

T.C.
NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL'DA 4 ve 5 YILDIZLI OTEL
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Yağmur ÖZMEN

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

Tez danışmanı: Prof. Dr. Asım SALDAMLI

OCAK 2017



T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

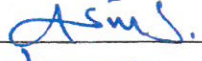


**PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL'DA 4 ve 5 YILDIZLI OTEL
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Yağmur ÖZMEN

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

“Bu tez 25/01/2012 tarihinde gerçekleştirilen tez savunması ile aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Asım SALDAMLI	Başarılı	
Prof. Dr. Yılmaz GÖBENEZ	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Onur AKPINAR	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin/projenin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez veya proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Yağmur ÖZMEN

Ocak 2017

ÖZET

Tezin Başlığı: Personel Güçlendirme ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: İstanbul'da 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Örneği

Tezin Yazarı: Yağmur ÖZMEN

Danışman: Prof. Dr. Asım SALDAMLI

Kabul Tarihi: 25 Ocak 2017

Sayfa Sayısı: vii (Ön sayfalar) + 78 (Tez) = 85

Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi

Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

Otel işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkinin belirlenerek ortaya konulmasının amaçlandığı bu araştırmanın ilk iki bölümünde genel olarak ilgili kavramların teorik arka planı incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümü olan bu bölümde ise, verilerin analizi yoluyla elde edilen bulgular yorumlanmaktadır. Söz konusu çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılar üzerinde uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların bireysel özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışılan bölüm) belirlenmesine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde, otel işletmelerinde uygulanan personel güçlendirmenin çalışanlar üzerindeki algısını ölçmeye yönelik güçlendirme ölçeğine ait ifadeler yer verilmiştir. Anketin son bölümü olan üçüncü bölümde ise örgütsel yenilikçilik düzeyinin belirlenmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özellikleri araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak ele alınırken, araştırmanın asıl konusu oluşturan personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik değişkenleri ise araştırmanın bağımlı değişkenleri olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın konusu kapsamında, Türkiye'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personeller araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Ancak, her otel işletmesinde çalışan personele ulaşmanın hem zaman hem maliyet açısından kısıtlılıkları olması sebebiyle, kolayda örneklem alma yöntemine başvurulmuştur. Bu yöntemle İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı toplam 22 otel işletmesinde çalışan 786 personel ise araştırmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır. Yapılan analiz sonuçlarında elde edilen bulgular doğrultusunda, genellikle araştırma hipotezlerini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Yenilikçilik, Otel İşletmeciliği

SUMMARY

Title of Thesis: The Correlation Between Empowerment and Organizational Innovation: A Study on 4 and 5 Star Hotel Employees in Istanbul

Author: Yağmur ÖZMEN

Advisor: Prof. Dr. Asım SALDAMLI

Approval Date: 25 Jan 2017

Number of Pages: vii (Front Pages) + 78 Thesis=85

Department: Business Administration

In the first two parts of this research, in which the relationship between organizational innovation and empowerment perceptions of the employees working in hotel businesses were intended to be determined and laid down, the theoretical background of the general concepts were investigated. In this section, the third part of the study, results obtained by analysis of the data are interpreted. The activity in question has been carried out on four and five star hotel employees operating in Istanbul by using the survey technique.

The survey applied on participants consists of three parts. In the first part of the survey, statements aiming to determine the participants' individual characteristics (gender, age, educational level and department) are involved.

In the second part, statements are involved belonging to the empowerment scale aiming to measure the perception of the employee empowerment which is applied in hotel businesses on the staff. In the third chapter, the last part of the survey, statements for the determination of levels of organizational innovation are involved. Within this study, while the demographic characteristics of the study participants are considered as independent variables, employee empowerment and organizational innovation variables, which constitute the main subject of the study, are considered as the dependent variables of the research.

Within the scope of the subject of the research, the staff in four and five star hotels operating in Turkey constitutes the universe of research. However, due to limitations in terms of both cost and time to reach employees in every hotel business, convenience sampling method has been applied. With this method, 786 employees working in a total number of 22 four and five star hotels operating in İstanbul constitute the sample of the research. In accordance with the findings obtained from the results of the analysis, conclusions supporting the hypothesis research were reached in general.

Keywords: Empowerment, Innovation, Hotel Management

TABLolar LİSTESİ

Tablo.1: Personel Güçlendirme Sosyo Yapısal Boyut Ölçeğinin Faktör Yapısı.....	43
Tablo.2: Personel Güçlendirme Psikolojik Boyut Ölçeğinin Faktör Yapısı.....	44
Tablo.3: Katılımcıların Bazı Bireysel Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	46
Tablo.4: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Yenilikçilik Düzeyleri.....	47
Tablo.5: Personel Güçlendirme ve Yenilikçilik Düzeylerinin Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	50
Tablo.6: Personel Güçlendirme ve Yenilikçilik Düzeylerinin Katılımcıların Yaşlarına Göre Karşılaştırılması.....	54
Tablo.7: Personel Güçlendirme ve Yenilikçilik Düzeylerinin Çalışılan Birime Göre Ortalamaları.....	55
Tablo.8: Çalışanların Personel Güçlendirme ve Yenilikçilik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	62
Tablo.9: Personel Güçlendirme ve Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	64
Tablo.10: Personel Güçlendirme'nin Yenilikçilik Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	67

ÖNSÖZ

Tüm öğrenim hayatım boyunca ve son olarak yüksek lisans öğrenimimde katkılarını her daim yanımda hissettiğim anne ve babama şükranlarımı sunarım. Yüksek lisans tez aşamasında destek ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Asım SALDAMLI' ya, tez çalışmama katkıda bulunan herkese ve öğrenim imkânlarını sınırsız bir şekilde bizlere sunan Nişantaşı Üniversitesi'ne teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2017

Yağmur ÖZMEN

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN	
1.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Unsurları.....	3
1.1.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Oluşum Süreci.....	4
1.1.2. Yönetici Unsuru.....	5
1.1.3. Personel Unsuru.....	6
1.1.4. Organizasyon Unsuru.....	8
1.2. Personel Güçlendirme Sürecini Etkileyen Faktörler.....	9
1.2.1. Personel Güçlendirme Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	10
1.2.2. Personel Güçlendirme Sürecindeki Engeller.....	11
1.2.3. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Sosyal Yapısal Faktörler.....	13
1.3. Güçlendirme Uygulanmış Personel ve Organizasyon Yapısı.....	13
1.3.1. Güçlendirilmiş Personelin Özellikleri.....	14
1.3.2. Güçlendirmenin Uygulandığı Organizasyonun Özellikleri.....	14
1.4. Personel Güçlendirmenin Boyutları, Avantaj ve Dezavantajları.....	15
1.4.1. Sosyal - Yapısal Personel Güçlendirme.....	15
1.4.2. Psikolojik - Motivasyonel Personel Güçlendirme.....	16
1.4.3. Personel Güçlendirmenin Faydaları.....	17
1.4.4. Personel Güçlendirmenin Sakıncaları ve Maliyeti.....	17

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN

2.1. Yenilikçilik Kavramı ve Kapsamı.....	20
2.2. Yeniliğin İlkeleri.....	21
2.3. Yeniliğin Kaynakları.....	24
2.4. Yenilik Süreci.....	25
2.4.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması.....	26
2.4.2. Yenilik Fikirlerinin Araştırılması ve Toplanması.....	26
2.4.3. Geliştirme Aşaması.....	27
2.4.4. Uygulama Aşaması.....	27
2.4.5. Ticarileşme Aşaması.....	28
2.5. Yeniliğin Çeşitleri.....	28
2.5.1. Radikal Yenilikler.....	28
2.5.2. Kademeli Yenilikler.....	29
2.5.3. Ürün Yeniliği.....	29
2.5.4. Süreç Yeniliği.....	30
2.6. Bireysel ve Örgütsel Yenilikçilik.....	31
2.6.1. Yenilikçi Birey.....	32
2.6.2. Yenilikçi Örgüt.....	33
2.6.3. Yenilikçilikte Başarı Faktörleri.....	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRMEİLE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL'DA 4 ve 5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

3.1. Metodoloji.....	36
3.1.1. Araştırma Problemi.....	36
3.1.2. Araştırmanın Amacı, Konusu ve Önemi.....	39

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Kısıtları.....	40
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	41
3.2. Araştırma Bulguları ve Yorumları.....	42
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
KAYNAKÇA.....	82

GİRİŞ

Özellikle sanayi devriminden sonra ileri düzeyde bir gelişme gösteren teknoloji, makineleşme ve yönetim teknikleri örgütlerin etkinlik ve verimliliğini de paralel olarak olumlu yönde etkilemiştir. Aynı zamanda örgütlerin bu yönde değişimini ve yeniliklere hızlı bir şekilde ayak uydurmalarını zorunlu hale getirmiştir. Yeniliklere ayak uyduramayan örgütler, zamanla küçülmeye ve daha sonra yok olmaya mahkûm olurlar. Faaliyet ve sektör türü ne olursa olsun ve her ne kadar teknoloji ve otomasyon kullanılırsa kullanılsın, her sektörde insan faktörü en önemli unsurdur. İnsan faktörünün önemi, hizmet sektöründe daha belirgin bir şekilde kendini göstermektedir. Araştırmanın uygulandığı ve konusunu oluşturduğu otel işletmelerinin her alanında otomasyon kullanılmadığı göz önüne alındığında, ülke ekonomisi ve gelişmişliğini doğrudan etkileyen turizm sektörü için insan faktörü vazgeçilmez bir unsurdur.

Dolayısıyla, söz konusu örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında insan faktörüne olan ihtiyacının önemi yadsınamayacak düzeydedir. Diğer bir deyişle, örgütlerin başarısı teknik bilgi ve beceri sahibi kalifiye, işinden tatmin sağlayabilen, örgütüne sadakati ve bağlılığı yüksek olan çalışanlara bağlıdır. Bu noktada, çalışanların hem tatminini hem verimliliğini artıran ve örgütün duyduğu ihtiyaçlarla çalışan uyumunu sağlayan (Leslie ve Holzhalb, 1998 :1) bir yönetim süreci olan güçlendirmenin önemi ortaya çıkmaktadır.

Bir örgütte, çalışanların görevlerini yerine getirirken gereken koşulları hazırlamak ve beklentilerine göre politikalar geliştirmek, örgütü başarıyla götürebilecek altın anahtarlardan birisidir. Bunun yanında, artan rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde, kurumsal güveni sağlamalarında ve iş yaşam kalitesini artırmalarında, çalışanlara daha katılımcı bir yönetim anlayışıyla yaklaşılması ve onların yönetim sürecinde aktif rol almalarına yönelik uygulamalar giderek daha da önemli bir hal almaktadır (Pelit, 2008: 1). Bunun anlamı ise, örgütlerin üretimde olduğu gibi yönetimde de yeniliklere açık olması ve ayak uydurmasıdır.

Yeni fikirlerin ortaya çıkmasında ise, yöneticilere düşen önemli görevlerden birisi de çalışanların düşüncelerini dinlemek ve bu düşüncelere değer vermektir. Çalışanların çekinmeden ve açıkça fikirlerini söyleyebilecekleri bir örgüt kültürü oluşturulduğunda

ve iletişimin açık, sık ve sürekli hale getirildiği, bilgi akışının sürekli ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirildiği ve örgütsel yapının bütün bunlara uygun hale getirildiği örgütlerin yenilik arayışları fikir toplama sırasında daha rahat gerçekleşmektedir (Durna, 2002: 120). Buradan hareketle, İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkinin belirlenerek ortaya konulmasını amaçlayan bu çalışmada, ilgili kavramlar ile insan faktörünün önemi ortaya koyulmaya çalışılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, araştırmanın ilk bölümü olan birinci bölümünde personel güçlendirmenin teorik arka planı kapsamında personel güçlendirme kavramı ve unsurları, personel güçlendirme sürecini etkileyen faktörler, güçlendirme uygulanmış personel ve örgüt yapısı ile personel güçlendirme türleri, avantajları ve dezavantajlarına ilişkin teorik bilgilere yer verilmektedir.

Araştırmanın takip eden ikinci bölümünde, örgütsel yenilikçiliğin teorik arka planı kapsamında ayrıntılı olarak yenilikçilik kavramı, yenilikçilik ilkeleri, kaynakları, yenilik süreci, yenilik çeşitleri ile bireysel ve örgütsel yenilikçiliğe ilişkin teorik bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın problemi, amacı, konusu, önemi, kapsamı, sınırlılıkları ve yöntemini içeren metodoloji kısmı ile veri toplama aracı olarak kullanılan anketler aracılığıyla toplanan verilerin analizi yoluyla elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmektedir. Araştırma bulguları ve yorumlarına göre, araştırmanın üçüncü bölümünden sonra sonuç ve öneriler bölümü yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN

1.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Unsurları

Günümüz yönetim kavramlarından biri olan personel güçlendirme, rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini arttırdığı kavramlardan biridir (Çuhadar, 2005:1). Hem çalışanın memnuniyetini hem de verimliliğini arttıran bir kavram olan personel güçlendirme, örgütün duyduğu ihtiyaçlarla, çalışanların uyumlu olmasını sağlayan bir süreçtir (Leslie ve Holzhalb, 1998 :1). Yönetimin önemli bir kavramı olarak görülen güçlendirme, paylaşımında bulunma, ekip çalışmasına yönelme, yetki arttırımına gitme ve en genel tanımıyla çalışanı geliştirme sürecidir (Güney, 2004:194).

Başka bir ifadeyle personel güçlendirme, çalışanın yaptığı işle ilgili karar alma sürecini ve aldığı kararları uygulama sürecini, yeteneklerini ve verimliliğini arttırabilmek amacıyla yapılır (Budak ve diğerleri, 2005:93). Literatürde yer alan çeşitli tanımlamaların ortak noktaları ele alınarak personel güçlendirmenin unsurları aşağıdaki gibidir (Klagge, 1998:548-549):

- Örgütte gücü elinde bulunduranların bireylerin, bu yetki ve sorumluluklarını alt düzeyle paylaşabilmesi adına yapılan çalışmalardır.
- Örgütte alt kademelerde yer alanların gücü kontrol edebilmesi için eğitilmesi.
- Örgütte alt kademelerde yer alanların problem çözebilme yetilerinin güçlendirilmesi.
- Örgütte alt kademelerde yer alanların, kendi imkânlarını değerlendirebilme, sorumluluk almalarına destek olabilmek.
- Örgütte yer alanlar için en önemli kaynak olan potansiyellerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmak.
- Personel güçlendirme sırasında kazanılan olumlu verileri, örgüttekilerin gündelik hayatlarına yayabilmelerini sağlamak.

Albertyn ve arkadaşlarına göre ise personel güçlendirmenin üç unsuru bulunmaktadır. Birinci unsur kişisel bazlı olan mikro düzeydir. Burada bireylere olumlu düşünme, kendilerinin ve sahip oldukları yetilerin farkına varma, saygınlığını arttırma, kendine

güvenme gibi konularda güçlendirme yapılır. İkinci unsur da ise, herhangi ani bir olay karşısında hızlı ve etkin karar alabilme, örgüt içerisinde yardımseverlik, sorun çözebilme gibi alanlarda güçlendirme yapılır. Son düzeyde ise, refleksif hareketleri geliştirme ve ince nüansların farkına varabilme gibi konularda güçlendirme yapılır (Albertyn ve diğerleri, 2001: 185).

1.1.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Oluşum Süreci

Taylorizm anlayışının göz ardı ettiği insan unsurunun önemini vurgulayan İnsan İlişkileri Yaklaşımı personel güçlendirmeye yönelik yapılan ilk çalışma olarak kabul edilir. İkinci çalışma ise Mc Gregor'un Y teorisidir. Y teorisi insanın potansiyelinin ihtiyaç duyduğu ortamın geliştirilmesiyle ortaya çıkacağını savunur. Bu teoriye göre, yöneticiler danışman görevi görürler ve astlarını geliştirerek, motive edilmesini sağlayacak esasları oluştururlar (Koçel, 2003:230).

Katılımcı yönetim kavramının ortak karar almayı 1960'lı yılların ortasında hayatımıza sokmasıyla beraber, işletmenin problemlerini daha iyi çözmeye çalışmıştır. Bununla beraber hayatımıza; istihdamların uzun süreli olması, terfilerin daha yavaş verilmesi ve güven kavramları yer almıştır (Margulles ve Kleiner, 1995:12). 1970'lere geldiğimizde ise, "endüstriyel demokrasi" kavramının ortaya çıkması, yönetime katılma haklarının vurgulanmasını sağlamıştır. 1980'li yıllara ise, kar paylaşımı yapmak, kalite çemberi oluşturmak, takım olabilmek gibi kavramlar hayatımıza dahil olarak personel güçlendirmenin gerekliliğini daha da güçlendirmiştir (Çöl, 2004:14).

Örgütte yapılması gereken personel güçlendirmeyi ortaya çıkaran nedenleri şöyle sıralamak mümkündür (Koçel, 2003:417-418):

- Teknolojik gelişmelerin orta kademe çalışanların etkisini azaltıcı yönde etki etmesi.
- Rekabet ortamının ve sektörde tutunabilmenin bir gerekliliği olarak müşteri taleplerine hızlı cevap vermenin gerekliliğini de arttırması.
- Günümüzdeki çalışanların beklentilerinin ve eğitim düzeylerinin yükselmesi.
- Toplumsal ve örgütsel demokratikleşmenin yaygınlaşması.
- En önemli rekabet unsurunun insan faktörü olduğunun farkına varılması.

Güçlendirmenin tarihsel sürecine toplu bir şekilde bakacak olursak (Wilkinson, 1998:40-56):

- Elton Mayo ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı, 1930lu yıllar: Personelin işini iyi yapabilmesi için yakın takibe gerek olmadığının ortaya çıkması.
- İş Zenginleştirme Yaklaşımı 1960lı yıllar: Personellere gerekli derecelerde uyarılar yaparak işlerin yapılmasını sağlamak.
- Endüstriyel Demokrasi Yaklaşımı 1970li yıllar: Ortak bir anlaşma çerçevesinde birleşme ve işçilerin katılım haklarının savunulmasını sağlamak.
- Çalışanların Katılımı Yaklaşımı 1980li yıllar: Kalite arttırmak, kar ortağı olmak gibi çalışanları motive edici yapılaşmaya gidilmesi.
- Güçlendirme Yaklaşımı 1990'lı yıllar: Günümüz anlamında personel güçlendirmenin hayatımıza girmeye başlaması.

1.1.2. Yönetici Unsuru

Personel güçlendirme sürecinin etkili geçebilmesi ve verim alınabilmesi için önemli unsurlardan biri de yöneticilerin bu süreci nasıl benimsedikleri ve yaptıkları çalışmaları iyi yönetebilmelerinden geçmektedir. Personel güçlendirme kararının alınmasından uygulanmasına, personelin bu konuda ikna ve yetilerini kabul etme aşamasına inanması ve uygulaması büyük oranda yöneticinin elindedir. Bu süreçte elde edilen verileri personele etkin bir şekilde aktarabilmek, geri beslemeyi çalışanın yüzüne vuran yıkıcı bir şekilde değil de yapıcı bir şekilde yapabilmek, sürecin sonucunu olumlu bir şekilde sonuçlandırabilmek yöneticinin elindedir.

Yöneticinin inanç ve desteğinin sağlanmadığı durumlarda yapılan yatırımların boşa gittiği gözlemlenmektedir. Yönetici personel güçlendirme faaliyetlerine başlarken uygun ortamı yaratmakla yükümlüken, iş görenler de bu noktada fırsatları kabul etmekle yükümlüdür. Yöneticinin çalışanlar üzerinde bıraktığı itibar, örgütte sağlanan bağlılık, sorunlara karşı gösterdiği yaklaşım, ortamı ve personeli güçlendirmede önemli bir etkidir (Çöl, 2004:31; Doğan, 2006:5; Koçel, 2003:341; Kargın, 2000:27). Bu süreçte yöneticiler tarafından yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Bolat, 2008:68-69; Koçel, 2003:419):

- Yönetici daha üstteki yöneticilerin de desteğini sağlamalıdır.

- Personel güçlendirme eğitimleri sürecinde geçici gruplar ve takımlar oluşturarak örgüt bağlılığını arttırmalıdır.
- Personellerin paylaşacağı ortak bir vizyon oluşturmalıdır.
- Örgüt içindeki bilgi paylaşımının yapılacağı rahat bir ortam oluşturmalıdır.
- Personeller arasındaki güveni ve bağlılığı arttırmaya çalışmalıdır.
- Çevresindekilere karşı duyarlı olmalı ve duyarlı bir çalışma ortamı yaratmalıdır.
- İşleri yeniden planlayarak iş standartı oluşturmalıdır.
- İşletmede yaşanan her türlü başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilmelidirler.
- Personellerin hata yapma korkusunu ortadan kaldırmaya yönelik düzen geliştirmeli ve personeli teşvik etmeyi hedef almalıdırlar.
- Performans değerlendirme konusunda adil bir yaklaşım sergilemeli ve personeli cesaretlendirmelidirler.
- Örgütün benimsediği değerleri personellere kabul ettirebilmeli yeri geldiğinde personellerin onayını ve desteğini almayı benimsemelidir.
- Yönetici temelde kontrol eden emir veren pozisyondan uzaklaşarak yol gösteren pozisyonuna geçip rehberlik ederse personel güçlendirme süreci daha aktif ve verimli geçer.
- Yönetici başarı odaklı bir ödül/ceza sistemi gerçekleştirmelidir.
- İşletmenin amaçlarını ortak amaç olarak benimsemeli ve benimsetmelidir.
- Yönetici kesinlikle bilinçli hareket etmelidir.
- Çalışanlar arasındaki farklılıkları görebilmeli ve kimin ne yönde güçlendirilmesinin gerektiğinin farkında olmalıdır.
- İşletmenin sistemi ve personellerin faaliyetleri arasında bir köprü konumunda olmalıdır.

1.1.3. Personel Unsuru

Personel güçlendirmenin asıl hedefi karar alanla kararlara uyanları yakınlaştırmaktır. Böylece işlerin yapılma süresi de kısalmış olur. Personelin kendine olan güvenini ve

yeterliliğini arttıracak her türlü faaliyeti personel güçlendirme olarak kabul etmek mümkündür. Burada en önemli unsur personelin de kendini bu sürece hazır hissetmesidir. Personel eğitici takımlara girip girmeme kararını ya da göstereceği gayreti kendisi belirleyeceği için bu aşamada onun istekli olması çok önemlidir (Çuhadar, 2005:3; Ceylan, 2002:17).

