

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YENİLİĞE ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BİÇİMLENDİRİCİ ROLÜ

Fatih YILDIRIM*

Canan Nur KARABEY**

Geliş Tarihi (Received): 15.06.2016 – Kabul Tarihi (Accepted): 20.09.2016

Öz***

Örgütsel yeniliğin gerçekleşmesi ve sürekliliğinin sağlanması için yeniliği destekleyecek örgütsel ortama ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle yenilik, örgüt kültürü ve yeniliği gerçekleştirecek olan personelin güçlendirilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün örgütsel yenilik üzerine etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolünü belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda tasarlanan araştırma Erzurum ilinde turizm otel işletmeciliği sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 419 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre hiyerarşi kültürü bütün örgütsel yenilik türlerini (ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliği) olumsuz yönde etkilemektedir. Personel güçlendirme ise bütün yenilik türlerini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca personel güçlendirmenin hiyerarşi kültürünün bütün yenilik türleri üzerindeki olumsuz etkisini azaltıcı şekilde biçimlendirici rol oynadığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Klan Kültürü, Pazar Kültürü, Hiyerarşi Kültürü, Personel Güçlendirme, Örgütsel Yenilik

* Yrd. Doç. Dr., Erzurum Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, fatih.yildirim@erzurum.edu.tr

**Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ckarabey@atauni.edu.tr

*** Bu çalışmada ilk yazarın doktora tezinden yararlanmıştıdır.

MODERATING ROLE OF EMPOWERMENT IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON INNOVATION

Abstract

Organizational environment that will support the innovation is needed for the realization of organizational innovation and for ensuring sustainability. Therefore, innovation is directly associated with the organizational culture and the empowerment of the employee who will perform the innovation. Hence, the purpose of this study is to determine the formative role of empowerment in the effect of organizational culture on organizational innovation. This research designed in line with this purpose was carried out on 419 employees of businesses operating in tourism hotel management sector in the province of Erzurum.

According to the findings of the research, hierarchy culture negatively affects all types of organizational innovation (product, process, strategy and market innovation). Empowerment positively affects all types of innovation. Moreover, it was observed that empowerment played a moderating role in the manner it would reduce the negative effects of hierarchy culture on all types of innovation.

Keywords: Clan Culture, Market Culture, Hierarchy Culture, Empowerment, Organizational Innovation

GİRİŞ

Sosyal yaşamın bir parçası olan insan, yaşadığı çevreyle sürekli alışveriş içerisinde. Bu alışveriş zamanla bir rutin haline alarak, insanları belirli kurallar içinde yaşamaya zorlar. Kültür, insanların yaşadığı çevrede şekillenen, zamanla bireyin yaşam şeklini alan, birçok unsurdan oluşan değerler sistemidir. İnsanlar kültürü yaşarlar, paylaşırlar ve gelecek kuşaklara aktarırlar. Tıpkı toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de, kendilerine özgü olan ve örgüt içinde yaşanan, paylaşılan ve geleceğe aktarılan kültür unsurları vardır. İşte bu unsurların toplamı örgütsel kültür olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerin temel özellikleri hakkında ipucu niteliğine sahip örgütsel kültür öğeleri, tüm paydaşlar açısından önem arz etmektedir. Örneğin çalışanlar, çalıştıkları ya da çalışmayı planladıkları örgütleri bu öğeler sayesinde tanıyıp, bu öğelere uygun davranış sergilerler. Literatür incelendiğinde örgütsel kültürü değişik açılardan sınıflandıran, örgütsel kültüre farklı açıdan yaklaşarak farklı modeller geliştiren araştırmacılara rastlamaktayız. Bu durum örgütsel kültürün, örgütlere özgü olduğu ve birbirinden farklılık taşıdığı gerçeğinin bir sonucudur.

Örgütler için insan kaynağının önemi küreselleşme ile artmış, küresel müşteri ve küresel çalışanlar söz konusu olmuştur. Örgütler artık verimliliğin ve en önemlisi sürdürülebilir rekabet avantajının, insan kaynakları sayesinde sağlanabileceğinin bilincindedirler. Bu nedenle örgütlerde; moral ve motivasyon için iş tanımları yapıp doğru işe doğru çalışan yerleştiren, performans göstergelerini takip eden, çalışanlar için eğitim ve geliştirme programları hazırlayan birim olan insan kaynakları birimi yer almaktadır. Örgütler için insan kaynağının bu kadar önemli olmasının sonucunda personel güçlendirme kavramı ortaya çıkmıştır. Esasında literatür incelendiğinde personel güçlendirme uygulamalarının Sanayi Devrimi öncesinde de var olduğu görülmesine karşın, küreselleşme ile daha net ortaya çıktığı söylenebilir. Personel güçlendirme kavramı kısaca; işletmelerde üstünlüğü azaltan unsurların belirlenmesi ve bu unsurların yok edilerek örgüt üyelerine özgüven kazandırılma süreci şeklinde ifade edilebilir (Conger ve Kanungo, 1988;478). Günümüz örgütlerinin, modern örgüt yapısının da ötesine geçerek öğrenen örgüt haline alması, çalışanların sahip oldukları entelektüel sermayenin önemini artırmaktadır. Böylece artık daha eğitilmiş, bilgili çalışanlar tercih edildiğinden, bilgiyi arayabilen, bulabilen ve işleyebilen insan kaynağının önemi artmıştır. Personel güçlendirme uygulamaları temelinde, bu özelliklere sahip çalışanlar yaratmaya yöneliktir. Ancak personel güçlendirme uygulamalarının başarı sağlaması için çalışanlara; kararlara katılımlarının sağlandığı, yenilikçi, açık iletişimin ve güvenin var olduğu, belirli sorumlukların verildiği ve performansların objektif olarak değerlendirildiği çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. Bütün bu şartlar sağlandığında personel verimliliği, yönetimin verimliliği ve bunların sonucu olarak da örgütün verimliliği artacak ve örgüt, içinde bulunduğu çevrenin isteklerine daha hızlı cevap verebilecektir.

Hızla değişen ve gelişen küresel dünyada, işletmeler de bu değişime ve gelişime aynı hızda ayak uydurmalı, hatta değişimi başlatan taraf olmalıdır. Zira, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmanın ilk adımı, çevreye daha hızlı ve doğru cevap verebilmektir. Bu nedenle işletmeler değişime cevaben yenilikler gerçekleştirmeli ve bunu doğru zamanda pazara sunabilmelidir. Artık yenilik yapabiliyor olmak, işletmeler için gereklilik haline almıştır. İşletmeler gerçekleştirdikleri yenilik faaliyetleri ile birçok fayda sağlamaktadırlar. Bu faydalar; öncelikle ekonomik ve sosyal faydalar olup, etkili ve verimli olmak ve rekabette üstünlük sağlanmak şeklinde sıralanabilir. İşletmeler; ürün, pazarlama, süreç, strateji v.b. birçok alanda yenilik faaliyetleri gerçekleştirebilirler. Önemli olan yeniliğin sürekli hale getirilmesidir. Yenilik, belirlenen amaçlar doğrultusunda bir süreç olarak ele alınıp iletilmeli ve yönetilmelidir. Yeniliğin sürekliliğinde dikkat edilmesi gereken önemli hususlar arasında; yeniliğin ihtiyaca yönelik olması, yenilik fikirlerinin uygulanabilir ve kaynak tahsisinin mümkün olması, uygulanması gereken yenilik stratejisinin doğru seçilmesi ve çalışanları yeniliğe teşvik edecek bir ortamın oluşturulması yer almaktadır.

Yeniliğin işletmeler için bu kadar hayati önem taşıması, araştırmacıları bu konuyla ilgili detaylı araştırma yapmaya yöneltmiş, birçok araştırmacı mensubu bulunduğu disipline göre yeniliği nelerin etkilediğini ortaya koymaya çalışmıştır. Ancak yapılan araştırmalar göstermektedir ki; yenilik sadece teknik olarak mühendislik faaliyetleri veya araştırma-geliştirme faaliyetleri ile ortaya çıkmamaktadır ya da yaratıcı fikirler ortaya çıkarılabilse bile ticarileştirilememektedir.

Price'ın (2007) yaptığı çalışma, birçok işletmenin araştırma ve geliştirme çabalarını artırarak yenilik yapabileceklerini düşündüğü göstermektedir. Bu örgütler açısından yaygın bir görüş olmasına rağmen, Wunker ve Pohle (2007) yaptıkları çalışmada, pazarın en yenilikçi firmalarından biri olan Apple'ın ortalamaların altında bir araştırma geliştirme maliyetine sahip olduğunu ortaya koymuştur. O'regan ve diğerleri (2006) yeniliğin bir harcamadan çok daha öte olduğunu göstermiş ve yenilikle ilgili güçlüklerle baş edebilmenin başlıca yollarının strateji, liderlik ve kültür olduğunu belirtmiştir. Daha açık bir ifade ile yenilik için araştırma geliştirme maliyetleri ve çabaları tek başına yetersiz kalmaktadır. Bu faaliyetlerin yanında yeniliği ve yaratıcılığı destekleyen örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir kültürün nasıl yaratılacağına tespiti oldukça önemlidir.

Her örgütün kendine özgü bir kültürü bulunmaktadır. Fakat her örgüt için ayrı bir kültür modeli geliştirme imkanı yoktur. Bu nedenle araştırmacılar kültürü ölçebilmek ve değerlendirebilmek için birbirine benzeyen örgütleri belirli sınıflara ayırarak kültür tiplerini ortaya koymuşlardır. Literatürde en çok kabul gören modellerden biri olan Quin ve Cameron (1992) modeli de böyle bir sınıflandırmaya giderek örgüt kültürü tiplerini; klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü olmak üzere dört sınıfa ayırmıştır.

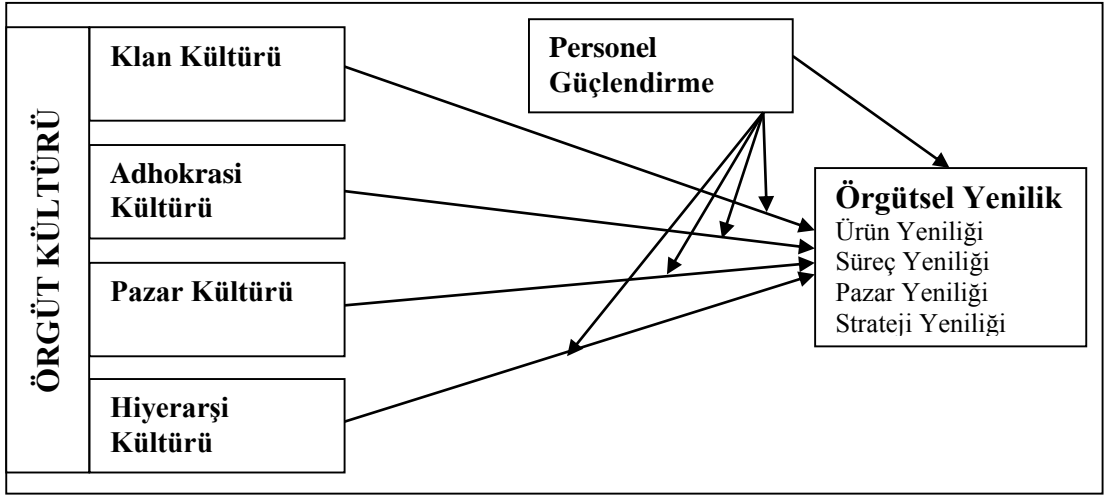
Fis ve Wasti (2009) araştırmalarında yenilik sürecinin başarı ve başarısızlığını etkileyen en temel değişkenin örgüt kültürü olduğunu belirtmiştir. Bazı kültür tipleri yeniliği artırmaktayken, bazı kültür tipleri ile yenilik arasında olumsuz ilişkiler mevcuttur. Dolayısıyla Quin ve Cameron modelini temel alan bu çalışmada, işletmelerde var olan kültür tiplerinin, yenilik üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu açıklamak amaçlanmaktadır.

