

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**KİŞİLİK TIPLERİNİN BİREYSEL  
YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİNDE MOTİVASYON VE  
PERSONEL GÜÇLENDİRME FAKTÖRÜNÜN  
ARACI ROLÜ: HİZMET SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR  
UYGULAMA**

**Doktora Tezi**

**AHMET FARUK TUNA**

**İstanbul, 2020**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**KİŞİLİK TIPLERİNİN BİREYSEL**  
**YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİNDE MOTİVASYON VE**  
**PERSONEL GÜÇLENDİRME FAKTÖRÜNÜN**  
**ARACI ROLÜ: HİZMET SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR**  
**UYGULAMA**

**Doktora Tezi**

**AHMET FARUK TUNA**

**Danışman:**

**Prof. Dr. Münevver Turanlı**

**İstanbul, 2020**



T.C. İSTANBUL TİCARET  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme Doktora programı öğrencisi AHMET FARUK TUNA ' KİŞİLİK TIPLERİNİN  
BİREYSEL YEMİLİKLİĞE ETKİSİNDE MOTİVASYON VE PERSONEL GÜÇLENİRME FAKTÖRÜNÜN  
ARACI ROLÜ: HİZMET SEKTÖRÜ" ÜZERİNE BİR UYGULAMA başlıklı tez çalışması,  
Enstitümüz Yönetim Kurulu 16.01.2020 tarih ve 2020-504/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından  
oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

|               | <u>UNVANI, ADI SOYADI</u>      | <u>İMZA</u> |
|---------------|--------------------------------|-------------|
| TEZ DANIŞMANI | Prof. Dr. Münener Turanlı      | Münener     |
| JÜRİ ÜYESİ    | Prof. Dr. Beliz Ülgen          | Beliz       |
| JÜRİ ÜYESİ    | Prof. Dr. Figen Yıldırım       | Figen       |
| JÜRİ ÜYESİ    | Prof. Dr. Selahattin Gürüş     | S. Gürüş    |
| JÜRİ ÜYESİ    | Doc. Dr. M. Leyla YILDIRIM SEW | M. Leyla    |

## ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığıım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

AHMET FARUK TUNA

## TEŐEKKÜRLER

En başından beri birlikte çalışmamızı kabul eden, tez sürecinde her aşamada verdiği tarifsiz destek, ilgi, alaka ve pozitif yaklaşımıyla tez yazım sürecimi kolaylaştıran kıymetli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Münevver Turanlı'ya, tezime özellikle içerik anlamında verdikleri katkılarla çalışmanın daha kıymetli hale gelmesine olanak tanıyan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Beliz Ülgem ve Prof. Dr. Figen Yıldırım'a,

Doktora yapma konusunda beni motive eden, hayatımın her anında yanımda olan ve beni bugünlere getiren kıymetli aileme,

Bu süre zarfında bana her daim desteğini esirgemeyen, yanımda olan, motivasyonumu kaybettiğimde beni yeniden motive eden kıymetli eşime,

Sonsuz teőekkürler

## ÖZET

Araştırmanın amacı kişilik özellikleri ile bireysel yenilikçilik düzeyi arasındaki ilişkinin ve bu ilişki üzerinde motivasyon, psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirme değişkenlerinin aracılık etkisinin incelenmesidir. Bu amaçla araştırmaya Türkiye’de hizmet sektöründe çalışan 610 birey katılmıştır. Verilerin toplanmasında Demografik Soru Formu, Beş Faktör Kişilik Envanteri, Bireysel Yenilikçilik Envanteri, Motivasyon Ölçeği, Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Yapısal Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın modeli yapısal eşitlik modeli ile değerlendirilmiş ve ek olarak farklılık analizleri ve ilişki analizleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda uyumluluk ve sorumluluk ile bireysel yenilikçilik arasında psikolojik güçlendirme değişkeninin yarı aracılık etkisinin olduğu fakat motivasyon ve yapısal güçlendirme değişkenlerinin herhangi bir aracılık etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda dışa dönüklük, duygusal dengelilik ve zekâ/hayal gücü ile bireysel yenilikçilik arasında psikolojik güçlendirme ve motivasyon değişkenlerinin yarı aracılık etkisinin olduğu fakat yapısal güçlendirme değişkeninin herhangi bir aracılık etkisi olmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kişilik Tipleri, Yenilikçilik, Bireysel Yenilikçilik, Motivasyon, Güçlendirme

## **ABSTRACT**

The aim of the study is to investigate the relationship between personality traits and individual innovation level and the mediating effect of this relationship on motivation, psychological empowerment and structural empowerment. For this purpose, working in the service sector in Turkey 610 individuals participated in the study. Demographic Questionnaire, Five Factor Personality Inventory, Individual Innovation Inventory, Motivation Scale, Psychological Empowerment Scale and Structural Strengthening Scale were used to collect data. The model of the study was evaluated with the structural equation model and in addition, difference analyzes and relationship analyzes were used.

As a result of the study, it was determined that the psychological empowerment variable between compliance and responsibility and individual innovativeness had a semi-mediated effect, but the motivation and structural strengthening variables did not have any mediating effect.

As a result of the research, it was determined that psychological empowerment and motivation variables between extraversion, emotional balance, intelligence and imagination and individual innovativeness had semi-intermediary effect, but structural empowerment variable had no mediating effect.

**Keywords:** Personality Traits, Innovaton, Individual Innovativeness, Motivation, Empowerment

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

|                                      |   |           |
|--------------------------------------|---|-----------|
| <b>DOKTORA TEZİ ONAY FORMU</b> ..... | <b>ii</b>   |           |
| <b>ÖZET</b> .....                    | <b>iii</b>  |           |
| <b>ABSTRACT</b> .....                | <b>iv</b>   |           |
| <b>İÇİNDEKİLER</b> .....             | <b>v</b>  |           |
| <b>TABLolar LİSTESİ</b> .....        | <b>ix</b>   |           |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....        | <b>xiii</b>   |           |
| <b>KISALTMALAR</b> .....             | <b>xiv</b>  |           |
| <b>GİRİŞ</b> .....                   | <b>1</b>  |           |
| <b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....           | <b>3</b>  |           |
| <b>KİŞİLİK KAVRAMI</b> .....         | <b>3</b>  |           |
| 1.1 .....                            | Kişilik Kavramı ve Kişilik Kavramının Temel Özellikleri |           |
| .....                                | 3   |           |
| 1.1.1                                | <b>Kişilik İle İlişkili Kavramlar</b> .....             | <b>5</b>  |
| 1.1.1.1                              | <b>Karakter</b> .....                                   | <b>5</b>  |
| 1.1.1.2                              | <b>Mizaç</b> .....                                      | <b>5</b>  |
| 1.1.1.3                              | <b>Yetenek</b> .....                                    | <b>6</b>  |
| 1.1.2                                | <b>Kişiliği Oluşturan Faktörler</b> .....               | <b>6</b>  |
| 1.1.2.1                              | <b>Kalıtımsal Faktörler</b> .....                       | <b>6</b>  |
| 1.1.2.2                              | <b>Sosyokültürel Faktörler</b> .....                    | <b>7</b>  |
| 1.1.2.3                              | <b>Aile Faktörü</b> .....                               | <b>9</b>  |
| 1.1.2.4                              | <b>Sosyal Yapı Faktörleri</b> .....                     | <b>9</b>  |
| 1.1.2.5                              | <b>Coğrafi ve Fiziki Faktörler</b> .....                | <b>9</b>  |
| 1.1.3                                | <b>Kişilik Kuramları ve Kişilik Tipleri</b> .....       | <b>10</b> |
| 1.1.3.1                              | <b>Sigmund Freud Kişilik Kuramı</b> .....               | <b>10</b> |
| 1.1.3.2                              | <b>Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı</b> .....         | <b>12</b> |
| 1.1.3.3                              | <b>Eric Berne Kişilik Kuramı</b> .....                  | <b>13</b> |
| 1.1.3.4                              | <b>Alfred Adler Kişilik Kuramı</b> .....                | <b>14</b> |
| 1.1.3.5                              | <b>Karen Horney Kişilik Kuramı</b> .....                | <b>14</b> |



|                                     |  |           |
|-------------------------------------|--|-----------|
| 1.1.3.6                             | Hans Jergen Eysenck'in Kişilik Kuramı.....         | 15        |
| 1.1.4                               | Beş Faktör Kişilik Kuramı.....                     | 16        |
| 1.1.4.1                             | Dışa Dönüklük.....                                 | 17        |
| 1.1.4.2                             | Sorumluluk .....                                   | 17        |
| 1.1.4.3                             | Uyumluluk .....                                    | 18        |
| 1.1.4.4                             | Duygusal Dengelilik .....                          | 19        |
| 1.1.4.5                             | Deneyime Açıklık .....                             | 19        |
| <b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>           |  | <b>20</b> |
| <b>YENİLİK VE YENİLİKÇİLİK.....</b> |  | <b>20</b> |
| 2.1.....                            | Yenilik ve Yenilikçilik Kavramları .....           | 20        |
| 2.2.....                            | Yenilik İle Benzer Konular Arasındaki İlişki ..... | 24        |
| 2.2.1                               | Yaratıcılık .....                                  | 24        |
| 2.2.2                               | Buluş.....   | 25        |
| 2.2.3                               | Girişimcilik .....                                 | 26        |
| 2.2.4                               | Teknoloji.....                                     | 27        |
| 2.2.5                               | Değişim.....                                       | 27        |
| 2.2.6                               | Araştırma Geliştirme (Ar-Ge) .....                 | 28        |
| 2.3.....                            | Yenilik Süreci .....                               | 29        |
| 2.4.....                            | Yeniliğin Kaynakları .....                         | 31        |
| 2.5.....                            | Yenilik Türleri .....                              | 34        |
| 2.5.1                               | Adımsal Yenilik.....                               | 35        |
| 2.5.2                               | Radikal Yenilik .....                              | 36        |
| 2.5.3                               | Ürün-Hizmet Yeniliği .....                         | 36        |
| 2.5.4                               | Süreç Yeniliği .....                               | 38        |
| 2.5.5                               | Pazarlama Yeniliği.....                            | 38        |
| 2.5.6                               | Kurumsal Yenilik.....                              | 39        |
| 2.5.7                               | Sosyal Yenilik .....                               | 40        |

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| 2.5.8                                       | Açık Yenilik .....                                      | 41        |
| 2.6   | .....Bireysel Yenilikçilik                              |           |
|   | .....   | 43        |
| 2.6.1                                       | Bireysel Yenilikçiliğin Önündek Engeller .....          | 45        |
| 2.6.2                                       | Bireysel Yenilikçiliğin Yayılması ve Benimsenmesi ..... | 48        |
| <b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>                   |   | <b>50</b> |
| <b>ARACI FAKTÖRLER .....</b>                |   | <b>50</b> |
| 3.1   | .....Motivasyon   |           |
|   | .....   | 50        |
| 3.1.1                                       | Kapsam Teorileri .....                                  | 52        |
| 3.1.1.1                                     | Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....           | 52        |
| 3.1.1.2                                     | Alderfer'in ERG Teorisi .....                           | 53        |
| 3.1.1.3                                     | Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....                   | 54        |
| 3.1.1.4                                     | David McClelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi ..... | 54        |
| 3.1.1.5                                     | McGregor'un X ve Y Teorisi .....                        | 55        |
| 3.1.2                                       | Süreç Teorileri.....                                    | 55        |
| 3.1.2.1                                     | Vroom'un Bekleyiş Teorisi .....                         | 55        |
| 3.1.2.2                                     | Lawler-Porter Modeli.....                               | 56        |
| 3.1.2.3                                     | Eşitlik Teorisi .....                                   | 57        |
| 3.1.2.4                                     | Amaç Teorisi .....                                      | 57        |
| 3.2   | ..... Personeli Güçlendirme                             |           |
|   | .....   | 57        |
| 3.2.1                                       | Personeli Güçlendirme Süreci .....                      | 61        |
| 3.2.2                                       | Personeli Güçlendirmenin Yararları .....                | 61        |
| 3.2.3                                       | Yapısal Güçlendirme .....                               | 62        |
| 3.2.4                                       | Psikolojik Güçlendirme.....                             | 63        |
| <b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>                 |   | <b>65</b> |
| <b>HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA .....</b> |   | <b>65</b> |
| 4.1   | .....Araştırmanın Amaç ve Önemi                         |           |
|   | .....   | 65        |
| 4.1.1                                       | Problem Cümlesi ve Alt Problemler .....                 | 65        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.1.2 İlgili Araştırmalar</b> .....  | <b>66</b>  |
| 4.2..... Araştırmanın Sınırlılıkları  | 72         |
| 4.3..... Araştırmanın Varsayımları  | 72         |
| 4.4..... Araştırmanın Yöntemi   | 73         |
| <b>4.4.1 Araştırmanın Modeli</b> .....  | <b>73</b>  |
| <b>4.4.2 Ana Kütle ve Örneklem</b> .....  | <b>77</b>  |
| <b>4.4.3 Verilerin Toplanması</b> .....   | <b>79</b>  |
| <b>4.4.3.1 Beş Faktör Kişilik Envanteri</b> .....   | <b>79</b>  |
| <b>4.4.3.2 Bireysel Yenilikçilik Envanteri</b> .....  | <b>80</b>  |
| <b>4.4.3.3 Motivasyon Ölçeği</b> .....  | <b>80</b>  |
| <b>4.4.3.4 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği</b> .....  | <b>81</b>  |
| <b>4.4.3.5 Yapısal Güçlendirme Ölçeği</b> .....   | <b>81</b>  |
| <b>4.4.4 Verilerin Analizi</b> .....  | <b>82</b>  |
| 4.5..... Bulgular   | 87         |
| <b>4.5.1 Kişilik Tipleri, Bireysel Yenilikçilik, Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme, Yapısal Güçlendirme ve Çalışma Süresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi</b> .....                       | <b>87</b>  |
| <b>4.5.2 Kişilik Tiplerinin, Bireysel Yenilikçiliğin, Motivasyonun, Psikolojik Güçlendirmenin ve Yapısal Güçlendirmenin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşmasının İncelenmesi</b> ..... | <b>91</b>  |
| <b>4.5.3 Araştırma Modelinin İncelenmesi</b> .....  | <b>138</b> |
| SONUÇ VE ÖNERİLER .....   | 149        |
| KAYNAKÇA .....  | 155        |
| EKLER .....   | 189        |
| EK 1 KİŞİSEL BİLGİ FORMU .....  | 189        |
| EK 2 BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ENVANTERİ .....   | 191        |
| EK 3 BİREYSEL YENİLİKÇİLİK ÖLÇEĞİ .....   | 193        |
| EK 4 ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ .....   | 194        |
| EK 5 PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ .....  | 195        |

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| EK 6 YAPISAL GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ..... | 196 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                       | 197 |



## TABLolar LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| Tablo 1. Demografik Bilgilerin Dağılımı .....   | 78  |
| Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Bulguları.....  | 83  |
| Tablo 3. Normalliğin İncelenmesi .....  | 84  |
| Tablo 4. Kişilik Tipleri, Bireysel Yenilikçilik, Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme ve Yapısal Güçlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....                | 87  |
| Tablo 5. Kişilik Tipleri, Bireysel Yenilikçilik, Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme, Yapısal Güçlendirme ve Çalışma Süresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları..... | 89  |
| Tablo 6. Kişilik Tiplerinin Cinsiyete Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....   | 91  |
| Tablo 7. Kişilik Tiplerinin Yaşa Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....  | 92  |
| Tablo 8. Kişilik Tiplerinin Medeni Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....  | 92  |
| Tablo 9. Kişilik Tiplerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi ....   | 93  |
| Tablo 10. Kişilik Tiplerinin Ünvana Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....  | 94  |
| Tablo 11. Kişilik Tiplerinin İş Koluna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....   | 95  |
| Tablo 12. Kişilik Tiplerinin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....  | 96  |
| Tablo 13. Kişilik Tiplerinin İş Başında Oryantasyon Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....  | 97  |
| Tablo 14. Kişilik Tiplerinin Şirkette Yenilikçilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....   | 97  |
| Tablo 15. Kişilik Tiplerinin Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....   | 98  |
| Tablo 16. Kişilik Tiplerinin Daha Önce Yenilikçilik Konusunda Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....   | 98  |
| Tablo 17. Bireysel Yenilikçiliğin Cinsiyete Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....   | 99  |
| Tablo 18. Bireysel Yenilikçiliğin Yaşa Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....   | 100 |
| Tablo 19. Bireysel Yenilikçiliğin Medeni Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....   | 101 |
| Tablo 20. Bireysel Yenilikçiliğin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....  | 101 |
| Tablo 21. Bireysel Yenilikçiliğin Ünvana Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....  | 102 |

|  |     |
|--|-----|
| Tablo 22. Bireysel Yenilikçiliğin İş Koluna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....   | 103 |
| Tablo 23. Bireysel Yenilikçiliğin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....                                     | 104 |
| Tablo 24. Bireysel Yenilikçiliğin İş Başında Oryantasyon Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....          | 105 |
| Tablo 25. Bireysel Yenilikçiliğin Şirkette Yenilikçilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....           | 105 |
| Tablo 26. Bireysel Yenilikçiliğin Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....                      | 106 |
| Tablo 27. Bireysel Yenilikçiliğin Daha Önce Yenilikçilik Konusunda Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi..... | 106 |
| Tablo 28. Motivasyonun Cinsiyete Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....  | 107 |
| Tablo 29. Motivasyonun Yaşa Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....  | 108 |
| Tablo 30. Motivasyonun Medeni Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....  | 109 |
| Tablo 31. Motivasyonun Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....   | 110 |
| Tablo 32. Motivasyonun Ünvana Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....   | 111 |
| Tablo 33. Motivasyonun İş Koluna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....   | 112 |
| Tablo 34. Motivasyonun Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....   | 113 |
| Tablo 35. Motivasyonun İş Başında Oryantasyon Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....                     | 114 |
| Tablo 36. Motivasyonun Şirkette Yenilikçilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....                      | 115 |
| Tablo 37. Motivasyonun Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....                                | 116 |
| Tablo 38. Motivasyonun Daha Önce Yenilikçilik Konusunda Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....            | 117 |
| Tablo 39. Psikolojik Güçlendirmenin Cinsiyete Göre Farklılaşmasının İncelenmesi..  | 118 |
| Tablo 40. Psikolojik Güçlendirmenin Yaşa Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....  | 119 |
| Tablo 41. Psikolojik Güçlendirmenin Medeni Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....                                    | 120 |
| Tablo 42. Psikolojik Güçlendirmenin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....                                   | 121 |

|  |     |
|--|-----|
| Tablo 44. Psikolojik Güçlendirmenin İş Koluna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .  | 123 |
| Tablo 45. Psikolojik Güçlendirmenin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....   | 124 |
| Tablo 46. Psikolojik Güçlendirmenin İş Başında Oryantasyon Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....  | 124 |
| Tablo 47. Psikolojik Güçlendirmenin Şirkette Yenilikçilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....   | 125 |
| Tablo 48. Psikolojik Güçlendirmenin Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....  | 126 |
| Tablo 49. Psikolojik Güçlendirmenin Daha Önce Yenilikçilik Konusunda Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....   | 126 |
| Tablo 50. Yapısal Güçlendirmenin Cinsiyete Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....  | 127 |
| Tablo 51. Yapısal Güçlendirmenin Yaşa Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....   | 128 |
| Tablo 52. Yapısal Güçlendirmenin Medeni Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....   | 129 |
| Tablo 53. Yapısal Güçlendirmenin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....  | 130 |
| Tablo 54. Yapısal Güçlendirmenin Ünvana Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....  | 131 |
| Tablo 55. Yapısal Güçlendirmenin İş Koluna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....   | 132 |
| Tablo 56. Yapısal Güçlendirmenin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşmasının İncelenmesi .....  | 133 |
| Tablo 57. Yapısal Güçlendirmenin İş Başında Oryantasyon Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....   | 134 |
| Tablo 58. Yapısal Güçlendirmenin Şirkette Yenilikçilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....  | 135 |
| Tablo 59. Yapısal Güçlendirmenin Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....   | 136 |
| Tablo 60. Yapısal Güçlendirmenin Daha Önce Yenilikçilik Konusunda Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi.....  | 137 |
| Tablo 61. Dışa Dönüklük Kişilik Özelliği ile Bireysel Yenilikçilik Arasında Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme ve Yapısal Güçlendirmenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi..... | 139 |

|   |     |
|---|-----|
| Tablo 62. Uyumluluk Kişilik Özelliği İle Bireysel Yenilikçilik Arasında Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme ve Yapısal Güçlendirmenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi .....           | 141 |
| Tablo 63. Sorumluluk Kişilik Özelliği İle Bireysel Yenilikçilik Arasında Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme ve Yapısal Güçlendirmenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi .....          | 143 |
| Tablo 64. Duygusal Dengelilik Kişilik Özelliği ile Bireysel Yenilikçilik Arasında Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme ve Yapısal Güçlendirmenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi ..... | 145 |
| Tablo 65. Zekâ/Hayal Gücü Kişilik Özelliği ile Bireysel Yenilikçilik Arasında Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme ve Yapısal Güçlendirmenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi .....     | 147 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| Şekil 1. Araştırma Modeli.....                           | 74  |
| Şekil 2. Önerilen Araştırma Modeli.....                  | 90  |
| Şekil 3. Önerilen Araştırma Modeli.....                  | 138 |
| Şekil 3. Dışa Dönüklük İçin Araştırma Modeli .....       | 140 |
| Şekil 3. Uyumluluk İçin Araştırma Modeli .....           | 142 |
| Şekil 3. Sorumluluk İçin Araştırma Modeli.....           | 144 |
| Şekil 3. Duygusal Dengelilik İçin Araştırma Modeli ..... | 146 |
| Şekil 3. Zeka/Hayal Gücü İçin Araştırma Modeli .....     | 148 |



## KISALTMALAR

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

$\alpha$ : Alfa

n: Frekans

$\bar{x}$ : Aritmetik Ortalama

F: F Değeri

r: Pearson Korelasyon Katsayısı

t: t değeri

ss: Standart Sapma

p: Anlamlılık değeri

SH: Standart Hata

## GİRİŞ

Kişilik konusuyla ilgilenen teorisyen ve araştırmacıların çoğunun amacı, bireylerin belirli özelliklerini tespit etmek ve bu özelliklere uygun düşecek şekilde kişileri özel kalıplar içinde gruplamaktır. Ancak bu gruplama sadece teoriktir. Yani, bireylerin davranışlarını anlama ve açıklamada bilim adamlarına analiz yapma kolaylığı sağlaması bakımından kişilik kalıpları oluşturulmaya çalışılmıştır. İçe dönük kişilik ve dışa dönük kişilik gibi. Gerçekte bütünüyle içe dönük ya da dışa dönük birey bulma oranı düşüktür. Çünkü, gerçekte bireyin hangi kişilik kalıplarında olduğunu belirlemek, zamanla değişim göstereceğinden, güçtür (Özdevecioğlu, 2002, s. 116). Bu bağlamda kişilik tipleri üzerine ortaya konulan teorilerin odak noktası öne çıkan kişilik tipleri üzerinden çalışmak olmuştur. Birçok bilim adamı, bireyin kişiliğinin temel yapısının beş boyuttan oluştuğuna inanmaktadır. Çünkü diğer bakış açılarından farklı olarak kişilik kavramı, teoriye değil bilimsel gözleme dayanmaktadır ve kişilik beş temel boyutta ele alınmaktadır (Çelebi ve Uğurlu, 2014). Bu boyutları sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge, açıklık ile dışa dönüklük olarak açıklamak mümkündür (Zel, 2001; Basım, Çetin ve Tabak, 2009; Tabak, Basım, Tatar ve Çetin, 2010).

Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Aytaç, 2001). Kişilik tiplerinin isabetli istihdam edilme ve çalışandan maksimum verimlilik almak adına doğru birimde, kişilik özellikleri doğrultusunda doğru şekilde istihdam edilmesi son dönemlerde büyük önem arz eden bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırmacılar örgüt kültüründe kişilik tiplerinin yerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Kişilik tiplerinin örgütsel yapılarda incelenmesi ile birlikte, farklı kişilik tipleri öne çıkan bireylerin performans ve motivasyon özellikleri çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Performans konusunda yapılan araştırmalar kişilik tiplerinden dışa dönüklük, uzlaşmacılık, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık özellikleri ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu (Harmancı, 2018); dışa dönüklük, uzlaşmacılık, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık özellikleri ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu (Harmancı, 2018; Van Yperen, 2003); dışa dönüklük, uzlaşmacılık, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık özellikleri ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu (Tett, Jackson ve Rothstein, 1991); sorumluluk ve

görev performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu (Van Scotter ve Motovidlo, 1996) ortaya koymuştur. Motivasyon konusunda yapılan araştırmalar kişilik tiplerinden dışa dönüklük, uzlaşmacılık, sorumluluk ve deneyime açıklık özellikleri ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğunu (Demir, Demir ve Bolat, 2016) ortaya koymuştur. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar kişilik tiplerinden dışa dönüklük, uzlaşmacılık, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık özellikleri ile bağlamsal iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu (Sudak ve Zehir, 2013) ortaya konulmuştur. Çalışanların kişilik özellikleri doğrultusunda istihdam edilmeleri ve bu doğrultuda olan birimlerde görev almaları durumunda çalışandan maksimum verim alınabileceği varsayılmaktadır. Fakat literatürde kişilik tipleri ve performans üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda kişilik tiplerinin performans üzerindeki etki düzeyinin çok az olduğu görülmüştür.

Gelişen rekabet koşulları, uluslararası örnekler, değişen çalışan davranışları ve sadece iş tanımlarının gereğini yerine getirmenin yeterli olmadığına dair araştırmaların hızla artması, firmaları, çalışanların yaratıcı, yenilikçi yönlerinden yararlanma noktasına itmiştir. Çünkü rekabetçi olabilmek için, rakiplerine mukayeseli üstünlük sağlayabilmek için, yenilikçi ürünler ve yenilikçi iş süreçleri geliştirebilmek için yenilikçi çalışanlara ihtiyaç duyduklarını anlamışlardır. Örgüt kültürü, şirketteki hiyerarşik yapı, yetki devri anlayışının niteliği, ödüllendirme gibi bir çok unsura bağlı olan bireysel yenilikçilik, kişinin kişilik özellikleri ve yetenekleri doğrultusunda istihdam edildiğinde şirkette katma değer sağlayacak şekilde konumlandırılabilmesi düşünülmektedir. Bu nedenle, kişilik tiplerinin bireysel yenilikçiliğe etkisi konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu tez çalışmasında da, kişilik tiplerinin bireysel yenilikçiliğe etkisinde motivasyon ve güçlendirme faktörünün aracı rolü üzerine yapılmıştır ve araştırmanın uygulaması, hizmet sektöründe yapılmıştır. Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişilik kavramı, kişilik tipleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. İkinci bölümde, yenilikçilik kavramı geniş olarak incelenmiş ve bireysel yenilikçilik kavramı irdelenmiştir. Üçüncü bölümde aracı faktörlerden olan motivasyon kavramı incelenmiştir. Yine üçüncü bölümde, bir diğer aracı faktör olan personeli güçlendirme kavramı, yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme bağlamında incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise, hizmet sektörü özelinde gerçekleştirilen uygulamaya yer verilmiştir. Araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi ve bulguları hakkında detaylara yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KİŞİLİK KAVRAMI

İlk bölümde, kişilik kavramı ele alınmıştır. Bu bölümde önce kişilik kavramı, kişilik ile ilişkili kavramlar ve bu konularda yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

#### 1.1 Kişilik Kavramı ve Kişilik Kavramının Temel Özellikleri

Ortak biyolojik yapıya sahip olunmasına karşı, her birey farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Bu farklılıklar, olayların, kişilerarası ilişkilerin ve farklı yaklaşım tarzlarının oluşmasını sağlar. Bireyin bu farklılıklarının araştırıldığı konu “kişilik” kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sözlük anlamına bakıldığında kişilik kavramı; “kişinin kendine göre bir ayrılığı, belirgin bir özelliği olması durumu, kişinin özyapısına uygun kendine özgülüklerin tümü olarak tanımlanmaktadır.

Kişilik, Türk Dil Kurumu’na göre "bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünü, şahsiyet" şeklinde tanımlanmıştır. Yunanca “persona” kelimesinden türetilen, latince personality sözcüğünün karşılığı olan kişilik kavramı, Eski Yunan’da tiyatro sanatçılarının kullandıkları maskeler için kullanılmaktaydı. Sahne ve seyirciler arasında mesafe olması sebebiyle sanatçıların yüz mimiklerini görmek mümkün değildi. Bu sebeple sanatçılar, persona adını verdikleri maskeleri yüzlerine takarak sanatlarını icra etmekteydiler. Sonrasında persona kavramı, kişiler arasındaki farklılıkları tanımlamak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Groesbeck, 1985). Kişilik, bireylerin ve toplumların incelenmesinde temel alınan bir kavram olması sebebiyle; psikoloji, sosyoloji gibi bir çok disiplinde de kişilik kavramı ile ilgili literatürde bir çok çalışma mevcut olmakla birlikte, herkesin üzerinde mutabık olduğu bir kişilik tanımı yoktur. Allport’un (1937) gerçekleştirdiği çalışmada ellinin üzerinde kişilik kavramı tanımına rastlanmıştır. Ortak bir tanımın literatürde olmamasına karşın, tanımların çoğunlukla bireysel farklılıklara vurgu yaptığını ifade edebiliriz. Bu bağlamda; kişiliğin bireyin diğer bireylerden ayrılmasını sağlayan özellikler olduğunu da söyleyebiliriz. Tanımlarda vurgulanan bir diğer özellik ise kişiliğin bir organizasyon olarak değerlendirilmesi olmuştur. Gözlemlenebilir açık davranışlar, kişilik tarafından düzenlenmektedir. Yapılan tanımların bir çoğu kişiliğin gelişim sürecine vurgu yapmaktadır. Kişilik, genetik olarak aktarılan özelliklerin yanı sıra, sosyal çevresiyle

olan etkileşimiyle de şekillenerek gerçekleşen bir süreci içermektedir. Bir diğer ortak çıkarım da; kişiliğin zaman ve durumsallıklar karşısında sabit ve sürekli oluşudur. Buradan anlaşılan, kişiliğin tutarlılık vurgusudur ve bu da kişilik özelliklerinin zaman içinde ciddi değişiklikler göstermediği anlamını taşır. Örneğin bugün içe dönük kişilik yapısına sahip birisinden ileride de bu yönde davranış sergilemesi beklenir. Kişilik bir çok farklı özellikten oluşan bir sistemdir ve bu özellikler birbirleriyle ilişkilidir (Yazgan, 2008).

Burger'ın (2006) yaptığı çalışmada, kişiliği; bireyin yaşantısına yön çizen fiziksel, duygusal ve zihinsel tepkilerden oluşan ve kişiyi diğer bireylerden ayıran tutarlı davranış kalıpları bütünü olarak tanımlamaktadır. Kişilik, bireyin doğuştan gelen ve toplumla birlikte geliştirdiği özelliklerin bütünüdür. Bireyi diğer bireylerden ayıran en önemli faktör olan kişilik, aktarılmış ya da sonradan edinilmiş yeteneki güdü, duygu, alışkanlık ve davranış özelliklerini içerir (Güler, 1989).

Kişilik, düzenli ve bireyin bünyesinde gelişen majör psikolojik alt sistemlerin kolektif hareketidir (Mayer, 2017). Bir diğer deyişle, kişilik, insanın karakteristiğindeki tutarlı duygu, düşünce ve davranış kalıplarıdır (Pervin vd., 2005). Bir başka tanıma göre kişilik bireyin bünyesindeki örgütlü ve nispeten dayanıklı kişinin etkileşimlerine ve adaptasyonlarına ilham veren ruhsal ve fiziksel psikolojik özellikler ve mekanizmalardır (Larsen & Buss, 2005). Kişilik aynı zamanda, bireyin karakteristiğindeki - gizli ya da değil - düşünce, duygu ve davranış kalıplarını ifade etmektedir (Funder, 2004).

Yelboğa'ya (2006) göre kişilik kavramı, bireyin duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen unsurların özgün görünümüdür. İç ve dış uyarıcılar tarafından etkilenmekte olan kişilik, tüm yetenek, güdü, duygu, arzu, alışkanlık ve davranışları içerir (Yelboğa, 2006). Kişilik; duygu, düşünce ve davranışların birbirinden farklı durum ve şartlarda ifade edilmiş biçimlerine dayanmaktadır. Kişiliğin en önemli unsuru, bireysel farklılıklardır (Petrovay, 2008). Kişilik kavramı; özgün ama çok da değişken olmayan, farklı durumlarda bireyin ne şekillerde tutum sergileyeceğinin tahminine olanak sağlayan özellikler olarak da ifade edilebilir (Tınar, 1999). Bir başka deyişle kişiliği, doğuştan gelen özellikler ve yaşam ile edinilen özelliklerin toplamı olarak tanımlayabiliriz (Özdevecioğlu, 2002). Eren (2001), Kişilik kavramını, bireylerin tutumlarını çevre koşullarına göre değişken bir şekilde uyumlu hale getiren bir sosyal

uyum kavramı olarak tanımlamıştır. Kişilik, bireyin fiziki, zihinsel ve ruhsal boyutlardan oluşan özelliğini ifade etmektedir. Bireyin çevresi açısından ise, hayatında farklı durumlara göre farklı rollere sahip olması olarak tanımlanmıştır (Yıldız, 2008, s. 31). Kişilik kavramını farklı iki boyutuyla ele alan Hogan (1991), çalışmasında bireyin dışarıdan algılanış ile ilgili boyutun sosyal bir yönü olduğunu anlatır. İkinci boyutu ise, bireyin olay ve durumlar karşısında gösterdiği sürekli davranış modelleri olarak ifade eder.

### **1.1.1 Kişilik İle İlişkili Kavramlar**

#### **1.1.1.1 Karakter**

Literatürde kişilik ile ilgili çalışmaların ilk yapıldığı yıllarda, kişilik ve karakter kavramları birbirinin yerine kullanılmaktaydı (Hogan, 2009, s. 29). Daha sonra yapılan çalışmalarda bu iki kavram ile ilgili farklılıklar ortaya konulmuştur. Kişilik kavramında, kişiliğin ortaya çıkması için bireyin belirli bir yaşa gelmesi, kendini ve çevresini değerlendirebilmesi gerekirken, karakter; doğuştan var olan, dışarıdan farkedebilen ve devamlılık gösteren bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2010, s. 84). Karakter, doğuştan gelen özelliklere ek olarak bireyin tüm davranışlarını ifade eder. Aynı zamanda da bireyin eğilimleri doğrultusunda şekillenip yeniden yapılandırılması için zemin oluşturur (Cloninger vd., 1993, s. 975). Karakter çocukluk dönemiyle birlikte aile, okul, iş gibi çevresel faktörlerin etkisiyle evrilen ve gelişen bir yapıdadır (İyigün, 2012, s. 62). Karakter, aynı zamanda bireyin değer ve inançlarını içerir (Kisling, 2007, s. 16).

#### **1.1.1.2 Mizaç**

Mizaç (huy), tıpkı karakterde olduğu gibi, kişiliğin tamamına dair değil, bir kısmı ile ilgili bilgi veren, kalıtsal özellik taşıyan ve devamlılık arzeden bir boyuttur. Karakter gelişimi mizaçla şekillenerek gelişir ve bireye özgün ve ayırt edici özellikler kazandırır (Güney, 2011, s. 195-196).

Mizaç özellikleri, çocukluk döneminden başlayarak kendisini dışarı vuran ve ömür boyu istikrarlı bir şekilde devam eden tutum ve davranışlardır (Partridge, 2003, s. 2). Hipokrat, mizacı 4 farklı grupta tanımlamaktadır (Cloninger ve Svrakic, 1997, s. 122; Eroğlu, 2009)

- Neşeli mizaç: Bu gruba giren bireyler, neşeli, heyecanlı, atılgan, iyimserdirler. İlgi alanları değişkenlik gösterebilir.
- Soğukkanlı mizaç: Bu gruptaki bireyler, tepkilerini hemen göstermeyen, tembel, ağırbaşlı, soğukkanlı ve kuvvetli kişilik yapısına sahiptirler.
- Kızgın Mizaç: Çabuk sinirlenen ve zor sakinleştirilebilen, hareketli, heyecanlı ve güçlü bir mizaç tipidir.
- Melankolik Mizaç: Bu mizaca sahip kişiler, alıngan, endişe duyan, kederli, çok hareketli olmayan ve güçsüz kişiliğe sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır.

### **1.1.1.3 Yetenek**

Bireyler, çevreleri ile uyum içinde hayatlarını idame ettirebilmeleri için çeşitli bedensel ve zihinsel yeteneklere ihtiyaç duymaktadır (Carroll, 1993, s. 17). Yeteneğin bedensel boyutunu ifade eden bedensel yeteneğe; yürüme, ayakta durma, tat alma, azaları belirli bir koordinasyon dahilinde kullanma şeklinde tanımlayabiliriz. Zihinsel yetenek ise daha çok bireyin bir konuyu kavrayabilme, analiz edebilme ve sonuçlandırabilme gibi zihinsel yeteneklerini ifade eder (Şimşek vd., 2011, s. 100-101). Ayrıca örgütsel başarının tahsisi konusunda büyük önem arz eden iş süreçlerinin anlaşılması ve kurum çıkarları doğrultusunda kullanılması da kişilerin zihinsel yeteneklerine örnek olarak gösterilebilir (Sparrow vd., 2004, s. 29). Yetenek, bireysel veya toplumsal kararlar almada, çevreyle iletişimi sağlamada önemli bir rol oynar (Lashley, 2001, s. 84; Langton ve Robbins, 2007, s. 11). Yeteneği, bireyin halihazırda doğasında olan ve tekrar edilebilen duygu ve davranışlarının ifade etme gücü olarak tanımlayabiliriz (Buckingham ve Vosburgh: 2001, s. 22).

## **1.1.2 Kişiliği Oluşturan Faktörler**

### **1.1.2.1 Kalımsal Faktörler**

Kalıtım Yaklaşımı, kişiliğin, genlerin molekül yapısından kaynaklı olduğunu savunan bir yaklaşımdır (Yüksel, 2006, s. 58). Kalıtım yaklaşımına göre bireyler sahip oldukları özelliklerin büyük bir kısmına doğuştan sahip olmaktadır ve soydan gelen birçok özelliği de bünyesinde barındırmaktadırlar (Güney, 2011, s. 197). Literatürde yapılan çalışmalarda, bireyin sahip olduğu özelliklerin hangilerinin kalımsal olarak aktarıldığına dair kesin bir bilgi olmamakla birlikte, bu özelliklerin büyük bir kısmının



kalıtımsal olarak aktarıldığı ortaya konulmuştur (Caspi vd., 2005, s. 462; Parks ve Guay, 2009, s. 675). Bireyin içinde bulunduğu sosyokültürel ve çevrenin etkisiyle şekillenen kişilik özellikleri olduğu gibi, iskelet yapısı, boy, saç-göz-ten rengi, hatta zekaya dair özellikleri, duygusallık, heyecanlılık gibi özelliklerinin büyük ölçüde kalıtımsal olarak aktarıldığı görülmüştür (Caspi vd., 2005, s. 462; Parks ve Guay, 2009, s. 675). Bu nedenle, kalıtımsal yaklaşıma göre bireyin kişiliği, doğuştan ve atadan gelen bir çok özellik barındırmaktadır. Buna karşın bu özellikler bireyin sonradan uğradığı psikososyal gelişmeler ile evrilip şekil almaktadır (Eroğlu, 2009, s. 142). Dolayısıyla, bireyin kişiliğini belirleyen faktörleri arasında, kalıtımsal özelliklerin birinci sırada olduğunu söyleyebiliriz. Bu özellikler bireyler arası çeşitli farklılıklar gösterebilmektedir (Eroğlu, 2009).

Kalıtım özellikleri yaklaşımına göre, yapılan araştırmalarda, birbirine benzer görünen kromozomlar aslında birbirinden farklıdır. Kalıtımsal aktarıma konu olan özellikler 46 kromozomda yer almaktadır (Morgan, 1984, s. 34-35). Her bir kromozomda, kişilik özelliklerini belirleyen spesifik faktörler vardır. Bu faktörlere “genler” denmektedir (Cüceloğlu, 1997, s. 89-90).

Forsberg’in (1993) yaptığı çalışmada, özgür ve bir aile ortamında yetişen çocukların daha rahat, daha objektif ve daha akılcı davranışlar sergilediğini ortaya koymuştur. Aynı şekilde Forsberg, bu bakış açısına sahip bir ailede yetişen çocukların sosyal çevre içinde daha aktif olduklarını belirtmiştir. Mevzubahis olan bu aile yaklaşımı ile çocuğun zihinsel gelişiminin de şekillenmekte olduğu ortaya konulmuştur. Bu bakımdan aile yapısının da kişilik üzerinde etkili ve önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz (Yakut, 2006, s. 39). Çocukluk döneminde ailenin tutumuyla şekillenen çocuğun zihinsel değişiminin, yetişkinlik döneminde sergilenen davranışları da şekillendirdiği ortaya çıkmıştır (Erkoç, 2008, s. 17).

Kişiliğin, kalıtımsal özellikleri barındırıyor olmasının yanı sıra, bireyin içinde bulunduğu sosyokültürel çevreden de etkilendiğinin ortaya çıkması üzere, bu alanda da çalışmaların yapılması gerekli görülmüştür (Güleç, 2010, s. 7).

### **1.1.2.2 Sosyokültürel Faktörler**

Birey ve toplumun etkileşimi sonucunda bireyin tepki olarak ortaya koyduğu davranışlar, kişiliği etkileyen sosyokültürel faktörler adı altında incelenmektedir (Köklen, 1986, s. 18). Birey, içinde bulunduğu sosyo-kültürel yapı içinde hayatı

boyunca etkilenir ve bireyin idealleri, hedefleri, ilgi alanları bu yönde şekillenir (Zeli, 2006, s. 13). Bireyler, bilinçli ya da bilinçsiz olarak, içinde buldukları sosyokültürel çevre içinde yer alan diğer bireylerin sahip oldukları davranış kalıplarını takip ederler. Bu bağlamda, bireylerin etkilenme ve şartlanma özelliklerinin bu yapıdan kaynaklandığı söyleyebiliriz (Eroğlu, 2009). Bireyin içinde bulunduğu sosyokültürel çevrenin bir mensubu haline gelmesine “toplumsallaşma” denilmektedir (Soysal, 2008, s. 7). Birey, bir yandan toplumsallaşma neticesinde mensubu olduğu çevrenin özellikleriyle benzeşirken, kalıtımsal aktarım yoluyla sahip olduğu özellikler ile de bu çevrede yer alan bireylerden ayrılmaktadır (Köknel, 1995, s. 69; Zel, 2001, s. 412). Bireyin davranış özellikleri, ev içindeki davranışları, yeme-içme, giyim ve benzeri özellikleri topluma bir ilişki içinde olmakla birlikte, toplum özelinde tek bir kültür yapısından söz edemeyiz. Topluma ait ortak bir kültür yapısı var olmakla birlikte, alt gruplarda farklı davranışlar ve özellikler mevcuttur. Aynı şekilde farklı coğrafi bölgelere göre de bu davranış ve özellikler farklılık göstermektedir (Durmuş, 2006, s. 12).

Sosyokültürel çevrenin etkisi, bireyin çocukluk döneminde önemli bir etkiye sahip değildir. Bireyin ilerleyen yaşlarında bu yapının etkisi çoğalır (Roach, 2006, s. 78). Birey, doğuştan gelen özelliklerini, sosyokültürel çevre ile etkileşime girdikçe önce algılamakta, sonradan da bu etkiyi yavaşça davranışlarına yansıtarak benimsemektedir. Bireyler arasındaki algılama farklılıkları ile de bu davranışlar her bireye özgü bir şekilde şekillenmektedir (İyigün, 2012, s. 66). İnsan, kalıtımsal ve sosyokültürel çevreden gelen özelliklerin birleşimidir. Karşılıklı etkileşim ile olgunlaşan birey, çoğu kez bunu tercih etme fırsatı olmaksızın benimsemektedir. İnsanın yapısı gereği sahip olduğu esnekliği, bu değişime açık ve yatkın olmasının temelini oluşturmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1987, s. 58).

