



# ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL YENİLİK VE PERSONEL GÜÇLENDİRMEYLE İLİŞKİSİ: ŞANLIURFA'DA BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

## THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION CULTURE WITH ORGANIZATIONAL INNOVATION AND PERSONNEL STRENGTHENING: A RESEARCH IN ŞANLIURFA<sup>1</sup>

Yunus ZENGİN<sup>2</sup> – Erdoğan KAYGIN<sup>3</sup>

### Öz

Öğrenilen ve aynı zamanda kendisinden sonrakiler ile paylaşılan normlar, inançlar, değerler, davranışlar ve semboller olarak tanımlanan örgüt kültürü, kurumların iç ve dış çevrede algılanan kimliğidir. Çalışanların mutluluğu, örgütteki ortak değer ve inançların benimsenmesi, çalışanların birbirlerine güven duymaları ve ortak anlayışa dayalı bir iklim oluşması örgüt kültürü sayesinde olmaktadır. Her geçen gün değişime uğrayan ekonomik yapı, işletmelerin varlıklarını ve sürdürülebilirliğini tehdit etmekte ve onları sürdürülebilir kılmak için yenilik yaparak rakiplerinden farklı davranışlar sergilemeye itmektedir. Bu sürecin gerçekleşebilmesi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilme özgürlüğüne ve bunu destekleyecek yönetsel anlayışa sahip olmakla mümkün olacaktır. Çalışanların tutum ve davranışlarının bir belirleyicisi olan örgüt kültürü, işletmelere faaliyetlerini sürdürme imkânı sağlayan örgütsel yenilik ve çalışanları yetkilendirerek kararlar almasını sağlayan personel güçlendirme, bu çalışmada önemli görülerek ele alınan konulardır. Çalışmada örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve personel güçlendirme ile olan ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla Şanlıurfa'da faaliyette bulunan özel bir aşı üretim merkezindeki çalışanlar üzerinde anket yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel yeniliği algılama düzeylerinin yüksek olduğu, personel güçlendirmenin orta düzeyde algılandığı görülmüştür. Diğer bir sonuca göre örgüt kültürü ile örgütsel yenilik arasında ve örgütsel yenilik ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Bazı demografik değişkenler açısından farklılıkların olduğu bulgusu da araştırma sonucunda ortaya çıkarılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, örgüt kültürü, yenilik, örgütsel yenilik, personel güçlendirme

### Abstract

The organizational culture, which is defined as norms, beliefs, values, behaviours and symbols that are learned and shared with the latter, is the perceived identity of the institutions in the internal and external environment. Employee happiness, adoption of common values and beliefs in the organization, trust of employees to each other and a climate based on a common understanding are put into existence by the organizational culture. The economic structure, which has changed day by day, threatens assets and sustainability of the enterprises and encourages them to expose different behaviors from their competitors by making innovations to make them sustainable. The realization of this process will be possible with the freedom to use the knowledge, skills and abilities of the employees and the managerial understanding to support it. Organizational culture, which is a determinant of employees' attitudes and behaviors, organizational innovation, which enables businesses to continue their operations, and staff empowerment to make decisions by empowering employee are considered important in this study. The purpose of the study is to determine the relationship of organizational culture with organizational innovation and staff empowerment. For this purpose, a poll was conducted on the employees at a special vaccine production center operating in Sanliurfa. At the result of the analyzes done, it was observed that the employees' level of the perception of organizational culture and organizational innovation was high and their perception of staff empowerment was at a moderate level. According to another result, it was determined that there was a significant relationship between organizational culture and organizational innovation and between organizational innovation and staff empowerment. The finding that there were differences in terms of some demographic variables was also seen as a result of the research.

**Keywords:** Culture, organizational culture, innovation, organizational innovation, staff empowerment.

<sup>1</sup> Bu çalışma, 05-08 Ekim 2017 tarihinde yapılan I. Uluslararası Bilimsel ve Mesleki Çalışmalar Kongresinde (BILMES 2017) sunulan özeti yeniden düzenlenerek genişletilmiş tam metnidir.

<sup>2</sup> Dr.Öğr.Üyesi, Kafkas Üniversitesi, [yunuszengin@kafkas.edu.tr](mailto:yunuszengin@kafkas.edu.tr), Orcid: 0000-0001-8381-6918

<sup>3</sup> Doç.Dr., Kafkas Üniversitesi, [erdogankaygin@hotmail.com](mailto:erdogankaygin@hotmail.com), Orcid: 0000-0002-2125-5032

## 1.Giriş

Yaşanan küresel değişim ile birlikte ortaya çıkan rekabet sürecinde varlığını sürdürmek üzere çaba sarf eden örgütlerin başarısı, elde edebilecekleri rekabet avantajına bağlıdır. Bu avantajın sağlanabilmesi rekabet sürecinde işletmelerin farklılıklar ortaya koymaları ile mümkün olmaktadır. Bunun yanında örgüt çalışanlarının kendilerini örgüt ile bütünleştirmeleri ve özdeşleşmeleri gerekmektedir. Bütünleşme sürecinin gerçekleştirilmesinin kolay bir unsur olmayacağı aşikâr olmasına karşın bunu başaran ve bunun için gerekli olan örgütsel yapıyı oluşturarak bu yapıyı örgüt kültürü ile bağdaştıran liderlerin, örgütlerini rekabet sürecinde diğer örgütlere karşı avantajlı kılmasının önünde herhangi bir engel kalmayacaktır.

Bir örgüt içerisinde yer alan kişilerin davranışlarına belli bir düzen getiren kurallar, değerler, alışkanlıklar ve inançlar olarak ifade edilen örgüt kültürü, aynı zamanda çalışanların ne şekilde bir davranış sergilemeleri gerektiğini de açıklamaktadır. Örgütte yönetim tarafından oluşturulacak yenilik yönelimli bir örgütsel kültür ve bu kültürün tüm çalışanlara benimsetilmesi, hem tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında hem de örgütsel bağlılığı sağlayarak kendi kimliklerini ve güçlerini arttırmaya yardımcı olmaktadır.

Bununla birlikte küresel düzlemde işletmeleri farklılaştıran, değer yaratmalarını ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan yenilik, işletmelerin stratejik davranışları arasında yer almaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerinin bir kaynağı olan örgütsel yenilik, son zamanlarda işletme yöneticilerinin üzerinde durdukları konuların başında gelmektedir.

İşletmelerde çalışanlar açısından yenilikçi faaliyetlerin geliştirilmesi ya da yenilik eğilimli bir kültürün oluşturulması için başvurulacak en önemli adımlardan biri personelin güçlendirilmesidir. Bu aşamada örgütsel bazda yeni fikir ve düşüncelerin ya da yenilikçi bir örgütsel ortamın oluşturulmasında kullanılacak en pratik yol personel güçlendirmedir. Çünkü günümüz iş yaşamında güçlendirme kültürü artık kabul edilen bir olgu olup, yenilik yönetimine olumlu bir ivme kazandırmıştır.

Bu çerçevede ele alınan bu çalışmada temel amaç örgütlerde var olan kültürün örgütsel yeniliği ve personel güçlendirmeyi hangi düzeyde arttırıp/azalttığı sorusuna cevap bulmaktır. Bu sorunsalın ortaya çıkarılması adına araştırma Şanlıurfa'da sağlık sektöründe faaliyette bulunan bir işletmede yapılmıştır.

## 2.Örgüt Kültürü

Bireyler için yaşayış biçimini, işletmeler için iş yapma usulünü, değerlerini gösteren kültür, işletmenin misyon ve vizyonu doğrultusunda birimler arasında ve işletme-toplum arasında koordinasyon sağlayan bir vasıtaadır. Kültür sayesinde işletme faaliyetlerini yarınlara taşıma ve sürekliliğini sağlama fırsatı yakalamış olur. İşletmenin başarısında rol oynayan birçok faktör bulunmakla birlikte işletmenin yapı ve işleyişini çerçeveleyen örgüt kültürünün en önemli faktörler arasında olduğu kuşkuyla yer bırakmayan bir gerçek olarak karşımıza çıkmıştır.

Kültür, ürün geliştirme, üretim ve pazarlamada sinerjik bir yol sağlar ve ortak bir düşünme biçimini yansıtır (Schein, 1996, 1999; O'Reilly vd. 1991; Miron vd.2004). Bu sayede bir şirket mükemmel bir ürün tasarlayabilir, onu kusursuz bir şekilde inşa edebilir ve yaratıcı bir şekilde pazarlayarak piyasaya hızlı bir şekilde sunabilir, ancak bu işlemi yıllarca yapmak kültürün bir işlevidir (Goffee ve Gareth, 1998). Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu ve örgüt kültürü olarak adlandırılan kültür aslında işletmenin işleyişinin ve yönetiminin belirleyicisi olmaktadır.

1980’li yıllardan itibaren örgüt kültürünün örgüt yapısı üzerinde yaratmış olduğu etkinin önemini hissedilmesi ile birlikte özellikle sosyoloji, antropoloji, yönetim, psikoloji ve folklor başta olmak üzere birçok alanda çalışma yapan bilim insanları (Campell, 1977; Mason ve Mitroff, 1973; Mitroff ve Kilmann, 1975; Quinn, 1988; Quinn ve McGrath, 1985; Quinn ve Rohrbaugh, 1983; Smircich, 1983; Wilkins ve Quichi, 1983; Deal ve Kennedy, 1982; Gizir, 2003; Martin, 1992; Smircich ve Calas, 1987; Şişman, 2002) bu alana yönelerek kavramın kapsamına yönelik çeşitli modeller geliştirip belirli sınıflandırmalar altında kavramı ele almışlardır (Özkan ve Turunç, 2015; Gizir, 2008).

Örgüt kültürü, sosyal bilimlerin bir özelliği olarak ve oldukça çok faktörü bir arada toplayan bir kavram olduğu için farklı şekillerde tanımlanmıştır. Farklı disiplinler içerisinde kavramın ele alınarak çalışılması, ortaya farklı tanım ve görüşlerin çıkmasına neden olmuştur. Schein, (2001) örgüt kültürünü, örgütün dış çevreye adaptasyonunda yaşayacağı sorunlara karşı nasıl bir yol izleyeceğine yönelik ve iç bütünleşmesi sırasında yarattığı ve geliştirdiği geçerliliği kabul edilir varsayımları, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modeli, Jogaratnam (2017), bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerleri ve normları kapsadığını ve bunların bir sosyal birim içerisinde nasıl yapılacağına atıfta bulunan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Örgütsel veya kurumsal kültür, çalışanlara bireysel bazda normlar sağlayan ve yöneticilerin işletmenin yönetsel faaliyetini şekillendirmede kullanmış oldukları bir araçtır (Fiol, 1991; Smircich, 1983).