Personel güçlendirmenin derecesi tamamen personelin isteğiyle doğru orantılı olarak ilerler çünkü bu süreç alt kademe çalışanlarının direkt etkilendiği bir süreçtir. Bu süreçte çalışanlar tarafından yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Yüksel ve Ektulu, 2003:135; Koçel, 2003: 419):

- Çalışanların hangi yönlerinin güçlü, hangilerinin zayıf olduğunu bilmesi, kendisini tanıyor olması ve farkındalığının olması, personel güçlendirme için en önemli unsurlardan biridir.
- Çalışan devamlı olarak kendini geliştirmenin peşinde ise ve bunun yollarını arıyor ise bu durum personel güçlendirmeyi yakından ilgilendirir.
- Çalışanlardan değişime daha kolay uyum sağlayabilenleri güçlendirmek diğerlerine nazaran daha kolaydır çünkü değişme ve yenilenmenin peşinde olan personel daha kolay eğitilebilir.
- İşletmelerin personel güçlendirmeye gitmelerinin bir nedeni de, karar alabilecek, aldığı kararı uygulayabilecek sorumluluk sahibi bireyleri ortaya çıkarmaktır. Bu noktada çalışanın kendine güveninin yüksek olması personel güçlendirmeyi kolaylaştıran etkenlerden olacaktır.
- Çalışanlara yeterli geri bildirim sağlanırsa, çalışanlar bundan olumlu etkilenirler.
- Personel güçlendirmeye başlamadan önce her çalışan hakkında detaylı bir bilgi araştırması yapıp veriler değerlendirilmelidir. Bu bilgiler arasında çalışanların bilgi ve deneyim düzeyleri, kariyerlerinden beklentileri, hedefleri ve genel amaçları belirlenirse, süreç ve gelişim kolaylaşır.

1.1.4. Organizasyon Unsuru

Organizasyonlarda en önemli yapı taşı, örgütü var eden insanlardır. Bir nevi örgütün devamlılığı üzerinde etki sahibi olan çalışanların, bilgi, deneyim, görgü, eğitim, iletişim gibi konularda güçlü kılınması örgütü yakından etkilemektedir (Yeniçeri, 2001:70).

Personel güçlendirmede sonucu direkt etkileyen en önemli unsur örgütün yapısı ve değişime, gelişime ve personelinin yetkilerinin artırılmasına karşı tutumudur. Güçlendirmeye başvurmuş örgütün yapısının şu şekilde olması gerekmektedir (Ataman, 2002:349; Çöl, 2004:17; Peccei ve Rosenthal, 2001:834):

- Organizasyon vizyonunun sahiplenileceği bir ortam yaratmak.
- Organizasyon kültürünün güçlendirmeye yönelik olmasını sağlamak.
- Süreçlerin ve işlerin esnek olmasını sağlamak.
- Performansa bağlı ödül/ceza uygulamalarının güçlendirmeyi destekler nitelikte olmasını sağlamak.
- Organizasyondaki iletişim araçlarının daha ziyade yüz yüze olmasını sağlamak.
- Organizasyonda sürekli bir eğitim ortamı olmalı ve bilgi alt kademeden üst kademeye herkesle paylaşılmalıdır.
- Çalışanlar sadece performansıyla değil genel itibari ile kişiliği ön planda tutularak değerlendirilmelidir.
- Organizasyon vasıflı eleman konusunda seçici olmalıdır.
- İşlerin planlama boyutunu sürekli geliştirmeyi amaç edinmek.
- Organizasyondaki yetki devrini geliştirmeye çalışmak.
- Organizasyonda danışmanlık sistemine önem vermek.
- Organizasyonun hedef amaçlarını açıkça bütün çalışanlarla paylaşmak.
- Organizasyon mümkün olduğunca sadeleştirilmelidir.
- Güçlendirme sonucunda sağlanan başarılar açıkça ifade edilmeli ve çalışan bu konuda bilgilendirilmelidir.
- Organizasyon yapısı gereği personel kaynağı değil insan kaynağı olarak çalışanlarına yaklaşması personel güçlendirmeyi destekler nitelikte olur.

1.2. Personel Güçlendirme Sürecini Etkileyen Faktörler

Vizyon belirleyerek, çalışanlara eğitim fırsatı yaratmak başarılı bir personel güçlendirmenin olmazsa olmazıdır. Bu süreç içerisindeyken personel güçlendirme sürecini olumsuz etkileyecek, ya da olumlu katkılarına kısıtlayacak her türlü unsur uzaklaştırılmalıdır. Yönetim çalışanları maddi manevi her konuda desteklemeli ve süreci verimli kılmak için her şeyi yapmalıdır (Baltaş, 2001:147). Çalışan güçlendirme süreci ne kadar yalın bir şekilde ele alınırsa ve dinamik bir yapıda olursa o kadar başarılı olacağını söylemek mümkündür. Bu durumda personel güçlendirme sürecini etkileyen çevresel ve kişiler faktörleri aşağıdaki gibidir (Yıldırım, 2004:101).

- **Örgütün Yapısı:** Yönetimin başında yer alanların çalışanları güçlendirmeye verdiği önem ve dinamikliğe karşı tutumu.
- **Çalışma Ortamı:** Yapılan işin yapısı, insan kaynaklarının uygulamaları v.b. Örnek vermek gerekirse; kaynak paylaşımı, bilgi düzeyi, düzenlenen eğitimler.
- **Çalışan ve Örgütün Algı ve Tutumları:** Örgüte duyulan sadakat, fırsatlar ve destekler.
- **Psikolojik destekle çalışan güçlendirme:** Kendi kendine karar verebilme, sorumluluk alabilme, etkinlik.
- **Bireysel Farklılıklar:** İş ortamından ve işteki tecrübelerden bağımsız olarak, bireylerin sahip oldukları bireysel özelliklerdir. Bunlar; duygusal dengeyi sağlayabilme, hayattan beklentiler, samimiyet, yenilikçi olmak gibi.

Bunların yanı sıra güçlendirmenin bir şirkete yerleştirilebilmesi için, altı adet koşulun gerçekleşmesi şarttır. Bu koşullar (Budak ve diğerleri, , 2004:241):

- **Kişilik Koşulu:** Akıl, disiplin, sorumluluk, güvenilirlik, şeffaflık ve samimiyet olarak tanımlanmaktadır.
- **Yetenek:** Kişilerin iş tecrübeleri, iş ile ilgili faaliyetlerdir.
- **Karşılıklı Kazanmaya Dayanan Anlaşma:** Kaynaklar, ölçülebilirlik ve performans olarak tanımlanmaktadır.
- **Otokontrol:** Hem bireysel hem de işle ilgili süreçte kontrolü sağlamak olarak ifade edilmektedir.
- **Yapı:** Örgütün düzeni olarak tanımlanmaktadır.

- **Ölçülebilirlik:** Sorumluluk bilinci ve devri olarak ifade edilmektedir.

Çalışan güçlendirme sürecinin ilk ve en önemli adımı, organizasyonun kendi yapısıyla uyuşan bir çalışma zemini hazırlamaktır. Çünkü bu adım çalışma ortamını, bireyin kendine olan güvenini, fırsatları görebilmesini ve değerlendirmesini, organizasyona olan sadakat ve bağlılığına direkt etkiler. Bu durum aynı zamanda çalışanların psikolojik güçlenmesine de katkı sağlayacaktır (Spreitzer, 1995:1443).

Çalışan güçlendirme sürecine etki eden kritik etkenler aşağıda yer almaktadır (Yıldırım, 2004:107-108):

- Bu olgu felsefik bir olgu olarak ele alınmalıdır teknik bir olgu değil.
- Değerlendirme açık ve şeffaf bir şekilde yapılmalıdır.
- Bu süreçte bilgi ve yetenek ön planda olmalıdır.
- Beklentiler gerçekçi olmalıdır.
- Başarısızlık yıldırımmalı eğitim için bir fırsat olarak algılanmalıdır.
- Sabırlı olunmalıdır.

1.2.1. Personel Güçlendirme Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Personel güçlendirme süreci uygulandığında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmalıdır. Bu hususlar aynı zamanda uygulanan personel güçlendirme sürecinin verimliliğini de belirlemektedir (Şenel, 2006:5):

- Personel güçlendirme yapılırken sınırlar açıkça belirtilmelidir.
- Personel güçlendirme örgütün vizyonuna ters düşmemelidir.
- Personel güçlendirmede çalışanlara mutlaka uzmanlar tarafından rehberlik edilmelidir.
- Alınan bütün karar ve uygulamalarda personelin onayı alınmalıdır.
- Performans ve performansın getirdiği sonuçlara önem verilen bir ortam yaratılmalıdır.
- Eğitim, para ve zaman gibi unsurlara, işlerin daha etkin bir biçimde yürüyebilmesi için daha fazla ödenek ve zaman ayrılmalıdır.
- Takımın başarılı olabilmesi için personel güçlendirmede bütün personele takım ruhu aşılanmalıdır.

- Takımın başarılı olabilmesi için personelin yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmak esas alınmalıdır.
- İşler yolunda gitmediğinde bütün ekip suçlama eğiliminden uzaklaştırılmalıdır.
- Her bireyin oy hakkına değer verildiği bir ortam yaratılmalıdır.

1.2.2. Personel Güçlendirme Sürecindeki Engeller

Çalışanı güçlendirme noktasında girişimler yapılırken yaşanan en önemli soru bilgi paylaşımının yapılmak istenmemesi ya da eksik bilgi paylaşımında bulunmaktır. Organizasyonun içerisindeki olaylardan, işletmenin yapısından, vizyonundan ve misyonundan haberi olmayan çalışanların bu noktada başarılı olabilmeleri ya da işletmeye katkıda bulunabilmeleri olanaksızdır.

Çalışan güçlendirmeyi engelleyen ve aksine çalışanlara güçsüzlük hissi yaşatan bazı durumlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Barutçugil, 2004:402; Doğan, 2003, 83):

- **Yöneticinin Tarzı:** Hatalar üzerine odaklanmaya yönelen, otoriter, herşeyi kontrol altında tutmak isteyen bir yönetici süreçlerin uzamasına neden olurken aynı zamanda da çalışanlar sürekli denetim altında tutuldukları için gelişmelerini de önleyici konumdadır. Otokratik bir yönetici ile çalışanlar karar alma ve yetki kullanabilme konusunda gelişemezler.
- **Örgütün Yapısı:** Örgütte iletişim sınırlı ise, aşırı derecede merkezci bir yönetim varsa, transferler, riskli girişimler mevcut ise, örgütün personel güçlendirmeyi benimsemesi zorlaşır.
- **Ödül / Ceza Sistemi:** Örgütte personele verilen ödül ya da ceza sistemi düzensizse ya da objektif bir şekilde yapılmıyor ise ya da hiç ödüllendirmeye dayalı bir sistem yoksa personel kendini geliştirmek için bir neden bulamayabilir.
- **İşin Yapısı:** Uygun olmayan iş tasarımı, çalışanların rol belirsizliği, eğitim eksikliği gibi nedenler iş tasarımına bağlı sorunlardan birkaçıdır.
- **İşletmenin kültürü ile personel güçlendirmenin amaçlarının birbirine uymaması:** Bu kültürler, personellerin birbirine bağlı olmadığı, işletme

üyelerinin örgütsel amaçları paylaşmada başarısız oldukları veya örgüt üyeleri bir şeyler yapmak istediklerinde cezalandırılmaktan korktukları kültürlerdir.

- **Bazı milli kültürler ile personel güçlendirme felsefesinin uyuşmaması:** Bazı milli kültürlerin yüksek derecede hiyerarşik yapıya sahip olması veya güce odaklanması, personel güçlendirmenin felsefesiyle ters düşmektedir.
- **Yönetimin cezalandırılma korkusu:** Yöneticiler yetki devrettikleri astlarının yaptıkları hata nedeniyle cezalandırılmaları söz konusu iken, onların güçlerini başkalarına aktarmalarını beklemek yanlış olacaktır. Yöneticiler, eğer kendi birimlerinin kararlarının tüm sorumluluğu kendilerine ait olmazsa yetki devretmeyeceklerdir.
- **Personelin güçlendirmeden korkması:** Personel güçlendirme ile karar alama durumundaki personel, karar kötü olursa risk alacaktır. Personeller hata yaparlarsa işten çıkarılmayacaklarını ve müşteri tatmini sağlamak için, yaptıkları çalışmalarda hata yapabileceklerinin kabul edildiğini bilmek isterler.
- **Personel güçlendirme uygulaması yapacak yöneticinin belirli kişilik özellikleri ve liderlik yeteneklerine sahip olmaması:** Yüksek derecede güç mevki hırsı içinde olan yöneticiler kontrolü elden bırakmak istemeyecek ve daha çok güç kazanmak isteyecektir.

Bu faktörlerin yanı sıra (Yüksel ve Ektulu, 2003; Koçel, 2005:424-425):

- Yönetici ve iş gören dengesinin yer değiştirmesi.
- Üst yönetimin, personeli geliştirmenin ciddiyetini kavrayamamış olması.
- Şirkette küçülmeye gidilmesi ve pozisyonların bazılarının ortadan kalkması.
- Alışık oldukları yönetim şeklinin değişmesi
- İşletme kurallarının, çalışan insanlardan daha değerli tutulması.
- Yönetim ve personel arasındaki geleneksel işbölümü kavramı ve bu bölüme destek olan fikirler, işgörenlerin niçin yetkilendirilmediğinin ilk nedenidir.
- Çoğu yönetici personellerin izin almaksızın süreci değiştirebilme izni ve bir şans tanıma hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.
- Danışman konumunda olan insanların çoğu lider değil, yönetici olmak istemektedir. Ancak, insanlar yönetilmek değil, yardım etmek istemektedirler.

- Özgüveni olmayan yöneticiler işgörenleri güçlendiremezler. Bu nedenle bir kişi kendisine güveniyorsa diğer kişilere de güvenecektir.
- Yöneticiler organizasyonda vazgeçilmez olarak görülmektedirler. Bunlar olmaksızın başarının olamayacağı düşüncesi hakimdir.
- Korkak insanlar diğerlerini yetkilendirmede cesaretsiz olurlar. Eğer yöneticilerde iş korkusu varsa yetkilendirme yapmayacaklardır.

Bunların yanı sıra, yöneticilerin kendi kendini eğitime ve değiştirme konusunda olumsuz tavır sergilemeleri ve komuta dengesini bozmamak istemeleri de personel güçlendirme sürecinin karşılaştığı engellerdendir (Barutçugil, 2004:402-403).

Personel güçlendirmenin örgüte yerleşebilmesi uzun zaman alacak bir süreçtir. Örgüt bu sürece başladığında hata yapmaya, başarısız olmaya, kargaşaya hazırlıklı olmalıdır ve bunların üstesinden gelebilmek adına da çabalamalıdır (Yıldırım, 2004:108).

Personel güçlendirme ile ilgili birtakım engeller bulunmaktadır fakat, bu engelleri sadece personele ya da yöneticiye bağlamak doğru değildir. Personel güçlendirmenin önündeki engelleri; yönetimin kararlarındaki yetersizlik, güçlendirmeyle ilgili yetersiz bilgi, davranışsal değişime direnç, sürekli öğrenme konusunun yanlış anlaşılması, aşırı bürokrasi ve yetersiz iletişim olarak belirlemektedirler (Doğan, 2003:83).

1.2.3. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Sosyal Yapısal Faktörler

Personel güçlendirmenin üzerinde net çizgilerle tanımlanmamış, karmaşık bir olgu olan organizasyon kültürünün içerisine oturtulmaya çalışılmaktadır. Çünkü personel güçlendirmenin niteliğinin ve derecesinin örgüt kültürüne direkt etki ettiği söylenmektedir. Organizasyonlardaki kültürün güçlendirilmesi, aynı zamanda çalışan bireylerin de sosyolojik açıdan güçlendirilmesine bağlıdır (Appelbaum ve diğerleri, 1999:239). Deci ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada (1989), çalışanların kendilerini güçlenmiş hissetmelerinin bir nedeninin de örgütün sosyal çevresinden etkilendiğini söylemektedir (Speitzer, 1996:485-486).

1.3. Güçlendirme Uygulanmış Personel ve Organizasyon Yapısı

Personel güçlendirmenin uygulandığı organizasyonun ve personelin bir takım özellikleri mevcuttur. Bu özelliklere takip eden bölüm içerisinde yer verilmiştir.

1.3.1. Güçlendirilmiş Personelin Özellikleri

1997'de yapılan Quinn ve Spreitzer araştırmasına göre personel güçlendirmesine dahil olmuş bir çalışanda aşağıdaki özelliklerin gözlemlendiği ifade edilmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997:41);

- Çalışan, işlerini nasıl yapacağına dair vereceği kararlarda kendini özgür hisseder, hür iradesiyle davranabilir.
- Çalışan, kendini önemli hisseder, daha dikkatli ve özenli bir şekilde iş hayatına devam eder.
- Çalışan, işlerini iyi yaptıklarını hisseder ve hissettirir.
- Çalışanlar, departmanının ve diğer kişilerin kendi fikirlerini dinlediğine inanır ve işin gidişatını etkilediğinin bilincindedir.
- Çalışan, kendini geliştirmenin önemini bilincindedir.

1.3.2. Güçlendirmenin Uygulandığı Organizasyonun Özellikleri

Personel güçlendirme ile örgüt bazı faydalar sağlayacaktır. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir (Doğan, 2003:107; Ataman, 2002:350);

- Güçlendirme sayesinde çalışanlar güçlendirilecek, tek başına karar alabilme hızları artacak ve denetim ve kontrol süreçleri kısalmaktadır.
- Güçlenen personel sayesinde müşteri memnuniyeti de artacak bu durum direkt işletmeyi etkileyecektir.
- Güçlenen personel, işletme karlılığını arttıracaktır.
- Personel güçlendirme sayesinde organizasyon öğrenen ve sürekli gelişen dinamik bir işletme haline gelecektir.
- Çalışanların örgüte olan bağlılığı artacaktır bu da direkt verimliliği etkileyecektir.
- Güçlenen personel sorumluluk almak ve paylaşmak konusunda sıkıntı yaşamayacak, organizasyonda işler daha hızlı ilerleyecektir.
- Güçlendirilmiş personel işletmelerdeki iletişimi iyi yönde etkileyecektir.
- Güçlenen personel; verimliliği arttıracak genel giderleri azaltacaktır, işletmenin istediği kara ulaşmasında işletme ile adeta bir ortak gibi hareket ederler.

- Personel güçlendirme, örgütte rekabet avantajı sağlar. Güçlenen personel, yeni rekabet stratejilerinin hayata geçirilmesini ve müşteri odaklılığı sağlar.
- Güçlenen personellerin yer aldığı bir organizasyonda esneklik artar.
- Güçlenen personel bilgi teknolojilerini de kullanarak işleri hızlandırır.

Personel güçlendirmeye önem veren bir işletmede hem işletme kazanır, hem çalışan kazanır, hem de hizmet alan müşteriler kazanır. (Çuhadar, 2005:21).

1.4. Personel Güçlendirmenin Boyutları, Avantaj ve Dezavantajları

Personel güçlendirme yapılırken bu kavramın bir takım avantajlarını ve dezavantajlarının olduğunu kabul etmek gerekir. Söz konusu bu avantaj ve dezavantajları personel güçlendirmenin boyutları bazında değinmekte fayda görülmektedir.

1.4.1. Sosyal-Yapısal Personel Güçlendirme

Speitzer (1996) yapılan personel güçlendirmenin önemli etkenlerden birinin de sosyal güçlendirme sayesinde olabileceğini savunur. Söz konusu sosyal destek; organizasyonda sosyal ortamın üyeleri olan amirlerin, astların ve eşit düzeydeki çalışanların katılımı ile gerçekleşir. Çalışanların hareket ve tutumları adı geçen taraflarca kabul gördükçe, sosyo-yapısal güç sağlamlaşır. (Speitzer, 1996:448).

Sosyo yapısal destek, organizasyonlarda sözü geçen kişilere erişim sağlayabilmeyi, organizasyondaki iletişimin bir parçası olabilmeyi, görüş beyan ederken çekinmemeyi sağlar (Howard ve Foster, 1999:10).

Speitzer (1996) yaptığı çalışmada, örgütsel çevrenin bulundurulması gereken altı adet sosyo-yapısal özellikten bahsetmiştir. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir (Çöl, 2006:68);

- Örgütteki düşük rol belirsizliği
- Kontrol alanlarının özellikleri
- Kaynak ve verilere kolay erişim
- Bilgiye erişimin kolaylığı

- Sosyo-politik destek
- Katılımcının yaptığı işin yapısı.

Sosyo yapısal güçlendirme sayesinde çalışanlar kendi kendilerine karar verebilme yetisini de artırırlar ve duygularının da güçlenmesine yardımcı olur (Çöl, 2004:69).

1.4.2. Psikolojik - Motivasyonel Personel Güçlendirme

Motivasyon fizyolojik ya da psikolojik bir ihtiyacı karşılamak niyetiyle başlayan, amaca yönelik bir dürtüyü harekete geçiren dinamik bir kavramdır (Luthans, 1995:147). Dolayısıyla personel güçlendirme ve motivasyon kavramını birbirinden ayrı düşünmek mümkün olmayacaktır. Yöneticilerin en çok şikayetçi oldukları konulardan biri de personellerin verimliliğini tam olarak kullanmıyor olmaları, işi tam benimsememiş olmaları ya da iş hakkında yeterli bilgiye ve deneyime sahip olmamalarıdır. Normal şartlarda çalışanların odaklanması, işini sevmesi ve çaba harcamaları sağlanırsa organizasyonun genel olarak verimliliği artacaktır (Barutçugil, 2004:31). Çalışanlardan sağlanan faydanın maksimum düzeye çıkarılabilmesi için, personel güçlendirme ve motivasyon birbirinden bağımsız düşünemez.

Örgütün ve üyelerinin verimle çalışabileceği bir ortamın sağlanabilmesi için, bireylerin sosyal ve çalışma ortamıyla alakalı düzgün bir çalışma ortamının yaratılması gereklidir ve çalışanlar isteklendirilmelidir (Özgen ve arkadaşları, 2005:171). Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için en önemli unsur insan kaynağının doğru şekilde yönetilmeleri gereklidir, bunun için de çalışanların istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır (Eroğlu, 1998:247).

Motivasyonun temelinde, çalışanların sahip olduğu bilgi ve deneyimleri işine yansıtabilmesi için uygun imkanların sağlanması gelmektedir. Bu noktada motivasyon ve personel güçlendirme kavramını birbirinden ayıran nokta, personele ne verilmesi gerekirken bunu verime çevirebilelimin sonucunu aramaktır. Personel güçlendirme de ise bu sorunun cevabı alınmış ve harekete geçilmiştir (Koçel, 2005:416).

Personel güçlendirme bireyin motivasyonun ve güdülenmesinin gerçekleşmesi için önemli bir adımdır (Göksel, 2003:11). Bu noktada personel güçlendirme motive edici bir araç olarak kabul edilmektedir ve uygulanışı uzun bir sürece tabidir (Coşkun, 2002:220).