Bireyin etkileşim ile şekillenen kişiliğindeki bu değişim ve gelişmeleri bir öğrenme süreci olarak tanımlayabiliriz. Öğrenilen bu bilgiler, tekrar ile pekişerek davranışa dönüşmektedir. Bireyin bu çevreye uyum ve adaptasyon süreci etkili bir algılama eylemidir. Algılamayı, çevredeki kişi, nesne, olay ve durumlara ilişkin duyu organlarıyla toplanan veriler olarak tanımlayabiliriz. Bireyin sahip olduğu duyu organları, içinde bulunduğu sosyokültürel çevrede yer alan uyarıcılara açık durumdadır. Bu çevrede yer alan nesne, kural ve olaylardan gelen uyarıcılar, birey tarafından farkedilip algılandığında, algılanma gerçekleşmektedir. Algılama ve öğrenme sürecini,

birey-çevre arasındaki etkileşimi sağlayacak bir zihinsel mekanizma olarak adlandırabiliriz (Eroğlu, 2009).

### **1.1.2.3 Aile Faktörü**

Luthans (1995); kişilik oluşumunda en önemli faktörlerin aile ve sosyalleşme olduğunu belirtmiştir. Çünkü aile insanların karşılaştığı ve etkileşime girdiği ilk sosyal gruptur. Aile ortamını oluşturan bireylerin sosyo-kültürel özellikleri de bireyin ilk öğrenmeye başladığı grubun özellikleri oluşturmaktadır (Eroğlu, 2009, s. 215).

Çocukluk dönemindeki aile ortamı, bir diğer deyişle ilk etkileşimde bulunulan sosyal grup, bireyin ileri yaşlardaki davranışlarını da etkilemektedir. Literatürdeki çalışmalarda, çocukluk döneminde normal dışı bir yaşama sahip bireylerin, yetişkinlik dönemlerinde, çocuklarına karşı kötü tutumlar sergilediklerini ve bu yaklaşımın nesillerce devam edebildiğini ortaya koymaktadır (Kolasa, 1969, s. 152). Anne ve babamın tutumu çocuğun kişilik oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Anne ve babanın bazı davranışları, çocuğun davranışları açısından pekiştirici bir rol oynarken, bazı davranışları da cesaret kırıcı olabilmektedir. Buradan hareketle, kişilik oluşumunda ailevi faktörlerin bilinçli ya da farkedilmeden aileden kazanıldığını söylebiliriz (Eroğlu, 2009).

### **1.1.2.4 Sosyal Yapı Faktörleri**

Bireylerin toplumsal yaşam içinde buldukları sosyal sınıflar ve alt kültürler, kişilik oluşmasında etkili olmaktadır. Her toplum, kendine has özelliklerden ve alt kültürlerden oluşmaktadır. Bu da oluşan farklı kişiliklerin temelini oluşturmaktadır (Güney, 2011).

Bireyin mensubu olduğu sosyal yapı ve sınıf, bireyin sahip olduğu eğitimi, yaşamını, düşüncelerini, tüketime dair davranışlarını ve bireysel farklılıklarını etkilemektedir (Schermerhorn vd., 2008). Gelir durumu düşük bir ailede yetişen birey, bir çok eğitim ve beslenme imkanına kısıtlı bir ölçüde sahip olabilirken, gelir durumu iyi olan bir ailede yetişen çocuk daha fazla imkana sahip olabilecek ve kendisini daha çok geliştirebilecektir. Bu durum neticesinde sosyal yapının çıktısı olarak bireyler arasında farklılıklar oluşacaktır (Eroğlu, 2009; Soysal, 2008). Buradan hareketle, bireyin kişiliğini tanımlarken, geçmişte ve şu anda içinde bulunduğu sosyal yapıdan hareket etmek gerekmektedir (Eroğlu, 2009, s. 218).

### 1.1.2.5 Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Bireyin içinde bulunduğu çevreyi oluşturan coğrafi konum, coğrafi özellikler, iklim, yine o coğrafyaya ilişkin siyasi, ekonomik tarihsel yapı toplum yaşamını oluşturur bu da bireyi etkiler (Köknel, 1986). Bu etkilerin doğrudan olduğu durumlar da olmakla birlikte, genelde bu etkilerin dolaylı olduğu belirtilmektedir (Zel, 2006). Mevsim değişikliklerinin sık yaşandığı coğrafyalarda yaşayan insanların, ihtiyaçlarını gidermek için geliştirdikleri davranışlarında da farklılıklar görülmektedir. Mevsim değişiklikleri insan davranışlarını da şekillendirerek bireyler içinde değişimi ve gelişimi teşvik etmektedir. Mevsim hareketlerinin sık değişkenlik göstermediği coğrafyalarda, bu şekilde bir hareketlilik ve değişim gerekliliği arzusunun varlığı görülmemektedir (Kessler, 1985). Belirli coğrafyalarda gözlemlenen bireysel farklılıklar, coğrafi özelliklerden kaynaklı olabileceği gibi, nesiller yoluyla aktarılan davranışsal özellikler de olabilmektedir (Eroğlu, 2009).

### 1.1.3 Kişilik Kuramları ve Kişilik Tipleri

Kişiliği tanımlamaya dair tüm girişimler bir kuramla başlamıştır. (Burger, 2006, s. 35). Kuram kavramını, bir bilgi sistemindeki konunun bir kısmına ya da tümüne dair açık ve sistemli bir fikir ortaya koyan genel ve soyut bir ilke olarak tanımlayabiliriz (Cevizci, 1997, s. 428). Yapılan bu çalışmaların temelinde “insan davranışlarının tahmini” ve “bu davranışlar altında yatan sebeplerin irdelenmesi” gibi iki temel neden bulunmaktadır (Cullen ve Sackett, 2003). Literatürde, kişilik kuramları ilgili bir çok çalışma yapılmış olmasına karşın, bir görüş birliğinden söz etmek mümkün olmamaktadır. Kuramları ortaya koyan bilim adamlarının kişisel özelliklerinin yansımaları, çalışmalarında görülmektedir. (İnanç ve Yerlikaya, 2009, s. 67).

Bireyin kişiliğinin çapraşık yapısı, bilim adamlarını birbirinden farklı kuramlar geliştirmeye yönlendirmiştir (Cüceloğlu, 2015, s. 406). Kuramlar, kişiliği oluşturan mekanizmaların, davranışların ortaya çıkışını nasıl etkilediğini açıklamaktadır (Burger, 2006, s. 35). Kişilik kuramları, kişilik tiplerinin açıklanması hususunda bir temel oluşturmaktadır. Diğer taraftan, kişilik özelliklerin, kalıcılık ihtiva ettiği için bu özellikler ancak belirli test ve araştırmalarla saptanabilmesi mümkün olabilmektedir (Morgan, 1995, s. 312).

### 1.1.3.1 Sigmund Freud Kişilik Kuramı

Bilinçaltına yönelik yapılan çalışmalarıyla bilinen Sigmund Freud, aynı zamanda da psikanalitik kuramın da kurucusudur (Burger, 2006, s. 72). Freud, kişiliği oluşturan önemli bir unsurun bilinçaltı olduğunu savunmaktadır (Corey, 2008, s. 68). Freud'a göre, birey, bilinçli sergilediği davranışlardan daha çok bilinçdışı davranışlar sergiler. Bireyin bilinçdışı sergilediği davranışların temeli araştırıldığında, bireyde tatmin edilmemiş bir sevgi eksikliğine rastlanacağını ve bireyin en büyük eksikliğinin sevgi olduğunun bulunacağını savunmuştur (Eren, 2010, s. 85). Freud'un araştırmalarında kültürel farklılıklara yeterince değinilmemiş oluşu ve ortaya konulan kavramların doğrulanmamış oluşu, beraberinde birçok eleştiriye maruz kalmasına sebebiyet vermiştir. Buna karşın yine de Freud'un psikiyatri ve psikoloji alanlarının gelişmesinde önemli bir rol oynadığı yadsınamaz bir gerçektir (Koç vd., 2001, s. 45-46).

Freud'a göre, algılanan kişilik, "id", "ego" ve "süper ego" olmak üzere üç farklı sistemden meydana gelmektedir. Diğer taraftan Freud, bu üç sistemin bireyin davranışlarını şekillendirdiğini, yönettiğini öne sürmüştür (Hewstone vd., 2005, s. 295; Hall, 2010, s. 29). Freud, algılanan kişiliği oluşturan sistemleri "buzdağı" metaforuyla açıklamıştır. Buzdağının gözle görünmeyen ve nispeten büyük olan kısmını "id" olarak tanımlamıştır. Freud'a göre "id"; bilinçdışı istek ve davranışlarımızı temsil eder. Freud bu alanı bir depoya benzetmektedir. Bilinç alanı olarak tabir edilen "ego", bilinçaltı olarak tabir edilen "süper ego" ve bilinçdışı temsil eden "id" birbiriyle her zaman etkileşim halindedir. Bu farklı sistemlerin birbirleriyle etkileşimi neticesinde davranışlar ortaya çıkmaktadır. Süper ego, bireyin ahlaki ve vicdani tarafını temsil ederken, ego, id tarafından üretilen arzuları süper egoya uygun hale getirmektedir (Atkinson vd., 2010).

Freud'un teorisi, ruhsal belirleyiciler, içgüdüler ve bilinç düzeyleri olmak üzere 3 temel unsur üzerine inşa edilmiştir. Ruhsal belirleyiciler olarak tanımlanan unsur, bireyin geçmiş yaşantılarının günümüz davranışlarına olan etkilerini inceler. Freud, bugün yaşanan davranışların geçmişteki duyguların bir sonucu olduğu ifade etmektedir. Freud'a göre içgüdü ise, bir otomobilin gitmesini sağlayan yakıt gibidir. Bireyler için zevk ve saldırganlık olmak üzere iki temel içgüdü vardır. Freud, bilinç düzeylerini; bireyin farkında olduğu düzey olan "bilinç", bilinç düzeyine çıkmak için halihazırda bulunan duyguları ifade eden "bilinç öncesi" ve bireyin farkında olmadığı düzey olan

“bilinç” olmak üzere üç farklı boyutuyla ortaya koymaktadır (Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 104).

Freud’a göre bireylerin mesleki ve cinsel gelişimleri arasında doğrudan bir ilişki vardır. Meslek seçimini etkileyen en önemli unsurun cinsel gelişim olduğu ve bireyin ilk altı yılının önem arzettiğini ifade eder. (Erol, 2013, s. 34).

Freud’a göre birey, çocukluk döneminde, annesi ile kurduğu ilişki ile kişilik gelişimine dair en önemli evreye geçer (Goldvarg, 2012, s. 6).

### **1.1.3.2 Carl Gustav Jung’un Kişilik Kuramı**

Jung, Freud’un cinselliği merkeze koyan bir kişilik kuramı geliştirmesine karşın, daha çok kişiliği ırk ve soy bağlamında değerlendirmiştir (Carr, 2002, s. 477). Jung, kişilik gelişiminde tıpkı Freud gibi bilinçdışı kavramının önemini altını çizmiştir. Analitik psikoloji yaklaşımıyla Jung, kişiliğin bilinçaltı boyutuna değinmiştir. Jung’un kuramına göre, bilinçaltı boyutu, kişisel ve kolektif olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Kişisel bilinçaltı tanımına göre birey bastırılmış olan bu duygu ve düşüncelerinin farkında değildir. Kolektif bilinçaltı tanımında ise, mevzubahis duygu ve düşünceler toplumu oluşturan insanlara dairdir. Jung’un kolektif bilinçaltı tanımı, psikoloji alanında büyük bir etki yapmamış olsa da, sanat, antropoloji ve din ile ilgili araştırmalara kaynak teşkil etmeyi başarmıştır (Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 107-108). Jung, kuramında, ırk ve soya çekim özelliklerini, arketip ve bilinçaltı kavramları ile kolektif bilinçaltı tanımlamıştır (Mete, 2006). Kolektif bilinçaltı daha çok, içgüdüsel dürtüler, korkular ve soya dair yaşam ve inanç özelinde duygusal eğilimleri ifade etmektedir (Coleman, 1994).

Jung yine kuramında, “içe dönüklük” ve “dışa dönüklük” ayrımını yapmıştır. Literatürde bu ayrımı ilk yapan kişidir. Bu ayrıma göre içe dönüklük niteliği taşıyan kişilik tipindeki bireylerin iç dünyalarına dönük olduklarını ve daha çok yalnızlığı tercih ettiğini belirtmiştir. Buna karşın, dışa dönük bireylerin yalnız kalmama ve sürekli etkileşimde olma isteği taşıdığını öne sürmüştür (Cüceloğlu, 2011, s. 415; Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 108). Jung’a göre, bireyin dengeli bir davranış ortaya koyabilmesi için bu iki boyut arasında bir dengeye sahip olması gerekir. Kişiliğe dair sorunlar ise bu iki boyut arasındaki dengesizlikle ilgilidir (Cüceloğlu, 2011, s. 415). Buna ek olarak, sağlıklı bireylerin varlığı için bireysel potansiyelin ortaya konulması gerekmektedir.

Bu bağlamda Jung, “kendini gerçekleştirme” kavramını kullanmış (Baysal ve Tekarslan, 2004) ve, bireyin kendi geleceğini tayin edebilmesi yetisine sahip olduğunu vurgulamıştır. (Alkan, 2014). Jung’a göre, bireyler, potansiyellerini ortaya koymak ve kendilerini gerçekleştirmek adına, gayret göstermeli ve kendilerini sürekli bir şekilde yenilemelidirler. Jung bu gelişim süreçlerinin, evrensel bir genel geçer durum olduğunu ifade etmektedir (Jung, 1923: 17; Hewstone vd., 2005, s. 297).

Jung’un , kişiliği kavramsallaştırmaya çalıştığı ve kuramı şu soruları içerir (Blutner ve Hochnadel, 2010, s. 245);

- Kişilik yapısını ihtiva eden psikolojik unsurların temel ögeleri nelerdir?
- Bu unsurlar bireyden bireye ne tür farklılıklar göstermektedir?

Jung’a göre bu sorular, kişiliğe dair işlevsel, gelişimsel ve yapısal boyutları ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yukarıda da belirtilen içe dönüklük ve dışa dönüklük ayrımı bireysel benzerlik ve farklılıkları ortaya koyabilme anlamında önemlidir (Blutner ve Hochnadel, 2010, s. 243).

### **1.1.3.3 Eric Berne Kişilik Kuramı**

Eric Berne, kişilik kuramını geliştirirken Freud’dan esinlenmiştir. Freud’un “sevgi yoksunluğu” unsurundan farklı olarak, kişiliği daha çok duygusal açıdan ele almıştır. Berne, tıpkı Freud gibi kişiliği üç ana evreye ayırmıştır. Bunlar, ebeveynlik, olgunluk ve çocukluktur (Hodgetts, 1999, s. 593). Çocukluk evresi, bağımlı, bencil ve sorumsuz davranışların sergilendiği çocukluk evresinde, ilerleyen yaşlarda daha az görülen bir boyut olarak karşımıza çıksa da, ileri ki yaşlardaki insanlarda da baskılanmış bir şekilde var olan çocukluk evresi davranışlarının ve özelliklerinin bir izini bulmak mümkündür. Bu yönüyle Berne’in çocukluk evresi tanımının, Freud’un “id” kavramına benzeştiği görülmektedir (Eroğlu, 2009). Berne’e göre birey, kişiliğin henüz olgunlaşmadığı çocukluk evresinde, toplumu dikkate almaz ve davranışlarının sonucunu düşünmeden hareket eder. Olgunluk evresi ise, birey için gerekli ve olması gereken bir evredir. Birey bu evrede davranışlarını daha objektif bir şekilde değerlendirir. Çocukluk dönemini sonucu olan düşünmeksizin ortaya konulan davranışlar bu evrede bilinçaltı yardımıyla baskılanır ve yönetilir. Jung’a göre ebeveynlik evresi ise istikrarı ifade eder. Birey bu evrede, ebeveynlerinin davranışlarını, benlik durumunda kendi içinde yeniden inşa ederek, ortaya yeni bir ebeveynlik tutumu inşa eder (Zel, 2006, s. 30-31). Başkalarına mentörlük etmek, akıl verme, yasak koyma

gibi davranışlar, bu ana kütlenin bir yansımasıdır. Her bireyde halihazırda var olan bu özellikler, ortaya çıkarken bireyden bireye farklılık göstermektedir. Jung'un ebeveynlik evresini, Freud'un süper ego evresine benzetmek mümkündür (Eroğlu, 2009).

#### **1.1.3.4 Alfred Adler Kişilik Kuramı**

Alfred Adler (1870-1931), bir çok bilim insanı gibi Freud'den etkilenerek "psikanaliz ekolünü" benimsemiştir. Sonrasında, Freud'un libido temelli fikirlerine katılmayarak (Alkan, 2014, s. 36), kuramını "bireysel psikoloji" olarak isimlendirmiştir. Çünkü her birey kendine has özellikleri, öz tutarlığı olan ve tek olan bireylerdir (Gençtan, 1988, s. 83-87). Birey şahsına münhasır yaratıcı bir varlık olup, kişiliğini kendi geliştiren bir varlıktır (Köknel, 1993; Mete, 2006). Alfred Adler'in kuramına göre bireyin geçmiş ve gelecek arasındaki ilişkisi çerçevesinde, bireyin yaşamı ve yaratıcılık yönü, geçmiş yaşanmışlıklarına dayanmaktadır. Gelecekte göstereceği davranışlar, bu geçmiş yaşanmışlıklar temelinde şekillenmektedir. Adler kuramında "yaratıcı benlik" ve "yaşam tarzı" kavramları öne çıkmıştır (Adler, 2011). Adler'e göre, bireyin kendisine ve mensubu olduğu topluma karşı ortaya koyduğu tutum ve davranışları aracılığıyla, kişiliği şekillenmektedir (Güney, 2011, s. 201).

Adler, kuramında kişiliği biyolojik özellikleri yerine toplumsal ilişkiler özelinde değerlendirmiş ve insanı, yaşadığı olayları analiz edebilme ve bu olayları etkileyebilme yetisine sahip bir varlık olarak tanımlamıştır (Corey, 2008). Adler'e göre, insan, geleceğe dair hayalleri, beklentileri olan bir varlıktır ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayan şey bireyin sergilediği davranışlardır (Altıntaş ve Gültekin, 2005). Diğer taraftan Adler, bireyin davranışlarının temelinde, üstünlük ve egemenlik kurma isteği ve hedefleri gerçekleştirme motivasyonunun olduğunu vurgulamıştır (Şimşek vd., 2011).

Adler kuramında, bireyin doğum sırasının da önemini vurgulamıştır. İlk çocukların ve evin en küçük çocuğunun genelde fazla ilgi sebebiyle şımartılarak büyütüldüğünü, ve bu sebeple de bu bireylerin sosyal hayatlarında problemler olduklarını, ortanca çocuklarda ise bu durumun geçerli olmadığını belirtmiştir (Burger, 2006, s. 154-155).

#### **1.1.3.5 Karen Horney Kişilik Kuramı**

Karen Horney'nin (1885-1952) kişilik kuramına göre, birey hayatı boyunca "kendisini emniyette hissetmek" ve "açlığını gidermek" gibi iki ana temel üzerinde



davranışlarını geliştirir (Saygılı (2010, s. 66). Diğer taraftan Horney, bireyin davranışlarının temelinde çevresel etkilerin daha önde olduğunu vurgularken, bir takım olumsuz davranışların kökeninde sorunlu ebeveyn bağlılığının da olabileceğini öne sürmüştür (Coolidge vd., 2001).

Horney'e göre kişilik biyolojik dürtülerden çok bireysel korkulardan etkilenir. Birey bu korkularını yenmeye dair sergilediği davranışlar aracılığıyla kendini rahatlatılabilir (Horney, 1966). Horney, bireyin bu korkuları yenmek için ortaya koyduğu davranışları, sempatik (uyumu, dışa dönük), saldırgan (antipatik, öfkeli) ve kendini geri çekme (içedönük) olmak üzere üç gruba ayırmıştır (Boeree, 2006, s. 5). Sempatik davranış, diğer bireylere sevgiyle yaklaşarak korkuları yenme isteği anlamına gelir. Saldırgan davranışta ise, birey bu korkularını savaşarak, kendisini yenilmez göstererek yenmeye çalışır. Kendini geri çeken davranışları sergileyen bireyler ise daha çok yalnız hareket etmeyi ve kendilerini toplumdan uzak tutmayı tercih ederler (Güney, 2011, s. 206).

- Horney'nin kişilik kuramında öne çıkan noktalar şöyledir; (Dwairy, 2002, s. 346):
- Kişilik özellik ve süreç bakımından incelendiğinde bağımsız bir yapıya sahiptir.
- Kişilik ortaya konulan davranışın sebebini oluşturur.
- Kişilik, bireyler arası ortaya konulan davranışlar arasındaki farklılıkların da kaynağıdır.
- Zaman ve durum özelinde, davranışların birbiriyle uyumunu, kişilik sağlar.
- Kişilik, bireyin sergileyeceği davranışları anlamaya, öngörmeye olanak sağlar.

#### **1.1.3.6 Hans Jurgen Eysenck'in Kişilik Kuramı**

Bir diğer kişilik kuramcısı olan Eysenck, literatüre nitelik ve tip kavramlarını kazandırmıştır (Lloyd, 1990, s. 704). Eysenck, kişilik özelliklerini içe dönük-dışa dönük boyutlarında değerlendirmiş ve kişilik tiplerini dört gruba ayırmıştır;

- Melankolik: Bu kişilik tipindeki bireyler kötümser bakış açısına sahiptirler, daha katıdırlar ve hırçın davranışlar sergilerler.

- Huysuz: Bu kişilik tipindeki bireyler alıngan olurlar, huzursuz ruh haline sahiptirler, atak ve iyimser davranışlar gösterirler.
- Ağırkanlı: Bu kişilik tipindeki bireyler, ilişkilerinde pasif olup, güvenilir, uyumlu, sakin ve empati içeren davranışlar gösterirler.
- Umutlu: Bu kişilik tipindeki bireyler sosyal bireylerdir, konuşkan ve canlıdırlar, hazır cevaplılıklarıyla bilinirler, lider ruhludurlar (Gerrig ve Zimbardo, 2012, s. 410; Şimşek vd., 2011, s. 108).

Eysenck, kişilik yapısının incelenmesinde, psikometrik tekniklerden yararlanmanın gerekli olduğunu vurgularken, biyolojik unsurların devre dışı bırakıldığında yapılacak analizin ise isabetsiz olacağını vurgulamıştır (İnanç ve Yerlikaya, 2009, s. 272).

#### **1.1.4 Beş Faktör Kişilik Kuramı**

Büyük Beşli olarak da bilinen Beş Faktör kişilik kuramı, günümüzde en sık kullanılan modellerden birisidir (Humblyrd, 2010). Bu model, kişiliklere dair genel bir dil ortaya koymaktadır (Jia, 2008). Bu modelde, birbirinden görece bağımsız beş farklı kişilik özelliği yer almaktadır (Humblyrd, 2010, s. 36).

Bu özellikler;

- Dışa Dönüklük / İçe Dönüklük
- Uyumluluk / Uyumsuzluk
- Sorumluluk / Hedefsizlik
- Duygusal Dengesizlik / Duygusal Denge
- Deneyime Açıklık / Deneyime Kapalı olmak

şeklinde gruplanmıştır.

Allport ve Odbert'in 4500 kişilik özelliğini tanımlayarak yaptığı çalışma neticesinde 16 faktöre ulaşılmıştır (Goldberg, 1995). McCrae ve Costa (2003), kişiliğin temel anlamda tespit edilmesi için beş faktörün yeterli olduğunu belirtmiştir (McCrae ve Costa, 2003). Yine McCrae ve Costa (1995), yaptıkları bir başka çalışmada, kişilik özellikleri ile ilgili aşağıda görülen tespitlerde bulunmuşlardır:

- Bireyin kişilik özellikleri, ortaya koyduğu davranışlardan çok, duygu,düşünce eylem üzerinden belirlenir.

- Ortaya konulan bir takım davranışlar ile, gizli tutulan davranışlar tahmin edilebilir.
- Kişilik özellikleri, biyolojik temel ihtiva etmekle birlikte hipotetik ve psikolojik yapıdadır.
- Kişilik özellikleri, uyum ve adaptasyon amacıyla çevre ile etkileşimin gerekliliğini öngörür.

Beş Faktörü Kişilik Kuramında, kişiliği ölçmek için Costa ve Mc Crae (1985) tarafından geliştirilen kişilik envanterinde, modele ait duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, açıklık, uyumluluk ve sorumluluk boyutlarından her birisi için 12 madde olmak üzere toplamda 60 madde yer almaktadır (Costa ve McCrae, 1985). Günümüzde Beş Faktör Kişilik Kuramı için daha fazla soru içeren formlar hazırlanmıştır.

Yapılan çalışmalarda, bireylerin kendilerini başkalarına anlatırken sıfatlar kullandığı ortaya konulmuştur. Kullanılan bu sıfatları yoğunluğa göre gruplandırıldığında, beş temel faktöre ulaşılmış ve bu faktörler Beş Faktör Kuramının temelini oluşturmuştur (Goldberg 1990).

#### **1.1.4.1 Dışa Dönüklük**

Dışa dönük kişilik tipindeki bireyler, sosyal yönü güçlü, atılgan, konuşmayı seven kişilerdir. Dışa dönüklük özelliği yüksek olan kişiler, çoğunlukla enerjik ve sevilen kişilerdir. Düşük dışa dönük kişiler ise, bu özelliklerini göstermeme eğiliminde olmasına karşın yine de sosyal bireyler olarak değerlendirilebilirler (Aktaş, 2006). Dışa dönüklük özelliği gösteren bireyler, neşeli, enerjik, aktif kişilerdir. Sahip oldukları yüksek enerji sayesinde içe dönüklere göre daha çok iş üretip daha az yorulabilirler (Mete, 2006). Raja (2004), dışa dönük bireyleri tanımlarken “isteklilik” ve “girişkenlik” kelimelerini kullanmıştır (Raja, 2004, s. 54). Dışa dönük bireyler, çevrelerinin de hareketli olmasını isterler. Kendilerini iyimser ve pozitif bir şekilde tanıtmaya, ifade etme eğilimindedirler. Genellikle rahat yapıda olan bu kişiler, rahat davranışlar sergilerler (Bozkaya, 2013). Analiz sonucunda, yüksek puan alan bireyler, dışa dönük, düşük puan alan bireyler ise içe dönük kişiler olarak kabul edilir. Dışa dönük bireyler, dış etkenlere karşı daha duyarlı bireylerdir. İçe dönük bireyler ise içine kapanık, konuşmayı sevmeyen bireyler olarak kabul edilir (Perry, 2003, s. 36).

#### **1.1.4.2 Sorumluluk**

Beş faktör modelinde hakkında en çok çalışma yapılmış olan kişilik özelliklerinden biri sorumluluktur. Bu özelliğe sahip olan bireyler, düzenli, ayrıntıyı önemseyen bireyler olarak bilinmektedir (Osatuyi, 2015, s. 12). Bireylerin kişilik tipleri ve gelir durumları özelinde yapılan bir araştırmaya göre, sorumluluk düzeyi yüksek bireylerin gelir durumlarının da yüksek olduğu belirlenmiştir (Nabeshima ve Seay (2015, s. 52). Bu kişilik tipindeki bireyler, disiplinli, karşılaşılması olası problemlere karşı hazırlıklı, etik değerlere bağlılığı gelişmiş, bir konuyu ince eleyip sık dokuduktan sonra üstlenen ve bu işi de sonuna kadar sürdüren, takip eden kişilerdir (Demirkan, 2006, s. 61). Bu kişiler, genellikle güvenilir kişilerdir. Kişilikleri gereği fazla risk almayı sevmezler. Bu kişiler başarıya güdüsüne sahiptirler (Raja, 2004, s. 34). Sorumluluk düzeyleri yüksek kişiler, dikkatli, kararlı bireyler iken (Erol, 2013), sorumluluk düzeyi düşük olan bireyler, tembel kişiler olarak tanımlanabilir. Bu kişiler güvenilir kişilere de dönüşebilirler. Zira, sorumluluk güvenilir bireylere ait bir özelliktir. (Bozkaya, 2013, s. 39).

Yapılan araştırmalar neticesinde, sorumluluk kişiliğine sahip bireylerin iş performansı açısından da daha iyi bir çalışma ortaya koyduğu belirlenmiştir (Raja, 2004). Sorumluluk düzeyi yüksek olan bireyler, çalıştıkları işyerleri ile ilgili olumsuz düşüncelere sahip olsalar da, yine de sorumluluk bilinciyle işlerini eksiksiz bir şekilde tamamlama eğilimi göstermektedirler (Judge vd. 1999, s. 621). Farklı bir çalışmada, sorumluluk düzeyi yüksek kişilerin, çalıştıkları iş yerlerindeki doyum düzeylerinin de yüksek olduğu belirlenmiştir (Furnham vd., 2002, s. 1338). Sorumlu kişilik tipi, “kısıtlayıcılık” özelliğine sahiptir. Bireyin hedefi doğrultusunda normların dışına çıkmamaya çalışması, dürtülerini ve isteklerini kontrol edip ertelemesi, sorumluluk özelliğinden beslenen bir kısıtlayıcılığı ifade eder (Shiner 2009). Yapılan araştırmalarda, gönüllülük esasındaki yardım etmeye dair eğilimlerin temelinde sorumluluk hissetmenin de varlığı üzerinde durulmuştur (Omoto ve Snyder, 1995).

#### **1.1.4.3 Uyumluluk**

Tett ve Arkadaşları'nın (1991), yaptığı araştırmaya göre uyumluluk boyutu, iş performansını etkileyen en önemli boyut olarak tespit edilmiştir (Tett vd., 1991). Bu kişilik özelliğine sahip kişiler, sosyal uyumları yüksek, sevecen, dost canlısı ve sevgi dolu kişilerdir. Bu kişiler olayları, durumları kontrol altında tutabilme konusunda sıkıntı

yaşarlar. (O. John ve Srivastava, 1999). Barrick ve Mount (1991), uyumlu kişilik tipindeki bireylerin yüksek performans göstermediğini belirtmiştir (Fitch, 2004, s. 9). Somer ve Goldberg (1999), sorumluluk ve performans arasındaki anlamlı ve güçlü ilişkiyi tespit etmiştir. (Şeker, 2011, s. 49). Diğer taraftan, yüksek uyumluluk düzeyinde kişiler, yardımseverlik eğilimi gösterirler (Tekin, 2012, s. 140). Yüksek uyumlu kişiler, kabul görme arzusuna sahipken, düşük uyumluluk kişiliğindeki bireyler ise eleştirel, tartışmacı ve uyumsuz yapıdadırlar (Alkan, 2014, s. 43). Yine uyumluluk düzeyi düşük bireyler, alaycı, iş birliğine kapalı ve şüpheli olabilmektedir (Shiner 2009, s. 722). Uyumlu bireyler, birlikte çalışmaya açıktır ve güven verici yumuşak tarzları ile yöneticileri için onarıcı, ihtiyaç giderici bir rol oynarlarken astları için de motive edici olabilmektedirler. (Ödemiş, 2011).

#### **1.1.4.4 Duygusal Dengelilik**

Duygusal dengelilik özelliği düşük olan bireyler, endişeli, öfkeli, düşünmeden hareket eden bir ruh hali içinde olurlar (Tomrukçu, 2008) Bu durumun sebebi olarak bireylerin yaşadıkları olayları daha olumsuz bir şekilde yorumlaması olarak gösterilir (Tathioğlu, 2014). Diğer taraftan, duygusal dengelilik özelliği yüksek olan bireyler ise daha rahat, öfke kontrolü ile ilgili bir sorun sergilemeyen daha sakin bireylerdir (T.Doğan, 2012). Alkan (2014), duygusal dengelilik özelliği yüksek olan bireyler arasından yönetici pozisyonu için seçim yapılmasının uygun olacağını belirtmiştir.

#### **1.1.4.5 Deneyime Açıklık**

Deneyime açık bireyler, özgün fikir ve aktivitelere ilgili duyarlar (Bozkaya, 2013, s. 40). Bu kişilik tipindeki bireyler, hayal gücü kuvvetli, sanata, müziğe ilgili yapıdadırlar (Tekin, 2012, s. 142). Deneyime açık bireyler kuralları sevmezler ve bu kuralları esnetme eğiliminde olurlar. Kendilerini özgür ve bağımsız olarak ifade ederler (Alkan, 2014). Goldberg (1992) bu boyutu “akıl” ile özdeşleştirmiştir (John & Srivastava, 1999).

Bu faktör, bireyin yeniliğe açık bir insan olup olmadığını ölçmede yardımcı olur. Aktif bir zihin yapısına sahip bu kişiler, sürekli yeni deneyimler, beceriler kazanmak isterler. Deneyime açıklık düzeyi düşük bireyler ise mevcudu koruma eğilimindedirler ve yenilikten uzak dururlar (Burger 2007, s. 168).

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK VE YENİLİKÇİLİK

İkinci bölümde, yenilik, yenilikçilik kavramı, yenilik süreci, yeniliğin kaynakları ve yenilik türlerine yer verilmiş, ve bireysel yenilikçilik kavramı, kapsamlı olarak açıklanmıştır.

#### 2.1 Yenilik ve Yenilikçilik Kavramları

Yenilikçilik kavramı, literatürde ilk defa ekonomist Joseph Schumpeter tarafından, 1911 yılında yazdığı ‘The Theory of Economic Development’ ve 1942 yılında yazdığı ‘Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi’ isimli kitaplarında kullanılmıştır. Bu eserlerde, yenilikçilik, ekonomik ilerlemenin bir tetikleyicisi olarak betimlenmiştir (Becheikh, 2006). Bu tanımdan hareketle, yenilikçilik kavramı kısaca, ‘katma değer meydana getiren ticari yenilik’ olarak tanımlamak mümkündür (Günday, 2011, s. 665).

İnovasyon kavramına Türkçe alternatif olarak ‘yenilik’, ‘yenilikçilik, ‘yenileşim’ gibi kelimeler gösterilmiş olsa da (Akalin 2007, s. 486), inovasyon kelimesi daha geniş bir kullanım alanına sahiptir.

Günümüz dünyasında, artan rekabet ortamı, yeniliği kurumsal kültürün, kimliğin zorunlu bir parçası haline getirmiştir. Küreselleşmenin etkisiyle benzeşen pazarlara karşı şirketlerin yenilik yapması zorunluluk haline gelmiştir (Altun, 2008). Drucker’a göre, bir örgütün iki ana fonksiyonu vardır. Bunlar pazarlama ve yenilikçiliktir. Çünkü Drucker’a göre sadece bu iki ana fonksiyon gelir getirici niteliktedir. Diğer tüm fonksiyonlar maliyettir. (Drucker, 2001). Yapılan çalışmalarda ve uygulamalarda, yeniliğin büyümenin en önemli unsuru olduğu uzun bir süredir dile getirilmektedir. 19. Yüzyılda bilim adamları, ekonomideki büyümenin teknoloji ile ilgili olduğunu belirlemişlerdir. Bu süre zarfında, teknolojideki küçük iyileştirmelerin ekonomideki büyümeye büyük etkisi olabildiği ortaya çıkmıştır. Schumpeter, yaptığı çalışmalar ile, büyümenin en büyük tetikleyicisinin yeni ürünler ortaya koymak olduğunu öne süren ilk

akademisyenler arasındaydı. Ekonomik büyümenin düzenli bir şekilde ilerlemek yerine, dalgalanmalar şeklinde ilerlemesinden yola çıkarak, yeni ürünlerin kattığı katma değer, mevcut ürünlerin fiyatlarında yapılan indirimler ile sağlanan katma değerden çok üzerindedir. (Trott, 2005). Cooper (2001), süregelen teknolojik gelişmelerin etkisiyle, pazar ihtiyaçlarının değişeceği, rekabetin sürekli artan bir yapıda seyredeceğini, ürünlerin pazarda bulunma sürelerinin kısalmaya başlayacağını ve bu yüzden de pazar için daha çok yeni ürün ve hizmete ihtiyaç duyulacağını öngörmüştür. Bu durumun, yenilikçiliğin daha da önemli bir unsur olacağını dile getirmiştir.

Yenilikçiliği, ürün, süreç, iş modeli kapsamında yapılan geliştirme ve iyileştirmeler olarak tanımlamak mümkündür. Bu iyileştirmeler, değişiklikler şeklinde gerçekleşebilir (Zeleny, 2012, s. 441).

Damanpour (1991) yenilikçilik kavramını, bir örgütün yeni fikirleri kabullenmesi geliştirmesi, aynı zamanda da yeni fikirlerin oluşacağı zeminin oluşturulması olarak tanımlamaktadır.

Kamien ve Schwartz (1982), yenilikçilik kavramını, yeni bir ürün ortaya koymak için yapılan, araştırma, buluş, geliştirme ve bu ürünün ticarileştirilmesi süreçlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlamıştır.

Barnett'in (1953) yaptığı çalışmada, yenilikçilik kavramını antropolojik bir bakış açısıyla irdeleyerek, yeniliği, halihazırda var olan biçimlerin ötesinde, farklı bir fikir ve davranış olarak tanımlamıştır.

Thompson'a (1962) göre yenilikçilik; bir örgütün kendi içinde ilk defa kabul edilen ve uygulanan fikir, ürün, hizmet ve süreçlerdir. Yine aynı çalışma içinde yenilikçilik, bir işletmenin değişim ve adaptasyon kapasitesini ifade etmektedir.

Knight (1967), yenilikçilik kavramını, çevre ve örgüt açısından yeni teşkil eden değişimlere adapte olunması şeklinde tanımlanmıştır. Çalışmasında yeniliği, ürün, süreç, yapı ve insan yeniliği olmak üzere dört bölüme ayırmıştır.

Zuckerman Committee (1968) yeniliği, atılan teknik, endüstriyel ve ticari nitelikli adımlar olarak açıklamıştır (Cumming, 1998, s. 22).

Tinnesand (1973) çalışmasında, yenilikçilik kavramını içeren çalışmalarını araştırmış ve bu kavramın %36'sının yeni bir fikrin ortaya çıkışı, %16'sının yeni bir fikir, %14'ünün halihazırda sahip olunan fikirlerden farklı bir fikir, %11'inin, önceki

durumu değiştiren yeni bir fikrin çıkışı, %9'unun ise icat olduğunu belirlemiştir (Cumming, 1998, s. 21).

Pierce ve Delbecq (1977), yeniliği, örgüt yapısı içindeki yeni fikirlerin hayata geçirilmesi ve benimsenerek uygulanması olarak tanımlamaktadır.

Goldhar (1980), yenilikçilik kavramını, bir fikrin ortaya çıkışından fikrin ticari nitelik kazanmasına kadar geçen süreçte sergilenen bireysel ve örgütsel davranışlar olarak tanımlamıştır.

Kimberly'e (1981) göre yenilikçilik, sorun çözme niteliğine sahip, kar getiren fikirler olarak tanımlamaktadır. Bu niteliklere uymayan fikirler, Kimberly'e göre, yenilikçilik değil, hatadır.

Kanter (1983)'de yenilikçilik kavramını, yeni fikir, süreç, mal ve hizmet üretimi ve bunların uygulanması olarak tanımlamaktadır.

Damanpour ve Evan'a (1984) göre yenilikçilik, dışarıdan ya da örgüt sınırları içerisinde geliştirilen bir fikrin, örgütün adaptasyon aşamasında olduğu yeni mal, sistem, süreç ve politika üzerinde uygulanmasıdır.

Damanpour ve Evan (1984) yenilikçilik kavramını, bir örgütün benimseme sürecinde olduğu yeni olan mal, cihaz, sistem, süreç, politika, program veya hizmete ait örgüt içerisinde geliştirilmiş veya dışarıdan ödünç alınımiş bir fikrin uygulanması şeklinde tanımlamaktadır. Damanpour ve Evan, yeniliği iki boyutta ele alır. Bunlardan ilki olan teknik boyut, teknoloji kullanılarak elde edilen yeniliklerdir. Yönetsel yeniliği ise, bir hedef etrafında karşılıklı etkileşim içinde olan bireylerin oluşturduğu sosyal sistem olarak tanımlamaktadır.

Drucker (1985), yenilikçilik kavramını girişimciliğin bir unsuru olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda da, refah oluşturucu yeni bir imkan ortaya koyan ve bu ortam için kaynakları sağlayan süreçlerin başarılı bir sonucu olduğunu ortaya koymuştur. Drucker'a göre yeni ürün, ürün geliştirme teknikleri, hizmetler ve örgütsel yapılar yenilikçilik kapsamındadır (Balzat, 2002).

Tushman ve Nadler'ın (1986) yenilikçilik tanımına göre kavram, örgüt içindeki bir birim için yeni olan mal, hizmet ve süreç oluşturma çalışmaları şeklinde tanımlanmaktadır.



Rastogi'ye (1988) göre ise yenilikçilik, mevcut mal ve hizmet üretim süreçlerine, yeni bilginin adapte edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Buradaki hedef, üretilen mal ve hizmetlerin değerini arttırarak, mevcut maliyetleriyle arasındaki makasın açılmasını tesis etmek yoluyla iktisadi bir katkı ortaya koymaktır. Özetle yenilikçilik, teknik ve yeni olan bilginin kullanılarak büyümesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Porter'a (1990) göre yenilikçilik, rekabetin olmadığı farklı bir pazar bulunarak keşfedilen bir fırsatın, iş yapış şekilleri ve teknoloji ile harmanlanması anlamına gelmektedir.

Udwadia'ya (1990) göre yenilikçilik; yeni mal, hizmet ve süreçlerin başarılı bir şekilde ortaya konulması, geliştirilerek pazara sunulması olarak tanımlanmaktadır.

Kuczarski yaptığı yenilikçilik tanımında, örgütlerin bugünün ötesini görebilme ve bu bağlamda bir vizyon oluşturma olanağı sağlayan bir araç olduğunu öne sürmüştür (Kuczarski, 1996, s. 3-9).

Narayanan (2001), yenilikçilik kavramını, müşterinin gereksinimlerinden doğan, ya da teknolojik gelişmelerden kaynaklı bir imkan neticesinde ortaya çıkan bir sorunun çözülmesi için geliştirilen bir süreç ya da sonuç olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, yenilikçilik kavramını hem süreci, hem de sonucu niteleyecek şekilde kullanabilmek mümkündür.

OECD ve Eurostat tarafından hazırlanan "Oslo Kılavuzu"nda yer alan yenilikçilik kavramı, en yaygın kullanılan tanımlar arasında yer almaktadır. Bu tanıma göre yenilikçilik; "bir örgütün, kendi içindeki uygulamalarında ve örgüt yapısında, ya da dış çevre ile olan ilişkilerinde, kayda değer bir oranda iyileştirilmiş ürün, hizmet ve süreç, yeni bir pazarlama metodu ya da örgütsel metodun gerçekleştirilmesi şeklindedir (OECD 2005, s. 50).

Yenilikçiliği, icat ya da buluş olarak da nitelendirilebilecek bir ürün ve hizmetin ticari nitelik kazandırılması ya da mevcut ürün ve hizmetteki iyileştirilmelere gidilmesi şeklinde, iki boyutuyla değerlendirmek mümkündür (Çubukcu, A. ve Bayzan, Ş., 2013).

Yenilikçiliği geniş anlamıyla, bilginin ticari ya da sosyal faydaya dönüştürülmesi şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu dönüşüm, tüm teknik, ticari ve

sosyal süreçleri içermektedir. Sayılan bu süreçlerin hayata geçebilmesi için, toplum yapısının yeniliğe ve değişime karşı istekli olması, bir diğer deyişle, kültürel yapısında girişimci kodların yer alması gerekmektedir (Elçi, 2006).