Örgüt kültürü, aynı organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan, davranışlarını etkileyen bir dizi inanç ve değerlerdir (Schein, 1996, 1999; O’Reilly vd. 1991; Miron vd.2004). Farklı alanlarda çalışma yapan bilim insanlarının yapmış oldukları bu tanımlar incelendiğinde, örgüt kültürünün tanımı konusunda görüş birliği olmamakla beraber, tanımlar arasında belirli ortak özelliklere rastlanmaktadır (Özalp ve Kırel, 1998). Bu ortak özelliklerden birincisi, örgüt içindeki çalışanların paylaştığı değerlerin varlığıdır. Örgüt çalışanlarının neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenilir veya istenilmez olduğuna ilişkin ortak değeri mevcuttur. İkincisi, örgüt kültürünü oluşturan bu değerlerin örgüt bireyleri tarafından olduğu gibi kabul edilmesidir. Üçüncü ortak nokta ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlarıdır. Bu anlamlar, örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilmektedir (Şahin, 2010). Örgüt kültürü, çalışanlara örgüt içerisinde neler yapmaları gerektiğini ya da zorunda oldukları faaliyetlerin neler olduğunu bunlara karşı nasıl bir davranış sergilemeleri gerektiği konusunda yol gösterici bir rol üstlenmektedir (Nişancı, 2012). Örgüt kültürü aynı zamanda bireylerin örgütle özdeşleşmesi, kararların daha hızlı alınması, koordinasyonun sağlanması ve örgüt içerisindeki karmaşıklığı en az seviyeye indirilmesinde etkili olduğu ifade edilmektedir.

Örgüt kültürünün çok sayıda ve farklı bilim dallarında ele alınması, kavramın net olarak algılanmasını zorlaştırmaktadır. Bu kavramın anlaşılma düzeyini basite indirmek ve algılanmasını kolaylaştırmanın yolu ise kültürü oluşturan öğelerin açıklanmasından geçmektedir. Genel olarak örgüt kültürünü oluşturan bu öğeler temel ve yüzeysel olmak üzere ikiye ayrılır. Temel öğeler; varsayım, norm, inanç ve değerlerdir. Yüzeysel öğeler ise gözle görülür semboller, sloganlar, diller, davranışlar, tarihler ve hikâyeler, kahramanlar, efsaneler, ritüeller ve törenlerdir (Yıldırım, 2013).

### **3.Örgütsel Yenilik**

Değişimin ve teknolojik gelişmelerin hızına yetişilmediği günümüzde, bu ortamda faaliyette bulunan işletmelerin ayakta kalmaları yaratıcılıklarına ve bu yaratıcılıklarını yeniliğe dönüştürme yeteneklerine bağlı olmaktadır. Bu bağlamda yenilik, işletmeler için bir yaşam yolu olmaktadır.

Yenilik, var olan bir fikrin, satılabilir yeni ya da geliştirilmiş bir ürün veya hizmete dönüştürülmesidir (Çavuş ve Akgemici, 2008). Drucker, (1985) yenilik kavramını, girişimsel faaliyetlerde başarıyı elde etme ve refah ortamı oluşturma sürecinde gerçekleşen eylemlerin başarılı birer çıktısı olarak tanımlamaktadır. Porter (1990) ise yeniliği, hem rekabet sürecinde pazarda göreceli üstünlük sağlama hem de yeni iş yapma yöntemleri ile ilişkilendiren bir araç olarak görmektedir (Bulut, Fiş, Aktan ve Yılmaz, 2008). Dolayısıyla yenilik yaratıcılık neticesinde ortaya çıkan bir fikre ekonomik değer yaratacak hale dönüştürülmesi anlamına gelen ve işletmelere rekabet avantajı sağlayan bir kavramdır.

Oslo Kılavuzu'nda (OECD, 2005) yenilik, "...işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi" olarak ifade edilmektedir. Yapılan tanımda da ifade edildiği gibi yenilikler ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel olarak sınıflandırılmakla birlikte gerçekleştirilecek bir yenilik için asgari koşul ise; ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin işletme için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olması gerekmektedir (OECD, 2005). *Ürün yeniliği*; herhangi bir mal veya hizmetin mevcut özelliklerinde ya da kullanım alanlarında yeni ya da önemli oranda yenilikler veya iyileştirmelerin yapılmasıdır. *Süreç yeniliği*; yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. *Pazarlama yeniliği*; ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. *Organizasyonel yenilik ise*; firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır (OECD, 2005). Bununla birlikte işletmelerde uygulanan bir diğer yenilik türü stratejik yeniliktir. Kırım, (2007) stratejik yeniliği düzen bozucu yenilikçilik olarak tanımlamaktadır. Herhangi bir firmanın herhangi bir pazarda görmüş olduğu boşluğunu tanımlayarak onu değerlendirmesi, sıfırdan bir pazar yaratması eylemidir. Davranışsal yenilikçilik ise, organizasyondaki yeniliklere sürdürülebilir ölçüde katkı sağlayacak davranışsal değişimler olarak ifade edilmektedir (Wang ve Ahmed, 2004). Dolayısıyla yenilik işletmeleri farklılaştıran ve kendi aralarında dengesizlikler oluşturan ve değişimleri ortaya çıkaran bir kavramı ifade etmektedir.

Yeniliğin tanımları analiz edildiğinde, birçoğu bunu rekabet edebilirlik ve/veya üretkenlikle eşit tutmaktadır (Atkinson, 2013). Nitekim yenilik anlayışı ile hareket eden işletmeler, başarı elde etmek için faaliyette bulunduğu iç ve dış çevrede gerçekleşen eylemleri fırsata dönüştürmek için çaba sarf etmelidirler (Naktiyok, 2007). Bu bağlamda yöneticiler belirsizlik ortamının fırsatlar ve tehditler ortaya çıkardığını, fırsatlardan yararlanmak, tehditlerden korunmak için yenilikler yapması gerektiğini bilmelidirler.

İşletmelerde yeniliğin kullanılması radikal ve artımsal olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Radikal yenilik, yeni müşteri değeri oluşturmada ve müşterilerin başka işletme ürün ve hizmetlerine yönelmesinin önüne geçerek işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli rol oynamaktadır. Artımsal yenilik ise mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ya da küçük çaplı değişikliklerin yapılmasıdır (Öztürk vd. 2003; Presscott ve Slyke, 1997). İşletmeler gerçekleştirilmesi zor bir faaliyet olan yeniliği farklı şekillerde yapmaya çalışarak rekabet avantajı sağlamanın ve lider bir işletme olmanın yollarını aramaktadırlar.

İşletmelerin sürdürülebilirliği günümüz koşullarında yenilikçi bir anlayışa ve buna zemin hazırlayan ideal bir örgütsel kültüre bağlıdır. İşletme sahip olduğu yenilikçi bir kültür sayesinde hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlamaktadır.

Bu uyum, değişen müşteri isteklerini karşılamak ve rekabet edebilmek için tedarikten araştırma -geliştirmeye kadar olan faaliyetlere değer yaratacak nitelik kazandırmaktadır. Diğer bir söylemle yenilikçi bir kültür sayesinde işletme yaşam şansı, amaçlarını gerçekleştirme ve topluma katkı sağlama imkânı elde etmektedir.

#### 4. Personel Güçlendirme

20. yüzyılın başlangıcından itibaren gerçekleşen fabrikasyon üretim anlayışı, kitle halinde bir üretim süreci sergileyerek fayda sağlarken öte yandan çalışma sürecindeki verimsizliğin nedenlerinin de araştırılmasını gerekli kılmıştır. Bu anlamda gerekli çalışmalar yapan F. W. Taylor, işletmedeki verimsizliğin önüne geçme adına ortaya atmış olduğu ve iş göreni bir makine olarak gören yönetsel anlayışı, bir yandan olumlu sonuçlar yaratırken öte yandan çalışanların işgücü devir oranını, devamsızlık ve işe karşı yabancılaşmasına neden olabilecek sorunları da beraberinde getirmiştir. İş görenlerin üretim sürecinde birer makine olmadıkları, bunun aksine üretim faktörleri içerisinde ve özellikle rekabet aşamasında önemli bir araç olduğunun anlaşılması, bu faktörün daha iyi değerlendirilmesi ve sürece dahil edilmesinin önünü açarak çalışmaların ana konusunu oluşturmuştur.

Bu düşünce ile hareket eden Elton Mayo ve ekibinin öncülüğündeki İnsan İlişkiler Okulu olarak ifade edilen harekette, çalışanların kendilerini motive etmede yeterli beceriye sahip, ayrıca sıkı bir kontrol sistemine bağlı kalmadan iş yapabilme yeteneğini gösteren bir varlık olduğu ifade edilmektedir (Wilkinson, 1998). Yapılan deneyler neticesinde ortaya çıkan bu sonuçlar, motivasyon kuramlarında gelişmelere olanak sağlarken, Japon yönetim anlayışlarındaki çalışanların kararlara katılması, müşteri odaklı yönetsel anlayış işletmelerin hiyerarşik ve örgüt yapısının değişmesini zorunlu kılmıştır (Demirbilek ve Türkan, 2008). Bu zorunluluk müşteri tercihlerine göre üretim yapmak zorunda kalan, sade, uzmanlaşmaya olanak sağlayan, örgüt adına inisiyatif kullanabilen, karar alabilen ve bu kararını uygulayabilen çalışanlara ihtiyaç doğurmuştur ki bu ihtiyacı karşılayacak niteliklerin kavramsal ifadesi “personel güçlendirme”dir (Coşkun, 2002).

Conger ve Kanungo’ya göre (1988) güçlendirme, işletmelerde güçsüzlüğe neden olan ve bunları artıran faktörlerin belirlenmesi, buna karşılık güçsüzlüklere neden olan faktörleri ortadan kaldırarak örgüt üyelerinin özgüveninin artırılması (Giderler, 2015); küresel değişim ile ortaya çıkan rekabet sürecine bağlı olarak önemi artan bir yönetsel anlayıştır (Genç, 2004). Personel güçlendirme, personelin yetkilendirmesi, yönetici olmayan personelin gerçekleştirebileceği eylemler, karar verirken yöneticilerine işin durumuna bağlı olarak danışmadan karar verme ya da çalışanlara kendi başlarına bazı kararlar verme olanağı verme gücü olarak ifade edilebilir (Ramesh ve Kumar, 2014). Çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Koçel, 2005). Bu anlayış sayesinde çalışanlar kendilerinde çalıştıkları kuruma daha çok katkı sağlayacak güce sahip olduklarını düşünürler ve bunun için daha fazla gayret gösterirler.