1.4.3. Personel Güçlendirmenin Faydaları

Personel güçlendirme uzun zaman alacak bir yatırımdır. İlk olarak personelin kişilik yapısının, beklentilerinin ve nelere ihtiyaç duyduklarının bilinmesi gerekmektedir, daha sonra bu noktada yapılacak çalışmalar gözden geçirilir ve uygulama sürecine geçilir. Güçlendirmenin sonucunda, çalışanların kararlara katılması, konulara hâkim olabilmesi ve güdülenmeleri sağlanır. Personele güçlendirme sağlandıktan sonra, yöneticiler yetki devrini gerçekleştirebilecek personeller elde ederler bundan dolayı da öğrenen bir organizasyon yapısı oturmuş olur. Öğrenen bir örgütteki personel direkt olarak işletmenin verimliliğini etkiler ve işletme dinamik bir hal alarak pazardaki değişimlere daha kolay adapte olur (Doğan, 2006:175).

Örgütler daha düşük maliyetlerle daha yüksek performans edebilmek amacıyla çalışanların performansını arttırmak için çalışan güçlendirme uygulamalarına başvurumaktadırlar (Bowen ve Lawler, 1992:31-32).

1.4.4. Personel Güçlendirmenin Sakıncaları ve Maliyeti

Personel güçlendirme sürecinin faydaları olduğu gibi bir takım sakıncaları ve maliyetleri de mevcuttur. Bunlardan kısaca bahsetmek gerekirse (Koçel, 2003:345);

- Personel güçlendirmenin gerçekleşmesi için hem örgütün hem de personelin tam olarak istekli olması gerekmektedir. Çünkü bu süreç karşılıklı olarak çaba gerektiren bir süreçtir aksi takdirde bütün emek ve yatırım boşa gidecektir.
- Personel güçlendirme maliyetli bir süreçtir. Her personelin ayrı ayrı neye ihtiyacı olduğunu ve örgütün bundan ne düzeyde faydalanabileceğinin önceden araştırılmış olması gerekir aksi takdirde alınan verim maliyeti karşılayamayacaktır.
- Çalışanlara yeni yetenekler ve öğretiler verilmek istenirken, uzmanı oldukları konulardan uzaklaşmalarını sağlamak gerekmektedir.
- Personel güçlendirme yapılırken yöneticiler kontrollerini kaybedeceklerini ya da astların kontrolü ellerine alacaklarını düşünürlerse, güçlendirme sürecine karşı durabilirler bu nedenle yöneticilerin de bilgilendirilmesi gerekmektedir.

- Yönetimin alışık olduğu itaat ve kabullenme şeklinde, personel güçlendirmenin payı büyük olacaktır bu nedenle örgütün karar vericilerinin de bu dinamik yapıya hazırlanması gerekmektedir.
- Çalışanların yetki almaktan korkmaları durumuna karşı, çalışanlara personel güçlendirme sürecinin faydalarından bahsetmek gerekmektedir aksi takdirde çalışanlar güçlendirme eğitimleri sonucunda eski davranışlarına devam ederler ve sorumluluktan kaçınırlar.
- Bu sürecin sonunda değişikliklerin çalışanları nasıl etkileyeceği konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir, aksi takdirde çalışanların karşılanmayan beklentilerinin açığa çıkması kaçınılmaz olacaktır.
- Personel güçlendirme sürecinde hatalı ve zamanında alınmayan kararlar olursa, süreç sekteye uğrar ve verimsiz geçer.

Örgütlerde sayısız değişime neden olan personel güçlendirme sürecini aynı zamanda örgütlere bir maliyet çıkarır. En temel maliyet yaratan kaynaklar ise şunlardır (Doğan, 2006: 166-171; Çavuş, 2006:67-68; Yıldırım, 2004:106);

- **Zaman Alıcı Olması:** Personel güçlendirme karar alma ve uygulama açısından belirli bir süreye yayılır. En büyük zorluğu öğrenme yetisinin yıllara yayılmış olmasıdır ve örgütün dinamiklik yapısı, değişime karşı olan tutumu, sürecin zamanını doğrudan etkiler. Bu uygulama bir nevi yaşam biçimidir.
- **Güçlendirilecek Personeli Seçme ve Eğitim Maliyetleri:** Bu süreçte seçilecek olan personel şansa bırakılmamalıdır, en yetkin ve yeterli olanlar seçilmeli böylece boşa maliyet yaratacaklar, güçlendirmeden yeterli donanımla çıkamayacaklar personel güçlendirmenin dışında bırakılmalıdır. Personel güçlendirme sürecinde aynı zamanda yöneticilerin de eğitilmeleri gerekmektedir böylece sadece çalışanın değil aynı zamanda yöneticilerin de maliyeti bu sürece dâhil olacaktır.
- **Belirli Bir Program Dâhilinde Uygulamanın Gerekliliği:** İlk olarak çalışanları bilgilendirme ve ikna aşamasıyla başlanır. Daha sonra ise hangi çalışanın ne konularda eğitileceği konusunda araştırmalar yapıp çalışmalara başlanır. Süreç aktif ve hızlı bir şekilde işlemelidir fakat yine de uzun ve maliyetli bir sürecin başlangıcıdır.

- **Yöneticilerin Sıkı Kontrol Anlayışının Terk Edilmesi:** Bu noktada yöneticinin yeni rolü kontrol eden değil, rehberlik eden olacaktır. Bu da hiyerarşik yapının sarsılmasına ve daha az iş tatminine sebebiyet vererek maliyeti arttıracaktır.
- **Yönetim Bilgi Sisteminin Kurulması:** Süreç personeli her an her şeyden haberdar etmeyi amaçladığı ve aynı zamanda da örgüt içerisindeki bilgi akışını sağlamlaştırmaya yönelik olacağı için, bu iletişimi kolaylaştıracak merkezi bir sistemin kurulması gerekecektir. Bu da maliyeti arttırıcı bir başka kalem olarak görülür.
- **Personele İstemedikleri Bir Sorumluluğun Yüklenmesi:** Çalışanların büyük bir çoğunluğu personel güçlendirme sürecinin sonunda kendilerini baskı altında hissedecek ve istemedikleri sorumlulukların kendilerine yüklendiklerine inanırlar. Bu nedenle de personel güçlendirmeyi hayata geçirip geçirmemek konusunda çekimser davranmaktadırlar. Bu da işletmede uygulanan personel güçlendirme çalışmalarının boşa yapılabileceğini ve boşa yatırım yapıldığını gösterir.

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN

2.1. Yenilikçilik Kavramı ve Kapsamı

Kompleks bir problem çözme süreci olarak tanımlanan yenilik (Withfield, 1975); latince bir kelime olan "innovatus" tan türemiştir. Bir düşünce ya da durumu ortaya çıkmasından sonra mal ve hizmete dönüştürerek uygulamaya götürülmesi durumudur (Ayhan, 1999:5). Kanter (1983)'e göre yenilik; daha önce var olmamış düşüncelerin, süreçlerin, hizmetlerin, ürünlerin ortaya çıkarılması ve uygulanmasıdır (Kanter, 1983:20). Gurteen yeniliği, ortak bir noktada birleşen fikirler olarak tanımlamaktadır (Gurteen, 1998:6). Yenilik, bir şeye ulaşabilmenin denenmemiş yollarını üretme, üretilen şeyleri deneme aynı zamanda da sosyal aktivitelerde hayata geçirme hareketlerinin tümüdür (Fisher, 2000:210).

Yenilik kavramı en ufak gelişmelerden, önemli icatlara kadar herşeyi kapsamaktadır (Bülbül ve Güleş, 2004:9). Örgütlerdeki yenilik ise, işletme içi ve dışı uygulamalarda önemli derecede iyileştirilmiş mal veya hizmet demektir ve bir yenilikten bahsedebilmek için asgari olarak ürünün ya da sürecinin firma olarak daha önce denenmemiş olmasıdır (OECD, 2002:50).

Porter (1997)'a göre rekabet avantajı yakalayabilmek için şirketler mutlaka yeniliğe açık olmalıdır başka bir ifadeyle yenilikçi olmalıdırlar. Bu sayede hem teknolojik aletlere hem de işe yaklaşım şekillerini kapsayacak bir değişime adım atmış olurlar (Porter, 1997:14). Karagöz ve Albeni (2003) yaptıkları çalışmalar sonucunda tıpkı Porter gibi yeniliğin teknolojik faaliyetlerin sonucunda meydana geldiğini ortaya koymuştur. Dosi (1998) ise yeni bir ürünü ya da yöntemi araştırmak, icat etmek, deneyimlemek ve geliştirmek adımlarını izleyerek ticarileştirme süreci olarak görmektedir. Örgütler için yeniliği ele aldığımızda, yaklaşık 20 yıldır yapılan yeniliğin yöneticiler için önemine vurgu yapmaktadır. Organizasyondakilerin önceki deneyimleri yeniliğe olan tutum ve davranışlarına sebebiyet vermektedir ve örgütlere özeldir (Tekin ve diğerleri, 2003:130).

2.2. Yeniliğin İlkeleri

Ekonominin ve örgütlerin sürekli gelişimine katkı sağlayan en büyük aktör yeniliktir. Yapılan her işlemde olduğu gibi yeniliğin de bazı ilkeleri vardır. Bu doğrultuda yeniliğin keşfinden, gerçekleşmesine ve kontrolüne kadar her süreç dikkat edilmesi gereken bazı süreçlere tabidir. Bu ilkeler literatürde aşağıdaki gibi yer almaktadır (Eren, 1982:23):

- **Gereklilik İlkesi:** Bir işletmenin başarısının sürekliliği isteniyor ise, o işletmede yenilik kaçınılmazdır. O halde başarının anahtarı ve örgütün sürekliliği yenilikten geçmektedir. Bu noktada en önemli unsur şirket yöneticilerinin yapması gereken yeniliğin karşısında durmak yerine yeniliğe sarılmak ve çalışanlarını da yeniliğe dönük insanlardan seçmek olacaktır.
- **Ayırma İlkesi:** İşletmelerde araştırma ve geliştirmeye ayrılmış bölümler ve faaliyetler yeniliği oluşturanlarla ve onu geliştirenlerle ayrı tutulmalıdır. Bu nokta yeniliğin ayrılma noktasıdır. Araştırma ve geliştirme çalışmaları bazen yeniliğe öncülük etseler de çoğu zaman yeniliğe ayak uydurmaya yararlar. Yenilik örgütün ekonomisiyle alakalı bütün ilkelere uymakla ilgili bir kavramdır.
- **Kâr ya da Kazanca Yönelme İlkesi:** Şartlar ne olursa olsun yenilik kara yönelmiş bir eylemdir. Örgüt ekonomisinin temelini ve örgütün maddi kaynağını oluşturan en önemli etken yeniliktir. Yenilik sadece bilinmeyen bir olayı ortaya çıkarmak demek değil aynı zamanda da dinamik bir kazanç kapısı olarak görülmektedir.
- **Dinamiklik İlkesi:** Yenilik sürekli olarak takip edilmesi ve gerçekleştirilmesi gereken bir faaliyettir ve belirli bir zamana yönelmiş bir olgu olarak düşünülmemelidir. Yenilik faaliyeti sadece belirli örgütsel sorunlara çözüm bulan bir kavram değildir çünkü zaman tamamlanmadan bu sorunlar değişip büyüyebilir. Böyle durumlarda örgütte en az değişimin kendisi kadar dinamik bir yapıya sahip olmalı ve yeniliğe ayak uydurabilmelidir.
- **Radikallik İlkesi:** Yenilik daha önce hiç bilinmeyen ve uygulanmayan köklü değişikliklerle alakalı bir kavramdır ve kesinlikle mevcut bir işle karıştırılmamalıdır. Herhangi bir şeyin yenilik olarak adlandırabilmesi için,

birey için, örgüt için, pazar için ve sonuç olarak dünya için yeni bir şey ifade etmeli yeni bir kapı açmalıdır.

- **Yeniliğin Zamanlanması İlkesi:** Yeniliğin benimsenmesi için insanların ve toplumun ona en çok ihtiyaç duyduğu zamanlarda gerçekleşmesi gerekmektedir bu nedenle yeniliğin ortaya çıkış zamanı çok önemlidir. Örgüt için düşünüldüğünde yeniliğin temel sebebi, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesidir, rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için bir işletme yeniliğe sebep olmanın yanı sıra bunun zamanını da iyi seçilmelidir. Yeniliğin güçlükle kabul edildiği durumlar yeniliğin yanlış zamanlamasından kaynaklanmaktadır. Özellikle de bir yeniliğin zamanında yapılmamış olmasındansa, hiç yapılmamış olması daha makuldür. Çünkü piyasaya sürmekte geç kalınmış bir yenilik işletme için aynı zamanda artı bir maliyeti oluşturmaktadır.
- **Veri Tamlığı İlkesi:** Niteliksel ve niceliksel olarak birçok verinin bir arada olması yenilik için önemli bir şarttır. İşletmede herhangi bir karar alınacaksa ya da uygulanacaksa bunun olması için en sağlıklı ortam işletme verilerinin tam olduğu zamanlardır. Böylece işletmenin etkinliği de artacaktır. Veri eksikliğinin yaşanması durumlarında, alınacak kararlar sezgisel, duygusal ya da deneysel olabilir fakat bu tam anlamıyla günün şartlarına uygun olacak anlamına gelmez bu nedenle yargılama ve karar alma güçlüklerini de beraberinde getirir. Bu durum da yeniliğin ekonomik kazanca olan etkisini ortadan kaldırır.
- **Çok Yönlülük İlkesi:** Yenilik belirli amaçlar doğrultusunda belirli ihtiyaçları gidermek için yapılmaktadır ve farklı kesimlere hitap eder. Bunlar tüketiciler başta olmak üzere piyasanın durumu, sektör gibi örgütsel ve ekonomik ihtiyaçlar olabilir. Bu nedenle yenilikçi düşünce diğer bilim dallarından ayrılarak düşünülemez ve çok yönlü olmak zorundadır. Bu ilişkisel bilim dallarıyla beraber yeniliğin kaynağına daha da iyi ulaşılabilir, ihtiyaçlara daha iyi cevap verebilen yeniliklerin çıkmasına sebep olacaktır.
- **Kaynak Bulma İlkesi:** Yapılan her faaliyetin ve çalışmanın olduğu gibi yenilik çalışmalarının da bir maliyeti vardır. Yeniliğin maliyetini göz ardı etmek mümkün olmadığı gibi, riskini de göz ardı etmemek gerekmektedir. Ek fon sağlayarak bu riskleri ortadan kaldırmak ya da maliyeti aza indirmek mümkündür. Fakat işletmelerin daha önceden yenilik için yapmış oldukları

yatırımlar, bu yatırımların karşılığında sağladıkları kazançlar ve işletmenin müşterilerinin kazandığı izlenim, işletmeler için bu fonu oluşturabilir.

- **Erken Seçenek Eleme İlkesi:** Yenilik söz konusu olduğunda en büyük sakınca yeniliğin uzun uzun düşünülmemesi, yenilikle ilgili alternatif birçok seçeneğin değerlendirilmemesi, gelişimlerinin izlenmemesi ve bunların arasında seçim yapabilmenin süresini kısa tutup, diğer seçeneklerden vazgeçerek, direkt olarak birine yönelmektir. Bu durum yeniliğin ekonomikliğini azaltırken aynı zamanda da ek maliyet oluşturabilir. Uygulamaya yakın bir evrede seçenek elemektense, araştırma evresinden hemen sonra bu işlemi yapmak, hem işletmeyi lüzumsuz iş yükünden kurtarır, hem zaman kazandırır hem de ekonomiklik faydası sağlar.
- **Planlı Olma ve Kabul Görme İlkesi:** Yeniliğin değer görebilmesi ve tutunabilmesi için ilk olarak gerçekleştiği organizasyonda kabul görmesi gerekmektedir. Yenilik organizasyon için bir değişim olduğundan hem dinamik bir yapı gerektirmektedir hem de planlı yapılmazsa gerçekçiliğini ve ekonomikliğini kaybedecektir. Yenilik denilen kavram sadece şirketin karlılığını arttırmakla kalmamalı, aynı zamanda da onu hayata kazandıran ve uygulayan bireylere de kazanç sağlamalıdır. Bireyler ancak bu sayede yeniliğin getirdiği yeni alışkanlıklara ve risklere ayak uydurabilmek için bazı şeyleri göze alabilirler. Yenilik faaliyetleri, bilimsel açıdan birçok değişkene sahip olduğu için yararlarının endüstriyel-politik sistemler tarafından değil de, onun ortaya çıkması için çalışmalar yapan ve uygulayan kimseler tarafından kontrol ediliyormuş gibi değerlendirilmelidir.
- **Belirli Koşullar Altında Reddedilme İlkesi:** Bireyler yeniliğin kendilerine bir faydasının olmadığını düşündükleri takdirde, yeniliğin karşısında dururlar. Örgütün yönetsel sistemi de personelin hayatını kolaylaştıracak yenilikler yapmadıkları takdirde yenilikten kaçınmalıdırlar.
- **Ek Fazlalık Üretim İlkesi:** Yeniliğin amacı, aynı girdiyle daha fazlasını elde etmektir. Başka bir ifadeyle; materyal, enerji, insan zamanı, fiziksel ve zihinsel insan gücü gibi üretim sürecinde kullanılan kaynakların tümü ya da bir kısmı üzerinde kabul edilebilir bir fazlalık üreterek verimliliği artırmaktır. Bunu sağlayamıyor ise yeniliği sağlayamıyor demektir ve sadece değişim gerçekleşmiş olur ve her değişime yeniliktir demek mümkün değildir.

- **Basit Olma İlkesi:** Karmaşıklık örgüt için yeterince güçlük ve başarısızlık nedeni iken, sorunlara da neden olmaktadır. Bu nedenle yeniliğin mümkün olduğunca basit ve anlaşılır olması gerekmektedir. Böylece kabul edilebilirliği artarken, taşıdığı riskler de azalacaktır.

2.3. Yeniliğin Kaynakları

Günümüzde işletmeleri yenileşmeye zorlayan etmenler arasında; yoğun rekabet, teknolojik değişim, sosyokültürel gelişmeler, sosyal güdüler, çağdaş uluslararası ekonomik yönelimler ve çokuluslu şirketlerin rolü yer almaktadır. Bu açıdan yenilik, ekonomilerde rekabet ortamının oluşumunu, yeni pazarların oluşmasını, teknolojinin hızla ilerlemesini önemli derecede etkilemektedir (Barışık, 2001).

Günümüz örgütlerinin varlığını sürdürmesinin en büyük nedeni; ihtiyaçları önceden belirlemek ve bunları yeni ve yenilikçi bir anlayışla gidermeye çalışmaktır. Örgütlerin gerçekleştirmiş olduğu üretim faaliyeti sonucunda elde ettiği deneyim ve birikim sonucunda, üretilenlerde değişikliğe gidebilmenin en önemli yardımcısı da teknolojik faaliyetlerdir. Teknolojik faaliyetler hem yenilik yaratıcı hem de yeniliğe ayna tutucudur (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2004:518-519).

Yeniliğin hemen ortaya çıkması beklenemez, kompleks bir ortamın ürünüdür. Lindstad yeniliğin, “örgütün en büyük yeteneği olan bir dizi faktörün kesiştiği ve birbirini desteklediği bir iş ortamını yaratması sonucunda ortaya çıktığını” belirtiyor (Gundling, 2002:17). İnsanların ihtiyaçları ve pratikleşmeye duydukları özlem, insanları yenilik yapmaya ve üretmeye yönlendirir. İnsanların farklılık yaratabilme arzuları, yeniliğin itici bir gücü olarak değerlendirilir (Ayhan, 1999:5).

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz nedenlerin dışında aşağıdaki unsurlar da yeniliğin ortaya çıkmasına neden olan etkenlerdendir (Drucker, 1998:30).

- Ani, beklenmeyen başarılar ve başarısızlıklar.
- Tahmin edilenle sonuç arasındaki farklılıklar.
- Varlığı kabul edilen bir sürecin eksik veya umulmadık sonucu, başka şeylere ihtiyaç duyulması.

- Pazarın yapısındaki tahmin edilemeyen herkes için sürpriz sayılabilecek değişiklikler.
- Ekonomik dalgalanmaların getirdiği hayat tarzındaki değişimlerin ihtiyaçları da şekillendirmesi.
- Yeni bilgilerin sebep olduğu değişim ihtiyacı.
- Savaşlar, doğal afetler, ani nüfus artışları, insanların eğitim düzeyi, coğrafi konumlar, nüfus yoğunluğu gibi demografik nedenler.

Yenilik küçük gelişmelerden, bizim onları algılama ve kullanma şeklimizi değiştirecek radikal değişikliklere kadar uzanan geniş bir alanı kapsar. Bu değişiklikler bazen çok küçük şeyler olabileceği gibi bazen de tekerleğin icadı gibi bütün bir döneme yön verecek radikal değişiklikler olabilir. Bu durumun karar vericisi konumunda yeniliği doğuran ihtiyaçlar gelir (Tidd ve diğerleri, 2005:12).

2.4. Yenilik Süreci

Yenilik, buluş aşamasından uygulamaya kadar geçen süreci takip eden ve kapsayan bir süreçtir ve Toffler'e göre yeniliğin üç süreci bulunmaktadır ve bunlar şu şekilde ifade edilmektedir (Barutçugil, 1983);

- Yaratıcı ve uygulanabilir bir fikrin varlığı,
- Düşüncenin uygulanması,
- Uygulanan fikrin topluma kabul ettirilmesi.

Yeniliği sadece örgüt içi bir kavram olarak düşünmek yanlış olur çünkü örgüt dışı bir süreçte de dahildir. Çünkü yeniliğin getirdikleri sayesinde ilk etkilenen örgüt olsa dahi, örgütte çalışanlar sosyal hayatı ve genel ekonomik durumu da etkilemektedir (Eren, 1982:29). Yenilik sürecini doğrusal ve tek taraflı işleyen bir süreç olarak düşünmek yanlış olur. Günümüz koşullarında daha çok yerini pazar talebine göre belirleyen etkileşimli bir süreç olarak ilerler. Bu süreçte dış etkileşim olan müşteriler, tedarikçiler ve işbirliği içerisinde bulunan kuruluşlar arasındaki ilişkiden etkilenen ve ürün geliştirme, süreç geliştirme, üretim ve pazarlamayla doğrudan ilişkilidir. Bu karşılıklı eğitim sürecinde taraflar birbirinden bağımsız gibi gözükseler de takipleşir durumdadırlar sadece hiyerarşik olarak birbirlerine bağlı olduklarını söylemek yersiz olur.

