Yaka	Beyaz Yaka		
Kadın	Yaş	30 ve altı	22	34	56
		31 ve 45 arası	27	35	62
		46 ve üzeri	30	26	56
	Toplam	79	95	174	
Erkek	Yaş	30 ve altı	29	31	60
		31 ve 45 arası	24	23	47
		46 ve üzeri	27	30	57
	Toplam	80	84	164	
Toplam	Yaş	30 ve altı	51	65	116
		31 ve 45 arası	51	58	109
		46 ve üzeri	57	56	113
	Toplam	159	179	338	

Tablo 5 ile katılımcıların demografik dağılımı gösterilmektedir. Araştırmaya 338 kişi katılmıştır. Katılımcıların 174'ü kadın 164'ü erkek; 159'u mavi yaka, 179'u beyaz yaka; 116'sı 30 yaş ve altı, 109'u 31 – 45 yaş arası ve 113'ü 46 yaş ve üzeridir.

**TABLO 6| Değişkenler İçin Korelasyon Tablosu**

	1	2	3	4	5	6	7
yapı	1,00	0,56**	0,517**	0,24**	0,35**	0,4**	0,38**
yenilikçilik		1,00	0,514**	0,417*	0,892**	0,884**	0,895**
güçlendirme			1,00	-0,01	0,569**	0,363*	0,499**
üretim				1,00	0,439*	0,373*	0,20
araştırma					1,00	,673**	,657**
destekleme						1,00	,778**
uygulama							1,00

\*\* .%99 Güven aralığında kabul edilenler

\* .%95 Güven aralığında kabul edilenler

Tablo 6 ile araştırmada kullanılan değişkenler için yapılan korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir

**TABLO 7 | Korelasyon Katsayısının Yorumlanması**

0.00-0.10 →→ Göz ardı edilebilir ilişki
0.10-0.39 →→ Düşük/zayıf/az ilişki
0.40-0.69 →→ Orta düzey ilişki
0.70-0.89 →→ Yüksek/güçlü/çok ilişki
0.90-1.00 Çok yüksek düzeyde ilişki

Kaynak: (Büyüköztürk vd., 2020)

Örgüt yapısı ile yenilikçi davranış arasında orta düzey; örgüt yapısı ile üretme, araştırma, uygulama arasında düşük düzey; örgüt yapısı ile destekleme arasında orta düzey; örgüt yapısı ile personel güçlendirme arasında orta düzey; yenilikçilik ile personel güçlendirme arasında orta düzey; güçlendirme ile personel güçlendirme arasında orta düzey; güçlendirme ile yenilikçilik arasında orta düzey ilişki bulunmaktadır.

**TABLO 8 | Regresyon Analizi Sonuçları**

	Reg. 1	Reg. 2	Reg. 3	Reg. 4	Reg. 5	Reg. 6
<b>Bağımlı Değişken</b>	Yenilikçilik	Yenilikçilik	Üretme	Araştırma	Destekleme	Uygulama
<b>Kontrol Değişkenleri</b>	B	B	B	B	B	B
Yaş	-0,028	0,02	0,01	0,02	0,1	0,1
Pozisyon	-0,015	0,17	0,18	0,11	0,34	0,2
Cinsiyet	-0,417	0,13	0,12	0,47	0,25	-0,29
<b>Bağımsız Değişkenler</b>						
Yapı	<b>0,05*</b>	<b>0,2*</b>	<b>0,31*</b>	<b>0,24*</b>	<b>0,28*</b>	<b>0,24*</b>
<b>Düzenleyici Değişkenler</b>						
Personel Güçlendirme		<b>0,30*</b>	0,11	0,94	<b>0,14*</b>	<b>0,22*</b>
<b>Bağımlı Değişken</b>						
sig	0	0	0,04	0	0	0
R	0,363	0,77	0,6	0,83	0,72	0,76
R2	0,131	0,59	0,36	0,69	0,52	0,57

\*, p < 0,05

Tablo 8 ile araştırma hipotezine yönelik kurulan regresyon modeli sonuçları verilmektedir. 6 regresyon modeli ile hipotezler test edilmiştir. Kontrol değişkenleri olan yaş pozisyon ve cinsiyet %95 güven aralığında personel güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Birinci regresyon modeline bağımsız değişken örgüt yapısı ve bağımlı değişken yenilikçi davranış eklenmiştir. Birinci regresyon modelinin açıklama gücünün % 13 olduğu görülmektedir.