Günümüze kadar, yenilikçilikle ilgili bir çok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlarda eksiklik ya da yanlışlıklar yapıldığı, yapılan farklı çalışmalar ile ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların bazılarında, yenilik, bir buluş olarak nitelendirilmiştir. Oysaki, ticarileşmemiş, ticari bir katma değer ortaya koyacak şekilde konumlandırılmamış bir buluş, yenilik olarak tanımlanmamaktadır. Aynı şekilde, yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetleri de, bir takım araştırmalarda yenilik olarak nitelendirilmiştir. Oysaki yapılan bu faaliyetler, yeniliğe kaynaklık eden birer girdi olabilmektedirler. Bu kısıtlardan yola çıkarak, yeniliği, toplumsal talep ve beklentiler ile şekillenen, fikir aşamasından, işin yapılmasında kullanılan yöntem ve teknolojilere kadar, ürün ortaya koyma, pazarlama ve satış sonrası kapsayan bir değer oluşturma süreci olarak tanımlayabiliriz (GYTE, 1999, s. 3-6).

## **2.2 Yenilik İle Benzer Konular Arasındaki İlişki**

### **2.2.1 Yaratıcılık**

Literatürde yapılan çalışmalarda, yenilik ve yaratıcılık kavramları benzer kavram olduğu, çoğu kez de aynı anlama geldiği düşünülmektedir. Aslında bu iki kavram birbirinden farklıdır. Yaratıcılık kavramı, yeni olan şeyleri düşünmek anlamına gelirken, yenilik, yeni şeyleri yapmak ve hayata geçirmek anlamına gelmektedir (Satı, 2013, s. 10). Birey ya da grup tarafından üretilen işe yarar bir fikir olarak tanımlanabilen yaratıcılık kavramı, yenilik için bir tetikleyici güç niteliğindedir (Dewett, 2004)

Yaratıcılık, fikirleri özgün bir şekilde bir araya getirerek, halihazırda var olan fikirler arasında bağlantılar kurma becerisidir. Buradan hareketle, yaratıcılığın, yeni fikir oluşturmayı sağlayan bir düşünce süreci olduğunu ifade edebiliriz. (Eren ve Gündüz, 2002).

Zaman unsuru açısından bakıldığında, yenilik bir süreç olarak anlaşılabilir. Yaratıcılık, bu sürecin oluşmasına katkı sağlayan, kaynak teşkil eden bilgi ve yetenekler olarak ifade edilebilir. Elde edilen bu yaratıcı fikirler, sonrasında yeni bir ürün, hizmet, model vb. olarak pazara sunulur ve yeniliğe dönüşür. Yenilik, yaratıcılık kavramının

fiziki, ete kemiğe bürünmüş hali, yaratıcılık ise yeniliğin fikri tarafıdır (Top, 2008). Dolayısıyla, yaratıcılık kavramı, yeni şeyler üretme süreci olarak tanımlansa dahi, bu fikirlerin katma değerli ürünü hizmet ve süreçlerini kapsayan yenilikçilik kavramından ayrılmaktadır (Güngör ve Göksu, 2013). Özetle, yaratıcılık, yeniliğin başlangıç aşamasını ifade eder. Ve bir yenilik sürecinde, fikrin ortaya çıkış aşaması olan yaratıcılık, gerekli bir unsurdur (Fuglsang, 2008). Yeniliği, kurum içinde ortaya çıkan fikirlerin başarıyla uygulanması olarak ele aldığımızda, yaratıcılığın bu anlamda elzem olduğu görülmektedir. Yaratıcılık bu denli önemli olmasına karşın, yeterli değildir. Yaratıcı fikrin başarılı bir yeniliğe dönüşebilmesi, farklı faktörlere de bağlıdır (Amabile, 1996).

Yaratıcılık kavramı, sorunların çözülmesine yönelik fikirlerin, içgörülerin ortaya konulduğu, entelektüel bir süreçtir. Yaratıcılık, bireyin bünyesinde barındırdığı bireysel özellikler ve entelektüel beceriler sonucu ortaya çıkmaktadır (Martins ve Terblanche, 2003).

### **2.2.2 Buluş**

Yenilik ve buluş kavramları, çoğunlukla karıştırılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Webster sözlüğüne göre buluş; “keşif, verimli bir hayal gücü” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımdan hareketle, buluşun, söz konusu yeniliğin konusunu oluşturabileceği, buna karşın yapılan her yeniliğin buluş kökenli olması gerekmediği anlamı çıkarılabilir (Adıgüzel, 2012). Buna karşın, yenilikçiliğin bir yenilik yapma amacı güttüğünü söyleyebiliriz. Bu iki kavramı ayırtırmak için Singer Dikiş Makinesi örneğini kullanabiliriz. Isaac Singer, dikiş makinesinin mucidi değildir. Thomas Saint, 1790 yılında, dikiş makinesinin patentini almıştır. Bu süre zarfında makine, Singer tarafından hiç kullanılmamıştır. 1846 yılında, Elias Howe, mezuralı dikiş makinesini icat etmiştir. Howe, bu buluşunu ticarileştirememiş, yeniliğe dönüştürememiştir. Singer, terzilere yönelik tasarlanan ve patenti alınan bu makine üzerinden geliştirdiği ev tipi dikiş makinesini pazara sunabilmeyi ve bir pazar oluşturabilmeyi başarmıştır. (Demirkaya ve Zengin, 2014, s. 108).

İcat ve yenilik ayrımında, Schumpeter’in (1939) bu iki kavramı ayırdığı görülmüştür. Schumpeter’e göre, hayata geçmemiş buluş, yenilik olarak kabul edilmez. Eğer buluş, üretim faaliyetlerinde yerini alıyor ise yenilik olarak kabul edilebilir. Yaratıcı bir düşünceyle ortaya çıkan icat, girişimci vasıtasıyla yeniliğe

dönüştürüldüğünde, buluşun yeniliğin bir kaynağı olduğunu söyleyebiliriz (Sakaryalı, 2014). Yenilik, ortaya çıkarken buluştan yararlanır. Ama yukarıda da belirttiğimiz gibi, her buluş bir yenilik değildir. Buluş, mevcut olandan farklı bir “şeyi” ifade eder. Bu farklılıklar, pazara ve kullanıcıların istifadesine sunulur ise yenilik olur. Bu kapsama girmeyen, toplumla buluşmayan buluşlar, henüz hayata geçirilmemiş bir patent ya da bilimsel bir çalışma niteliğindedir. (Steele ve Murray, 2004)

Bir buluşun, kullanılabilir, uygulanabilir olması gerekmez. Vaktiyle kullanım alanı yaratılmayan, hayata geçirilmeyen bir çok yenilik, icat olarak kalmıştır. Bu icatlar aldıkları patentler ile özgünlüklerini ispatlamış dahi olsalar, kullanıcıyla buluşmadıkları için yenilik olarak değerlendirilmezler. Örneğin Da Vinci tarafından tasarlanan “uçan makineler” günün şartlarında uygulamaya geçirilemediği için, icat aşamasından yenilik aşamasına geçememiştir (Fagerberg, 2006).

Buluş ve yenilik kavramlarının iktisadi bakış açısıyla ayrımı önemlidir. Bu konuyu ilk vurgulayan kişi Schumpeter’dir. Schumpeter’e göre, buluş, ürünler ve süreçlerle ilgili bir çizimi, modeli ifade eder. Buluşlar, çoğunlukla teknolojik bir yenilik unsuru içermese de patentlenirler. İktisadi açıdan bakıldığında, icat, yeniliğin bir parçası olmakla birlikte, bu durum ticari bir çıktı meydana geldiğinde oluşabilmektedir. Ayrıca, ortaya çıkmış bir yeniliğin temelinde, birden fazla icat bulunabilmektedir (Freeman ve Soete,2003, s. 7). Buluş kavramını, yeni bir ürün, hizmet ya da sürecin ortaya çıkması için atılan ilk fikir olarak tanımlayabiliriz. Bu fikri uygulamaya sokan girişim, yeniliktir. Buluşların, yeniliğe dönüşmesi için, bir çok bilgi, yetenek ve kaynak gerekmektedir. Bu bağlamda, buluş ve yeniliğin birbiriyle sürekli etkileşim içinde olduğunu söyleyebiliriz. Yeniliği, yaratıcı fikirlerin ürün ve hizmet olarak sunulduğu bir süreç olarak ele aldığımızda, buluş olmadan da yenilik olabileceğini söyleyebiliriz (Manuel, 2007).

### **2.2.3 Girişimcilik**

Girişimcilik kavramı, ekonomik gelişmeleri tesis etmek için kullanılan gerçek bir araç konumundadır. Taylor, şirketlerin ayakta kalmak ve başarı elde etmek için, girişimciler gibi davranması gerektiğini vurgulamıştır. Son yıllarda, girişimcilik kavramının, kapsamlı bir şekilde araştırıldığını ve ekonomik anlamda dikkat çeken bir unsur olduğunu görmekteyiz (Erol ve Kanbur, 2014, s. 150).

Girişimcilik, yaratıcı ve insani bir faaliyettir. Bir örgütü, yapıyı kurmayı ve faaliyete geçirmeyi ifade eder (Timmons, 2004). Girişimcilik aynı zamanda, risk almayı, proaktif yaklaşmayı, rekabet odağında hareket etmeyi, şirketin ana fikrini yenileyerek dönüştürmeyi amaçlar (Naktiyok, 2006).

Yenilikçilik ve girişimcilik kavramları birbiriyle etkileşim halinde olan iki kavramdır. Yenilik odaklı olan bu iki kavram, yenilik özelinde, ürün, süreç veya yönetsel yenilikleri ifade ederken, girişimcilik özelinde, işletmenin alışlagelmiş faaliyetlerin dışında gösterdiği faaliyetler ile ilgilidir (Johannessen vd., 2001).

Yenilik yapma becerisine sahip bireylerin, girişimcilik yaptıklarında daha fazla başarı elde edeceği, yenilik yatkınlığı yüksek olan şirketlerin parlak fikirli yeni girişimleri desteklediğinde, konvansiyonel finansman kaynakları dışında yeni kaynaklara ihtiyaç duyacağı görülmüştür. Başta ABD olmak üzere, tüm Dünya'da, iyi bir fikre ve yeteneğe sahip olmasına karşın, finansmanı olmayan girişimcilere, yeni finansman kaynağı tesis eden sistemler geliştirilmiştir. Bu sistemler ile, girişimciler, yeniliği gerçekleştirebilme imkanı bulmuştur (Sakaryalı, 2014, s. 195).

Girişimcilik sonucunda süreklilik arz eden bir büyüme ve karlılık söz konusu ise, bu girişimin bir yeniliğe dönüştüğü söylenebilir (Arslan, Şener, 2012).

#### **2.2.4 Teknoloji**

Bilimin ve teknolojinin temelinde yaratıcılık olduğu kabul edilmektedir. Yaratıcılık, yeni teknolojilerin, teknoloji kökenli ürünlerin oluşmasına, bu ürünlerin rekabet gücünü ve karlılığı artırmasına olanak sağlar. Bu durumda yaratıcılık da artar (Zerenler vd., 2007, s. 656).

Teknoloji kavramını, bilimin problemlere uygulanması esnasında istifade edilen makineler, yöntemler, süreçler vb. mekanizmalar olarak tanımlayabiliriz (Kılıçer, 2008). Yenilik kavramıyla birlikte akla gelen bir diğer kavram teknolojidir. Teknoloji bilinmeyen bulmak, mevcudu iyileştirip geliştirmek ve yeni süreçlere adapte etmek ile ilgilidir. Bu bağlamda teknoloji, bireylerin sahip olduğu ve işlediği tüm bilgiler olarak ifade edilebilir. Bu bilgilerin toplumsal fayda sağlayacak şekilde uygulanmasına ise yenilik denmektedir (Dinçer, Yahya, 2013).

Freeman ve Soote, araştırmalarında, iktisadi gelişmenin temel bileşenlerinden olan teknolojik yeniliği, şirketlerin, devletlerin en önemli rekabet aracı olarak görmektedir (Freeman ve Soete, 2003 akt. Zincirkıran ve Tiftik, 2014, s. 322).

Teknoloji ve yenilik kavramları arasında fonksiyonel bir bağdan söz edebiliriz. Buna karşın iki kavram da birbirinden farklı anlamlar ifade etmektedir. Teknoloji, tek başına iktisadi bir nitelik taşımamaktadır. Ne zaman ki teknoloji uygulanıp iktisadi bir değere dönüşürse, burada bir yenilikten söz etmek mümkündür (Eren, 2003).

### **2.2.5 Değişim**

Değişim ve yenilik kavramları birbirine katkı sağlayan iki kavramdır. Teknoloji, yönetim ve sosyal alanlarda ortaya çıkan değişimlere karşı yenilik geliştirilir. Bu bağlamda, değişimin, yeniliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bir unsur olduğunu ifade edebiliriz. Rekabet ortamlarında, iş yapış şekillerinde, tüketici davranışlarında, kamuda, eğitimde, bir çok alanda değişimin olduğu gözlemlenmektedir. Bu değişim beraberinde yenilik ihtiyacını da doğurmaktadır.

Değişimi, kavramsal olarak, istemli ya da istemsiz bir şekilde, bir organizasyon yapısının mevcut durumundan farklı bir durumu geçmesi olarak tanımlayabiliriz. Değişim kavramı bu anlamda, organizasyonun yapısı, sürecin girdi ve çıktıları gibi geniş bir alandaki tüm değişimleri açıklarken, yenilik, organizasyon yapısının benimsediği değişimleri kapsar (Durna, 2002).

Değişim ve yenilik kavramları ele alındığında, yeniliğin, değişimi de içine alan daha geniş bir kavram olduğu görülmektedir. Buna karşın, her değişim, bir yenilik değildir. Çünkü bazı değişimler, plansız bir şekilde, çevresel faktörlere bağlı olarak meydana gelebilir. Bir değişimin yenilik olarak nitelendirilebilmesi için, organizasyon yapısı içinde kabul edilmiş ve benimsenmiş olması kistası aranır (Kılıç, 2011, s. 78).

Yenilik ile birlikte ortaya çıkan değişim, sistemsel amaçları yerine getirmeyi hedefleyen, iktisadi bir değer teşekkül eden bir değişimdir (Eren, 2003).

### **2.2.6 Araştırma Geliştirme (Ar-Ge)**

Araştırma ve Geliştirme çalışmalarını, bilimin ve teknolojinin geliştirilmesi için yeni bilginin ya da işletme içinde var olan mevcut bilginin kullanılarak işletmelerin yeni bir ürün ya da mevcut ürünün geliştirilmesi için yaptıkları sistemli ve yenilikçi faaliyetler olarak tanımlayabiliriz (TMMOB, 2004).

OECD'nin 2002 yılında yayınladığı Frascati Kılavuzu'nda, Ar-Ge kavramı, “insan odaklı, kültürel ve toplumsal bilgi ile birleşiminden doğan bilgi seviyesinin artırılması ve bu bilginin yeni uygulamaları, yaratıcı bir şekilde oluşturmak amacıyla sistematik bir şekilde kullanılması” olarak tanımlanmıştır (OECD, 2002, s. 30).

Başta teknolojik yeniliklerin gerçekleşmesi olmak üzere, Ar-Ge faaliyetleri, yenilik için en gerekli faaliyetlerden biridir (Tsai, 2005). Yenilik, patentleşme sürecine giden yolda, Ar-Ge ile başlayan süreçtir (Elçi, 2006). İnovasyon, Ar-Ge ve patent arasında yer alan bir faaliyettir (Elçi, 2006)

### **2.3 Yenilik Süreci**

Yenilikçilik faaliyetlerini sürdüren işletmelerin izlemesi gereken süreçlerle ilgili literatürde çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Tek bir süreç tasarımı bahsetmek mümkün olmamakla birlikte, aşağıda bu süreçler örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır.

Yenilik süreci kavramı, yenilik stratejisinin en önemli unsurlarından birisidir. Bu süreç, yeni ürün, yeni süreç geliştirme aşamasında, faydalanılan birçok iç ve dış kaynağın düzenlenmesini öngörmektedir. Yenilik süreci uzun bir süreçtir ve kesin başarıya götürecek bir süreç tasarımı söz etmek mümkün değildir. Bu açıdan doğru sürecin bulunması ve oluşturulması, işletmeler için büyük önem arz etmektedir (Kılıç, 2011).

Pierce ve Delbecq (1977), çalışmalarında, yenilik sürecini, işletmeyi dönüştürecek bir fikrin ortaya çıkarılmasından, bu fikrin yöneticiler tarafından kabul edilmesi ve gereken kaynağın tahsis edilerek uygulanmasına kadar süren ve işletme yapısı içinde süreklilik teşkil eden bir davranışa dönüştürülmesini içeren bir yapı olarak ifade etmektedir.

Yenilik sürecinin örgütü değişime götürecek bir fikrin veya önerinin ortaya çıkması, fikir veya önerinin örgütün karar alıcıları tarafından benimsenerek gerekli kaynakların aktarılması ve nihayet benimsenen fikrin uygulanıp, örgütün süreklilik arz eden bir davranış biçimi haline getirilmesi şeklinde sıralanan üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedirler (Pierce, Delbecq, 1977).

Becker ve Whisler (1967), bu kavramı, yenilik güdüleyecilerinin ortaya çıkarılması, ortaya çıkan fikirlerin kavramsallaştırılması, fikrin diğer şirket çalışanlarına

sunulması sonucundan benimsenmesi ya da reddedilmesi şeklinde dört unsurdan oluşan bir yapı olarak tanımlamıştır.

Flynn (1985), bu kavramı, fikir oluşturma, fikirlerin ön elemesi ve uygulanması şeklinde üç adım ile tanımlamıştır.

McDaniel (2000), bu süreci, araştırma süreci, geliştirme süreci, geliştirilen ürünün, hizmetin uygulanması ve ticarileştirilmesi şeklinde ele almıştır.

Stam (2008) ise yenilik süreci kavramını, yeniliğin gerçekleştirilmesi için geliştirilen stratejiler, fikirlerin değerlendirilmesi ve elenmesi aşaması, bu fikirlerin ticari analizlerinin yapılarak geliştirilmesi ve son olarak pazar testleriyle birlikte ticarileştirilmesi olarak sınıflandırmaktadır.

Betz (2003), çalışmasında, yenilik sürecini; araştırma, icat etme, ticarileştirme ve pazarlama olmak üzere dört bölümde incelemiştir;

- Araştırma: Yeniliğin kaynağı doğa ile başlar. Bilim adamları, doğa bilgisi odağında çalışmalar yapar, bilginin ne olduğunu ve nasıl işlediğini açıklamaya çalışırlar.
- İcat Etme: Doğa ile ilgili bilgi teknolojisi uzmanları, icat etme yöntemiyle, yeni teknolojilerin bulunması, keşfedilmesi için kullanılır. Bu uzmanlar, bilim adamı, ilgili mühendisler ve teknik ekiplerden oluşur.
- Ticarileştirme: Edinilen teknik bilgi, ürünün, hizmetin içine tasarım yöntemiyle adapte edilir. İşletme içindeki mühendisler, bu bilgiyi teknolojik yenilikler, ürün, hizmet ve süreç geliştirmek için kullanırlar. Bu bağlamda, ticarileştirme, teknolojiyi ilgili ürüne, hizmete yerleştirmek olarak açıklanabilir.
- Pazarlama: İşletmeler, geliştirdikleri yenilikçi ürünleri, maliyetlerinin üzerine satışa sunabildiği durumda, kar elde eder ve rekabet avantajına sahip olurlar. (Betz, 2003)

Buggie, (2001) yenilik sürecini; Strateji Geliştirme, Yenilik Fikrinin Geliştirilmesi, Değerlendirilmesi, Uygulanması ve Ticarileştirilmesi olmak üzere beş aşamada açıklamıştır.

Strateji Geliştirme: Bu aşamada, şirket, yapılacak yenilikler ile neyi hedeflediğini ortaya koymak ve sahip olduğu yetenek ve kaynaklara göre bir yol



belirlemek durumundadır. Bunun gerçekleşmesi için de, pazarın yapısının irdelenmesi, ihtiyaçların belirlenmesi, yenilik için gereken kaynağın tahsis edilmesi gerekmektedir. Bu aşama bir nevi fizibilite aşaması gibidir.

**Yenilik Fikrinin Geliştirilmesi:** Üretilen fikirlerin ürün ya da hizmete dönüşebilir hale getirilmesi bu aşamada amaçlanmaktadır. Bu aşama bir nevi, ürün ve hizmet test aşaması gibidir. Bu aşamada, kavramsallaştırılan fikir, prototipleme yolu ile somut bir hale getirilir.

**Değerlendirilmesi:** Bu aşamada, prototiplenen ürününün pazara sunulması ile ilgili karar alınır. Potansiyeli yüksek prototipler, performanslarının ölçülmesiyle birlikte değerlendirilmeye alınır. Bu aşamada, ilgili ürün veya hizmet üzerinde değişiklikler yapılabildiği gibi, prototipin ürüne dönüştürülmesinden tamamen de vazgeçilebilmektedir.

**Uygulanması:** Bu aşamada, pazara sunulma kararı verilen ürünlerin ön satışları gerçekleştirilir. Pazarın ürüne gösterdiği ilginin ölçümü için, ürünün tüketicilerce deneyimlenmesi sağlanır. Sonrasında tüketicilerden gelen geri bildirimler ışığında ürün, hizmet son haline getirilir.

**Ticarileştirmesi:** Bu aşamada, pazara sunulan ürünün, çeşitli pazarlama çalışmaları ile geniş kitlelere yayılması hedeflenir (Buggie, 2001)

Cooper'a (2005) göre bir diğer yenilik süreci yöntemi ise "Stage Gate Process" (Yenilik Oluşturma Süreci)'dir. Bu yöntem, birbirine takip eden aşamalar ve her aşamada yer alan değerlendirme aşamalarından oluşan bir yapıda tasarlanmıştır. Bu süreçler, keşif, kapsamın belirlenmesi, iş planı konsepti, geliştirme, test etme ve doğrulama, piyasaya sürme ve uygulama aşamalarıdır.

Durna'ya göre ise yenilik süreci; ihtiyacın saptanması, başlama ve yürütme olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır;

- **İhtiyacın Saptanması:** Bu aşamada işletme, performans açığı ile ilgili konuları irdeler. Performans, beklenenin altında olduğunda, tüketicilerin etkisiyle yenilik yapma ihtiyacı ortaya çıkar.
- **Başlama:** Bu aşamada, problemler üzerinde yaratıcı fikirler geliştirilerek çözümler üretilmeye çalışılır ve yapılacak yenilik belirlenir. Fark edilen yenilik fırsatının uygulanabilmesi için gerekli yöntem belirlenir.

- Yürütme: Bu aşama, yeniliğin tüketicilere çözüm getirmesi, pazara yenilik ve buluş sunmasını ifade eder. Yürütme aşaması, işletmenin kalıcı bir davranışı haline gelene kadar devam eder (Durna, 2002).

## 2.4 Yeniliğin Kaynakları

Drucker (2002), yenilik doğaldır ve bu doğallığı, insan zekası ürünü olmasından kaynaklanmaktadır. Başarılı yenilikler, bilinçli bir şekilde fırsatların değerlendirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Drucker'a göre yenilik kaynakları, dördü işletme içinde meydana gelen değişimlerden kaynaklanan içsel, üçü de işletme dışındaki değişimleri konu olan dışsal kaynaklardır. İçsel kaynaklar; beklenmedik gelişmeler, ortaya çıkan uyumsuzluklar, sürecin getirdiği gereksinimler ve pazardaki değişikliklerdir. Dışsal kaynaklar ise; demografik yapıda meydana gelen değişiklikler, algılama ile ilgili değişiklikler ve yeni bilgi'dir.

Saydığımız tüm bu unsurlar, işletmeleri etkilemekte ve yeniliğe kaynaklık etmektedir (Durna, 2002, s. 41).

Harvard Business School'da, yenilik konularında araştırmalar yapan Richard Luecke, yeniliğin altı ana kaynağı olduğunu belirlemiştir. Bunlar yeni bilgi, tüketici düşüncelerinden faydalanmak, lider kullanıcılar, empatik tasarım, yenilik pazarı, taklit etme, edinmecî kaynak ve inkübatif kaynaktır.

- Yeni Bilgi: Yenilikçi fikirler, birçok kaynaktan beslenilerek meydana getirilmektedir. Hayata geçirilmiş radikal yeniliklerin çoğu yeni bilgi kaynaklıdır. Yeni bilgi, ürünlere aktarılmak üzere toplanarak ticarileştirilmelidir.
- Tüketici Düşüncelerinden Faydalanmak: Tüketici geribildirimleri, son ürünler ile ilgili en etkili sorun tanımlanma yöntemidir. Tüketicinin istekleri doğrultusunda ürünler şekillendirilerek pazara sunulmalıdır.
- Lider Kullanıcılar: Mevcut pazardaki lider kullanıcı tanımına uyabilecek nitelikteki kullanıcılar belirlenir ve bu kullanıcılar ile sürdürülebilir bir ilişki tesis edilerek, lider kullanıcılar ile birlikte, ürünlere şekil verilir.
- Empatik Tasarım: Gözlemlene yoluyla, tüketicilerin geliştirdikleri ürün ve hizmetleri, nasıl kullandıkları, tükettikleri saptanarak, bu gözlemler aracılığıyla fikirler geliştirme yöntemidir. Bu gözlemlerin de ötesine

geçerek, tüketiciler tarafından farkedilmeyen problemlerin de giderilmesi önemlidir.

- Yenilik Pazarı: İşletme dışındaki yenilikçi fikirlere ulaşarak bu fikirlerden faydalanmayı ifade eder. Bu bağlamda yapılan ittifak, ortak girişim, lisanslama vb. faaliyetleri ifade eder (Darrel and Zook, 2002, 80-90).

Diğer taraftan, Zahra ve Colvin'e göre yeniliğin üç ana kaynağı vardır. Bunlar; taklit etme (örnek alma), edinmecî kaynaklar ve inkübatif kaynaklardır;

- Taklit Etme: Farklı işletmeler tarafından geliştirilen ürünler taklit edilerek, kopyalanarak geliştirilir.
- Edinmecî Kaynak: Bu kaynakta da yenilik konusu diğer firmaların geliştirdiği ürün ve hizmetlerdir. Ancak burada şirket bu ürün ve hizmetleri, satın alarak, lisans anlaşmaları yaparak elde etmektedir.
- İnkübatif Kaynak: İşletmenin kendi kaynaklarını kullanarak geliştirdiği yenilikleri ifade eder (Askarany, 2003, s. 228).

Eric von Hippel, yenilik kaynaklarını, kullanıcı odaklı, üretici odaklı, tedarikçi odaklı ve rakip odaklı olmak üzere dört bölümde incelemiştir.

- Kullanıcı odaklı: Kullanıcı kitlesi, ihtiyaçların tespitinden, prototipleme sürecine kadar aktif rol oynayabilmektedir. Buna rağmen, yeniliğin ticarileşme sürecine ilgi duymazlar.
- Üretici Odaklı: Üreticiler, yeniliğin uygulanmasında ve ticarileşerek yayılmasında etkilidir.
- Tedarikçi Odaklı: Tedarikçiler, farkında olmadan bir yenilik gerçekleştirebilirler. Yenilik bilginin paylaşılması ile meydana gelebilir.
- Rakip Odaklı: Yenilik bilgi alışverişi neticesinde meydana gelen rekabet şartları ile ortaya çıkabilir. Bilgi alışverişi, ucuz bir yöntem olmasından ötürü popülerdir. Bilgi takası, birliktelik sağlayan şirketlere rekabet fırsatları sunar (Hippel, 1998, s. 13).

Büyük ölçekli işletmeler, pazara sürekli yenilikçi ürünler sunabilmek için, arge faaliyetlerini sürekli bir şekilde devam ettirirler. İç yenilik kaynakları, işletmelerin sadece ar-ge birimleri kaynaklı değildir. İşletmenin tüm birimleri yeniliğe katkı

sağlayabilmektedir (Afuan, 2003). Üretimden pazarlamaya, finanstan halkla ilişkilere kadar işletmenin tüm birimleri, içsel yenilik için kaynak gösterilebilir. (Uzkurt, 2008).

Birçok işletme, yeniliği stratejilerinde bulundurmakta, buna karşı içsel kaynaklarını etkin bir şekilde kullanamamaktadır. Bu durum şirketlerin yenilik yapabilme kabiliyetlerini derinden etkilemektedir. Çünkü yeniliklerin başlangıç noktasını oluşturan yeni fikirlerin kaynağı, işletmeyi oluşturan çalışanların yaratıcılığıdır (Twiss, 1992; Voorendonk, 1998). Şirketlerin çalışanlarının yaratıcı fikirlerinden yararlanma konusunda kullandığı en klasik yöntem, kurum içi öneri sistemleridir. Bir sonraki aşama ise, toplanan bu fikirlerin hayata geçirilmesidir. Bu fikirler, ürün, hizmet, süreç ya da organizasyonel bir yeniliği içerebilir. Kurum içi öneri sistemlerinin birincil vazifesi, iyi fikirleri yakalayabilmektir (Hardagon ve Sutton, 2000).

Ekvall (1971), kurum içi öneri sistemini şu şekilde tanımlar; “işletme çalışanları tarafından sunulan fikirlerin toplanması, değerlendirilmesi ve uygulanması için gerekli olan idari bir prosedürdür. Birkaç büyük İsveçli sanayi şirketi özelinde yaptığı araştırmasında, iyi bir fikri olan çalışanların yüzde altmışının öneri sistemi aracılığıyla iletişim kurmadığını belirlemiştir. Buradan hareketle, çalışanların fikirlerini iletmesindeki ödül ve ikramiyelerin, yeterli bir motivasyon aracı olmadığını ifade etmiştir. Bu sebeple kurum içi öneri sistemlerinin süreç tasarımları önemlidir. Uygun şekilde tasarlanmış bir öneri sistemi, her türlü yeniliğin üretilmesinde katalizör görevi görebilir (Abernathy ve Clark, 1985).

Fikirlerin etkili bir şekilde toplanması ve yönetilmesi için etkili üç faktör vardır. Bunlar, teşvikler, örgütsel destek ve taahhüt edilen kaynaklardır.

- Teşvikler: Kurum içi öneri sistemlerinde ilk aşama, fikir çıkarma sürecidir. Çalışanın fikri katkıda bulunması için motive edilmesi gerekir (Amabile, 1983, s. 1996). Bu süreç, yalnızca bireyin yaratıcılığını ifade edebileceği bir örgüt kültüründe mümkündür (Farnham, 1994). Örgütsel kültüre ait çeşitli faktörlerin bu aşamada etkili olduğu düşünülmektedir. Robinson ve Stern (1997), uyumu en önemli faktörlerden biri olarak görmektedir. Literatürde yer alan bazı çalışmalarda, uyum ve dönüşüm süreçleri arasında ayrılmaz bir bağ olduğu vurgulanmaktadır (Bacharach vd., 1996).

- Örgütsel destek: Örgütsel desteğin birinci unsuru, kurum olanaklarının mümkün olduğu ölçüde hangi seviyede sunulacağını ortaya konulmasıdır (Amabile, 1983, s. 1996; Delbecq ve Mills, 1995; Tropman, 1985; Farnham, 1994). Bir diğer faktör de, öneri sistemin erişilebilirliği konusudur. Erişilmesi zor bir sistemde katılım doğal olarak düşük olacaktır.
- Taahhüt Edilen Kaynaklar: Son aşama fikirlerin takip aşamasıdır. Bu aşama, temel olarak, fikrin kurum içinde benimsenmesini ve işlenmesini kolaylaştıracak araçların taahhüdünden oluşur. Bu aşamada fikirler değerlendirilir (Ekvall, 1971; Voorendonk, 1998).

## 2.5 Yenilik Türleri

Yenilik türleriyle alakalı literatürde birden fazla sınıflandırma yer almaktadır. Schumpeter, çalışmasında beş farklı yenilik türüne yer vermiştir. Bunları, yeni ürün girdisi, yeni üretim yöntemi girdisi, yeni pazarların keşfedilmesi, hammadeler ve diğer girdiler için kaynak tahsisi, endüstriyel pazarlar oluşturulması olarak sıralamıştır (Schumpeter, 1934). Tidd ve arkadaşları (2005) yeniliği, yapılan yeniliğin boyutuna göre radikal ve adımsal olarak sınıflandırmıştır, yapılan yeniliğin türüne göre ise, ürün, hizmet, süreç ve iş modelinde yapılan yenilik şeklinde sıralamıştır (Tidd vd., 2005; Baktır, Çetindamar, 2009).

Moore, yaptığı çalışmada sekiz yenilik türünden bahsetmiştir. Bu sınıflandırmayı; düzen bozucu stratejik öneme sahip yenilikler, yeni ürün yeniliği, süreç yeniliği, uygulama yeniliği, deneyim yeniliği, pazarlama yeniliği ve iş modeli yeniliği olarak sıralamıştır. (Kırım, 2007; Moore, 2005).

Çalışmamızın bu bölümünde yukarıda kısaca değinilen yenilik türleri, geniş bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

### 2.5.1 Adımsal Yenilik

Kademeli yenilik olarak da bilinen, adımsal yeniliği, teknolojik yenilikler bağlamında mevcut ürünlere eklenen farklı ve yeni özellikler olarak tanımlayabiliriz. Cep telefonu, aslında bir radikal yeniliktir. Mevcut telefonun, eklenen kamera veya ses kaydedici gibi yeni fonksiyonlar ile yeni bir ürüne dönüşmesine adımsal yenilik adı verilir (Luecke, 2008, s. 15).

Adımsal yeniliklerde, mevcut ürün, hizmet ya da süreç bağlamında yapılan küçük değişiklikler esastır. Bu yeniliklerin meydana getireceği potansiyel ile işletmenin pazardaki durumu kuvvetlenir (Rebecca, Henderson, Clark, 1990). Yani adımsal yenilikte, yeni bir bilgi kaynağı, mevcut bilginin üzerine işlenir (Afuah, 2009). Betz'e (2003) göre adımsal yenilik, ortaya yeni bir teknolojik işlevsellik katmayan, buna karşın performans, yeni özellikler, güvenlik, kalite vb. alanlarda aşamalı değişiklik meydana getiren yenilikler olarak tanımlamıştır.

Adımsal yenilik, sürekli yenilikler olarak da bilinmektedir. Adımsal yenilikler, işletmeler tarafından rekabet avantajı sağlaması sebebiyle yapılır. Şirket kültürüne ve iş süreçlerine bu yenilikleri yapmayı başarabilen işletmeler, adımsal yeniliği yapabilme konusunda daha kabiliyetlidir (Damanpour ve Wischnevsky, 2006). Adımsal yenilikler, şirketlerin halihazırda sahip oldukları kapasite ile gerçekleştirdikleri yeniliklerdir (Henderson ve Clark, 1990).

Sadece piyasaya yönelik olan adımsal yenilikler, kısa vadede bir şirket için başarı unsuru olabilir, buna karşın, adımsal yeniliği özünde desteklemeyen bir teknolojik süreksizlik, şaşırtıcı sonuçlar doğurabilir (Ansoff, 1981: s. 234; Zehnder, 1997: s. 98). Teknolojik değişikliklere bir şekilde adapte olabilen şirketler, çoğunlukla artan ürün ve hizmet yeniliklerine odaklanmaktadır.

### **2.5.2 Radikal Yenilik**

Radikal yenilik, yeni gelişen pazarları, müşterilerin taleplerini, ürün gelişimlerini ve bilgiyi kapsamaktadır. Radikal yenilikler ile, sahip olunan pazar konumu değişeceği gibi, yeni pazarlara da açılmak mümkün olacaktır (Tidd, Bessant, 2005, s. 14). Kazanılan bu pazar, radikal yeniliğin daha kaliteli ya da düşük maliyetli bir üretim imkanı sağlaması ile gerçekleşir (Sheremata, 1998). Bir diğer deyişle; şayet, istifade edilmesi gereken bilgi, sahip olunan bilgiden farklı ve mevcut bilgiyi geçersiz bir konumda bırakacak nitelikteyse, burada bir radikal yenilikten söz etmek mümkündür (Afuah, 2009). Bu kapsamdaki yeni bilgi, mevcut hizmet, ürün ve süreç boyutlarını tamamen değiştirerek sosyal ve ekonomik bir çıktı sağlar (Demirci vd., 2012). Betz (2003), radikal yeniliği, işlevsel bir yenilik sağlayan yeni teknoloji olarak açıklar. Buhar makinesi, buharlı gemiler buna örnek olarak gösterilebilir.

Radikal yenilikler, var olan tüm süreç ve alışkanlıkları yok ederek yeni süreç ve alışkanlıkların oluşmasını sağlayabilir. Dış faktörlerde var olan belirsizlik unsurunu

artırarak da endüstriyel bir dönüşümü mümkün kılabilirler (Tushman ve Anderson, 1986). Radikal yenilik, süreksiz yenilikler olarak da bilinmektedir. Çünkü radikal yenilikler çoğunlukla planlı bir ön çalışma süreci sonucunda geliştirilir (De Propriis, 2002). Green (1995), radikal yeniliğin, teknolojik belirsizlik, teknik deneyimsizlik, iş tecrübesizliği ve yüksek teknoloji maliyeti gibi boyutları olduğunu savunmuştur.

Deneyimi önceleyen, merkeziyetçi yapıdan uzak, iş süreçlerinde esnekliğe sahip, girişimciliği destekleyen bir örgüt kültürü yapısına sahip işletmeler, radikal yeniliği daha sık gerçekleştirebilmektedir (Damanpour ve Wischnevsky, 2006). Çünkü radikal yenilikler, şirketlerde bütüncül bir dönüşüm ve devrim gerektirmektedir (Elçi, 2006).

### **2.5.3 Ürün-Hizmet Yeniliği**

Tübitak'ın tanımına göre, ürün yeniliği, teknolojik kapsamlı, ürün özellikleri ve kalitesiyle ürünün değerini artıran uygulamalardır. Ürün yeniliğinde hedef, müşteriler tarafından dikkat çekecek ürünler üretmek ve bu ürünleri piyasaya sürmektir (Tübitak, 2006, s. 13). Bir diğer tanıma göre, ürün yeniliği, yeni ürün tasarlama, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ve teknik tasarım gibi alanlardan oluşan bir süreçtir (Alegra ve Chiva, 2008, s. 317). Ürün yeniliği, piyasa için yeni kabul edilecek ürünlerin tüketicilere sunulmasını ve mevcut ürünlerde yapılan değişiklikleri kapsar (Oke, Burke ve Myers, 2007, s. 738). Yeni ya da kayda değer oranda, iyileştirilmiş mal veya hizmeti ifade eden ürün yeniliği; teknik özelliklerdeki, bileşen ya da kullanılan malzemelerdeki, ürünün yazılımındaki, kullanım kolaylığı ve işlevselliğindeki kayda değer iyileştirmeleri ihtiva eder (OECD, 2005, s. 48).

İşletmelerin, uzun dönemde sürdürülebilir olabilmeleri için, müşteri beklentilerini doğru tespit edip bu yönde ürün ve hizmet üretmesi gerekir (Deming, 1996). Ürün yeniliği, yeni ve özgün bir ürünün tasarlanması, üretilmesi ve tüketiciye ulaştırılması süreçlerini içerir. Ürünün ana fonksiyonlarında veya tasarımında yapılan değişiklikler, ürüne ek bir fayda çıktısı sağlıyor ise, bu durumda bir ürün yeniliğinden bahsetmek mümkündür (Hauschild ve Salomo, 2011). Ürün yeniliklerinde amaç, pazarın ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri piyasa sunmak olmalıdır (Popadiuk ve Choo, 2006). Ürün ve hizmet yenilikleri bazı pazar ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlayan ürünler ve hizmetler olmalıdır (Popadiuk ve Choo, 2006).

Başarıyla gerçekleştirilen bir ürün yeniliğinde, rakip işletmeler, bu fırsatın farkına varıp bu ürünü taklit etme yoluna gidene kadar, ürünü pazara ilk süren işletme

olarak ürün geliştirme maliyetlerini çıkartıp yüksek kazançlar elde edebilirler (Durna, 2002).

Etkili bir rekabet avantajı sağlayan hizmet yeniliği, müşteriler tarafından gelen talepler doğrultusunda, işletmenin sağladığı hizmetlerin iyileştirilmesini içerir (Faria ve Gomes, 2016). Hizmet yeniliğinde, sunulan hizmetin performansı, süreç esnasında yaşanan sorunlar ve ölçümler vardır. Diğer taraftan hizmet yeniliğinde sunulan hizmetin kalitesini artırmak, müşterilerin beklentilerini karşılamak, rekabet avantajına sahip olmak gibi olumlu çıktılar vardır (Hussain vd, 2016 s. 36). Hizmet yeniliği, bir işletmenin, özgün bir hizmet geliştirip bunu topluma sunması ya da mevcut bir hizmeti daha verimli, daha iyi hale getirmek üzere farklılaştırması olarak tanımlayabiliriz. Tahlil sonuçlarını hastalarına elden ulaştıran bir hastanenin, sonuçları dijital ortama aktararak internet üzerinden ulaştırması, hizmet yeniliğine bir örnektir (Kuzu, 2008)

Hizmet yeniliğinde önemli olan; hizmet performansı, servis sorunları ve hizmet sunumu ölçümlerini sağlamaktır. Mevcut rekabetçi pazarda rekabet üstünlüğü kazanmak, iş hizmetleri yeteneklerini ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek için hizmet yeniliği önemlidir (Jian ve Zhou, 2015)

#### **2.5.4 Süreç Yeniliği**

Genel olarak, bilgi teknolojileri, muhasebe, satınalma, bakım onarım vb. destek birimlerinde gerçekleştirilen süreç yeniliği; bu alanlardaki mevcut süreçlerin yenilenerek rekabet üstünlüğü ve müşteri memnuniyeti sağlanmasının yolunu açar. (Polder, 2010, s. 26). Davenport, süreç yeniliğini, üretim yönetim ve operasyonel süreçleri içeren iyileştirmeler olarak tanımlar. İşletmelerin yeni teknolojileri süreçlerine uygulaması, yeni teçhizatlar satın alması, mevcut süreçleri yeniden tasarlaması ile süreç yeniliği yapılır. Bu çalışmalar ile, ürünün tüketiciye ulaştırılma maliyetinin ve birim maliyetinin düşürülmesi hedeflenir (Davenport, 1993, s. 5).

Süreç yeniliğinde, özgün ya da kayda değer bir şekilde iyileştirilmiş üretim ve teslimat yöntemleri vardır. Örneğin, bir üretim bandında farklı bir teçhizatın eklenerek dijital destekli bir tasarım yapabilen bir şekle dönüştürülmesi, süreç yeniliği olarak ifade edebilir (OECD, 2005, s. 49). Süreç yeniliği ile mevcut ürünler daha düşük maliyetlerle, daha efektif bir şekilde yüksek kalite ile üretilebilir. Bunun sağlanması için, yeni bilgi, teçhizat ve teknolojilerin girdi süreçlerine adapte edilmesi gerekir (Oke vd., 2007).



### **2.5.5 Pazarlama Yeniliği**

Piyasa ekonomisinde, ürün, hizmet ve süreçlerdeki yeniliklerin yanı sıra, bu ürünlerin pazarlanmasıyla da ilgili yenilikler vardır. Yeni pazarlama araç ve yöntemleri geliştirmek, endüstriyel dönüşümde çok etkilidir. Buna karşın, pazarlama yeniliği kavramı, ekonomi literatüründe ürün ve süreç yeniliği kadar ilgi görmemiştir. Yenilikçi pazarlama yöntemleri ve teknolojileri ile tüketicilere ilişkin bilgi toplamanın yeni yolları ortaya çıkmıştır. İşletmeler, bu sayede tüketicilere daha çok daha etkili ve önceki dönemlerde olmayan bir fiyatlandırma stratejisi sunabilmektedirler.