Ayrıca teknolojik gelişmelerin yetersiz kaldığı durumlarda, kendi dışındaki teknoloji ve üretim kaynaklarından da faydalanır. Bu süreçte akademik çalışmalar, endüstriyel çalışmalar ve diğer araştırma birimleri yeniliğe katkı sağlar konumdadır. Ticaret sektörü özellikle karlılığı arttırmak için bu alanlarla iş birliği içerisinde yenilik sürecini ilerletmektedir. Yeniliğin toplanması ve uygulanması, dağıtılması ekonomiye ve topluma etki edebilmes ana amaç kabul edildiği için, işbirliği içerisinde bulunmak zaruri hale gelmiştir (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2006: 519).

Bugüne kadar yapılan araştırmalar yeni bir ürün hayata geçirmek için yaklaşık 300ü aşkın fikirle yola çıkıldığını, bunlardan ancak dört tanesinin makul sınırlarda olduğunu ve içlerinden sadece bir tanesinin kazanç sağlayacak bir ürüne dönüştürülebildiği gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Akyos, 2006). Devam eden bölümde yenilik sürecinin aşamalarından bahsedilmiştir.

2.4.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması

Yenilik sürecinin başlayabilmesi için ilk olarak bireysel ya da toplumsal yeniliği gerektirecek bir ihtiyacın olması gerekmektedir. Bu ihtiyaç örgütün kendi içerisinden bir şey olabilirken aynı zamanda örgüt dışından ama örgütü dolaylı da olsa etkileyebilen ihtiyaçlar olabilir. Yaratıcı bir güce sahip fırsatların bilimsel bir analiziyle beraber, bilimsel bilgilerin sonucu olarak ortaya çıkan bir ihtiyaç olabileceği gibi, ortamın kendisinin yaratacağı bir fırsatta olabilir (Şimşek ve diğerleri, 2003:26).

Örgütlerde yenilik ihtiyacının genellikle müşterilerinin işletmeyi yenilik yapmak zorunda bırakmasıyla da gerçekleşebilir. Mevcut ürünlerin beğenilmiyor olması ya da daha fazlasının, farklısının isteniyor olması, ihtiyaçların tam olarak karşılanamıyor olması gibi etkenler işletmeleri yenilik arayışına itmektir (Durna, 2002:115)

2.4.2. Yenilik Fikirlerinin Araştırılması ve Toplanması

Yeni fikirler araştırma sürecinde temel araştırma ve uygulama araştırması olarak ikiye ayrılmaktadır. İşletmelerde ihtiyaçların tespit edilmesi, yeni fikirlerin ve faaliyet alanlarının belirlenmesi çabası işletmelerdeki temel araştırmayı oluşturur. Bu süreç her zaman özel bir ticari getiri için yapıyordur demek doğru olmaz. Temel araştırma sonucunda ortaya çıkmış potansiyel olarak uygun kullanıma sahip çok özel bir ürünün uygulanmasıdır (İraz, 2005:117).

Yenilik konusunda yapılacak ilk şey neyi ortaya çıkarmak istediğine karar vermek ve bunu yaparken de iç ve dış faktörleri de hesaplamaktır. Bilinçli ve sistemli bir şekilde bu süreçte yeni fikirlerin araştırılması gerekmektedir. Bu fikirlerin kaynakları genellikle müşteriler, bilim adamları, rakipler, çalışanlar, kanal üyeleri ve üst düzey yönetimdir (Güleş ve Bülbül, 2004:184).

Yeni fikirlerin ortaya çıkması konusunda özellikle, çalışanların düşüncelerini dinlemek ve değer vermek gerekmektedir. Bu yüzden örgütler yapılırken, çalışanların çekinmeden ve açıkça fikirlerini beyan edebilecekleri bir örgüt kültürü yaratmak da fayda vardır. İletişimin açık, sık ve sürekli hale getirildiği, bilgi akışındaki bütün engellerin kaldırıldığı ve örgütsel yapının bütün bunlara uygun hale getirildiği örgütlerin yenilik arayışları fikir toplama sırasında daha rahat gerçekleşmektedir (Durna, 2002:120).

2.4.3. Geliştirme Aşaması

Araştırma sürecinde toplanan yenilik fikirlerinin içsel ve dışsal bir değerlendirmelerden geçtiği, kabul görmeyenlerin dışarda bırakıldığı, uygun olanların da önem derecesine göre bir sıraya koyulup yürürlüğe koyulacağı süreçtir. İçsel değerlendirmeden geçebilmek için, ortaya atılan yenilik fikirlerinin işletmenin amacına ve kaynaklarına uygun olup olmadığı değerlendirilmelidir. Yenilik fikirlerinin müşteriler tarafından nasıl algılandığı, kimler tarafından kullanılacağı gibi soruların cevabı ise dışsık değerlendirmeler sonucu ortaya çıkar (Güleş ve Bülbül, 2004:184). Yapılan teorik çalışmalar sonucunda yenilikçi bir düşünce ya da ürün planının, gerçek bir plana geçmesi aşamasıdır (İraz, 2005:118).

2.4.4. Uygulama Aşaması

Ticari anlamda değerli olarak kabul edilen düşüncelerin, uygulamaya geçirildiği ve örnek üretimin gerçekleştirildiği aşama, uygulama aşamasıdır. Analizlerden geçen yenilikçi düşünce, somut bir ürüne dönüştürülebilmek için mühendislikle ilgili çalışmaların yapılacağı birime ilerler. Bu aşamaya kadar soyut olan çalışmalar fiziki bir değere dönüşür (Güleş ve Bülbül, 2004:185). Uygulama aşamasında yeni ürün, ticarileşmeden önce küçük miktarlarda üretilerek denenmek üzere pazara sürülmektedir

(İraz, 2005:118). Bu aşamada aynı zamanda ürünle ilgili geri beslemeler alınarak ürünün geliştirilmesi gereken bir yerinin olup olmadığına bakılır.

2.4.5. Ticarileşme Aşaması

Uygulama aşamasında yapılan pazar testleri sonucunda, ürünle ilgili herhangi bir eksiklik tespit edilmemişse ürün büyük miktarlarda üretilerek piyasaya sürülür. Bu aşamada işletme yeniliğin büyük miktarlarda üretimi için ya kendi üretim imkânlarını oluşturmak ya da üretimi için anlaşmalar yapmak zorundadır. Bu aşamada aynı zamanda, yeniliğin tutundurulması için pazarlama çabalarına önemli harcamalar yapılır (Güleş ve Bülbül, 2004:186).

2.5. Yeniliğin Çeşitleri

Yeniliğin gerçekleşmesine bağlı olarak farklılıklar gösterdikleri kabul edilmektedir. Yenilik yapılma sıklığına, müşterinin ve örgütün algıladığı yenilik derecesine, müşteri yararına ve örgütün değerine göre değişir. Buna bağlı olarak yapılan sınıflandırmalar aşağıdaki gibidir.

2.5.1. Radikal Yenilikler

Mevcut teknolojik yeteneklerde son noktayı oluşturan fonksiyonel bir yetenek sağlayan yeniliklere, radikal yenilikler denir. Kazanılan yeni fonksiyon, yeni ürün ve iş girişimlerine hatta yeni endüstriler ve pazarlar oluşmasına da vesile olabilir (Durna, 2002:70). Radikal yenilikler genellikle yoğun geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkan müşteri ve endüstri için tamamen yeni olan yeniliklerdir (Tekin ve diğerleri, 2003:140). Radikal yenilikler, genellikle yeni pazarlara girişte gerçekleşen, yeni pazarlar ve yeni iş yapma modelleri yaratır (İraz, 2005:100).

Radikal yeniliklerin en önemli özelliği hem tamamen yeni hem de oldukça yüksek oranda riskli oluşlarıdır. Radikal genellikle örgüt üyelerinin normatif inanç ve değer sistemlerinde değişim oluşturur. Yüksek oranda riskli ve büyük araştırma maliyetleri getirdiklerinden radikal yenilik kararları verilirken işletmelerin oldukça dikkatli davranması gerekmektedir. Buna karşılık radikal yenilik sonucunda elde edilecek başarının getirisi de yüksek olacaktır (Durna, 2002:71).

2.5.2. Kademeli Yenilikler

Kademeli yenilikler, işletmede kullanılan süreçlerin mühendislik açısından kademeli olarak geliştirilmesi ve performansın artırılmasını kapsamaktadır. Kademeli yenilikler refah yaratma yolunda işletmenin büyümesini sağlayan, rekabetçi avantajlarının artmasına yol açan yeniliklerdir. Genellikle yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinden ziyade yeni süreçlerin geliştirilmesine odaklanır ve işletmenin mevcut yetenekleri ile olabilecek en yüksek değeri yaratmaları için yardımcı olur (İraz, 2005:101).

Kademeli yenilikler kalite, maliyet zaman gibi performans ölçütlerinin geliştirilmesi amacıyla mevcut teknolojiyi işlevsellik geliştirilmesidir. Bu nedenle, kademeli yenilikler, işletme içerisinde meydana gelen ve işletmenin devamlılığında gerekli olan ve nispeten olağan ürün ve süreç gelişmeleridir (Güleş ve Bülbül, 2004:102).

Yeniliklerin kademeli mi yoksa radikal mi olduğu, ürün yaşam döngüsü ve kullanıcı birim bağlamında değerlendirilebilir. Bir ürünün, ürün hayat döngüsünün ilk dönemlerini oluşturan yayılma ve benimsenme aşaması radikal yenilikler olarak adlandırılırken, ileri aşamaları kademeli yeniliklerin yapılacağı alanı meydana getirir. Kademeli yenilikler ancak pazarda radikal ürünler olarak nitelenebilecek ürünlerin benimsenmesi ve yayılmasından sonraki aşamalarda gerçekleşebilir (Güleş ve Bülbül, 2004:134).

2.5.3. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği; performans özellikleri artırılmış bir ürünün ticarileştirilmesi ya da benimsenmesini ifade etmekte ve en basit ifadeyle “yeni bir ürün” olarak tanımlanmaktadır. Ürün yeniliğini, mal ve hizmet yeniliği olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Bir başka deyişle; “ürün” kelimesi hem malları hem de hizmetleri kapsayacak bir tanımlamadır (Sungur, 2007:12)

Bir işletmenin müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerde meydana getirdiği değişikliklerdir ve doğrudan müşteri ihtiyaçları ile ilgilidir. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin yanı sıra teknolojideki artan değişim oranı ürünlerin yaşam sürelerini kısaltmakta ve ürün yeniliğini zorunlu kılmaktadır. Çoğu zaman ürünün kendisi yeni olmadığı halde, tüketicilere yenilik imajı yaratmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (İraz, 2005:102).

Ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir (OECD, 2005:52).

Ürün yeniliği bağımsız çalışan bilim adamları, üniversiteler, kar amacı olan veya olmayan araştırma kurumları, ortak araştırma örgütleri ve kooperatifler, devlete ait AR-GE merkezleri ve sanayi işletmelerine ait laboratuvarlar sayesinde ortaya çıkmaktadırlar (Tekin ve Ömürberk, 2004:126). Ürün yenilikleri literatürde aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Sungur, 2007:16);

- Önceden bilinen bir ürüne önemli ve yeni bir işlev eklenmesi,
- Bilinen bir işlevi gören bir ürünün yepyeni bir şekle kavuşturulması,
- Yeni bir ürün kavramı aracılığıyla yepyeni bir işlev geliştirilmesidir.

Ürün yeniliği, yeni bilgi ve teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların bir birleşimine dayanır. Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin pazara sunulmasını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir (OECD, 2005:52).

Ürün yeniliğinin hedefi, teknolojik gelişme esasına dayanan radikal olarak yeni veya yavaşça gelişmiş yeni ürünleri tüketiciye sunmaktır. Ürün yeniliği uzun dönemde çok önemlidir (Durna, 2002:67).

2.5.4. Süreç Yeniliği

Süreç kavramı, işletmelerde belirli bir mal hizmetleri üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğu şeklinde tanımlanabileceği gibi, farklı türlerden girdilerin alınarak müşteri için değer oluşturacak bir çıktının meydana getirildiği faaliyetlerin toplamı olarak da tanımlanmaktadır (İraz, 2005:103). Süreç yeniliğinin yapılmasının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Durna, 2002:69);

- Oluşturulan bir sürecin patent koruması sonucunda meydana gelen engelleri aşmak

- Yerel olarak uygun yetenekteki emeğin kullanımını ve farklı kalitedeki hammaddelerin kullanımını mümkün hale getirme,
- Maliyetleri azaltma, kaliteyi geliştirme ve yoğun rekabet ortamında güçlenmek.

Süreç yeniliği, temel olarak organizasyonun değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Süreç yeniliği, ürünü üretme veya sunmanın yeni ya da gelişmiş yolunu ifade eder (Tekin ve diğerleri, 2003:141).

Süreç yeniliği, bir fikri, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmektir (OECD, 1997:8). Bir örnek verecek olursak; sermaye mali üreten sektörlerdeki bir ürün yeniliği, bu üretim aracını kullanan işyerleri için süreç yeniliğidir. Ayrıca bir ürün (süreç) yeniliğinin uygulanması tamamlayıcı bir süreç (ürün) yeniliği gerektirebilir. Bu zorluğa karşın ürün ve süreç yeniliği ayrımının kullanılması gerekmektedir çünkü ürün ve süreç yeniliklerinin, yenilik yapan işyerine etkisi farklıdır. Bir ürün yeniliği yeni bir piyasa yaratabilir veya mevcut ürüne olan talebi arttırabilir. Süreç yeniliği ise yenilikleri işyerinin üretim maliyetini düşürerek arzın artmasına yol açar ve böylece işyerinin maliyet yapısını etkiler (Taymaz, 2001:3).

Süreç yeniliği ürünün kalite ve maliyetinde yapılanlar hariç kullanıcılar tarafından görülmeyebilir. Bununla birlikte süreç yeniliğinin ortaya çıkardığı kazanç diğerlerine göre çok yüksek olabilir. Yeni süreç öylesine mükemmeldir ve ürünün maliyetini öylesine düşürür ki (Durna, 2002: 68) rakiplerinize karşı çok büyük üstünlükler elde edebilirsiniz.

2.6. Bireysel ve Örgütsel Yenilikçilik

Yenilikçilik çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmış ve açıklanmıştır. Bunlardan en popüler olanı, bireyin içinde bulunduğu sistemde yeniliği diğerlerinden daha çabuk bir şekilde benimseme derecesi olarak ele alan yaklaşımdır. Bir diğer yaklaşım ise yenilikçiliği bireyin yeni bir ürün veya hizmeti ortaya koymaya yönelik göreceli gönüllülüğü olarak ifade etmektedir (Blake ve diğerleri. 2003:156).

Uzun vadede bir teşebbüsü değerli kılan yenilikçi olmasıdır. Bir işletme masraflarını belki belirli bir dereceye kadar kısabilir ya da bir başkasının keşiflerini belirli bir ölçüye kadar taklit edebilir, belki müşterileri veya rakipleri fark edene kadar bir süre için göz

boyayabilir. Ama gerçek ve kalıcı kazanç, o organizasyonun sunduğu ürün veya hizmetler müşteriler tarafından yeni ve zamanın gerekliliklerine uygun olarak değerlendiriliyorsa elde edilir. Bunun içinde yenilikçi olmak gerekir (Gundling, 2002:15).

2.6.1. Yenilikçi Birey

Bireysel yenilikçilik, kişinin işinde yeni ve faydalı fikirleri, süreçleri, ürünleri ve prosedürleri kullanma yönündeki gayret ve uygulamalarıdır. Bireysel yenilikçilik dört ana faktörden oluşan bir fonksiyon olarak tanımlanmaktadır (Özçer, 2005:53).

Yenilikçi kişide bulunması gereken bir takım özellikler vardır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çekmecioğlu, 2002 :44).

- Yenilikçi kişi statükoya meydan okuyan kişidir. O mevcut durumla tatmin olmaz.
- Hayal gücü yüksektir. Yüksek hayal gücünü geleceğe uyarlamaya çalışır.
- Esnek ve uyumludur. Değişime, çoklu fikir ve çözümlere açıktır.
- Yeniş bağlantılar kurar. Görünüşte bağlantılı olduğu görülmeyen unsurlar arasında ilişkiler arar, bağlantılar arar ve sentezler yapar.
- Yenilikçi kişi problem ve iddialar üzerinde düşünür, tasarımlar kurar ve bir sonuca varmaya çalışır.
- İlişkilerin farkına varmak. Yaratıcı ve yenilikçi kişi, ayırtına varılan prensiplerin ve eğilimlerin organizasyonuna dikkat çeker ve olayların ardındaki büyük resmi arayan bir özelliğe sahiptir.
- Öğrenmeye isteklidir. Sürekli olarak bilgileri arayan ve yeni girdileri sentezleyen, toplanan bilgiyi ve eylemi dengeleyen bir özelliğe sahiptir.
- Sezgi gücü ile analiz yeteneğini dengeler.
- Duruma bağlı olarak işbirliği yapar.
- Kendi fikirlerini eleştirebilir. Diğerlerini gözünde iyi olmaya değer verir.

Kısaca, yenilikçi bireyler bağımsız düşünce, risk alma, sezgiyle bazı şeyleri elde etme gibi yeteneklere sahiptir. Yaratıcı düşüncelere sahip olan yenilikçi bireyler, oldukça meraklıdırlar ve deneme yapmayı severler.

2.6.2. Yenilikçi Örgüt

Yenilikçiliğin, büyümenin, rekabet avantajının ve yeni kazançların sürdürülebilir tek kaynağı olduğunun giderek daha çok bilincine varılmakla birlikte bu konuda yaygın bir çaba gösterilmemektedir. Liderler çeşitli alternatifler denedikten sonra, artık yenilikçiliği örgüt geneline yaymanın kesin bir zorunluluk olduğunu kabul etmektedirler. Ancak yenilikçiliğin örgüt bazında gerçekleştirilebilmesi için bazı ilkler olmalıdır. Bu ilkeleri Drucker ve Tucker aşağıdaki şekilde ele almışlardır (İraz, 2005:88).

- Amaçlı ve sistemli yenilikler için yeni fırsatlar sağlayan kaynakların sürekli olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Bu kaynakların sundukları fırsatlar değişik zamanlarda farklılık arz edecektir. Önemli olan, yenilikçilerin bütün fırsat kaynaklarını analiz etmesidir.
- Yeniliğin hem kavramsal hem de algısal boyutu vardır. Bu yüzden, yenilikçilerin aynı zamanda çevresel faktörler ile ilgilenerek, algılamaları, sormaları ve dinlemeleri gerekmektedir. Ayrıca, söz konusu yeniliğin nasıl bir şey olması gerektiğini analitik olarak araştırmaları, müşterilerin beklentilerini, değer ve ihtiyaçlarını inceleyip gözlemlenmeleri gerekmektedir.
- Bir yeniliğin etkin olabilmesi için basit ve amaca odaklanmış olması gerekir. Aksi takdirde insanların kafası karışır ve yeniliğin konusuna odaklanamazlar.
- Etkili yenilikler ilk başlarda küçüktürler ve görkemli değildirler. Aslında yeniliğin ne olacağını önceden kestirmek oldukça güçtür. Ancak, sonuçlar mütevazı olsa bile, yeniliğin başarılı olarak nitelendirilmesi için daha baştan standart belirleyen, yeni bir teknolojinin yönünü çizen ya da rakiplerin önünde olmayı sağlayan bir iş yaratmayı amaçlamalıdır. Zira bir yenilik daha baştan lider olmayı hedeflemiyorsa yeterince yenilikçi olmayacaktır.
- Yenilikçi olmak dehayı değil, bilgili olmayı ve çok çalışmayı gerektirir. Çoğu zaman zekâyı, daha da önemlisi odaklanmayı da gerektirir. Ancak bütün bunların ötesinde gayret, sabır ve adanmışlık yoksa yetenek, zekâ ve bilgi yenilikçilik için yeterli olmayacaktır.

İşletmelerin yenilikçiliğe yaklaşımları geniş kapsamlı olmalıdır. Nasıl ki buluşların ortaya çıkmasında rastlantıların önemli bir rolü varsa, yeniliklerin ortaya çıkmasında da

rastlantıların rolü vardır. Ancak günümüz rekabet ortamında yenilik konusu şansa ve rastlantılara bırakılmayacak kadar önem kazanmıştır. Bu nedenle yenilikçilik sadece bazı bireylerin veya bir bölümün görevi olmamalıdır. Yenilikçilik en üstten en aşağıya kadar herkesin sorumluluğunda olmalıdır. İşletmede yer alan herkesin bu konuda çaba harcaması ve yeni ürünler, hizmetler, süreçler, stratejiler, iş modelleri ve yeni pazarlar geliştirme konusunda sorumluluk alması gerekmektedir (Özçer, 2005:67).

Peters ve Waterman'a göre yenilikçi işletmeler, müşterilerine yakın olan işletmelerdir. Diğer işletmeler konu hakkında konuşurken yenilikçi işletmeler uygulamaktadırlar. Yenilikçi işletmelerin en dikkat çeken noktası değişmez bir tutkuyla dolu olmalarıdır. Bu tutku ise nitelik, güvenilirlik ya da hizmete aşırı bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi işletmeler kaliteyi bir zorunluluktan ziyade bir sorumluluk olarak kabul etmektedirler. Bu nedenle yenilikçi işletmeler diğer yönlerden rakiplerine göre üstün oldukları yönlere odaklanırlar (Durna, 2002:226).

Yenilikçi olmak, örgütlerin amaçlarını ve rekabetçi ortamda başarılarını gerçekleştirebilmeleri için bir gerekliliktir (Özçer,2005:26). Yenilikçilik, yeni fırsatların sistematik ve sürekli biçimde araştırılmasını kapsamalıdır. İşletmelerde yenilikçiliğin temel bir yetenek haline gelmesi için yapılması gerekenlerden biri; toplumsal, demografik ve teknolojik değişikliklerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak belirli bir sistem ve uygulamaları meydana getirmektir. Bu nedenle işletmelerin çevrelerindeki değişimi izleyecek ve değerlendirecek bir sistem kurmaları gereklidir. Bu amaçla, işletmelerde fırsatları değerlendirecek ekipler kurulmalı ve bütün bölümlerdeki çalışanların kendi istekleriyle bu sürece katılmalarına imkân verilmelidir.

İşletmedeki herkes yenilikçi süreçteki yerini almalıdır. Yenilikçiliğe önem veren bir işletme, çalışanların potansiyel yaratıcılığını harekete geçirmeli ve özgür bırakmalıdır. Ortaya konulan her düşünce mutlaka iyi bir sonuç doğurmasa da çalışanların düşüncelerinin alınmaması işe yarayacak düşüncelerin doğmadan ölmesine yol açacaktır. Örgüt içerisinde yenilikçi ortamı geliştirmek için sürekli çaba harcanmalıdır.