Yeniliği gerçekleştirecek olan çalışanın eğitimi, sorumluluğu, risk alabilmesi, kararlara katılabilmesi, bir takım halinde organize olabilmesi ve gereken bilginin çalışanla paylaşılması personel güçlendirmenin konusu içerisinde yer almaktadır. Öyle ki yenilik yapmaya uygun bir kültür yapısını personel güçlendirme ile desteklemek yenilik faaliyetlerinin başarısını arttıracaktır. Ya da yeniliği desteklemeyen bir kültür yapısının olumsuz özelliklerini personel güçlendirme ile en aza indirmek ve örgütleri yenilik yapabilir hale getirmek mümkündür. İlgili literatür incelendiğinde birçok araştırmacının kültür tipleri ile yenilik arasındaki ilişkiyi incelediği görülmektedir. Bu noktada esas önemli olan yeniliği olumlu etkileyen kültür tiplerine destek sağlayacak ortamın nasıl oluşturulacağı veya yeniliği olumsuz etkileyen kültür tiplerinde olumsuz yönlerin nasıl en aza indirileceğidir. Maalesef literatürde bu durumu inceleyen çalışmalara pek fazla rastlanmamaktadır. Dolayısıyla personel güçlendirmenin örgüt kültürü ile yenilik ilişkisinde ne tür görevler üstlendiğini belirlemek yeniliğin artırılmasına yardımcı olacaktır. Bu çalışmada örgüt kültürünün yenilik üzerine etkisinde, personel güçlendirmenin oynadığı biçimlendirici rolü açıklığa kavuşturmak amaçlanmaktadır.

Yenilik araştırmacılara göre farklı çeşitlere ayrılmaktadır. Bunları ürün yeniliği, süreç yeniliği, strateji yeniliği, pazar yeniliği olarak genel başlıklara ayırmak mümkündür (Henard ve Szymanski, 2001;362). Her ne kadar yenilikler birbirleriyle ilişkili olsalar da her bir yeniliğin işletmeye ayrı ayrı faydalar sunduğu görülmektedir. Ürün yeniliği daha yüksek bir pazar payı elde etmeyi, strateji yeniliği sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmayı, pazar yeniliği yeni müşterilere ulaşabilmeyi, süreç yeniliği ise örgüt içi fonksiyonların daha verimli çalışabilmesini sağlamaktadır. Bu noktadan hareketle örgüt kültürünün hangi yenilik türüne nasıl bir etkisinin olduğunu belirlemek yararlı olacaktır. Ayrıca personel güçlendirmenin bu ilişkide nasıl bir görev üstlendiğini açıklamak amaçlanmaktadır.

D) YÖNTEM

Bu araştırmada, örgütsel yenilik bir sonuç olarak ele alınmıştır ve örgütün sahip olduğu kültür tipinin yeniliğe olan etkisi incelenmektedir. Ayrıca örgüt kültür tipinin yeniliğe etkisi incelenirken personel güçlendirmenin biçimlendirici (moderatör) değişken rolü oynayıp oynamadığı araştırılmaktadır. Örgütün kültür tipi tespit edilirken Quin ve Cameron (1992) tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli temel alınmıştır. Quin ve Cameron'un örgüt kültürü tipleri modeli örgütsel yenilik ve personel güçlendirme değişkenleri ile ilişkilendirilmiş ve bu araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Araştırma modelindeki bağımlı, bağımsız ve biçimlendirici değişkenler arasındaki kavramsal ilişkiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmada Yer Alan Değişkenler Arasındaki Kavramsal İlişkiler

Örgütlerin stratejik başarıyı elde edebilmesi için yenilik ve gelişimi destekleyen yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü örgüt kültürü yeniliğe destekleyen özelliklere sahip olmazsa, yenilik süreci herhangi bir aşamada kesintiye uğrayabilir, sona erebilir veya başarısız olabilir.

Oden (1997) yaptığı çalışmada örgütlerin yenilik yapabilmesi için çalışanlarını yeniliğe yönlendirmelerinin, hatta cesaretlendirmelerinin gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Bunun için de yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir.

Yenilik konusunda yapılan kapsamlı çalışmalardan birisi olan Tellis, Prabhu ve Chandy'nin (2009) araştırması 17 ülkede 759 kamu işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada radikal yenilikçilik ve değer yaratma bağımlı değişkenini etkileyebilecek dört bağımsız değişken belirlenmiştir. Bunlar işgücü, sermaye, ülke ve şirket kültürü şeklinde sıralanmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular, yenilikçiliği harekete geçiren en önemli faktörün örgüt kültürü olduğunu göstermiştir.

Martins ve Terblanche (2003) yaptığı araştırmada örgüt kültürünün yeniliği iki yolla etkilediğini tespit etmiştir. Birinci yol; üyelerin sosyalleşme süreciyle nasıl davranacaklarını öğrenmeleri ile gerçekleşir. İkincisi ise temel değerler, inançlar ve varsayımlar gibi kültürel boyutlar vasıtasıyla gerçekleşir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgüt kültürünün bu temel boyutları örgüt içerisinde yeni fikirlerin gelişmesini sağlayan en önemli kaynaktır. Örgüt yenilikçi olabilmeyi kendi değer ve inançlarından öğrenmektedir.

Panuwatwanich ve diğerleri (2008) örgüt kültürü ile yenilik çıktıları arasında anlamlı ve çok kuvvetli ilişkiler bulunduğunu belirtmişlerdir. Hemlin (2002) bilgi organizasyonları

üzerinde yürüttüğü çalışmada yaratıcı ve yenilikçi örgüt faktörlerinin etkilerini incelemiştir. Araştırmaya göre cinsiyet, liderlik özelliği, kalite kontrolü, iş ahlakı, örgüt kültürü, motivasyon, ödül ve ceza yapısı ve iletişim yaratıcı düşünceleri etkilemekte ve örgütsel yeniliğin önünü açmaktadır. Örgüt kültürü aslında diğer faktörlerin birçoğunu kapsayan genel bir kavramdır. Örgüt kültürü yaratıcılığı ve yeniliği doğrudan etkilemektedir.

Örgüt kültürü ile yenilik arasındaki ilişkiye ait bu bulgulardan sonra örgüt kültürü tipinin örgütsel yenilik üzerine olan etkilerini inceleyen çalışmaları da incelemek gerekmektedir.

Christiansen (2000) yaptığı araştırmalar sonucu örgüte hakim olan kültürün özelliklerine göre üyelerin yeniliklere karşı farklı tutum ve davranışlar gösterebileceklerini belirtmiş ve bunları şöyle sıralamıştır.

Hakim olan kültüre göre;

- Üyeler yeniliklere direnç gösterebilir ya da onu destekleyebilirler,
- Yönetim yenilik kararlarına katılımı sağlayabilir ya da önleyebilir,
- Yenilik konusunda korkak veya cesur olunabilir,
- Yöneticiler süreçleri değiştirme konusunda istekli ya da isteksiz davranabilir,
- Yöneticiler yeni fikirleri dinleme konusunda istekli ya da isteksiz davranabilirler,
- Bazı kültürler teknik odaklı olabilir, bazıları da pazarlama odaklı olabilir,
- Yenilik sürecinde yapılan hatalara karşı kültürlerin yaklaşımı farklılık gösterebilir.

Araştırmadan elde edilen verilere göre örgütlerde var olan kültür tipi örgütün yeniliğe ilişkin tutumunu etkilemektedir. Bu çalışmanın birinci bölümünde de detaylı bir şekilde bahsedildiği gibi Quinn ve Cameron modelinde 4 tip örgüt kültürü tanımlanmıştır. Bunlar adhokrazi kültürü, klan kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürüdür (Despande ve Farley, 2004:25). Yapılan birçok çalışmada bu dört kültür tipinin genel özellikleri ortaya konmuştur. Bu kültür tiplerinin kendilerine has özellikleri temel alınarak geliştirilen araştırma modelinde öne sürülen hipotezler aşağıda açıklanmaktadır.

Quinn ve Rohrbaugh (1983), Quinn, Hildebrandt, Rogers ve Thompson (1991), Fjortoft ve Smart (1994), Howard (1998), Lund (2003), Despande ve Farley (2004) yaptıkları araştırmalarda adhokrazi kültürünün bazı özelliklerini aşağıdaki gibi ortaya koymuşlardır: Adhokrazi kültürünün **baskın nitelikleri** girişimcilik, yaratıcılık ve uyum sağlayıcılıktır. Bu kültürde yer alan örgüt üyeleri girişimci ve yaratıcıdır. **Liderlik tarzının** girişimci, yenilikçi ve risk üstlenici olduğu tespit edilmiştir. Bu kültürün üyesi liderler yenilikçidir ve riski üstlenir. Adhokrazi kültürünün **değerlerinin** risk, yenilik ve gelişme olduğu belirtilmiştir. Bu kültür tipinde en önemli değerler risk, yenilik ve örgütsel gelişmedir. Bu **kültürde temel stratejik amaç** ise yeniliğe, büyümeye ve yenilik kaynaklarına yönelmeye açıklıktır. Esnekliğe önem veren bir tip olan adhokrazi kültürünün yenilik araçları ise esneklik ve hazır oluş olarak tanımlanmaktadır. Yani bu tip örgütlerde yeniliğe karşı önemli bir esneklik vardır ve yenilik kabul görmektedir.

Adhokrazi kültür tipinde yenilikçilik uygulamaları ön plandadır. Keeny ve Reedy (2007) üretim sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİler) üzerinde yaptıkları çalışmada yenilik uygulamaları ile yeni ürün veya hizmet üretimi arasında olumlu bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

Schein (1992) çalışmasında hakim yenilikçi örgüt kültürü tipinin çalışanların davranışları için bir zemin oluşturduğunu ifade ederken, bir taraftan da yeni stratejiler geliştirmek için önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Jaskyte (2002) ABD’de sivil toplum örgütleri üzerinde yaptığı ve yenilik ile değer odaklılık ilişkisini inceleyen araştırmasında yenilik ile adhokrazi kültür tipinin önemli bir özelliği olan risk alma arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur.

Weia ve arkadaşları (2011) Çin Halk Cumhuriyeti'nde 223 işletmede yaptıkları çalışmada, adhokrasi kültür tipinin ürün yeniliğini olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Lau ve Ngo (2004) yaptıkları çalışmada, adhokrasi kültür tipinin yenilikçilik üzerine pozitif bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Yine benzer bir şekilde Akkoç ve diğerleri (2011) adhokrasi kültürünün yenilikçilik davranışlarını olumlu yönde ve anlamlı düzeyde artırdığını tespit etmiştir.

İbrahimogulları ve Uğurlu Kobilerde 175 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada adhokrasi kültürünün içgirişimciliğin alt boyutu olan yeniliği olumlu yönde etkilediğini gözlemlemiştir.

Araştırma modeline göre personel güçlendirme de örgütsel yeniliği gerek doğrudan gerekse örgüt kültürü üzerinde biçimlendirici bir rol oynayarak etkilemektedir. Literatürdeki görüş ve bulgular da personel güçlendirmenin örgütsel yenilik üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır. Örneğin Keeny ve Reedy (2007) araştırmalarında personel güçlendirmenin tüm yenilik türleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Panuwatwanich ve diğerleri (2008) mühendislik ve mimarlık şirketleri üzerinde yaptığı çalışmalarda bütün yenilik çıktıları üzerinde personel güçlendirmenin olumlu yönde etkili olduğunu belirlemiştir.

Wan ve diğerleri Singapur'da yapmış oldukları çalışmalarında personel güçlendirmeyi sağlayan adem-i merkeziyetçiliğin bir sonuç olan bütün yenilikleri olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir.

Personel güçlendirme, işletmede yenilik sürecini hızlandırmakta ve çalışanların yenilik yapmasına cesaret katmaktadır. Çavuş ve Akgemci (2008) İstanbul Sanayii Odası'nın (ISO) yayınladığı Türkiye'nin en büyük 500 şirketi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmaları sonucunda personel güçlendirme ve yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve personel güçlendirmenin nispi olarak yenilikçiliğin % 47,8' ini açıklayabildiğini göstermiştir.