Chen'e göre pazarlama yeniliği kavramı; ilgili pazara dönük yeni yöntemler ve teknikler geliştirmek anlamına gelmektedir. İşletmeler, farklılaştırılmış bir ambalaj ile ürünlerini yeni pazarlara sokabilirler. Örneğin, özgün bir tasarım ile bir mobilyanın ya da dekoratif eşyanın sergilenmesi sayesinde, ürün daha geniş bir pazara ulaşabilir ve bu sayede farklı bir şekilde konumlanabilir (Elçi, 2006, s. 12). Bir başka tanıma göre, pazarlama yeniliği; tüketici beklentilerine, eğilimlerine ve taleplerine ek olarak, yeni dağıtım kanalları ve uygulamalar ile oluşan yeni bilgi demektir (Afuah, 2003).

Pazar eğilimlerinin ve fırsatların tespit edilmesi, tespit edilen ihtiyaçların ürün ve hizmete dönüştürülerek dağıtılması, pazarlama yeniliği kapsamındadır. (Tidd vd., 2005).

### **2.5.6 Kurumsal Yenilik**

Literatürde fikir birliği olmayan bir diğer kavram da kurumsal yeniliktir. Örgütsel yenilik olarak da bilinen bu kavram, Linder ve arkadaşları (2003) tarafından "değer sağlayan yeni fikirlerin uygulanması" olarak tanımlanmıştır (Kanter 1999). Kurumsal yenilik yeni ürün ve yeni süreç geliştirme ile ilgilidir. Süreç yeniliği maddi ikame, maliyet düşürme ya da kalite artırma amacıyla üretim şeklini ve yöntemini değiştirmektir. Ürün yeniliği ise, ürünün boyutu, ürünün yeniliği ve mevcut ürünün iyileştirilmesi olarak tanımlanabilir. Martinez-Rose (1999), ürün yeniliğinin, süreç yeniliği ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Kurumsal yeniliğe yön veren iç ve dış faktörler vardır. İç faktörler, motivasyon, teknik geçmiş, iş deneyimi, yenilikçi fikirler vb. Dış faktörler ise, müşteri gereksinimleri, tedarikçi vasıtasıyla edinilen bilgiler, pazar fırsatları, kurumsal desteğin varlığı ve erişilebilirliği, iktisadi teşvikler ve rekabettir (K. N. Krishnaswamy vd., 2010).

Kurumsal yenilik ile, işletmenin gerçekliklerine uygun yeni yöntemlerin ortaya çıkarılarak işletme yapısının buna adapte edilmesi amaçlanır. Yapısal yenilik olarak da tabir edilen kurumsal yenilik, verimliliği artıran bir araç olmasının yanı sıra, yeni organizasyonel tasarımlar ile daha başarılı bir pazar hakimiyeti sağlamayı amaçlar. (Picot vd, 1989, s. 165). Volberda'ya göre, kurumsal yenilik, kurum içindeki diğer yeniliklerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için gerekli ortamın oluşmasını sağlar (Volberda, 2013; Tavassoli, Karlson, 2015, s. 1188).

Polder ise, kurumsal yenilik kavramını, kurum içindeki yeni iş yapıları, kurumsal yöntem ve karar alma sistemlerindeki yenilikler, kurum dışı ilişkilere dair yeni bakış açıları olarak tanımlar (Polder, 2010, s. 17). Bu bağlamda kurumsal yenilik, işletmenin kurum içi ve dış ilişkilerine dair yeni bir kurumsal yönetime geçmesi olarak açıklayabiliriz. Kurumsal yenilikler ile, yönetim ve işlem maliyetlerini düşürerek, çalışan memnuniyetini ve verimliliğini iyileştirmek hedeflenir. Aynı şekilde, işletmenin maddi olmayan varlıklarına erişme ve kullanılan teçhizat maliyetini düşürerek performansı yükseltmek de kurumsal yeniliğin bir amacıdır. Buna karşın, yönetime dair stratejinin formüle edilmesi, tek başına yenilik olarak değerlendirilmez. Bu stratejileri karşılamak için gerçekleştirilen kurumsal değişiklikler, iç veya dış uygulamalarda yeni bir kurumsal yönetime geçilmesi, eğer işletme için bir ilkse, burada kurumsal yenilikten bahsetmek mümkündür. OECD, 2005, s. 51-52).

### **2.5.7 Sosyal Yenilik**

Sosyal yenilik, sıkça kullanılan bir kavram olmasına karşın, sosyal yeniliği diğer yenilik türlerinden ayırma konusunda çok az şey bilinmektedir. Bu kavramın genişleterek tanımlanması konusunda en önemli çalışmalardan biri Viyana Deklarasyonudur. Viyana Deklarasyonu, sanayi, hizmet ve bilgi kökenli bir yapıdan, toplumsal bir yapıyı geçiş esnasında ortaya çıkan sorunları çözümede yeterli olmayan teknolojik yeniliklere karşı, sosyal yenilik kavramını tavsiye eder. Bu deklarasyona göre, toplumda meydana gelen değişiklikler, yenilik kapsamına sosyal yeniliğin de eklenmesini gerekli kılmaktadır (Viyana Deklarasyonu, 2011).

Schumpeter (1934), sosyal alanın da yenilik kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. İktisadi etkinliğin sağlanması konusunda, sosyal yeniliğin, en az teknolojik yenilik kadar önemli olduğunu vurgulayan Schumpeter, yeniliğin meydana getirilmesinde girişimci faktörünün büyük bir rol oynadığını, toplumdaki diğer

bireylerden daha farklı güdülerle hareket eden girişimcilerin, eski düzene karşı yeni düzen getirerek, yaratıcı yıkımı meydana getirdiklerini belirtmiştir (Basilgan, 2011).

Sosyal yeniliği, sosyal hedefleri gerçekleştirmek doğrultusunda üretilen yeni fikirler olarak tanımlayabiliriz. Aynı şekilde, sosyolojik olarak tespit edilmiş bir ihtiyacı yerine getirmek için yapılan yenilikçi işler ve hizmetler olarak da açıklanabilir (Mulgan vd., 2007).

Heiscale'a (2007) göre sosyal yenilik, toplumu düzenleyici nitelikte, bütüncül güç kaynaklarını artırarak sosyal, kültürel ve ekonomik bağlamda değişiklikler yaptıran bir araçtır. Bu yönüyle de sosyal yenilik, birincil motivasyon kaynağı kar maksimizasyonu olan işletmelerin yaptığı yeniliklerden farklılaşmaktadır (Mulgan vd., 2007).

### **2.5.8 Açık Yenilik**

Açık yenilik kavramı ilk kez, Chesbrough'nun (2003) "Açık yenilik" isimli eserinde kullanılmıştır. Açık yenilik modelinde işletmeler, dış kaynaklardan faydalanarak yeni ürün ve hizmet geliştirirken, ar-ge kapsamındaki kurum içi kaynaklarını da dışarı açarak değer katmayı hedeflemektedir (Özdemir ve Deliormanlı, 2013, s. 9).

Ekonomik durgunluğun hakim olduğu dönemlerde, yenilikçilik, öncelikli bir iş olmaktan çıkmıştı. Yenilikçilik bir çok şirkette, geleneksel parametreler köklü bir değişime uğradığı için, verimli olamamaktaydı. Bu durum, geleneksel yenilikçilik yaklaşımlarını etkisiz hale getirmiştir (Prahalad ve Mashelkar, 2011).

Yapılan çalışmalarda, yenilikçilik üç seviye olarak tanımlanmıştır. Bunlar, kapalı yenilik, yarı açık yenilik ve açık yeniliktir (Barge-Gil, 2010). Faludi'nin (2014), yaptığı çalışmada dört açık yenilik modeli vardır. Bunlar; kullanıcı modeli, üretici modeli, şebekeler yoluyla açık yenilik, açık işbirliğine dayalı yenilik.

- Kullanıcı Modeli: Von Hippel (1979), bilimsel yöntemlerin yenilik süreçlerine adaptasyonunda kullanıcı modelini keşfetmiştir. Bu yaklaşıma göre, yenilikçilik şirkete ait bir özellik yerine, şirketin yenilik süreçlerinde, kullanıcıların etkili olması olarak açıklanmıştır (von Hippel, 1976).

- Üretici Modeli: Bu modelde, üreticiler üzerinde durulur. Chesbrough'ya (2006) göre, açık yenilik iki seviyede ortaya çıkar. Bunlardan birincisi olan içsel yeniliği hızlandırarak teknoloji geliştirmek ve bilgi transferi ve işletme dışı kaynak kullanımı ile pazar genişletmek, diğeri ise, yenilik süreçlerini ve işletme yapısını yeniden tasarlayarak, tasarrufu ve fikri mülkiyet haklarından kazanç sağlanmasını tahsis etmektir. Bu sayede bilgi unsuru, teknolojik ilerlemenin bir aracı olarak kullanılır (Chesbrough, 2006).
- Şebekeler Yoluyla Yenilik: İşletmeler, açık yeniliği gerçekleştirmek ve şebeke oluşturmak için birliktelikler kurarlar (Chesbrough vd, 2006). Bu sayede bölgesel ve ulusal yenilik sistemlerine entegre olarak ana omurganın bütünleşik bir paydaşı haline gelirler (Faludi, 2014).
- Açık İşbirliğine dayanan yenilik: Baldwin von Hippel (2011); “açık işbirliğine dayanan bir yenilik projesi, bireysel ve kollektif çıktılarını açık bir şekilde sunan katılımcıları ile geliştirilir” fikrini savunmuştur.

Kapalı yenilik sistemlerinde, yeniliğin işletme kontrolü altında yürütülmesi gerekliliği düşünülüyordu. En iyi yeniliği işletmenin kendisinin yapabileceğini savunan bu anlayış sebebiyle işletmeler, ar-ge birimlerine büyük yatırımlar yapmıştır (Chesbrough, 2006).

Açık yenilik yaklaşımına göre bir işletme, ihtiyacı olan tüm yaratıcı insanları kendi bünyesinde çalıştıramaz. Açık yenilik yöntemiyle bu insan kaynağını dışarıdan temin edebilir. İşletme dışı kaynaklar ile geliştirilen yenilik, işletmeye daha büyük katkı sağlamaktadır. Rekabetçi bir işletme yapısının ortaya konulabilmesi için pazara ilk ürünü sunabilmek büyük önem arz eder. Bunun tahsisi için de kurum içinde fazla sayıda fikir üretmekten çok kurum dışındaki fikirlere erişilmesi ve bu fikirlerin adapte edilmesi gerekmektedir. Entelektüel sermaye kullanımına dair bu yaklaşım, işletmeye dış kaynaklı entelektüel sermayeden yararlanmayı vaad ederken, işletme içindeki entelektüel sermayenin de gelişimine olanak sağlar (Chesbrough, 2003).

Chesbrough (2006), açık yenilik öncesinde yapılan tüm yenilikleri “kapalı yenilik” olarak değerlendirmiştir. Açık yenilik modelinin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Yaratıcı, yenilikçi insan sermayesi, kurum dışı kaynaklardan projeler kapsamında yararlanılarak kullanılabilir.
- İşletme dışından elde edilen ar-ge çıktıları, işletme için önem arz etmektedir.
- Başarılı tasarlanmış bir iş model, pazara ilk ürünü sunmaktan daha büyük önem taşır.
- İşletme dışından temin edilen bilgi ile işletme içinde üretilen bilginin harmanlaması önemlidir.
- Fikri mülkiyet haklarının diğer işletmelere açılması, diğer işletmelerin fikri mülkiyetlerinden yararlanabileceği bir yapının oluşturulması, bir işletmeyi başarılı kılan önemli bir unsurdur.

Yenilik için bilgi gereklidir. Bu bilginin dış çevreden adapte edilerek kullanılması, kurum içindeki bilginin paylaşılması büyük öneme sahiptir.

Chesbrough, açık yenilik kavramını yalın üretim sürecinden başlayarak, esnek üretim süreciyle birlikte kullanılmaya başlayan kavramı, yeni bir yenilik modeli olarak tanımlamıştır. İşletmeler, öncesinde yeniliğe dair çalışmalarını kurum içinde, bilgi gizliliğine önem vermek amacıyla kapalı bir şekilde gerçekleştirmekteydiler. Açık yenilik ile, işletmeler kurum dışına çıkarak, diğer işletmelerin buluşlarını, patentlerini, iş süreçlerini satın alarak kurum içine adapte etmeye başlamışlardır (Baktır ve Çetindamar, 2009).

## **2.6 Bireysel Yenilikçilik**

Bireysel yenilikçilik kavramı, 70'li yıllarda, yeni ürünlerin yayılması ve bu ürünlere uyum sağlanması noktasındaki önemin vurgusu ile ortaya çıkmıştır. Bu süreçte, pazarlama alanında yapılan araştırmaların yanında, işletmeler de bireysel yenilikçilik konusunda çalışmalar yapmıştır. (Nasution ve Garnida, 2010, s. 1). Çetin (2009), yeniliğin bilgi ve teknoloji kökenli olduğunu, buna karşın yeniliğin sadece bu boyutuyla değil, düşünce, fikir, davranış gibi sosyal boyutunun da olduğunu savunmuştur.

Literatürde bu kavram ile ilgili bir çok tanımlama yapılmıştır. Hirschman (1980), bireysel yenilikçilik kavramını, bireylerin yenilikleri araması ve bulması isteği olarak tanımlamıştır. Bireysel yenilikçilik kavramı, bir yeniliğin geliştirilerek

benimsenmesi ya da uygulamaya konulması olarak tanımlanmıştır (Yuan ve Woodman, 2010). Bireysel yenilikçilik teorisinde, her zaman yeni bilginin olduğu ve bu bilginin benimseyenler tarafından işlendiği vurgulanır (Rogers, 2003).

Agrawal ve Prasad (1998), bireysel yenilikçiliği, bireyin yeni teknolojileri deneme konusundaki istekliliği olarak tanımlamıştır.

Steenkamp vd. (1999), bireysel yenilikçiliği, tüketicilerin mevcut tüketim modeli seçenekleri yerine yeni ürün ve markaları satın alma konusunda daha yatkın olması olarak tanımlamıştır.

Citrin vd. (2010), bu kavramı ürün temelli bir kavram olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda bireysel yenilikçilik, bir ürün ile ilgili yenilikleri öğrenme ve benimseme yatkınlığını içermektedir.

Van Raaji ve Schepers'e (2008) göre ise bireysel yenilikçilik kavramı, değişime karşı açık bir davranış olarak tanımlanmıştır.

Tellis vd. (2009), yaptıkları çalışmada, benzer bir şekilde bu kavramı, tüketicinin yeni ürünü sahiplenme yatkınlığı olarak tanımlamıştır. Bir diğer tanım da ise, bireysel yenilikçilik, bir bireyin bir yeniliği sahiplenme boyutu ve hızı olarak tanımlamıştır (Lassar vd., 2005).

Kobiler özelinde yapılan bir çalışmada, yönetimin desteği ile yenilikçilik kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yenilikçilik kültürü gelişmiş işletmelerin, daha küçük yapıda olduğunu ve daha az resmi olan insan kaynakları anlayışına sahip olduklarını ifade edilmiştir. Bireysel yenilikçiliğin, işletmenin ortaya koyduğu performansa direkt etkisi olduğunu söyleyemeyiz. Buna karşın çevre koşulları değiştiğinde, bu durumun işletmeyi olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Chandler ve vd., 2000).

Roehrich'a (2004) göre, yenilikçiliğin kökeni ile ilgili ortak bir görüş yoktur. Yenilikçiliğe yönelik arayışlar, teşviğe olan ihtiyaç, ve benzersiz olma isteği gibi ihtiyaçlardan hangisinin tam olarak bu kavrama kaynak olabileceği belirsizdir.

Rogers (2003), bireysel yenilikçiliğin, toplum içinde her daim var olan yeni bilgiyi ve yeniliği benimseyen kişilerce uygulandığını savunmuştur. Bireysel yenilikçilikte esas olanın, bireyin yeni olan ile ilgili risk alması, bu yeniliğe adapte

olması, benimsemesi ve yeniliğin beraberinde getireceği değişimlere karşı olumlu ve açık olması olduğunu savunmuştur (Kılıçer, 2011).

Bireysel yenilikçilik ilgili akademik çalışmalarda, bireyin yeniliği benimseme ve uygulama düzeyine ek olarak kişilik özellikleri üzerinde de durulmaktadır. (Şentürk vd., 2016) Bireyler, var olan yenilikler karşısında, gözlemci olmanın ötesinde, bu değişikliklerin meydana getirilmesinde aktif rol sahibidir (Gardner, 1990). Yeloğlu (2007), bireylerin yaratıcı yönlerini özgüven ile dışa vurmalarının, öğrenme ve öğretim konularındaki yetilerinin, yenilik için bir avantaj olduğunu vurgulamıştır.

Araştırmalarda, bilişsel yenilikçilik ve duysal yenilikçilik olmak üzere iki bireysel yenilikçilik tipinden bahsedilmektedir. Bilişsel yenilikçilikten kasıt, bireyin, düşünme eğilimleri, problemlere yaklaşımı ve diğer zihinsel faaliyetleridir. Bu faaliyetler, yeni deneyimlere karşı bireyi daha istekli hale getirmektedir. Duysal yenilikçilik kavramında ise, bireylerin amaç-sonuç düzleminde hareket ettikleri ve bu ilişki kapsamında da davranışlarının sonucu ne ölçüde etkilediği ile ilgilendiklerini açıklanmıştır (Dobre vd, 2009). Bilişsel yenilikçilikten kasıt, bireyin, düşünme eğilimleri, problemlere yaklaşımı ve diğer zihinsel faaliyetleridir. Bu faaliyetler, yeni deneyimlere karşı bireyi daha istekli hale getirmektedir. Duysal yenilikçilik kavramında ise, bireylerin amaç-sonuç düzleminde hareket ettikleri ve bu ilişki kapsamında da davranışlarının sonucu ne ölçüde etkilediği ile ilgilendiklerini açıklanmıştır (Dobre vd, 2009)

Rogers (2003), çalışmasında, bireysel yenilikçiliği, bireylerin özelliklerine göre beş grupta incelemiştir;

- Yenilikçiler: Bu gruptaki bireyler, toplum içinde yeniliği ilk benimseyenlerdir. Vizyonlu risk almaya açık ve deneyimlemekten hoşlanan bu bireyler, diğer bireyleri de etkileyerek yenilikçiliğin yayılmasında önemli rol oynamaktadırlar (Steele vd.,2004).
- Öncüler: Bu grup üyeleri, yenilikleri erken benimsemektedirler ve bu yenilikler hakkında toplumu bilgilendirmektedirler (Rogers, 2003).
- Sorgulayıcılar: Fikri olarak katkı sağladıkları yeniliklerin uygulanması konusunda daha az katkı sağladıkları gözlemlenmiştir. Yeniliklere daha tedbirli yaklaşırlar ve benimsemeden önce sorgulama yoluna giderler (Kılıçer, 2008).

- Kuşkucular: Toplum, bir yeniliği benimseyene kadar, harekete geçmezler ve şüpheli bir yaklaşım ile hareket ederler (Kılıçer, 2008)
- Gelenekçiler: Yeniliklerin benimsenmesi hususunda en son gelen bireylerdir ve yapılan araştırmalara göre bu grup, toplumun yüzde onaltısını oluşturmaktadır. Bu grup için, yeniliğin önce toplumu oluşturan diğer bireyler tarafından deneyimlenmesi ve sonuçlarının ortaya çıkması gerekir (Rogers, 2003).

### 2.6.1 Bireysel Yenilikçiliğin Önündeki Engeller

Hirschman'a (1980), tüketicilerin bireysel anlamda belirli bir seviyeye kadar yenilikçi olabildiğini ve bu seviyelerin bireysel farklılıklar gösterdiğini savunmuştur. Bazı bireyler yenilikçilik özelliği taşıırken, bazı bireyler ise yenilikçiliği engelleyen bir yapıda olabilmektedir. Bu bağlamda Hirschman, bireysel yenilikçiliğin doğuştan gelen ve değişmeyen bir özellik olduğunu, bu özelliğin bireyin eğitimi, statüsü ile şekillendiğini savunmuştur.

Henrich'e (2000) göre, yenilikçi kişiler, belirsizlik ortamında az bilgi ile yeniliği kabullenmeye yatkın olan kişilerdir. Çetin (2009), yenilikçiliğe engel olan bireylerin nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Bilinmeyen meydana getirdiği korkular ve bireyin güven ihtiyacı.
- Alışkanlıkları terk etmenin zor olması.
- Değişim ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmama.
- Başarısızlık korkusu.
- Yenilik sebebiyle zarara uğrama endişesi.
- Yeni bir şeyi öğrenme konusundaki zorluklar ve ileri görüşlü olamama.
- Öğrenilmiş tecrübeler ve özgüven eksikliği

Rogers (1995), çalışmasında belirsizlik kavramının üzerinde durmuştur. Yeniliğin getireceği faydadan haberdar olamayan bireylerin, bu yeniliği benimseme konusunda çok fazla emin olmadıklarını belirtmiştir. Gardner (1990), bu bağlamda en büyük engelin dar görüşlü olmak olduğunu savunmuştur. Wejnert (2002) ise, yeniliğin önündeki engelin maddi ve manevi risklerin olduğunu, ve bu risklerin kaynaklar ile ilgili endişe doğrultusunda bireyin yeniliği benimsemesine engel olduğunu savunmuştur. Bu bağlamda, yeniliğe finanse etmenin de bir etkiye sahip olduğunu



söyleyebiliriz (Hadjimanolis, 1999). Yeniliklerin yapılabilmesi noktasında, üst yönetimin desteğinin az olması, işletme içinde yenilikçilik kültürünün az olması ve bireylerin motivasyon kaynaklarının yetersiz olması da yenilikçiliğe engel olmaktadır (Tekin ve Durna, 2012, s. 96).

Sabuncu (2004), yenilikçiliği etkileyen dışsal engelleri şu şekilde sıralamıştır; bürokrasi ile ilgili engeller, krediler ile ilgili bankaların tutumları, müşteri ihtiyaçlarının gizli tutulması teknolojilerin satın alınma zorluğu, yeniliğin kolayca kopyalanabilir olması ve devletin yeterli olmayan teşvikleri.

Hadjimanolis (1999) ise çalışmasında içsel engellerden bahsetmiştir. Tanımında bu engelleri; kültür boyutu, sistem boyutu ve insan boyutu olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Bu engeller; içsel kaynaklardaki yetersizlikler, teknik beceriler, muhasebesel işlemler, risk alma, yöneticilerin ve çalışanların yenilikleri benimseme konusundaki tutumu olarak sıralanmıştır.

Barker'a (2002) göre ise içsel engeller;

- Yeniliğin yapılması için ayrılan kaynağın yetersizliği.
- Yetersiz ar-ge, çalışanların yetersiz olan eğitim ve tecrübe durumları.
- Haberleşme kanallarındaki yetersizlikler.
- Çalışanların yeniliğe olan tepkisi, önceki tecrübeler doğrultusunda, yeniliğe ihtiyaç olmadığının varsayılması.
- Sistemik bir yönetim sürecinin olmayışı.
- Teknolojik anlamda bilgi eksikliği, yenilik için yeterli zamanın oluşturulamaması ve bu sürenin uzun olması.
- Yapılan yeniliğin pazarlanamaması, yeniliğin maliyetli bir iş olması şeklinde açıklanmıştır (Sabuncu, 2014, s. 109).

Bireysel yenilikçiliğin önündeki bir diğer engel de bireysel engellerdir. Bu engeller, bireyin kişisel özellikleri ve kendisiyle ilgilidir. Buna karşın, bireysel engeller, bireyin içinde bulunduğu toplumun da yeniliğe bakış açısını etkilemektedir. Yenilikleri benimseme konusunda, yenilik arayışı isteği önemlidir. Bu isteğe sahip kişiler, yeniliği daha kolay benimseyebilmektedir (Kılıçer, Odabaşı, 2013).

Bireysel engeller, dış kaynaklı da olabilmektedir. Söz konusu yeniliğin kolay kullanıma sahip olmaması, kolay erişilebilir olmaması durumunda birey, yeniliğe karşı

olumsuz yaklaşabilecektir. Yeniliğin, deneyimlenebilir nitelikte olması, sonuçlarının takip edilebilir olması vb. özellikleri, yeniliğin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, yeniliğin benimsenmesindeki en önemli unsurlardan birisi, yeniliğin fayda sağlayan bir nitelikte olmasıdır. Fayda sağlayan yeniliğe verilen tepkiyi şu üç grupta değerlendirebiliriz;

- Yeniliğin sağlayacağı faydadan haberdar olmayan bireyler.
- Yeniliğin sağlayacağı faydadan haberdar olmasına karşın yine de yeniliğe karşı mesafeli bir duruş sergileyen bireyler.
- Yeniliği gerçekten benimseyen bireyler.

Yenilikler ile ilgili olumsuz yargıya sahip bireylerin yeniliklere karşı mesafeli olduğu bilinmektedir. Yenilik ile ilgili yetersiz bilgi, yeterli araştırmanın yapılmaması bu işi zorlaştıran etkenlerdendir. Bunun yanında bireyin, eğitimi, geçmiş deneyimleri, maddi durum, risk almaya dair ilgili isteksizlik, yeniliğe dair düşük farkındalık, kaygı, bireysel yenilikçiliğin önündeki engellere örnek olarak gösterilebilir (Kılıçer ve Odabaşı, 2013).

Bireysel yenilikçiliğin önündeki bireysel engelleri aşmanın bir çok yolu vardır. Bunlardan yaşam boyu öğrenme, bireylerin hayatları boyunca kendilerini ve yeteneklerini sürekli geliştirmelerini ifade etmektedir. Bireyin potansiyelini ve yeteneklerini artıracak eylemlerde bulunması, bireyi bu yönde de geliştirecektir. Yaşam boyu öğrenme kavramı, formal eğitim kadar informal eğitimi de içermektedir. Birey yaşam boyu öğrenme ile, bireysel görevlerini, iletişimini ve yeniliklere olan adaptasyonunu sağlayacaktır (Kılıç ve Tuncel, 2014).

### **2.6.2 Bireysel Yenilikçiliğin Yayılması ve Benimsenmesi**

Everett Rogers'ın (1962) "Yeniliklerin Yayılımı" isimli eserinde yer alan, 500'den fazla örnek üzerinde yapılan çalışmada, bireyler arasında ve devamında toplum içinde benimsenen yenilikleri açıklamak için "Yeniliklerin Yayılımı Teorisi"ni geliştirmiştir. Bu kavram, yeniliğin, bireyler tarafından benimsendikten sonra toplum için yayılmasını ifade etmektedir (Goldsmith ve Foxall, 2003). Yayılım kavramı; bir yeniliğin, iletişim kanalları vasıtasıyla diğer birimlerce benimsetilmesi sürecidir (Rogers, vd, 2005). Oslo kılavuzuna göre, yayılma; yeniliklerin piyasa ve piyasa dışı araçlar vasıtasıyla ilk haliyle diğer tüketicilere, ülkelere, sektörler, işletmelere dağılma

şeklidir (Oslo Kılavuzu, 2005, s. 21). Bir yenilik, toplumsal anlamda geniş bir ölçekte yayılmadığı sürece etkili olmaz (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004). Yeloğlu'na (2007) göre ise, yenilikler doğaları gereği bireyler arasında bir yayılım eğilimindedir. Bu yayılım farklı şekillerde tezahür edebilir.

Rogers ve Shoemaker (1971), benimsenme süresinin bireysel yenilikçiliğin bir aşaması olduğunu savunur. Benimsemeyi, bir yeniliği tam anlamıyla kullanma kararı olarak açıklamıştır. Benimsenme hızını ise yeniliğin belirli bir zaman içinde benimsenme hızı olarak ifade eder. Goldsmith ve Foxall (2003), ise yenilikçiliğin davranışsal yönünden dolayı benimsenme aşamasının ortaya çıktığını vurgulamıştır. Wejnert (2002), benimsenme kavramının sonuçlarıyla ilgilenmiştir ve bu sonuçları özel ve açık sonuçlar olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Özel sonuçlar, benimsenme sürecinde bireyin kendisine olan etkisini, açık sonuçlar ise bireyin dışındaki etkileri ifade eder. Midgley ve Dowling (1978), benimsenme kavramının yenilikçilikle birlikte ele alınmasının doğru olmadığını ifade etmiştir. Çalışmasında bireysel yenilikçiliği, doğuştan gelen “doğal yenilikçilik” ve davranışsal olarak gözlemlenebilen “gerçekleştirilmiş yenilikçilik” olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu iki kavram arasında olumlu bir ilişki olduğunu savunmuştur.

Literatürde, yeniliğin yayılması ve benimsenmesini kolaylaştıran görelî fayda, uygunluk, karmaşıklık, denenebilirlik, gözlenebilirlik olmak üzere beş unsurdan bahsedilmiştir.

- Görelî Fayda: Rogers'a (1995) göre, bir yeniliğin mevcut durumdan daha iyi olduğunun algılanma derecesi olarak açıklamıştır. Hirschman'a (1980), değişimin daha üstün olduğunun anlaşılması olarak tanımlamıştır. Yenilikler, her ne kadar sosyal fayda maksadıyla tasarlanmış olsa da, beraberinde olumlu ve olumsuz etkiler getirebilmektedir (Bruch, 2003). Henrich (2000) ise buna karşıt bir görüş sunarak, benimsenmenin faydadan çok kültürel aktarımla ilgili olduğunu savunmuştur.
- Uygunluk: Rogers'a (1995) göre, uygunluk, mevzu bahis yeniliğin, deneyimlerle ve potansiyel benimseyiciler ile uyumlu olması olarak açıklamıştır. Bruch'a göre ise uyumluluk derecesi arttıkça, yayılımın olumlu yönde etkileneceğini savunmuştur.

- Karmaşıklık: Rogers'a (1995) göre karmaşıklık, uygulanan yeniliğin kullanımındaki ve anlaşılmasındaki zorlukları ifade etmektedir. Karmaşıklık, benimseme ile ters orantılıdır.
- Denenebilirlik: Rogers'a (1995) göre benimseyiciler, yeniliği ne kadar denerlerse, o kadar hızlı benimserler.
- Gözlenebilirlik: Rogers (1995), bu kavramı, yapılan yeniliğin diğer bireyler tarafından görülebilir olması olarak açıklamıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Üçüncü bölümde kişilik tiplerinin bireysel yenilikçiliğe etkisinde aracı olan kavramlara yer verilmiş ve motivasyon, kapsam teorileri, süreç teorileri ve personeli güçlendirme süreçleri açıklanmaya çalışılmıştır.

### ARACI FAKTÖRLER

#### 3.1 Motivasyon

İngilizce kökenli olan “motive” kelimesinden türetilen motivasyon kavramı (Eren, 2001), Türkçe’de güdüleme kavramı ile birlikte kullanılmaktadır. Osmanlıca sözlüklerde güdüleme kavramı yerine kullanılan saik kelimesi, sevk eden, harekete geçiren anlamına gelmektedir (Eroğlu, 2009). Motivasyon kavramı, bir şeyi hayata geçirme isteği olarak tanımlanmaktadır ve bireyin ihtiyaçlarını gerçekleştirme isteği sürdükçe motivasyon devam etmektedir (Fidan, 1997).

Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan işletmelerdeki verimlilik ihtiyacı sebebiyle, çalışanların uzun süreli çalıştırılması normal bir durum olarak algılanmaktaydı. Bu durumun, beraberinde çalışanların psikolojik ve fiziksel anlamda yorgunluğuna sebebiyet verdiği gözlemlenmiştir. Bu da beraberinde çalışanları daha isteksiz, daha mutsuz ve gelecekte ümitsiz bir hale getirmiştir (Eren, 2015). Klasik dönem motivasyon teorilerine bakıldığında, bu dönemin öncülerinden olan Frederic Taylor’ın, insanların ürettiği şeylerin niteliğine bakılması yerine, tıpkı makineler gibi, üretim sürecinin bir parçası olarak ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Bu dönem teorilerinde motivasyon sadece maddi unsurlar gibi dar bir alanda değerlendirilmekteydi (Koçel, 2013). Motivasyon kavramına yönelik çalışmalar, Elton Mayo liderliğinde, 1930’lu yıllarda, Hawthorne araştırmaları neticesinde farklı bir boyut kazanmıştır. Neo-klasik dönemde yapılan çalışmaların en önemli yönünün, bireyin sosyal ve psikolojik gereksinimlerini ve özelliklerini ortaya çıkarmak olduğunu söyleyebiliriz (Çelik, 2011).

1800’lü yıllara kadar, hayvanların, insanların aklını kullanan varlıklar olmasından farklı olarak içgüdüleriyle hareket eden varlıklar olduğu fikri üzerinde durulmuştur. Hayvanlar üzerinde gerçekleştirilen deney ve gözlemler, 1800’lü yıllarla birlikte insana özgü motivasyonun araştırılmasını tetiklemiştir (Keser, 2006)

Motivasyon kavramıyla ilgili çalışmalara bakıldığında, herkesçe kabul edilen bir motivasyon tanımının varlığından söz etmek pek de kolay olmamaktadır. Literatürde yer alan bazı motivasyon tanımları aşağıda sıralanmıştır;

Robbins ve Judge'a göre motivasyon, bir hedefi gerçekleştirmek üzere ortaya konulan çabanın boyutu, yönü ve kararlılığı olarak tanımlanmıştır (Robbins vd, 2013).

Richard Daft (1997), motivasyon kavramını, bir davranışı devam ettirme amacıyla bireylerin yaşadığı ısrar ve heyecanı kapsayan iç ve dış etkiler olarak tanımlamıştır.

Wright ve Noe (1996), kavramı, bireyleri gerekeni yapma noktasında harekete geçiren, yönlendiren ve bu durumu sürdüren özelliklerin birleşimi olarak tanımlamıştır.

Serinkan'a (2002) göre motivasyon kavramı, bireyi bir konuda harekete geçiren ve bu süreçte bireyin istikametini, düşüncelerini, inanç ve beklentilerini de kapsayan olgu olarak tanımlanmıştır.

Greenberg ve Baron (1997), kavramı, bireyin davranışlarının belirli hedefler doğrultusunda harekete geçirilerek, istikametinin tayin edilmesini ve devamlılığının sağlanmasını içeren bir süreç olarak açıklamıştır.

Westwood'un tanımına göre ise motivasyon, birey tarafından tecrübe edilen ve bireyin beklenti ve ihtiyaçlarını gerçekleştirme konusunda yönlendiren bir kavramdır (Keser, 2006).

Guay vd. (2010), motivasyon kavramının bireylerin sergilediği davranışların asıl nedeni olduğunu ifade etmiştir. Badu (2005), motivasyon kavramını, bireyler arası bağlılığı güçlendiren karakteristik bir özellik olarak tanımlamıştır.

Barton ve Martin (1998), kavramı, davranışların yönlendirilerek, beklentilerin gerçekleştirilmesini sağlayan bir güç olarak tanımlamıştır.

Yüksek (2000) motivasyonu, çalışanların isteklerini artırarak verimliliğin sağlanması durumunda, işletmenin çalışanı tatmin edeceğine dair inancı olarak tanımlamıştır.

Eren (2001), motivasyon kavramını, bireyi ya da grubu, bir hedef doğrultusunda süreklilik arz eden bir şekilde harekete geçirmeye dair yapılan çalışmalar olarak tanımlamıştır.

Bir diğerk tanıma göre motivasyon, çoğunlukla davranışları harekete geçiren, istikametini belirleyen ve devamlılığını sağlayan içsel bir olgudur (Woolfolk, 2005).

Johnstone (1999), motivasyonu belirli bir hedefe ulaşmak için kullanılan teşvik edici unsur olarak tanımlamıştır.

Ryan ve Deci'ye (2000) göre motive olmak; ilerlemek ve ortaya bir şeyler koymak adına hareket halinde olmak şeklinde tanımlanmıştır.

Crump'ın (1995) tanımına göre motivasyon, heyecan, ilgi, açık olma ve öğrenme konusundaki isteklilikten oluşan bir kavramdır.

Ouchi W.G. (1987), motivasyon kavramını üretkenlik kavramı ile birlikte açıklamıştır. Kendisinin verimliliği araştırdığı çalışmasında, "refah" konusunun, çalışanlarca endişe edilmesi gereken bir unsur olduğunu ifade etmiştir (Ouchi, 1987). Eğer bir işletmede çalışanlar, emek, taahhüt, sadakat, güven ve işletmeye olan coşku vb. girdilerinin işletme için bir şey ifade ettiğine ve bu girdilerinin ödüllendirildiğine inanıyorsa, motive kalmaya devam ederek girdi sağlamaya devam ederler. (Ahmad vd. 2010).

### **3.1.1 Kapsam Teorileri**

Kapsam teorilerini genel anlamda, davranışın başlangıcının ne olduğunu araştıran teoriler olarak açıklayabiliriz (Hodgetts, 1991).

#### **3.1.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Motivasyon kavramının gelişimini en iyi şekilde ortaya koyan çalışmalardan biri olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Maslow'un gerçekleştirdiği klinik çalışmalar odağında bireyin davranışlarının kaynağı olan ihtiyaçların tespitini ortaya koymuştur (Topaloğlu, 2008). Bu teoriye göre, yüksek katmanda yer alan ihtiyaçlar yalnızca alt katmanda yer alan ihtiyaçlar tatmin edildiğinde ortaya çıkar. Bireyi bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde, etkileyen ve motive eden ihtiyaçlar; giderilmiş ihtiyaçlardan çok henüz giderilmemiş olan ihtiyaçlardır (Peker ve Aytürk, 2002). Maslow'a göre , sıradan bir insan, fizyolojik ihtiyacının %85'ini, güvenlik ihtiyacının %70'ini, sevgi ihtiyacının %50'sini, saygı ihtiyacının ise %40'ını gerçekleştirdiğinde, kendini gerçekleştirme ihtiyacının %10'unu karşılamış olduğunu kabul etmektedir (Maslow, 1954).

İhtiyaçlar hiyerarşisinin basamakları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Özgüven, 2003);

- Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, dinlenme, barınma ihtiyacı, üreme ihtiyacı, giyinme ihtiyacı.
- Güvenlik İhtiyacı: Bireyin ekonomik ve fiziki anlamda kendini güvende hissetmesi, tehdit unsuru olmadan güvenli bir çevrede uzun yaşayabilmesi.
- Sosyal İhtiyaçlar: Bireyin kendini kabul ettirme noktasındaki ihtiyacı.
- Saygı İhtiyacı: Bireyin, başarma, itibarlı olma, özgüven sahibi olma gibi ihtiyaçları.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Güçlü olma ve rakiplerine nazaran daha başarılı olmaya yönelik ihtiyaçlar.

### **3.1.1.2 Alderfer'in ERG Teorisi**

Clayton Alderfer tarafından Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi sadeleştirilerek geliştirilmiştir. Burada da konu ihtiyaçtır ve öncelikle alt katmanda yer alan ihtiyaçlar gerçekleştirilmelidir.

Bu yaklaşımda üç ihtiyaç tanımlanmıştır;

- Varolma İhtiyacı (Existence).
- Aidiyet - İlişki Kurma İhtiyacı (Relatedness).
- Büyüme İhtiyacı (Growth).

İsmi bu üç ihtiyacın baş harflerinden alan teori, kapsam itibarıyla bireyin sadece içsel unsurlarını dikkate aldığı yönünde eleştirilmiştir (Koçel, 2003).

ERG kuramına göre, bireyin “varolma ihtiyacı”, Maslow'un çalışmasında yer alan ilk iki adım olan “fizyolojik ihtiyaçlar” ve “güvenlik ihtiyacına” karşılık gelmektedir. Teoride yer alan “ilişki kurma ihtiyacı” ise, Maslow'un teorisinde üçüncü adımda yer alan “sevgi ihtiyacı” ile eşleştirilmektedir. Teoride yer alan “büyüme, gelişme ihtiyacını” ise yine Maslow'un teorisinde dördüncü ve beşinci adımda yer alan “saygı ihtiyacı” ve “kendini gerçekleştirme” ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

Bu bağlamda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile benzerlikler gösteren teorinin, bu teoriden ayrılan bir takım farklılıkları vardır. Örneğin ERG teorisinde, hayal kırıklığı



ve geri çekilme ilkesi mevcuttur. Bu ilke, üst adımda yer alan ihtiyaçların karşılanması hususunda başarısız olunması durumunda, önceden tatmin edilmiş alt ihtiyaçlara ilişkin duyulabilecek tatminsizlik duygusunu ifade etmektedir (Eren, 2015).

### **3.1.1.3 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Herzberg (1959) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne katkılar sunarak, teorisine "çif faktör kuramı" ismini vermiştir. Yaklaşık iki yüz katılımcı ile gerçekleştirdiği araştırmasında, çalışanların işlerini yapma esnalarında iyi ve kötü hissettikleri durumları tespit etmeyi hedeflemiştir (Baysal, Tekarslan, 1987). Teorisinde motivasyon kavramını jenaratöre benzetmiş ve motivasyonun dışsal bir etkiye ihtiyaç duymadan çalışabilecek enerjiye sahip olması gerektiğini savunmuştur (Herzberg, 2004).

Çift Faktör Teorisi'nde, motivasyonu etkileyen iki faktörden bahsedilmiştir. Bu faktörler, hijyen faktörler ve motive edici faktörlerdir (Kurt, 2013). Bu kurama göre, işletmede var olan pozitif ve negatif faktörlerin ayrıştırılması gerekmektedir. Çalışan motivasyonunun sağlanması için pozitif faktörler oluşturulmalıdır (Deniz, 2005).

### **3.1.1.4 David McClelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi**

Bir diğer kapsam teorisi ise, David McClelland ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen "Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisidir". Teori isminde yer alan "kazanılmış" kavramı, bu kazanımların doğuştan gelmeyen, tecrübelerle kazanılan ihtiyaçlar olduğuna bir atıftır (Richard, 1997). Yapılan çalışmalarda, katılımcılara gösterilen resimleri yorumlayarak hikayeletirmeleri istenmiştir. Çıktılar neticesinde bireylere ilişkin, ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarı ihtiyacı olmak üzere üç temel ihtiyacı tespit edilmiştir (John vd.,1998).

- İlişki Kurma İhtiyacı: Bireyin diğer bireyler ile ilişki kurma ihtiyacını anlatmaktadır.
- Güç Kazanma İhtiyacı: Bu ihtiyaç, güç kazanma ihtiyacı olan bireyin, sınırlarını genişletme ve daha çok kişiye etki etme isteğine vurgu yapmaktadır.
- Başarı İhtiyacı: Bu ihtiyacı yüksek olan bireyler, kendilerine çaba gerektiren hedefler belirlemekte ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli davranışları sergilemektedir (Koçel, 2003).

### 3.1.1.5 McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas Mc Gregor'un X ve Y teorisi ile insan doğasıyla motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yöneticilere uygulanan bu teoride, katılımcılar bu iki teoriden birini kabul ederek o kuram ekseninde çalışanları motive etmeye çalışmaktadırlar (Can ve Kavuncubaşı, 2005).

X Kuramına göre; bireyler normal şartlarda çalışmayı sevmezler ve fırsat oluştuğunda işten kaytarma eğiliminde olurlar. Bu sebeple, çalışanlar korkutmanın da yardımıyla yönlendirilerek çalışılmaya zorlanmalıdır. Sıradan bir bireyin yükselme hedefi yoktur ve çoğunlukla sorumluktan kaçma eğilimi gösterir. Güven odaklıdır ve iş tercihini ekonomik ihtiyaçlarını karşılaması kistasına göre belirler. Bireyler çoğunlukla yaratıcı olma eğiliminde değildirler ve olası bir yeniliğe karşı dirençlidirler. Kişilerin birincilinde işletme değil, kendileri vardır. McGregor, x kuramına giren çalışanları motive etmek için, planlama, örgütlenme, maddi unsurlara karşı çalışanları istekli hale getirme, korkutarak kontrol altında tutmak vb. ekonomik ihtiyaçları önceleyen uygulamalar belirlemiştir.