Rekabetçi ve yenilikçi işletmelerin çok olduğu ülkeler, eğitilmiş ve endüstrinin ihtiyacı olan özelliklere sahip insanları daha iyi kullanmaktadır. Yenilikçilik bu işletmelerin adeta günlük hayatının bir parçası olarak kabul edildiğinden personelin kendi inisiyatifi ile de yenilikçi fikirlerin doğması ve yayılması teşvik edilmektedir(Ayhan, 1999 :12).

Rekabet üstünlüğünü ele geçirmek ve korumak için örgütlerin, bu ilkeler ışığında yenilikçi yetenekleri kazanmaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, başarılı örgütler, bu kuralları bünyelerinde uygulayabilenlerdir. Diğer bir deyişle geleceğin hâkim işletmeleri yenilikçi işletmeler olacaktır. Aksi takdirde varlıklarını devam ettirmeleri mümkün olmayacaktır.

2.6.3. Yenilikçilikte Başarı Faktörleri

Ortaya konulan her fikrin veya ürünün başarılı sonuçlar vermesi için birtakım koşullar vardır. Başarılı bir yenilikçilik için gerekli şartları aşağıdaki gibi saymak mümkündür(Korkmaz, 2004:31).

- İyi işleyen bir kurum içi ve dışı iletişim kanalları kurmak; bilimsel ve teknolojik bilgi kaynaklarıyla etkin ağ bağlantıları kurmak.
- Yenilikçiliği kurumun bütününe yönelik bir etkinlik olarak ele almak; tüm bölümleri başlangıç aşamalarından itibaren projeye dahil etmek.
- Planlama ve proje kontrol prosedürleri uygulamak; projeleri düzenli olarak gözden geçirmek.
- Geliştirmede verimlilik ve yüksek kaliteli üretim; etkin kalite kontrol prosedürleri uygulamak.
- Pazara odaklanmak; müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelmek, etkin müşteri ilişkileri, potansiyel kullanıcıların geliştirme aşamasına dahil edilmesi.
- Müşterilere iyi teknik hizmet sağlamak; bu konuda müşterilere eğitim vermek.
- Belirli kilit çalışanların varlığı; teknolojik gelişmeleri yakından izleyen kişiler ve ürün sahipleri.
- Kaliteli yönetim; dinamik ve açık görüşlü yöneticiler, yetenekli yönetici ve araştırmacıları işletmeye çekebilme becerisi, insan kaynaklarının geliştirilmesi için yönetim taahhüdü.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRMEİLE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL'DA 4 ve 5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

3.1. Metodoloji

Araştırmanın amacı kapsamında personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik kavramlarının ilk iki bölümde ayrıntılı olarak verilmesinden sonra, bu bölümde araştırmanın uygulanmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır. İstanbul İlinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bu bölümünde araştırma problemi, araştırmanın amacı, konusu, önemi, kapsamı, sınırlılıkları ve kısıtları ile araştırmada kullanılan yöntem detaylı olarak verilmektedir.

3.1.1. Araştırma Problemi

Rekabet ortamının yoğun yaşandığı, üretim ve tüketimin eş zamanlı yapıldığı, üretilen ürünlerin homojen özellik taşıması, depolanamaması, dağıtım sisteminin tersine işlemesi ve genellikle hizmet üretilip sunulması gibi özellikler turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özelliklerdendir. Bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe insan gücüne olan ihtiyaç muazzam düzeydedir. Bir otel işletmesi örneğinde, yatakların yapımından yiyecek ve içeceklerin hazırlanmasına, misafirlerin karşılanmasından genel düzenin alınmasına, teknik işlerden üretilen hizmetlerin sunumuna kadar uzanan pek çok hizmet insan faktörü tarafından yerine getirilmektedir. Dolayısıyla, rekabet üstünlüğü sağlamak ve verimliliği en üst düzeyde tutmak isteyen işletmelerin insan odaklı yönetim anlayışını benimseyerek, öncelikle çalışan memnuniyetini ve bağlılığını en üst düzeylerde tutmaya çalışmalıdır.

Özellikle otel işletmeleri açısından bakıldığında, faaliyet gösteren her bölümün birbirine bağlı olduğu ve birbirini tamamladıkları göz ardı edilmemelidir. Kat hizmetlerinde olan bir aksaklık önbüro bölümünü, çamaşırhanede yaşanan bir aksaklık birçok bölümü, mutfak hizmetlerinde olan bir aksaklık yiyecek ve içecek servisi bölümünü, teknik serviste olan bir aksaklık diğer pek çok bölümü etkileyebilmektedir. Bu sebeple faaliyet gösteren her bölümde çalışan bireylerin tümüne bağlılık ve sadakat duygusu aşılansak, örgütün amaç ve hedeflerine yönlendirilmelidir. Bunu başarmanın yolu ise öncelikle personel güçlendirmeden geçmektedir. Çünkü personel güçlendirmenin asıl amacı,

işlerin yapılma süresini kısaltmak için karar alanlarla, alınan kararlara uyanları birbirine yakınlaştırmaktır. Çalışanların kendilerine olan güvenini ve yeterliliğini artıracak her türden faaliyet bu kapsamda ele alınabilir. Personel güçlendirme sürecinde en önemli etken, çalışanların da istekli olarak bu sürece kendilerini hazır hissetmeleridir (Ceylan, 2002: 17; Çuhadar, 2005: 3).

Günümüz rekabet koşullarında, örgütleri başarıya ulaştıracak en önemli faktörlerden birisi sahip olunan kaynaklar ve bu kaynakların en verimli şekilde kullanılmasıdır. Örgütler için en önemli girdi ve sermaye rolünü üstlenen insan faktörü, söz konusu bu kaynakların başını çekmektedir (Güçer ve Demirdağ, 2014: 13). Nitekim, personel güçlendirmenin motivasyon, iş zenginleştirme, iletişim, güven, katılımcı yönetim, yetki verme, eğitim ve geribildirim gibi faktörlerle yakından ilişkili olması, söz konusu kavramın farklı bakış açılarından yönetsel boyutu üzerinde çalışılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Pelit ve diğerleri, 2011: 785).

Örgütlerin verimliliği ve devamlılığı için bu denli önem taşıyan personel güçlendirme uygulamalarından başarılı bir şekilde sonuç alabilmek için, hem üretim hem de yönetim konusunda kendini sürekli yenileyen ve geliştiren piyasa koşulları yakından izlenmelidir. Yenilikçi olmak, örgütlerin amaçlarını ve rekabetçi ortamda başarılarını gerçekleştirebilmeleri için bir gerekliliktir (Özçer, 2005: 26). Rakiplerine göre üstün oldukları yönlerine odaklanan yenilikçi işletmeler için, kalite bir zorunluluktan öte bir sorumluluk olarak görülmektedir (Durna, 2002: 226). Kaldı ki, sürekli gelişen ve değişen iş dünyasındaki yönetim alanında geliştirilen yeni strateji, yöntem ve teknikleri göz ardı eden işletmeler, varlıklarını sürdürebilmelerinin de ötesinde piyasadan yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir (Pelit ve Öztürk, 2011: 1). Bu sebeple, örgütte yer alan her bir üyenin bu konuda çaba harcayarak yeni ürünler, hizmetler, süreçler, stratejiler, iş modelleri ve yeni pazarlar geliştirme konusunda sorumluluk alması yenilikçiliğe ayak uydurabilme açısından önem taşımaktadır (Özçer, 2005: 67).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, araştırmanın temel sorularını; “personel güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasında ilişki var mıdır, varsa yönü ve şiddeti nedir, diğer değişkenlerle ilişki düzeyi nedir?” ile “personel güçlendirmenin yenilikçilik üzerindeki etki düzeyi nedir?” soruları oluşturmaktadır. Araştırmanın söz konusu temel

soruları ve önceki bölümlerde yer alan personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik kavramlarının teorik arka planı ışığında şu hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Otel işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerine göre personel güçlendirme algıları ve örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1_a: Otel işletmelerinde çalışanların eğitim durumlarına göre personel güçlendirme algıları ve örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1_b: Otel işletmelerinde çalışanların yaşlarına göre personel güçlendirme algıları ve örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1_c: Otel işletmelerinde çalışanların çalıştığı bölüme göre personel güçlendirme algıları ve örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1_d: Otel işletmelerinde çalışanların cinsiyetlerine göre personel güçlendirme algıları ve örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Otel işletmelerinde çalışanlar açısından personel güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2_a: Otel işletmelerinde çalışanlar açısından kararlara katılım ve takım çalışması ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2_b: Otel işletmelerinde çalışanlar açısından örgütsel destek ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2_c: Otel işletmelerinde çalışanlar açısından kaynaklara erişim ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2_d: Otel işletmelerinde çalışanlar açısından yönetimin anlaşılabilirliği ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2_e: Otel işletmelerinde çalışanlar açısından özerklik ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2_f: Otel işletmelerinde çalışanlar açısından yetkinlik ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Otel işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algısı örgütsel yenilikçiliğin anlamlı bir açıklayıcısıdır.

3.1.2. Araştırmanın Amacı, Konusu ve Önemi

Örgütlerde yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması ile çalışanların kararlara katılma ve karar verebilme yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirme süreci (Doğan ve Kılıç, 2007: 38) olarak tanımlanan personel güçlendirme süreci, örgütü başarıya götürecektir olan uygulamalardan birisidir. Personel güçlendirmenin örgüt üzerindeki etkileri hakkında hem yerli hem yabancı birçok araştırmacı (Conger ve Kanungo, 1988; Erstad, 1997; Siagal ve Gardner, 2000; Ceylan, 2002; Doğan, 2003b; Ceylan vd., 2005; Çuhadar, 2005; Doğan ve Kılıç, 2007; Pelit, 2008; Akçakaya, 2010; Pelit vd., 2011; Yücel ve Demirel, 2012; Karakaş ve Serçek, 2014) gibi çalışmalar yapmıştır. Yapılan bu çalışmaların çoğu personel güçlendirmenin önemine, örgütlere sağladığı yararları ya da diğer örgütsel davranışlar ile aralarındaki ilişkiye veya birbirine olan etkisine değinirken, bu çalışmada ise örgütsel yapıyla ilişkili olan örgütsel yenilikçilik değişkeni ile arasındaki ilişkinin ortaya konulması hedeflenmiştir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, güçlendirme ve yenilikçilik kavramlarının ilişkilendirilmesi üzerine sayıca çok fazla çalışma yapılmamış olmaması ve modern yönetim anlayışında gerek personel güçlendirmenin ve gerekse örgütsel yenilikçilik kavramının örgütlere kattığı değer göz önüne alındığında, yapılan bu çalışmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, verilerin analiz edilmesi yoluyla elde edilen bulgular ve yorumlar doğrultusunda ulaşılan sonuçlardan çıkarılacak öneriler de konuyla ilgili olan taraflara sağlayacağı katkılar yönünden de ayrıca bir önem taşımaktadır.

Araştırmanın konusunu da oluşturan personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik uygulamaları, daha önce de belirtildiği gibi örgütler için zorunluluktan daha ziyade bir sorumluluk olarak ele alınmalıdır. Örgütler ancak bu şekilde hedef ve amaçlarına ulaşabilirler. Dolayısıyla, diğer birçok örgütsel davranışı (bağlılık, iş tatmini, güven, sadakat, iletişim vb.) olumlu yönde etkileyen personel güçlendirme ile sürekli gelişmekte olan ve yakından takip edilmesi gereken iş dünyasında örgütsel yenilikçiliğin otel işletmelerindeki mevcut durumunu ortaya koyma düşüncesi araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı,

otel işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel yenilikçilik düzeylerinin belirlenerek, iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya konulması oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun şekilde geliştirilen araştırma hipotezleri doğrultusunda, çalışanların eğitim durumu, yaşı, çalıştıkları bölüm ve cinsiyetleri gibi demografik özelliklerine göre, personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı da incelenmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Kısıtları

Otel işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkinin belirlenerek ortaya konulmasının amaçlandığı bu araştırmanın ilk iki bölümünde genel olarak ilgili kavramların teorik arka planı incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümü olan bu bölümde ise, verilerin analizi yoluyla elde edilen bulgular yorumlanmaktadır. Söz konusu çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların uygulanan anket için kimlik bilgilerini belirtmek zorunda olmadıkları hatırlatılmış ve elde edilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı belirtilerek araştırmaya olan katılım düzeyinin artacağı planlanmıştır. Ayrıca bu şekilde katılımcıların ankette yer alan ifadelere daha ciddiyetle ve içtenlikle yanıt vereceği varsayılmıştır. Katılımcılara yüz yüze dağıtılan anketler, yöneticilerin yanlarında bulunmadığı dinlenme saatlerinde, çalışma saati açısından daha az yoğun olunan saatlerde ve mesai değişimi sırasında puantörlük ofislerinde uygulanmıştır.

Araştırma evreninin tamamına ulaşmada maliyet, zaman ve hedef kitlenin araştırmaya katılmadığı isteksizlikleri gibi kısıtlamalardan dolayı araştırmada kolayda örneklem alma yöntemine başvurulmuştur.

Araştırma kolayda örneklem alma yöntemi ile dört yıldızlı (9 adet) otel işletmelerinde çalışan 361 personel ile beş yıldızlı (13 adet) otel işletmelerinde çalışan 425 personel olmak üzere toplamda 786 otel çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Bunun yanında araştırmanın sadece İstanbul İli'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini kapsammasının yanında, yapıları gereği gerek personel güçlendirme uygulamalarının ve gerekse yenilikçilik düzeylerinin daha sonra değişiklik gösterebilme ihtimalleri araştırmanın sonuçlarının genelleştirilemeyeceği anlamını taşımaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Katılımcılar üzerinde uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların bireysel özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışılan bölüm) belirlenmesine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde, otel işletmelerinde uygulanan personel güçlendirmenin çalışanlar üzerindeki algısını ölçmeye yönelik güçlendirme ölçeğine ait ifadeler yer verilmiştir. Anketin son bölümü olan üçüncü bölümde ise örgütsel yenilikçilik düzeyinin belirlenmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özellikleri araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak ele alınırken, araştırmanın asıl konusu oluşturan personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik değişkenleri ise araştırmanın bağımlı değişkenleri olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın konusu kapsamında, Türkiye'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personeller araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Ancak, her otel işletmesinde çalışan personele ulaşmanın hem zaman hem maliyet açısından kısıtlılıkları olması sebebiyle, kolayda örneklem alma yöntemine başvurulmuştur. Bu yöntemle İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı toplam 22 otel işletmesinde çalışan 786 personel ise araştırmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır.

Araştırmada anket formları ile elde edilen veriler bilgisayar ortamında kodlanmış ve SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ise iki grup arasındaki farkı t testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarına yönelik tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi kullanılmıştır.

Varyans analizinde farklılığa neden olan grupların tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır. Personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik değişkenlerinin arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizi, iki değişken arasındaki etkinin düzeyini belirlemek amacıyla da regresyon analizi uygulanmıştır. Genel olarak korelasyon analizi ile elde edilen Pearson korelasyon katsayısının yorumlanmasında

korelasyon katsayısı için 0,20 düzeyindeki aralıklarla çok zayıf, zayıf, orta, kuvvetli ve çok kuvvetli ilişkinin olduğu yönünde nitelendirilmiştir. Ayrıca elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan istatistikî analizlerden elde edilen bulgular ve yorumları takip eden bölümde yer almaktadır.

3.2. Araştırma Bulguları ve Yorumları

Araştırmanın bu bölümünde, ölçeklere ilişkin yapılan faktör ve güvenilirlik analizinin sonuçları, katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları, kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ait ifadelerle ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t testi ve varyans analizi sonuçları, personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki ve etkiyi test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan, davranışsal (sosyo-yapısal) ve psikolojik personel güçlendirme ölçeklerine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları Tablo 1 ve Tablo 2’de sunulmuştur. Personel güçlendirmenin sosyo-yapısal boyut ölçeğindeki 15 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır (Tablo 1). Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.908$ olarak hesaplanmıştır ve bu değer ölçeğin yüksek derecede ($0,80 < \alpha < 1$) güvenilir olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2006). Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmış olup, yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000 < 0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.891 > 0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %68.938 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Ölçeğe ilişkin elde edilen değerlere ve güvenilirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre sosyo-yapısal boyut ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Tablo 1’de sunulan personel güçlendirmenin sosyo-yapısal boyut ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde, özdeğeri birden büyük faktörlerin

ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Birinci faktörde yer alan maddeler “kararlara katılım ve takım çalışması” olarak ele alınmıştır. “Kararlara katılım ve takım çalışması” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenirliği $\alpha=0.815$ olarak, açıklanan varyans değeri ise %18.085 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler “örgütsel destek” olarak ele alınmış olup, “örgütsel destek” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliği $\alpha=0.829$ olarak, açıklanan varyans değeri ise %18.073 olarak saptanmıştır.

Tablo 1. Personel Güçlendirme Sosyo-Yapısal Boyut Ölçeğinin Faktör Yapısı

Sosyo-Yapısal Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Kararlara Katılım ve Takım Çalışması (Özdeğer=6.641)	Sb6	0,770	18,085	0,815
	Sb5	0,745		
	Sb7	0,732		
	Sb8	0,568		
	Sb9	0,500		
Örgütsel Destek (Özdeğer=1.415)	Sb1	0,800	18,073	0,829
	Sb3	0,787		
	Sb4	0,720		
	Sb2	0,704		
Kaynaklara Erişim (Özdeğer=1.230)	Sb13	0,851	16,786	0,851
	Sb15	0,790		
	Sb14	0,788		
Yönetimin Anlaşılrlığı (Özdeğer=1.055)	Sb17	0,828	15,994	0,854
	Sb16	0,804		
	Sb18	0,755		
Toplam Varyans: %68.938				

Üçüncü faktörde yer alan maddeler “kaynaklara erişim” olarak ele alınmıştır. “Kaynaklara erişim” faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenirliği $\alpha=0.851$, açıklanan varyans değeri ise %16.786 olarak saptanmıştır. Dördüncü faktörde yer alan maddeler “yönetimin anlaşılrlığı” olarak ele alınmış olup, “yönetimin anlaşılrlığı” faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenirliği $\alpha=0.854$ olarak, açıklanan varyans değerinin ise %15.994 olduğu görülmektedir. Söz konusu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %68,94 olarak gerçekleşmiştir ki, bu oranın özellikle sosyal bilimler için dolayısıyla bu araştırma için de yeterli bir düzeyde olduğunu belirtmek mümkündür. Ölçekteki

faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Aynı şekilde araştırmada kullanılan 12 maddelik psikolojik güçlendirme ölçeğinin güvenilirliğini hesaplamak için de iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” katsayısı kullanılmış ve $\alpha=0.924$ olarak hesaplanmıştır. Sosyo-yapısal boyut ölçeğinin genel güvenilirliği gibi psikolojik boyut ölçeğinin güvenilirliği de yüksek ($0,80<\alpha<1$) düzeyde bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemine başvurulmuştur. Yapılan Barlett testi sonucuna ($p=0.000<0.05$) göre faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan Barlett testinin sonucunda ($KMO=0.901>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Personel Güçlendirme Psikolojik Boyut Ölçeğinin Faktör Yapısı

Psikolojik Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Özerklik (Özdeğer=6.595)	PG29	0,859	37,407	0,923
	PG30	0,844		
	PG28	0,834		
	PG26	0,822		
	PG27	0,793		
	PG25	0,712		
Yetkinlik (Özdeğer=1.738)	PG21	0,833	32,032	0,890
	PG22	0,814		
	PG20	0,802		
	PG19	0,787		
	PG23	0,754		
	PG24	0,525		
Toplam Varyans: % 69.439				

Sosyo-yapısal boyut ölçeğinde olduğu gibi faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişki yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler, toplam açıklanan varyansı %69.439 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre personel güçlendirme ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 2’de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde de, sosyo-yapısal boyut ölçeğindeki gibi özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken

için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 2 incelendiğinde, birinci faktörde yer alan maddeler “özerklik” olarak ele alınmıştır. “Özerklik” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği $\alpha=0.923$ olarak, açıklanan varyans değeri %37.407 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler ise “yetkinlik” olarak ele alınmış olup, “yetkinlik” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği $\alpha=0.890$, açıklanan varyans değerinin ise %32.032 olduğu görülmektedir.

Elde edilen faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %69,44 olarak hesaplanmıştır ve bu oranın da aynı şekilde bu araştırma için yeterli bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu bu ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken aynen bir önceki tabloda olduğu gibi bu ölçeğin kapsadığı faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek olan yenilikçilik ölçeğindeki 17 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için de aynı yöntemle başvurulmuş ve “Cronbach Alpha” katsayısı $\alpha=0,950$ olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın diğer ölçeklerinde olduğu gibi yenilikçilik ölçeğinin güvenilirliği oldukça yüksek ($0,80 < \alpha < 1$) bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koyma amacı doğrultusunda açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmış ve yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000 < 0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Söz konusu testin sonucunda ($KMO=0.945 > 0,60$) örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Böylelikle faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %71.799 olan tek faktör altında toplanmıştır. Güvenirlige ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre yenilikçilik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu belirtmek mümkündür.

Araştırmaya Katılanların (Çalışanların) Bazı Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örnekleme grubunu oluşturan 786 çalışanın bazı bireysel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Bazı Bireysel Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları (n=786)

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%
Yaş	18 – 25 yaş arası	208	26,5	Cinsiyet	Kadın	305	38,8
	26 – 35 yaş arası	360	45,8		Erkek	481	61,2
	36 – 45 yaş arası	172	21,9	Çalışılan Bölüm	Üretim	287	36,5
	45 yaş ve üzeri	46	5,9		Pazarlama	93	11,8
			Muhasebe		102	13,0	
Eğitim Durumu					Ar-Ge	25	3,2
	İlköğretim	160	20,4		Halkla İlişkiler	114	14,5
	Lise	273	34,7		Finansman	37	4,7
	Üniversite	296	37,7		İnsan Kaynakları	83	10,6
				Satın Alma	45	5,7	
Yüksek Lisans	57	7,3					
Genel Toplam		786	100,0	Genel Toplam		786	100,0

Tablo 3'e incelendiğinde çalışanların cinsiyet değişkenine göre %61,2'sinin erkek, %38,8'inin ise bayan katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Turizm sektörünün yapısı gereği genellikle çalışma saatlerinin düzensiz ve uzun olmasının yanı sıra bazı işlerin bedensel olarak daha ağır olması göz önüne alındığında, genel olarak erkek çalışanların daha çok istihdam edildiği normal bir durum olarak karşılanabilir. Katılımcıların yaş değişkenine göre %26,5'inin 18-25 yaş arasında, %45,8'inin 26-35 yaş arasında, %21,9'unun 36-45 yaş arasında ve %5,9'unun ise 45 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Yoğun çalışma temposu ve yoğun enerji harcamayı gerektiren turizm sektöründe genellikle genç nüfusun istihdam edildiği düşünüldüğünde, araştırmaya katılan çalışanların %72,3'ünün 35 yaşın altında olması bu savı doğrular niteliktedir.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, %20,4'ünün ilköğretim mezunu, %34,7'sinin lise mezunu, %37,7'sinin üniversite mezunu ve %7,3'ünün ise yüksek lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen otel işletmelerinde, göz ardı edilemeyecek oranda (%45,0'i üniversite ve üzeri eğitim almış) eğitim seviyesi yüksek personellerin istihdam edildiği görülmektedir. Söz konusu bu durumun her otel işletmesinde uygulanabilme olasılığı, turizmin bugünü ve yarını için katacağı değer açısından tartışılmaz bir boyuttadır. Katılımcıların çalıştıkları birim

değişkenine göre %36,5'i üretim, %11,8'i pazarlama, %13,0'ü muhasebe, %3,2'si araştırma-geliştirme, %14,5'i halkla ilişkiler, %4,7'si finansman, %10,6'sı insan kaynakları ve %5,7'si ise satın alma biriminde çalışmaktadır. Üretim biriminin diğer birimlere nispeten fazla olmasının nedeni, otel işletmelerinde sayısal olarak en fazla personelin istihdam edildiği yiyecek-içecek, kat hizmetleri gibi hem mal hem hizmet üretilen bölümleri kapsamasıdır.