Araştırmalar incelendiğinde görülmektedir ki personel güçlendirme adem-i merkeziyetçi yapısıyla ve personelin gelişimini sağlamasıyla adhokrasi kültürüne olumlu ve destek verici bir ortam sağlayarak; yeniliği artırıcı bir katkıda bulunur.

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Personel güçlendirme ile örgütsel yenilik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Personel güçlendirme ile ürün yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Personel güçlendirme ile süreç yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Personel güçlendirme ile strateji yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Personel güçlendirme ile pazar yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Adhokrasi kültürü ile örgütsel yenilik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Adhokrasi kültürü ile ürün yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Adhokrasi kültürü ile süreç yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Adhokrasi kültürü ile strateji yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2d}: Adhokrasi kültürü ile pazar yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₃:Personel güçlendirme, adhokrasi kültürü ile örgütsel yenilik arasındaki ilişki de biçimlendirici bir rol oynar.

H_{3a}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, adhokrasi kültürü ile ürün yeniliği arasındaki ilişki güçlenir.

H_{3b}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, adhokrasi kültürü ile süreç yeniliği arasındaki ilişki güçlenir.

H_{3c}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, adhokrasi kültürü ile strateji yeniliği arasındaki ilişki güçlenir.

H_{3a}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, adhokrasi kültürü ile pazar yeniliği arasındaki ilişki güçlenir.

Quinn ve Rohrbaugh (1983), Quinn, Hildebrandt, Rogers ve Thompson (1991), Fjortoft ve Smart (1994), Howard (1998), Lund (2003), Despande ve Farley (2004) yaptıkları araştırmalarda klan kültürün özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır: Klan kültürün **baskın nitelikleri** birbirine bağlılık, paylaşımcılık ve takım çalışmasıdır. Bu kültürde yer alan örgüt üyeleri bir takım olarak çalışır ve birbirlerine bağlıdır. **Liderlik tarzı** akıl hocası veya aile büyüğü figürü olarak belirtilmiştir. Bu kültürün üyesi liderler aile büyüğü gibi hareket ederek astlarına akıl hocalığı yaparlar. İnsan kaynaklarını geliştirmeye yönelik uygulamalar örgütün stratejik amaçlarının odak noktasıdır. İnsan kaynakları bu örgüt kültürünün en güçlü noktasını oluşturur. Yenilik konusunda esnek olan klan kültürün, insan kaynaklarını geliştirmede kullandığı en önemli araçlar ise kararlara katılım, birbirini destekleme ve moraldir. Üyeler kararlara katılarak fikirlerini rahatça beyan edebilirler. Bilgi paylaşımı, işbirliği ve birbirine güven sayesinde üyeler yenilik için risk alabilirler.

Olson ve diğerleri (2001) işletme içi fonksiyonların örgütsel yeniliğe katkısını incelemiştir. Elde edilen bulgular, örgütsel yenilikçiliğin işletme içi işbirliğinden önemli ölçüde etkilendiğini göstermiştir. Ayrıca işbirliği ve iletişim gücünün yeniliğin doğasına bağlı olarak ürün yeniliğini, pazar yeniliğini ve süreç gelişimini doğrudan etkilediği gözlenmiştir.

Alegre ve Chiva (2008) İspanya ve İtalya’da seramik üreticileri üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme ve yenilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel öğrenmenin alt boyutu olarak ele aldıkları katılımın yenilik ile olumlu yönde ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Chen ve Huang (2009) Tayvan’da hizmet sektöründe yaptıkları araştırmada kararlara katılmanın yönetsel ve diğer yenilikler üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Daha önce de vurgulandığı gibi amaçlara bağlılık ve kararlara katılım klan kültürün belirleyici niteliklerindedir.

OECD Raporlarına (2005) göre daha hızlı yenilik geliştiren işletmelerin çalışanlarına daha kesin gelecek planları sundukları görülmüştür. Çalışanların kariyerlerine yönelik ilgi klan kültürün baskın niteliği olan insan kaynaklarına verilmesi gereken önemle yakından bağlantılıdır. Gloet ve Terziovski’ye (2004) göre ürün, süreç ve strateji yeniliğinin başarıya ulaşabilmesi, çalışanların yeniliklere ilişkin tutum ve davranışlarına bağlı olacaktır. Bu nedenle işletmelerin çalışanlarını yenilik yapmaya motive edecek şekilde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Çakar ve Ertürk (2010) çeşitli sektörlerden KOBİ’ler üzerinde yaptıkları çalışmada personel güçlendirmenin yenilik yeteneği üzerinde pozitif yönlü ve kuvvetli bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Spreitzer (1995) Fortune 50 listesinde yer alan işletmelerden 393 yöneticiyi kapsayan çalışmada personel güçlendirmenin yönetsel etkinlik ve yenilikçilik ile olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

İbrahimogulları ve Uğurlu Kobilerde 175 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada klan kültürün iç girişimciliğin alt boyutu olan yeniliği olumlu yönde etkilediğini gözlemlemiştir.

Takım çalışması klan örgütün en belirgin özelliklerinden biridir ve personel güçlendirmenin yapı taşı oluşturur. Wang ve diğerleri (2010) Çin Halk Cumhuriyeti’nde imalat sanayiinde yaptıkları çalışmada, örgüt kültürünü araştırma-geliştirme harcamaları ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide biçimlendirici (moderatör) değişken olarak ele almıştır. Elde edilen veriler takım çalışması odaklı bir örgütsel kültürün yenilik sürecindeki

finansal kaynak kullanımını azalttığını ve yenilikçiliği artırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca Dackert ve diğerleri (2004) yenilik ile takımlar arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada takım iklimi ve yenilik arasında çok güçlü olumlu ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Personel güçlendirmenin alt boyutu olan takım çalışması, klan örgüt kültürüne destekleyici bir ortam sağlayarak, yeniliği olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışkan ve diğerleri (2011) örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolünü inceledikleri çalışmada personel güçlendirmenin getirdiği çalışana güven ve iş tatmini unsurlarının yenilikçi davranışı olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğini belirtmişlerdir. Daha önce de belirtildiği gibi çalışanların örgüte bağlılığı ve örgüt üyelerinin birbirine olan güveni klan kültürün tipik özelliklerdendir. Personel güçlendirme bu yönüyle klan kültür tipiyle paralel özellikler göstermektedir ve üyelerin birbirine olan güvenini artırıcı etki sağlayarak; yenilik yapılmasına olumlu katkılar sunacaktır.

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₄: Klan kültürü ile örgütsel yenilik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4a}: Klan kültürü ile ürün yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4b}: Klan kültürü ile süreç yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4c}: Klan kültürü ile strateji yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4d}: Klan kültürü ile pazar yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Personel güçlendirme, klan kültürü ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkide biçimlendirici bir rol oynar.

H_{5a}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, klan kültürü ile ürün yeniliği arasındaki ilişki güçlenir.

H_{5b}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, klan kültürü ile süreç yeniliği arasındaki ilişki güçlenir.

H_{5c}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, klan kültürü ile strateji yeniliği arasındaki ilişki güçlenir.

H_{5d}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, klan kültürü ile pazar yeniliği arasındaki ilişki güçlenir.

Quinn ve Rohrbaugh (1983), Quinn, Hildebrandt, Rogers ve Thompson (1991), Fjortoft ve Smart (1994), Howard (1998), Lund (2003), Despande ve Farley (2004) yaptıkları araştırmalarda pazar kültürünün bazı özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamıştır: Pazar kültürünün **baskın nitelikleri** rekabetçilik ve amaçlara ulaşmadır. Bu kültürdeki bireyler amaca ulaşabilmek için her türlü rekabeti göze alırlar. Kararlı ve amaçlara ulaşmaya odaklanmış bir liderlik tarzı mevcuttur. Bu kültürün üyesi liderler amaçlara ulaşabilmek için kararlı tavırlar sergiler. Pazar kültürünün temel **değerlerinin** aynı amaçlar doğrultusunda çalışmak, üretmek ve rekabet etmek olduğu tespit edilmiştir. Pazar kültüründe rakiplere karşı üstünlük kazanmak stratejik bir amaçtır. Düzene önem veren bir kültür tipi olan pazar kültürü planlamayı, verimliliği ve ödül mekanizmalarını bu stratejik amaca ulaşmak için bir araç olarak kullanır.

Hult ve diğerleri (2004) 1000 işletme üzerinde yürüttükleri araştırmada pazar odaklı, girişim odaklı ve öğrenme odaklı olmanın yenilik ve işletme performansı üzerine etkilerini incelemiş ve pazar odaklı olmanın işletme performansı üzerinde, girişim odaklı olmanın ise yenilikçilik üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Pazar kültür tipinde üretmek ve rekabet etmek en önemli değerler arasındadır. Irani ve Sharp'ın (1997) yaptığı çalışmadan çıkan sonuca göre yenilik için zorluklar karşısında mücadele gücüne sahip, pes etmeyen çalışanlara ihtiyaç vardır. İzgören'e (2003) göre takımları harekete geçirebilmek ve motivasyonu sağlayabilmek için liderlerde atılım gücü ve

kararlılığın bulunması gerekmektedir. Bu nedenle yenilikçilik için azimle çalışma üyelerde bulunması gereken en önemli özellikler arasındadır.

Pazar kültür tipinde ödül mekanizması en çok kullanılan araçlardandır. Caccia ve diğerleri (2006) yaptıkları araştırmada bir işletmenin ödül mekanizmasının çalışanların davranışlarına etki ettiğini ve onları cesaretlendirdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca ödüllendirmenin katılımı ve bilgi paylaşımını artırarak yeniliği destekleyeceğini belirtmiştir. Jamrog ve diğerleri (2006) inceledikleri birçok araştırmada işletmelerin üyelerini ödülleri teşvik etmelerinin fikir üretimi ve yenilikçiliği artıracakını tespit etmişlerdir.

İbrahimoğulları ve Uğurlu Kobilerde 175 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada pazar kültürünün iç girişimciliğin alt boyutu olan yeniliği olumlu yönde etkilediğini gözlemlemiştir.

Bayazıt ve Koçaş (2012) kültür tipi ve güçlü kültürleri inceledikleri çalışmada pazar kültür tipinde başarıları ve bu başarıları bağlı olarak verilen ödüllere fazla vurgu yapılmasının pazardan elde edilen bilgilerin paylaşımının önüne geçebileceğini belirtmişlerdir. Bu kültür tipinde önemli olan iç rekabet, bazen üyelerin kişisel menfaatlerini örgütün menfaatinin önüne geçirebilmektedir. Bu durum personel güçlendirmeyle en az düzeye indirilebilir. Güçlendirilen personelde bilginin paylaşımı, eğitim ve takım çalışması bu durumun önünde bir tampon vazifesi görmektedir. Coleman (1996) iletişim şirketleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında personel güçlendirme ile güven arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Personel güçlendirmenin alt boyutu olan bilgi paylaşımının örgüt üyeleri arasında güven oluşturduğunu tespit etmiştir. Böylece pazar kültüründe rekabetten kaynaklanan güvensizliğin önüne geçilebilir. Ayrıca Lashley (1999) hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve farklı yönetim anlayışları olan üç işletmede yaptığı araştırma neticesinde güçlendirilmiş personelin müşteri ihtiyaçlarını çok hızlı bir şekilde karşılayabildiklerini tespit etmiştir. Bu da pazar ve müşteri odaklılık noktasında yenilik yapabilen güçlendirilmiş personelin önemini vurgulamaktadır.

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₆: Pazar kültürü ile örgütsel yenilik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6a}: Pazar kültürü ile ürün yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6b}: Pazar kültürü ile süreç yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6c}: Pazar kültürü ile strateji yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6d}: Pazar kültürü ile pazar yeniliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Personel güçlendirme, pazar kültürü ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkide biçimlendirici bir rol oynar.

H_{7a}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, pazar kültürü ile ürün yeniliği arasındaki ilişki güçlenir.