Y Kuramına göre; bireylerin bir işletme içinde, çalışma saatleri içinde dinlenmeyi ve eğlenmeyi istemesi, çalışması kadar olağandır. Birey, kendi kendine belirlediği amaçlara, yine kendi kendine yönlendirerek ulaşma eğilimindedir. Kişi kendi kendine belirlediği amaçlara yönelirken ödül faktörünü dikkate alır. Normal şartlarda birey, öğrenme eğilimindedir ve gerekli şartların temin edilmesi durumunda sorumluluk alma eğiliminde olacaktır. Tahmin edilenin aksine, yaratıcılık, daha yaygın bir kişilik özelliğidir. Eğer yönetici, çalışanlarını daha çok Y kuramına göre belirlemiş ise, sıradan işler yerine, iş tatminine yönelik işler tanımlamalı ve bunu mümkün kılacak ortamı ast ve üstleri de kapsayacak şekilde oluşturmalıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005).

### 3.1.2 Süreç Teorileri

Süreç teorileri olarak sınıflandırılan teoriler, bir davranışın sergilenmesine nasıl karar verildiğini anlatmayı amaçlamaktadır (Schermerhorn, 1998).

#### 3.1.2.1 Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Süreç teorilerinden olan Bekleyiş Teorisi literatürde sıkça bahedilen teoriler arasında yer almaktadır. Bu teoriye göre bireylerin ifa ettikleri görevler neticesinde ödüllendirilmeleri önemlidir (Vroom, 1964). Victor Vroom, 1964 yılında

gerçekleştirdiği “Work and Motivation” isimli çalışması ile Bekleyiş Teorisini yayınlamıştır. Bu teoriye göre motivasyon, başarıya ihtiyacını tatmininden çok, ödüllendirilmiş davranışlar ile ortaya çıkmaktadır (Güney, 2011).

Bekleyiş teorisi ile, daha çok motivasyon sürecini ifade eden bilişselliğe dikkat çekilerek, ödüller ile sergilenen davranışların ilişkileri araştırılmıştır (Önen, Tüzün, 2005). Bu kurama göre, bireyler, bir davranışı sergilemeden önce üç tür sorgulama yaparlar (Statt, 2004);

- Eğer bu davranışı sergilersem başarı gösterebilir miyim? (Beklenti unsuru)
- Çabamı başarılı şekilde ortaya koyarsam, istenen çıktıyı sağlayabilir miyim? (Araçsallık)
- Bu çıktılar benim için ne kadar değerli ve bu çıktıları gerçekten istiyor muyum?

Özetle birey, ortaya koyacağı çaba neticesinde yüksek bir performans sergileyebileceğine, ödüllendirilebileceğine ve farklı ödüllere de erişebileceğine inanıyorsa, ve birey bu ödülleri gerçekten istiyorsa, motive olacaktır (Sökmen, 2013).

### **3.1.2.2 Lawler-Porter Modeli**

Lawler ve Porter, teorisini geliştirirken Vroom’un Bekleyiş teorisinden etkilenmiş ve bu teoriyi geliştirmiştir. Bireyin motive olma düzeyi, valens ve beklenti ile ilgilidir. Bu teori iki temel unsura bağlıdır. Bunlar, çıktıların ifade ettiği değer ve bireyin çabası neticesinde ödüllendirilebileceğine inanma oranıdır (Steers ve Porter, 1987). Model, bireyin kendisi ile ilgili algıladığı rolü ifade etmektedir. Rolü, bireyden beklenen davranış şekilleri olarak açıklayabiliriz (Koçel, 2010).

Lawler-Porter modeli ile Vroom’un beklenti teorisinin ortak noktaları ise şu şekildedir;

Birey, bir çok davranış şekli içinden, kendisine uygun bir sonuç getirecek davranışla ilgilenir. Davranışın getireceği olumlu ya da olumsuz sonucu dikkate alarak, o davranışı gerçekleştirip gerçekleştirilmeye karar verir.

Tüm diğer unsurlar eşitlendiğinde, birey kendisine en olumlu sonucu getirecek davranışı seçer (Eroğlu, 2009).

### 3.1.2.3 Eşitlik Teorisi

Stacy Adams tarafından geliştirilen bir diğer süreç teorisi olan eşitlik teorisinin temeli “sosyal karşılaştırma kavramına dayanmaktadır (Schermerhorn, 1998). Adams’a göre çalışanlar, kendilerini diğer çalışanlar ile girdi ve çıktı unsurları odağında mukayese etme eğilimindedir (Adams, 1965).

Bu teoride ifade edilen girdiler, bireyin çalışma esnasında harcadığı çaba, çabanın süresi, ortaya koyduğu ürün sayısı vb. unsurlardır. Çıktılar ise, terfi etme, alınan ücret, ikramiyeler, ek gelirler vb. unsurlardır (Greenberg ve Baron, 1997). Bireyin işletmeye sunduğu emek, bilgi ve yetenekleri; gayreti, bireyin işletmeden aldığı, ücret, terfi, prim vb. unsurlar ise ödülleri ifade etmektedir (Alkış, 2008: 35).

Ücretlerin artması, iş şartlarının iyileştirilmesi, motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Bu teoriye yönelik yapılan eleştiriler, çoğunlukla ödüllerin farklı bireylerce farklı anlamlar ifade etmesidir (Taşdemir, 2013).

### 3.1.2.4 Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen “Amaç Teorisi’ne göre, motivasyon dereceleri, bireyin ortaya koyduğu amaçlarla ilgilidir. Bu bağlamda, gerçekleştirilmesi nispeten zor amaç ve hedefler belirleyen bireyler, daha kolay erişilebilir hedefler koyan bireylere nazaran daha fazla performans ortaya koymak durumunda olacak ve sonuçta daha çok motive olacaktır. Amaç teorisine göre, yöneticiler, işletme amaçları ile çalışanların amaçlarını birbiriyle uygun hale getirecek yönde katkı sunmalıdır (Koçel, 2003).

Bu teoriye göre en önemli unsur, bireylerin sergiledikleri davranışlardır. Bireyin içsel boyutundan çok, sergilediği davranışlar dikkate alınır. Yönetici, gözlemleme yoluyla sergilenen davranışları birbirinden ayırt ederek ödüllendirir (Robbins ve Judge, 2012) Amaç teorisi; özendirici unsurlar, belirlenen amaçlar ve sergilenen performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Özendirici nitelikli unsurlar, çalışanların amaç belirlemesine katkı sağlar. Belirlenen amaçlar; neyin, ne şekilde yapılması gerektiğini ortaya koyarak sergilenen performansın, davranışın oluşmasını sağlar. (Can vd, 2015).

## 3.2 Personeli Güçlendirme

Pfeffer’a (1999) göre güç, gizli bir kuvveti ifade etmekle birlikte, davranışları etkileyen de bir yetenektir. Güçlendirme kavramı, araştırmacılar tarafından bir çok

farklı şekilde tanımlanmış bir kavram olmasına rağmen, net bir fikir birliğinden söz etmek mümkün değildir. Bazı çalışmalarda, güçlendirme kavramının ana unsurunun çalışanların katılım sağlaması olarak ifade edilmektedir. Bazı çalışmalarda ise kavram, “gücün paylaşılması” kavramı ile birlikte ele alınmaktadır (Cho ve Faerman, 2010). Güçlendirme kavramı, gücün dağıtılması olarak anlaşılmakta ise de, uygulamalara bakıldığında, daha çok çalışanın iş süreçlerine dahil edilerek yüksek katılımın sağlanması şeklinde olmaktadır. Bahsedilen katılım, bireysel değil, kolektif bir katılımıdır (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007).

Klasik teorisyenlerce ihmal edilen insan unsurunun altını çizen İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nın, güçlendirme kavramının temelini oluşturduğu kabul edilmektedir (Wilkinson, 1998). Bunun yanında, 60'lı yıllarda McGregor ve Likert'in yaptıkları çalışmalar ile, çalışanın isteklerinin fark edilmesi ve yönetim ile arasında bir iletişim kanalının oluşturulması gerekliliği vurgulanmıştır (Doğan, 2006). 70'li yıllarla birlikte ortaya çıkan kapsam teorilerinde, ihtiyaçların karşılanmasının önemi üzerinde durulmuştur (Paul v.d, 2000). 80'li yıllarda ise, kalite çemberi, karar paylaşımı, takım brifingi vb. daha fazla katılımı öngören kavramlar üzerinde çalışılmıştır (Murat, 2001, s. 114).

Personeli Güçlendirme kavramı, 1980'li yılların sonunda ortaya çıkmıştır. Bu kavramı literatürde ilk kullanan araştırmacılar; 1983 yılında Harrison ve Kanter'dir. Sonrasında Bennis ve Naus tarafından 1985'te, Burke ve Nielsen tarafından da 1986 yılında kullanılmıştır. 1987 yılında Block'un yaptığı çalışmalar ile kavram geniş bir bilinirliğe ulaşmıştır (Doğan, 2003).

Son dönemde, güçlendirme kavramıyla ilgili yapılan çalışmalarda bir artış gözlemlenmektedir. Bunun sebebi, risk alma, görev alma, belirsizlik ortamıyla mücadele etme ve yenilikçilik gibi konulara ilginin artmasıdır (Altındiş ve Özutku, 2011). Günümüz işletmelerinde, bilgiye dayalı uzmanlıkların ortaya çıkması, hiyerarşik bir yapıdan çok takım çalışmalarının artması da bu kavramın popülerliğindeki etmenlerden birisidir (Drucker, 1992). Benzer şekilde Coleman'a göre(1996), küresel rekabetlilik ve değişen müşteri ihtiyaçlarına karşı duyarlı olabilme gerekliliği, çalışanların sorumluluk alanlarının genişletilmesi ihtiyacı, yöneticilerin yönetim gücünü destek için kullanması, işletme güvenini artırmaktadır.

Bu bağlamda, personeli güçlendirme kavramı, kurumsal değişiklikler ve etkinlikler bağlamında kritik derece önemli bir konudur. (Ceylan vd.,2005). Hızlı bir değişimin olduğu Pazar ve çevre şartları; müşteri beklentileri gibi, çalışan beklentilerini de değişime neden olmaktadır. Bu kavram, bu beklentileri karşılamak için öne sürülen bir kavramdır (Doğan, 2006).

Hales ve Klidas (1998), personeli güçlendirme kavramını, işletme yöneticilerinin bilgiyi ve gerekli olan gücü, çalışanlar ile paylaşması olarak tanımlamıştır (Hales ve Klidas, 1998). Personeli güçlendirme kavramından, sadece çalışanlara yetki vermek anlaşılmalıdır. Bu kavramda, çalışanların halihazırda sahip oldukları ve bugüne kadar işletmeye sunmadıkları bilgi, beceri ve deneyimleri ortaya çıkartmak esastır (Blanchard vd.,2001) Erstad'a (1997) göre, personeli güçlendirme, çalışanların kendi iş süreçleri ile ilgili kararlar verebileceği ve bu kararların doğuracağı sonuçları sahiplenebilecekleri bir ortamı ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, personeli güçlendirme kavramını yalnızca işletme için faydalı bir kavram olarak değerlendirmek eksik olur. Bu kavramın uygulanması ile, çalışanlar, bedensel ve psikolojik anlamda daha iyi bir gelişim imkanı bulmaktadırlar (Çalışkan, 2011). Bir diğer tanıma göre personeli güçlendirme, çalışanlara işlerini ifa ederken karar alabilmeleri için ihtiyaç duydukları gücün, işletme tarafından kendilerine sunulmasıdır (Schermerhorn, 1995:151). Personeli güçlendirme çalışanları daha bilgili ve daha özgüvenli yapmaktadır. Personeli güçlendirme, bireye, kendi çevre şartlarını oluşturma imkanı sağlayarak çevresiyle daha pozitif yönlü ve yapıcı bir çerçevede ilişki geliştirebilmesine olanak tanımaktadır (Saeman, 1992).

Vogt ve Murrel, personeli güçlendirme kavramını, grup çalışması şeklinde yardımlaşarak, yetiştirerek ve eğiterek, çalışanların iş süreçlerindeki yetkilerini artırmak olarak tanımlamıştır (Erkutlu, 2003). Günümüz yönetim anlayışında, personeli güçlendirme kavramı, işletmelerin, yetki alanı içinde işletme adına karar alabilen ve bunu uygulayabilen nitelikteki çalışanlara olan ihtiyaçları ile önem kazanmaktadır (Dalay, 2002). Causon (2004), personeli güçlendirmenin bir ihtiyacın ötesinde bir zorunluluk olduğunu, hızlı bir değişim içinde olan müşteri taleplerini karşılamının personeli güçlendirme ile mümkün olabileceğini savunmuştur (Causon, 2004). Hales ve Klidas (1998), personeli güçlendirme kavramını, işletme yöneticilerinin bilgi ve gücünün çalışanlar ile paylaşması olarak tanımlamıştır.

Blanchard vd. (1996), personeli güçlendirmenin çalışanlara inanmak ve güvenmek üzerine kurulu olduğunu belirtmiştir. Dew (1997) ise, güçlendirme kavramını, demokratik atmosfer üzerinden değerlendirmiştir. Demokratik atmosferi, bir ağacın meyvelerine benzetmiştir ve personeli güçlendirme devam ettikçe demokrasinin giderek ortaya çıkacağını vurgulamıştır.

Bowen ve Lawler'a (1992) göre personeli güçlendirme, işletmenin aşağıdaki dört girdisinin paylaşılması yoluyla ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- İşletmenin performansı ile ilgili bilgi paylaşımı.
- Çalışanların paylaşılan işletme performansını anlayacak ve bunu katkı sağlayabilecek niteliğe sahip bilginin paylaşımı.
- Performansa ilişkin ödüllerin paylaşımı.
- Karar alma yetkisinin paylaşımı (Bowen ve Lawler, 1992)

Yapılan tanımlarla ilgili bir derleme yapacak olursak, personeli güçlendirmenin ortak noktalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Bakan, 2004);

- İşletme içinde hiyerarşik yapının terk edilerek mümkün olduğu ölçüde yetkiler alt kademelere devredilmelidir.
- Yetki ve sorumlulukların artırılması, tüm işletmeye yayılmalıdır.
- Alt kademe yer alan çalışanlar, sorunların çözülmesi hususunda geliştirilmelidir.
- İşletme, çalışanlarının sahip oldukları potansiyeli yüksek seviyede kullanabilmelerini teşvik etmelidir.

Personeli güçlendirme kapsamında değerlendirilecek bir diğer önemli kavram da yetki devridir. Yetki devri güçlendirmenin önemli bir aracıdır. Şayet yetki devri yapılmadan personeli güçlendirme çalışmaları yapılırsa, sonuç başarısız olacaktır (Atalay, 2010). Yetki devredildiği vakit, personelin gerekli eğitimleri görmesi de personel güçlendirme kapsamındadır (Şahin, 2007).

Personeli güçlendirme ilgili bir diğer kavram ise motivasyondur. Motivasyonu, kısaca, çalışanın bilgi ve yeteneklerini, işletmeye aktarması hususunda, işletmenin gerekli olan kaynakları ve ortamı sunması olarak tanımlayabiliriz (Çuhadar, 2005). Motivasyon kavramında zaafiyet unsuru ön plana çıkabilmekteyken, personeli güçlendirme kavramında ise bireyin ilerleme isteği, risk alabilmesi, değişime açık

olması, özgüven sahibi olması, bağımsızlığa ve kendini ifade edebilme imkanına sahip olması öne çıkmaktadır (Atalay, 2010).

### **3.2.1 Personeli Güçlendirme Süreci**

Personeli güçlendirme bir süreçtir ve bu sürecin başarılı olması işletme, güçlendirme kavramını teknik bir uygulama yerine bir felsefe olarak algılamak durumundadır. Değerlendirme aşamalarında açık ve adil olan, bilgi ve becerileri önemseyen, buna ek olarak da hataya karşı toleranslı olup bu hataları birer fırsat olarak gören işletmeler, personel güçlendirmeyi başarıyla gerçekleştirebilecektir (Russ, 1995).

Grathwohl (1994)'a göre güçlendirme sürecinin başarıyla işlemesi için aşağıdaki aşamaları belirtmiştir;

- Çalışanlara sorumluluk atamak.
- Çalışanlara yetki vermek.
- Çalışan performansının ölçülmesi
- Gerekli eğitimlerin verilmesi.
- Açık bilgi paylaşımı.
- Çalışanları herkese duyurulacak şekilde takdir etmek.
- Çalışanlara güven tahsis etmek (Grathwohl'dan akt. Doğan, 2003).

### **3.2.2 Personeli Güçlendirmenin Yararları**

Personeli güçlendirme kavramı, hızlı karar vericiler aracılığıyla hızlı karar vermenin yolunu açan bir kavramdır. Son yıllarda personeli güçlendirmenin kurumsal etkileri, akademisyenlerden ve uygulayıcılardan büyük ilgi görmektedir (Voegtlin vd., 2015). Dolayısıyla personeli güçlendirme, içsel motivasyonun temini, katılımcı karar verme yapısı, sosyal öğrenme teorisi ve öz-yönetim gibi temel kaynaklara sahiptir (Liden ve Tewksbury, 1995). Bu bağlamda, çalışanları yönetime dahil etmek için kullanılan personeli güçlendirme aracı ile, çalışanların etkili bir şekilde çalışabilmeleri, yeterli yetki, kaynak ve alana sahip olmaları sağlanabilmektedir (Eccles, 1993). Ozarall'a (2003) göre değişim yapma yönünde bir taahhüdün varlığında, personelin güçlendirilmesi, dönüştürücü liderlik için bir işleve dönüşür. Bu liderlik perspektifinde, misyon, inanç, saygı, heyecan ve personelin bağlılık duygusu artar. İşletmenin her seviyesinde yer alan dönüştürücü liderler, çalışanlara koçluk yapmak suretiyle biçimlendirici öğrenmenin yolunu açacaklardır (Ozaralli, 2003).



Personeli güçlendirmenin tesis edildiği bir işletmede, çalışanlar kendilerine verilen yetki ve sorumluluklar ile gerçekleştirdikleri eylemlerin de sorumluluklarını üstlenirler. Bu durum, zaman kaybına sebebiyet veren bürokratik zorluklardan arınılmasını sağlamaktadır (Ollikainen ve Varis, 2006).

Stark (2006), çalışmasında personeli güçlendirmenin altı yararı aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Personeli güçlendirme ile çalışanlar değerli olduklarını düşünürler.
- Çalışanlar daha iyi kararlar alabilmektedir.
- Çalışanlar karar vermenin ötesinde bir sorumluluk alabilmektedir.
- Çalışanlar gelecekteki problemleri çözmeye yönelik davranabilmektedir.
- İşletme içindeki moral ve motivasyonu arttırmaktadır.
- Bu sayede yöneticiler diğer alanlarda katkı sağlayabilme imkanı bulabilmektedir.

Honold (1997), personeli güçlendirme hakkında geniş çalışmalar yapmıştır. Personeli güçlendirmenin, çok boyutlu olarak ele alındığı zaman işletmeyi güçlendireceğini öne sürmüştür. Bu boyutlara liderlik, takım çalışması, düzenlemeler, kişisel sorumluluk bakış açısı, merkezi olmayan yapı ve ödül sistemini örnek verebiliriz.

Kumara (2014), personeli güçlendirme ile birlikte, finansal kuruluşların müşterilerine daha iyi hizmet sunacağını, müşterilerin sadakatini kazanacağını belirtmiştir. Bunun da beraberinde verimlilik odaklı bir stratejik bakış açısı kazandıracağını öne sürmüştür.

### **3.2.3 Yapısal Güçlendirme**

Yapısal güçlendirme işletme yöneticilerinin çalışanlara belirli sınırlar dahilinde hareket serbestisi vermesini öngörür (Harari, 1997). Yapısal güçlendirme, çalışanlarına güvenen ve bilgi paylaşımında bulunan adil ve demokratik hareket eden yöneticiler ile mümkündür (Randolph, 1995). Yapısal güçlendirmenin olmadığı bir işletme ortamında, çalışanlar kendilerini engellenmiş ve umutsuz hissedecektir. Bu da çalışanları “güçsüz” hissettirecektir.

Kanter’e (1993) göre yapısal güçlendirme, aşağıdaki kaynaklara erişim sağlandığında mümkün olmaktadır;

- Fırsatlara erişim: İşletme içindeki büyümenin, bilgi ve becerilerin artmasını sağlar.
- Kaynaklara erişim: Bireyin bir işi gerçekleştirmek için gereksinim duyduğu finansal araçları, malzemeleri ve zamanı edinme becerisi olarak ifade edilmektedir.
- Bilgiye erişim: Bireyin işyerinde etkili olabilmesi için gereksinim duyduğu resmi ve gayri resmi bilgileri içerir.
- Desteğe erişim: Astlardan ve üstlerden gelen geribildirimleri ve koçlukları içerir (Kanter, 1993; Laschinger vd., 2001).

Çalışan davranışlarında, kalıcı ve olumlu bir değişiklik yapma konusu, fırsat altyapısı altında değerlendirilebilir. Bu bağlamda çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda onlara gerekli bilgileri aktarmak, eğitimleri vermek; onları geliştirecektir. Bir diğer fırsat altyapısı ise, çalışanlara kariyer ve yükselme fırsatları sunmaktır. Kariyer anlamında yükselme; çalışanları motive edecek ve güçlendirilmiş hissettirecektir. Yükselme fırsatının olduğu bir işletmede, çalışanlar güven duygusuyla birlikte daha verimli olacaklardır (Sökmen, 2010). Ullum (2011), yaptığı çalışmada, yapısal güçlendirmenin iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisinden bahsetmiştir. Vacharakiat (2008), hemşireler üzerinde yaptığı çalışmasında, iş doyumunun tek ve anlamlı belirleyicisi olarak personeli güçlendirmeyi işaret etmiştir.

### **3.2.4 Psikolojik Güçlendirme**

Psikoloji literatüründen etkilenerek geliştirilen psikolojik güçlendirme kavramı, literatürde bireylerin sahip oldukları istek ve inanç olarak ifade edilmektedir (Conger, Kanungo, 1988). Drucker'a göre psikolojik güçlendirme kavramı, hızlı değişen rekabet ortamı, çalışanlardaki değişim ve gelişim arzularının artması gibi sebeplerden dolayı son zamanlarda daha çok önemsenen bir konu haline gelmiştir (Spreitzer, 1995). Psikolojik güçlendirmenin temelini, bireyin artan fayda beklentisi ve kendine olan inancının artması oluşturmaktadır (Arı ve Ergeneli, 2003).

Thomas ve Velthouse'un (1990) çalışmalarını genişleten Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirme kavramını ilk kez kullanmıştır. Psikolojik güçlendirme kavramını, çalışanın işine eğilmesini esas alan dört boyuttan oluşan "içsel görev motivasyonu" olarak tanımlamıştır (Spreitzer, 1995). Bir başka deyişle psikolojik güçlendirme kavramı, yapısal güçlendirmenin devamıdır. Psikolojik güçlendirme,

bireyin işletmeye ve kendisine dair algılarından oluşmaktadır. Bu bağlamda psikolojik güçlendirme tek başına anlamsızdır. Yapısal güçlendirme sonucunda psikolojik güçlendirme gerçekleşmektedir (Somuncuoğlu, 2013).

Psikolojik güçlendirme, çalışanın işindeki rolüne olumlu anlamda yönelmesiyle artan görev motivasyonudur (Yulk ve Becker, 2006).

Psikolojik güçlendirmenin, anlamlılık, yetkinlik, etki ve özerklik olmak üzere dört temel boyutu vardır (Thomas ve Velthouse, 1990);

- Anlamlılık: Çalışanların bireysel değerler, amaçlar ve standartlar doğrultusunda bir sonuca varması olarak ifade edilmektedir. Hedefler ve standartlar arasındaki makas daraldıkça psikolojik güçlendirme, birey için daha anlamlı hale gelecektir. (Thomas, Velthouse, 1990). Bir diğer deyişle, çalışanlar yeteneklerinden emin oldukları ölçüde çalışmaya istekli hale gelecektir (Emet, 2006).
- Yetkinlik: Gist'e (1987) göre, bireylerin bir işi gerçekleştirme konusunda, kapasitelerine olan inancıdır (Spreitzer, 1995). Çalışanlar yeteneklerinden emin oldukları ölçüde istekli olacaklardır (Emet, 2006, s. 11).
- Etki: Çalışanın işiyle ilgili stratejik ve idari sonuçları değiştirebilme seviyesi olarak ifade edilmektedir (Ashfort'tan akt. Spreitzer, 1995).
- Özerklik: Çalışanın sorumlu olduğu işler ile ilgili karar verebilmesini ve gerekli gördüğünde bu işe yönelik tutumlarını değiştirme özgürlüğüne sahip olmasıdır (Sigler, Pearson, 2000, s. 28).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde kişilik tiplerinin bireysel yenilikçiliğe etkisinde motivasyon ve personel güçlendirme faktörlerinin aracı rolünün incelenmesi kapsamında araştırmanın sınırlılıkları, varsayımları, anketlerin toplanması, modelin oluşturulması, analiz edilmesinde izlenen yöntemlere ve bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1 Araştırmanın Amaç ve Önemi

Yenilikçi davranışa önem veren şirketler, sektörlerinde büyük rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Özellikle istihdam ve yeni görevlerin atanması süreçlerinde, kişilik testleri yapan şirketlerin sayısı hızla artmaktadır. bu kişilik testleri sonuçlarından yararlanılmaktadır. Şirketlerin İnsan Kaynakları birimleri, birim bazında ya da şirketin genelini ilgilendiren değişikliklere gitmeden önce, yapılan kişilik testlerinin sonuçlarını incelemektedir. Yenilikçi davranışın bu denli önemli olduğu günümüz Dünyası'nda, şirketler yenilikçi kişileri şirket bünyelerine dahil edebilmek için emeklere, maliyetlere katlanmak durumunda olabilirken, yanlış birimlerde değerlendirme ya da çalışanlarını tanıyamama gibi sorunlardan dolayı, insan kaynaklarına ilişkin bilgilere sahip olmayabilirler. Bu durum sektörden bağımsız her endüstrinin önemli bir sorunudur. Bu açıdan bakıldığında, gerçekleştireceğimiz bu çalışma, büyük bir probleme, kişilik ve bireysel yenilikçilik açısından bakarak yol gösterici nitelikte olabilecek ve bireysel yenilikçilik düzeyine göre birim ve şirket bazında istihdamın sağlanmasına yardımcı olabilecektir. Diğer taraftan, hizmet sektöründe, süreçlerin optimize edilmesi, maliyetlerin kısılması da önem arz etmektedir. Bu da sadece yenilikçilik ile mümkün olabilmektedir. Yeniliğin gerçekleşebilmesi için şirket içindeki yenilikçi davranışın doğru şekilde doğru yere kanalize edilmesi ve şirket yararına kullanabilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bakıldığında da bu araştırma bir yol gösterici nitelikte olabilecektir.

##### 4.1.1 Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Çalışmadaki problem cümlesi “Çalışanların kişilik özellikleri ile bireysel yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklindedir.

Bu bağlamda yanıt aranan alt problemler aşağıdaki şekildedir:

1. Çalışanların yumuşak başlılık/geçimlilik düzeyi ile bireysel yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Çalışanların özdenetim/sorumluluk düzeyi ile bireysel yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Çalışanların duygusal dengelilik düzeyi ile bireysel yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Çalışanların gelişime açıklık düzeyi ile bireysel yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Çalışanların dışadönüklük düzeyi ile bireysel yenilikçilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Çalışanların kişilik özelliklerinde demografik bilgilerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
7. Çalışanların bireysel yenilikçilik düzeylerinde demografik bilgilerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
8. Çalışanların demografik bilgilerinin, kişilik özellikleri ile bireysel yenilikçilik düzeyleri arasındaki ilişkide aracılık rolü anlamlı mıdır?
9. Çalışanların motivasyon düzeylerinin, kişilik özellikleri ile bireysel yenilikçilik düzeyleri arasındaki ilişkide aracılık rolü anlamlı mıdır?
10. Çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin, kişilik özellikleri ile bireysel yenilikçilik düzeyleri arasındaki ilişkide aracılık rolü anlamlı mıdır?
11. Çalışanların yapısal güçlendirme düzeylerinin, kişilik özellikleri ile bireysel yenilikçilik düzeyleri arasındaki ilişkide aracılık rolü anlamlı mıdır?

#### **4.1.2 İlgili Araştırmalar**

Çalışmamız ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, kişilik özelliklerinin farklı kavramlarla ilişkisinin incelendiği çeşitli araştırmaları görmekteyiz. Oğuzhan İrengün tarafından 2014 yılında hazırlanan "Beş faktör kişilik kuramının sosyal girişimcilik yönelimine etkisi ve bir alan araştırması" isimli yüksek lisans tezinde, kişilik ile sosyal girişimcilik arasında ilişki incelenmiştir. Yine Mustafa Karaca tarafından 2015 yılında

hazırlanan "Girişimciliği belirleyen kişilik özellikleri" isimli doktora tezinde, kişilik özellikleri ve girişimcilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Elvan Okutan tarafından 2010 yılında hazırlanan "Kişilik özelliklerinin tükenmişliğe etkisi: Bir örnek olay incelemesi" doktora tezinde, kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Sibel Özafşarlıoğlu Sakallı tarafından 2015 yılında hazırlanan "Örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü ve bir alan araştırması" isimli doktora tezinde, işletme literatüründe yer alan örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramlarının kişilik özellikleri ile olan ilişkisi incelenmiştir.

Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde, literatürde, kişilik tipleri ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya, teze rastlanmamıştır.

Konu ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde ise, bu konuda bir takım araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Jacob Jacoby tarafından yazılan "Personality and Innovation Proneness" isimli makalede, kişilik ve yenilikçilik eğilimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Yine Ahu Tuğba Karabulut tarafından hazırlanan "Personality Traits on Entrepreneurial Intention" isimli çalışmada, kişilik özelliklerinin girişimcilik arzusu ile ilgisi araştırılmıştır. Salih Yeşil ve Fikret Sözbilir tarafından 2012 yılında yazılan "An Empirical Investigation into the Impact of Personality on Individual Innovation Behaviour in the Workplace" isimli makalede ise, kişilik ile bireysel yenilikçi davranış arasındaki ilişki incelenmiştir. Jeanine Williamson, John W. Lounsbury ve Lee D. Han tarafından 2010 yılında hazırlanan "Key personality traits of engineers for innovation and technology development" isimli makalede ise, mühendislerin yenilikçilik ve teknoloji geliştirme durumlarının kişilik ile ilgisi olup olmadığı araştırılmıştır. Franziska Leutner, Gorkan Ahmetoglu, Reece Akhtar, Tomas Chamorro Premuzic tarafından yazılan "The relationship between the entrepreneurial personality and the big five personality traits" isimli çalışmalarında, girişimci kişilik kavramı ile beş büyük kişilik kuramı arasındaki ilişki incelenmiştir. Murat Yılmaz, Rory V. O'Connor, Ricardo Colombo Palacios, Paul Clarke tarafından hazırlanan "An examination of personality traits and how they impact on software development teams" isimli makalelerinde, kişilik tiplerinin yazılım geliştirici ekipleri nasıl etkilendiğini araştırmışlardır. Alberto Marcati, Gianluigi Guido, Alessandro M. Pelusa tarafından 2006 yılından yazılan "The Role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations" isimli çalışmalarında, KOBİ yenilikçilik adaptasyonu sağlanırken bireysel yenilikçilik

ve kişilik kavramlarının etkisi üzerinde durulmuştur. Wisse, Dick P. H. Barelds, Eric F. Rietzschel'in 2014 yılında hazırladıkları "How innovative is your employee? The role of employee and supervisor Dark Triad personality traits in supervisor perceptions of employee innovative behavior" isimli çalışmalarında, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkide, çalışanın yenilikçiliği ve kişiliği bağlamında bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Zhuxi Wang, Jing Zhang, Candice K. Thomas, Jia Yu, Christiane Spitzmueller'in 2017 yılında yaptıkları "Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support" isimli makalelerinde, proaktif kişilik özelliğinin takım ve örgüt içindeki proaktiviteye ilişkin ilişkisi incelenmiştir.

Öztürk ve Deniz (2008) tarafından ilköğretimde çalışan sınıf öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine İstanbul ili Sultanbeyli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi okullardan 24 ilköğretim okullarında çalışan 291 sınıf öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda; dışa dönük kişilik tipi özelliği ile kurumdaki toplam çalışma süresi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu fakat hayal gücüne sahip kişilik tipi özelliği, duygusal dengeli kişilik tipi özelliği, uyumlu kişilik tipi özelliği ve sorumlu kişilik tipi özelliği ile kurumdaki toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bunun yanında dışa dönük kişilik tipi özelliği, duygusal dengelik tipi özelliği, sorumlu kişilik tipi özelliği ve uyumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği fakat kadın bireylerin hayal gücüne sahip kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin erkek bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca dışa dönük kişilik tipi özelliği ve duygusal dengeli kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği fakat 40 yaş ve üzeri bireylerin uyumlu kişilik tipi özelliği ve sorumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin 39 yaş ve altı bireylere nazaran daha yüksek olduğu, yaş ile hayal gücüne sahip kişilik tipi özelliği arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak dışa dönük kişilik tipi özelliği, duygusal dengeli kişilik tipi özelliği, sorumlu kişilik tipi özelliği ve uyumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği fakat hayal gücüne sahip kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin evli bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Niederauer (2006) tarafından üniversite üst düzey yöneticilerinin kişil tipleri ve örgütsel çatışma çözümlerini arasındaki ilişki üzerine Ege bölgesinde eğitim alanında çalışan 349 yönetici arasında yapılan çalışma sonucunda; dışa dönük kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin cinsiyete, medeni duruma, çalışılan kurumun özelliğine ve yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Türkmen (2013) tarafından kişilik tiplerinin çatışmayı yönetme yöntemlerine etkisinin incelenmesi üzerine Türkiye'nin yedi bölgesi esas alınarak çeşitli illerde bulunan A grubu seyahat acentesi ve üç, dört, beş yıldızlı otel işletmesinde farklı yönetim kademesindeki toplam 1098 yönetici ile yapılan araştırma sonucunda; dışa dönük kişilik tipi özelliği ile kurumdaki toplam çalışma süresi ve meslek hayatında toplam çalışma süresi arasında negatif yönde fakat eğitim düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında dışa dönük kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin ünvana göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca dışa dönük kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin cinsiyete ve yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Kaşlı (2009) tarafından otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi üzerine İstanbul'daki 5 yıldızlı 6 otelde görev alan 302 birey arasında yapılan araştırma sonucunda; dışa dönük kişilik tipi özelliği ile eğitim düzeyi ve meslek hayatında toplam çalışma süresi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu fakat uyumlu kişilik tipi özelliği, duygusal dengeli kişilik tipi özelliği, hayal gücüne sahip kişilik tipi özelliği ve sorumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin eğitim durumuna ve meslek hayatında toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bunun yanında dışa dönük kişilik tipi özelliği, sorumlu kişilik tipi özelliği, hayal gücüne sahip tipi özelliği, duygusal dengelilik tipi özelliği ve uyumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca dışa dönük kişilik tipi özelliği, sorumlu kişilik tipi özelliği, duygusal dengeli kişilik tipi özelliği ve uyumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği fakat yaş ile hayal gücüne sahip kişilik tipi özelliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak dışa dönük kişilik tipi özelliği, duygusal dengeli kişilik tipi özelliği, hayal gücüne sahip kişilik tipi özelliği, sorumlu kişilik tipi özelliği



ve uyumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Erol (2013) tarafından bireylerin kişilik tipleri ve demografik özelliklerinin kariyer tercihlerindeki rolü üzerine Sakarya ilinde eğitim alanında çalışan 414 kişi arasında yapılan araştırma neticesinde; duygusal dengeli kişilik tipi özelliği, uyumlu kişilik tipi özelliği ve sorumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin çalışılan kurumun özelliğine göre anlamlı bir farklılık göstermediği fakat özel şirketlerde çalışan bireylerin dışa dönük kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin kamu kurumlarında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında uyumlu kişilik tipi özelliği, sorumlu kişilik tipi özelliği ve duygusal dengeli kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin çalışılan iş koluna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Kaplan (2008) tarafından işgörenlerin kişilik tiplerinin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi üzerine Bursa ilinde mobilya sektöründe gerçekleştirilen araştırma sonucunda; dışa dönük kişilik tipi özelliği, duygusal dengeli kişilik tipi özelliği ve uyumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin eğitim durumuna ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bunun yanında duygusal dengeli kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Yoldemir (2015) tarafından çalışan kişilik özellikleri perspektifiyle içsel pazarlama stratejileri ve içsel hizmet kalitesi ilişkisi üzerine sağlık hizmetleri alanında çalışan 426 birey arasında yapılan araştırma sonucunda; bireylerin dışa dönük kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buna ek olarak bireylerin dışa dönük kişilik tipi özelliği, uyumlu kişilik tipi özelliği ve sorumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bunun yanında dışa dönük kişilik tipi özelliği ve sorumlu kişilik tipi özelliği ile meslek hayatında toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca dışa dönük kişilik tipi özelliği ve sorumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Telef (2004) tarafından öğretmenlerin kişilik özellikleri ile stresle başa çıkma yöntemleri ve kontrol düzeyleri üzerine eğitim alanında çalışan 391 birey arasında yapılan araştırma sonucunda; uyumlu kişilik tipi özelliği ve hayal gücüne sahip kişilik

tipi özelliği ile meslek hayatında toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı fakat dönük kişilik tipi özelliği ve duygusal dengeli kişilik tipi özelliği ile meslek hayatında toplam çalışma süresi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve sorumlu kişilik tipi özelliği ile meslek hayatında toplam çalışma süresi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Demirkan (2006) tarafından özel sektördeki yöneticilerin ve çalışanların bağlanma stilleri, kontrol odağı, iş doyumunu ve beş faktör kişilik özelliklerinin araştırılması üzerine özel sektörde çalışan 170 birey arasında gerçekleştirilen araştırma sonucunda; bireylerin dışa dönük kişilik tipi özelliği, sorumlu kişilik tipi özelliği, hayal gücüne sahip kişilik tipi özelliği ve uyumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin ünvana göre anlamlı bir farklılık göstermediği fakat çalışan olarak çalışan bireylerin duygusal dengeli tipi özelliği gösterme düzeyinin yönetici bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çiğdem ve Karadal (2011) tarafından hizmet işletmelerinde çalışanların kişilik özellikleri ve i girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine Aksaray il merkezinde hizmet sektöründe çalışan 205 kişi arasında yapılan araştırma sonucunda; bireylerin dışa dönük kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin çalışılan kurumun özelliğine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

## 4.2 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya katılan bireyler Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren bireyler ile sınırlıdır.

Araştırma kapsamında uygulanan analizlerde güven aralığı için  $\alpha=0,05$  baz alınmıştır.

Çalışmaya katılan kişilere ilişkin bilgiler, araştırmacı tarafından hazırlanmış olan Demografik Bilgi Formundaki sorularla sınırlıdır.

Bireylerin kişilik özelliklerine ilişkin veriler Beş Faktör Kişilik Envanterinin kapsadığı niteliklerle sınırlıdır.

Bireylerin bireysel yenilikçilik düzeylerine ilişkin veriler Bireysel Yenilikçilik Ölçeğinin kapsadığı niteliklerle sınırlıdır.

Bireylerin motivasyon düzeylerine ilişkin veriler Çalışan Motivasyonu Ölçeğinin kapsadığı niteliklerle sınırlıdır.

Bireylerin psikolojik güçlendirme düzeylerine ilişkin veriler Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin kapsadığı niteliklerle sınırlıdır.

Bireylerin yapısal güçlendirme düzeylerine ilişkin veriler Yapısal Güçlendirme Ölçeğinin kapsadığı niteliklerle sınırlıdır.

## 4.3 Araştırmanın Varsayımları

Sosyal bilimler araştırmalarında sayılı olarak da bilinen varsayımlar araştırmacının kabul ettiği ve araştırmasını dayandırdığı temel ön kabuller olma niteliğindedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu araştırma sürecinde gönüllülük esasıyla araştırmaya katılan kişilerin ankete verdikleri yanıtlarda samimi ve içten davrandıkları varsayılmaktadır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumların bu süreçte kullanmış olduğu ücret ve ödül sisteminde herhangi bir değişiklik olmadığı varsayılmıştır.

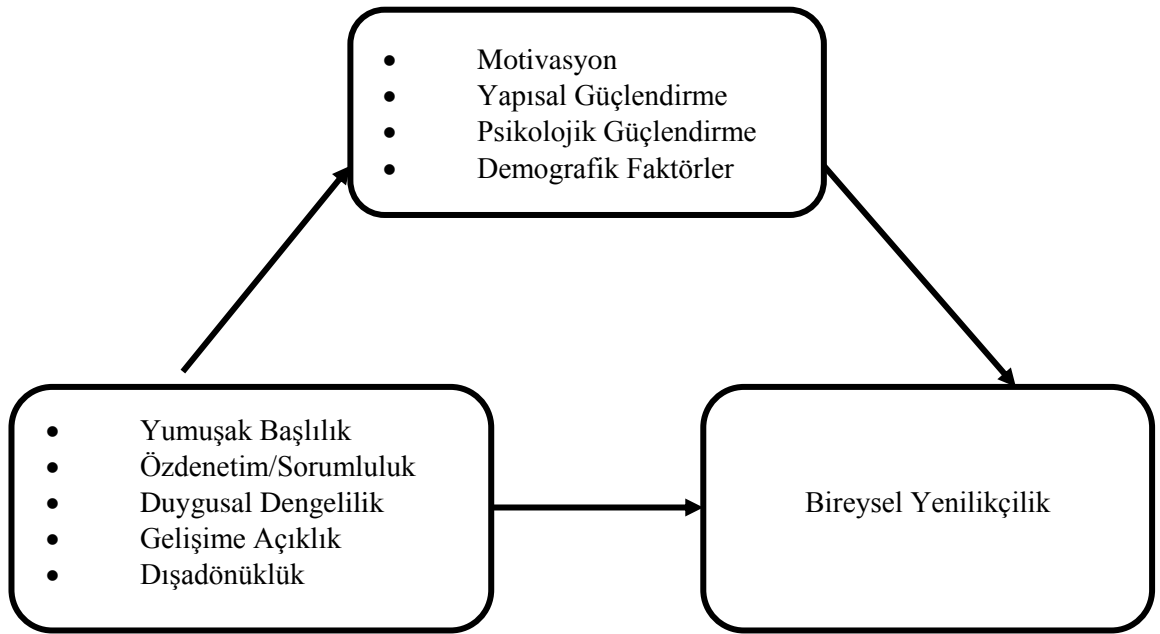
Araştırma esnasında hizmet sektörü çalışanlarının kişilik özellikleri ile bireysel yenilikçilikleri değerlendirilirken farklı ülkelerden farklı kültürlerden gelen çalışanların durumlarının verdikleri cevapları etkilemediği varsayılmıştır.

## 4.4 Araştırmanın Yöntemi

### 4.4.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma kullanılan veri toplama yöntemi itibariyle nicel bir araştırma özelliği taşımaktadır. Bu bağlamda kişilik özellikleri ile bireysel yenilikçilik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla çalışma ilişkisel tarama modeli çerçevesinde planlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler, tekil taramada olduğu gibi, ayrı ayrı sembolleştirilir. Tarama yolu ile bulunan ilişkiler gerçek bir neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanamaz; ancak o yönde bazı ipuçları vererek bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde ötekinin kestirilmesine yardımcı olabilir. Değişkenler arasındaki ilişki, karşılıklı bağımlılık ya da kısmi bağımlılık şeklinde olabileceği gibi, her ikisini de etkileyen bir üçüncü değişkenden dolayı gerçekleştiğinden dolayı tam bağımsızlık şeklinde de olabilir (Karasar 2016). Sosyal bilimlerde çalışmalarda model doğrudan gözlemleyemediğimiz soyut olgu ve bu olgular arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını basitleştirmek için kullanılan analitik çerçeveler olarak tanımlanmaktadır. Modeller sayesinde karmaşık ve kavranması zor olan örüntüler daha anlaşılır hale gelmektedir. Zaman zaman kuram ve model terimlerinin birbiri ile karıştırıldığı görülmektedir. Fakat bu iki terim metodolojik açıdan birbirinden ayrılmaktadır.