İkinci regresyon modeline bağımsız değişken yapı ve düzenleyici değişken personel güçlendirme dahil edilmiştir. İkinci regresyon modelinin açıklama gücünün % 59 olduğu görülmektedir. Kontrol değişkenlerinin yenilikçi davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, yapının (B=0,2) ve düzenleyici değişken olan personel güçlendirmenin (B=0,3) yenilikçi davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (R=0,77 R<sup>2</sup>=0,59) görülmektedir.

Üçüncü regresyon modeline bağımsız değişken yapı ve düzenleyici değişken personel güçlendirme dahil edilmiştir. Üçüncü modelinin açıklama gücünün % 36 olduğu görülmektedir. Kontrol değişkenlerinin ve düzenleyici değişken olan personel güçlendirmenin yenilikçi davranış boyutu olan üretme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, yapının (B=0,31) üretme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (R=0,6 R<sup>2</sup>=0,36) görülmektedir.

Dördüncü regresyon modeline bağımsız değişken yapı ve düzenleyici değişken personel güçlendirme dahil edilmiştir. Dördüncü regresyon modelinin açıklama gücünün % 69 olduğu görülmektedir. Kontrol değişkenlerinin ve düzenleyici değişken olan personel güçlendirmenin yenilikçi davranış boyutu olan araştırma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, yapının (B=0,24) araştırma üzerinde anlamlı bir etkisi

olduğu (R=0,83 R<sup>2</sup>=0,69) görülmektedir.

Beşinci regresyon modeline bağımsız değişken yapı ve düzenleyici değişken personel güçlendirme dahil edilmiştir. Beşinci regresyon modelinin açıklama gücünün % 52 olduğu görülmektedir. Kontrol değişkenlerinin yenilikçi davranış boyutu olan destekleme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, yapının (B=0,28) ve düzenleyici değişken olan personel güçlendirmenin (B=0,14) destekleme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (R=0,72 R<sup>2</sup>=0,52) görülmektedir.

Altıncı regresyon modeline bağımsız değişken yapı ve düzenleyici değişken personel güçlendirme dahil edilmiştir. Altıncı regresyon modelinin açıklama gücünün % 57 olduğu görülmektedir. Kontrol değişkenlerinin yenilikçi davranış boyutu olan uygulama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, yapının (B=0,24) ve düzenleyici değişken olan personel güçlendirmenin (B=0,22) uygulama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (R=0,76 R<sup>2</sup>=0,57) görülmektedir.

Kabul edilen hipotezler;

H<sub>1</sub>= Organizasyon yapısının çalışanların yenilikçi davranış sergilemesi üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H<sub>2</sub>= Örgüt yapısı ve yenilikçi davranış ilişkisinde personel güçlendirmenin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

Araştırmanın ana hipotezine ek olarak alt hipotezler belirlenmiştir.

H<sub>2a</sub>= Örgüt yapısı ve yenilikçi davranış boyutu olan desteklemenin arasında personel güçlendirmenin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

H<sub>2d</sub>= Örgüt yapısı ve yenilikçi davranış boyutu olan uygulamanın arasında personel güçlendirmenin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

Reddedilen hipotezler;

H<sub>2a</sub>= Örgüt yapısı ve yenilikçi davranış boyutu olan üretmenin arasında personel güçlendirmenin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır

H<sub>2b</sub>= Örgüt yapısı ve yenilikçi davranış boyutu olan araştırmanın arasında personel güçlendirmenin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır

## SONUÇ

Örgüt yapıları ve çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişki, işletmelerin rekabet avantajını elde etme ve sürdürme açısından önemlidir. Bu ilişkide personel güçlendirmenin düzenleyici değişken rolü oldukça kritik bir faktördür. Bu bağlamda, akademik araştırmalar, personel güçlendirmenin örgüt yapısının ve çalışanların yenilikçi davranışlarının gelişmesinde etkili bir araç olduğunu göstermektedir. Personel güçlendirme, çalışanların yetki verilmesi, sorumlulukların paylaşılması ve karar alma süreçlerine katılımın teşvik edilmesi gibi uygulamaları içerir. İşte bu tür uygulamalar, örgüt yapısının işleyişini ve çalışanların yenilikçi davranışlarını nasıl etkiler? Öncelikle, personel güçlendirme, çalışanların örgüt içinde daha fazla sorumluluk ve yetki almalarını teşvik eder. Bu, çalışanların kendilerini daha fazla ifade etmelerine ve katkıda bulunmalarına olanak tanır. Bu da, örgüt yapısında daha fazla esneklik ve açıklık yaratır. Axtell vd., (2000)'nin de belirttiği gibi örgütün hiyerarşik yapısının azaltılması veya daha yatay bir yapıya geçiş, çalışanların yenilikçi fikirlerini daha rahat bir şekilde sunmalarına ve paylaşımlarına yardımcı olabilir. Ayrıca, personel güçlendirmenin bir sonucu olarak çalışanlar daha fazla sorumluluk aldıklarında, kendilerini daha iyi anlarlar ve bu da yenilikçi çözümler üretmelerine yardımcı olur. Çünkü çalışanlar, iş süreçlerini daha iyi anlama ve iyileştirme fırsatına sahiptirler. Ayrıca, bu durum, çalışanların daha fazla özgürlük ve kontrol hissetmelerine neden olarak, yenilikçi fikirlerin daha rahat bir şekilde gelişmesine olanak tanır. Personel güçlendirmenin düzenleyici değişken rolü aynı zamanda örgüt kültürünün şekillenmesine de katkıda bulunur. Daha katılımcı bir yönetim tarzı ve açık iletişim, çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik eder. Aynı zamanda, bu tür bir kültür, çalışanların risk almayı ve yeni fikirler geliştirmeyi cesaretlendirir. Sonuç olarak, personel güçlendirme, örgüt yapısı ve çalışanların yenilikçi davranışları arasında önemli bir düzenleyici değişken olarak işlev görür. Bu, örgütlerin rekabetçi kalabilmesi ve sürdürülebilir başarı elde etmeleri için önemli bir araçtır. Dolayısıyla, işletmeler personel güçlendirmeyi stratejik bir öncelik olarak ele almalı ve bu yaklaşımın örgütlerinde nasıl uygulanacağına dair sürekli araştırma ve geliştirme yapmalıdır.

Araştırma hipotezi olan örgüt yapısı ve yenilikçi davranış arasında personel güçlendirmenin düzenleyici etkisi vardır kısmen kabul edilmiştir. H1, H2, H2c ve H2d hipotezleri kabul edilmişken H2a ve H2b hipotezleri reddedilmiştir. Örgüt yapısının yenilikçi davranış sergilemede önemli bir kriter olduğu görülmektedir. Çalışanların yeteneklerini kullanabileceği ve bağımsız hareket edebileceği örgüt yapıları yenilikçi davranış için daha elverişli olacaktır. Örgüt üyelerinin örgüt yapısına ek olarak personel güçlendirmenin teşvik edilmesi yenilikçi davranış sergilemeyi daha da arttıracaktır. Araştırma sonuçları daha önce konu ile alakalı yapılan araştırmalar tarafından da desteklenmektedir. Organik örgüt yapısının (Sigh ve Sarkar, 2019), çalışanların güçlendirilmesinin (Alkhodary, 2016; Leila ve Hamidah, 2022), bireylere özgür bir ortam sunmanın (Lee vd., 2007), psikolojik güçlendirmenin araçlığıyla örgüt yapısının, psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisiyle paternalist liderlik tarzlarının (Dedahanov vd., 2019), psikolojik güçlendirmenin (Gultom vd., 2022) yenilikçi iş davranışların gelişmesini sağlayacağı görülmektedir.