Galbraith ve Laver, personeli yetkilendirmenin örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında ve çalışanların organizasyonun misyon, vizyon ve stratejik bilinç çerçevesinde başarıyı elde etmelerinde oldukça etkili olduklarına inandıklarını ifade etmektedirler (Saremi, 2015). Leach ve Wall’e göre güçlendirme süreci çalışanların ilerlemesini sağlayacak bir araç, performanslarını arttırmak için bilgi ve yetenek yaratmanın yolu olarak görülebilir. Bu çerçevede örgüt içerisinde personelin güçlendirilmesindeki temel amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Saremi, 2015):

1. Çalışanlarda bilgi ve yetenek oluşturma yoluyla onları teşvik etmek,
2. Örgütte adalet sistemini kurmak,
3. Örgüte bağlı ve yoğun çalışan personeli korumak,
4. Çalışanların organizasyon içerisindeki potansiyel kapasitelerini kullanmak,
5. Çalışanların organizasyonun misyon, vizyon ve strateji çerçevesinde başarılı olmasını sağlamak.

Bu amaçlar ile birlikte güçlendirmenin çalışanlara ve müşterilere de belirli yararlar sağladığı unutulmamalıdır. Güçlendirme sayesinde çalışanlar kendilerini daha üretken, pozitif düşünen, örgütsel bağlılığı artmış, motive olmuş, inisiyatif sahibi, yerinde karar alan, iş ve rol tanımları ile ilgili stres ve kaygıları azalmış ve kontrolü elinde tutan birey olarak hissederler (Akçakaya, 2010; Chow, vd., 2006; Çalışkan: 2006; Çuhadar, 2005; Tetik, 2015). Müşterilere yönelik yararlar içerisinde ise, müşteri ihtiyaçlarının daha kısa sürede giderecek bir ortamın oluşturulmasıdır. Bu ortam müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratacaktır ki, ortaya çıkan sonuç hem işletmenin lehine olumlu bir reklam hem de müşteri şikâyetlerini azaltarak kayıpları en aza indirgeyip (Tetik, 2015), müşteri memnuniyetinin oluşmasına yardımcı olur.

Örgütte çalışanların belirli alanlarda yetkilendirilmesi, yönetimin bu alandaki sorumluluğundan ya da kurumu yönetmeden vazgeçtiği anlamına gelmez. Aksine çalışanların yetkili olduğu bir organizasyonda yönetimin yükü hafifler, çalışanlar daha fazla sorumluluk yüklenir ve girdilerin içerisinde daha belirgin bir ortam yaratmak için daha fazla çaba harcar (Elnaga ve Imran, 2014). Bu nedenle yönetim, çalışanlara güvenmeli ve onlarla iyi bir iletişim sistemi kurmalıdır.

Yöneticiler, organizasyon içerisinde personel güçlendirme anlayışını benimseyip uygulamak istiyor ise; öncelikle bu anlayışı örgüt kültürü içerisine yerleştirerek personelin kararlara katılımını, işlerin yapılmasında yeni fikir ve düşünceler üretebilme cesaretini gösterecek yenilikçi düşünceyi, bilgiye ulaşabilirliği ve bilginin paylaşımını ve sorumluluk bilincini oluşturması gerekmektedir (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2013). Bu anlayış içerisinde hareket etmek personel güçlendirmeden beklenen faydanın işletmeye daha kısa bir sürede geri dönmesini sağlar.

### **5.Araştırma Konularıyla İlgili Alanyazın Araştırması**

Çalışmaya esas teşkil eden değişkenlere yönelik olarak yapılan yerli ve yabancı alan yazın taramasında kavramların farklı bazı değişkenler ile birlikte kullanıldığı görülmüştür. Konuya yönelik olarak yapılan çalışmalar ve elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

Çavuş ve Akgemici (2008) tarafından imalat sanayinde yapılan çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık üzerinde oldukça yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu, bununla birlikte aynı değişkenin örgütsel yenilikçiliğe etkisi incelendiğinde personel güçlendirmenin yenilikçilik üzerinde önemli oranda etkili olduğu görülmüştür. Personel güçlendirme algısının farklı boyutlarıyla örgütsel yenilikçilik ilişkisi değerlendirildiğinde ise, en yüksek ilişkinin yeterlilik boyutuyla olduğu görülmüştür. Bu da göstermektedir ki orta ve alt düzey çalışan bağımsız kararlar alabildikçe ve bu kararları uygulama özgürlüğüne kavuştukça yenilikçilik düzeyi de artmaktadır.

Çakar ve Ertürk (2010) tarafından “örgüt kültürünün ve güçlendirmenin yenilik yeteneklerine etkisini” incelemek üzere Türkiye’de faaliyette bulunan 93 KOBİ’deki 743 çalışanına yönelik çalışmalarında; kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma ile güçlendirmenin pozitif bir ilişkiye sahip olduğu, buna karşılık güç mesafesinin yetkilendirme ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Girişkenliğin ise odaklılık, güçlendirme ve yenilik yeteneği ile

hiçbir ilişkinin olmadığı, ancak kültürel boyutlar içerisinde, sadece belirsizlikten kaçınmanın yenilikçilik ile ilişkili olduğuna rastlanılmıştır.

Uzkurt ve Şen (2012) “örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerindeki etkisini” incelemek adına gazlı içecek sektöründe faaliyette bulunan 223 firmaya yönelik yaptıkları çalışmada, örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerinde önemli ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışkan (2013) tarafından savunma sanayinde faaliyet gösteren işletmelerdeki 510 çalışana yönelik yapılan çalışmadan elde edilen bulgular, grup kültürü ve hiyerarşik kültürün yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilediği ve personel güçlendirmenin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermiştir.

Özkan ve Turunç’un (2015) Türk Savunma sanayi sektöründeki yönetim kadrolarında görevli 274 beyaz yakalı personelden oluşan örneklem üzerindeki araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak, örgüt kültürünün yenilikçilik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiş ayrıca, rekabet şiddetinin örgüt kültürü tiplerinden gelişimsel kültür ile yenilikçilik ilişkisinde düzenleyici etkisi olduğu saptanmıştır.

Yıldırım ve Karabey (2016) tarafından Erzurum ilinde faaliyette bulunan otel işletmeciliği sektöründeki işletmelerde çalışan 419 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada; hiyerarşik kültürü bütün örgütsel yenilik türlerini (ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliği) olumsuz yönde etkilediği buna karşın, personel güçlendirmenin ise bütün yenilik türlerini olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca personel güçlendirmenin hiyerarşik kültürünün bütün yenilik türleri üzerindeki olumsuz etkisini azaltıcı şekilde biçimlendirici rol oynadığını tespit etmişlerdir.

Yücel ve Koçak (2016) tarafından havacılık sektöründe faaliyette bulunan özel bir firmada 310 çalışana yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmada, firma çalışanları örgütün adhokrasi ve pazar kültürlerine sahip olduğunu ve kendilerini güçlendirilmiş olarak hissettiklerini belirtmişlerdir.

Panuwatwanich ve meslektaşları (2008) tarafından Avustralya’daki mimarlık ve mühendislik tasarımı firmalarında çalışan 181 tasarımcıya yönelik yapılan çalışmada, algılanan örgüt kültürünün, liderlik ve takım çalışması ile yenilikçilik sonuçları arasındaki ilişkilere aracılık ederek yeniliğin yayılmasının bir yöntemi olarak işlev gördüğünü ortaya koymuştur. Bununla beraber, yeniliğin sonuçlarına giden tüm yolların, liderlik yapısından kaynaklandığı ve yeniliği besleyen bir destekleyici kültürün yaratılmasında kritik rolünün altını çizdiği görülmüştür.

Mohammed ve Bardai (2012) tarafından Libya’daki üç üniversitedeki 390 yönetici ve öğretim üyesini kapsayan çalışma sonucunda örgüt kültürü tiplerinin inovasyon türü ile arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşik kültür tiplerinin örgütsel yenilik türlerinin önemli yordayıcıları olduğunu göstermiştir. Özellikle, pazar kültürünün bağımlı değişken olarak teknik inovasyon üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu, benzer şekilde hiyerarşik kültürünün bağımlı değişken olarak yönetimsel yenilik üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Abdullah, Shamsuddin, Wahab, ve Hamid (2013) tarafından Malezya’daki 36 küçük işletme yöneticisine, ürün yenilikçiliği ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış oldukları çalışmada; örgüt kültürünün misyon, tutarlılık ve katılım boyutlarının ürün yenilikçiliği ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca uyum yeteneği boyutu ile ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığını görmüşlerdir.

Berraies, Chaher ve Yahia (2014) Tunus'ta yapmış oldukları çalışmalarında personelin güçlendirilmesinin güven, yenilik ve örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur

İşletmeler varlıklarını sürdürülebilir kılmak için yenilikler yaparak hem rakiplerine karşı avantaj elde etmek hem de müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak düşüncesindedirler. Bu sürecin gerçekleştirilmesi için örgütsel yapı ile beraber çalışanların nitelikleri ve örgütün benimsemiş olduğu yönetsel anlayış oldukça önem arz etmektedir. Çalışanların bilgi ve tecrübe birikimlerinden oluşan katma değerın işletme faaliyetlerinde kullanılabilmesi ve bu ortamın oluşturulması yönetimin dizayn etmiş olduğu örgüt kültürüne bağlıdır.

Örgüt kültürü bu bağlamda incelendiğinde bir yandan kurumun işleyişine yönelik dış çevre ile iletişime yönelik olarak yapılacak yenilikleri kapsarken öte yandan kurum içerisinde uyarlanmış ya da meydana getirilecek yenilik ve yaratıcılığın genişlemesine katkı sağlayacak bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Uzkurt ve Şen, 2012). Örgütte, yapıya uygun oluşturulmuş olan bir örgüt kültürü yeniliğin gelişmesine ve uygulanmasına ya da engellenmesine büyük oranda rol oynar. Örgüt kültüründeki unsurları benimsemiş olan çalışanlar, örgüt ile özdeşleşmekte ve örgüte karşı olan düşünceleri olumlu olmaktadır. Olumlu olarak nitelendirilen tüm bu hususlar örgütteki çalışanlara yetki verilerek ve onlara bu yetkilerini kullanabilecekleri ortam ve olanaklar sağlayarak mümkün olmaktadır. Gerek örgüt kültürü ve örgütsel yenilikte gerekse personel güçlendirme ile yakın bağlantısı olan yöneticiliğın bu temeller üzerine inşa edilmesi oldukça önemli olacaktır. Yazından yola çıkılarak test edilmek üzere hazırlanan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

**H1.** Örgüt kültürü ile örgütsel yenilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H2.** Örgüt kültürünün alt boyutları ile örgütsel yenilik alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H3.** Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H4.** Örgüt kültürünün alt boyutları ile personel güçlendirme alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H5.** Demografik değişkenler açısından örgüt kültürü, örgütsel yenilik, personel güçlendirme ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında farklılık vardır.