Sosyal bilimlerde araştırmasında belirlenen modeller kuramlardan türetilmektedir. Öne sürülen her modelin bir kurama ya da daha önce yapılmış bilimsel bir çalışmanın bulgularına dayandırılmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Yapılan literatür taraması ve incelenen araştırmalar sonucunda bu çalışmada test edilmesi planlanan istatistiksel model ve hipotezleri aşağıdaki gibidir:



### **Şekil 1. Araştırma Modeli**

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

#### **Hipotez 1**

H<sub>0</sub>: Yumuşak başlılık ile yenilikçi kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Yumuşak başlılık ile yenilikçi kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### **Hipotez 2**

H<sub>0</sub>: Özdenetim/sorumluluk ile yenilikçi kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>2</sub>: Özdenetim/sorumluluk ile yenilikçi kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### **Hipotez 3**

H<sub>0</sub>: Duygusal dengelilik ile yenilikçi kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>3</sub>: Duygusal dengelilik ile yenilikçi kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### **Hipotez 4**

H<sub>0</sub>: Gelişime açıklık ile yenilikçi kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>4</sub>: Gelişime açıklık ile yenilikçi kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### **Hipotez 5**

H<sub>0</sub>: Dışadönüklük ile yenilikçi kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>5</sub>: Dışadönüklük ile yenilikçi kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### **Hipotez 6**

H<sub>0</sub>: Yumuşak başlılık ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide motivasyonun aracı rolü yoktur.

H<sub>6</sub>: Yumuşak başlılık ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide motivasyonun aracı rolü vardır.

### **Hipotez 7**

H<sub>0</sub>: Özdenetim/sorumluluk ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide motivasyonun aracı rolü yoktur.

H<sub>7</sub>: Özdenetim/sorumluluk ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide motivasyonun aracı rolü vardır.

### **Hipotez 8**

H<sub>0</sub>: Duygusal dengelilik ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide motivasyonun aracı rolü yoktur.

H<sub>8</sub>: Duygusal dengelilik ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide motivasyonun aracı rolü vardır.

### **Hipotez 9**

H<sub>0</sub>: Gelişime açıklık ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide motivasyonun aracı rolü yoktur.

H<sub>9</sub>: Gelişime açıklık ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide motivasyonun aracı rolü vardır.

### **Hipotez 10**

H<sub>0</sub>: Dışadönüklük ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide motivasyonun aracı rolü yoktur.

H<sub>10</sub>: Dışadönüklük ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide motivasyonun aracı rolü vardır.

### **Hipotez 11**

H<sub>0</sub>: Yumuşak başlılık ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü yoktur.

H<sub>11</sub>: Yumuşak başlılık ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.

### **Hipotez 12**

H<sub>0</sub>: Özdenetim/sorumluluk ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü yoktur.

H<sub>12</sub>: Özdenetim/sorumluluk ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.

### **Hipotez 13**

H<sub>0</sub>: Duygusal dengelilik ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü yoktur.

H<sub>13</sub>: Duygusal dengelilik ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.

### **Hipotez 14**

H<sub>0</sub>: Gelişime açıklık ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü yoktur.

H<sub>14</sub>: Gelişime açıklık ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.

### **Hipotez 15**

H<sub>0</sub>: Dışadönüklük ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü yoktur.

H<sub>15</sub>: Dışadönüklük ile yenilikçi kişilik özelliği arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır.

#### 4.4.2 Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmalarda ana kütle, araştırma bulgularının genellendiği büyük bir kümedir. Ortak özellikleri olan her bir öge ana kütle içerisinde değerlendirilebilir. Araştırmacılar grupları belirli açılardan sınırlayarak farklı büyüklükte ana kütleler oluşturabilir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Araştırmanın ana kütlelerini, Türkiye’de hizmet sektöründe çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılacak anket ve ölçekler, belirlenen örneklem grubuna online ve yüz yüze veri toplama araçları kullanılarak iletilmiştir. Bilimsel araştırmalarda araştırmacıların yapacakları araştırmayı genelledikleri ana kütledeki her bir ögeye ulaşması başta zaman ve mali imkanlar olmak üzere çeşitli sebeplerle zorlaşmaktadır. Bu nedenle araştırmalarda uygun örneklem teknikleri ile ana kütle temsil yeteneği olan örneklem oluşturulmaktadır. Buradan hareketle örneklem belirli bir ana kütledeki ögeler arasından sistematik biçimde seçilen ve ana kütle temsil ettiği kabul edilen daha küçük bir küme olarak nitelendirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından hazırlanan örneklem büyüklüğü standartlarına göre (Ek-1)  $p=0.5$  ve  $q=0.5$  olasılıklarında,  $0.05$  örnekleme hatasıyla  $\alpha=0.05$  güven aralığında 1000000-2500000 aralığında kişiden oluşan bir kütlede en az 384 kişilik bir örneklem ile çalışılması gerekmektedir. Bu bağlamda 384 ve üzeri sayıda gözlemden oluşan bir örneklem veri analizini gerçekleştirmek için yeterli olacaktır. Araştırmanın örnekleme amaçlı örnekleme yöntemlerinden, kolayda örnekleme yolu ile seçilmiştir. Araştırmanın veri toplama aşamasında yaklaşık olarak 643 bireye ulaşılmıştır. Aykırı değerler araştırma dışında bırakıldığında normallik varsayımını sağlayan 610 kişilik bir veri kümesi geriye kalmış ve analiz aşamasına bu veri seti ile devam edilmiştir.



**Tablo 1. Demografik Bilgilerin Dağılımı**

|   |                                  | n   | %     |
|---|----------------------------------|-----|-------|
| Cinsiyet  | Kadın                            | 243 | 39.8  |
|   | Erkek                            | 367 | 60.2  |
| Yaş   | 25 Yaş ve Altı                   | 44  | 7.2   |
|   | 26-35 Yaş                        | 331 | 54.3  |
|   | 36-45 Yaş                        | 183 | 30.0  |
|   | 45 Yaş ve Üzeri                  | 52  | 8.5   |
| Medeni Durumu                                       | Bekar                            | 229 | 37.5  |
|   | Evli                             | 381 | 62.5  |
| Öğrenim Durumu                                      | Lise-Ön Lisans                   | 38  | 6.2   |
|   | Lisans                           | 296 | 48.5  |
|   | Yüksek Lisans                    | 229 | 37.5  |
|   | Doktora                          | 47  | 7.7   |
| Ünvan   | Ofis Çalışanı                    | 69  | 11.3  |
|   | Uzman                            | 280 | 45.9  |
|   | Yönetici                         | 261 | 42.8  |
| İş Kolu   | Ulaşım                           | 346 | 56.8  |
|   | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 20.7  |
|   | Bankacılık ve Finans             | 43  | 7.1   |
|   | Bilişim ve Medya                 | 49  | 8.0   |
|   | Diğer                            | 45  | 7.4   |
| Çalışılan Kurum                                     | Kamu                             | 62  | 10.2  |
|   | Özel                             | 548 | 89.8  |
| İş Başında Oryantasyon Eğitimi                      | Evet                             | 434 | 71.1  |
| Alma Durumu   | Hayır                            | 176 | 28.9  |
| Şirkette Yenilikçilik Eğitimi Alma Durumu           | Evet                             | 324 | 53.1  |
|   | Hayır                            | 286 | 46.9  |
| Mesleği İsteyerek Seçme Durumu                      | Evet                             | 514 | 84.3  |
|   | Hayır                            | 96  | 15.7  |
| Daha Önce Yenilikçilik Konusunda Eğitim Alma Durumu | Evet                             | 279 | 45.7  |
|   | Hayır                            | 331 | 54.3  |
| Toplam  |                                  | 610 | 100.0 |

Tablo 1’de yer alan bilgilere göre katılan bireylerin %39.8’i (n = 243) kadın ve 60.2’i (n = 367) erkektir. Araştırmaya katılan bireylerin %7.2’i (n = 44) 25 yaş ve altı, 54.3’i (n = 331) 26-35 yaş, 30’i (n = 183) 36-45 yaş ve 8.5’i (n = 52) 45 yaş ve üzeridir. Bireylerin %37.5’i (n = 229) bekar ve 62.5’i (n = 381) evlidir. Araştırmaya katılan bireylerin %6.2’i (n = 38) lise-ön lisans, 48.5’i (n = 296) lisans, 37.5’i (n = 229) yüksek lisans ve 7.7’i (n = 47) doktora mezunudur. Araştırmaya katılan bireylerin %11.3’i (n = 69) ofis çalışanı, 45.9’i (n = 280) uzman ve 42.8’i (n = 261) yönetici olarak çalışmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin %56.8’i (n = 346) ulaşım, 20.7’i (n = 126)

eğitim, araştırma ve danışmanlık, 7.1'i (n = 43) bankacılık ve finans, 8'i (n = 49) bilişim ve medya alanında ve 7.4'i (n = 45) diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda çalışmaktadır. Bireylerin %10.2'i (n = 62) kamu ve 89.8'i (n = 548) özel sektörde çalışmaktadır. Bireylerin %71.1'i (n = 434) iş başında oryantasyon eğitimi aldığını ve 28.9'i (n = 176) almadığını ifade etmiştir. Bireylerin %53.1'i (n = 324) şirkette yenilik eğitimi aldığını ve 46.9'i (n = 286) almadığını ifade etmiştir. Bireylerin %84.3'i (n = 514) mesleği isteyerek seçtiğini ve 15.7'i (n = 96) seçmediğini ifade etmiştir. Bireylerin %45.7'i (n = 279) daha önce yenilikçilik konusunda eğitim aldığını ve 54.3'i (n = 331) almadığını ifade etmiştir.

#### **4.4.3 Verilerin Toplanması**

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket formlarından yararlanılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir yazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

##### **4.4.3.1 Beş Faktör Kişilik Envanteri**

Büyük Beş Kişilik Testi-50 (B5KT-50, Big Five Questionnaire-50), tek uçlu 100 sıfata dayalı ve faktörleri bağıntısız 'Büyük Beş Testi' temel alınarak geliştirilmiştir. B5KT-50-Tr, faktörleri I-Dışa dönüklük, II-Uyumluluk, III-Sorumluluk, IV-Duygusal dengelilik ve V-Zeka/hayal gücü olarak isimlendirilmiştir ve her faktöründe 10 madde olan, 'hiç uygun değil 1' ile 'çok uygun-5' arasında beşli Likert puanlanan 50 madden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Tatar (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışma iki aşama ve iki ayrı çalışmayla yürütülmüştür. Birinci aşamada B5KT-50-Tr çevri çalışması yürütülmüştür. Bu çalışmaya 18-70 yaşları arasında 589 kadın, 578 erkek olmak üzere toplam 1167 kişi katılmıştır. Bu katılımcıların 98'i tekrar test çalışmasında da yer almıştır. İkinci aşamada ise iki test birlikte uygulanmıştır. Bu çalışmaya ise 18-80 yaşları arasında 786 kadın, 677 erkek olmak üzere toplam 1463 kişi katılmıştır. Bu katılımcıların 202'si tekrar test çalışmasında da yer almıştır. Faktörlerin iç tutarlılıkları B5KT-50-Tr için 0.68-0.79 arasında hesaplanmıştır. İki testin faktörlerinin birbirleri ile bağıntıları ise 0.51-0.66 arasında bulunmuştur.

#### 4.4.3.2 Bireysel Yenilikçilik Envanteri

Çalışanların genel olarak sahip oldukları yenilikçilik düzeylerini ve ait oldukları yenilikçilik kategorisini belirlemek için, H.Thomas Hurt, Katherine Joseph ve Chester, D.,Cook tarafından geliştirilen BYÖ Innovativeness Scale (IS) kullanılmıştır. Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Bireysel Yenilikçilik Ölçeğinde, güvenirlik çalışması gerçekleştirilen 20 maddeli Türkçe ölçekten yararlanılmıştır. 343 üniversite öğrencisi üzerinde geçerlik ve güvenirlik çalışması gerçekleştirilen 20 maddeli Türkçe ölçeğin dört faktörlü bir yapı sergilediği, faktör yapılarının geçerli olduğu, geneline ilişkin iç tutarlık katsayısının 0.82 olduğu, test güvenirliğinin 0.87 olduğu saptanmıştır. Uyarlanan ölçeğin yenilikçilik ve yenilikçilik konusu ile bağıntılı Türkçe akademik çalışmalarda kullanılabilir olduğu söylenebilir.

#### 4.4.3.3 Motivasyon Ölçeği

Bu alt ölçekler motive olma (amotivation), dışsal düzenleme-sosyal (extrinsic regulation social), dışsal düzenleme-maddesel (extrinsic regulation material), içe yansıtılan düzenleme (introjected regulation), kişisel düzenleme (identified regulation) ve içsel motivasyondur (intrinsic motivation). İlk olarak Kanada'da İngilizce ve Fransızca olarak geliştirilen ÇBİMÖ dört alt ölçekten oluşmaktadır. Bunlar içsel motivasyon (intrinsic motivation), kişisel düzenleme (identified regulation), içe yansıtılan düzenleme (introjected regulation) ve dışsal düzenlemedir (external motivation). Ölçeğin Türkçe uyarlaması Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin orijinali 19 maddeden oluşmaktadır. Türkçe uyarlamasında 19. Madde analiz dışında bırakılmıştır. Uyarlama sonucunda KMO değerinin .83 olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutları Kişisel Düzenleme, Dışsal Düzenleme-Maddesel, Dışsal Düzenleme-Sosyal, Motive Olma, İçe Yansıtılan Düzenleme, İçsel Motivasyon olarak adlandırılmıştır. Alt ölçek puanları açısından iç tutarlılık bağlamında güvenilirliği belirlemek amacıyla Cronbach alfa hesaplanmıştır. Buna göre alfa katsayılarının motive olma alt ölçeği için .72 içsel motivasyon alt ölçeği için .73, dışsal düzenleme-sosyal alt ölçeği için .78, kişisel düzenleme alt ölçeği için .76, dışsal düzenleme-maddesel alt ölçeği için .80 ve içe yansıtılan düzenleme alt ölçeği için .73 olduğu belirlenmiştir. Ölçekte toplam puan motive olma alt boyutuna ait olan 1, 3 ve 5. maddelerin ters çevrilerek hesaplanması ile elde edilmektedir.

#### 4.4.3.4 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu ölçmek için de Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki şeklinde isimlendirilmektedir. Her bir boyutta üç ifade yer almaktadır. Spreitzer (1995) anlamlılık ölçeğini Tymon (1988) ile Hackman ve Oldham (1980); yeterlilik ölçeğini Jones (1986); özerklik ölçeğini Hackman ve Oldham (1985) ve etki ölçeğini ise Aschforth (1989) tarafından geliştirilen ölçeklerden uyarlamıştır. Ölçeğin alt boyutları, kendi içlerinde değerlendirilerek her bir boyut için sonuçlar alınabildiği gibi, tüm boyutların toplanmasıyla da toplam psikolojik güçlendirme puanı elde edilmektedir. Spreitzer (1995), ölçeğin yönetici ve yönetici olmayan çalışanlar grubunda geçerli olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada psikolojik güçlendirme ölçeği, 5’li Likert Ölçeği ile derecelendirilmiştir. Buna göre katılımcılardan, psikolojik güçlendirme ile ilgili ifadelerle katılma düzeylerini “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanma çalışması Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekten alınan yüksek puanlar, psikolojik güçlendirme algısına işaret etmektedir. Ölçeğin her bir alt boyutun ortalaması alınır. Toplam psikolojik güçlendirmeyi bulmak üzere ise 4 alt boyutun değerleri toplanır. 4-20 arasında yapılır. 4-9 arası değer düşük, 10-14 orta ve 15-20 arası ise yüksek düzeyde güçlendirmeyi tanımlar (Ek-8).

#### 4.4.3.5 Yapısal Güçlendirme Ölçeği

Yapısal güçlendirme ölçeğinin fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güç ve biçimsel olmayan güç başlıklı 6 alt boyutu bulunmaktadır ve 5’li Likert Ölçeği ile derecelendirilmiştir. Buna göre, katılımcılardan soru formunda verilen ifadeleri, mevcut işlerinde ne düzeyde yaşadıklarını, 1’den (Hiç), 5’e (Çok) uzanan 5’li ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekten alınan yüksek puanlar, yüksek güçlendirme algısına işaret etmektedir. Ölçeğin her bir alt boyutun ortalaması alınır. Toplam yapısal güçlendirmeyi bulmak üzere ise 6 alt boyutun değerleri toplanır. 6-30 arasında bir değer alır. 6-13 arası değer düşük, 14-22 orta ve 23-30 arası ise yüksek düzeyde güçlendirmeyi tanımlar. Bu çalışmada psikolojik güçlendirme ölçeği, 5’li Likert Ölçeği

ile derecelendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanma çalışması Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir (Ek-9).

#### **4.4.4 Verilerin Analizi**

Verilerin istatistiksel analizleri Sosyal Bilimler İstatistik Paket Programı (SPSS) 22 kullanılarak yapılmıştır. Veri girişlerinin doğruluğu rasgele anketler seçilerek son kontrol yapılması, eksik değer analizi ve her bir soru için frekans tabloları hazırlanarak kontrol edilmiştir. Yapılan frekans analizinde yanlış veri girişi yapılan herhangi bir sorunun olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın analiz aşamasında aykırı değerler çözümlene dışında bırakılmıştır.

Anketler ile yapılan çalışmalarda ölçek kullanılması durumunda öncelikle ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılığı ölçülerek, temsil edilmek istenen kavramın ne kadar güvenilir şekilde ölçülebildiği belirlenmelidir. Güvenilirlik analizi kullanılan ölçme aracının ne kadar tutarlı ölçüm yapabildiğini göstermektedir. Güvenilirlik analizi likert tipi ölçeklerde Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak yapılmaktadır. Katsayının akademik çalışmalarda kullanılabilmesi için en az .70 değerinde olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Verilerin çözümlenmesi aşamasında ilk olarak kullanılan ölçeklerin bu araştırmanın örnekleminde yeterince iç tutarlılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır.

**Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Bulguları**

|   | Cronbach's Alpha | N  |
|---|------------------|----|
| <b>Beş Faktör Kişilik Envanteri</b>           | .90              | 50 |
| Dışa Dönüklük                                 | .82              | 10 |
| Uyumluluk                                     | .75              | 10 |
| Sorumluluk                                    | .81              | 10 |
| Duygusal Dengelilik                           | .86              | 10 |
| Zeka/Hayal Gücü                               | .73              | 10 |
| <b>Bireysel Yenilikçilik Ölçeği</b>           | .88              | 20 |
| Değişime Direnç                               | .88              | 8  |
| Fikir Önderliği                               | .79              | 5  |
| Deneyime Açıklık                              | .82              | 5  |
| Risk Alma                                     | .65              | 2  |
| <b>Çok Boyutlu Çalışan Motivasyonu Ölçeği</b> | .80              | 18 |
| Motive Olma                                   | .72              | 3  |
| İçsel Motivasyon                              | .81              | 3  |
| Dışsal Düzenleme-Sosyal                       | .84              | 3  |
| Kişisel Düzenleme                             | .75              | 3  |
| Dışsal Düzenleme-Maddesel                     | .68              | 3  |
| İçe Yansıtılan Düzenleme                      | .68              | 3  |
| <b>Psikolojik Güçlendirme Ölçeği</b>          | .90              | 12 |
| Anlamlılık                                    | .94              | 3  |
| Yeterlilik                                    | .90              | 3  |
| Özerklik                                      | .89              | 3  |
| Etki  | .94              | 3  |
| <b>Yapısal Güçlendirme Ölçeği</b>             | .92              | 18 |
| Fırsat  | .68              | 3  |
| Bilgi   | .90              | 3  |
| Biçimsel                                      | .91              | 3  |
| Biçimsel Olmayan                              | .76              | 3  |
| Kaynak  | .79              | 3  |
| Destek  | .69              | 3  |

Tablo 2’de yer alan bilgilere göre tüm ölçeklerin ve alt boyutlarının çoğunluğunun iç tutarlılık düzeyinin yeterli güvenilirlikte olduğu görülmektedir ( $\alpha > .70$ ). Bazı alt boyutların .70 sınırının altında olması ve modele dahil olması durumunda hata katsayısının artacak olması sebebiyle araştırma modelinde Bireysel Yenilikçilik Ölçeği, Çok Boyutlu Çalışan Motivasyonu Ölçeği, Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Yapısal Güçlendirme Ölçeğinin genel puanlarının araştırma modelinde değerlendirilmesine, alt boyutlara yalnızca farklılık terslerinde yer verilmesine karar verilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılık ölçümünden sonra maddelere verilen yanıtların temsil ettiği puanlar toplanarak değişkenleri temsil eden değerler hesaplanmaktadır.

Hesaplanan değişkenlerin hangi yollar ile analiz edileceğine karar vermek için normalliği test edilmektedir. Normalliğin çarpıklık ve basıklık ölçütleri olan betimsel metodlarla test edilmesi oldukça yaygın bir yoldur. Normal dağılımın sağlanması durumunda tahmin gücü daha yüksek olan parametrik yöntemlerin kullanılması mümkün olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Verilerin çözümlenmesi aşamasında ikinci olarak iç tutarlılığı ortaya konmuş olan ölçeklerin puanları hesaplandıktan sonra değişkenlerin normal dağılıma uygunlukları test edilmiştir.

**Tablo 3. Normalliğin İncelenmesi**

|                           | Çarpıklık  |           | Basıklık   |           |
|---------------------------|------------|-----------|------------|-----------|
|                           | İstatistik | Std. Hata | İstatistik | Std. Hata |
| Dışa Dönüklük             | -.101      | .099      | .068       | .198      |
| Uyumluluk                 | -.250      | .099      | .198       | .198      |
| Sorumluluk                | -.242      | .099      | -.452      | .198      |
| Duygusal Dengelilik       | -.429      | .099      | .174       | .198      |
| Zekâ/Hayal Gücü           | .027       | .099      | .037       | .198      |
| Bireysel Yenilikçilik     | -.115      | .099      | -.006      | .198      |
| Değişime Direnç           | -.455      | .099      | .196       | .198      |
| Fikir Önderliği           | -.167      | .099      | -.139      | .198      |
| Deneyime Açıklık          | -.283      | .099      | -.132      | .198      |
| Risk Alma                 | -.485      | .099      | .272       | .198      |
| Motivasyon                | -.038      | .099      | -.119      | .198      |
| Motive Olma               | -1.049     | .099      | .428       | .198      |
| İçsel Motivasyon          | -.468      | .099      | -.200      | .198      |
| Dışsal Düzenleme-Sosyal   | .283       | .099      | -.656      | .198      |
| Kişisel Düzenleme         | -.817      | .099      | .802       | .198      |
| Dışsal Düzenleme-Maddesel | .066       | .099      | -.569      | .198      |
| İçe Yansıtılan Düzenleme  | -.708      | .099      | .085       | .198      |
| Psikolojik Güçlendirme    | -.369      | .099      | -.129      | .198      |
| Anlamlılık                | -.817      | .099      | .482       | .198      |
| Yeterlilik                | -.528      | .099      | -.518      | .198      |
| Özerklik                  | -.594      | .099      | .445       | .198      |
| Etki                      | -.393      | .099      | -.400      | .198      |
| Yapısal Güçlendirme       | -.155      | .099      | .081       | .198      |
| Fırsat                    | -.475      | .099      | .184       | .198      |
| Bilgi                     | -.458      | .099      | .218       | .198      |
| Biçimsel                  | -.437      | .099      | -.203      | .198      |
| Biçimsel Olmayan          | -.497      | .099      | .203       | .198      |
| Kaynak                    | -.192      | .099      | -.361      | .198      |
| Destek                    | -.305      | .099      | .053       | .198      |

Tablo 3'de verilerin normalliğinin betimsel olarak incelenmesine ilişkin hesaplanan Skewness ve Kurtosis yani çarpıklık ve basıklık istatistikleri bulunmaktadır.

Çarpıklık ve basıklık indekslerinin istatistikleri incelendiğinde ise tüm değişkenlerin değerlerinin -3 ve +3 aralığında olduğu ve buna göre normal dağılım gösterdikleri belirlenmiştir (Turanlı, Cengiz ve Bozkır, 2012). Bu bilgiye ek olarak YEM uygulamalarında analize başlamadan önce veriler ile ilgili tüm sorunlar (uç değerler, basık ve çarpık değerler, eksik yanıtlar vb.) giderilmelidir. YEM çalışmalarında normallik sayıltısı gerektiren hesaplama yöntemleri kullanılacağı zaman verilerin normal (veya normale yakın) dağılım göstermesi önemlidir. Bu noktada verilerin çözümlenmesinde parametrik analiz tekniklerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmada Bağımsız Örneklem T-Testi, ANOVA ve Pearson Korelasyon Analizi kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın modeli ise yapısal eşitlik modeli ile değerlendirilmiştir.

**Bağımsız Örneklem T-Testi:** İki bağımsız örneklem ortalaması ile ilgili hipotez testi, iki ayrı örneklemin belirli bir değişkene ait ortalamalarının karşılaştırılmasını içermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 234).

**Tek Yönlü ANOVA:** İki'den fazla grubun bir değişkene ait ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığının sınanmasını içermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 240). Anlamlı farklılık saptanması durumunda farkın kaynağı olan grubun tespit edilmesi için Levene Testi sonucunda belirlenen homojenlik sınamasına göre karar verilen Post Hoc Testi kullanılmaktadır.

**Pearson Korelasyon Analizi:** Korelasyon katsayısı, kovaryansın değişkenlerin standart sapmalarına bölünmesi ile elde edilen standart bir ölçüdür. Bu analiz iki veya daha fazla değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının sınanmasını içermektedir (Turanlı ve Güriş, 2018, s. 418).

**Yapısal Eşitlik Modeli:** Yapısal eşitlik modellemesi (structural equation modeling, YEM), faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşan, genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılan, çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel adıdır. YEM'in temel amacı birden fazla bağımsız değişken ile bir veya birden fazla bağımlı değişken arasındaki ilişkiler dizisini test etmektir. YEM'i diğer çok değişkenli istatistiksel analizlerden (çoklu regresyon, KFA vb.) ayıran güçlü yönleri şu şekilde sıralanabilir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 331). YEM aslında gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkileri test eden ölçme modeli (DFA) ile örtük değişkenler arasındaki ilişkileri test



eden yapısal model (yol analizi) analizlerinin genel adidir. Dolayısıyla YEM genel başlığı altında DFA ve yol analizi olmak üzere iki yaygın analiz bulunmaktadır. DFA ve yol analizi arasındaki fark şu şekilde ifade edilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 331). DFA'da sadece gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkiler test edilir. YEM'de ise örtük değişkenler arasındaki ilişkiler test edilir. YEM uygulamalarının ilk aşamasında DFA uygulanarak ölçüm modellerinin doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesi gittikçe yaygınlaşan bir yaklaşımdır. Bu araştırmanın hipotezlerinin sınanması amacıyla uygun özellikleri sağlaması sebebiyle yol analizi kullanılmaktadır. Bu bağlamda yol analizi ile ilişkili kavramların açıklanmasında fayda vardır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 332).

*Yapısal Model:* Örtük (bağımlı ve bağımsız değişkenler) değişkenler arasındaki bağlantıları gösteren modeldir. Yol analizinde kullanılan modellerdir. Tek yönlü etki: Bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisidir. Tek yönlü ok ile gösterilir. Korelasyonel ilişki: İki değişkenin birlikte değişmesi ya da aralarındaki karşılıklı korelasyon ilişkisidir. İki yönlü eğik ok ile gösterilir. A artıkça (veya azaldıkça) B de artar (veya azalır) (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 332).

*Aracı ve Düzenleyici Değişken:* Herhangi iki değişken arasındaki ilişkiye aracılık eden, ikisi arasında ilişki bağı kuran yani etkileşimi sağlayan değişkene aracı değişken (mediator variable), bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki üzerinde etkisi olan değişkene ise düzenleyici değişken (moderatör variable) adı verilir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018).

*Yol Analizi:* Çoklu regresyon mantığında çalışan yol analizi, iki ve daha fazla değişken arasındaki dolaylı ve doğrudan ilişkilerin test edildiği modellerdir. Klasik regresyona göre üstünlüğü, aynı anda birden fazla bağımlı değişken test edilebilmesine olanak vermesi, gözlenen değişkenlerin ölçüm hatalarının modele dâhil edilebilmesi ve bir değişkenin hem bağımlı hem de bağımsız değişken olarak tanımlanabilmesi olarak sayılabilir. Yol analizi; örtük değişkenle yol analizi, gözlenen değişkenlerle yol analizi ve karma yol analizi olmak üzere üç farklı türde yapılabilmektedir. Çalışmanın kapsamını genişletmemek açısından burada sadece diğer türlere nazaran daha güvenilir sonuçlar üreten örtük değişkenlerle yapılan yol analizi üzerinde durulacaktır. Örtük değişkenler ile yapılan yol analizinde her bir örtük değişkenin ölçme modeline (DFA modeli) yer verdiğinden daha güvenilir sonuçlar elde edilebilmektedir.

*Uyum İyiliği:* YEM uygulamalarında test edilen modelin veri ile desteklenemediğine, analizler neticesinde uyum iyiliği indeksleri (Goodness of fit index) değerlerine bakılarak karar verilmektedir. Bunlar arasında en eskisi ve en yaygın kullanılanı Ki-Kare değeridir. Bu değer tahmin edilen verilere göre hesaplanan dağılımın, gerçek verilere göre hesaplanan dağılıma uygun olup olmadığını test etmekteydi (Turanlı ve Güriş, 2018, s. 569). Bu değere ilave olarak birçok uyum indeksi değeri kullanılmaktadır. Ki-Kare uyum iyiliği değeri, YEM'de modelin veri ile ne derece uyum gösterdiğini anlamak için kullanılan en eski uyum istatistiği değeridir. Ki-Kare değeri araştırmacının kuramsal olarak önermiş olduğu model ile örneklemden elde edilen verinin uyumlu olup olmadığını test etmektedir. Başka bir deyimle, ana kütle kovaryansı ile örneklemden elde edilen kovaryansın birbirinden farklı olup olmadığını gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 336).

#### 4.5 Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın yönteminde yer alan hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin sonuçları verilmiştir.

##### 4.5.1 Kişilik Tipleri, Bireysel Yenilikçilik, Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme, Yapısal Güçlendirme ve Çalışma Süresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli test edilmeden önce ilk olarak değişkenler arasında bir korelasyon olup olmadığının incelenmesi amacıyla, kişilik tipleri, bireysel yenilikçilik, motivasyon, psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirme değişkenlerinin değerlendirildiği Pearson Korelasyon analizi sonuçları incelenmiştir.

**Tablo 4. Kişilik Tipleri, Bireysel Yenilikçilik, Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme ve Yapısal Güçlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

|                           | 1.    | 2.    | 3.    | 4.    | 5.    | 6.    | 7.    | 8.    | 9. |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| 1. Dışa Dönüklük          | 1     |       |       |       |       |       |       |       |    |
| 2. Uyumluluk              | .38** | 1     |       |       |       |       |       |       |    |
| 3. Sorumluluk             | .22** | .41** | 1     |       |       |       |       |       |    |
| 4. Duyusal Dengelilik     | .33** | .23** | .25** | 1     |       |       |       |       |    |
| 5. Zeka/Hayal Gücü        | .40** | .48** | .43** | .18** | 1     |       |       |       |    |
| 6. Bireysel Yenilikçilik  | .39** | .45** | .36** | .35** | .56** | 1     |       |       |    |
| 7. Motivasyon             | .21** | .23** | .26** | .00   | .17** | .15** | 1     |       |    |
| 8. Psikolojik Güçlendirme | .32** | .24** | .31** | .18** | .30** | .40** | .42** | 1     |    |
| 9. Yapısal Güçlendirme    | .20** | .18** | .14** | .12** | .10*  | .13** | .37** | .56** | 1  |

Tablo 4'de yer alan bilgilere göre dışa dönüklük ile uyumluluk ( $r_{(608)} = .38, p < .001$ ), sorumluluk ( $r_{(608)} = .22, p < .001$ ), duygusal dengelilik ( $r_{(608)} = .33, p < .001$ ), zeka/hayal gücü ( $r_{(608)} = .40, p < .001$ ), bireysel yenilikçilik ( $r_{(608)} = .39, p < .001$ ), motivasyon ( $r_{(608)} = .21, p < .001$ ), psikolojik güçlendirme ( $r_{(608)} = .32, p < .001$ ), yapısal güçlendirme ( $r_{(608)} = .20, p < .001$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Uyumluluk ile sorumluluk ( $r_{(608)} = .41, p < .001$ ), duygusal dengelilik ( $r_{(608)} = .23, p < .001$ ), zeka/hayal gücü ( $r_{(608)} = .48, p < .001$ ), bireysel yenilikçilik ( $r_{(608)} = .45, p < .001$ ), motivasyon ( $r_{(608)} = .23, p < .001$ ), psikolojik güçlendirme ( $r_{(608)} = .24, p < .001$ ) ve yapısal güçlendirme ( $r_{(608)} = .18, p < .001$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Sorumluluk ile duygusal dengelilik ( $r_{(608)} = .25, p < .001$ ), zeka/hayal gücü ( $r_{(608)} = .43, p < .001$ ), bireysel yenilikçilik ( $r_{(608)} = .36, p < .001$ ), motivasyon ( $r_{(608)} = .26, p < .001$ ), psikolojik güçlendirme ( $r_{(608)} = .31, p < .001$ ) ve yapısal güçlendirme ( $r_{(608)} = .14, p < .001$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Duygusal dengelilik ile zeka/hayal gücü ( $r_{(608)} = .18, p < .001$ ), bireysel yenilikçilik ( $r_{(608)} = .35, p < .001$ ), psikolojik güçlendirme ( $r_{(608)} = .18, p < .001$ ) ve yapısal güçlendirme ( $r_{(608)} = .12, p < .001$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal dengelilik ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ( $p > .05$ ).

Zeka/hayal gücü ile bireysel yenilikçilik ( $r_{(608)} = .56, p < .001$ ), motivasyon ( $r_{(608)} = .17, p < .001$ ), psikolojik güçlendirme ( $r_{(608)} = .30, p < .001$ ) ve yapısal güçlendirme ( $r_{(608)} = .10, p < .05$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bireysel yenilikçilik ile motivasyon ( $r_{(608)} = .15, p < .001$ ), psikolojik güçlendirme ( $r_{(608)} = .40, p < .001$ ) ve yapısal güçlendirme ( $r_{(608)} = .13, p < .001$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Motivasyon ile psikolojik güçlendirme ( $r_{(608)} = .42, p < .001$ ) ve yapısal güçlendirme ( $r_{(608)} = .37, p < .001$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Psikolojik güçlendirme ile yapısal güçlendirme ( $r_{(608)} = .56, p < .001$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Özetle bu bölümde elde edilen bilgilere göre bireysel yenilikçilik ile kişilik tipleri arasında orta kuvvetli pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kişilik tipleri içerisinde bireysel yenilikçilik ile arasında en kuvvetli ilişki olan kişilik özelliklerinin başında zeka/hayal gücü ve uyumluluk kişilik tiplerinin geldiği belirlenmiştir. Motivasyon ile duygusal dengelilik kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve diğer kişilik tipleri ile arasında düşük kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda literatür incelenerek geçmiş çalışmaların bu ilişkiyi nasıl desteklediği yada desteklemediğinin tespit edilmesi araştırma modelinde motivasyonun yer alıp almaması gerektiğinin belirlenmesi açısından sağlıklı olacaktır. Yapısal güçlendirme açısından incelendiğinde kişilik tipleri ile arasındaki ilişkinin oldukça zayıf olduğu görülmüştür. Bunun yanında psikolojik güçlendirme değişkeninin kişilik tipleri ile nazaran daha yüksek bir ilişkiye sahip olduğu ve dışa dönüklük, sorumluluk ve zekâ/hayal gücü arasında orta kuvvetli anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli test edilmeden önce ilk olarak değişkenler ile çalışma süresi arasında bir korelasyon olup olmadığının incelenmesi amacıyla, kişilik tipleri, bireysel yenilikçilik, motivasyon, psikolojik güçlendirme, yapısal güçlendirme değişkenlerinin kurumda çalışma süresi ve meslekte çalışma süresi ile ilişkisinin değerlendirildiği Pearson Korelasyon analizi sonuçları incelenmiştir.

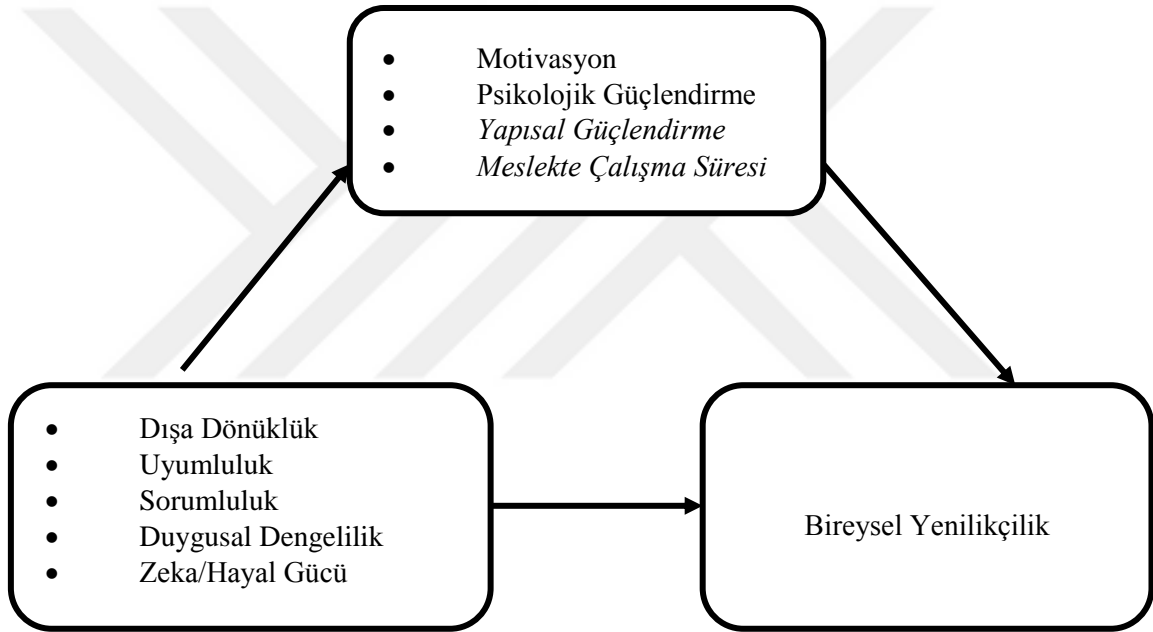
**Tablo 5. Kişilik Tipleri, Bireysel Yenilikçilik, Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme, Yapısal Güçlendirme ve Çalışma Süresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

|                        | Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi | Meslek Hayatında Toplam Çalışma Süresi |
|------------------------|---------------------------------|--|
| Dışa Dönüklük          | .04                             | .06                                    |
| Uyumluluk              | .04                             | .05                                    |
| Sorumluluk             | .06                             | .12**                                  |
| Duygusal Dengelilik    | .11**                           | .15**                                  |
| Zeka/Hayal Gücü        | -.09*                           | -.03                                   |
| Bireysel Yenilikçilik  | .06                             | .09*                                   |
| Motivasyon             | .04                             | .06                                    |
| Psikolojik Güçlendirme | .05                             | .10*                                   |
| Yapısal Güçlendirme    | -.01                            | .07                                    |

Tablo 5’de yer alan bilgilere göre kurumdaki toplam çalışma süresi ile duygusal dengelilik ( $r_{(608)} = .11, p < .001$ ) arasında pozitif yönde, zeka/hayal gücü ( $r_{(608)} = -.09, p < .05$ ) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Meslek hayatında toplam çalışma süresi ile sorumluluk ( $r_{(608)} = .12, p < .001$ ), duygusal dengelilik ( $r_{(608)} = .15, p < .001$ ), bireysel yenilikçilik ( $r_{(608)} = .09, p < .05$ ) ve psikolojik güçlendirme ( $r_{(608)} = .10, p < .05$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yapılan korelasyon analizi bulguları sonucunda önerilen istatistiksel model aşağıdaki gibidir:



Şekil 2. Önerilen Araştırma Modeli

#### 4.5.2 Kişilik Tiplerinin, Bireysel Yenilikçiliğin, Motivasyonun, Psikolojik Güçlendirmenin ve Yapısal Güçlendirmenin Demografik Değişkenlere Göre Farklaşmasının İncelenmesi

Araştırmanın bu bölümünde kişilik tiplerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem T-Testi, ANOVA ve Post Hoc Testleri yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda görüldüğü şekilde yorumlanmıştır.