Araştırma neticesinde Baruch (1998)'in da belirttiği gibi örgüt yapısının personel güçlendirme üzerinde etkisi görülmektedir. Singh ve Sarkar (2019)'da araştırma sonuçlarını desteklemektedir; yapı, psikolojik güçlendirme ve yenilikçi davranış arasında ilişki olduğu belirtilmektedir. Çalışanların psikolojik güçlendirilmesinin yenilikçi davranışını artırmasında mesleğin de önemli rolü bulunmaktadır (Knol ve Van Linge, 2009). Örgüt yapısının ve yenilikçi davranışın birlikte çalışan verimliliğini artırmaktadır (Chang ve Liu, 2008). Personel güçlendirme iş standartlaştırma ve yenilikçi davranış üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Luoh, Tsaur ve Tang, 2014). Örgüt yapısının ve personel güçlendirmenin örgüt üzerinde farklı değişkenler üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Yapıya uygun personel güçlendirme ile yenilikçi davranışın desteklenmesi örgüte farklı yönlerden destek sağlayacaktır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesi esnasında tüm bilimsel etik kurallarına uyulmuştur.

## KAYNAKÇA

- [1] Aksay, K. (2011). Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama (Yayınlanmamış doktora tezi). Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- [2] Alkhodary, D. (2016). The relationship between employees' empowerment and innovative work behavior. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 4(2), 1-15.
- [3] Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- [4] Amabile, T. M. (1988). From individual creativity to organizational innovation.
- [5] Anand, K. N. (1996). The master chart: a potent and simple tool for continuous improvement. *Total Quality Management*, 7(3), 257-266. <https://doi.org/10.1080/09544129650034828>
- [6] Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F. ve Quelch, K. (2014). Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure-Part I. *Industrial and Commercial Training*, 46(7), 379-386.
- [7] Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 265-285.
- [8] Barker, A. (2001). Yenilikçiliğin Simyası. (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul: MESS Yayınları
- [9] Baruch, Y. (1998). Applying empowerment: Organizational model. *Career Development International*, 3, 82-87.
- [10] Biçer, M. (2021). Lider-üye etkileşimi ve yenilikçi davranış ilişkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 330-342.
- [11] Bordin, C. M., Bartram, T., & Casimir, G. (2006). The antecedents and consequences of psychological empowerment among singaporean it employees. *Management Research News*, 30(1), 34-46. <https://doi.org/10.1108/01409170710724287>
- [12] Chang, L. C., ve Liu, C. H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 45(10), 1442-1448.
- [13] Covin, J. G., Slevin D. P. ve Schultz, R.L. (1994), Implementing Strategic Mission: Effective Strategic, Structural And Tactical Choices, *Journal Of Management Studies*, 31, 481-505
- [14] Çalışkan, A. (2013). İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(1), 88-112.
- [15] Çimen, İ. ve Yücel, C. (2017). Yenilikçi davranış ölçeği (YDÖ): Türk kültürüne uyarılma çalışması. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 6(3) 365 – 381
- [16] Çubukcu, M. (2018). Organizasyon yapısını belirleyen faktörler ve yapının önemi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 175-190.
- [17] Daft, R. L. (2015). "Organization Theory and Design." Cengage Learning.
- [18] Daft, R.L., (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Acad. Manage. J.* 21, 193-210.
- [19] Daft, R.L., (1982). Bureaucratic versus non-bureaucratic structure and the process of innovation and change. In: Samuel Bacharach (Ed.) *Research in the Sociology of Organizations* içinde (ss 129 – 166), Greenwich, İngiltere: JAI Press
- [20] Damanpour, F., ve Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- [21] Damanpour, F., ve Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *J. Eng. Technol. Manage.* 15, 1-24.
- [22] De Jong, J., Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-35.
- [23] Dedahanov, A. T., Bozorov, F., ve Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1770.