H_{7b}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, pazar kültürü ile süreç yeniliği arasındaki ilişki güçlenir.

H_{7c}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, pazar kültürü ile strateji yeniliği arasındaki ilişki güçlenir.

H_{7d}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, pazar kültürü ile pazar yeniliği arasındaki ilişki güçlenir.

Quinn ve Rohrbaugh (1983), Quinn, Hildebrandt, Rogers ve Thompson (1991), Fjortoft ve Smart (1994), Howard (1998), Lund (2003), Despande ve Farley (2004) yaptıkları araştırmalarda hiyerarşi kültürünün bazı özelliklerini aşağıdaki gibi ortaya koymuşlardır: Hiyerarşi kültürünün **baskın nitelikleri** emir komuta, kural ve düzenlemelere uygunluktur. Bu kültürde bireyler emir ve kuralların dışına çıkamazlar. **Liderlik tarzının** düzenleyici ve örgütleyici olduğu tespit edilmiştir. Bu kültürün üyesi liderler sürekli olarak örgütleyici olarak hareket ederler. Hiyerarşi kültürünün **temel değerleri** kural, politika ve prosedürlerdir.

Stratejik önem taşıyan konular ise durağanlık, öngörülebilirlik ve engelsiz işleyiş doğrultusunda ele alınır. Düzene önem veren bir kültür tipi olan hiyerarşi kültürü bilgi yönetimini ve durağanlığı araç edinmiştir. Örgüt üyeleri belirli bir düzen içindedir ve kural ve prosedürlerin dışına çıkamazlar. Örgütte emir komuta önemlidir ve örgüt yenilik konusunda esnek değildir.

Desphande ve diğerleri (1993) yaptıkları araştırmalar sonucunda yenilikçi örgütlerin pazar odaklılığın bir boyutu olan müşteri odaklılıkla öne çıktıklarını, hiyerarşik ve bürokratik örgütlerin ise müşteri odaklılık performanslarının düşük olduğunu belirtmiştir.

Mintzberg (1983) katı hiyerarşik yapıdaki örgütlerin özellikleri olan rutin fonksiyonların, kural ve prosedürlerin, ayrıca resmi kanallar yoluyla pürüzsüz işlemesi planlanan iş süreçlerinin bu örgütlerin pazarı anlaması ve pazara ayak uydurmasının önüne geçebileceğini ifade etmiştir.

Jaworski ve Kohli (1993) yaptıkları araştırmalarda bürokratik kültür tipine sahip örgütlerin pazardan topladıkları bilgiyi paylaşmakta ve kullanmakta zorlandıklarını göstermiştir.

Freel'e (2003) göre prosedürleri ve rutinleri oturmuş eski şirketler temel değişimlere uyum sağlamak zorlanmaktadır. Bu rutin ve prosedürler yeniliğin önünde engel oluşturmaktadır.

Öğüt ve arkadaşları (2007) personel güçlendirme ve yenilik arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Antalya ilindeki 5 yıldızlı 74 otelde yapmış oldukları araştırmada güçlendirilmiş bir kültürün esnek, katılımcı ve çevik bir ağ halini alarak, hiyerarşik kültürün olumsuz özelliklerini azalttığını, böylece örgütlerin yeniliği çabuk benimsediklerini tespit etmişlerdir.

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₈: Hiyerarşi kültürü ile örgütsel yenilik arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{8a}: Hiyerarşi kültürü ile ürün yeniliği arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{8b}: Hiyerarşi kültürü ile süreç yeniliği arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{8c}: Hiyerarşi kültürü ile strateji yeniliği arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{8d}: Hiyerarşi kültürü ile pazar yeniliği arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: Personel güçlendirme, hiyerarşi kültürü ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkide biçimlendirici bir rol oynar.

H_{9a}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, hiyerarşi kültürü ile ürün yeniliği arasındaki olumsuz ilişki zayıflar.

H_{9b}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, hiyerarşi kültürü ile süreç yeniliği arasındaki olumsuz ilişki zayıflar.

H_{9c}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, hiyerarşi kültürü ile strateji yeniliği arasındaki olumsuz ilişki zayıflar.

H_{9d}: Personel güçlendirme düzeyi yükseldikçe, hiyerarşi kültürü ile pazar yeniliği arasındaki olumsuz ilişki zayıflar.

A) Ölçek

Araştırmada kullanılan soru formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi, işyerindeki toplam çalışma süresi, turizm eğitim düzeyi, işyerindeki pozisyon) ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde örgüt kültürünü ölçmeye yönelik 24 ifadeden oluşan ölçek yer almaktadır. Üçüncü bölümde çalışanların personel güçlendirme düzeyinin

ölçülmesine yönelik 5 ifadeden oluşan bir ölçek bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise işletmenin örgütsel yenilik düzeyinin ölçülmesine yönelik 20 ifadeden oluşan bir ölçek yer almaktadır. Kullanılan ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda verilmektedir.

Örgüt Kültürü Ölçeği: İşletmelerde yer alan örgüt kültürü tiplerini belirlemek amacıyla 24 sorudan oluşan ölçek, Quin ve Cameron'un (1992) çalışmasından alınmıştır. Kullanılan bu ölçek dört tip örgüt kültürünü içermektedir. Bunlar; adhokrası, klan, pazar ve hiyerarşi kültür tipleridir.

Örgüt kültürü tipini belirleyebilmek için kullanılan ölçek aslında 6 ifadeden oluşmaktadır. Bu altı ifadenin her birinin içinde 4 ayrı soru bulunmaktadır. Quin ve Cameron hazırladıkları ölçekte her ifadenin içindeki sorulara toplamı yüz olacak şekilde cevaplayıcıların cevap vermelerini istemiştir. Böylece bu altı ifadenin içinde en çok puanı alacak soru sıralaması örgütte hâkim olan örgüt kültürü tipini belirleyecektir. Ancak araştırmanın örneklemindeki çalışanların bu puanlamayı yaparken hata yapması mümkün olduğundan cevaplama kolaylığı sağlamak için 5'li Likert ölçeği (1: kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirme yapmaları istenmiştir. Literatür incelendiğinde ölçeğin benzer şekilde Likert tipi ölçek olarak da kullanıldığı görülmüştür. Örneğin Yücel (2007), İbrahimogulları ve Uğurlu (2013) çalışmalarında ölçeği bu şekilde kullanmıştır.

Ayrıca bu çalışmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin orjinalinde yer alan "adhokrası kültürü" boyutunun bu çalışmada geçerli ve güvenilir bir boyut olarak ortaya çıkmaması sebebiyle bu boyutla ilgili hipotezler test edilememiştir.

Personel Güçlendirme Ölçeği: Personel güçlendirme düzeyini ölçmek amacıyla çalışmada yer alan ve 5 ifadeden oluşan ölçek, Cacioppe'nin çalışmasından alınmıştır. Otel personeli üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada bu ölçeğin kullanılmasının nedeni ise Cacioppe'nin (2006) söz konusu ölçeği Burswood Resort Hotel'de uygulamış olmasıdır. Dolayısıyla ölçekte yer alan ifadeler turizm sektöründe personel güçlendirmeyi ölçmeye oldukça uygundur. Ölçek 5'li Liker tipindedir(1: kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum).

Örgütsel Yenilik Ölçeği: Örgütsel yeniliği ölçmek amacıyla 24 ifadeden oluşan ölçek, Henard ve Szymanski'nin (2001) çalışmasından yola çıkan Vila ve Kuster'in (2007) yaptıkları çalışmadan alınmıştır. Kullanılan bu ölçek örgütsel yeniliği kendi içinde dört alt boyutta ele almaktadır. Bunlar: ürün yeniliği, strateji yeniliği, süreç yeniliği ve pazar yeniliğidir. Ölçekte ürün yeniliğine ilişkin 4 ifade, stratejik yeniliğe ilişkin 3 ifade, süreç yeniliğine ilişkin 10 ifade ve pazar yeniliğine ilişkin 3 ifade bulunmaktadır. Bu ölçek de 5'li Liker tipindedir(1: çok kötü- 5: çok iyi).

B) Anakütle ve Örneklem

Bu araştırmanın ana kütesini 2014 yılı Eylül ayı itibariyle Erzurum İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün görev alanı içerisinde bulunan turizm işletme belgesine sahip yıldızlı otel olarak adlandırılan 10 otel oluşturmaktadır. Erzurum ili Doğu Anadolu Bölgesi'nin en gelişmiş illerinden biri olup, bölgenin ticaretine yön veren ve tarihi yapılarla dokulu bir şehirdir. Ayrıca dünyanın önde gelen kayak pistlerinden oluşan turizm merkezlerine sahip olması ve 25. Dünya Üniversiteler Kış Oyunları Erzurum 2011 (Universiade) adlı etkinliğe ev sahipliği yapmış olması şehre çok sayıda turist çekmiştir. Bu nedenlerden dolayı son dönemlerde ilde hem şehir otelciliği hem de tatil otelciliği gelişmiştir ve gelişmeye de devam etmektedir. Erzurum'da bulunan oteller hem fiziksel imkanlarını dünya standartlarına çıkarmaya, hem de bölgeye daha fazla turist çekebilmek için yenilikler sunmaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla örgüt kültürü, personel güçlendirme ve yeniliği ele alan bu çalışma Türkiye'nin yeniliğe açık bir şehrinde hizmet veren oteller üzerinde gerçekleştirilmektedir. Araştırma kapsamında otel çalışanlarından veri toplanmıştır. Söz konusu 10 otelde toplam çalışan sayısı 548 olarak

belirlenmiştir. Bu araştırma evreninden % 95'lik güven sınırları içerisinde % 5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 419 olarak belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğü belirlenirken tesadüfi örnekleme yöntemlerinden biri olan katmanlı (tabakalı) örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Bu yöntemin seçilme nedeni ise her otelin kendi çalışan sayısı oranında araştırmaya katılmasının örneklemin temsil gücünü artırmasıdır.

II) BULGULAR

Örgüt kültürü boyutlarının yeniliğe etkisini incelerken, personel güçlendirmenin (PG) biçimlendirici değişken rolü oynayıp oynamadığının araştırılması için dört aşamalı hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Birinci aşamada kontrol değişkenleri, ikinci aşamada bağımsız değişken (kültür boyutu), üçüncü aşamada personel güçlendirme ve dördüncü aşamada bağımsız değişken ile biçimlendirici değişkenin çarpımsal etkisi dahil edilerek analiz yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi öncesi bağımsız ve biçimlendirici değişkenlere merkezileştirme işlemi uygulanmıştır. Hata terimlerinin birbirleri ile ilişkili olması durumuna otokorelasyon (autocorrelation) denir. Hata terimlerinde otokorelasyon olup olmadığını anlamak için Durbin-Watson (D-W) testine de bakılabilir. *D-W istatistiği 2 civarında ise (1.5-2.5 arasında olması istenir), otokorelasyon olmadığına, 0'a yakın ise pozitif otokorelasyon, 4'e yakın ise negatif otokorelasyon olduğu* söylenebilir (Cohen ve diğerleri, 2003;25).

Bağımsız değişkenlerden bazılarının veya tümünün kendi aralarında güçlü doğrusal ilişki halinde olmaları durumuna çoklu bağlantı (multicollinearity) denir. Eğer tolerance küçük ise söz konusu bağımsız değişken diğer bağımsız değişkenler ile ilişkilidir. Çoklu bağlantı için kullanılan bir diğer kriter ise Varyans Şişme Değeri (Varyan Inflation Factor_VIF). VIF, tolerans ile yakından ilişkili olup toleransın evrik değeri olarak adlandırılabilir. VIF arttıkça regresyon katsayısının varyansı da artar. Küçük tolerans değeri ve büyük VIF değerleri, söz konusu bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin olduğunu gösterir. Bu durumda değişkenlerden sadece birisinin modele dahil edilmesi yeterlidir. VIF değerinin 10'dan küçük, Tolerans değerinin de 0.2'den büyük olması durumunda sorun teşkil edecek bir çoklu korelasyon yoktur (Field, 2005;116).Hipotezlerin kabul edilip edilmeyeceği belirlenirken ilgili regresyon denklemlerindeki β katsayıları yeni değişkenlerin ilave edilmesiyle R^2 değerinde gözlenen değişim ve R^2 'deki değişimin istatistiki açıdan anlamlılığını gösteren F değerleri dikkate alınmıştır.