Çalışanların Yenilikçilik ve Personel Güçlendirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde uygulanan anketlerdeki ifadelerle verilen yanıtların, örgütsel yenilikçilik ve personel güçlendirme boyutlarına göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerini içeren betimsel istatistikler ayrıntılı olarak Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Yenilikçilik Düzeyleri (n=786)

Boyutlar	N	\bar{x}	s.s.	Min.	Max.
Yenilikçilik	786	3,795	0,679	1,590	5,000
Kararlara Katılım ve Takım Çalışması	786	3,845	0,688	1,400	5,000
Örgütsel Destek	786	4,185	0,642	1,750	5,000
Kaynaklara Erişim	786	3,834	0,837	1,000	5,000
Yönetimin Anlaşılabilirliği	786	4,074	0,707	1,000	5,000
Özerklik	786	3,915	0,815	1,330	5,000
Yetkinlik	786	4,354	0,580	2,000	5,000

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların genel olarak; “yenilikçilik” düzeyi ($3,795 \pm 0,679$); “kararlara katılım ve takım çalışması” düzeyi ($3,845 \pm 0,688$); “örgütsel destek” düzeyi ($4,185 \pm 0,642$); “kaynaklara erişim” düzeyi ($3,834 \pm 0,837$); “yönetimin anlaşılabilirliği” düzeyi ($4,074 \pm 0,707$); “özerklik” düzeyi ($3,915 \pm 0,815$); “yetkinlik” düzeyi ($4,354 \pm 0,580$) yüksek veya çok yüksek sayılabilecek değerlerde (aritmetik ortalamada) gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle, kullanılan ölçeklerin 5’li Likert tipi ölçek doğrultusunda düzenlenmiş olduğuna bağlı olarak, katılımcıların ölçeklerdeki ifadelerle yüksek oranda olumlu yanıtlar vermiş olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, katılımcıların en yüksek ($\bar{x}=4,354$) düzeyde katılım gösterdiği boyut, sorumluluklarını ve görevlerini başarıyla yerine getirebilme durumlarını içeren psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan “yetkinlik” boyutudur.

Personel güçlendirme uygulamaları kapsamında, diğer boyutlara oranla daha düşük aritmetik ortalamaya sahip olan boyutlar ise davranışsal (sosyo-yapısal) güçlendirmenin alt boyutları olan “kaynaklara erişim” ($\bar{x}=3,834$) boyutu ve “kararlara katılım ve takım çalışması” ($\bar{x}=3,845$) boyutudur. Söz konusu iki boyutun aritmetik ortalamaları diğer boyutların ortalamalarından düşük olmasına rağmen, genel olarak yüksek seviyelerdedir. Yenilikçilik ölçeğindeki ifadeler verilen yanıtların da aritmetik ortalaması ($\bar{x}=3,795$) yüksek olarak bulunmuştur. Bu durum, araştırma kapsamında incelenen otel işletmelerinde çalışanların gerek sosyo-yapısal boyutları gerek psikolojik boyutları açısından personel güçlendirme algılarının ve örgütsel yenilikçilik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde, gerek davranışsal güçlendirme gerek psikolojik güçlendirme ölçeklerinde yer alan ifadeler verilen yanıtların aritmetik ortalamaları ile bu çalışmadaki aritmetik ortalamalar benzerlik göstermektedir. Pelit (2008: 150-153)'in otel işletmelerinde güçlendirme ve iş tatminini ilişkilendirdiği doktora tezinde kullandığı davranışsal güçlendirme ölçeğinin genel aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,725$ iken, psikolojik güçlendirme ölçeğinin genel aritmetik ortalaması ise $\bar{x}=3,888$ 'dir. Aynı şekilde Karakaş ve Serçek (2014: 100)'in otel işletmelerinde personel güçlendirmeyi örgütsel bağlılık ile ilişkilendirdiği çalışmada, güçlendirme ölçeğinin genel aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,680$, psikolojik güçlendirme boyutunun genel aritmetik ortalaması ise $\bar{x}=3,694$ olarak hesaplanmıştır.

Kısaca özetlemek gerekirse, çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının genel ortalaması $\bar{x}=4,134$ ile en yüksek, davranışsal güçlendirme algılarının genel ortalaması $\bar{x}=3,984$ ile bir nebze daha düşük ve örgütsel yenilikçilik düzeyleri ise $\bar{x}=3,795$ aritmetik ortalama ile diğerlerine oranla en düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların Personel Güçlendirme Algıları ve Yenilikçilik Düzeylerinin Bazı Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların personel güçlendirme algıları ve yenilikçilik düzeylerinin bazı demografik özellikleri açısından karşılaştırılarak iki değişken arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız iki grup için t testi, bağımsız ikiden fazla gruplar için ise tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmıştır. Sözü edilen testlerin

bulguları ve yorumları çalışanların eğitim durumları, yaşları, çalıştıkları bölüm ve cinsiyetlerine göre bu bölümde ayrıntılı olarak verilmiştir.

Çalışanların Personel Güçlendirme Algıları ve Yenilikçilik Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Otel işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algıları ile yenilikçilik düzeylerinin eğitim durumları açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans (Anova) analizi yapılmıştır. Varyans analizi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki ortak etkileri belirlenerek, her iki değişkene ait grupların bağımlı değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılması suretiyle ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığı test edilir (Ural ve Kılıç, 2006: 220). Bu amaç ile yapılan varyans analizinin sonuçları Tablo 5'te ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların kararlara katılım ve takım çalışması puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,766$; $p=0,011<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Post-Hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu ilköğretim mezunu olanların kararlara katılım ve takım çalışması puanları ($3,953 \pm 0,608$), eğitim durumu üniversite mezunu olanların kararlara katılım ve takım çalışması puanlarından ($3,746 \pm 0,718$) yüksek bulunmuştur. Çalışanların eğitim durumu lise mezunu olanların kararlara katılım ve takım çalışması puanları ($3,889 \pm 0,675$), eğitim durumu üniversite mezunu olanların kararlara katılım ve takım çalışması puanlarından ($3,746 \pm 0,718$) yüksek bulunmuştur. Buradan hareketle, çalışanların personel güçlendirme algılarına yönelik kararlara katılım ve takım çalışması boyutunun eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların kaynaklara erişim puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki farkın istatistikî açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($F=4,543$; $p=0,004<0.05$). Bu

farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Post-Hoc analizi uygulanmıştır.

Tablo 5. Personel Güçlendirme ve Yenilikçilik Düzeylerinin Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	F	p	Fark
Kararlara Katılım ve Takım Çalışması	İlköğretim	160	3,953	0,608	3,766	0,011*	1 > 3 2 > 3
	Lise	273	3,889	0,675			
	Üniversite	296	3,746	0,718			
	Yüksek Lisans	57	3,849	0,748			
Örgütsel Destek	İlköğretim	160	4,213	0,573	0,209	0,890	
	Lise	273	4,191	0,682			
	Üniversite	296	4,165	0,653			
	Yüksek Lisans	57	4,175	0,575			
Kaynaklara Erişim	İlköğretim	160	4,033	0,660	4,543	0,004*	1 > 2 1 > 3
	Lise	273	3,803	0,840			
	Üniversite	296	3,741	0,913			
	Yüksek Lisans	57	3,901	0,777			
Yönetimin Anlaşılabilirliği	İlköğretim	160	4,104	0,585	2,337	0,072	
	Lise	273	4,143	0,724			
	Üniversite	296	3,991	0,755			
	Yüksek Lisans	57	4,088	0,656			
Özerklik	İlköğretim	160	4,225	0,805	10,999	0,000**	1 > 2 1 > 3 1 > 4
	Lise	273	3,891	0,818			
	Üniversite	296	3,780	0,790			
	Yüksek Lisans	57	3,857	0,750			
Yetkinlik	İlköğretim	160	4,506	0,511	6,629	0,000**	1 > 2 1 > 3 2 > 3 1 > 4
	Lise	273	4,376	0,571			
	Üniversite	296	4,276	0,601			
	Yüksek Lisans	57	4,228	0,609			
Yenilikçilik	İlköğretim	160	3,941	0,617	5,700	0,001*	1 > 3 2 > 3 1 > 4
	Lise	273	3,842	0,681			
	Üniversite	296	3,689	0,711			
	Yüksek Lisans	57	3,714	0,582			

*p<0,001 **p<0,01

Katılımcıların eğitim durumu ilköğretim mezunu olanların kaynaklara erişim puanları (4,033 ± 0,660), eğitim durumu lise mezunu olanların kaynaklara erişim puanlarından (3,803 ± 0,840) ve eğitim durumu üniversite mezunu olanların kaynaklara erişim puanlarından (3,741 ± 0,913) yüksek bulunmuştur. Gruplar arasındaki ortalamaların farkı çok fazla olmamakla birlikte, ilköğretim mezunu olan çalışanların ortalamaları diğer gruplara nispeten yüksek olmasının sebebi, personel güçlendirme uygulamalarının bu örneklem üzerinde daha yoğun yapıyor olabileceğine bağlanabilir. Özetle, katılımcıların kaynaklara erişim boyutunun eğitim durumlarına göre farklılıklar

gösterdiği tespit edilmiştir. Katılımcıların davranışsal güçlendirme algılarının eğitim durumuna göre karşılaştırılmasında, Pelit (2008: 157)'in otel işletmelerinde personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada, davranışsal güçlendirmenin eğitim durumuna göre farklılık ($F=5,725$; $p=0,000<0,05$) gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Uzunbacak (2013: 137)'in da örgütlerdeki personel güçlendirmenin çalışanların yenilikçilik davranışları üzerine olan etkilerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada, davranışsal güçlendirmenin katılımcıların eğitim durumları ($F=8,897$; $p=0,000<0,05$) değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulguları bu çalışma bulguları ile benzer sonuçlar olduğunu göstermektedir. Ancak, bu araştırmanın bulgularına göre katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça davranışsal güçlendirme algıları azalmakta iken, diğer iki çalışmada katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça davranışsal güçlendirme algıları da artmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen otel işletmelerinde çalışanların özerklik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=10,999$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Post-Hoc analizi yapılmış olup; eğitim durumu ilköğretim mezunu olanların özerklik puanları ($4,225 \pm 0,805$), hem lise mezunu olanların ($3,891 \pm 0,818$), hem üniversite mezunu olanların ($3,780 \pm 0,790$) hem de yüksek lisans mezunu olanların ($3,857 \pm 0,750$) özerklik puanlarından yüksek bulunmuştur. Katılımcıların psikolojik güçlendirme boyutundan olan özerklik puanları, davranışsal puanları ile aynı seyirde devam etmektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların sahip olduğu eğitim düzeyi arttıkça özerklik puanları azalmaktadır.

Çalışanların yetkinlik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=6,629$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için tamamlayıcı Post-Hoc analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre, diğer boyutlarda olduğu gibi eğitim durumu ilköğretim mezunu olanların yetkinlik puanları ($4,506 \pm 0,511$); hem lise mezunu ($4,376 \pm 0,571$) olanların, hem üniversite mezunu ($4,276 \pm 0,601$) olanların, hem de yüksek lisans mezunu ($4,228 \pm 0,609$) olanların yetkinlik puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Pelit (2008: 161)'in yaptığı çalışmada, katılımcıların eğitim durumlarına göre psikolojik güçlendirme algıları

farklılık göstermekte olup ($F=15,177$; $p=0,000<0,05$), çalışanların eğitim durumu artıkça psikolojik güçlendirmenin de olumlu yönde arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Uzunbacak (2013: 141)'in çalışmasında da anlamlı farklılıklar bulunmuş olup ($F=8,489$; $p=0,014<0,05$), eğitim durumu artıkça psikolojik güçlendirme algıları da paralel olarak artmaktadır. Bu çalışmada ise katılımcıların eğitim durumu artıkça, psikolojik güçlendirme algıları düşmektedir. Bunun sebebi ise, eğitim seviyesi düşük olan çalışanların gelecekle ilgili kaygı ve endişelerinden kaynaklı olarak örgüte olan bağlılık düzeylerinin daha yüksek olmasına ve dolayısıyla psikolojik güçlendirme algılarının da yüksek olmasına bağlanabilir.

Araştırma kapsamında incelenen çalışanların yenilikçilik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki farkın istatistikî açıdan anlamlı olduğu gözlenmiştir ($F=5,700$; $p=0,001<0,05$). Gruplar arasındaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Post-Hoc analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda, eğitim durumu ilköğretim mezunu olanların yenilikçilik puanları ($3,941 \pm 0,617$), üniversite mezunu olanların yenilikçilik puanlarından ($3,689 \pm 0,711$) ve yüksek lisans mezunu olanların yenilikçilik puanlarından ($3,714 \pm 0,582$) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Lise mezunu olanların yenilikçilik puanları ($3,842 \pm 0,681$) ise, üniversite mezunu olanların yenilikçilik puanlarından ($3,689 \pm 0,711$) daha yüksek bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, ilköğretim mezunu olan otel çalışanlarının yenilikçiliğe ilişkin algı düzeyleri daha olumlu olarak sonuçlanmaktadır. Uzunbacak (2013: 153)'in çalışmasında da anlamlı farklılıklar ($F=15,602$; $p=0,000<0,05$) bulunmuş olup, bu çalışmanın bulgularından farklı olarak lise ve üzeri eğitim almış katılımcıların yenilikçilik puanları, ilköğretim eğitimi almış katılımcıların yenilikçilik puanlarından daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel destek ($F=0,209$; $p=0,890$) ve yönetimin anlaşılabilirliği ($F=2,337$; $p=0,072$) puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre, istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). Dolayısıyla araştırmanın test edilen ilk hipotezi olan "*H1a: Otel işletmelerinde çalışanların eğitim durumlarına göre personel güçlendirme algıları ve örgütsel*

yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi genel olarak desteklenmiş olmaktadır.

Çalışanların Personel Güçlendirme Alguları ve Yenilikçilik Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırma kapsamında incelen çalışanların personel güçlendirme alguları ile yenilikçilik düzeylerinin yaşları açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi yapılmış olup, analiz sonuçları Tablo 6’da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 6’ya göre, çalışanların kararlara katılım ve takım çalışması puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($F=3,152$; $p=0,024<0.05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Post-Hoc testine başvurulmuştur. Yaş aralığı 18-25 arasında olan katılımcıların kararlara katılım ve takım çalışması puanları ($3,896 \pm 0,668$) sırasıyla, yaşı 26-35 arasında olanların puanından ($3,883 \pm 0,704$), 26-35 arasında olanların puanından ($3,763 \pm 0,692$) ile yaşı 45 ve üzerinde olanların kararlara katılım ve takım çalışması puanlarından ($3,626 \pm 0,576$) daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, daha çok genç yaştaki çalışanların istihdam edildiği otel işletmelerinde genç çalışanların daha aktif ve hevesli bir şekilde kararlara katılma yönünde eğilimli olabileceği ve takım çalışmalarına daha çabuk uyum sağlayabileceği ile açıklanabilir. Pelit (2008: 157;161)’in konuyla ilgili yapmış olduğu çalışmada gerek davranışsal ($F=4,681$; $p=0,000$) gerek psikolojik ($F=3,565$; $p=0,003$) boyutlarda personel güçlendirme yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmada ise, davranışsal güçlendirme boyutundan sadece kararlara katılım ve takım çalışması alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek ($F=1,229$; $p=0,298$), kaynaklara erişim ($F=1,892$; $p=0,129$), yönetimin anlaşılabilirliği ($F=1,322$; $p=0,266$), özerklik ($F=2,160$; $p=0,091$), yetkinlik ($F=0,358$; $p=0,783$) ve yenilikçilik ($F=1,176$; $p=0,318$) puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Bu durumda araştırmanın ikinci hipotezi olan “*H1b: Otel*

işletmelerinde çalışanların yaşlarına göre personel güçlendirme algıları ve örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 6. Personel Güçlendirme ve Yenilikçilik Düzeylerinin Katılımcıların Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	F	p	Fark
Kararlara Katılım ve Takım Çalışması	18-25 yaş arası	208	3,896	0,668	3,152	0,024**	1 > 4 2 > 4
	26-35 yaş arası	360	3,883	0,704			
	36-45 yaş arası	172	3,763	0,692			
	45 yaş ve üzeri	46	3,626	0,576			
Örgütsel Destek	18-25 yaş arası	208	4,183	0,678	1,229	0,298	
	26-35 yaş arası	360	4,200	0,629			
	36-45 yaş arası	172	4,201	0,637			
	45 yaş ve üzeri	46	4,011	0,584			
Kaynaklara Erişim	18-25 yaş arası	208	3,798	0,816	1,892	0,129	
	26-35 yaş arası	360	3,841	0,887			
	36-45 yaş arası	172	3,923	0,728			
	45 yaş ve üzeri	46	3,609	0,887			
Yönetimin Anlaşılabilirliği	18-25 yaş arası	208	4,026	0,671	1,322	0,266	
	26-35 yaş arası	360	4,128	0,700			
	36-45 yaş arası	172	4,023	0,769			
	45 yaş ve üzeri	46	4,058	0,671			
Özerklik	18-25 yaş arası	208	3,974	0,897	2,160	0,091	
	26-35 yaş arası	360	3,919	0,764			
	36-45 yaş arası	172	3,907	0,783			
	45 yaş ve üzeri	46	3,638	0,905			
Yetkinlik	18-25 yaş arası	208	4,349	0,613	0,358	0,783	
	26-35 yaş arası	360	4,375	0,537			
	36-45 yaş arası	172	4,322	0,620			
	45 yaş ve üzeri	46	4,333	0,607			
Yenilikçilik	18-25 yaş arası	208	3,823	0,624	1,176	0,318	
	26-35 yaş arası	360	3,809	0,686			
	36-45 yaş arası	172	3,778	0,737			
	45 yaş ve üzeri	46	3,624	0,633			

*p<0,001 **p<0,01

Çalışanların Personel Güçlendirme Algıları ve Yenilikçilik Düzeylerinin Çalıştıkları Birime Göre Karşılaştırılması

Otel işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algıları ile yenilikçilik düzeylerinin çalıştıkları birimler açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi yapılmış olup, analiz sonuçları Tablo 7’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların kararlara katılım ve takım çalışması puanları ortalamalarının çalışılan birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucuna göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistikî açıdan anlamlı bulunmuştur (F=7,613; p=0,000<0.05). Söz konusu farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Post-Hoc analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, kararlara katılım ve takım çalışması boyutundaki tüm grupların ortalamasının 4 civarında olmasının yanında, özellikle halkla ilişkiler biriminin aritmetik ortalama değeri \bar{x} =4,032 ile diğer gruplara oranla daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7. Personel Güçlendirme ve Yenilikçilik Düzeylerinin Çalışılan Birime Göre Ortalamaları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	F	p	Fark
Kararlara Katılım ve Takım Çalışması	Üretim	287	3,994	0,561	7,613	0,000*	1 > 2
	Pazarlama	93	3,626	0,747			5 > 2
	Muhasebe	102	3,620	0,767			1 > 3
	Araştırma-Geliştirme	25	3,512	0,666			5 > 3
	Halkla İlişkiler	114	4,032	0,713			1 > 4
	Finansman	37	3,708	0,858			5 > 4
	İnsan Kaynakları	83	3,798	0,628			1 > 6
	Satın Alma	45	3,778	0,673			5 > 6
Örgütsel Destek	Üretim	287	4,213	0,579	2,354	0,022**	1 > 2
	Pazarlama	93	4,027	0,660			5 > 2
	Muhasebe	102	4,174	0,680			5 > 7
	Araştırma-Geliştirme	25	4,210	0,602			
	Halkla İlişkiler	114	4,342	0,556			
	Finansman	37	4,115	0,718			
	İnsan Kaynakları	83	4,069	0,714			
	Satın Alma	45	4,211	0,829			
Kaynaklara Erişim	Üretim	287	3,968	0,708	9,292	0,000*	1 > 2
	Pazarlama	93	3,523	0,881			5 > 2
	Muhasebe	102	3,448	1,025			7 > 2
	Araştırma-Geliştirme	25	3,773	0,927			8 > 2
	Halkla İlişkiler	114	4,120	0,706			1 > 3
	Finansman	37	3,559	0,962			5 > 3
	İnsan Kaynakları	83	3,868	0,734			7 > 3
							8 > 3
				1 > 6			
				5 > 6			
				8 > 6			

	Satın Alma	45	3,970	0,858			5 > 7
Yönetimin Anlaşılrlığı	Üretim	287	4,148	0,662	3,636	0,001*	
	Pazarlama	93	3,936	0,774			1 > 2
	Muhasebe	102	4,013	0,792			5 > 2
	Araştırma-geliştirme	25	4,040	0,696			5 > 3
	Halkla İlişkiler	114	4,254	0,592			5 > 6
	Finansman	37	3,928	0,798			1 > 7
	İnsan Kaynakları	83	3,851	0,630			5 > 7
	Satın Alma	45	4,119	0,823			8 > 7
Özerklik	Üretim	287	4,086	0,818	5,243	0,000*	1 > 2
	Pazarlama	93	3,651	0,966			5 > 2
	Muhasebe	102	3,745	0,745			8 > 2
	Araştırma-geliştirme	25	3,793	0,868			1 > 3
	Halkla İlişkiler	114	3,934	0,625			8 > 3
	Finansman	37	3,743	0,831			1 > 6
	İnsan Kaynakları	83	3,781	0,767			8 > 6
	Satın Alma	45	4,159	0,823			1 > 7
Yetkinlik	Üretim	287	4,479	0,512	6,393	0,000*	8 > 7
	Pazarlama	93	4,099	0,780			1 > 2
	Muhasebe	102	4,309	0,629			3 > 2
	Araştırma-geliştirme	25	4,253	0,706			5 > 2
	Halkla İlişkiler	114	4,322	0,391			6 > 2
	Finansman	37	4,437	0,563			8 > 2
	İnsan Kaynakları	83	4,211	0,570			1 > 3
	Satın Alma	45	4,522	0,512			8 > 3
Yenilikçilik	Üretim	287	4,003	0,585	10,798	0,000*	1 > 5
	Pazarlama	93	3,476	0,830			8 > 5
	Muhasebe	102	3,524	0,755			1 > 7
	Araştırma-geliştirme	25	3,506	0,454			6 > 7
	Halkla İlişkiler	114	3,834	0,533			8 > 7
	Finansman	37	3,715	0,730			1 > 2
	İnsan Kaynakları	83	3,807	0,601			5 > 2
	Satın Alma	45	3,854	0,765			7 > 2

*p<0,001 **p<0,01

Kararlara katılım ve takım çalışması puanları açısından halkla ilişkiler biriminin yanında yüksek düzeyde puana sahip birimler sırasıyla, üretim birimi (3,994 ± 0,561),

insan kaynakları birimi ($3,798 \pm 0,628$), satın alma birimi ($3,778 \pm 0,673$) ve finansman birimi ($3,708 \pm 0,858$) takip etmektedir. En düşük düzeylerde puana sahip olan birimler ise araştırma-geliştirme birim ($3,512 \pm 0,666$), muhasebe ($3,620 \pm 0,767$) ve pazarlama ($3,626 \pm 0,747$) birimleridir. Bu çerçevede en yüksek puana sahip olan birimin halkla ilişkiler birimi olması manidardır. Halkla ilişkiler biriminin, otel işletmelerinde tüketicileri ilk karşılayan birim olmasının yanında, tüketim süresince de tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayan bir birimdir. En düşük puana sahip olan birimin, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynayan Araştırma-Geliştirme biriminin olması dikkat çekmektedir. Doğan (2006b: 177)'ın büyük ölçekli işletmelerde çalışanların güçlendirme uygulamalarına karşı ne kadar istekli ve hazır olduğunu ölçmeye ilişkin yapmış olduğu çalışmada, tüketicileri ilk karşılayacak olan birimlerin tüketici ihtiyaçlarını karşılamada kendi karar ve fikirlerini uygulama konusunda istekli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Her ne kadar tüketicilerle sürekli yüz yüze ilişki içinde olan çalışanların güçlendirilmesi gerekliliğine inanılsa da, diğer birimlerin güçlendirilmesi de hayati önem taşımaktadır.