**Tablo 6. Kişilik Tiplerinin Cinsiyete Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                     |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |
|---------------------|-------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|
| Dışa Dönüklük       | Kadın | 243 | 35.0      | 5.7 | 1.824  | 608 | .069 |
|                     | Erkek | 367 | 34.1      | 5.8 |        |     |      |
| Uyumluluk           | Kadın | 243 | 40.9      | 4.3 | 3.105  | 608 | .002 |
|                     | Erkek | 367 | 39.8      | 4.5 |        |     |      |
| Sorumluluk          | Kadın | 243 | 42.0      | 4.7 | 3.967  | 608 | .000 |
|                     | Erkek | 367 | 40.3      | 5.1 |        |     |      |
| Duygusal Dengelilik | Kadın | 243 | 35.8      | 6.4 | -1.153 | 608 | .249 |
|                     | Erkek | 367 | 36.4      | 6.2 |        |     |      |
| Zeka/Hayal Gücü     | Kadın | 243 | 37.8      | 4.4 | -.153  | 608 | .879 |
|                     | Erkek | 367 | 37.9      | 4.7 |        |     |      |

Tablo 6'da görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin dışa dönüklük ( $t_{(608)} = 1.824, p = .069 > .05$ ), duygusal dengelilik ( $t_{(608)} = -1.153, p = .249 > .05$ ) ve zeka/hayal gücü ( $t_{(608)} = -.153, p = .879 > .05$ ) puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin uyumluluk ( $t_{(608)} = 3.105, p = .002 < .01$ ), sorumluluk ( $t_{(608)} = 3.967, p = .000 < .001$ ) puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Diğer taraftan, ortalama değerlerine göre hizmet sektöründe çalışan kadın bireylerin uyumlu ve sorumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin erkek bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 7. Kişilik Tiplerinin Yaşa Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                     |                 | n   | $\bar{x}$ | ss  | F     | sd <sub>1-2</sub> | p    |
|---------------------|-----------------|-----|-----------|-----|-------|-------------------|------|
| Dışa Dönüklük       | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 35.0      | 6.1 | .477  | 3.606             | .698 |
|                     | 26-35 Yaş       | 331 | 34.3      | 6.2 |       |                   |      |
|                     | 36-45 Yaş       | 183 | 34.4      | 5.2 |       |                   |      |
|                     | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 35.2      | 4.1 |       |                   |      |
| Uyumluluk           | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 40.2      | 4.9 | .958  | 3.606             | .412 |
|                     | 26-35 Yaş       | 331 | 40.1      | 4.4 |       |                   |      |
|                     | 36-45 Yaş       | 183 | 40.2      | 4.5 |       |                   |      |
|                     | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 41.3      | 4.4 |       |                   |      |
| Sorumluluk          | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 40.5      | 5.5 | 1.515 | 3.606             | .209 |
|                     | 26-35 Yaş       | 331 | 40.7      | 4.9 |       |                   |      |
|                     | 36-45 Yaş       | 183 | 41.2      | 5.2 |       |                   |      |
|                     | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 42.1      | 4.5 |       |                   |      |
| Duygusal Dengelilik | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 36.3      | 5.4 | 2.126 | 3.606             | .096 |
|                     | 26-35 Yaş       | 331 | 35.7      | 6.4 |       |                   |      |
|                     | 36-45 Yaş       | 183 | 36.6      | 6.2 |       |                   |      |
|                     | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 37.8      | 6.3 |       |                   |      |
| Zeka/Hayal Gücü     | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 37.7      | 4.7 | .860  | 3.606             | .462 |
|                     | 26-35 Yaş       | 331 | 38.1      | 4.7 |       |                   |      |
|                     | 36-45 Yaş       | 183 | 37.6      | 4.2 |       |                   |      |
|                     | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 37.4      | 5.2 |       |                   |      |

Tablo 7'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin dışa dönüklük ( $F_{(3,606)} = .477, p = .698 > .05$ ), uyumluluk ( $F_{(3,606)} = .958, p = .412 > .05$ ), sorumluluk ( $F_{(3,606)} = 1.515, p = .209 > .05$ ), duygusal dengelilik ( $F_{(3,606)} = 2.126, p = .096 > .05$ ) ve zeka/hayal gücü ( $F_{(3,606)} = .860, p = .462 > .05$ ) puanlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 8. Kişilik Tiplerinin Medeni Durumuna Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                     |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |
|---------------------|-------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|
| Dışa Dönüklük       | Bekar | 229 | 34.2      | 6.3 | -.670  | 608 | .503 |
|                     | Evli  | 381 | 34.6      | 5.4 |        |     |      |
| Uyumluluk           | Bekar | 229 | 40.1      | 4.7 | -.819  | 608 | .413 |
|                     | Evli  | 381 | 40.4      | 4.4 |        |     |      |
| Sorumluluk          | Bekar | 229 | 40.9      | 4.9 | -.492  | 608 | .623 |
|                     | Evli  | 381 | 41.1      | 5.1 |        |     |      |
| Duygusal Dengelilik | Bekar | 229 | 35.7      | 6.4 | -1.454 | 608 | .147 |
|                     | Evli  | 381 | 36.5      | 6.2 |        |     |      |
| Zeka/Hayal Gücü     | Bekar | 229 | 38.0      | 4.7 | .646   | 608 | .519 |
|                     | Evli  | 381 | 37.8      | 4.6 |        |     |      |

Tablo 8'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin dışa dönüklük ( $t_{(608)} = -.670, p = .503 > .05$ ), uyumluluk

( $t_{(608)} = -.819, p = .413 > .05$ ), sorumluluk ( $t_{(608)} = -.492, p = .623 > .05$ ), duygusal dengelilik ( $t_{(608)} = -1.454, p = .147 > .05$ ) ve zeka/hayal gücü ( $t_{(608)} = .646, p = .519 > .05$ ) puanlarının medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 9. Kişilik Tiplerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                     |               | n   | $\bar{x}$ | ss  | F     | sd <sub>1,2</sub> | p    | Fark    |
|---------------------|---------------|-----|-----------|-----|-------|-------------------|------|---------|
| Dışa Dönüklük       | Lise-Önlisans | 38  | 36.7      | 4.5 | 6.689 | 3.606             | .000 | 1>2     |
|                     | Lisans        | 296 | 33.5      | 5.7 |       |                   |      |         |
|                     | Yüksek Lisans | 229 | 35.1      | 5.8 |       |                   |      |         |
|                     | Doktora       | 47  | 35.6      | 5.7 |       |                   |      |         |
| Uyumluluk           | Lise-Önlisans | 38  | 42.4      | 4.7 | 3.431 | 3.606             | .017 | 1>2,3,4 |
|                     | Lisans        | 296 | 40.0      | 4.5 |       |                   |      |         |
|                     | Yüksek Lisans | 229 | 40.2      | 4.3 |       |                   |      |         |
|                     | Doktora       | 47  | 40.4      | 4.5 |       |                   |      |         |
| Sorumluluk          | Lise-Önlisans | 38  | 43.1      | 6.0 | 2.476 | 3.606             | .060 |         |
|                     | Lisans        | 296 | 40.9      | 4.9 |       |                   |      |         |
|                     | Yüksek Lisans | 229 | 40.7      | 5.1 |       |                   |      |         |
|                     | Doktora       | 47  | 41.1      | 4.0 |       |                   |      |         |
| Duygusal Dengelilik | Lise-Önlisans | 38  | 39.6      | 5.8 | 4.491 | 3.606             | .004 | 1>2,3,4 |
|                     | Lisans        | 296 | 36.1      | 6.3 |       |                   |      |         |
|                     | Yüksek Lisans | 229 | 35.7      | 6.2 |       |                   |      |         |
|                     | Doktora       | 47  | 36.7      | 5.9 |       |                   |      |         |
| Zeka/Hayal Gücü     | Lise-Önlisans | 38  | 38.4      | 4.9 | 1.726 | 3.606             | .161 |         |
|                     | Lisans        | 296 | 37.5      | 4.3 |       |                   |      |         |
|                     | Yüksek Lisans | 229 | 38.1      | 4.9 |       |                   |      |         |
|                     | Doktora       | 47  | 38.8      | 5.1 |       |                   |      |         |

Tablo 9'da görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin sorumluluk ( $F_{(3,606)} = 2.476, p = .060 > .05$ ) ve zeka/hayal gücü ( $F_{(3,606)} = 1.726, p = .161 > .05$ ) puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin dışa dönüklük ( $F_{(3,606)} = 6.689, p = .000 < .001$ ), uyumluluk ( $F_{(3,606)} = 3.431, p = .017 < .05$ ), duygusal dengelilik ( $F_{(3,606)} = 4.491, p = .004 < .01$ ) puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağıldığı görülmüştür. Bu noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında LSD testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet sektöründe çalışan lise ve ön lisans mezunu bireylerin dışa dönük kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin lisans mezunu bireylere nazaran daha



yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak hizmet sektöründe çalışan lise ve ön lisans mezunu bireylerin uyumlu ve sorumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 10. Kişilik Tiplerinin Ünvana Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                     |               | n   | $\bar{x}$ | ss  | F     | sd <sub>1-2</sub> | p    | Fark |
|---------------------|---------------|-----|-----------|-----|-------|-------------------|------|------|
| Dışa Dönüklük       | Ofis Çalışanı | 69  | 34.9      | 5.3 | 3.518 | 2.607             | .030 | 3>2  |
|                     | Uzman         | 280 | 33.8      | 6.2 |       |                   |      |      |
|                     | Yönetici      | 261 | 35.0      | 5.3 |       |                   |      |      |
| Uyumluluk           | Ofis Çalışanı | 69  | 40.8      | 4.6 | 1.419 | 2.607             | .243 |      |
|                     | Uzman         | 280 | 39.9      | 4.6 |       |                   |      |      |
|                     | Yönetici      | 261 | 40.5      | 4.2 |       |                   |      |      |
| Sorumluluk          | Ofis Çalışanı | 69  | 41.9      | 5.1 | 2.431 | 2.607             | .089 |      |
|                     | Uzman         | 280 | 40.6      | 4.9 |       |                   |      |      |
|                     | Yönetici      | 261 | 41.2      | 5.1 |       |                   |      |      |
| Duygusal Dengelilik | Ofis Çalışanı | 69  | 36.8      | 6.4 | 1.632 | 2.607             | .196 |      |
|                     | Uzman         | 280 | 35.7      | 6.2 |       |                   |      |      |
|                     | Yönetici      | 261 | 36.5      | 6.3 |       |                   |      |      |
| Zeka/Hayal Gücü     | Ofis Çalışanı | 69  | 38.2      | 4.6 | .515  | 2.607             | .598 |      |
|                     | Uzman         | 280 | 38.0      | 4.5 |       |                   |      |      |
|                     | Yönetici      | 261 | 37.7      | 4.7 |       |                   |      |      |

Tablo 10'da görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin uyumluluk ( $F_{(2,607)} = 1.419, p = .243 > .05$ ), sorumluluk ( $F_{(2,607)} = 2.431, p = .089 > .05$ ), duygusal dengelilik ( $F_{(2,607)} = 1.632, p = .196 > .05$ ) ve zeka/hayal gücü ( $F_{(2,607)} = .515, p = .598 > .05$ ) puanlarının ünvana göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin dışa dönüklük ( $F_{(2,607)} = 3.518, p = .030 < .05$ ) puanlarının ünvana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağılmadığı görülmüştür. Bu noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında Dunnet T3 testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet sektöründe yönetici olarak çalışan bireylerin dışa dönük kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin uzman olarak çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 11. Kişilik Tiplerinin İş Koluna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                     |                                  | n   | $\bar{x}$ | ss  | F     | sd <sub>1-2</sub> | p    |       |
|---------------------|----------------------------------|-----|-----------|-----|-------|-------------------|------|-------|
| Dışa Dönüklük       | Ulaşım                           | 346 | 34.4      | 5.7 | .209  | 4.605             | .933 |       |
|                     | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 34.4      | 5.8 |       |                   |      |       |
|                     | Bankacılık ve Finans             | 43  | 34.7      | 6.4 |       |                   |      |       |
|                     | Bilişim ve Medya                 | 49  | 35.1      | 6.2 |       |                   |      |       |
|                     | Diğer                            | 45  | 34.4      | 5.2 |       |                   |      |       |
| Uyumluluk           | Ulaşım                           | 346 | 40.5      | 4.3 | 2.553 | 4.605             | .038 | 3>4,5 |
|                     | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 40.3      | 4.4 |       |                   |      |       |
|                     | Bankacılık ve Finans             | 43  | 40.7      | 4.2 |       |                   |      |       |
|                     | Bilişim ve Medya                 | 49  | 39.4      | 5.2 |       |                   |      |       |
|                     | Diğer                            | 45  | 38.6      | 5.2 |       |                   |      |       |
| Sorumluluk          | Ulaşım                           | 346 | 41.2      | 4.8 | 1.522 | 4.605             | .194 |       |
|                     | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 41.1      | 5.4 |       |                   |      |       |
|                     | Bankacılık ve Finans             | 43  | 41.3      | 5.7 |       |                   |      |       |
|                     | Bilişim ve Medya                 | 49  | 40.0      | 4.9 |       |                   |      |       |
|                     | Diğer                            | 45  | 39.6      | 5.1 |       |                   |      |       |
| Duygusal Dengelilik | Ulaşım                           | 346 | 36.8      | 6.2 | 1.839 | 4.605             | .120 |       |
|                     | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 35.3      | 6.9 |       |                   |      |       |
|                     | Bankacılık ve Finans             | 43  | 35.4      | 5.7 |       |                   |      |       |
|                     | Bilişim ve Medya                 | 49  | 35.8      | 6.5 |       |                   |      |       |
|                     | Diğer                            | 45  | 35.2      | 4.8 |       |                   |      |       |
| Zeka/Hayal Gücü     | Ulaşım                           | 346 | 37.6      | 4.6 | 1.218 | 4.605             | .302 |       |
|                     | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 38.5      | 5.1 |       |                   |      |       |
|                     | Bankacılık ve Finans             | 43  | 38.0      | 4.7 |       |                   |      |       |
|                     | Bilişim ve Medya                 | 49  | 38.5      | 4.0 |       |                   |      |       |
|                     | Diğer                            | 45  | 37.5      | 3.8 |       |                   |      |       |

Tablo 11'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin dışa dönüklük ( $F_{(4,605)} = .209, p = .933 > .05$ ), sorumluluk ( $F_{(4,605)} = 1.522, p = .194 > .05$ ), duygusal dengelilik ( $F_{(4,605)} = 1.839, p = .120 > .05$ ) ve zeka/hayal gücü ( $F_{(4,605)} = 1.218, p = .302 > .05$ ) puanlarının iş koluna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin uyumluluk ( $F_{(4,605)} = 2.553, p = .038 < .05$ ) puanlarının iş koluna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağıldığı görülmüştür. Bu noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında LSD testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet sektöründe bankacılık ve finans alanında çalışan bireylerin uyumlu kişilik tipi özelliği

gösterme düzeyinin bilişim ve medya alanında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 12. Kişilik Tiplerinin Çalışılan Kuruma Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                     |      | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |
|---------------------|------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|
| Dışa Dönüklük       | Kamu | 62  | 34.4      | 6.0 | -.015  | 608 | .988 |
|                     | Özel | 548 | 34.4      | 5.7 |        |     |      |
| Uyumluluk           | Kamu | 62  | 39.5      | 5.2 | -1.490 | 608 | .137 |
|                     | Özel | 548 | 40.3      | 4.4 |        |     |      |
| Sorumluluk          | Kamu | 62  | 39.6      | 5.2 | -2.245 | 608 | .025 |
|                     | Özel | 548 | 41.1      | 5.0 |        |     |      |
| Duygusal Dengelilik | Kamu | 62  | 35.0      | 6.5 | -1.520 | 608 | .129 |
|                     | Özel | 548 | 36.3      | 6.2 |        |     |      |
| Zeka/Hayal Gücü     | Kamu | 62  | 37.9      | 4.2 | .117   | 608 | .907 |
|                     | Özel | 548 | 37.9      | 4.7 |        |     |      |

Tablo 12'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin dışa dönüklük ( $t_{(608)} = -.015, p = .988 > .05$ ), uyumluluk ( $t_{(608)} = -1.490, p = .137 > .05$ ), duygusal dengelilik ( $t_{(608)} = -1.520, p = .129 > .05$ ) ve zeka/hayal gücü ( $t_{(608)} = .117, p = .907 > .05$ ) puanlarının çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin sorumluluk ( $t_{(608)} = -2.245, p = .025 < .05$ ) puanlarının çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel şirketlerde çalışan bireylerin sorumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin kamu kurumlarında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 13. Kişilik Tiplerinin İş Başında Oryantasyon Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                     |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |
|---------------------|-------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|
| Dışa Dönüklük       | Evet  | 434 | 34.4      | 5.9 | -.598  | 608 | .550 |
|                     | Hayır | 176 | 34.7      | 5.4 |        |     |      |
| Uyumluluk           | Evet  | 434 | 40.4      | 4.4 | 1.068  | 608 | .286 |
|                     | Hayır | 176 | 39.9      | 4.6 |        |     |      |
| Sorumluluk          | Evet  | 434 | 41.2      | 4.9 | 1.357  | 608 | .175 |
|                     | Hayır | 176 | 40.6      | 5.3 |        |     |      |
| Duygusal Dengelilik | Evet  | 434 | 36.2      | 6.2 | -.079  | 608 | .937 |
|                     | Hayır | 176 | 36.2      | 6.6 |        |     |      |
| Zeka/Hayal Gücü     | Evet  | 434 | 37.6      | 4.7 | -1.918 | 608 | .056 |
|                     | Hayır | 176 | 38.4      | 4.5 |        |     |      |

Tablo 13'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin dışa dönüklük ( $t_{(608)} = -.598, p = .550 > .05$ ), uyumluluk ( $t_{(608)} = 1.068, p = .286 > .05$ ), sorumluluk ( $t_{(608)} = 1.357, p = .175 > .05$ ), duygusal dengelilik ( $t_{(608)} = -.079, p = .937 > .05$ ) ve zeka/hayal gücü ( $t_{(608)} = -1.918, p = .056 > .05$ ) puanlarının iş başında oryantasyon eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 14. Kişilik Tiplerinin Şirkette Yenilikçilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                     |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |
|---------------------|-------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|
| Dışa Dönüklük       | Evet  | 324 | 34.5      | 5.8 | .247   | 608 | .805 |
|                     | Hayır | 286 | 34.4      | 5.7 |        |     |      |
| Uyumluluk           | Evet  | 324 | 40.3      | 4.5 | .475   | 608 | .635 |
|                     | Hayır | 286 | 40.2      | 4.5 |        |     |      |
| Sorumluluk          | Evet  | 324 | 40.9      | 5.1 | -.422  | 608 | .673 |
|                     | Hayır | 286 | 41.1      | 4.9 |        |     |      |
| Duygusal Dengelilik | Evet  | 324 | 35.9      | 6.3 | -1.189 | 608 | .235 |
|                     | Hayır | 286 | 36.5      | 6.3 |        |     |      |
| Zeka/Hayal Gücü     | Evet  | 324 | 37.8      | 4.8 | -.686  | 608 | .493 |
|                     | Hayır | 286 | 38.0      | 4.4 |        |     |      |

Tablo 14'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin dışa dönüklük ( $t_{(608)} = .247, p = .805 > .05$ ), uyumluluk ( $t_{(608)} = .475, p = .635 > .05$ ), sorumluluk ( $t_{(608)} = -.422, p = .673 > .05$ ), duygusal dengelilik ( $t_{(608)} = -1.189, p = .235 > .05$ ) ve zeka/hayal gücü ( $t_{(608)} = -.686, p = .493 > .05$ ) puanlarının şirkette yenilikçilik eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 15. Kişilik Tiplerinin Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                     |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t     | sd  | p    |
|---------------------|-------|-----|-----------|-----|-------|-----|------|
| Dışa Dönüklük       | Evet  | 514 | 34.7      | 5.7 | 2.874 | 608 | .004 |
|                     | Hayır | 96  | 32.9      | 6.0 |       |     |      |
| Uyumluluk           | Evet  | 514 | 40.5      | 4.4 | 2.655 | 608 | .008 |
|                     | Hayır | 96  | 39.1      | 4.5 |       |     |      |
| Sorumluluk          | Evet  | 514 | 41.1      | 5.0 | 1.428 | 608 | .154 |
|                     | Hayır | 96  | 40.3      | 5.3 |       |     |      |
| Duygusal Dengelilik | Evet  | 514 | 36.5      | 6.2 | 2.694 | 608 | .007 |
|                     | Hayır | 96  | 34.6      | 6.6 |       |     |      |
| Zeka/Hayal Gücü     | Evet  | 514 | 38.0      | 4.5 | 2.019 | 608 | .044 |
|                     | Hayır | 96  | 37.0      | 5.1 |       |     |      |

Tablo 15'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin sorumluluk ( $t_{(608)} = 1.428$ ,  $p = .154 > .05$ ) puanlarının mesleği isteyerek seçme durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin dışa dönüklük ( $t_{(608)} = 2.874$ ,  $p = .004 < .01$ ), uyumluluk ( $t_{(608)} = 2.655$ ,  $p = .008 < .01$ ), duygusal dengelilik ( $t_{(608)} = 2.694$ ,  $p = .007 < .01$ ) ve zeka/hayal gücü ( $t_{(608)} = 2.019$ ,  $p = .044 < .05$ ) puanlarının mesleği isteyerek seçme durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre mesleğini isteyerek seçtiğini belirten bireylerin dışa dönük, uyumlu ve duygusal dengeli kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin mesleğini isteksizce seçtiğini belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 16. Kişilik Tiplerinin Daha Önce Yenilikçilik Konusunda Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                     |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t     | sd  | p    |
|---------------------|-------|-----|-----------|-----|-------|-----|------|
| Dışa Dönüklük       | Evet  | 279 | 35.4      | 5.6 | 3.604 | 608 | .000 |
|                     | Hayır | 331 | 33.7      | 5.8 |       |     |      |
| Uyumluluk           | Evet  | 279 | 40.4      | 4.5 | .846  | 608 | .398 |
|                     | Hayır | 331 | 40.1      | 4.5 |       |     |      |
| Sorumluluk          | Evet  | 279 | 40.9      | 4.9 | -.240 | 608 | .810 |
|                     | Hayır | 331 | 41.0      | 5.1 |       |     |      |
| Duygusal Dengelilik | Evet  | 279 | 36.8      | 5.9 | 2.344 | 608 | .019 |
|                     | Hayır | 331 | 35.6      | 6.5 |       |     |      |
| Zeka/Hayal Gücü     | Evet  | 279 | 38.5      | 4.4 | 3.288 | 608 | .001 |
|                     | Hayır | 331 | 37.3      | 4.7 |       |     |      |

Tablo 16'da görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin uyumluluk ( $t_{(608)} = .846, p = .398 > .05$ ), sorumluluk ( $t_{(608)} = -.240, p = .810 > .05$ ) puanlarının daha önce yenilikçilik konusunda eğitim alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin dışa dönüklük ( $t_{(608)} = 3.604, p = .000 < .001$ ), duygusal dengeliklik ( $t_{(608)} = 2.344, p = .019 < .05$ ) ve zeka/hayal gücü ( $t_{(608)} = 3.288, p = .001 < .01$ ) puanlarının daha önce yenilikçilik konusunda eğitim alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre daha önce yenilikçilik konusunda eğitim aldığını belirten bireylerin dışa dönük, duygusal dengeli ve zeka/hayal gücüne sahip kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin daha önce yenilikçilik konusunda eğitim almadığını belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde bireysel yenilikçiliğin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için yönelik gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem T-Testi, ANOVA ve Post Hoc Testleri yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda görüldüğü şekilde yorumlanmıştır.

**Tablo 17. Bireysel Yenilikçiliğin Cinsiyete Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                       |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t     | sd  | p    |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |           |       |     |     |     |       |     |      |
|-----------------------|-------|-----|-----------|-----|-------|-----|------|------------------|-------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|------------------|-------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|------------------|-------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|-----------|-------|-----|-----|-----|-------|-----|------|
| Bireysel Yenilikçilik | Kadın | 243 | 79.2      | 9.3 | 1.705 | 608 | .089 |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |           |       |     |     |     |       |     |      |
|                       | Erkek | 367 | 77.9      | 9.4 |       |     |      | Değişime Direnç  | Kadın | 243 | 30.0 | 5.7 | .537  | 608 | .591 | Erkek | 367 | 29.7 | 5.6 | Fikir Önderliği  | Kadın | 243 | 20.5 | 2.6 | 2.379 | 608 | .018 | Erkek | 367 | 19.9 | 2.9 | Deneyime Açıklık | Kadın | 243 | 21.3 | 2.5 | 2.469 | 608 | .014 | Erkek | 367 | 20.8 | 2.6 | Risk Alma | Kadın | 243 | 7.5 | 1.7 | -.039 | 608 | .969 |
| Değişime Direnç       | Kadın | 243 | 30.0      | 5.7 | .537  | 608 | .591 |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |           |       |     |     |     |       |     |      |
|                       | Erkek | 367 | 29.7      | 5.6 |       |     |      | Fikir Önderliği  | Kadın | 243 | 20.5 | 2.6 | 2.379 | 608 | .018 | Erkek | 367 | 19.9 | 2.9 | Deneyime Açıklık | Kadın | 243 | 21.3 | 2.5 | 2.469 | 608 | .014 | Erkek | 367 | 20.8 | 2.6 | Risk Alma        | Kadın | 243 | 7.5  | 1.7 | -.039 | 608 | .969 | Erkek | 367 | 7.5  | 1.5 |           |       |     |     |     |       |     |      |
| Fikir Önderliği       | Kadın | 243 | 20.5      | 2.6 | 2.379 | 608 | .018 |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |           |       |     |     |     |       |     |      |
|                       | Erkek | 367 | 19.9      | 2.9 |       |     |      | Deneyime Açıklık | Kadın | 243 | 21.3 | 2.5 | 2.469 | 608 | .014 | Erkek | 367 | 20.8 | 2.6 | Risk Alma        | Kadın | 243 | 7.5  | 1.7 | -.039 | 608 | .969 | Erkek | 367 | 7.5  | 1.5 |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |           |       |     |     |     |       |     |      |
| Deneyime Açıklık      | Kadın | 243 | 21.3      | 2.5 | 2.469 | 608 | .014 |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |           |       |     |     |     |       |     |      |
|                       | Erkek | 367 | 20.8      | 2.6 |       |     |      | Risk Alma        | Kadın | 243 | 7.5  | 1.7 | -.039 | 608 | .969 | Erkek | 367 | 7.5  | 1.5 |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |           |       |     |     |     |       |     |      |
| Risk Alma             | Kadın | 243 | 7.5       | 1.7 | -.039 | 608 | .969 |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |           |       |     |     |     |       |     |      |
|                       | Erkek | 367 | 7.5       | 1.5 |       |     |      |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                  |       |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |           |       |     |     |     |       |     |      |

Tablo 17'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin bireysel yenilikçilik ( $t_{(608)} = 1.705, p = .089 > .05$ ), değişime direnç ( $t_{(608)} = .537, p = .591 > .05$ ) ve risk alma ( $t_{(608)} = -.039, p = .969 > .05$ ) puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin fikir önderliği ( $t_{(608)} = 2.379, p = .018 < .05$ ), deneyime açıklık ( $t_{(608)} = 2.469, p = .014 < .05$ ) puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre hizmet

sektöründe çalışan kadın bireylerin fikir önderliği ve deneyime açıklık düzeyinin erkek bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 18. Bireysel Yenilikçiliğin Yaşa Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                       |                 | n   | $\bar{x}$ | ss   | F     | sd <sub>1-2</sub> | p    |
|-----------------------|-----------------|-----|-----------|------|-------|-------------------|------|
| Bireysel Yenilikçilik | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 76.6      | 9.7  | 1.030 | 3.606             | .379 |
|                       | 26-35 Yaş       | 331 | 78.4      | 9.4  |       |                   |      |
|                       | 36-45 Yaş       | 183 | 78.4      | 8.8  |       |                   |      |
|                       | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 80.0      | 10.5 |       |                   |      |
| Değişime Direnç       | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 28.1      | 6.0  | 2.226 | 3.606             | .084 |
|                       | 26-35 Yaş       | 331 | 29.8      | 5.8  |       |                   |      |
|                       | 36-45 Yaş       | 183 | 30.0      | 5.3  |       |                   |      |
|                       | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 31.0      | 5.4  |       |                   |      |
| Fikir Önderliği       | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 20.0      | 2.3  | .671  | 3.606             | .570 |
|                       | 26-35 Yaş       | 331 | 20.0      | 2.9  |       |                   |      |
|                       | 36-45 Yaş       | 183 | 20.2      | 2.9  |       |                   |      |
|                       | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 20.6      | 2.5  |       |                   |      |
| Deneyime Açıklık      | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 21.5      | 2.7  | .860  | 3.606             | .462 |
|                       | 26-35 Yaş       | 331 | 21.0      | 2.5  |       |                   |      |
|                       | 36-45 Yaş       | 183 | 20.8      | 2.5  |       |                   |      |
|                       | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 21.1      | 2.8  |       |                   |      |
| Risk Alma             | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 7.0       | 1.8  | 2.218 | 3.606             | .085 |
|                       | 26-35 Yaş       | 331 | 7.6       | 1.6  |       |                   |      |
|                       | 36-45 Yaş       | 183 | 7.4       | 1.4  |       |                   |      |
|                       | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 7.3       | 1.7  |       |                   |      |

Tablo 18'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin bireysel yenilikçilik ( $F_{(3,606)} = 1.030, p = .379 > .05$ ), değişime direnç ( $F_{(3,606)} = 2.226, p = .084 > .05$ ), fikir önderliği ( $F_{(3,606)} = .671, p = .570 > .05$ ), deneyime açıklık ( $F_{(3,606)} = .860, p = .462 > .05$ ) ve risk alma ( $F_{(3,606)} = 2.218, p = .085 > .05$ ) puanlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 19. Bireysel Yenilikçiliğin Medeni Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                       |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |
|-----------------------|-------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|
| Bireysel Yenilikçilik | Bekar | 229 | 78.3      | 9.8 | -.150  | 608 | .881 |
|                       | Evli  | 381 | 78.5      | 9.1 |        |     |      |
| Değişime Direnç       | Bekar | 229 | 29.8      | 5.5 | .001   | 608 | .999 |
|                       | Evli  | 381 | 29.8      | 5.7 |        |     |      |
| Fikir Önderliği       | Bekar | 229 | 20.1      | 2.8 | -.214  | 608 | .831 |
|                       | Evli  | 381 | 20.1      | 2.8 |        |     |      |
| Deneyime Açıklık      | Bekar | 229 | 21.1      | 2.6 | .642   | 608 | .521 |
|                       | Evli  | 381 | 21.0      | 2.5 |        |     |      |
| Risk Alma             | Bekar | 229 | 7.3       | 1.7 | -1.572 | 608 | .116 |
|                       | Evli  | 381 | 7.5       | 1.5 |        |     |      |

Tablo 19'da görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin bireysel yenilikçilik ( $t_{(608)} = -.150$ ,  $p = .881 > .05$ ), değişime direnç ( $t_{(608)} = .001$ ,  $p = .999 > .05$ ), fikir önderliği ( $t_{(608)} = -.214$ ,  $p = .831 > .05$ ), deneyime açıklık ( $t_{(608)} = .642$ ,  $p = .521 > .05$ ) ve risk alma ( $t_{(608)} = -1.572$ ,  $p = .116 > .05$ ) puanlarının medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 20. Bireysel Yenilikçiliğin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                       |               | n   | $\bar{x}$ | ss  | F     | sd <sub>1-2</sub> | p    | Fark  |
|-----------------------|---------------|-----|-----------|-----|-------|-------------------|------|-------|
| Bireysel Yenilikçilik | Lise-Önlisans | 38  | 79.7      | 9.8 | 1.701 | 3.606             | .166 |       |
|                       | Lisans        | 296 | 77.7      | 9.5 |       |                   |      |       |
|                       | Yüksek Lisans | 229 | 78.7      | 9.4 |       |                   |      |       |
|                       | Doktora       | 47  | 80.5      | 7.6 |       |                   |      |       |
| Değişime Direnç       | Lise-Önlisans | 38  | 29.9      | 5.8 | .187  | 3.606             | .905 |       |
|                       | Lisans        | 296 | 29.6      | 5.8 |       |                   |      |       |
|                       | Yüksek Lisans | 229 | 30.0      | 5.7 |       |                   |      |       |
|                       | Doktora       | 47  | 30.1      | 4.3 |       |                   |      |       |
| Fikir Önderliği       | Lise-Önlisans | 38  | 20.0      | 3.5 | 4.205 | 3.606             | .006 | 4>1,2 |
|                       | Lisans        | 296 | 19.8      | 2.8 |       |                   |      |       |
|                       | Yüksek Lisans | 229 | 20.2      | 2.7 |       |                   |      |       |
|                       | Doktora       | 47  | 21.1      | 2.4 |       |                   |      |       |
| Deneyime Açıklık      | Lise-Önlisans | 38  | 21.7      | 2.9 | 1.273 | 3.606             | .283 |       |
|                       | Lisans        | 296 | 20.9      | 2.6 |       |                   |      |       |
|                       | Yüksek Lisans | 229 | 20.9      | 2.5 |       |                   |      |       |
|                       | Doktora       | 47  | 21.4      | 2.0 |       |                   |      |       |
| Risk Alma             | Lise-Önlisans | 38  | 7.2       | 1.6 | 4.068 | 3.606             | .007 | 4>1,2 |
|                       | Lisans        | 296 | 7.3       | 1.6 |       |                   |      |       |
|                       | Yüksek Lisans | 229 | 7.6       | 1.5 |       |                   |      |       |
|                       | Doktora       | 47  | 8.0       | 1.3 |       |                   |      |       |



Tablo 20'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin bireysel yenilikçilik ( $F_{(3,606)} = 1.701, p = .166 > .05$ ), değişime direnç ( $F_{(3,606)} = .187, p = .905 > .05$ ), deneyime açıklık ( $F_{(3,606)} = 1.273, p = .283 > .05$ ) puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin fikir önderliği ( $F_{(3,606)} = 4.205, p = .006 < .01$ ) ve risk alma ( $F_{(3,606)} = 4.068, p = .007 < .01$ ) puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağıldığı görülmüştür. Bu noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında LSD testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet sektöründe çalışan doktora mezunu fikir önderliği ve risk alma düzeyinin lise, ön lisans ve lisans mezunu bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 21. Bireysel Yenilikçiliğin Ünvana Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                       |               | n   | $\bar{x}$ | ss  | F     | sd <sub>1-2</sub> | p    | Fark |
|-----------------------|---------------|-----|-----------|-----|-------|-------------------|------|------|
| Bireysel Yenilikçilik | Ofis Çalışanı | 69  | 77.6      | 8.3 | .943  | 2.607             | .390 |      |
|                       | Uzman         | 280 | 78.1      | 9.8 |       |                   |      |      |
|                       | Yönetici      | 261 | 79.0      | 9.1 |       |                   |      |      |
| Değişime Direnç       | Ofis Çalışanı | 69  | 28.4      | 6.0 | 4.860 | 2.607             | .008 | 3>1  |
|                       | Uzman         | 280 | 29.5      | 5.6 |       |                   |      |      |
|                       | Yönetici      | 261 | 30.5      | 5.5 |       |                   |      |      |
| Fikir Önderliği       | Ofis Çalışanı | 69  | 20.5      | 2.8 | 1.020 | 2.607             | .361 |      |
|                       | Uzman         | 280 | 20.0      | 2.8 |       |                   |      |      |
|                       | Yönetici      | 261 | 20.2      | 2.7 |       |                   |      |      |
| Deneyime Açıklık      | Ofis Çalışanı | 69  | 21.4      | 2.3 | 1.087 | 2.607             | .338 |      |
|                       | Uzman         | 280 | 21.0      | 2.7 |       |                   |      |      |
|                       | Yönetici      | 261 | 20.9      | 2.5 |       |                   |      |      |
| Risk Alma             | Ofis Çalışanı | 69  | 7.3       | 1.5 | 1.445 | 2.607             | .236 |      |
|                       | Uzman         | 280 | 7.6       | 1.6 |       |                   |      |      |
|                       | Yönetici      | 261 | 7.4       | 1.5 |       |                   |      |      |

Tablo 21'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin bireysel yenilikçilik ( $F_{(2,607)} = .943, p = .390 > .05$ ), fikir önderliği ( $F_{(2,607)} = 1.020, p = .361 > .05$ ), deneyime açıklık ( $F_{(2,607)} = 1.087, p = .338 > .05$ ) ve risk alma ( $F_{(2,607)} = 1.445, p = .236 > .05$ ) puanlarının ünvana göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin değişime direnç ( $F_{(2.607)} = 4.860$ ,  $p = .008 < .01$ ) puanlarının ünvana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağıldığı görülmüştür. Bu noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında LSD testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet sektöründe yönetici olarak çalışan bireylerin değişime direnç düzeyinin ofis çalışanı olarak çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 22. Bireysel Yenilikçiliğin İş Koluna Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                       |                                  | n   | $\bar{x}$ | ss  | F     | sd <sub>1-2</sub> | p    | Fark |
|-----------------------|----------------------------------|-----|-----------|-----|-------|-------------------|------|------|
| Bireysel Yenilikçilik | Ulaşım                           | 346 | 78.8      | 9.2 |       |                   |      |      |
|                       | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 77.4      | 9.7 |       |                   |      |      |
|                       | Bankacılık ve Finans             | 43  | 79.5      | 9.3 | 1.124 | 4.605             | .344 |      |
|                       | Bilişim ve Medya                 | 49  | 79.1      | 8.7 |       |                   |      |      |
|                       | Diğer                            | 45  | 76.6      | 9.9 |       |                   |      |      |
| Değişime Direnç       | Ulaşım                           | 346 | 30.2      | 5.3 |       |                   |      |      |
|                       | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 28.7      | 6.1 |       |                   |      |      |
|                       | Bankacılık ve Finans             | 43  | 30.0      | 5.6 | 2.458 | 4.605             | .044 | 4>2  |
|                       | Bilişim ve Medya                 | 49  | 30.8      | 5.2 |       |                   |      |      |
|                       | Diğer                            | 45  | 28.8      | 6.7 |       |                   |      |      |
| Fikir Önderliği       | Ulaşım                           | 346 | 20.2      | 2.8 |       |                   |      |      |
|                       | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 20.2      | 2.9 |       |                   |      |      |
|                       | Bankacılık ve Finans             | 43  | 20.6      | 2.9 | .893  | 4.605             | .468 |      |
|                       | Bilişim ve Medya                 | 49  | 19.7      | 2.6 |       |                   |      |      |
|                       | Diğer                            | 45  | 19.7      | 2.4 |       |                   |      |      |
| Deneyime Açıklık      | Ulaşım                           | 346 | 20.9      | 2.6 |       |                   |      |      |
|                       | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 21.2      | 2.6 |       |                   |      |      |
|                       | Bankacılık ve Finans             | 43  | 21.3      | 2.3 | .829  | 4.605             | .507 |      |
|                       | Bilişim ve Medya                 | 49  | 21.3      | 2.6 |       |                   |      |      |
|                       | Diğer                            | 45  | 20.6      | 2.6 |       |                   |      |      |
| Risk Alma             | Ulaşım                           | 346 | 7.4       | 1.5 |       |                   |      |      |
|                       | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 7.4       | 1.6 |       |                   |      |      |
|                       | Bankacılık ve Finans             | 43  | 7.6       | 1.4 | .138  | 4.605             | .968 |      |
|                       | Bilişim ve Medya                 | 49  | 7.5       | 1.8 |       |                   |      |      |
|                       | Diğer                            | 45  | 7.5       | 1.6 |       |                   |      |      |

Tablo 22'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin bireysel yenilikçilik ( $F_{(4.605)} = 1.124$ ,  $p = .344 > .05$ ), fikir önderliği ( $F_{(4.605)} = .893$ ,  $p = .468 > .05$ ), deneyime açıklık ( $F_{(4.605)} = .829$ ,  $p = .507 > .05$ ) ve risk alma

( $F_{(4.605)} = .138$ ,  $p = .968 > .05$ ) puanlarının iş koluna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin değişime direnç ( $F_{(4.605)} = 2.458$ ,  $p = .044 < .05$ ) puanlarının iş koluna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağıldığı görülmüştür. Bu noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında LSD testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet sektöründe bilişim ve medya alanında çalışan bireylerin uyumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin eğitim, araştırma ve danışmanlık alanında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 23. Bireysel Yenilikçiliğin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                       |      | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |           |      |    |     |     |        |     |      |
|-----------------------|------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|------------------|------|----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|------------------|------|----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|------------------|------|----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|-----------|------|----|-----|-----|--------|-----|------|
| Bireysel Yenilikçilik | Kamu | 62  | 76.7      | 9.0 | -1.491 | 608 | .136 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |           |      |    |     |     |        |     |      |
|                       | Özel | 548 | 78.6      | 9.4 |        |     |      | Değişime Direnç  | Kamu | 62 | 28.6 | 5.9 | -1.778 | 608 | .076 | Özel | 548 | 30.0 | 5.6 | Fikir Önderliği  | Kamu | 62 | 20.1 | 2.8 | -.030  | 608 | .976 | Özel | 548 | 20.1 | 2.8 | Deneyime Açıklık | Kamu | 62 | 20.8 | 2.8 | -.595  | 608 | .552 | Özel | 548 | 21.0 | 2.5 | Risk Alma | Kamu | 62 | 7.2 | 1.9 | -1.480 | 608 | .139 |
| Değişime Direnç       | Kamu | 62  | 28.6      | 5.9 | -1.778 | 608 | .076 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |           |      |    |     |     |        |     |      |
|                       | Özel | 548 | 30.0      | 5.6 |        |     |      | Fikir Önderliği  | Kamu | 62 | 20.1 | 2.8 | -.030  | 608 | .976 | Özel | 548 | 20.1 | 2.8 | Deneyime Açıklık | Kamu | 62 | 20.8 | 2.8 | -.595  | 608 | .552 | Özel | 548 | 21.0 | 2.5 | Risk Alma        | Kamu | 62 | 7.2  | 1.9 | -1.480 | 608 | .139 | Özel | 548 | 7.5  | 1.5 |           |      |    |     |     |        |     |      |
| Fikir Önderliği       | Kamu | 62  | 20.1      | 2.8 | -.030  | 608 | .976 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |           |      |    |     |     |        |     |      |
|                       | Özel | 548 | 20.1      | 2.8 |        |     |      | Deneyime Açıklık | Kamu | 62 | 20.8 | 2.8 | -.595  | 608 | .552 | Özel | 548 | 21.0 | 2.5 | Risk Alma        | Kamu | 62 | 7.2  | 1.9 | -1.480 | 608 | .139 | Özel | 548 | 7.5  | 1.5 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |           |      |    |     |     |        |     |      |
| Deneyime Açıklık      | Kamu | 62  | 20.8      | 2.8 | -.595  | 608 | .552 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |           |      |    |     |     |        |     |      |
|                       | Özel | 548 | 21.0      | 2.5 |        |     |      | Risk Alma        | Kamu | 62 | 7.2  | 1.9 | -1.480 | 608 | .139 | Özel | 548 | 7.5  | 1.5 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |           |      |    |     |     |        |     |      |
| Risk Alma             | Kamu | 62  | 7.2       | 1.9 | -1.480 | 608 | .139 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |           |      |    |     |     |        |     |      |
|                       | Özel | 548 | 7.5       | 1.5 |        |     |      |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |           |      |    |     |     |        |     |      |

Tablo 23'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin bireysel yenilikçilik ( $t_{(608)} = -1.491$ ,  $p = .136 > .05$ ), değişime direnç ( $t_{(608)} = -1.778$ ,  $p = .076 > .05$ ), fikir önderliği ( $t_{(608)} = -.030$ ,  $p = .976 > .05$ ), deneyime açıklık ( $t_{(608)} = -.595$ ,  $p = .552 > .05$ ) ve risk alma ( $t_{(608)} = -1.480$ ,  $p = .139 > .05$ ) puanlarının çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 24. Bireysel Yenilikçiliğin İş Başında Oryantasyon Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                       |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |
|-----------------------|-------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|
| Bireysel Yenilikçilik | Evet  | 434 | 78.4      | 9.4 | -.205  | 608 | .838 |
|                       | Hayır | 176 | 78.5      | 9.3 |        |     |      |
| Değişime Direnç       | Evet  | 434 | 29.8      | 5.6 | .043   | 608 | .966 |
|                       | Hayır | 176 | 29.8      | 5.6 |        |     |      |
| Fikir Önderliği       | Evet  | 434 | 20.0      | 2.8 | -1.227 | 608 | .220 |
|                       | Hayır | 176 | 20.3      | 2.7 |        |     |      |
| Deneyime Açıklık      | Evet  | 434 | 21.0      | 2.5 | .071   | 608 | .944 |
|                       | Hayır | 176 | 21.0      | 2.7 |        |     |      |
| Risk Alma             | Evet  | 434 | 7.5       | 1.5 | .697   | 608 | .486 |
|                       | Hayır | 176 | 7.4       | 1.6 |        |     |      |

Tablo 24'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin bireysel yenilikçilik ( $t_{(608)} = -.205, p = .838 > .05$ ), değişime direnç ( $t_{(608)} = .043, p = .966 > .05$ ), fikir önderliği ( $t_{(608)} = -1.227, p = .220 > .05$ ), deneyime açıklık ( $t_{(608)} = .071, p = .944 > .05$ ) ve risk alma ( $t_{(608)} = .697, p = .486 > .05$ ) puanlarının iş başında oryantasyon eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 25. Bireysel Yenilikçiliğin Şirkette Yenilikçilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                       |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t     | sd  | p    |
|-----------------------|-------|-----|-----------|-----|-------|-----|------|
| Bireysel Yenilikçilik | Evet  | 324 | 78.2      | 9.3 | -.602 | 608 | .547 |
|                       | Hayır | 286 | 78.7      | 9.4 |       |     |      |
| Değişime Direnç       | Evet  | 324 | 29.6      | 5.6 | -.972 | 608 | .331 |
|                       | Hayır | 286 | 30.1      | 5.7 |       |     |      |
| Fikir Önderliği       | Evet  | 324 | 20.1      | 2.8 | -.169 | 608 | .866 |
|                       | Hayır | 286 | 20.1      | 2.8 |       |     |      |
| Deneyime Açıklık      | Evet  | 324 | 21.0      | 2.6 | -.676 | 608 | .499 |
|                       | Hayır | 286 | 21.1      | 2.6 |       |     |      |
| Risk Alma             | Evet  | 324 | 7.5       | 1.5 | 1.316 | 608 | .189 |
|                       | Hayır | 286 | 7.4       | 1.6 |       |     |      |

Tablo 25'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin bireysel yenilikçilik ( $t_{(608)} = -.602, p = .547 > .05$ ), değişime direnç ( $t_{(608)} = -.972, p = .331 > .05$ ), fikir önderliği ( $t_{(608)} = -.169, p = .866 > .05$ ), deneyime açıklık ( $t_{(608)} = -.676, p = .499 > .05$ ) ve risk alma ( $t_{(608)} = 1.316, p = .189 > .05$ ) puanlarının şirkette yenilikçilik eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 26. Bireysel Yenilikçiliğin Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                       |       | n   | $\bar{x}$ | ss   | t     | sd  | p    |
|-----------------------|-------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| Bireysel Yenilikçilik | Evet  | 514 | 78.8      | 9.1  | 2.293 | 608 | .022 |
|                       | Hayır | 96  | 76.4      | 10.5 |       |     |      |
| Değişime Direnç       | Evet  | 514 | 30.0      | 5.6  | 2.305 | 608 | .021 |
|                       | Hayır | 96  | 28.6      | 5.6  |       |     |      |
| Fikir Önderliği       | Evet  | 514 | 20.2      | 2.7  | 1.785 | 608 | .075 |
|                       | Hayır | 96  | 19.7      | 3.2  |       |     |      |
| Deneyime Açıklık      | Evet  | 514 | 21.1      | 2.5  | 1.741 | 608 | .082 |
|                       | Hayır | 96  | 20.6      | 2.9  |       |     |      |
| Risk Alma             | Evet  | 514 | 7.4       | 1.6  | -.657 | 608 | .511 |
|                       | Hayır | 96  | 7.6       | 1.6  |       |     |      |

Tablo 26'da görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin bireysel fikir önderliği ( $t_{(608)} = 1.785, p = .075 > .05$ ), deneyime açıklık ( $t_{(608)} = 1.741, p = .082 > .05$ ) ve risk alma ( $t_{(608)} = -.657, p = .511 > .05$ ) puanlarının mesleği isteyerek seçme durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin yenilikçilik ( $t_{(608)} = 2.293, p = .022 < .05$ ), değişime direnç ( $t_{(608)} = 2.305, p = .021 < .05$ ) puanlarının mesleği isteyerek seçme durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre mesleğini isteyerek seçtiğini belirten bireylerin bireysel yenilikçilik ve değişime direnç düzeyinin mesleğini isteksizce seçtiğini belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 27. Bireysel Yenilikçiliğin Daha Önce Yenilikçilik Konusunda Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                       |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t     | sd  | p    |
|-----------------------|-------|-----|-----------|-----|-------|-----|------|
| Bireysel Yenilikçilik | Evet  | 279 | 79.9      | 9.0 | 3.567 | 608 | .000 |
|                       | Hayır | 331 | 77.2      | 9.5 |       |     |      |
| Değişime Direnç       | Evet  | 279 | 30.8      | 5.2 | 4.171 | 608 | .000 |
|                       | Hayır | 331 | 29.0      | 5.8 |       |     |      |
| Fikir Önderliği       | Evet  | 279 | 20.3      | 2.7 | 1.067 | 608 | .286 |
|                       | Hayır | 331 | 20.0      | 2.9 |       |     |      |
| Deneyime Açıklık      | Evet  | 279 | 21.2      | 2.5 | 1.379 | 608 | .168 |
|                       | Hayır | 331 | 20.9      | 2.7 |       |     |      |
| Risk Alma             | Evet  | 279 | 7.6       | 1.5 | 2.129 | 608 | .034 |
|                       | Hayır | 331 | 7.3       | 1.6 |       |     |      |

Tablo 27'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin fikir önderliği ( $t_{(608)} = 1.067, p = .286 > .05$ ), deneyime

açıklık ( $t_{(608)} = 1.379, p = .168 > .05$ ) puanlarının daha önce yenilikçilik konusunda eğitim alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin bireysel yenilikçilik ( $t_{(608)} = 3.567, p = .000 < .001$ ), değişime direnç ( $t_{(608)} = 4.171, p = .000 < .001$ ) risk alma ( $t_{(608)} = 2.129, p = .034 < .05$ ) puanlarının daha önce yenilikçilik konusunda eğitim alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre daha önce yenilikçilik konusunda eğitim aldığını belirten bireylerin bireysel yenilikçilik, değişime direnç ve risk alma düzeyinin daha önce yenilikçilik konusunda eğitim almadığını belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde motivasyonun demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırmak için Bağımsız Örneklem T-Testi, ANOVA ve Post Hoc Testleri yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda görüldüğü şekilde yorumlanmıştır.