## **6.Araştırma**

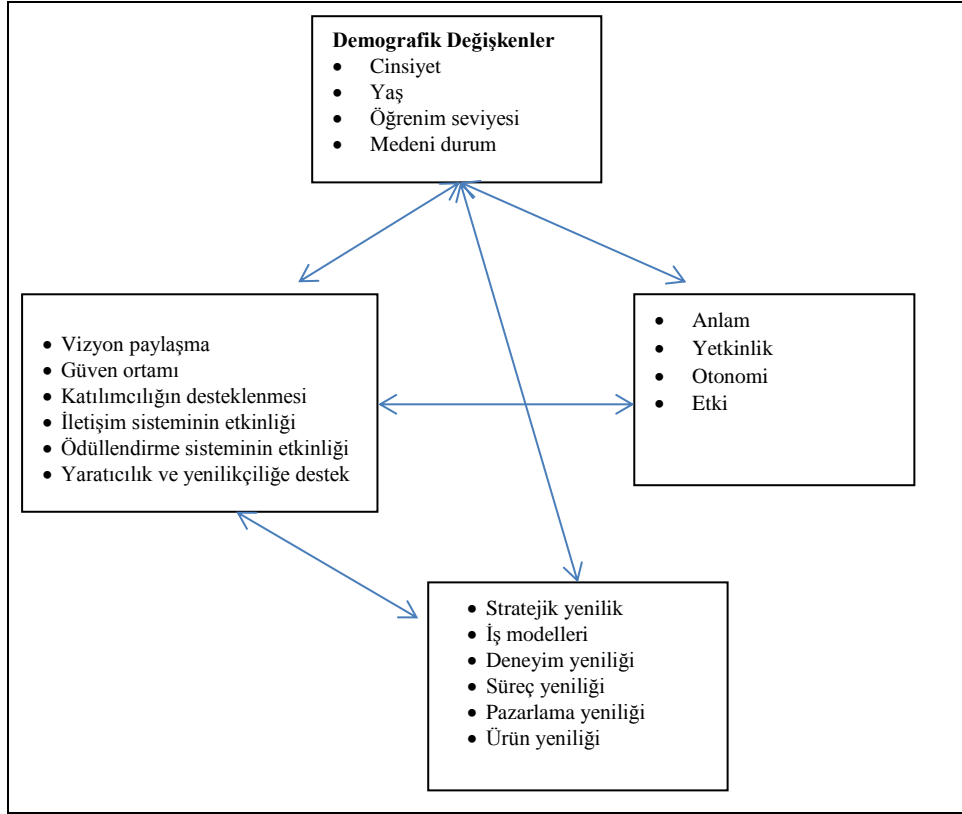
### **6.1.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve personel güçlendirme ile olan ilişkisini belirlemektir. Ayrıca demografik değişkenlerin örgüt kültürü, yenilik, personel güçlendirme ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algıları bakımından farklılıklar olup olmadığını ortaya koymak da çalışmanın diğer amacını oluşturmaktadır.

### **6.2.Araştırmanın Modeli**

Örgüt kültürünün yenilik ve personel güçlendirmeye ilişkisini belirlemeye yönelik geliştirilen araştırma modeli aşağıdaki gibidir.





Şekil 1. Araştırma Modeli

### 6.3.Araştırmanın Yöntemi

#### 6.3.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Şanlıurfa'da faaliyette bulunan özel bir teşebbüse ait aşırı üretim merkezindeki çalışanlardan oluşmaktadır. Kurum yöneticilerinden alınan verilere göre kurumda çalışan 95 personel bulunmaktadır. Bu ana kütlede %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik hata payı öngörülerek elde edilecek örneklem büyüklüğü 76 olarak belirlenmiştir (Newbold, 2008: 845-864; akt. Hamşioğlu, 2017: 381-82). Araştırmada örneklem sayısının altına düşmemek ve yoğun iş yükü durumu göz önünde bulundurulmuş 85 anket dağıtılmış, 80 anket geri dönmüş ve bunların 78 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın Şanlıurfa'da faaliyette bulunan özel bir teşebbüse ait aşırı üretim merkezindeki çalışanlar üzerinde yapılmasının üç farklı nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki sağlık sektörü tüm toplumlar için önemli bir sektördür ve bu sektörde özellikle son yıllarda yenilikler yoluyla ilerlemeler kaydedilmiştir. Şanlıurfa'daki bu kurumdaki çalışanların yenilikçi düzeylerinin tespit edilmesi, sahip oldukları kültürün yenilikle olan ilişkisinin ne düzeyde olduğu sorunsalları araştırmacıları bu noktada bu çalışanlar üzerine yoğunlaştırmıştır. Diğer bir neden bu tip işletmelerde böyle bir konunun çalışılmamış olmasıdır. Bununla birlikte araştırma konularının bu tür işletmelere uygun olduğu düşüncesidir. Araştırmanın bir kısıtı olarak ifade edilebilecek son neden ise diğer aşırı üretim merkezlerine ulaşılabilirlik durumunun zaman ve maliyet açısından zor olmasıdır.

#### 6.3.2.Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel araştırma yönteminden faydalanılmış ve veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Ankette dört bölüm bulunmaktadır. İlk bölüm çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Anketin ikinci bölümünde örgüt kültürü, üçüncü

bölümünde örgütsel yenilik dördüncü bölümünde ise personel güçlendirmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anket 5’li Likert tipi derecelendirme ölçekli olup “Kesinlikle katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin puanlaması "1" (kesinlikle katılmıyorum) ile "5" (kesinlikle katılıyorum) arasında derecelendirilmiştir

### ***Örgüt Kültürü Ölçeği***

Örgüt kültürünü ölçmek için Özenli’nin (2006) çalışmasında kullandığı ölçek kullanılmıştır. Örgüt içindeki mevcut kültürel yapı, hazırlanan on dokuz adet soru ile belirlenmeye çalışılmıştır. Örgüt kültürünün analizi için anket sorularının oluşturulmasında Haris ve Moran (1993) tarafından geliştirilen ve yedi kişiden oluşan bir tercüman ekibi tarafından Türkçe’ye tercümesi ve adaptasyonu yapılan “Örgüt Kültürü Envanteri”nden yararlanılmıştır. Anket 6 boyut ve 19 sorudan oluşmaktadır. “Vizyon paylaşma” alt boyutuna ilişkin 2 ifade, “güven ortamı” 3, “katılımcılığın desteklenmesi” 5, “iletişim sisteminin etkinliği” 4, “ödüllendirme sisteminin etkinliği” 3 ve “yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek” alt boyutunda 2 madde bulunmaktadır.

### ***Örgütsel Yenilik Ölçeği***

Anketin üçüncü bölümün de “yenilik” ölçeği bulunmaktadır. Bu ölçek geçerliliği ve güvenilirliği Aksay’ın (2013) çalışmasında test ettiği Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen ölçektir. Ölçek Soylu ve Göl (2010), Ulusoy vd. (2008), Zona (2009) ve Özen Kutanis ve Mesci (2013) çalışmaları ele alınarak düzenlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek Özen-Kutanis ve Mesci’nin “Bilgi Yönetimi ile Yenilik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Dinamiklerin Ara Değişkenlik Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı makalesinden alınarak uygulanmıştır. Bu ölçek altı boyutlu ve 21 sorudan oluşmaktadır. Daha önce birçok çalışmada kullanılan ölçek olması hasebiyle çalışmada bu ölçek tercih edilmiştir. Yenilikçilik ölçeği; “stratejik yenilikçilik” 3, “iş modelleri” 4, “deneyim yeniliği” 4, “süreç yeniliği” 3, “pazarlama yeniliği” 4 ve “ürün yeniliği” 3 olmak üzere altı boyut ve toplam 21 sorudan oluşmaktadır.

### ***Personel güçlendirme Ölçeği***

Anketin dördüncü bölümünde ise personel güçlendirme ile ilgili ölçek yer almaktadır. Personel güçlendirmeyi ölçümlemek için Spreitzer (1995) geliştirdiği dört boyutlu güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Bulut (2015) tarafından güvenilirliği test edildikten sonra çalışmasında kullanmıştır Boyutlar “anlam” 3, “yetkinlik” 3, “otonomi (özerklik)” 3 ve “etki” 3 olmak üzere toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Anketler beş (5) basamaklı “Likert Tipi” bir dereceleme ölçeği halinde oluşturulmuştur. Cevapların puanlanması bu sırayla 1 ile 5 arasında yapılmaktadır.

Verilerin güvenilirliğini belirlemek için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlar Özdamar’ın ifade ettiği güvenilirlik sonucuna göre belirtilmiştir (Özdamar, 2002).

**Tablo 1.** Örgüt kültürü, Yenilik ve Personel Güçlendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlilik Sonuçları

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N</b>
<b>Örgüt Kültürü</b>	<b>0,778</b>	<b>19</b>
Vizyon paylaşma	0,821	2
Güven ortamı	0,627	3
Katılımcılığın desteklenmesi	0,801	5
İletişim sisteminin etkinliği	0,691	4
Ödüllendirme sisteminin etkinliği	0,716	3
Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Destek	0,761	2
<b>Örgütsel Yenilik</b>	<b>0,765</b>	<b>21</b>
Stratejik Yenilik	0,71	3
İş Modelleri	0,832	4
Deneyim Yeniliği	0,748	4
Süreç Yeniliği	0,765	3
Pazarlama Yeniliği	0,636	4
Ürün Yeniliği	0,734	3
<b>Personel Güçlendirme</b>	<b>0,714</b>	<b>12</b>
Anlam	0,764	3
Yetkinlik	0,835	3
Otonomi	0,716	3
Etki	0,76	3

Güvenirlilik analizi sonucunda, örgüt kültürü ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,778, örgütsel yenilik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,765 ve personel güçlendirmenin Cronbach Alpha değeri ise 0,714 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yeterli derecede güvenilir bir ölçek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte güvenirlilik analizi sonucunda örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirmeye ait alt boyutlarının da yeterli derecede güvenilir ve aynı zamanda kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

## 6.4.Bulgular

### A. Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların %71,8'i erkek ve %53,8'i 30-39 yaş aralığındadır. Medeni durum bakımından %60,3'i evli eğitim durumları bakımından ise %50'sinin lisans düzeyinde bir eğitime sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların iş yerindeki çalışma sürelerine bakıldığında ise %43,6 ile 7 yıl ve üzeri bir süre çalışanların çoğunlukta olduğu görülmüştür.