- [24] Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance. *Career Development International*, 22(4), 334-350. <https://doi.org/10.1108/cdi-12-2016-0234>
- [25] Demirel, M. C. (2020). Effects of structural and psychological empowerment on career satisfaction and innovative work behavior. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 165-184. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.573761>
- [26] DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage publications.
- [27] Dinç, Ö. E. (2010). Algılanan örgüt yapısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin rolü ve bir araştırma.
- [28] Duncan, R.B., (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. Kilmann, R.H., Pondy, L.R., Slevin, D.P. (Eds.) içinde (ss 167 – 188). *The Management of Organization: Strategy and Implementation*, New York, ABD: AMA.
- [29] Dust, S. B., Resick, C. J., ve Mawritz, M. B. (2013). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433. <https://doi.org/10.1002/job.1904>
- [30] Dyer, J. H., Gregersen, H. B., ve Christensen, C. M. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- [31] Ettlie, J.E., Bridges, W.P. ve O'Keefe, R.D., (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Manage. Sci.* 30, 682-695.
- [32] Galbraith, J. R. (1973). "Designing Complex Organizations." Addison-Wesley Publishing Company
- [33] Gorman, T. (2007). Innovation: Create an idea culture, redefine your business, grow your business, F + W Publications.
- [34] Goswami, S., ve Mathew, M. (2005). Definition of innovation revisited: An empirical study on Indian information technology industry. *International Journal of Innovation Management*, 9(3), 371-383.
- [35] Gross, R. (2017). The links between innovative behavior and strategic thinking. *Contemporary Management Research*, 13(4), 239 – 254
- [36] Gultom, L., Suroso, G., & Gasjirin, J. (2022). The Influence Of Proactive Behavior And Psychological Empowerment On Innovative Work Behavior: Moderating Role Of Job Characteristic. *Journal of World Science*, 1(9), 674-682.
- [37] Guo, Y., Peng, Y., ve Zhu, Y. (2023). How does empowering leadership motivate employee innovative behavior: A job characteristics perspective. *Current Psychology*, 42(21), 18280-18290.
- [38] Hage, J., (1980). *Theories of organizations*. Wiley, New York.
- [39] Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- [40] Handayani, T., ve Hartijasti, Y. (2021). The Effect of Paternalistic Leadership on Employee Innovative Behavior in Indonesian Startup Companies: The Mediating Role of Psychological Empowerment. In Sixth Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2020) (pp. 589-597). Atlantis Press.
- [41] Hull, F. ve Hage, J., (1982). Organizing for innovation: beyond Burns and Stalker's organic type. *Sociology* 16, 564-577.
- [42] Imran, F., Shahzad, K., Butt, A. F., ve Kantola, J. (2022). Structural challenges to adopt digital transformation in industrial organizations: A multiple case study. *Human Factors in Management and Leadership*, 55, 47 - 51.
- [43] Jogaratnam, G. ve Tse, E. C. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 454-468. <https://doi.org/10.1108/09596110610681502>
- [44] Kavrakoğlu, İ. (2006). *Yönetimde Devrimin Rehberi: İnovasyon*, İstanbul: Alteo Yayıncılık
- [45] Knight, K.E., (1967). A descriptive model of intra-firm innovation process. *J. Manage.* 41, 478-496.
- [46] Knol, J., ve Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of advanced nursing*, 65(2), 359-370.
- [47] Lawler, E. E. III, Mohrman, S. A., ve Ledford, G. E. Jr. (1998). Strategies for high performance organizations: Employee involvement, TQM, and reengineering programs in Fortune 1000 corporations. San Francisco: Jossey-Bass
- [48] Lawrence, P. R., ve Lorsch, J. W. (1967). "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration." Harvard University Press.
- [49] Leila, G. ve Hamidah, D. R. H. (2022) Effect of Structural Empowerment and Work Autonomy on Innovative Work Behavior in Plantation Companies, 9(1), 351 – 359