Tablo 1. Toplam Yeniliğe İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Değişkenler	Standartlaştırılmamış katsayılar	R ²	Düz. R ²	F	p	Tolerans	VIF	Durbin-Watson
1. Aşama	Cinsiyet	-0,801	0,040	0,033	5,742	0,001	0,983	1,017	1.679
	Yönetici mi?	-0,249					0,933	1,071	
	Turizm eğitimi aldı mı?	**5,620					0,934	1,071	
2. Aşama	Cinsiyet	-1,899	0,185	0,173	15,555	0,000	0,960	1,042	
	Yönetici mi?	-0,450					0,932	1,073	
	Turizm eğitimi aldı mı?	**4,858					0,906	1,103	
	Klan	-0,288					0,230	4,350	
	Pazar	**0,367					0,394	2,540	
Hiyerarşi	** -1,117	0,310	3,221						
3. Aşama	Cinsiyet	-0,415	0,625	0,618	97,808	0,000	0,955	1,047	
	Yönetici mi?	-0,598					0,932	1,073	
	Turizm eğitimi aldı mı?	1,636					0,883	1,132	
	Klan	0,000					0,227	4,396	
	Pazar	**0,354					0,394	2,540	
	Hiyerarşi	** -0,520					0,291	3,437	
	Personel Güçlendirme	**2,189					0,883	1,132	
4. Aşama	Cinsiyet	-0,080	0,712	0,705	100,926	0,000	0,952	1,051	
	Yönetici mi?	-0,663					0,928	1,078	
	Turizm eğitimi aldı mı?	1,299					0,872	1,146	
	Klan	-0,144					0,212	4,715	
	Pazar	0,069					0,352	2,839	
	Hiyerarşi	** -0,362					0,266	3,762	
	Personel Güçlendirme	**1,784					0,721	1,388	
	Klan*PG	0,064					0,259	6,286	
	Pazar*PG	-0,006					0,416	2,402	
	Hiyerarşi*PG	**0,176					0,210	4,752	
ΔR ² =0,040** (1. Aşama)		ΔR ² =0,145** (2. Aşama)	ΔR ² =0,440** (3. Aşama)	ΔR ² =0,087** (4 Aşama)					
n=419	** p < 0.01		*p<0,05						

Hiyerarşik regresyon analizinin 1. Aşamasında 3 kontrol değişkeni (cinsiyet, yönetici olup olmamak, turizm eğitime sahip olup olmamak) modele alınmıştır. Sonuçlara göre kurulan regresyon modeli $p < 0,01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p = 0.001$). Bu model toplam yeniliğin % 3.3' ünü açıklamaktadır. Hangi değişkenlerin modelde yer aldığını belirlemek için katsayıların anlamlılık düzeyine bakıldığında; turizm eğitime sahip olup olmamanın ($\beta = 5,620, p = 0.000$) model için anlamlı olduğu söylenebilir.

Analizin 2. Aşamasında 3 kültür türü modele dahil edilmiştir. Sonuçlara göre kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($p = 0.000$). Bu model toplam yeniliğin % 17.3' ünü açıklamaktadır. Turizm eğitimi alma pazar kültürü ve hiyerarşi kültürünün anlamlı β katsayılarına sahip olduğu gözlenmiştir (sırasıyla $\beta = 4,858, p = 0.000$; $\beta = 0.367, p = 0.007$; $\beta = -1,117, p = 0.000$).

3. aşamada dahil edilen personel güçlendirme (PG) değişkeninin R^2 değerini anlamlı derecede arttırdığı görülmüştür ($\Delta R^2 = 0.440, p = 0.000$). Pazar kültürü, hiyerarşi kültürü ve personel güçlendirmenin anlamlı β katsayılarına sahip olduğu görülmüştür (sırasıyla $\beta = 0.354, p = 0.000$; $\beta = -0.520, p = 0.000$; $\beta = 2,189, p = 0.000$). Bu model toplam yeniliğin % 61.8' ini açıklamaktadır.

Analizin 4. aşamasında herbir kültür türü ile personel güçlendirme değişkeninin etkileşimini gösteren etkileşim faktörleri modele dahil edilmiştir. Yeni modelin R^2 değerinin anlamlı derecede arttığı görülmüştür ($\Delta R^2 = 0.087, p = 0.000$). Yeni model istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi kültürü, PG, Hiyerarşi*PG (sırasıyla $\beta = -0,362, p = 0.000$; $\beta = 1,784, p = 0.000$; $\beta = 0.176, p = 0.000$) değişkenlerinin modelde yer aldıkları görülmektedir. Bu model ile toplam yenilikteki değişimin % 70.5' i açıklanabilmektedir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla örgütsel yeniliğin her bir boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmış ve adımları yukarıda açıklanan hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2. Ürün Yeniliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Değişkenler	Standartlaştırılmamış katsayılar	R ²	Düz. R ²	F	p	Tolerans	VIF	Durbin-Watson
1.Aşama	Cinsiyet	0,106	0.013	0,006	1,874	0.133	0,983	1,017	1.896
	Yönetici mi?	-0,490					0,933	1,071	
	Turizm eğitimi aldı mı?	*0,807	0,934	1,071					
2. Aşama	Cinsiyet	-0,036	0,134	0,122	10,677	0.000	0,960	1,042	
	Yönetici mi?	-0,510					0,932	1,073	
	Turizm eğitimi aldı mı?	0,610					0,906	1,103	
	Klan	-0,12					0,230	4,350	
	Pazar	**0,150					0,394	2,540	
	Hiyerarşi	**0,229	0,310	3,221					
3.Aşama	Cinsiyet	0,261	0,434	0,425	45,059	0.000	0,955	1,047	
	Yönetici mi?	-0,539					0,932	1,073	
	Turizm eğitimi aldı mı?	-0,036					0,883	1,132	
		0,046					0,227	4,396	
	Klan	**0,147					0,394	2,540	
	Pazar	**0,109					0,291	3,437	
	Hiyerarşi	**0,439	0,883	1,132					
	Personel Güçlendirme								
4.Aşama	Cinsiyet	0,346	0,492	0,479	39,471	0.000	0,952	1,051	
	Yönetici mi?	-0,579					0,928	1,078	
	Turizm eğitimi aldı mı?	-0,070					0,872	1,146	
		0,003					0,212	4,715	
	Klan	**0,092					0,352	2,839	
	Pazar	**0,091					0,266	3,762	
	Hiyerarşi	**0,356					0,721	1,388	
	Personel Güçlendirme	**0,031					0,259	6,286	
	Klan*PG	0,003					0,416	2,402	
	Pazar*PG	**0,043					0,210	4,752	
	Hiyerarşi*PG								
		ΔR ² =0,013	ΔR ² =0,121**	ΔR ² =0,300**	ΔR ² =0,058**				
		(1.Aşama)	(2. Aşama)	(3. Aşama)	(4 Aşama)				
n=419			** p < 0.01	*p<0,05					

Hiyerarşik regresyon analizinin 1. Aşamasında kontrol değişkenleri modele alınmıştır. Sonuçlara göre kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmamıştır ($p=0.133$).

Analizin 2. Aşamasında 3 kültür türü modele dahil edilmiştir. Sonuçlara göre kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($p=0.000$). Bu model ürün yeniliğinin %12.2' sini açıklamaktadır. Değişkenlerin regresyon katsayılarına bakıldığında; pazar ve hiyerarşi kültür türünün model için anlamlı olduğu söylenebilir (sırasıyla $\beta= 0.150, p = 0.000$; $\beta = -0.229, p = 0.000$).

3. aşamada dahil edilen personel güçlendirme (PG) değişkeninin R^2 değerini önemli derecede arttırdığı görülmüştür ($\Delta R^2=0.300, p=0.000$). Pazar kültürü, hiyerarşi kültürü ve personel güçlendirmenin anlamlı β katsayılarına sahip olduğu görülmüştür (sırasıyla $\beta= 0.147, p = 0.000$; $\beta = -0.109, p = 0.001$; $\beta = 0.439, p = 0.000$). Bu model ürün yeniliğinin %42.5' ini açıklamaktadır.

Analizin 4. Aşamasında etkileşim faktörleri dahil edilmiştir. Yeni modelin R^2 değerinin anlamlı düzeyde arttığı görülmüştür ($\Delta R^2=0.058, p=0.000$). Yeni model istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazar, hiyerarşi, PG, Klan*PG, Hiyerarşi*PG (sırasıyla $\beta= 0,092, p = 0.001$; $\beta = -0.091, p = 0.005$; $\beta = 0,356 p = 0.000$; $\beta = 0.031, p = 0.004$; $\beta = 0.043, p = 0.000$) değişkenlerinin modelde yer aldıkları görülmektedir. Bu model ile ürün yeniliğindeki değişimin % 47.9'u açıklanabilmektedir.

Tablo 3. Süreç Yeniliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Değişkenler	Standartlaştırılmamış katsayılar	R ²	Düz. R ²	F	p	Tolerans	VIF	Durbin-Watson
1.Aşama	Cinsiyet	-0,583	0,038	0,031	5,522	0,001	0,983	1,017	1,831
	Yönetici mi?	1,097						1,071	
	Turizm eğitimi aldı mı?	**2,759						0,934	
2. Aşama	Cinsiyet	-1,295	0,152	0,140	12,304	0,000	0,960	1,042	
	Yönetici mi?	0,964					0,932	1,073	
	Turizm eğitimi aldı mı?	**2,464					0,906	1,103	
	Klan	-0,141					0,230	4,350	
	Pazar	0,126					0,394	2,540	
Hiyerarşi	** -0,538	0,310	3,221						
3.Aşama	Cinsiyet	-0,433	0,537	0,529	68,025	0,000	0,955	1,047	
	Yönetici mi?	0,886					0,932	1,073	
	Turizm eğitimi aldı mı?	0,766					0,883	1,132	
	Klan	*0,119					0,227	4,396	
	Pazar	** -0,223					0,394	2,540	
	Hiyerarşi	**1,153					0,291	3,437	
Personel Güçlendirme		0,883	1,132						
4.Aşama	Cinsiyet	-0,262	0,625	0,615	67,880	0,000	0,952	1,051	
	Yönetici mi?	0,835					0,928	1,078	
	Turizm eğitimi aldı mı?	0,518					0,872	1,146	
	Klan	-0,055					0,212	4,715	
	Pazar	-0,033					0,352	2,839	
	Hiyerarşi	-0,117					0,266	3,762	
	Personel Güçlendirme	**0,940					0,721	1,388	
	Klan*PG	0,019					0,259	6,286	
	Pazar*PG	-0,017					0,416	2,402	
	Hiyerarşi*PG	**0,093					0,210	4,752	
		$\Delta R^2=0,038^{**}$	$\Delta R^2=0,114^{**}$	$\Delta R^2=0,385^{**}$	$\Delta R^2=0,088^{**}$				
		(1.Aşama)	(2. Aşama)	(3. Aşama)	(4 Aşama)				
n=419	** p < 0.01		*p<0,05						

Hiyerarşik regresyon analizinin 1. Aşamasında kontrol değişkenleri modele alınmıştır. Sonuçlara göre kurulan regresyon modeli $p < 0,01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p = 0.001$). Bu model süreç yeniliğinin % 3.1' ini açıklamaktadır. Turizm eğitime sahip olup olmama değişkeninin ($\beta = 2.759$, $p = 0.001$) model de anlamlı β katsayısına sahip olduğu gözlenmektedir.

Analizin 2. Aşamasında 3 kültür türü modele dahil edilmiştir. Sonuçlara göre kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($p = 0.000$). Bu model süreç yeniliğinin % 14' ünü açıklamaktadır. Turizm eğitimi alıp almama ve hiyerarşi kültür türünün katsayıları anlamlıdır (sırasıyla $\beta = 2.464$, $p = 0.001$; $\beta = -0.538$, $p = 0.000$).