**Tablo 2.** Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler		N	Yüzde %
Cinsiyetiniz	Erkek	56	71,8
	Kadın	22	28,2
Yaşınız	20-29	23	29,5
	30-39	42	53,8
	40 ve üstü	13	16,7
Medeni durum	Evli	47	60,3
	Bekar	31	39,7
Eğitim Durumu	Lise	8	10,3
	Ön lisans	18	23,1
	Lisans	39	50
	Lisansüstü	13	16,7
İş yerindeki Çalışma Süreniz	1 yıldan az	4	5,1
	1-4 yıl arası	17	21,8
	4-7 yıl arası	23	29,5
	7 yıl ve üzeri	34	43,6

### B. Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik, Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Örgüt kültürü, örgütsel yenilik, personel güçlendirme ve alt boyutları düzeylerinin belirlenmesi için ortalamaları belirlenmiştir. Ortalamalar aşağıda verilen değerlere göre yorumlanmıştır.

1 - 1,79 çok düşük, 1,80 – 2,59 düşük, 2,60 – 3,39 orta, 3,40 – 4,19 yüksek, 4,20 – 5,00 çok yüksek

**Tablo 3.** Örgüt Kültürü ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ortalama ve standart sapma değerleri	N	Ort.	S
<b>Örgüt Kültürü</b>	<b>78</b>	<b>3,53</b>	<b>0,35</b>
Vizyon Paylaşımı	78	4,17	0,91
Güven Ortamı	78	4,09	0,74
Katılımcılığın Desteklenmesi	78	3,16	0,29
İletişim Sisteminin Etkinliği	78	3,64	0,4
Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği	78	3,08	0,53
Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Destek	78	3,32	0,47

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt kültürü ölçeği ortalaması ( $\bar{x} = 3,53$ ) olup bu sonuç araştırmaya katılanların örgüt kültürünü algılama düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Alt boyutlara bakıldığında vizyon paylaşımı ( $\bar{x} = 4,17$ ) ve güven ortamı ( $\bar{x} = 4,09$ ) başta olmak üzere ortalamaların yüksek düzeyde, ödüllendirme sisteminin etkinliği ( $\bar{x} = 3,08$ ) ve yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek ( $\bar{x} = 3,32$ ) alt boyutlarının ortalamalarının orta düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.** Örgütsel Yenilik ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ortalama ve standart sapma değerleri	N	Ort.	S
<b>Yenilik</b>	<b>78</b>	<b>4,13</b>	<b>0,35</b>
Stratejik Yenilik	78	4,13	0,62
İş Modelleri	78	4,04	0,55
Deneyim Yeniliği	78	4,09	0,56
Süreç Yeniliği	78	4,26	0,59
Pazarlama Yeniliği	78	4,09	0,44
Ürün Yeniliği	78	4,24	0,36

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel yenilik ölçeği ortalaması ( $\bar{x} = 4,13$ )'dür. Alt boyutların ortalamalarına bakıldığında süreç yeniliği ( $\bar{x} = 4,26$ ) ve ürün yeniliği ( $\bar{x} = 4,24$ ) boyutlarının ortalamasının çok yüksek olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutların ortalamalarının da yüksek ( $\bar{x} = 4,04 - \bar{x} = 4,13$ ) düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanların yenilik algılama düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 5.** Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ortalama ve standart sapma değerleri	N	Ort.	S
<b>Personel Güçlendirme</b>	<b>78</b>	<b>3,03</b>	<b>0,34</b>
Anlam	78	2,44	0,27
Yetkinlik	78	3,37	0,37
Otonomi	78	2,99	0,57
Etki	78	3,33	0,58

Araştırmaya katılanların personel güçlendirme ölçeği ortalaması ( $\bar{x} = 3,0$ ) olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan bu sonuç personel güçlendirme ölçeğinin orta düzeyde algılandığını göstermektedir. Bununla birlikte diğer alt boyutlara bakıldığında yetkinlik ( $\bar{x} = 3,37$ ) ve etki ( $\bar{x} = 3,33$ ) boyutunun orta düzeyde, anlam ( $\bar{x} = 2,44$ ) ve otonomi ( $\bar{x} = 2,99$ ) alt boyutlarında düşük olduğu görülmektedir.

### C. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Örgüt kültürü, yenilik ve personel güçlendirme ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgular aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 6.** Örgüt kültürü, Yenilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

Boyutlar	Örgüt Kültürü	Vizyon Paylaşımı	Güven ortamı	Katıl. Destek	İletişim sist. Etkin.	Ödüllendir. Sist. Etkin.	Yarat. ve yenil. Des.	Yenilik	Stratejik yenilik	İş modelleri	Deneyim yeniliği	Süreç yeniliği	Pazarlama yeniliği
<b>Örgüt Kültürü</b>	1												
Vizyon Paylaşımı	,878**	1											
Güven ortamı	,888**	,755**	1										
Katıl. Destek	,645**	,555**	,451**	1									
İletişim sist. Etkin.	,688**	,577**	,527**	,420**	1								
Ödüllendir. Sist. Etkin.	,224*	0,007	0,163	-0,046	-0,044	1							
Yarat. ve yenil. Des.	,572**	,434**	,455**	0,157	0,143	0,125	1						
<b>Yenilik</b>	,266*	0,105	,430**	-,277*	0,016	,452**	,358**	1					
Stratejik yenilik	,402**	,347**	,457**	0,116	0,152	,355**	0,165	,598**	1				
İş modelleri	,397**	0,222	,486**	-0,048	0,191	,331**	,397**	,882**	,594**	1			
Deneyim yeniliği	0,113	-0,102	,282*	-,242*	0,033	,414**	0,111	,710**	,311**	,636**	1		
Süreç yeniliği	0,083	0,063	,264*	-,387**	-0,109	0,184	,270*	,678**	0,163	,432**	,286*	1	
Pazarlama yeniliği	0,175	0,049	,256*	-,306**	-0,024	,324**	,451**	,786**	,336**	,602**	,261*	,720**	1
Ürün yeniliği	-,335**	-,300**	-,261*	-,377**	-,397**	0,128	-0,041	0,172	-,287*	-0,016	0,069	0,097	,251*

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, örgüt kültürü ile yenilik arasında (0,266)  $p < 0,05$  ve örgütsel yenilik ile personel güçlendirme arasında (0,277)  $p < 0,05$  düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. İki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, örgüt kültürü alt boyutları ile yenilik alt boyutları arasında pozitif yönlü ve genel olarak düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık örgüt kültürü alt boyutları ile yenilik alt boyutlarından ürün yeniliği alt boyutu arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkiye rastlanılmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre  $H_2$  hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 7.** Örgüt kültürü, Personel Güçlendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

Boyutlar	Örgüt Kültürü	Vizyon Paylaşımı	Güven ortamı	Katıl. Destek	İletişim sist. Etkin.	Ödüllendir. Sist. Etkin.	Yar. ve yenil. Des.	Personel güçlendirme	Anlam	Yetkinlik	Otonomi
Örgüt Kültürü	1										
Vizyon Paylaşımı	,878**	1									
Güven ortamı	,888**	,755**	1								
Katıl. Destek.	,645**	,555**	,451**	1							
İletişim sist. Etkin.	,688**	,577**	,527**	,420**	1						
Ödüllendir. Sist. Etkin.	,224*	0,01	0,16	-0,05	-0,04	1					
Yarat. ve yenil. Des.	,572**	,434**	,455**	0,16	0,143	0,125	1				
Personel güçlendirme	0,16	0,05	,256*	0,08	0,11	-0,08	0,15	1			
Anlam	,303**	,247*	,224*	0,11	0,08	0,1	,474**	,478**	1		
Yetkinlik	0,18	0,1	0,2	0,17	0,07	-3,00	,380	,523**	,395**	1	
Otonomi	0,09	-0,03	0,21	0,05	0,15	-0,01	-0,07	,870**	0,154	0,18	1
Etki	0,03	-0,04	0,15	-0,02	0,03	-0,04	-0,04	,897**	,236*	0,22	,836**

Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır (0,162)  $p < 0,05$ . Dolayısıyla ileri sürülen  $H_3$  hipotezi ret edilmiştir. Alt boyutlar arasındaki ilişkiye bakıldığında örgüt kültürünün bazı alt boyutları ile personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan “anlam” boyutu arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif düzeyde ilişkiye rastlanırken, yetkinlik, otonomi ve etki boyutları ile ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla  $H_4$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### D. Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik, Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları İçin Yapılan t Testi Analizlerine İlişkin Bulgular

Örgüt kültürü, örgütsel yenilik, personel güçlendirme ve alt boyutları için araştırmaya katılanların cinsiyetleri arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için %95 güvenirlilikte bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Yapılan t testine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

**Tablo 8.** Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik, Personel Güçlendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	S	t	P.
Örgüt Kültürü	Erkek	56	3,64	0,29	5,23	<b>0,00</b>
	Kadın	22	3,24	0,33		
Vizyon Paylaşımı	Erkek	56	4,38	0,82	3,43	<b>0,00</b>
	Kadın	22	3,64	0,95		
Güven Ortamı	Erkek	56	4,34	0,58	5,74	<b>0,00</b>
	Kadın	22	3,44	0,72		
Katılımcılığın Desteklenmesi	Erkek	56	3,20	0,28	2,01	<b>0,05</b>
	Kadın	22	3,05	0,27		
İletişim Sisteminin Etkinliği	Erkek	56	3,70	0,38	2,00	<b>0,05</b>
	Kadın	22	3,50	0,41		
Ödüllendirmesi Sisteminin Etkinliği	Erkek	56	3,22	0,54	4,26	<b>0,00</b>
	Kadın	22	2,70	0,30		
Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Destek	Erkek	56	3,40	0,47	2,42	<b>0,02</b>
	Kadın	22	3,12	0,42		
Yenilik	Erkek	56	4,19	0,36	2,24	<b>0,03</b>
	Kadın	22	3,99	0,31		
Stratejik yenilik	Erkek	56	4,22	0,60	2,04	<b>0,05</b>
	Kadın	22	3,91	0,61		
İş Modelleri	Erkek	56	4,13	0,54	2,48	<b>0,02</b>
	Kadın	22	3,80	0,52		
Deneyim Yeniliği	Erkek	56	4,15	0,59	1,45	0,15
	Kadın	22	3,94	0,46		
Süreç Yeniliği	Erkek	56	4,32	0,54	1,19	0,24
	Kadın	22	4,12	0,69		
Pazarlama Yeniliği	Erkek	56	4,12	0,45	1,09	0,28
	Kadın	22	4,00	0,40		
Ürün Yeniliği	Erkek	56	4,23	0,39	-0,28	0,78
	Kadın	22	4,26	0,27		
Personel Güçlendirme	Erkek	56	3,07	0,30	1,48	0,15
	Kadın	22	2,93	0,41		
Anlam	Erkek	56	2,48	0,27	1,66	0,10
	Kadın	22	2,36	0,27		
Yetkinlik	Erkek	56	3,39	0,33	0,97	0,33
	Kadın	22	3,30	0,45		
Otonomi	Erkek	56	3,07	0,52	1,65	0,11
	Kadın	22	2,80	0,67		
Etki	Erkek	56	3,36	0,53	0,64	0,53
	Kadın	22	3,26	0,70		

Örgüt kültürü ölçeğine kadınların katılma düzeyi ( $\bar{x}=3,24$ ) iken erkeklerin katılma düzeyi ( $\bar{x}=3,64$ ) dür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; kadınlar ile erkekler arasında cinsiyete göre örgüt kültürü arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir (t:5,23, p<0,05). Örgüt kültürü alt boyutlarında da erkekler ve kadınlar arasında cinsiyet yönünden anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Örgütsel yenilik ölçeğine kadınların katılma düzeyleri ( $\bar{x}=3,99$ ) iken erkeklerin katılma düzeyi ( $\bar{x}=4,19$ ) dur. Dolayısıyla kadınlar ile erkekler arasında cinsiyete göre örgütsel yenilik arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir. Yenilik alt boyutlarına bakıldığında



stratejik yenilik ve iş modelleri açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bununla birlikte personel güçlendirme ölçeği ve alt boyutlarında cinsiyet yönünden istatistiki bir farklılığa rastlanmamıştır. (t:1,48, p>0,05).