Katılımcıların örgütsel destek puanlarının ortalamaları arasındaki farkın, çalışılan birim değişkenine göre istatistikî olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=2,354$; $p=0,022<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için tamamlayıcı Post-Hoc analizinden yararlanılmıştır. Çalışılan birim halkla ilişkiler ($4,342 \pm 0,556$) ve üretim ($4,213 \pm 0,579$) olanların örgütsel destek puanları, çalışılan birimlerin hem pazarlama ($4,027 \pm 0,660$) olanların hem de insan kaynakları ($4,069 \pm 0,714$) olanların örgütsel destek puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Örgütsel destek boyutunda da en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan birim ($\bar{x}=4,342$) halkla ilişkiler birimi iken, en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan birim ($\bar{x}=4,027$) ise pazarlama birimidir. Diğerlerine oranla insan kaynakları biriminin ($\bar{x}=4,069$) de aritmetik ortalamasının düşük bulunması dikkat çekmektedir.

Genel olarak Tablo 7 incelendiğinde, örgütsel destek boyutunda çalışılan birimler açısından bütün grupların ortalamaları 4'ün üzerinde bulunarak olumlu yönde yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle tüketicilerle yüz yüze ilişkilerin yoğun yaşandığı sahne önünde rol alan birimlerin örgütsel açıdan desteklenmesi ve güçlendirilmesi önemli bir etkidir. Çavuş (2006)'un güçlendirme uygulamalarının yaratıcılık ve yenilikçilik

üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik imalat sektöründe yaptığı çalışmasında da, çalışanların örgütsel olarak desteklenmesinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir faktör olduğunun altı çizilmektedir.

Çalışanların kaynaklara erişim puanları ortalamalarının çalıştıkları birime göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucuna göre, grup ortalamaları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($F=9,292$; $p=0,000<0.05$).

Ortalamalar arasındaki farklılıkların kaynağını belirlemek için tamamlayıcı Post-Hoc testinden yararlanılmıştır. Bu testte de, çalıştığı birim halkla ilişkiler olan katılımcıların kaynaklara erişim puanı ($4,120 \pm 0,706$) en yüksek seviyededir. En düşük seviyedeki kaynaklara erişim puanına ($3,448 \pm 1,025$) ise muhasebe biriminde çalışan katılımcılar sahiptir. Bu iki grup haricindeki dağılım ise yüksek puandan düşüğe doğru; satın alma birimi ($3,970 \pm 0,858$), üretim birimi ($3,968 \pm 0,708$), insan kaynakları birimi ($3,868 \pm 0,734$), araştırma-geliştirme birimi ($3,773 \pm 0,927$), finansman birimi ($3,559 \pm 0,962$) ve pazarlama birimi ($3,523 \pm 0,881$) şeklinde gerçekleşmiştir.

Kaynaklara erişim boyutunda da, önceki boyutlarda olduğu gibi halkla ilişkiler biriminin güçlendirme algısı en yüksek seviyede çıkmıştır. Bu sonuçlarla ilgili dikkat çeken önemli hususlardan birisi de, muhasebe biriminin kaynaklara erişim boyutunda güçlendirme puanının finansman ve satın alma birimlerine göre daha düşük olmasıdır. Oysa işletmelerin yönetim yapısı göz önüne alındığında, gerek finansman gerekse satın alma birimleri muhasebe birimiyle doğrudan ilişki içindedir. Bu sonuçlara göre, otel işletmelerinde önemli bir birim olan muhasebe biriminde de kaynaklara erişim boyutunda güçlendirme uygulamalarına gereken önemin verilmesi, işletmelerin verimliliği açısından önem taşıyan bir faktör niteliğindedir.

Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların yönetimin anlaşılabilirliği boyutundaki güçlendirme puanlarının karşılaştırılmasıyla grup ortalamaları çalışılan birime göre anlamlı farklılıklar göstermektedir ($F=3,636$; $p=0,001<0.05$). Söz konusu farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Post-Hoc testinden yararlanılmıştır. Yapılan testler sonucunda katılımcıların yönetimin anlaşılabilirliği boyutunda güçlendirme puanlarının 4'e yakın ve üzerinde olması, güçlendirmeye ilişkin olumlu algıları olduğunun göstergesidir. Bu doğrultuda, halkla

ilişkiler biriminde çalışan katılımcıların yönetimin anlaşılabilirliği boyut puanı diğer birimlerde çalışanların puanına göre yine en yüksek düzeydedir ($4,254 \pm 0,592$).

Halkla ilişkiler birimini, diğer en yüksek puanlara sahip olan üretim birimi ($4,148 \pm 0,662$) ve satın alma biriminde ($4,119 \pm 0,592$) çalışanların yönetim anlaşılabilirliği puanları takip etmektedir. Diğer birimlerin yönetimin anlaşılabilirliği boyut puanları karşılaştırıldığında ise, yüksek puandan düşük puana doğru sırasıyla; araştırma-geliştirme ($4,040 \pm 0,696$), muhasebe ($4,013 \pm 0,792$), pazarlama ($3,936 \pm 0,774$), finansman ($3,928 \pm 0,798$) ve insan kaynakları ($3,851 \pm 0,630$) birimleri şeklinde gerçekleşmiş olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, davranışsal güçlendirme boyutlarından yönetimin anlaşılabilirliği boyutu algısı genel olarak yüksek bulunmuş olup, gruplar arasında insan kaynakları biriminde en düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada olduğu gibi, Uzunbacak (2013: 146)'ın yapmış olduğu çalışmada da katılımcıların davranışsal güçlendirmeye ilişkin görüşleri arasında çalışılan birimlere göre istatistikî açıdan anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme boyutu olan özerklik boyutu puanları ortalamaları arasında çalışılan birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, grup ortalamaları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=5,243$; $p=0,000<0,05$). Söz konusu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı testlerden Post-Hoc analizine başvurulmuştur. Bu doğrultuda yapılan analiz sonuçlarına göre, davranışsal güçlendirme boyutlarından farklı olarak en yüksek özerklik puanlarına satın alma ($4,159 \pm 0,823$) ve üretim ($4,086 \pm 0,818$) biriminde çalışan katılımcılar sahiptir.

Özerklik boyutu açısından çalışılan birime göre olumlu görüşler bildiren katılımcıların özerklik puanlarının birbirine yakın olmasının yanında, diğer gruplara nispeten en düşük düzeydeki puana pazarlama ($3,651 \pm 0,966$) biriminde çalışan katılımcılar sahiptir. Çalışılan birimler özerklik puanları açısından karşılaştırıldığında yüksek düzeyden düşük düzeye doğru; halkla ilişkiler ($3,934 \pm 0,625$), araştırma-geliştirme ($3,793 \pm 0,868$), insan kaynakları ($3,781 \pm 0,767$), muhasebe ($3,745 \pm 0,745$) ve finansman ($3,743 \pm 0,831$) birimleri şeklindedir. Pelit (2008: 162)'in yapmış olduğu çalışmada da, psikolojik güçlendirme boyutunun çalışılan birimlere göre farklılık gösterdiği sonucuna

ulaşıldığı yanında, en yüksek puana sahip olan birimlerin halkla ilişkiler ve insan kaynakları birimleri olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise psikolojik güçlendirme özerklik boyutu kapsamında kendi kararlarını oluşturma ve uygulama konusunda diğer birimlere göre daha olumlu görüş bildiren iki birim satın alma ve üretim birimidir.

Yapılan varyans analizi sonucunda, Tablo 7’de görüleceği üzere psikolojik güçlendirmenin diğer boyutu olan yetkinlik boyutunun çalışılan birimlere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=6,393$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için tamamlayıcı Post-Hoc analizi yapılmıştır.

Çalışılan birimlerin tamamının yetkinlik puanlarının 4’ün üzerinde olması, katılımcıların bu konuda yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmiş olduğunu göstermektedir. Bu noktada, en yüksek yetkinlik puanına sahip olan katılımcıların satın alma ($4,522 \pm 0,512$), üretim ($4,479 \pm 0,512$) ve finansman ($4,437 \pm 0,563$), birimlerinde çalıştığı anlaşılmaktadır. Bu durumda, psikolojik güçlendirme kapsamında satın alma, üretim ve finansman birimlerinde çalışan katılımcılar sorumluluk ve görevleri yerine getirme durumunda diğer birimlere oranla daha yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmiştir. Diğer grupların yetkinlik puanları karşılaştırıldığında yüksek düzeyden düşük düzeye doğru katılımın sırasıyla; halkla ilişkiler ($4,322 \pm 0,391$), muhasebe ($4,309 \pm 0,629$), araştırma-geliştirme ($4,253 \pm 0,706$), insan kaynakları ($4,211 \pm 0,570$) ve pazarlama ($4,099 \pm 0,780$) birimlerinden oluştuğu görülmektedir.

Konuyla ilgili yapılan Uzunbacak (2013: 141)’ın çalışmasında da çalışılan birime göre katılımcıların psikolojik güçlendirme algı puanları anlamlı farklılıklar göstermektedir. Söz konusu çalışmada en yüksek puana sahip olan birimler yönetim ($\bar{x}=4,640$) ve araştırma-geliştirme ($\bar{x}=4,210$) birimleridir. İşletmelerde yönetim biriminin özerklik ve yetkinlik boyutuyla psikolojik güçlendirme kapsamında, sorumluluk ve görevlerini yerine getirme konusunda daha olumlu görüşler bildirmesi olağan bir durumdur. Bu çalışmada ise satın alma, üretim ve finansman birimlerinin yüksek puana sahip olması, otel işletmelerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin birimler arası öncelik sırasıyla ilişkilendirilebilir.

Araştırmanın diğer değişkenini oluşturan katılımcıların yenilikçilik boyutuyla ilgili sahip oldukları yenilikçilik puanları ortalamalarının, çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla varyans analizi yapılmış ve bu

analiz sonucunda grup ortalamaları arasında istatistikî açıdan anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($F=10,798$; $p=0,000<0,05$). Söz konusu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı testlerden Post-Hoc testi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, bütün gruplar arasında örgütsel yenilikçilik düzeyi en yüksek olan birimin üretim ($4,003 \pm 0,585$) birimi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle, diğer birimlere oranla üretim biriminde çalışan katılımcıların yenilikçilik faktörüne yönelik verdiği olumlu yöndeki görüşler en yüksek düzeydedir.

Üretim biriminde çalışanların yenilikçilik puanlarına kıyasla, pazarlama ($3,476 \pm 0,830$) biriminde çalışanların puanları oldukça düşüktür. Bu durum, pazarlama biriminde yapılan faaliyetlerin genellikle rutin olduğu ve işlerin sadece pazarlama amacıyla yapıldığı düşünüldüğünde, bu birimde çalışan katılımcıların yenilikçilik algılarının düşük olabileceği ile açıklanabilir. Diğer birimlerin yenilikçilik puanları karşılaştırıldığında yüksek puandan düşük puana doğru sıralama şu şekildedir: satın alma ($3,854 \pm 0,765$), halkla ilişkiler ($3,834 \pm 0,533$), insan kaynakları ($3,807 \pm 0,601$), finansman ($3,715 \pm 0,730$) ve muhasebe ($3,524 \pm 0,755$) birimleridir.

Uzunbacak (2013: 153)'in çalışmasında da, yenilikçiliğe ilişkin algılarda çalışılan birim değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiş olup, en yüksek puana yönetim ($\bar{x}=4,380$) ve araştırma-geliştirme ($\bar{x}=4,000$) birimlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, katılımcıların personel güçlendirme algısı ve örgütsel yenilikçilik düzeyleri arasında çalıştıkları birime göre istatistikî açıdan anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiş ve bu farklılıkların her biri ayrı ayrı yorumlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezi olan "*H1c: Otel işletmelerinde çalışanların çalıştığı birime göre personel güçlendirme algıları ve örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık vardır*" hipotezini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışanların Personel Güçlendirme Algıları ve Yenilikçilik Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan kadın ve erkek katılımcıların personel güçlendirme algıları ve yenilikçilik düzeylerinin cinsiyetleri açısından karşılaştırılması ve iki değişken arasında istatistikî açıdan anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla t testi yapılmıştır. Söz konusu test, birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene

göre ortalamalarının karşılaştırılmasına ve bu ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2006: 216). Bu amaç doğrultusunda yapılan t testinin sonuçları Tablo 8’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 8. Çalışanların Personel Güçlendirme ve Yenilikçilik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	s.s.	t	p
Kararlara Katılım ve Takım Çalışması	Kadın	305	3,755	0,692	2,931	0,003*
	Erkek	481	3,902	0,680		
Örgütsel Destek	Kadın	305	4,171	0,616	0,486	0,627
	Erkek	481	4,193	0,658		
Kaynaklara Erişim	Kadın	305	3,762	0,903	1,923	0,062
	Erkek	481	3,879	0,790		
Yönetimin Anlaşılabilirliği	Kadın	305	4,049	0,690	0,776	0,438
	Erkek	481	4,089	0,718		
Özerklik	Kadın	305	3,860	0,843	1,497	0,135
	Erkek	481	3,949	0,796		
Yetkinlik	Kadın	305	4,359	0,557	-0,168	0,867
	Erkek	481	4,351	0,595		
Yenilikçilik	Kadın	305	3,735	0,714	1,977	0,053
	Erkek	481	3,833	0,655		

* p<0,05

Tablo 8 incelendiğinde, araştırma kapsamında incelenen otel çalışanlarının kararlara katılım ve takım çalışması puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (t=2.931; p=0.003<0,05). Cinsiyet açısından erkek çalışanların kararlara katılım ve takım çalışması puanları (x=3,902), kadınların kararlara katılım ve takım çalışması puanlarından (x=3,755) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel destek, kaynaklara erişim, yönetimin anlaşılabilirliği, özerklik, yetkinlik, yenilikçilik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda ise grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05). Pelit (2008)’in yapmış olduğu çalışmada personel güçlendirmenin gerek davranışsal gerekse psikolojik boyutu ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Oysa Uzunbacak

(2013)'ın konuyla ilgili yaptığı çalışmada, hem davranışsal güçlendirme hem psikolojik güçlendirme boyutları ve yenilikçilik düzeyleri katılımcıların cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu çalışmada ise, genel olarak kadın ve erkek katılımcıların personel güçlendirme algıları ile örgütsel yenilikçilik düzeylerinin ortalamaları cinsiyet değişkenine göre istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durumda araştırmanın dördüncü hipotezi olan, “*H1d: Otel işletmelerinde çalışanların cinsiyetlerine göre personel güçlendirme algıları ve örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık vardır*” hipotezini desteklemeyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Personel Güçlendirme ile Yenilikçilik Düzeyi Arasındaki İlişkiye / Etkiye Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın asıl konusu oluşturan personel güçlendirme algısı ve örgütsel yenilikçilik düzeyleri arasındaki ilişkiler ve etkiler korelasyon ve regresyon analizi uygulama yoluyla tespit edilmiştir. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin faktörler arasındaki ilişkisini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizinin uygulanmasındaki amaç, davranışsal güçlendirme olarak ele alınan 4 güçlendirme boyutu ve psikolojik güçlendirme olarak ele alınan 2 güçlendirme boyutu ile yenilikçilik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmektir. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini, şiddetini, gücünü) ve yönünü belirleme amacıyla kullanılan istatistikî bir tekniktir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısının yorumlanmasında korelasyon katsayısı için 0,20 düzeyindeki aralıkla çok zayıf, zayıf, orta, kuvvetli ve çok kuvvetli ilişki şeklinde nitelendirilecektir. Söz konusu korelasyon katsayıları (r) -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Değer 0 (sıfır) olursa, değişkenler arasında ilişki olmadığı, 1'e yakın olursa pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki, -1'e yaklaştığında ise kuvvetli ancak negatif yönde bir ilişki olduğu söz konusudur (Ural ve Kılıç, 2006: 247). Bu doğrultuda, çalışanların güçlendirme ve alt boyutları ile yenilikçilik algı düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için gerçekleştirilen Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 9'da ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tablo 9'da güçlendirmenin sosyo-yapısal boyutlarından olan kararlara katılım ve takım çalışması ile yenilikçilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur

($r=0.659$; $p=0,000<0.05$). Söz konusu ilişki pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişkidir. Buna göre kararlara katılım ve takım çalışması arttıkça yenilikçilik düzeyi de artmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın beşinci hipotezini oluşturan “ H_{2a} : Otel işletmelerinde çalışanlar açısından kararlara katılım ve takım çalışması ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmektedir. Çavuş (2006: 162)’un imalat sektöründe yaptığı çalışmada da örgütsel yenilikçilik ile sosyo-yapısal boyutlardan birisi olan katılımcı örgüt iklimi (kararlara katılım ve takım çalışması) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0.589$; $p=0,000<0.05$) olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 9. Personel Güçlendirme ve Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		Yaratıcılık	Yenilikçilik	Kararlara Katılım ve Takım Çalışması	Örgütsel Destek	Kaynaklara Erişim	Yönetimin Anlaşılabilirliği	Özerklik	Yetkinlik
Yenilikçilik	r	0,873**	1,000						
	p	0,000	0,000						
Kararlara Katılım ve Takım Çalışması	r	0,698**	0,659**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000					
Örgütsel Destek	r	0,517**	0,486**	0,570**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000				
Kaynaklara Erişim	r	0,569**	0,589**	0,543**	0,440**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Yönetimin Anlaşılabilirliği	r	0,608**	0,593**	0,594**	0,505**	0,492**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Özerklik	r	0,586**	0,596**	0,459**	0,296**	0,483**	0,445**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Yetkinlik	r	0,443**	0,454**	0,313**	0,282**	0,380**	0,401**	0,601**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

** $p<0,001$

Sosyo-yapısal boyutlardan olan örgütsel destek boyutu ile yenilikçilik düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r=0.486$; $p=0,000<0.05$). Buna göre güçlendirme uygulamalarından örgütsel destek algısı arttıkça

yenilikçilik düzeyi artmaktadır. Tablo 9'a göre örgütsel destek ile kararlara katılım ve takım çalışması arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.57$; $p=0,000<0.05$). Diğer bir ifadeyle örgütsel destek algısı arttıkça, paralel olarak kararlara katılım ve takım çalışması da artmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın altıncı hipotezi konumundaki "*H2_b: Otel işletmelerinde çalışanlar açısından örgütsel destek ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*" hipotezi desteklenmiş durumdadır.

Korelasyon analizi sonucuna göre sosyo-yapısal güçlendirme boyutlarından kaynaklara erişim ile yenilikçilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.589$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kaynaklara erişim arttıkça yenilikçilik düzeyi de buna bağlı olarak artmaktadır. Bunun yanında kaynaklara erişim ile kararlara katılım ve takım çalışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.543$; $p=0,000<0.05$). Bu ilişkiye göre kaynaklara erişim arttıkça kararlara katılım ve takım çalışması artmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak araştırmanın yedinci hipotezi olan "*H2_c: Otel işletmelerinde çalışanlar açısından kaynaklara erişim ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*" hipotezini destekleyen bulgular olduğu söylenebilir. Ayrıca, kaynaklara erişim ve örgütsel destek arasında da istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0.44$; $p=0,000<0.05$). Diğer bir ifadeyle, kaynaklara erişim arttıkça, örgütsel destek algı düzeyi de artmaktadır.

Araştırmanın bir sonraki hipotezini test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizine göre yönetimin anlaşılabilirliği boyutu ile yenilikçilik düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0.593$; $p=0,000<0.05$). Buna göre yönetimin anlaşılabilirliği arttıkça yenilikçilik artmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın sekizinci hipotezi olan "*H2_d: Otel işletmelerinde çalışanlar açısından yönetimin anlaşılabilirliği ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*" hipotezini destekleyen sonuçlar olduğu söz konusudur. Bunun yanında yönetimin anlaşılabilirliği ile kararlara katılım ve takım çalışması boyutu arasında ($r=0.594$; $p=0,000<0.05$), yönetimin anlaşılabilirliği ile örgütsel destek boyutu arasında ($r=0.505$; $p=0,000<0.05$) ve yönetimin anlaşılabilirliği ile kaynaklara erişim boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Buna göre, personel güçlendirme uygulamalarında yönetimin anlaşılabilirliği arttıkça kararlara katılım ve takım çalışması, örgütsel destek düzeyi ve kaynaklara erişim düzeyi de artmaktadır.