3. aşamada dahil edilen personel güçlendirme (PG) değişkeninin R^2 değerini anlamlı derecede arttırdığı görülmüştür ($\Delta R^2 = 0.385$, $p = 0.000$). Pazar kültürü, hiyerarşi kültürü ve personel güçlendirmenin regresyon katsayıları anlamlıdır (sırasıyla $\beta = 0.119$, $p = 0.038$; $\beta = -0.223$, $p = 0.001$; $\beta = 1.153$, $p = 0.000$). Bu model süreç yeniliğinin % 52.9' unu açıklamaktadır.

Analizin 4. Aşamasında etkileşim faktörleri modele eklenmiştir. Yeni modelin R^2 değerinin anlamlı düzeyde arttığı görülmüştür ($\Delta R^2 = 0.088$, $p = 0.000$). Yeni model istatistiksel olarak anlamlıdır. PG, Hiyerarşi*PG (sırasıyla $\beta = 0,940$, $p = 0.000$; $\beta = 0.093$, $p = 0.000$) değişkenlerinin katsayıları istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu model ile süreç yeniliğindeki değişimin % 61.5' i açıklanabilmektedir.

Tablo 4. Strateji Yeniliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Değişkenler	Standartlaştırılmamış katsayılar	R ²	Düz. R ²	F	p	Tolerans	VIF	Durbin-Watson
1. Aşama	Cinsiyet	-0,070	0,018	0,011	2,538	0,056	0,983	1,017	1,767
	Yönetici mi?	-0,256							
	Turizm eğitimi aldı mı?	**0,769							
2. Aşama	Cinsiyet	-0,231	0,099	0,086	7,573	0,000	0,960	1,042	
	Yönetici mi?	-0,278					0,932	1,073	
	Turizm eğitimi aldı mı?	*0,625					0,906	1,103	
	Klan	-0,077					0,230	4,350	
	Pazar	0,043					0,394	2,540	
Hiyerarşi	** -0,179	0,310	3,221						
3. Aşama	Cinsiyet	-0,027	0,311	0,299	26,510	0,000	0,955	1,047	
	Yönetici mi?	-0,298					0,932	1,073	
	Turizm eğitimi aldı mı?	0,182					0,883	1,132	
	Klan	-0,037					0,227	4,396	
	Pazar	0,041					0,394	2,540	
	Hiyerarşi	** -0,097					0,291	3,437	
Personel Güçlendirme	**0,301	0,883	1,132						
4. Aşama	Cinsiyet	0,003	0,356	0,341	22,592	0,000	0,952	1,051	
	Yönetici mi?	-0,271					0,928	1,078	
	Turizm eğitimi aldı mı?	0,133					0,872	1,146	
	Klan	-0,047					0,212	4,715	
	Pazar	0,002					0,352	2,839	
	Hiyerarşi	* -0,072					0,266	3,762	
	Personel Güçlendirme	**0,246					0,721	1,388	
	Klan*PG	-0,004					0,259	6,286	
	Pazar*PG	0,001					0,416	2,402	
	Hiyerarşi*PG	*0,016					0,210	4,752	
ΔR ² =0,018 (1. Aşama)		ΔR ² =0,081** (2. Aşama)	ΔR ² =0,212** (3. Aşama)	ΔR ² =0,045** (4. Aşama)					
n=419	** p < 0.01		*p<0,05						

Hiyerarşik regresyon analizinin 1. Aşamasında kontrol değişkenleri modele alınmıştır. Sonuçlara göre kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmamıştır ($p=0.056$).

Analizin 2. Aşamasında 3 kültür türü modele dahil edilmiştir. Sonuçlara göre kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($p=0.000$). Bu model strateji yeniliğinin % 8.6' sını açıklamaktadır. Turizm eğitimi alıp almama ve hiyerarşi kültür türünün regresyon katsayıları anlamlıdır (sırasıyla $\beta= 0.625, p = 0.025$; $\beta = -0.179, p = 0.000$).

3. aşamada dahil edilen personel güçlendirme (PG) değişkeninin R^2 değerini anlamlı derecede arttırdığı görülmüştür ($\Delta R^2=0.212, p=0.000$). Hiyerarşi kültürü ve personel güçlendirmenin katsayıları anlamlıdır (sırasıyla $\beta= -0.097, p = 0.001$; $\beta = 0.301, p = 0.000$). Bu model strateji yeniliğinin % 29.9' unu açıklamaktadır.

Analizin 4. Aşamasında etkileşim faktörleri modele dahil edilmiştir. Yeni modelin R^2 değerinin anlamlı düzeyde arttığı görülmüştür ($\Delta R^2=0.045, p=0.000$). Yeni model istatistiksel olarak anlamlıdır. Hiyerarşi, PG, Hiyerarşi*PG (sırasıyla $\beta= -0,072, p = 0.015$; $\beta = 0.246, p = 0.000$; $\beta = 0.016, p = 0.018$) değişkenlerinin modelde istatistiki olarak anlamlı katsayılara yer aldıkları görülmektedir. Bu model ile strateji yeniliğindeki değişimin % 34.1' i açıklanabilmektedir.

Tablo 5. Pazar Yeniliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Değişkenler	Standartlaştırılmamış katsayılar	R ²	Düz. R ²	F	p	Tolerans	VIF	Durbin-Watson
1. Aşama	Cinsiyet	-0,254	0,060	0,054	8,901	0,000	0,983	1,017	2,090
	Yönetici mi?	-0,600							
	Turizm eğitimi aldı mı?	**1,285							
2. Aşama	Cinsiyet	-0,417	0,151	0,138	12,199	0,000	0,960	1,042	
	Yönetici mi?	-0,627							
	Turizm eğitimi aldı mı?	**1,160							
	Klan	-0,058							
	Pazar	0,048							
	Hiyerarşi	**0,171							
3. Aşama	Cinsiyet	-0,216	0,683	0,373	36,509	0,000	0,955	1,047	
	Yönetici mi?	*-0,647							
	Turizm eğitimi aldı mı?	**0,723							
	Klan	-0,019							
	Pazar	*0,046							
	Hiyerarşi	**0,090							
Personel Güçlendirme	**0,297								
4. Aşama	Cinsiyet	-0,167	0,420	0,406	29,534	0,000	0,952	1,051	
	Yönetici mi?	*-0,648							
	Turizm eğitimi aldı mı?	**0,718							
	Klan	-0,045							
	Pazar	0,009							
	Hiyerarşi	**0,082							
	Personel Güçlendirme	**0,242							
	Klan*PG	*0,018							
	Pazar*PG	*0,007							
	Hiyerarşi*PG	**0,024							
		ΔR ² =0,060**	ΔR ² =0,090**	ΔR ² =0,233**	ΔR ² =0,037*				
		(1. Aşama)	(2. Aşama)	(3. Aşama)	(4. Aşama)				
n=419			** p < 0.01	*p<0,05					

Hiyerarşik regresyon analizinin 1. aşamasında kontrol değişkenleri modele alınmıştır. Sonuçlara göre kurulan regresyon modeli $p < 0,01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p = 0,000$). Bu model pazar yeniliğinin % 5.4' ünü açıklamaktadır. Turizm eğitime sahip olup olmama değişkeninin β katsayısı anlamlıdır ($\beta = 1,285, p = 0,000$).

Analizin 2. Aşamasında 3 kültür türü modele dahil edilmiştir. Sonuçlara göre kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($p = 0,000$). Bu model pazar yeniliğinin % 13.8' ini açıklamaktadır. Turizm eğitimi alıp almama ve hiyerarşik kültürü değişkenlerinin katsayıları anlamlıdır (sırasıyla $\beta = 1,160, p = 0,000$; $\beta = -0,171, p = 0,000$).

3. aşamada dahil edilen personel güçlendirme (PG) değişkeni R^2 değerini anlamlı derecede artırmıştır ($\Delta R^2 = 0,233, p = 0,000$). Yönetici olup olmama, turizm eğitimi alıp almama, pazar kültürü, hiyerarşik kültürü ve personel güçlendirme değişkenlerinin katsayıları anlamlıdır (sırasıyla $\beta = -0,647, p = 0,020$; $\beta = 0,723, p = 0,001$; $\beta = 0,046, p = 0,036$; $\beta = -0,090, p = 0,001$; $\beta = 0,297, p = 0,000$). Bu model pazar yeniliğinin % 37.3' ünü açıklamaktadır.

Analizin 4. Aşamasında etkileşim faktörleri modele dahil edilmiştir. Yeni modelin R^2 değeri bir öncekinden anlamlı düzeyde yüksektir. ($\Delta R^2 = 0,037, p = 0,000$). Yeni model istatistiksel olarak anlamlıdır. Yönetici olup olmama, turizm eğitimi alıp almama, hiyerarşik kültürü, PG, Klan*PG, Hiyerarşik*PG değişkenlerinin katsayıları anlamlıdır (sırasıyla $\beta = -0,648, p = 0,017$; $\beta = 0,718, p = 0,001$; $\beta = -0,082, p = 0,002$; $\beta = 0,242, p = 0,000$; $\beta = 0,018, p = 0,045$; $\beta = 0,024, p = 0,000$). Bu model ile pazar yeniliğindeki değişimin % 40.6' sı açıklanabilmektedir.

SONUÇ

Personel Güçlendirme düzeyi arttıkça ürün yeniliğinin, süreç yeniliğinin, strateji yeniliğinin ve pazar yeniliğinin artacağını öne süren sırasıyla H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} ve H_{1d} hipotezlerini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} ve H_{1d} hipotezlerinin desteklendiğini ortaya koymuştur.

Tablo 2 incelendiğinde, personel güçlendirmenin 3. Modeldeki ($\beta = 0,439, p = 0,000$) ve nihai model olan 4. Modeldeki ($\beta = 0,356, p = 0,000$) katsayılarının olumlu yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı olması bu değişkenin ürün yeniliğini olumlu şekilde etkilediğini göstermiştir. Bu sebeple H_{1a} kabul edilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, personel güçlendirmenin 3. Modeldeki ($\beta = 1,153, p = 0,000$) ve nihai model olan 4. Modeldeki ($\beta = 0,940, p = 0,000$) katsayılarının olumlu yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı olması bu değişkenin süreç yeniliğini olumlu şekilde etkilediğini göstermiştir. Bu sebeple H_{1b} kabul edilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, personel güçlendirmenin 3. Modeldeki ($\beta = 0,301, p = 0,000$) ve nihai model olan 4. Modeldeki ($\beta = 0,246, p = 0,000$) katsayılarının olumlu yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı olması bu değişkenin strateji yeniliğini olumlu şekilde etkilediğini göstermiştir. Bu sebeple H_{1c} kabul edilmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde, personel güçlendirmenin 3. Modeldeki ($\beta = 0,297, p = 0,000$) ve nihai model olan 4. Modeldeki ($\beta = 0,242, p = 0,000$) katsayılarının olumlu yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı olması bu değişkenin pazar yeniliğini olumlu şekilde etkilediğini göstermiştir. Bu sebeple H_{1d} kabul edilmiştir.

Ürün yeniliğini etkileyen değişkenleri içeren Tablo 2'deki denklemlere bakıldığında, klan kültürün hiyerarşik regresyon analizine dahil edildiği 2. modelde klan kültürünün beta katsayısı anlamlı bulunmamıştır ($\beta = -0,012, p = 0,802$). Ürün yeniliğini açıklama gücü en yüksek olan 4. modelde de bu değişkenin katsayısının anlamlı olmaması ($\beta = 0,003, p = 0,939$) sebebiyle H_{4a} hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla klan kültürü ürün yeniliğini anlamlı düzeyde etkilememektedir.