**Tablo 9.** Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik, Personel Güçlendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Medeni Durum Arasındaki t Testi

	Medeni Durum	N	Ort.	S	t	p		Medeni Durum	N	Ort.	S	t	p
Örgüt Kültürü	Evli	47	3,69	0,23	5,98	0,00	Deneyim Yeniliği	Evli	47	4,13	0,55	0,83	0,41
	Bekar	31	3,29	0,36				Bekar	31	4,02	0,58		
Vizyon Paylaşımı	Evli	47	4,52	0,62	4,78	0,00	Süreç Yeniliği	Evli	47	4,35	0,62	1,63	0,11
	Bekar	31	3,63	1,03				Bekar	31	4,13	0,51		
Güven Ortamı	Evli	47	4,41	0,54	5,66	0,00	Pazarlama Yeniliği	Evli	47	4,13	0,45	1,02	0,31
	Bekar	31	3,59	0,73				Bekar	31	4,02	0,43		
Katılımcılığın Desteklenmesi	Evli	47	3,26	0,27	4,36	0,00	Ürün Yeniliği	Evli	47	4,09	0,31	-5,46	0,00
	Bekar	31	3	0,24				Bekar	31	4,47	0,3		
İletişim Sisteminin Etkinliği	Evli	47	3,78	0,31	4,06	0,00	Personel Güçlend.	Evli	47	3,08	0,28	1,43	0,16
	Bekar	31	3,44	0,43				Bekar	31	2,97	0,4		
Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği	Evli	47	3,07	0,42	0,05	0,96	Anlam	Evli	47	2,52	0,22	3,43	0,00
	Bekar	31	3,08	0,68				Bekar	31	2,32	0,3		
Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Destek	Evli	47	3,42	0,34	2,33	0,02	Yetkinlik	Evli	47	3,39	0,29	0,67	0,51
	Bekar	31	3,17	0,6				Bekar	31	3,33	0,46		
Yenilik	Evli	47	4,17	0,38	1,06	0,29	Otonomi	Evli	47	2,99	0,51	0,03	0,98
	Bekar	31	4,08	0,3				Bekar	31	2,99	0,67		
Stratejik Yenilik	Evli	47	4,24	0,65	1,95	0,06	Etki	Evli	47	3,4	0,56	1,33	0,19
	Bekar	31	3,97	0,53				Bekar	31	3,23	0,62		
İş Modelleri	Evli	47	4,1	0,6	1,3	0,20							
	Bekar	31	3,94	0,47									

Çalışanlar arasında medeni durum açısından herhangi bir farklılığın olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan analiz sonucunda, örgüt kültürü (t:5,98, p<0,05) ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel yenilik ölçeğinde katılımcıların medeni durum açısından istatistiki bir farklılık görülmezken, yenilik alt boyutu olan ürün yeniliğinde evli olanların katılma düzeyi ( $\bar{x}=4,09$ ) iken bekârların katılma düzeyi ( $\bar{x}=4,47$ ) olup istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir (t:-5,46, p<0,05). Personel güçlendirme ölçeğinde katılımcıların medeni durum açısından istatistiki bir farklılık görülmezken, “anlam” alt boyutunda evli olanların katılma düzeyi ( $\bar{x}=2,52$ ), bekârların katılma düzeyi ( $\bar{x}=2,32$ ) olup istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (t:3,43, p<0,05).

### E. Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik, Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizine (Anova) İlişkin Bulgular

Örgüt kültürü, örgütsel yenilik, personel güçlendirme ve alt boyutları için araştırmaya katılan kişilerin yaş grupları, öğrenim seviyeleri, çalışma süreleri arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için %95 güvenirlilikte tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 10.** Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik, Personel Güçlendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Yaş Gruplarındaki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Yaş	Ort.	S	F	p	Boyutlar	Yaş	Ort.	Stan. Sap.	F	p
Örgüt Kültürü	20-29	3,3	0,44	17,78	0,00	Deneyim Yeniliği	20-29	3,78	0,49	14,82	0,00
	30-39	3,71	0,18				30-39	4,07	0,53		
	40-49	3,36	0,24				40-49	4,69	0,25		
Vizyon Paylaşımı	20-29	3,52	1,04	19,55	0,00	Süreç Yeniliği	20-29	4,03	0,62	2,75	0,07
	30-39	4,65	0,39				30-39	4,34	0,58		
	40-49	3,73	1,01				40-49	4,41	0,43		
Güven Ortamı	20-29	3,51	0,9	15,19	0,00	Pazarlama Yeniliği	20-29	4,02	0,45	2,38	0,10
	30-39	4,41	0,43				30-39	4,18	0,48		
	40-49	4,05	0,61				40-49	3,9	0,13		
Katılım. Desteklenm.	20-29	3,13	0,39	3,88	0,03	Ürün Yeniliği	20-29	4,28	0,26	0,94	0,39
	30-39	3,22	0,21				30-39	4,19	0,45		
	40-49	2,98	0,21				40-49	4,33	0		
İletişim Sisteminin Etkinliği	20-29	3,4	0,33	15,58	0,00	Personel Güçlendir.	20-29	2,92	0,38	2,05	0,14
	30-39	3,84	0,38				30-39	3,09	0,3		
	40-49	3,42	0,16				40-49	3,08	0,34		
Ödüllendir. Sisteminin Etkinliği	20-29	3,07	0,48	0,66	0,52	Anlam	20-29	2,39	0,26	0,73	0,49
	30-39	3,04	0,52				30-39	2,48	0,3		
	40-49	3,23	0,67				40-49	2,44	0,16		
Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Destek	20-29	3,22	0,37	5,85	0,00	Yetkinlik	20-29	3,32	0,45	3,21	0,05
	30-39	3,47	0,49				30-39	3,45	0,29		
	40-49	3,03	0,4				40-49	3,18	0,35		
Yenilik	20-29	3,98	0,32	3,72	0,03	Otonomi	20-29	2,78	0,52	2,30	0,11
	30-39	4,16	0,39				30-39	3,06	0,59		
	40-49	4,29	0,13				40-49	3,13	0,54		
Stratejik Yenilik	20-29	4,04	0,69	0,61	0,54	Etki	20-29	3,17	0,67	1,94	0,15
	30-39	4,13	0,59				30-39	3,35	0,52		
	40-49	4,28	0,57				40-49	3,56	0,6		
İş Modelleri	20-29	3,85	0,43	1,96	0,15						
	30-39	4,1	0,66								
	40-49	4,15	0,24								

Farklı yaş grupları arasındaki katılım düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan analizde Tablo 9’da görüldüğü üzere örgüt kültürü ile alt boyutları arasında farklı yaş grupları açısından anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel yenilik ölçeğinde ve deneyim yeniliği alt boyutu ile birlikte personel güçlendirmenin alt boyutu olan yetkinlikte katılım düzeyi yönünden anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağını hangi yaş grubu arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 11.** Yaş Bakımından Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik, Personel Güçlendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklılık Bulguları

Boyutlar	Yaş (Post hoc)		Ort.	p	Boyutlar	Yaş (Post hoc)		Ort.	p
Örgüt Kültürü	20-29	30-39	-,41533*	0,00	Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Destek	20-29	30-39	-0,25086	0,08
		40-49	-0,06108	0,819			40-49	0,19175	0,429
	30-39	20-29	,41533*	0,00		30-39	20-29	0,25086	0,08
		40-49	,35425*	0,001			40-49	,44261*	0,007
	40-49	20-29	0,06108	0,819		40-49	20-29	-0,19175	0,429
		30-39	-,35425*	0,001			30-39	-,44261*	0,007
Vizyon Paylaşımı	20-29	30-39	-1,1330*	0,00	Yenilik	20-29	30-39	-0,17869	0,115
		40-49	-0,20903	0,703			40-49	-,30594*	0,031
	30-39	20-29	1,13302*	0,00		30-39	20-29	0,17869	0,115
		40-49	,92399*	0,001			40-49	-0,12725	0,472
	40-49	20-29	0,20903	0,703		40-49	20-29	,30594*	0,031
		30-39	-,92399*	0,001			30-39	0,12725	0,472
Güven ortamı	20-29	30-39	-,90545*	0,00	Deneyim Yeniliği	20-29	30-39	-0,28882	0,061
		40-49	-,54404*	0,041			40-49	-,90970*	0,00
	30-39	20-29	,90545*	0,00		30-39	20-29	0,28882	0,061
		40-49	0,36142	0,178			40-49	-,62088*	0,00
	40-49	20-29	,54404*	0,041		40-49	20-29	,90970*	0,00
		30-39	-0,36142	0,178			30-39	,62088*	0,00
Katılım. Destekle.	20-29	30-39	-0,09337	0,397	Yetkinlik	20-29	30-39	-0,13354	0,324
		40-49	0,14582	0,286			40-49	0,13935	0,501
	30-39	20-29	0,09337	0,397		30-39	20-29	0,13354	0,324
		40-49	,23919*	0,021			40-49	,27289*	0,048
	40-49	20-29	-0,14582	0,286		40-49	20-29	-0,13935	0,501
		30-39	-,23919*	0,021			30-39	-,27289*	0,048
İletişim Sisteminin Etkinliği	20-29	30-39	-,43711*	0					
		40-49	-0,0209	0,983					
	30-39	20-29	,43711*	0					
		40-49	,41621*	0,001					
	40-49	20-29	0,0209	0,983					
		30-39	-,41621*	0,001					

Post-Hoc testi sonucuna göre farklılık olan alt boyutlardan örgüt kültüründe ve vizyon paylaşımında 20-29 ile 30-39; 30-39 ile 40-49 yaş gruplarından kaynaklanırken, güven ortamında 20-29 ile 30-39, 20-29 ile 40-49 arasındaki gruplardan; katılımcılığın desteklenmesinde 30-39 ile 40-49 arasında; iletişim sisteminin etkinliğinde 20-29 ile 30-39; 30-39 ile 40-49; yaratıcılık ve yenilikçiliğe destekte 30-39 ile 40-49 arasında, yenilik 20-29 ile 40-49 arasında, deneyim yeniliğinde 20-29 ile 40-49, 30-39 ile 40-49 arasında ve yetkinlikte 30-39 ile 40-49 yaş aralığındaki çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir.