- [50] Lunenburg, F. C. (2012). Mechanistic-organic organizations-An Axiomatic Theory: Authority based on bureaucracy or professional norms. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-7.
- [51] Luoh, H. F., Tsaur, S. H., ve Tang, Y. Y. (2014). Empowering employees: job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1100-1117.
- [52] Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J. ve Jacob Guinot (2016). Organicity and performance in excellent HRM organizations: the importance of organizational learning capability. *Rev Manag Sci* 10, 463-485 (2016). <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0164-2>
- [53] Martins, E.C. ve Terblance, F., (2003), "Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation", *European Journal of Innovation Management*, 6(1), pp. 64-74.
- [54] Mintzberg, H. (1980). "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design." *Management Science*, 26(3), 322-341.
- [55] Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., ve Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113.
- [56] Nord, W.R. ve Tucker, S., (1987). *Implementing routine and radical innovation*. Lexington Books, Lexington, MA.
- [57] Normann, R. (1971). Organizational innovativeness: Product variation and reorientation. *Administrative Science Quarterly*, 203-215. OECD & Eurostat Manual: "Guidelines for Collecting and Interpreting Innovaton Data", Oslo, 2005.
- [58] Nwachukwu, C. ve Vu, H. M. (2022). Service innovation, marketing innovation and customer satisfaction: moderating role of competitive intensity. *SAGE Open*, 12(2), 1- 12, 215824402210821. <https://doi.org/10.1177/21582440221082146>
- [59] Park, S. J., ve Yi, Y. (2023). Assessing moderation effects with a heterogeneous moderated regression analysis. *Quality & Quantity*, 57(1), 701-719.
- [60] Pelit, E., Öztürk, Y., ve Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-802
- [61] Peters, T. (1989), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* Paperback, Pan, London.
- [62] Pierce, J.L., ve Delbecq, A.L., (1977). Organizational structure, individual attitudes and innovation. *Acad. Manage. Rev.* 2, 26-37.
- [63] Pondy, L. R. (1972). Letter to the Editor, *Administrative Science Quarterly*. 17, 408-409.
- [64] Rhee, J., Seog, S. D., Bozorov, F., ve Dedahanov, A. T. (2017). Organizational structure and employees' innovative behavior: The mediating role of empowerment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(9), 1523-1536.
- [65] Rogers, E.M., (1983). *Diffusion of innovations*. Free Press, New York.
- [66] Rose, M. (1978). *Industrial Behaviour*, Penguin, Harmondsworth.
- [67] Schonberger, R. (1990), *Building a Chain of Customers*, Hutchinson Business Books, London.
- [68] Shalley, C. E., ve Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- [69] Singh, M., ve Sarkar, A. (2013). Dimensions, outcomes and mediating roles of empowerment. *Management and Labour Studies*, 38(4), 315-333.
- [70] Singh, M., ve Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research Review*, 42(4), 521-538.
- [71] Sousa, C. M. P., Coelho, F., & Guillamon-Saorin, E. (2012). Personal values, autonomy, and self-efficacy: Evidence from frontline service employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 20, 159-170.
- [72] Sparrowe, R. T. (1994). Empowerment in the hospitality industry: an exploration of antecedents and outcomes. *Hospitality Research Journal*, 17(3), 51-73. <https://doi.org/10.1177/109634809401700306>
- [73] Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimentions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- [74] Stamarski, C. S., ve Son Hing, L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in psychology*, 6, 135488.
- [75] Streiner, D. L. (2003). *Developing and evaluating instruments for clinical research*. Oxford University Press, USA.
- [76] Şahbaz, A. ve Tanyeri, M. (2018). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde inovasyona yönelik tutumlar ve inovasyon engelleri: Çanakkale ilinde kobi'ler üzerine bir araştırma. *ÇOMÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi* 3 (2), 233-263.
- [77] Şeyhanlıoğlu, H.Ö., 2021. Otel işletmelerinde duygusal emek ve temel benliğin yapıcı norm dışı davranış üzerindeki etkisi: Personel güçlendirmenin aracılık rolü. (Yayınlanmamış doktora tezi) Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.
- [78] Tworek, K., Walecka-Jankowska, K., Zgrzywa-Ziemak, A., ve Martan, J. (2015). It and knowledge management influence on organizational learning capability—the mediating role of organic structures. *China-Usa Business Review*, 14(7) 362 - 378 <https://doi.org/10.17265/1537-1514/2015.07.003>
- [79] Wilkinson, A. (1997). Empowerment: theory and practice. *School of Management, UMIST, Manchester, UK. Personnel Review* 27,1.
- [80] Yıldırım, F., ve Karabey, C. N. (2016). Örgüt kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 426-453.
- [81] Yukl, G. A., ve Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
- [82] Zhu, X. ve Bao, M. (2017). Substitutes or complements? individual-focused and group-focused transformational leadership in different organizational structures in new firms. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 699-718. <https://doi.org/10.1108/loj-04-2016-0097>