Süreç yeniliğini etkileyen değişkenleri içeren Tablo 3'deki denklemlere göre, klan kültürün hiyerarşik regresyon analizine dahil edildiği 2. modelde klan kültürünün beta katsayısı anlamlı bulunmamıştır ($\beta = -0,141, p = 0,194$). Açıklama gücü en yüksek olan 4. modelde de bu değişkenin

katsayısının anlamlı olmaması ($\beta = -0,055$, $p = 0,465$) sebebiyle H_{4b} hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla klan kültürü süreç yeniliğini anlamlı düzeyde etkilememektedir.

Strateji yeniliğini etkileyen değişkenleri içeren Tablo 4'deki denklemlere göre, klan kültürün hiyerarşik regresyon analizine dahil edildiği 2. modelde klan kültürünün beta katsayısı çok az bir farkla anlamlı bulunmamıştır ($\beta = -0,077$, $p = 0,051$). Açıklama gücü en yüksek olan 4. modelde de bu değişkenin katsayısının anlamlı olmaması ($\beta = -0,047$, $p = 0,175$) sebebiyle H_{4c} hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla klan kültürü strateji yeniliğini anlamlı düzeyde etkilememektedir.

Pazar yeniliğini etkileyen değişkenleri içeren Tablo 5'deki denklemlere göre, klan kültürün hiyerarşik regresyon analizine dahil edildiği 2. modelde klan kültürünün beta katsayısı anlamlı bulunmamıştır ($\beta = -0,058$, $p = 0,107$). Açıklama gücü en yüksek olan 4. modelde de bu değişkenin katsayısının anlamlı olmaması ($\beta = -0,045$, $p = 0,149$) sebebiyle H_{4d} hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla klan kültürü pazar yeniliğini anlamlı düzeyde etkilememektedir.

Klan kültürün personel güçlendirme ile etkileşiminin ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliği üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla sırasıyla Tablo 4.23,4.24, 4.25 ve 4.26'da yer alan 4. Modellerdeki ilgili etkileşim faktörlerinin katsayıları incelenmiştir. Buna göre personel güçlendirme düzeyi arttıkça, klan kültürün ürün yeniliği üzerindeki olumlu etkisinin artacağını öne süren H_{5a} hipotezi kabul edilmiştir; çünkü Tablo 2'den izlenebileceği gibi etkileşim faktörünün katsayısı olumlu ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = 0,031$, $p = 0,04$). Buna karşılık, personel güçlendirme ile klan kültürü arasındaki etkileşimin süreç yeniliğini (bakınız Tablo 3, 4. Model, $\beta = 0,019$, $p = 0,392$) ve strateji yeniliğini (bakınız Tablo 4, 4. Model, $\beta = -0,004$, $p = 0,691$) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde etkilemediği belirlenmiştir. Dolayısıyla yukarıdaki açıklamalara göre H_{5b} ve H_{5c} hipotezleri reddedilmiştir. Personel güçlendirme arttıkça klan kültürün pazar yeniliği üzerindeki olumlu etkisinin güçleneceğini öne süren H_{5d} hipotezi ise kabul edilmiştir (bakınız Tablo 5, 4. Model, $\beta = 0,018$, $p = 0,045$).

Ürün yeniliğini etkileyen değişkenleri içeren Tablo 2'deki denklemlere bakıldığında, pazar kültürünün hiyerarşik regresyon analizine dahil edildiği 2. modelde pazar kültürünün beta katsayısı anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,150$, $p = 0,000$). Ürün yeniliğini açıklama gücü en yüksek olan 4. modelde de bu değişkenin katsayısının anlamlı olması ($\beta = 0,092$, $p = 0,001$) sebebiyle H_{6a} hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla pazar kültürü arttıkça ürün yeniliği yapma düzeyi de artmaktadır.

Süreç yeniliğini etkileyen değişkenleri içeren Tablo 3'deki denklemlere göre, pazar kültürünün hiyerarşik regresyon analizine dahil edildiği 2. Modelde pazar kültürünün beta katsayısı anlamlı bulunmamıştır ($\beta = 0,126$, $p = 0,104$). Açıklama gücü en yüksek olan 4. modelde de bu değişkenin katsayısının anlamlı olmaması ($\beta = -0,033$, $p = 0,543$) sebebiyle H_{6b} hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla pazar kültürü süreç yeniliğini anlamlı düzeyde etkilememektedir.

Pazar kültürünün sırasıyla strateji ve pazar yeniliği üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H_{6c} ve H_{6d} hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda, bu iki hipotez reddedilmiştir. Strateji yeniliğinin bağımsız değişken olarak alındığı denklemleri içeren Tablo 4'teki 2. modelde pazar kültürünün beta katsayısı anlamlı bulunmamıştır ($\beta = 0,041$, $p = 0,095$). Açıklama gücü en yüksek olan 4. modelde de bu değişkenin katsayısının anlamlı olmaması ($\beta = 0,002$, $p = 0,940$) sebebiyle bu hipotez reddedilmiştir. Dolayısıyla pazar kültürü strateji yeniliğini anlamlı düzeyde etkilememektedir. Benzer şekilde süreç yeniliğini açıklayan Tablo 5'de denklemlere göre, pazar kültürünün hiyerarşik regresyon analizine dahil edildiği 2. Modelde ($\beta = 0,048$, $p = 0,064$) ve en açıklayıcı model olan 4. modelde ($\beta = 0,009$, $p = 0,682$) bu değişkenin katsayısının anlamlı olmaması sebebiyle H_{6d} hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla pazar kültürü pazar yeniliğini anlamlı düzeyde etkilememektedir.

Pazar kültürünün personel güçlendirme ile etkileşiminin ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliği üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu öne süren H_{7a} , H_{7b} , H_{7c} ve H_{7d} hipotezlerini test etmek amacıyla sırasıyla Tablo 2, 3, 4 ve 5'de yer alan 4. modellerdeki ilgili etkileşim faktörlerinin katsayıları incelenmiştir. Buna göre bu hipotezlerin tümü reddedilmiştir; çünkü etkileşim faktörlerinin hiçbir denklemde istatistiksel açıdan anlamlı bir katsayıya sahip olmadığı gözlenmiştir. Dolayısıyla personel güçlendirme ile pazar kültürünün etkileşimi ürün yeniliğini (bakınız Tablo 2, 4. Model, $\beta = 0,003$, $p = 0,609$), süreç yeniliğini (bakınız Tablo 3, 4. Model, $\beta = -0,017$, $p = 0,184$), strateji yeniliğini (bakınız

Tablo 4, 4. Model, $\beta = 0,001$, $p = 0,888$) ve pazar yeniliğini (bakınız Tablo 5, 4. Model, $\beta = 0,007$, $p = 0,186$) anlamlı düzeyde etkilememektedir.

Hiyerarşi kültürü arttıkça ürün yeniliğinin, süreç yeniliğinin, strateji yeniliğinin ve pazar yeniliğinin azalacağını öne süren sırasıyla H_{8a} , H_{8b} , H_{8c} ve H_{8d} hipotezlerini test etmek amacıyla uygulanan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, H_{8a} , H_{8c} ve H_{8d} hipotezlerinin desteklendiğini, fakat H_{8b} hipotezinin reddedildiğini ortaya koymuştur.

Tablo 2 incelendiğinde, hiyerarşi kültürünün 2. Modeldeki ($\beta = -0,229$, $p = 0,000$) ve nihai model olan 4. modeldeki ($\beta = -0,091$, $p = 0,005$) katsayılarının olumsuz yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı olması bu değişkenin ürün yeniliğini olumsuz şekilde etkilediğini göstermiştir.

Süreç yeniliği açısından durum incelendiğinde, hiyerarşi kültürünün Tablo 3'deki 2. modelde anlamlı ve negatif değerli bir katsayının olduğu ($\beta = -0,538$, $p = 0,000$), fakat 4. modelde katsayının anlamlı olmadığı ($\beta = -0,117$, $p = 0,70$) görülmüştür. Açıklama gücü en fazla olan modelin 4. model olduğu göz önünde bulundurularak, H_{8b} hipotezi reddedilmiştir.

Hiyerarşi kültürünün strateji ve pazar yeniliğini olumsuz şekilde etkilediğini öne süren sırasıyla H_{8c} ve H_{8d} hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan analizlerin sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5'de özetlenmiştir. Tablo 4'teki 2. modele ($\beta = -0,179$, $p = 0,000$) ve 4. modele ($\beta = -0,072$, $p = 0,015$) göre bu değişkenin katsayısı anlamlı ve negatif bir değere sahiptir. Bu sebeple hiyerarşi kültürü arttıkça strateji yeniliğinin azalacağını öne süren H_{8c} hipotezi kabul edilmiştir. Benzer şekilde, Tablo 5'deki 2. modele ($\beta = -0,171$, $p = 0,000$) ve 4. modele ($\beta = -0,082$, $p = 0,002$) göre de hiyerarşi kültürü değişkeninin katsayısı istatistiksel açıdan anlamlıdır ve olumsuz yönlüdür. Dolayısıyla bir örgütte hiyerarşi kültürü arttıkça pazar yeniliğinin azaldığı söylenebilir.

Hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme ile etkileşiminin yenilik türleri üzerindeki etkisini ele alan hipotezler H_{9a} , H_{9b} , H_{9c} ve H_{9d} hipotezleridir. Bu hipotezlere göre personel güçlendirme uygulamaları arttıkça hiyerarşi kültürünün ilgili yenilik türü üzerindeki olumsuz etkisi zayıflamaktadır. Söz konusu hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analizler sonucunda, tüm hipotezlerin desteklendiği ve personel güçlendirmenin hiyerarşi kültürü ile yenilik türleri arasındaki ilişkide biçimlendirici rol oynadığı bulunmuştur. Tablo 2'deki 4. Modeldeki ilgili etkileşim faktörünün katsayısı ($\beta = 0,043$, $p = 0,000$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu yüzden personel güçlendirme uygulamaları arttıkça, hiyerarşi kültürünün ürün yeniliğini kısıtlayıcı etkisinin zayıfladığı bulunmuştur. Benzer şekilde, Tablo 3'teki 4. Modelde ($\beta = 0,093$, $p = 0,000$), Tablo 4'deki 4. Modelde ($\beta = 0,016$, $p = 0,018$) ve Tablo 5'deki 4. Modelde ($\beta = 0,024$, $p = 0,000$) yer alan hiyerarşi kültürü ile personel güçlendirmenin etkileşimini gösteren değişkenler pozitif katsayılarla sahiptir ve bu katsayılar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu bulguların ışığında, personel güçlendirmenin hiyerarşi kültürünün ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliği üzerindeki etkisini biçimlendirici rol oynadığı ve örgütün personel güçlendirme düzeyi arttıkça, hiyerarşi kültürünün yenilik türleri üzerindeki olumsuz etkilerinin azaldığı belirlenmiştir.

Bu çalışmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinalinde yer alan "adhokrazi kültürü" boyutunun bu çalışmada geçerli ve güvenilir bir boyut olarak ortaya çıkmaması sebebiyle bu boyutla ilgili H_2 ve H_3 hipotezleri test edilememiştir.

Görüldüğü gibi hiyerarşi kültürü örgütsel yeniliği olumsuz etkilemiştir. Literatür incelendiğinde önemli araştırmacılar olan Desphande ve diğerleri (1993), Mintzberg (1983), Jaworski ve Kohli (1993), Freel (2003), Öğüt ve arkadaşlarının (2007) benzer sonuçlar tespit ettiği görülmektedir.

Ayrıca Türk toplumunun kültürel özelliklerine bakıldığında hiyerarşi kültürü ile ilgili çıkan sonuçlar oldukça önemlidir. Sargut (1994) yapmış olduğu çalışmada Türk toplumunda belirlenimciliğin (determinizm) dolayısıyla belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğunu ifade etmiştir. Aynı çalışmada Türk toplumunun güç mesafesinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Türk toplumunun değişime karşı direncinde yüksek çıkması Türk toplumunda hiyerarşik kültür özelliklerinin hakim olduğunu göstermektedir. Bu noktadan hareketle Türkiye'deki örgütlerde genel itibarıyla hiyerarşi kültürünün hakim olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın sonuçları işletme çalışanlarının veya potansiyel çalışanların eğitilmesi, çalışanlara daha fazla yetki verilmesi ve çalışanların yeni fikirler geliştirerek örgütlerinin yenilik yapmasına

yardımcı olması konusunda ipuçları sunmaktadır. Çalışmanın ulaştığı sonuçlardan yenilik yapmayı hedefleyen bütün işletmeler, yöneticilik eğitimi veren akademik ve ticari kuruluşlar yararlanabilir. Ayrıca yenilik yapmaya yönelik kamu politikalarının şekillendirilmesinde ve buna yönelik eğitim programlarının tasarlanmasında faydalanılabilir.