**Tablo 12.** Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik, Personel Güçlendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Öğrenim Seviyesindeki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Eğitim Durumu	Ort.	S	F	p	Boyutlar	Eğitim Durumu	Ort.	S	F	p
Örgüt kültürü	Lise	3,46	0,36	0,125	0,94	İş modelleri	Lise	4,13	0,53	0,204	0,89
	Ön lisans	3,54	0,33				Ön lisans	3,96	0,54		
	Lisans	3,54	0,35				Lisans	4,04	0,57		
	Lisansüstü	3,52	0,41				Lisansüstü	4,08	0,59		
Vizyon paylaşımı	Lise	4,19	0,92	0,227	0,87	Deneyim yeniliği	Lise	4,28	0,36	0,664	0,57
	Ön lisans	4,28	0,86				Ön lisans	3,97	0,54		
	Lisans	4,17	0,92				Lisans	4,08	0,65		
	Lisansüstü	4	1,04				Lisansüstü	4,17	0,36		
Güven ortamı	Lise	4,33	0,76	0,454	0,71	Süreç yeniliği	Lise	4,54	0,43	1,153	0,33
	Ön lisans	3,96	0,7				Ön lisans	4,11	0,68		
	Lisans	4,09	0,75				Lisans	4,24	0,6		
	Lisansüstü	4,1	0,8				Lisansüstü	4,36	0,46		
Katılımcılığın desteklenmesi	Lise	3,03	0,29	0,89	0,45	Pazarlama yeniliği	Lise	4,13	0,3	2,278	0,08
	Ön lisans	3,19	0,25				Ön lisans	3,9	0,42		
	Lisans	3,18	0,31				Lisans	4,09	0,46		
	Lisansüstü	3,11	0,27				Lisansüstü	4,31	0,38		
İletişim sisteminin etkinliği	Lise	3,53	0,25	0,647	0,58	Ürün yeniliği	Lise	4,25	0,43	1,305	0,27
	Ön lisans	3,72	0,46				Ön lisans	4,17	0,37		
	Lisans	3,65	0,40				Lisans	4,21	0,35		
	Lisansüstü	3,56	0,40				Lisansüstü	4,41	0,31		
Ödüllendi. sisteminin etkinliği	Lise	2,88	0,35	0,897	0,44	Personel güçlendir.	Lise	3	0,38	0,391	0,76
	Ön lisans	2,97	0,63				Ön lisans	3,04	0,36		
	Lisans	3,15	0,51				Lisans	3,01	0,34		
	Lisansüstü	3,12	0,55				Lisansüstü	3,12	0,28		
Yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek	Lise	3,13	0,35	1,319	0,27	Anlam	Lise	2,38	0,28	0,45	0,71
	Ön lisans	3,35	0,48				Ön lisans	2,44	0,28		
	Lisans	3,28	0,47				Lisans	2,44	0,26		
	Lisansüstü	3,51	0,48				Lisansüstü	2,51	0,32		
Yenilik	Lise	4,28	0,24	1,689	0,17	Yetkinlik	Lise	3,46	0,35	2,398	0,07
	Ön lisans	4,01	0,35				Ön lisans	3,43	0,39		
	Lisans	4,12	0,38				Lisans	3,26	0,33		
	Lisansüstü	4,25	0,32				Lisansüstü	3,54	0,4		
Stratejik yenilik	Lise	4,46	0,71	1,058	0,37	Otonomi	Lise	2,75	0,75	0,535	0,66
	Ön lisans	4,02	0,5				Ön lisans	3,02	0,6		
	Lisans	4,09	0,58				Lisans	3,01	0,57		
	Lisansüstü	4,21	0,79				Lisansüstü	3,05	0,45		
						Etki	Lise	3,42	0,58	0,14	0,93
							Ön lisans	3,28	0,55		
							Lisans	3,32	0,62		
							Lisansüstü	3,38	0,57		

Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı öğrenim seviyesindeki kişiler arasında örgüt kültürü (F:0,125, p>0,05), yenilik (F:1,689, p>0,05) ve personel güçlendirme (F:0,391, p>0,05) katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Bununla birlikte farklı öğrenim seviyesindeki bireyler arasında değişkenlerin alt boyutları arasında da herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

**Tablo 13.** Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik, Personel Güçlendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Sürelerden Beri Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Çalışma Süresi	Ort,	S	F	p
Örgüt Kültürü	1 yıldan az	3,32	0,04	2,66	0,054
	1-4 yıl arası	3,43	0,51		
	4-7 yıl arası	3,46	0,29		
	7 yıl ve üzeri	3,65	0,28		
Vizyon Paylaşımı	1 yıldan az	4,00	0,00	2,83	0,044
	1-4 yıl arası	3,65	1,17		
	4-7 yıl arası	4,24	0,77		
	7 yıl ve üzeri	4,40	0,83		
Güven Ortamı	1 yıldan az	4,00	0,00	4,19	0,009
	1-4 yıl arası	4,00	0,90		
	4-7 yıl arası	3,72	0,81		
	7 yıl ve üzeri	4,38	0,52		
Katılımcılığın Desteklenmesi	1 yıldan az	3,20	0,00	0,13	0,938
	1-4 yıl arası	3,19	0,46		
	4-7 yıl arası	3,14	0,19		
	7 yıl ve üzeri	3,15	0,25		
İletişim Sisteminin Etkinliği	1 yıldan az	3,25	0,20	2,33	0,081
	1-4 yıl arası	3,60	0,52		
	4-7 yıl arası	3,59	0,39		
	7 yıl ve üzeri	3,74	0,32		
Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği	1 yıldan az	3,00	0,00	2,87	0,042
	1-4 yıl arası	2,85	0,75		
	4-7 yıl arası	2,98	0,32		
	7 yıl ve üzeri	3,26	0,51		
İş Modelleri	1 yıldan az	3,50	0,00	4,47	0,006
	1-4 yıl arası	3,78	0,39		
	4-7 yıl arası	4,02	0,51		
	7 yıl ve üzeri	4,24	0,60		
Deneyim Yeniliği	1 yıldan az	4,00	0,00	2,22	0,092
	1-4 yıl arası	3,85	0,42		
	4-7 yıl arası	4,03	0,45		
	7 yıl ve üzeri	4,26	0,68		
Süreç Yeniliği	1 yıldan az	4,00	0,00	4,92	0,004
	1-4 yıl arası	3,96	0,53		
	4-7 yıl arası	4,14	0,74		
	7 yıl ve üzeri	4,52	0,41		
Pazarlama Yeniliği	1 yıldan az	3,75	0,00	4,98	0,003
	1-4 yıl arası	3,84	0,46		
	4-7 yıl arası	4,08	0,42		
	7 yıl ve üzeri	4,26	0,39		
Ürün Yeniliği	1 yıldan az	4,67	0,00	6,79	0
	1-4 yıl arası	4,27	0,29		
	4-7 yıl arası	4,01	0,36		
	7 yıl ve üzeri	4,32	0,33		
Personel Güçlendirme	1 yıldan az	2,85	0,22	0,53	0,663
	1-4 yıl arası	3,07	0,29		
	4-7 yıl arası	3,01	0,44		
	7 yıl ve üzeri	3,06	0,28		

Tablo 13. (Devam)

Boyutlar	Çalışma Süresi	Ort,	S	F	p
Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Destek	1 yıldan az	2,67	0,00	3,20	0,028
	1-4 yıl arası	3,27	0,29		
	4-7 yıl arası	3,39	0,57		
	7 yıl ve üzeri	3,37	0,45		
Yenilik	1 yıldan az	3,95	0,00	5,75	0,001
	1-4 yıl arası	3,91	0,27		
	4-7 yıl arası	4,09	0,36		
	7 yıl ve üzeri	4,29	0,34		
Stratejik Yenilik	1 yıldan az	4,00	0,00	1,74	0,165
	1-4 yıl arası	3,86	0,76		
	4-7 yıl arası	4,29	0,57		
	7 yıl ve üzeri	4,18	0,58		

Anlam	1 yıldan az	2,00	0,00	6,90	0
	1-4 yıl arası	2,41	0,15		
	4-7 yıl arası	2,58	0,34		
	7 yıl ve üzeri	2,42	0,22		
Yetkinlik	1 yıldan az	3,33	0,00	2,82	0,045
	1-4 yıl arası	3,59	0,32		
	4-7 yıl arası	3,30	0,46		
	7 yıl ve üzeri	3,30	0,30		
Otonomi	1 yıldan az	3,00	0,38	0,28	0,836
	1-4 yıl arası	3,02	0,65		
	4-7 yıl arası	2,90	0,63		
	7 yıl ve üzeri	3,04	0,52		
Etki	1 yıldan az	3,08	0,50	1,06	0,371
	1-4 yıl arası	3,25	0,61		
	4-7 yıl arası	3,25	0,68		
	7 yıl ve üzeri	3,46	0,50		