Psikolojik güçlendirme boyutlarından olan özerklik ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonucuna göre iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($r=0.596$; $p=0,000<0.05$). Katılımcıların psikolojik güçlendirme boyutunda özerklik algıları arttıkça örgütsel yenilikçilik düzeyleri de artmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda,

araştırmanın dokuzuncu hipotezi olan “*H2e: Otel işletmelerinde çalışanlar açısından özerklik ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*” hipotezini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Özerklik boyutunun diğer güçlendirme boyutlarıyla olan ilişkisi de incelenmiştir. Özerklik boyutu ile kararlara katılım ve takım çalışması boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0.459$; $p=0,000<0.05$) ve buna göre katılımcıların özerklik algısı arttıkça kararlara katılım ve takım çalışması algı düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir. Özerklik ile örgütsel destek arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuş ($r=0.296$; $p=0,000<0.05$) olup, aynı şekilde özerklik algısı arttıkça örgütsel destek algısı da artmaktadır.

Özerklik ile kaynaklara erişim arasındaki ilişkiye bakıldığında, istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0.483$; $p=0,000<0.05$) ve buna göre özerklik arttıkça kaynaklara erişim düzeyinin de artmakta olduğu söylenebilir. Son olarak, korelasyon analizi sonuçlarına göre özerklik ile yönetimin anlaşılabilirliği boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.445$; $p=0,000<0.05$). Buna göre özerklik algısı arttıkça yönetimin anlaşılabilirliği algısı da artmaktadır.

Psikolojik güçlendirme boyutlarının ikincisi olan yetkinlik boyutu ile yenilikçilik düzeyi arasında istatistikî olarak anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=0.454$; $p=0,000<0.05$). Dolayısıyla katılımcıların yetkinlik algı düzeyi arttıkça, yenilikçilik düzeyleri de artmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın onuncu hipotezi olan “*H2f: Otel işletmelerinde çalışanlar açısından yetkinlik ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*” hipotezi de desteklenmiş olmaktadır. Ayrıca, yetkinlik ile kararlara katılım ve takım çalışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu ($r=0.313$; $p=0,000<0.05$) ve buna göre yetkinlik algısının arttıkça kararlara katılım ve takım çalışmasının da artmış olduğu tespit edilmiştir.

Yetkinlik ile örgütsel destek arasındaki ilişki de istatistikî olarak anlamlıdır ($r=0.282$; $p=0,000<0.05$). Buna göre yetkinlik arttıkça örgütsel destek de artmaktadır. Yetkinlik algı düzeyinin arttıkça kaynaklara erişim düzeyinin arttığını açıklayan iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı ($r=0.38$; $p=0,000<0.05$) olduğu görülmektedir. Yetkinliğin diğer sosyo-yapısal güçlendirme boyutu olan yönetimin anlaşılabilirliği boyutu ile arasındaki ilişki de istatistikî açıdan anlamlı ($r=0.401$; $p=0,000<0.05$) olup, yetkinlik arttıkça yönetimin anlaşılabilirlik düzeyi de artmaktadır. Son olarak, iki psikolojik güçlendirme boyutu olan yetkinlik ve özerklik arasında da istatistikî açıdan anlamlı ilişki ($r=0.601$; $p=0,000<0.05$) olduğu, yetkinlik algı düzeyi arttıkça özerklik düzeyinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, korelasyon analizi sonucunda bütün boyutlar arasında anlamlı ilişkiler olduğu, araştırmada incelenen otel çalışanlarının genel personel güçlendirme algıları ile örgütsel yenilikçilik düzeyleri arasında da istatistikî

açından anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın genel hipotezlerinden birisi olan “H2: Otel işletmelerinde çalışanlar açısından personel güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi de desteklenmiş olmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen otel çalışanlarının genel olarak personel güçlendirme ve güçlendirme boyutlarının, çalışanların algıladığı örgütsel yenilikçilik düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları, Tablo 10’da ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Buna göre kararlara katılım ve takım çalışması, örgütsel destek, kaynaklara erişim, yönetimin anlaşılabilirliği, özerklik ve yetkinlik boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=196,709; p=0,000<0.05).

Tablo 10. Personel Güçlendirmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken(ler)	β	T	p	F	Model (p)	R ²
Sabit	0,066	0,476	0,634	196,709	0,000***	0,599
Kararlara Katılım ve Takım Çalışması (KKTC)	0,293	9,137	0,000**			
Örgütsel Destek (ÖD)	0,071	2,328	0,020*			
Kaynaklara Erişim (KE)	0,143	6,015	0,000**			
Yönetim Anlaşılabilirliği (YA)	0,155	5,298	0,000**			
Özerklik (ÖZ)	0,203	7,824	0,000**			
Yetkinlik (YT)	0,076	2,230	0,026*			

** p<0,001 * p<0,05 Bağımlı değişken: Yenilikçilik

Yenilikçilik düzeyinin belirleyicisi olarak kararlara katılım ve takım çalışması, örgütsel destek, kaynaklara erişim, yönetimin anlaşılabilirliği, özerklik, yetkinlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,599). Tablo 10 incelendiğinde, bağımlı değişken (örgütsel yenilikçilik) ile bağımsız değişkenler (personel güçlendirmenin sosyo-yapısal ve psikolojik boyutları) arasındaki ilişkiye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda çalışanların personel güçlendirme algı düzeyleri yenilikçilik düzeylerini artırmaktadır. Detaylı olarak ele almak gerekirse, kararlara katılım ve takım çalışması düzeyi ($\beta=0,293$); örgütsel destek düzeyi ($\beta=0,071$); kaynaklara erişim düzeyi ($\beta=0,143$); yönetimin anlaşılabilirliği düzeyi ($\beta=0,155$); özerklik düzeyi ($\beta=0,203$) ve yetkinlik düzeyi ($\beta=0,076$) katılımcıların örgütsel yenilikçilik düzeyini artırmaktadır. Tablo 10’da yer alan çoklu belirlilik

(determinasyon) katsayısı ($R^2=599$) dikkate alındığında, örgütsel yenilikçilik düzeyindeki toplam varyansın %59,9'unun bağımsız değişkenler niteliğinde olan güçlendirme boyutlarından kaynaklandığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, güçlendirme boyutlarının, yenilikçilik düzeyine yönelik regresyon modelini açıklamadaki başarısının %59,9 olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların güçlendirme ve yenilikçilik düzeyleri arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı ($F=196,709$; $p=0,000<0.05$) bulunmuş olması, araştırmanın son hipotezi olan “*H3: Otel işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algısı örgütsel yenilikçiliğin anlamlı bir açıklayıcısıdır*” hipotezinin de desteklendiğini göstermektedir.

Personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine olan Uzunbacak (2013: 155) ve Çavuş (2006: 170)'un yaptığı çalışmalarda da, benzer sonuçlara ulaşmak mümkündür. Uzunbacak'ın çalışmasında, kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F=178,619$; $p=0,000<0,05$) ve bağımlı değişken olan yenilikçiliğin %54,9'unun bağımsız değişkenler (sosyo-yapısal, davranışsal ve psikolojik güçlendirme boyutları) tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde Çavuş'un çalışmasında da, personel güçlendirme örgütsel yenilikçiliğin %47,8'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, diğer yapılmış olan çalışmaların sonuçları ile bu çalışmanın sonuçları benzerlikler göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Her ne kadar yaşanan çağın gereklerine, teknolojinin gelişimine ve makineleşmeye uyum sağlansa ve/veya sağlanmaya çalışılsa da, bütün iş kollarında ve sektörlerde insan unsuru en önemli faktör niteliğindedir. İnsanların yaptığı bütün işler gerek kendileri gerek başkaları için ve neticede yine insanlar için yapılmaktadır. Özellikle, hizmet üretilip sunulan turizm işletmelerinde, hizmet faaliyetlerini yerine getiren insan unsurunun önemi daha fazla ön plana çıkmaktadır. Hizmet sunulan sektörlerde, tüketici grubunda yer alan her bir bireyin istek ve ihtiyaçlarının farklı olabileceğine bağlı olarak, otomasyonun çok fazla uygulanamadığı gibi hizmetlerin de standartlaştırılabilmesi oldukça zor bir iştir.

Her sektörün asıl amacı gibi, hizmet sektörlerinin de asıl amacı kâr elde etmek ve sürekliliğini koruyabilmektir. İşletmelerin söz konusu amaçlarına ve diğer hedeflerine ulaşması ancak çalışanların başarısı ile doğru orantılı olabilmektedir. İşinden yüksek düzeyde tatmin sağlayan, örgüte bağlılığı ve sadakati yüksek olan, gerek psikolojik, gerek davranışsal ve sosyo-yapısal açıdan güçlendirilmiş çalışanlar, örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarının üzerinde tutarak, örgütlerin amaç ve hedeflerine kolaylıkla ulaşmasını sağlamaktadır.

Örgütleri başarıya götürebilecek önemli etkenlerden bir diğeri de, yenilikçilik kavramıdır. Sürekli değişim ve gelişim gösteren yöntem, üretim, yönetim gibi yapılanmalar örgütsel yenilikçilik kapsamında yakından takip edilmelidir. Dünya genelinde, özellikle endüstri devriminden sonra gerek üretim, gerek yönetim, gerek hizmet sektörü gibi birçok alanda yeniliklerin ve değişikliklerin ortaya çıktığı bilinen bir gerçektir. Ancak asıl değişim, özellikle 1980'lerden sonra muazzam bir şekilde gelişme gösteren teknoloji alanındadır. Çavuş (2006: 180)'e göre, eski paradigma ve analiz yöntemleriyle yeniden yapılanma sürecini çözümlayebilmenin oldukça güç ve zor bir iş olması sebebiyle, başarıyı elde etmek isteyen bireylerin, örgütlerin, ülkelerin vb. farklı anlayışlar ve farklı bakış açıları geliştirmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak, her düzeyde söz konusu yeni ve dönüşümsel nitelikli yapılanmanın yoğun olarak incelenmesi gerekmektedir.

Asıl konusu personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik kavramlarının olduğu bu araştırmanın ilk iki bölümünde, söz konusu kavramlarla ilgili teorik arka plan

oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın ilk bölümünde, personel güçlendirme kavramı ve unsurları, güçlendirme sürecini etkileyen faktörler, güçlendirmenin uygulandığı personel ve örgütün yapısı, personel güçlendirmenin türleri, avantajları ve dezavantajları konuları üzerinde ayrıntılı olarak literatür taraması yapılmış ve ilgili kavram açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise, örgütsel yenilikçilik kavramının teorik arka planını oluşturmak üzere, yenilikçilik kavramı, yenilikçilik ilkeleri, yenilikçiliğin kaynakları, yenilikçilik süreci ve çeşitleri ile bireysel yenilikçilik ve örgütsel yenilikçilik konuları üzerine detaylı tarama yapılmış ve ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, araştırmanın uygulanmasına yönelik bilgiler, kullanılan analizler, elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Otel işletmelerinde çalışan bireylerin personel güçlendirme algıları ve örgütsel yenilikçilik düzeylerinin belirlenmesi ve iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya konulmasının amaçlandığı araştırmada katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin betimsel tanımlayıcı analiz olarak frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların %61,2'si erkek %38,8'i kadın, %72,3'ü 35 yaşın altında, %79,6'sı en az lise mezunu ve %36,5 ile büyük bir çoğunluğu üretim biriminde istihdam edilmektedir. Katılımcıların personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik düzeylerinin cinsiyet değişkene göre belirli bir güven düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi ile analiz edilmiş olup, farklılığa rastlanılmamıştır.

Katılımcıların diğer demografik özellikleri olan yaş, eğitim durumu ve medeni durumları açısından güçlendirme ve yenilikçilik düzeyleri tek yönlü varyans (Anova) analizi ile test edilmiştir. Söz konusu analiz sonucunda, güçlendirme ve yenilikçilik düzeyleri her üç değişkene göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Personel güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenerek, düzeyini, şiddetini, gücünü ve yönünü ortaya koyma amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların personel güçlendirme boyutları algıları arttıkça örgütsel yenilikçilik düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Personel güçlendirme boyutlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre güçlendirme boyutları

katılımcıların örgütsel yenilikçilik düzeyini artırmaktadır. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda, belirlilik (determinasyon) kat sayısı $R^2=0,559$ olarak hesaplanmıştır.

Diğer bir deyişle, örgütsel yenilikçilik düzeyindeki toplam varyansın %59,9'unun personel güçlendirme boyutlarından kaynaklandığı anlamını taşımaktadır. Yapılan analiz sonuçlarında elde edilen bulgular doğrultusunda, genellikle araştırma hipotezlerini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, gerek personel güçlendirme gerekse yenilikçilik kavramlarının işletmeler için ne derecede önem taşıdığına çalışma boyunca vurgu yapılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen otel çalışanlarından elde edilen bulgu ve sonuçlar da dikkate alınarak konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir. Bununla ilgili olarak her şeyden önemlisi çalışanların motivasyonunu sağlayarak, işten sağladıkları tatmini maksimum düzeye ulaştıracak uygulamalar araştırılmalı ve uygulanmalıdır. Böylelikle, çalışanların örgüte olan bağlılığı, sadakati ve güven duygusu da artmış olmaktadır. Söz konusu bu örgütsel davranışların sağlanabilmesi ise personel güçlendirme yolundan geçmektedir. Nitekim, personel güçlendirmenin motivasyon, iş zenginleştirme, iletişim, güven, katılımcı yönetim, yetki verme, eğitim ve geribildirim gibi faktörlerle yakından ilişkili olması (Pelit vd., 2011: 785), söz konusu kavramın yönetsel boyutuyla ilgili olarak işletmeler için ne derecede önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütler, personel güçlendirme uygulamalarının yanında katılımcıların yenilikçi beklentilerine de cevap verebilmesi için ilgili yenilik ve değişimleri yakından takip edebilmeli ve uyum sağlayabilmelidir. Örgütler bunu başarabildiğinde hem çalışanları hem kendileri için yüksek bir değer yaratmış olacaktır.

Yapılan bu çalışma personel güçlendirme ile örgütsel yenilikçilik ilişkisini belirlemek amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları ile sınırlı tutulduğundan, konuyla ilgili gelecekte yapılacak olan diğer çalışmalar özellikle tatil turizminin yoğun yaşandığı kıyı bölgelerde gerçekleştirilebilir. Bu yönde Antalya'da yapılacak bir çalışma ile bu çalışmanın sonuçları karşılaştırılabilir. Ayrıca, üzerinde durulması gereken bir konu niteliğinde olan yenilikçilik kavramı çalışan verimliliği, örgütsel bağlılık, güven, sadakat gibi diğer değişkenler ile arasındaki ilişki incelenebilir.

KAYNAKÇA

- AKÇAKAYA, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Uygulamaları: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. Karadeniz Araştırmaları Dergisi, 25: 145-174.
- ALBERTYN, R. M., KAPP, C. A., GROENEWALD, C. J. (2001). Patterns of Empowerment In Individuals Through The Course Of A Life Skills Programme In South Africa. Studies in the Education of Adults, 33(2).
- APPELBAUM, S. H., HEBERT, D., LEROUX, S. (1999). Empowerment: Power, Culture and Leadership, A Strategy or Fad for The Millennium? Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, 11(7).
- ATAMAN, G. (2002). İşletme Yönetimi, . İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- AYHAN, A. (1999). Yenilik (İnovasyon). Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Basımevi.
- BALTAŞ, A. (2001). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BARIŞIK, S. (2001). Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü, Verimlilik Dergisi.
- BARUTÇUGİL, İ. (1983). Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, Uludağ Üniversitesi Basım Evi.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık.
- BLAKE, B. F., NEUENDORF , K. A., VALDİSERRİ, C. E. (2003). Inovativeness and Variety of Internet Shopping. Internet Resarch: Electronic Networking and Applications and Policy, 13(3).
- BOLAT, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Detay Yayıncılık.
- BOWEN, D. E., LAWLER, E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When, Sloan Management Review.

- BUDAK, G., ALDEMİR, C., ATAOL, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi.
- BÜLBÜL, H., GÜLEŞ, H. K. (2004). Türk Sanayi İşletmelerinde İleri İmalât Teknolojileri Kullanımı ve Performansa Etkisi, ODTÜ Gelişme Dergisi.
- CEYLAN, A. (2002). Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, GYTE Yayınları.
- CEYLAN, A., ÖZBAL, S., ALPER, D., KESGİN, M. (2005). Lider Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Dergisi, 16 (50): 25-40.
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13 (3): 471-482.
- COŞKUN, R. (2002). Gücün ve Sorumluluğun Organizasyonlara Yayılması: Çalışan Güçlendirme (Empowerment) Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim, Beta Yayınevi.
- ÇAVUŞ, M. F. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ÇEKMECİOĞLU, H. (2002). Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü,
- ÇÖL, G. (2004). Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(4).
- ÇÖL, G. (2006). Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*.
- ÇUHADAR, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(25).
- DOĞAN, S. (2003). Personel Güçlendirme: Empowerment, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DOĞAN, S. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 29: 177-203.

- DOĞAN, S. (2006). Personel Güçlendirme, Kare Yayınları.
- DOĞAN, S. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2): 165-189.
- DOĞAN, S., KILIÇ, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi (29): 37-61.
- DOSİ, G. (1998). The Nature of Innovative Process, Technical Change and Economic Theory, Dosi Printer Publishers.
- DRUCKER, P. F. (1998). The Discipline of Innovation, Harward Business Review.
- DURNA, U. (2002). Yenilik Yönetimi, Nobel Yayınevi.
- EREN, E. (1982). İşletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- EROĞLU, F. (1998). Davranış Bilimleri, Beta Yayınları.
- ERSTAD, M. (1997). Empowerment and Organizational Change, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9 (73): 325-333.
- FİŞHER, M. M. (2000). Innovation, Knowledge Creation and System of Innovation, The Annals of Regional Science.
- GÖKSEL, K. (2003). "Personel Güçlendirme" Çağdaş İşletme Teknikleri, Gazi Kitabevi.
- GUNDLING, E. (2002). Yeniliğin 3M Yolu, Academyplus Yayınevi.
- GURTEEN, D. (1998). Knowledge, Creativity and Innovation. Journal of Knowledge Management, 2(1).
- GÜÇER, E., DEMİRDAĞ, Ş. A. (2014). Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study On Hotels, Business Management Dynamics, 4 (1): 12-28.
- GÜLEŞ, H. K., BÜLBÜL, H. (2004). Yenilikçilik, İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayın.

- GÜNEY, S. (2004). Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Siyasal Kitabevi.
- ÖZTÜRK, H, Ö., YALÇIN, A. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi.
- HOWARD, L. W., FOSTER, S. T. (1999). The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality. *Journal of Quality Management*, 4(1).
- İRAZ, R. (2005). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler, Çizgi Yayınevi.
- KANTER, R. M. (1983). *The Change Master*, Simon and Schuster. New Yorkm Publishing.
- KARAGÖZ, M., ALBENİ , M. (2003). Ekonomik Kalkınma ve Modern Yenilik Teorisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi(3).
- KARGIN, V. (2000). Personeli Güçlendirme Kavramı ve Konfeksiyon İmalat İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi
- KLAGGE, J. (1998). The Empowerment Squeeze Views From The Middle Management Position, 17(8).
- KOÇEL, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- KOÇEL, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım.
- KORKMAZ, N. (2004). Sorularla Yenilikçilik, İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- LESLİE, D. R., HOLZHALB, C. M. (1998). Measuring Staff Empowerment: Development of a Worker Empowerment Scale, *Research on Social Work Practice*, 8(2).
- LUTHANS, F. (1995). *Organizational Behavior*, Literatür Yayıncılık.
- MARGULLES, J. S., KLEİNER, B. H. (1995). *Nevv Designs of Work Groups: Applications of Empowerment, Empowerment in Organizations*.

- OECD. (1997). Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, The Measurement Of Scientific And Technological Activities. Paris.
- OECD. (2002). Frascati Kılavuzu Bilimsel ve Teknolojik Faaliyetlerin Ölçümü Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama.
- OECD. (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, Oslo Kılavuzu
- ÖZÇER, N. (2005). Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik, Rota Yayınları.
- PECCEİ, R., ROSENTHAL, P. (2001). Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions, Journal of Management Studies.
- PELİT, E. (2008). İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- PELİT, E. (2011). Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25 (2011): 209-225.
- PELİT, E., ÖZTÜRK, Y. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7 (7): 1-28.
- PELİT, E., ÖZTÜRK, Y., ARSLANTÜRK, Y. (2011). The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction: A Study On Hotels in Turkey, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23 (6): 784-802.
- PORTER, M. (1997). Rekabet Stratejisi, Sabah Kitapları.
- QUINN, R. E., SPREITZER, G. E. (1997). The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organizational Dynamics, 26(2).
- SAVAŞÇI, İ., KAZANÇOĞLU, Y. (2004). Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü, 3. Ulusal Ekonomi Yönetim Kongresi.

- SİAGAL, M., Gardner, S. (2000). Contextual Factors of Psychological Empowerment, *Personnel Review*, 29 (6): 703-723.
- SPEİTZER, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39(2).
- SPREİTZER, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions: Measurement And Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5).
- SUNGUR, O. (2007). Bölgesel Ölçekte İnovasyon: NUTS2 TR61 Düzeyi KOBİ'leri İle Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri ve Ağ Bağları Üzerine Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı,
- ŞENEL, Ö. (2006). Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İzmir.
- ŞİMŞEK, M. Ş., ÇELİK , A., AKGEMCİ, T. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbaacılık .
- TAYMAZ, E. (2001). Ulusal Yenilik Sistemi: Türkiye İmalat Sanayinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri, TÜBİTAK
- TEKİN, M., GÜLEŞ , H. K., ÖĞÜT, A. (2003). Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi, Nobel Yayınevi.
- TİDD, J., BESSANT, J., PAVİTT, K. (2005). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, John Wiley & Sons Ltd.
- URAL, A., KILIÇ, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık.
- UZUNBACAK, H. H. (2013). Organizasyonlarda Personel Güçlendirme Uygulamalarının, Çalışanların Yenilikçilik Davranışları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- WİLKİNSON, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice, *Personel Review*, 27(1).
- WITHFIELD, P. R. (1975). Creativity in Industry, U.K: Penguin Books.

- YENİÇERİ, Ö. (2001). Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar, Standard Ekonomi ve Teknoloji Dergisi, 40(476).
- YILDIRIM, H. (2004). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- YÜCEL, İ., DEMİREL, Y. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23: 19-48.
- YÜKSEL, U., EKTULU, H. (2003). Personeli Güçlendirme Empowerment, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(1).