Örgüt kültürünün örgütsel yeniliği etkileyen bir unsur olduğu bulgusundan hareketle, işletmelerin emir komuta, kuralcılık, durağanlık, düzenleyici ve örgütleyici kültür yapılarından (hiyerarşik kültür) ziyade, esnekliğe önem veren, girişimci, yaratıcı, uyum sağlamaya yönelik örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Özellikle kurucu ve liderlerin akıl hocası figürü sergilemesi, ayrıca risk üstlenici konumunda olması gerekmektedir. Gerek yönetici veya çalışan yetiştiren akademik kurumlar, gerek şirketlere eğitim hizmeti sunan kurumlar vermiş oldukları eğitimlerde bu özellikleri vurgulayıcı eğitim programları oluşturmalıdır. Yeniliklerin ülke ekonomisine ve topluma faydası göz önünde bulundurulursa, hükümetler işletmelerin örgüt kültürlerini bu yönde değiştirmelerine olanak sağlayan teşvik programları sunmalı, ayrıca mevcut programları da desteklemelidir.

Örgüt kültürü ile beraber personel güçlendirmenin de yeniliği etkileyen önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Öyle ki personel güçlendirme yeniliği olumsuz etkileyen hiyerarşi kültürünün olumsuz etkisini azaltıcı bir rol oynamaktadır. Bu noktadan hareketle işletmeler çalışanların kararlara katılabildiği adem-i merkezîyetçi bir yapıya dönüşmelidir. Ayrıca karar verirken hata yapmamak için çalışanlar sürekli eğitilmelidir. Bunun dışında çalışanların riski bölüşebilmesi için takım çalışmasına dayalı bir ortam oluşturulmalı ve yapılan yenilikler ödülleriyle desteklenmelidir. Akademik kurumlar ve danışmanlık hizmeti sunan kurumlar, işletmelere personel güçlendirmeyi örgüt kültürlerine nasıl yerleştireceklerine dair eğitimler vermeli ve bu yönde teşvik etmelidir. Yeniliğin ve yeniliğe dayalı üretimin kalkınmayı hızlandıracağı gerçeği göz önünde bulundurulursa, hükümetlerin işletmelere yol açıcı olarak personel güçlendirme eğitimi programları oluşturması, bu uygulamaya geçen işletmelere çeşitli teşvikler sunması gerekmektedir.

Farklı disiplinlerin bakış açılarıyla yeniliği ortaya çıkarmaya çalışan akademik kurumlar ve işletmeler, yeniliğin sadece mühendislik faaliyetleri ile mümkün olmayacağı bilinciyle hareket ederek, öğrencilerine ve çalışanlarına farklı örgüt kültürlerini ve personel güçlendirmeyi tanıtmaya imkan sağlayacak küresel kurumlarda staj yapma imkanı sunmalıdır. Bu bağlamda bilhassa gelişmiş ülkelerdeki işletmelerde yapılacak birkaç aylık bir çalışma hem yöneticilere hem çalışanlara hem de geleceğin potansiyel çalışanlarına büyük katkı sağlayacaktır. Hükümetler ise bu geçişleri kolaylaştıracak uluslararası anlaşmalar yapmalı ve bir takım maddi olanaklar sunmalıdır.

KAYNAKÇA

- AKGEMCİ, Tahir, (2007), *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, 333.
- AKKOÇ, İ., TURUNÇ, Ö., ve ÇALIŞKAN, A., (2011) “Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü”, *İş. Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4), pp. 83-114.
- ALEGRE, J., CHIVA, R., (2008), “Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test”, *Technovation*, Cilt: 28, 315.
- BAVA, Caccia, CARMO, Maria do, GUIMARAES, Tor ve HARRINGTON Susan J., (2006), “Hospital Organization Culture, Capacity to Innovate and Success in Technology Adoption”, *Journal of Health Organization and Management*, 20(3), 202.
- BAYAZIT, Mahmut ve KOÇAŞ, Cenk, (2012), “Örgütsel Kültür Ve Pazar Odaklılık Performansı: “Kültür Tipi” Ve “Güçlü Kültür” Önermelerinin Türkiye’de Testi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 13.
- BREDA Keeny, EILEEN Reedy, (2006) “The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation”, *The Irish Journal of Management*, Jan.
- CACIOPPE, Ron, (1998), “Structured Empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel”, *Leadership & Organizational Development Journal*, 19(5), pp. 264-274.
- CAMERON, K.S., QUINN, R.S., (1992), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Massachusetts, Adison-Wesley.
- CHEN, Chung-Jen, HUANG Jing-Wen, (2009), “Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capacity”, *Journal of Business Research*, Cilt: 62.
- CHRISTIANSEN J. A., (2000), *Building the Innovation Organization*, Macmillan Business, New York, 158.
- COHEN, J., COHEN, P., WEST, G., AIKEN, L. S., (2003), “Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences”, *Lawrance Erlbaum Associates Publishers*.

- COLEMAN, Henry J. (1996), "Why Employee Empowerment is Not Just a Fad", *Leadership & Organization Development Journal*, 17,(4), pp. 29 – 36.
- CONGER, J., KANUNGO, R. N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *The Academy of Management Review*, 13(3), 478.
- ÇAKAR, Nigar Demircan, ERTÜRK Alper, 2010 "Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment", *Journal of Small Business Management*, 48(3).
- ÇALIŞKAN, A., AKKOÇ İ. ve TURUNÇ Ö., (2011), "Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, pp.363-401.
- ÇAVUŞ, M. F., AKGEMCİ T., (2008), "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 20.
- DACKERT, I., L. LOOV ve MARTENSSON M., (2004), "Leadership and Climate for Innovation in Teams", *Economic and Industrial Democracy & 2004 (SAGE, London, Thousand Oaks and New Delhi)*, 25(2), pp.301–318.
- DAULATRAM, B. Lund, (2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal Of Business and Industrial Marketing*, 18(3), pp. 219-236.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY U. John, (2004), "Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey", *International Journal of Research in Marketing*, C. 21, pp. 3-22.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. U. ve WEBSTER, JR. F. E., (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *International Journal of Research in Marketing*, 57 (January), pp. 22-27.
- FIELD, (2005), http://ses-gcremares.barry.edu/Stats/Pre-Analysis_Data_Screening.pdf;
- FİŞ, A., WASTI, M.A. (2009), "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt: 35, Özel Sayı, Ankara.
- FJORTOFT, Nancy, SMART, John C., (1994), "Enhancing Organizational Effectiveness: The Importance of Culture Type and Mission Agreement", *Higher Education*, C. 27, pp.429-447.
- GERARD, J. T., JAIDEEP, C., PRABHU ve RAJESH K. C., (2009), "Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture", *Journal of Marketing*, Vol. 73 (January), pp. 3–23.
- GLOET, M., TERZIOVSKI, M., (2004), "Exploring the Relationship Between Knowledge Management Practices and Innovation Performance", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15-5, 2004, 402-409.
- HEMLIN, S., (2002), "Creative Knowledge Environments in the Innovation System", *Copenhagen Business Scholl MPP Working Paper*, No: 7 Denmark.
- HENARD, H., SZYMANSKI D. (2001), "Why Some New Products Are More Successful Than Others", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII, August, pp. 362-375.
- HULT, G. T. M., R.F. HURLEY ve KNIGHT G.A., (2004), "Innovativeness: Its Antecedents and Impact On Business Performance", *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 429-438.
- Innovation Data*, Brussels, 6.
- IRANI, Zahir, SHARP, John M., (1997), "Intagrating Continuous Improvement and Innovation into a Corporate Culture: a Case Study", *Technovation*, 17(4), 204.
- IZGÖREN, Ahmet Ş., (2003) "*İş Yaşamında 100 Kanguru*", Onuncu Basım, Elma Yayınevi, Ankara 2003, 50.
- İBRAHİMOĞULLARI, N., UĞURLU, Ö. Y., (2013), "Kobi'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), pp.103-126
- JAMROG, Jay, VICKERS Mark ve BEAR Donna, (2006), "Building and Sustaining a Culture That Supports Innovation", *Human Resources Planning*, 29(3).
- JASKYTE, Kristina, (2002) "Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organization", *The University of Alabama, School of Social Work*, Doctorate Thesis.
- JAWORSKI, B. J. ve KOHLI A. K., "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), pp. 53 –70.
- LARRY, W. Howard, (1998), "Validating The Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures" *International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), pp.231-250.
- LASHLEY, C., (1999), "Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis", *Personnel Review*, 28(3), pp. 169-191.
- LAU, C. M., NGO, H. Y., (2004) "The Hr System, Organizational Culture, And Product Innovation," *International Business Review*, 13(6), pp. 685–703.
- MARK, S. Freel, (2003), "Sectoral Patterns of Small Firm Innovation, Networking and Proximity" *Research Policy*, 32(5), New York, May, 761.
- 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.

- MINTZBERG, H., (1993), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1983.
- O'REGAN, N., GHOBADIAN A., ve SIMS, Martin (2006), "Fast Tracking Innovation In Manufacturing SMEs", *Technovation*, Cilt: 26, 251.
- ODEN, W.H. (1997), *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*, Library of Logress Cataloging in Publication Data, USA, 1-2.
- OECD, (2005), *The Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological*
- OLSON, Eric M. (2001), "Patterns of Cooperation During New Product Development Among Marketing, Operations and R&D: Implications for Project Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), USA, July, 264.
- ÖĞÜT, Adem, AYGEN Selin ve DEMİRSEL M. Tahir, (2007), "Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs, pp. 166-172.
- PANUWATWANICH K., RODNEY A. STEWART, SHERİF M., (2008), "The Role of Climate for Innovation in Enhancing Business Performance: The Case of Design Firms", *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(5).
- PRICE, R. M., (2007), "Infusing Innovation in to Corporate Culture", *Organizational Dynamics*, 36(3), 2007, 320.
- QUINN, Robert E., HERBERT W. HILDEBRANDT, PRISCILLA S. Rogers ve Michael P. THOMPSON (1991), "A Competing Value Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Context", *The Journal of Business Communication*, 28(3), pp.213-232.
- QUINN, Robert E., ve ROHRBAUGH John, (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, 29(3), pp.363-377.
- SCHEIN, E.H., (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass Publishers, San Fransisco.
- SPREITZER, G. M., (1995), "Psychological Empowerment in The Workplace:Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442-1465.
- Stephen Wunker, George Pohle, "Innovation Archetypes: Matching Approaches to Circumstances", *Strategy and Innovation*, 5(4).
- VILA, Natalia, KUSTER Ines, (2007), "The Importance of Innovation in International Textile Firms", *European Journal of Marketing*, 41(1/2), pp.17-36.
- WAN, Tai W. D., CHIN H. Ong, WENG. S. F. Lee, (2000) "The Impact of Firm Characteristics on Firm Innovation", *Management of Innovation and Technology*, Cilt: 1, 180.
- WANG, Sheng, Rebecca, GUIDICE M., JUDICH W., TANSKY ve WANG Zhong-Ming, (2010), "When R&D Spendings is Not Enough: The Critical Role of Culture When You Really Want to Innovate", *Human Resource Management*, 49(4), 767.
- WEIA,L,-Qun J. LIUB ve C. N. C. HERNDON, (2011), "SHRM And Product Innovation: Testing The Moderating Effects Of Organizational Culture And Structure in Chinese Firms", *The International Journal Of Human Resource Management*, 22(1), pp.19-33.
- YÜCEL, İ., (2007), "*Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü*", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 81.