İşletmede farklı süreler itibariyle çalışanlar arasındaki katılım düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan analizde elde edilen bulgulara göre, örgüt kültürü (F:2,660,  $p>0,05$ ) ölçeğinde herhangi bir farklılığa rastlanmazken, alt boyutlarından vizyon paylaşımı (F:2,832,  $p<0,05$ ), güven ortamı (F:4,190,  $p<0,05$ ), ödüllendirme sisteminin etkinliği (F:2,873,  $p<0,05$ ) ve yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek (F:3,205,  $p<0,05$ ) boyutlarında farklılıklara rastlanmıştır. Örgütsel yenilik (F:5,759,  $p<0,05$ ) ve alt boyutlarından iş modelleri (F:4,476,  $p<0,05$ ), süreç yeniliği (F:4,925,  $p<0,05$ ), pazarlama yeniliği (F:4,982,  $p<0,05$ ), ürün yeniliği (F:6,797,  $p<0,05$ ) ile personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam (F:6,901,  $p<0,05$ ) ve yetkinlik (F:2,820,  $p<0,05$ ) arasında farklı yaş grupları açısından anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Demografik değişkenler açısından farklılıkların olup olmadığını belirlemek için yapılan analizlerin genel olarak sonuçları değerlendirildiğinde; çalışanların cinsiyet, medeni durum, farklı yaş grupları ve çalışma süreleri bakımından örgüt kültürü, yenilikçilik ve personel güçlendirme ile alt boyutlarına katılma düzeyleri açısından farklılıklara rastlanırken, eğitim durumları açısından herhangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla **H5** hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

## 7.Sonuç ve Öneriler

Örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve personel güçlendirmeye olan ilişkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında, kurum çalışanlarının büyük kısmının erkek olduğu (%71,8), yaş

aralığı bakımından genç çalışanlardan oluştuğu (20-39 arasında çalışanların oranı %83,9), eğitim seviyesi ve iş deneyimi yüksek kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve personel güçlendirmeye yönelik algı düzeyleri incelendiğinde örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin yüksek düzeyde, personel güçlendirmenin orta düzeyde olduğu görülmüştür. İşletmeyi olumlu etkileyebilecek bu iki olgunun oransal olarak yüksek düzeyde olması, işletmenin hem kurumsallaşmasına hem de çalışanların örgütsel bağlılığını ve yenilikçilik özelliğine olumlu katkılar sağlayacaktır. Aynı şekilde küresel etkinin yaratmış olduğu yıkıcı rekabetçilik karşısında işletmenin böyle bir anlayış içerisinde olması ve bu stratejik bilinç çerçevesinde hareket etmeleri kendilerine avantaj sağlayacaktır. Bu durum kurumun yenilikçi bir örgüt olarak rekabet avantajı sağlayacak özelliklere sahip olmasına da ayrıca olanak sağlayacaktır.

Demografik değişkenler açısından farklılıkların olup olmadığını belirlemek için yapılan analizler sonucunda çalışanların cinsiyet, medeni durum, farklı yaş grupları ve çalışma süreleri bakımından örgüt kültürü, yenilikçilik ve personel güçlendirme ile alt boyutlarına katılma düzeyleri açısından farklılıklara rastlanırken, eğitim durumları açısından herhangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre kurumsal bir kültür oluşturmayı hedefleyen örgütün, kurum içerisindeki durumları aynı amaç doğrultusunda fakat farklı bir bakış açısıyla değerlendirdiğini söylemek mümkündür. Farklılığın olmaması yapılan işin formelliği ve çalışanların çoğunun aynı ya da benzer eğitimi almalarından kaynaklandığını göstermektedir. Farklılıkların olması sektör olarak sürekli değişim yaşayan ve dinamik olmak mecburiyetinde olan işletmenin, çalışanların yenilikçilik sürecinde fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade etme özgürlüğüne ve çalışmalar için gerekli olanaklara sahip olduklarının bir göstergesidir. Bu durum hem örgüt kültürünün daha da pekişmesine ve hem de örgüte karşı olan duygu ve düşüncelerin olumlu şekillenmesine olanak sağlayacaktır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürü ve yenilikçilik arasında düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu buna karşılık personel güçlendirme ile herhangi bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Örgüt kültürü ile personel güçlendirmenin “anlam” alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkilerden elde edilen sonuçlar konuya yönelik olarak daha önce yapılmış olan çalışmaların bir kısmı ile örtüşmektedir. Ortaya çıkan ilişkiler değerlendirildiğinde işletmenin faaliyet süresinin çok uzun olmaması, üretim sürecinde gerçekleştirilecek eylemlerin bireysel uzmanlık becerisine dayanması vb. hususlar dolayısıyla böyle bir sonuç çıktığı söylenebilir. Alan yazındaki çalışmalarda da görüldüğü üzere örgüt içerisinde oluşturulmuş etkili bir örgüt kültürünün yenilikçilik, personel güçlendirme ve çalışanların örgüte karşı olan düşüncelerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla işletmenin bu anlamda çalışanların bu değişkenlerle ilgili algı düzeylerini yükseltmeleri, özellikle işletmenin içerisinde bulunduğu sektörde meydana gelen değişim ve yenilikleri takip etme, var olanı geliştirme becerisi sergileyerek rakiplerinden bir adım önde olma avantajı elde etmesine olanak sağlayacaktır.

Örgüt kültürünün ve yeniliğin personel güçlendirmeyle ilişkisini ele alan bu çalışma Şanlıurfa’da faaliyette bulunan özel bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Örgütsel varlığın sürdürülebilirliğinde oldukça önemli bir yere sahip olan bu değişkenlerin farklı sektörlerde daha genelleştirilebilir sonuçlar elde etmek için araştırmanın daha geniş bir yelpazede yapılması ayrıca farklı değişkenler (işe bağlılık, iş tatmini, rekabet süreci, duygusal zeka vb.) kullanılarak tekrarlanması, bundan sonra yapılacak çalışmaları daha anlamlı hale getirecektir.

**Kaynakça**

- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., ve Hamid, N. A. (2013). The relationship between organizational culture and product innovativeness. International conference on innovation, management and technology research. malaysia: *Elsevier*
- Akçakaya, M., (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Atkinson, R. D. (2013). Competitiveness, Innovation and Productivity. The Information Technology and Innovation Foundation., 2-7.
- Berraies, S., Chaher, M., ve Yahia, K. B. (2014). Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance. *Business Management and Strategy*, 5(2), 82-103.
- Bulut, Ç. Fiş, A.M. Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008) “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma”, *Journal of Yasar University*, 3(10) 1389-1416.
- Campell, J.P. (1977). “On the Nature of Organizational Effectiveness”, (Ed.) Goodman, P.S. ve P
- ennings, J.M., New Perspectives on Organizational Effectiveness, Jossey - Bass Publishers, San Francisco.
- Chow, I. H., Lo, T. W-C., Sha, Z. Ve Hong, J., (2006). The Impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance, *Hospitality Management*, 25, 478-495.
- Conger J.A. Kanungo, R.N. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *The Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Coşkun, R. (2002), Gücün ve sorumluluğun organizasyona yayılması: çalışanı güçlendirme (empowerment)”, İ.Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık (Ed.), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları.(219-234). *Beta Yayınevi*, İstanbul,
- Çalışkan, A. (2013). İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 15(1). 88-112
- Çalışkan, M. (2006). *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuş M.F. ve Akgemci T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: imalat sanayiinde bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 299-231
- Çuhadar M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25. 1-23
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation And Entrepreneurship*, N.Y: Harper&Row Pub.
- Elnaga, A. A. ve Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction: theoretical study. *American journal of research communication*, 2(1), 13-26.
- Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191-211.



- Giderler, C. (2015). Sosyal hizmet işletmelerinde personel güçlendirme. Süleyman Demirel Üniversitesi *Vizyoner Dergisi*, 6 (15) 58-88.
- Gizir S. (2008), Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4,(2), 182-196
- Goffee, R.ve Gareth, J. (1998). The character of a corporation. New York: Harper Business.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ., ve Oğuzhan, A. (2013). Bankacılık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Trakya bölgesi bankalarında araştırma. *In International Conference on Eurasian Economics*, 791-800.
- Hamşioğlu, A. B. (2017). Girişimci Yönlülük, Stratejik Yönlülük ve Performans İlişkisi: İstanbul İli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 376-403.
- Jogaratanam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219.
- Kırım, A. ( 2007). Süreç inovasyonu: maliyetleri sistem dışına çıkarmak, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 556, İstanbul,
- Miron, E., Erez, M., ve Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175-199.
- Mason, R.O. Ve Mitroff I.I. (1973). “A Program for Research in Management”, *Management Science*, 19: 475-487.
- Mitroff, I.I. Ve Kilmann, R.H. (1975). “Stories Managers Tell: a New Tool for Organizational Problem Solving”, *Management Review*, 64: 18-28.
- Mohammed, F. A., ve Bardai, B. (2012). The Role of Organizational Culture in Organizational Innovation in Higher Education Institutions – A Study of Libyan Public Universities. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(5), 175-184.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve yönetim üzerine yansımaları, *Journal of Life Sciences*, 1(1) 1279-1293
- Newbold P., (2008). İşletme ve İktisat İçin İstatistik, [Çev Şenesen Ü.], 4. Basım, Literatür Yayınları., İstanbul
- OECD (2005) Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data,3. Versiyon, OECD: Paris.
- O'reilly, I., C. A., Chatman, J. Ve D. F. Caldwell (1991). “People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit”. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Özalp, E. ve Kirel, Ç. (1998), Örgütsel Davranış, 3. Baskı, AÜ Yay. No: 923, Eskişehir.
- Özkan, Ö. ve Turunç, Ö. (2015). Örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisinde rekabet şiddetinin düzenleyici etkisi: Savunma sanayinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1) 339-363
- Philip R. Haris, Robert T. Morgan, (1993). *Managing Cultural Differences*, (Aktaran: Genç, 2000), Gulf Publishing Company, Houston,
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*, London: Macmillan.

- Presscott, M. B. ve Slyke, C. V. (1997). Understanding the internet as an innovation, *Industrial management data systems*, 97 (3), 119-124
- Ramesh, R., ve Kumar, K. S. (2014). Role of employee empowerment in organizational development. *International Journal of scientific research and management (IJSRM)*, 2(8), 1241-1245.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering The Paradoxes And Competing Demands Of High Performance*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Quinn, R.E. Ve Mcgrath, M.R. (1985). “Transformation of Organizational Culture: a Competing Values Perspective”, (Ed.) Frost, P. vd., *Organizational Culture*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Saremi, H (2015). Empowerment as a new approach in the management, proceedings of the international conference on global business, *Economics, Finance and Social Sciences (GB15\_Thai Conference)* ISBN: 978-1-941505-22-9
- Schein, E. H. (1996). Leadership and Organizational Culture İçinde Hesselbein, F., Galdsmith, M. ve Backhard, R. (Eds.). *The Leader of the Future*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio,
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi*, Sayı 159 21-35
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara, Pegem A Yayınları.1. Baskı,
- Uzkurt, C., ve Şen, R. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliğine etkisi: gazlı içecek sektöründe bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3) 27-50
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4):303-313
- Wilkinson, A. (1998); “Empowerment: Theory and Practice”, *Personnel Review*, 27(1) 40-56.
- Yıldırım, C. (2013). *Örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör bankacılığında bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2016). Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma, *KAÜİİBFD* 7(12), 1-24.