**Tablo 28. Motivasyonun Cinsiyete Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                           |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                          |       |     |      |     |       |     |      |
|---------------------------|-------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|---------------------------|-------|-----|------|-----|--------|-----|------|-------|-----|------|-----|---------------------------|-------|-----|------|-----|--------|-----|------|-------|-----|------|-----|---------------------------|-------|-----|------|-----|--------|-----|------|-------|-----|------|-----|---------------------------|-------|-----|------|-----|--------|-----|------|-------|-----|------|-----|---------------------------|-------|-----|------|-----|--------|-----|------|-------|-----|------|-----|--------------------------|-------|-----|------|-----|-------|-----|------|
| Motivasyon                | Kadın | 243 | 64.5      | 9.0 | .243   | 608 | .808 |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                          |       |     |      |     |       |     |      |
|                           | Erkek | 367 | 64.3      | 9.0 |        |     |      | Motive Olma               | Kadın | 243 | 13.4 | 2.0 | 3.234  | 608 | .001 | Erkek | 367 | 12.8 | 2.2 | İçsel Motivasyon          | Kadın | 243 | 11.0 | 2.9 | -.723  | 608 | .470 | Erkek | 367 | 11.1 | 2.5 | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Kadın | 243 | 7.2  | 3.1 | -1.308 | 608 | .191 | Erkek | 367 | 7.6  | 3.1 | Kişisel Düzenleme         | Kadın | 243 | 12.4 | 2.3 | 2.115  | 608 | .035 | Erkek | 367 | 12.0 | 2.3 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Kadın | 243 | 7.5  | 2.8 | -3.533 | 608 | .000 | Erkek | 367 | 8.3  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme | Kadın | 243 | 12.9 | 2.0 | 3.034 | 608 | .003 |
| Motive Olma               | Kadın | 243 | 13.4      | 2.0 | 3.234  | 608 | .001 |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                          |       |     |      |     |       |     |      |
|                           | Erkek | 367 | 12.8      | 2.2 |        |     |      | İçsel Motivasyon          | Kadın | 243 | 11.0 | 2.9 | -.723  | 608 | .470 | Erkek | 367 | 11.1 | 2.5 | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Kadın | 243 | 7.2  | 3.1 | -1.308 | 608 | .191 | Erkek | 367 | 7.6  | 3.1 | Kişisel Düzenleme         | Kadın | 243 | 12.4 | 2.3 | 2.115  | 608 | .035 | Erkek | 367 | 12.0 | 2.3 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Kadın | 243 | 7.5  | 2.8 | -3.533 | 608 | .000 | Erkek | 367 | 8.3  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Kadın | 243 | 12.9 | 2.0 | 3.034  | 608 | .003 | Erkek | 367 | 12.4 | 2.2 |                          |       |     |      |     |       |     |      |
| İçsel Motivasyon          | Kadın | 243 | 11.0      | 2.9 | -.723  | 608 | .470 |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                          |       |     |      |     |       |     |      |
|                           | Erkek | 367 | 11.1      | 2.5 |        |     |      | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Kadın | 243 | 7.2  | 3.1 | -1.308 | 608 | .191 | Erkek | 367 | 7.6  | 3.1 | Kişisel Düzenleme         | Kadın | 243 | 12.4 | 2.3 | 2.115  | 608 | .035 | Erkek | 367 | 12.0 | 2.3 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Kadın | 243 | 7.5  | 2.8 | -3.533 | 608 | .000 | Erkek | 367 | 8.3  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Kadın | 243 | 12.9 | 2.0 | 3.034  | 608 | .003 | Erkek | 367 | 12.4 | 2.2 |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                          |       |     |      |     |       |     |      |
| Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Kadın | 243 | 7.2       | 3.1 | -1.308 | 608 | .191 |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                          |       |     |      |     |       |     |      |
|                           | Erkek | 367 | 7.6       | 3.1 |        |     |      | Kişisel Düzenleme         | Kadın | 243 | 12.4 | 2.3 | 2.115  | 608 | .035 | Erkek | 367 | 12.0 | 2.3 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Kadın | 243 | 7.5  | 2.8 | -3.533 | 608 | .000 | Erkek | 367 | 8.3  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Kadın | 243 | 12.9 | 2.0 | 3.034  | 608 | .003 | Erkek | 367 | 12.4 | 2.2 |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                          |       |     |      |     |       |     |      |
| Kişisel Düzenleme         | Kadın | 243 | 12.4      | 2.3 | 2.115  | 608 | .035 |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                          |       |     |      |     |       |     |      |
|                           | Erkek | 367 | 12.0      | 2.3 |        |     |      | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Kadın | 243 | 7.5  | 2.8 | -3.533 | 608 | .000 | Erkek | 367 | 8.3  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Kadın | 243 | 12.9 | 2.0 | 3.034  | 608 | .003 | Erkek | 367 | 12.4 | 2.2 |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                          |       |     |      |     |       |     |      |
| Dışsal Düzenleme-Maddesel | Kadın | 243 | 7.5       | 2.8 | -3.533 | 608 | .000 |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                          |       |     |      |     |       |     |      |
|                           | Erkek | 367 | 8.3       | 2.8 |        |     |      | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Kadın | 243 | 12.9 | 2.0 | 3.034  | 608 | .003 | Erkek | 367 | 12.4 | 2.2 |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                          |       |     |      |     |       |     |      |
| İçe Yansıtılan Düzenleme  | Kadın | 243 | 12.9      | 2.0 | 3.034  | 608 | .003 |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                          |       |     |      |     |       |     |      |
|                           | Erkek | 367 | 12.4      | 2.2 |        |     |      |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |       |     |      |     |                          |       |     |      |     |       |     |      |

Tablo 28'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin motivasyon ( $t_{(608)} = .243, p = .808 > .05$ ) içsel motivasyon ( $t_{(608)} = -.723, p = .470 > .05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $t_{(608)} = -1.308, p = .191 > .05$ ), puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin motive olma ( $t_{(608)} = 3.234, p = .001 < .01$ ), kişisel düzenleme ( $t_{(608)} = 2.115, p = .035 < .05$ ), dışsal düzenleme-maddesel ( $t_{(608)} = -3.533, p = .000 < .001$ ) ve içe yansıtılan düzenleme ( $t_{(608)} = 3.034, p$

= .003 < .01) puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre hizmet sektöründe çalışan kadın bireylerin motive olma, kişisel düzenleme ve içe yansıtılan düzenleme düzeyinin erkek bireylere nazaran daha yüksek olduğu fakat dışsal düzenleme-maddesel boyutu düzeyinin daha düşük belirlenmiştir.

**Tablo 29. Motivasyonun Yaşa Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                           |                 | n   | $\bar{x}$ | ss  | F     | sd <sub>1-2</sub> | p    | Fark |
|---------------------------|-----------------|-----|-----------|-----|-------|-------------------|------|------|
| Motivasyon                | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 66.2      | 6.8 | 1.912 | 3.606             | .126 |      |
|                           | 26-35 Yaş       | 331 | 63.6      | 9.4 |       |                   |      |      |
|                           | 36-45 Yaş       | 183 | 65.2      | 8.7 |       |                   |      |      |
|                           | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 64.8      | 8.7 |       |                   |      |      |
| Motive Olma               | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 12.6      | 2.2 | 6.162 | 3.606             | .000 | 4>1  |
|                           | 26-35 Yaş       | 331 | 12.8      | 2.3 |       |                   |      |      |
|                           | 36-45 Yaş       | 183 | 13.4      | 1.8 |       |                   |      |      |
|                           | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 13.9      | 1.6 |       |                   |      |      |
| İçsel Motivasyon          | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 12.0      | 2.4 | 6.097 | 3.606             | .000 | 1>2  |
|                           | 26-35 Yaş       | 331 | 10.7      | 2.7 |       |                   |      |      |
|                           | 36-45 Yaş       | 183 | 11.5      | 2.4 |       |                   |      |      |
|                           | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 11.3      | 2.8 |       |                   |      |      |
| Dışsal Düzenleme-Sosyal   | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 7.8       | 3.0 | .746  | 3.606             | .525 |      |
|                           | 26-35 Yaş       | 331 | 7.5       | 3.2 |       |                   |      |      |
|                           | 36-45 Yaş       | 183 | 7.3       | 3.0 |       |                   |      |      |
|                           | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 7.0       | 3.2 |       |                   |      |      |
| Kişisel Düzenleme         | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 12.8      | 1.9 | 2.622 | 3.606             | .050 |      |
|                           | 26-35 Yaş       | 331 | 12.0      | 2.4 |       |                   |      |      |
|                           | 36-45 Yaş       | 183 | 12.2      | 2.3 |       |                   |      |      |
|                           | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 12.7      | 2.2 |       |                   |      |      |
| Dışsal Düzenleme-Maddesel | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 8.1       | 2.2 | 1.349 | 3.606             | .257 |      |
|                           | 26-35 Yaş       | 331 | 8.0       | 3.0 |       |                   |      |      |
|                           | 36-45 Yaş       | 183 | 8.1       | 2.7 |       |                   |      |      |
|                           | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 7.3       | 2.9 |       |                   |      |      |
| İçe Yansıtılan Düzenleme  | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 12.8      | 2.3 | .224  | 3.606             | .880 |      |
|                           | 26-35 Yaş       | 331 | 12.6      | 2.1 |       |                   |      |      |
|                           | 36-45 Yaş       | 183 | 12.6      | 2.1 |       |                   |      |      |
|                           | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 12.8      | 2.1 |       |                   |      |      |

Tablo 29'da görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin motivasyon ( $F_{(3,606)} = 1.912, p = .126 > .05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $F_{(3,606)} = .746, p = .525 > .05$ ), kişisel düzenleme ( $F_{(3,606)} = 2.622, p = .050 > .05$ ), dışsal düzenleme-maddesel ( $F_{(3,606)} = 1.349, p = .257 > .05$ ) ve içe yansıtılan düzenleme

( $F_{(3,606)} = .224, p = .880 > .05$ ) puanlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin motive olma ( $F_{(3,606)} = 6.162, p = .000 < .001$ ), içsel motivasyon ( $F_{(3,606)} = 6.097, p = .000 < .001$ ) puanlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağılmadığı görülmüştür. Bu noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında Dunnet T3 testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet sektöründe çalışan 45 yaş ve üstü bireylerin motive olma düzeyinin 25 yaş ve altı bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak hizmet sektöründe çalışan 25 yaş ve altı bireylerin motive olma düzeyinin 26-35 yaş arası bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 30. Motivasyonun Medeni Durumuna Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                           |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |       |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                         |       |     |      |     |      |     |      |
|---------------------------|-------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|---------------------------|-------|-----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|---------------------------|-------|-----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|---------------------------|-------|-----|------|-----|-------|-----|------|------|-----|------|-----|---------------------------|-------|-----|------|-----|------|-----|------|------|-----|------|-----|---------------------------|-------|-----|------|-----|------|-----|------|------|-----|------|-----|-------------------------|-------|-----|------|-----|------|-----|------|
| Motivasyon                | Bekar | 229 | 64.1      | 9.2 | -.649  | 608 | .517 |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |       |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                         |       |     |      |     |      |     |      |
|                           | Evli  | 381 | 64.5      | 8.8 |        |     |      | Motive Olma               | Bekar | 229 | 12.8 | 2.3 | -2.693 | 608 | .007 | Evli | 381 | 13.2 | 2.1 | İçsel Motivasyon          | Bekar | 229 | 10.8 | 2.7 | -1.808 | 608 | .071 | Evli | 381 | 11.2 | 2.6 | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Bekar | 229 | 7.6  | 3.2 | 1.187 | 608 | .236 | Evli | 381 | 7.3  | 3.1 | Kişisel Düzenleme         | Bekar | 229 | 12.2 | 2.3 | .061 | 608 | .951 | Evli | 381 | 12.2 | 2.3 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Bekar | 229 | 8.0  | 2.9 | .212 | 608 | .832 | Evli | 381 | 8.0  | 2.9 | İç Yansıtılan Düzenleme | Bekar | 229 | 12.6 | 2.1 | .147 | 608 | .883 |
| Motive Olma               | Bekar | 229 | 12.8      | 2.3 | -2.693 | 608 | .007 |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |       |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                         |       |     |      |     |      |     |      |
|                           | Evli  | 381 | 13.2      | 2.1 |        |     |      | İçsel Motivasyon          | Bekar | 229 | 10.8 | 2.7 | -1.808 | 608 | .071 | Evli | 381 | 11.2 | 2.6 | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Bekar | 229 | 7.6  | 3.2 | 1.187  | 608 | .236 | Evli | 381 | 7.3  | 3.1 | Kişisel Düzenleme         | Bekar | 229 | 12.2 | 2.3 | .061  | 608 | .951 | Evli | 381 | 12.2 | 2.3 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Bekar | 229 | 8.0  | 2.9 | .212 | 608 | .832 | Evli | 381 | 8.0  | 2.9 | İç Yansıtılan Düzenleme   | Bekar | 229 | 12.6 | 2.1 | .147 | 608 | .883 | Evli | 381 | 12.6 | 2.1 |                         |       |     |      |     |      |     |      |
| İçsel Motivasyon          | Bekar | 229 | 10.8      | 2.7 | -1.808 | 608 | .071 |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |       |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                         |       |     |      |     |      |     |      |
|                           | Evli  | 381 | 11.2      | 2.6 |        |     |      | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Bekar | 229 | 7.6  | 3.2 | 1.187  | 608 | .236 | Evli | 381 | 7.3  | 3.1 | Kişisel Düzenleme         | Bekar | 229 | 12.2 | 2.3 | .061   | 608 | .951 | Evli | 381 | 12.2 | 2.3 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Bekar | 229 | 8.0  | 2.9 | .212  | 608 | .832 | Evli | 381 | 8.0  | 2.9 | İç Yansıtılan Düzenleme   | Bekar | 229 | 12.6 | 2.1 | .147 | 608 | .883 | Evli | 381 | 12.6 | 2.1 |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                         |       |     |      |     |      |     |      |
| Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Bekar | 229 | 7.6       | 3.2 | 1.187  | 608 | .236 |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |       |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                         |       |     |      |     |      |     |      |
|                           | Evli  | 381 | 7.3       | 3.1 |        |     |      | Kişisel Düzenleme         | Bekar | 229 | 12.2 | 2.3 | .061   | 608 | .951 | Evli | 381 | 12.2 | 2.3 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Bekar | 229 | 8.0  | 2.9 | .212   | 608 | .832 | Evli | 381 | 8.0  | 2.9 | İç Yansıtılan Düzenleme   | Bekar | 229 | 12.6 | 2.1 | .147  | 608 | .883 | Evli | 381 | 12.6 | 2.1 |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                         |       |     |      |     |      |     |      |
| Kişisel Düzenleme         | Bekar | 229 | 12.2      | 2.3 | .061   | 608 | .951 |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |       |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                         |       |     |      |     |      |     |      |
|                           | Evli  | 381 | 12.2      | 2.3 |        |     |      | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Bekar | 229 | 8.0  | 2.9 | .212   | 608 | .832 | Evli | 381 | 8.0  | 2.9 | İç Yansıtılan Düzenleme   | Bekar | 229 | 12.6 | 2.1 | .147   | 608 | .883 | Evli | 381 | 12.6 | 2.1 |                           |       |     |      |     |       |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                         |       |     |      |     |      |     |      |
| Dışsal Düzenleme-Maddesel | Bekar | 229 | 8.0       | 2.9 | .212   | 608 | .832 |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |       |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                         |       |     |      |     |      |     |      |
|                           | Evli  | 381 | 8.0       | 2.9 |        |     |      | İç Yansıtılan Düzenleme   | Bekar | 229 | 12.6 | 2.1 | .147   | 608 | .883 | Evli | 381 | 12.6 | 2.1 |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |       |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                         |       |     |      |     |      |     |      |
| İç Yansıtılan Düzenleme   | Bekar | 229 | 12.6      | 2.1 | .147   | 608 | .883 |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |       |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                         |       |     |      |     |      |     |      |
|                           | Evli  | 381 | 12.6      | 2.1 |        |     |      |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |       |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                           |       |     |      |     |      |     |      |      |     |      |     |                         |       |     |      |     |      |     |      |

Tablo 30'da görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin motivasyon ( $t_{(608)} = -.649, p = .517 > .05$ ), içsel motivasyon ( $t_{(608)} = -1.808, p = .071 > .05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $t_{(608)} = 1.187, p = .236 > .05$ ), kişisel düzenleme ( $t_{(608)} = .061, p = .951 > .05$ ), dışsal düzenleme-maddesel ( $t_{(608)} = .212, p = .832 > .05$ ) ve içe yansıtılan düzenleme ( $t_{(608)} = .147, p = .883 > .05$ ) puanlarının medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.



Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin motive olma ( $t_{(608)} = -2.693$ ,  $p = .007 < .01$ ) puanlarının medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre hizmet sektöründe çalışan evli bireylerin motive olma düzeyinin bekar bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 31. Motivasyonun Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                           |               | n   | $\bar{x}$ | ss  | F     | sd <sub>1,2</sub> | p    |
|---------------------------|---------------|-----|-----------|-----|-------|-------------------|------|
| Motivasyon                | Lise-Önlisans | 38  | 67.3      | 9.3 | 2.091 | 3.606             | .100 |
|                           | Lisans        | 296 | 63.8      | 9.2 |       |                   |      |
|                           | Yüksek Lisans | 229 | 64.4      | 8.5 |       |                   |      |
|                           | Doktora       | 47  | 65.4      | 9.4 |       |                   |      |
| Motive Olma               | Lise-Önlisans | 38  | 13.5      | 2.1 | .977  | 3.606             | .403 |
|                           | Lisans        | 296 | 13.1      | 2.2 |       |                   |      |
|                           | Yüksek Lisans | 229 | 13.0      | 2.1 |       |                   |      |
|                           | Doktora       | 47  | 12.7      | 2.1 |       |                   |      |
| İçsel Motivasyon          | Lise-Önlisans | 38  | 11.1      | 3.2 | 1.913 | 3.606             | .126 |
|                           | Lisans        | 296 | 10.9      | 2.7 |       |                   |      |
|                           | Yüksek Lisans | 229 | 11.1      | 2.6 |       |                   |      |
|                           | Doktora       | 47  | 11.9      | 2.1 |       |                   |      |
| Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Lise-Önlisans | 38  | 7.9       | 3.7 | 1.228 | 3.606             | .299 |
|                           | Lisans        | 296 | 7.2       | 3.0 |       |                   |      |
|                           | Yüksek Lisans | 229 | 7.6       | 3.0 |       |                   |      |
|                           | Doktora       | 47  | 7.6       | 3.5 |       |                   |      |
| Kişisel Düzenleme         | Lise-Önlisans | 38  | 12.7      | 2.3 | .963  | 3.606             | .410 |
|                           | Lisans        | 296 | 12.1      | 2.4 |       |                   |      |
|                           | Yüksek Lisans | 229 | 12.1      | 2.2 |       |                   |      |
|                           | Doktora       | 47  | 12.4      | 2.1 |       |                   |      |
| Dışsal Düzenleme-Maddesel | Lise-Önlisans | 38  | 9.0       | 3.0 | 1.832 | 3.606             | .140 |
|                           | Lisans        | 296 | 7.9       | 2.8 |       |                   |      |
|                           | Yüksek Lisans | 229 | 8.0       | 2.8 |       |                   |      |
|                           | Doktora       | 47  | 8.2       | 3.3 |       |                   |      |
| İççe Yansıtılan Düzenleme | Lise-Önlisans | 38  | 13.1      | 2.3 | .635  | 3.606             | .593 |
|                           | Lisans        | 296 | 12.6      | 2.2 |       |                   |      |
|                           | Yüksek Lisans | 229 | 12.6      | 2.0 |       |                   |      |
|                           | Doktora       | 47  | 12.6      | 1.9 |       |                   |      |

Tablo 31'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin motivasyon ( $F_{(3,606)} = 2.091$ ,  $p = .100 > .05$ ), motive olma ( $F_{(3,606)} = .977$ ,  $p = .403 > .05$ ), içsel motivasyon ( $F_{(3,606)} = 1.913$ ,  $p = .126 > .05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $F_{(3,606)} = 1.228$ ,  $p = .299 > .05$ ), kişisel düzenleme ( $F_{(3,606)} = .963$ ,  $p = .410 > .05$ ), dışsal düzenleme-maddesel ( $F_{(3,606)} = 1.832$ ,  $p = .140 > .05$ ) ve iççe yansıtılan düzenleme

( $F_{(3,606)} = .635, p = .593 > .05$ ) puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 32. Motivasyonun Ünvana Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                           |               | n   | $\bar{x}$ | ss  | F      | sd <sub>1,2</sub> | p    | Fark  |
|---------------------------|---------------|-----|-----------|-----|--------|-------------------|------|-------|
| Motivasyon                | Ofis Çalışanı | 69  | 63.7      | 9.6 | 5.698  | 2.607             | .004 | 3>2   |
|                           | Uzman         | 280 | 63.2      | 8.9 |        |                   |      |       |
|                           | Yönetici      | 261 | 65.8      | 8.7 |        |                   |      |       |
| Motive Olma               | Ofis Çalışanı | 69  | 13.1      | 2.4 | 12.976 | 2.607             | .000 | 3>2   |
|                           | Uzman         | 280 | 12.6      | 2.3 |        |                   |      |       |
|                           | Yönetici      | 261 | 13.5      | 1.8 |        |                   |      |       |
| İçsel Motivasyon          | Ofis Çalışanı | 69  | 10.3      | 3.3 | 6.142  | 2.607             | .002 | 3>1,2 |
|                           | Uzman         | 280 | 10.9      | 2.6 |        |                   |      |       |
|                           | Yönetici      | 261 | 11.4      | 2.5 |        |                   |      |       |
| Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Ofis Çalışanı | 69  | 7.5       | 3.4 | .235   | 2.607             | .791 |       |
|                           | Uzman         | 280 | 7.5       | 3.1 |        |                   |      |       |
|                           | Yönetici      | 261 | 7.4       | 3.1 |        |                   |      |       |
| Kişisel Düzenleme         | Ofis Çalışanı | 69  | 11.9      | 2.6 | 6.461  | 2.607             | .002 | 3>1,2 |
|                           | Uzman         | 280 | 11.9      | 2.3 |        |                   |      |       |
|                           | Yönetici      | 261 | 12.6      | 2.2 |        |                   |      |       |
| Dışsal Düzenleme-Maddesel | Ofis Çalışanı | 69  | 8.4       | 2.7 | 1.077  | 2.607             | .341 |       |
|                           | Uzman         | 280 | 7.9       | 2.9 |        |                   |      |       |
|                           | Yönetici      | 261 | 8.1       | 2.8 |        |                   |      |       |
| İçe Yansıtılan Düzenleme  | Ofis Çalışanı | 69  | 12.6      | 2.2 | 2.070  | 2.607             | .127 |       |
|                           | Uzman         | 280 | 12.4      | 2.2 |        |                   |      |       |
|                           | Yönetici      | 261 | 12.8      | 2.0 |        |                   |      |       |

Tablo 32'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin dışsal düzenleme-sosyal ( $F_{(2,607)} = .235, p = .791 > .05$ ), dışsal düzenleme-maddesel ( $F_{(2,607)} = 1.077, p = .341 > .05$ ) ve içe yansıtılan düzenleme ( $F_{(2,607)} = 2.070, p = .127 > .05$ ) puanlarının ünvana göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin motivasyon ( $F_{(2,607)} = 5.698, p = .004 < .01$ ), motive olma ( $F_{(2,607)} = 12.976, p = .000 < .001$ ), içsel motivasyon ( $F_{(2,607)} = 6.142, p = .002 < .01$ ), kişisel düzenleme ( $F_{(2,607)} = 6.461, p = .002 < .01$ ) puanlarının ünvana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağılmadığı görülmüştür. Bu noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında Dunnett T3 testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet

sektöründe yönetici olarak çalışan bireylerin motivasyon ve motive olma düzeyinin uzman olarak çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, hizmet sektöründe yönetici olarak çalışan bireylerin içsel motivasyon ve kişisel düzenleme düzeyinin ofis çalışanı ve uzman olarak çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 33. Motivasyonun İş Koluna Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                           |                                  | n   | $\bar{x}$ | ss  | F     | sd <sub>1-2</sub> | p    | Fark  |
|---------------------------|----------------------------------|-----|-----------|-----|-------|-------------------|------|-------|
| Motivasyon                | Ulaşım                           | 346 | 64.9      | 9.1 | 2.329 | 4.605             | .055 |       |
|                           | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 64.8      | 8.6 |       |                   |      |       |
|                           | Bankacılık ve Finans             | 43  | 63.7      | 7.7 |       |                   |      |       |
|                           | Bilişim ve Medya                 | 49  | 62.7      | 9.9 |       |                   |      |       |
|                           | Diğer                            | 45  | 61.2      | 8.1 |       |                   |      |       |
| Motive Olma               | Ulaşım                           | 346 | 13.1      | 2.1 | 4.494 | 4.605             | .001 | 1,2>3 |
|                           | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 13.4      | 1.9 |       |                   |      |       |
|                           | Bankacılık ve Finans             | 43  | 11.9      | 2.3 |       |                   |      |       |
|                           | Bilişim ve Medya                 | 49  | 12.9      | 1.9 |       |                   |      |       |
|                           | Diğer                            | 45  | 12.7      | 2.4 |       |                   |      |       |
| İçsel Motivasyon          | Ulaşım                           | 346 | 11.0      | 2.7 | 1.171 | 4.605             | .322 |       |
|                           | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 11.3      | 2.7 |       |                   |      |       |
|                           | Bankacılık ve Finans             | 43  | 10.6      | 2.7 |       |                   |      |       |
|                           | Bilişim ve Medya                 | 49  | 11.5      | 2.4 |       |                   |      |       |
|                           | Diğer                            | 45  | 10.8      | 2.3 |       |                   |      |       |
| Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Ulaşım                           | 346 | 7.7       | 3.1 | 2.852 | 4.605             | .023 | 3>2   |
|                           | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 7.1       | 3.2 |       |                   |      |       |
|                           | Bankacılık ve Finans             | 43  | 8.3       | 3.2 |       |                   |      |       |
|                           | Bilişim ve Medya                 | 49  | 7.7       | 3.0 |       |                   |      |       |
|                           | Diğer                            | 45  | 6.8       | 3.2 |       |                   |      |       |
| Kişisel Düzenleme         | Ulaşım                           | 346 | 12.1      | 2.2 | 4.988 | 4.605             | .001 | 1,2>3 |
|                           | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 12.9      | 2.2 |       |                   |      |       |
|                           | Bankacılık ve Finans             | 43  | 11.1      | 2.2 |       |                   |      |       |
|                           | Bilişim ve Medya                 | 49  | 11.4      | 2.8 |       |                   |      |       |
|                           | Diğer                            | 45  | 11.7      | 2.5 |       |                   |      |       |
| Dışsal Düzenleme-Maddesel | Ulaşım                           | 346 | 8.2       | 2.8 | 3.457 | 4.605             | .008 | 3>2   |
|                           | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 7.4       | 2.8 |       |                   |      |       |
|                           | Bankacılık ve Finans             | 43  | 8.9       | 3.1 |       |                   |      |       |
|                           | Bilişim ve Medya                 | 49  | 8.2       | 3.1 |       |                   |      |       |
|                           | Diğer                            | 45  | 7.3       | 2.6 |       |                   |      |       |
| İç Yansıtılan Düzenleme   | Ulaşım                           | 346 | 12.8      | 2.0 | 4.049 | 4.605             | .003 | 1,2>3 |
|                           | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 12.7      | 2.1 |       |                   |      |       |
|                           | Bankacılık ve Finans             | 43  | 12.0      | 2.5 |       |                   |      |       |
|                           | Bilişim ve Medya                 | 49  | 12.2      | 2.2 |       |                   |      |       |
|                           | Diğer                            | 45  | 11.8      | 2.1 |       |                   |      |       |

Tablo 33'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin motivasyon ( $F_{(4,605)} = 2.329, p = .055 > .05$ ), içsel motivasyon ( $F_{(4,605)} = 1.171, p = .322 > .05$ ) puanlarının iş koluna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin motivasyon ( $F_{(4,605)} = 2.329, p = .055 > .05$ ), motive olma ( $F_{(4,605)} = 4.494, p = .001 < .01$ ), kişisel düzenleme ( $F_{(4,605)} = 4.988, p = .001 < .01$ ), dışsal düzenleme-maddesel ( $F_{(4,605)} = 3.457, p = .008 < .01$ ) ve içe yansıtılan düzenleme ( $F_{(4,605)} = 4.049, p = .003 < .01$ ) puanlarının iş koluna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağıldığı görülmüştür. Bu noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında LSD testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet sektöründe ulaşım, eğitim, araştırma ve danışmanlık alanında çalışan bireylerin motive olma, kişisel düzenleme ve içe yansıtılan düzenleme gösterme düzeyinin bankacılık ve finans alanında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, hizmet sektöründe bankacılık ve finans alanında çalışan bireylerin dışsal düzenleme-sosyal ve dışsal düzenleme-maddesel düzeyinin eğitim, araştırma ve danışmanlık alanında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 34. Motivasyonun Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                           |      | n   | $\bar{x}$ | ss   | t      | sd  | p    |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                          |      |    |      |     |        |     |      |
|---------------------------|------|-----|-----------|------|--------|-----|------|---------------------------|------|----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|---------------------------|------|----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|---------------------------|------|----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|---------------------------|------|----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|---------------------------|------|----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|--------------------------|------|----|------|-----|--------|-----|------|
| Motivasyon                | Kamu | 62  | 62.6      | 10.2 | -1.668 | 608 | .096 |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                          |      |    |      |     |        |     |      |
|                           | Özel | 548 | 64.6      | 8.8  |        |     |      | Motive Olma               | Kamu | 62 | 13.1 | 2.0 | .108   | 608 | .914 | Özel | 548 | 13.1 | 2.2 | İçsel Motivasyon          | Kamu | 62 | 10.6 | 2.9 | -1.414 | 608 | .158 | Özel | 548 | 11.1 | 2.6 | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Kamu | 62 | 7.4  | 3.2 | -.252  | 608 | .801 | Özel | 548 | 7.5  | 3.1 | Kişisel Düzenleme         | Kamu | 62 | 12.0 | 2.6 | -.769  | 608 | .442 | Özel | 548 | 12.2 | 2.3 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Kamu | 62 | 7.3  | 3.0 | -2.081 | 608 | .038 | Özel | 548 | 8.1  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme | Kamu | 62 | 12.3 | 2.4 | -1.365 | 608 | .173 |
| Motive Olma               | Kamu | 62  | 13.1      | 2.0  | .108   | 608 | .914 |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                          |      |    |      |     |        |     |      |
|                           | Özel | 548 | 13.1      | 2.2  |        |     |      | İçsel Motivasyon          | Kamu | 62 | 10.6 | 2.9 | -1.414 | 608 | .158 | Özel | 548 | 11.1 | 2.6 | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Kamu | 62 | 7.4  | 3.2 | -.252  | 608 | .801 | Özel | 548 | 7.5  | 3.1 | Kişisel Düzenleme         | Kamu | 62 | 12.0 | 2.6 | -.769  | 608 | .442 | Özel | 548 | 12.2 | 2.3 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Kamu | 62 | 7.3  | 3.0 | -2.081 | 608 | .038 | Özel | 548 | 8.1  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Kamu | 62 | 12.3 | 2.4 | -1.365 | 608 | .173 | Özel | 548 | 12.7 | 2.1 |                          |      |    |      |     |        |     |      |
| İçsel Motivasyon          | Kamu | 62  | 10.6      | 2.9  | -1.414 | 608 | .158 |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                          |      |    |      |     |        |     |      |
|                           | Özel | 548 | 11.1      | 2.6  |        |     |      | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Kamu | 62 | 7.4  | 3.2 | -.252  | 608 | .801 | Özel | 548 | 7.5  | 3.1 | Kişisel Düzenleme         | Kamu | 62 | 12.0 | 2.6 | -.769  | 608 | .442 | Özel | 548 | 12.2 | 2.3 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Kamu | 62 | 7.3  | 3.0 | -2.081 | 608 | .038 | Özel | 548 | 8.1  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Kamu | 62 | 12.3 | 2.4 | -1.365 | 608 | .173 | Özel | 548 | 12.7 | 2.1 |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                          |      |    |      |     |        |     |      |
| Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Kamu | 62  | 7.4       | 3.2  | -.252  | 608 | .801 |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                          |      |    |      |     |        |     |      |
|                           | Özel | 548 | 7.5       | 3.1  |        |     |      | Kişisel Düzenleme         | Kamu | 62 | 12.0 | 2.6 | -.769  | 608 | .442 | Özel | 548 | 12.2 | 2.3 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Kamu | 62 | 7.3  | 3.0 | -2.081 | 608 | .038 | Özel | 548 | 8.1  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Kamu | 62 | 12.3 | 2.4 | -1.365 | 608 | .173 | Özel | 548 | 12.7 | 2.1 |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                          |      |    |      |     |        |     |      |
| Kişisel Düzenleme         | Kamu | 62  | 12.0      | 2.6  | -.769  | 608 | .442 |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                          |      |    |      |     |        |     |      |
|                           | Özel | 548 | 12.2      | 2.3  |        |     |      | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Kamu | 62 | 7.3  | 3.0 | -2.081 | 608 | .038 | Özel | 548 | 8.1  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Kamu | 62 | 12.3 | 2.4 | -1.365 | 608 | .173 | Özel | 548 | 12.7 | 2.1 |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                          |      |    |      |     |        |     |      |
| Dışsal Düzenleme-Maddesel | Kamu | 62  | 7.3       | 3.0  | -2.081 | 608 | .038 |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                          |      |    |      |     |        |     |      |
|                           | Özel | 548 | 8.1       | 2.8  |        |     |      | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Kamu | 62 | 12.3 | 2.4 | -1.365 | 608 | .173 | Özel | 548 | 12.7 | 2.1 |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                          |      |    |      |     |        |     |      |
| İçe Yansıtılan Düzenleme  | Kamu | 62  | 12.3      | 2.4  | -1.365 | 608 | .173 |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                          |      |    |      |     |        |     |      |
|                           | Özel | 548 | 12.7      | 2.1  |        |     |      |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                           |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                          |      |    |      |     |        |     |      |

Tablo 34'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin motivasyon ( $t_{(608)} = -1.668, p = .096 > .05$ ), motive olma ( $t_{(608)} = .108, p = .914 > .05$ ), içsel motivasyon ( $t_{(608)} = -1.414, p = .158 > .05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $t_{(608)} = -.252, p = .801 > .05$ ), kişisel düzenleme ( $t_{(608)} = -.769, p = .442 > .05$ ) ve içe yansıtılan düzenleme ( $t_{(608)} = -1.365, p = .173 > .05$ ) puanlarının çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Bulgulara göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin dışsal düzenleme-maddesel ( $t_{(608)} = -2.081, p = .038 < .05$ ) puanlarının çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel şirketlerde çalışan bireylerin dışsal düzenleme-maddesel düzeyinin kamu kurumlarında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 35. Motivasyonun İş Başında Oryantasyon Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                           |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t     | sd  | p    |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|---------------------------|-------|-----|-----------|-----|-------|-----|------|---------------------------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|---------------------------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|---------------------------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|---------------------------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|---------------------------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|--------------------------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|
| Motivasyon                | Evet  | 434 | 64.8      | 9.1 | 1.974 | 608 | .049 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|                           | Hayır | 176 | 63.2      | 8.6 |       |     |      | Motive Olma               | Evet | 434 | 13.1 | 2.1 | .379  | 608 | .705 | Hayır | 176 | 13.0 | 2.2 | İçsel Motivasyon          | Evet | 434 | 11.1 | 2.7 | .533  | 608 | .594 | Hayır | 176 | 11.0 | 2.7 | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Evet | 434 | 7.6  | 3.2 | 1.873 | 608 | .062 | Hayır | 176 | 7.1  | 3.0 | Kişisel Düzenleme         | Evet | 434 | 12.3 | 2.3 | 1.477 | 608 | .140 | Hayır | 176 | 11.9 | 2.4 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Evet | 434 | 8.1  | 2.9 | 1.051 | 608 | .294 | Hayır | 176 | 7.8  | 2.7 | İçe Yansıtılan Düzenleme | Evet | 434 | 12.7 | 2.1 | 1.496 | 608 | .135 |
| Motive Olma               | Evet  | 434 | 13.1      | 2.1 | .379  | 608 | .705 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|                           | Hayır | 176 | 13.0      | 2.2 |       |     |      | İçsel Motivasyon          | Evet | 434 | 11.1 | 2.7 | .533  | 608 | .594 | Hayır | 176 | 11.0 | 2.7 | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Evet | 434 | 7.6  | 3.2 | 1.873 | 608 | .062 | Hayır | 176 | 7.1  | 3.0 | Kişisel Düzenleme         | Evet | 434 | 12.3 | 2.3 | 1.477 | 608 | .140 | Hayır | 176 | 11.9 | 2.4 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Evet | 434 | 8.1  | 2.9 | 1.051 | 608 | .294 | Hayır | 176 | 7.8  | 2.7 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Evet | 434 | 12.7 | 2.1 | 1.496 | 608 | .135 | Hayır | 176 | 12.4 | 2.1 |                          |      |     |      |     |       |     |      |
| İçsel Motivasyon          | Evet  | 434 | 11.1      | 2.7 | .533  | 608 | .594 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|                           | Hayır | 176 | 11.0      | 2.7 |       |     |      | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Evet | 434 | 7.6  | 3.2 | 1.873 | 608 | .062 | Hayır | 176 | 7.1  | 3.0 | Kişisel Düzenleme         | Evet | 434 | 12.3 | 2.3 | 1.477 | 608 | .140 | Hayır | 176 | 11.9 | 2.4 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Evet | 434 | 8.1  | 2.9 | 1.051 | 608 | .294 | Hayır | 176 | 7.8  | 2.7 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Evet | 434 | 12.7 | 2.1 | 1.496 | 608 | .135 | Hayır | 176 | 12.4 | 2.1 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
| Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Evet  | 434 | 7.6       | 3.2 | 1.873 | 608 | .062 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|                           | Hayır | 176 | 7.1       | 3.0 |       |     |      | Kişisel Düzenleme         | Evet | 434 | 12.3 | 2.3 | 1.477 | 608 | .140 | Hayır | 176 | 11.9 | 2.4 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Evet | 434 | 8.1  | 2.9 | 1.051 | 608 | .294 | Hayır | 176 | 7.8  | 2.7 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Evet | 434 | 12.7 | 2.1 | 1.496 | 608 | .135 | Hayır | 176 | 12.4 | 2.1 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
| Kişisel Düzenleme         | Evet  | 434 | 12.3      | 2.3 | 1.477 | 608 | .140 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|                           | Hayır | 176 | 11.9      | 2.4 |       |     |      | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Evet | 434 | 8.1  | 2.9 | 1.051 | 608 | .294 | Hayır | 176 | 7.8  | 2.7 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Evet | 434 | 12.7 | 2.1 | 1.496 | 608 | .135 | Hayır | 176 | 12.4 | 2.1 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
| Dışsal Düzenleme-Maddesel | Evet  | 434 | 8.1       | 2.9 | 1.051 | 608 | .294 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|                           | Hayır | 176 | 7.8       | 2.7 |       |     |      | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Evet | 434 | 12.7 | 2.1 | 1.496 | 608 | .135 | Hayır | 176 | 12.4 | 2.1 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
| İçe Yansıtılan Düzenleme  | Evet  | 434 | 12.7      | 2.1 | 1.496 | 608 | .135 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|                           | Hayır | 176 | 12.4      | 2.1 |       |     |      |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |

Tablo 35'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin motive olma ( $t_{(608)} = .379, p = .705 > .05$ ), içsel motivasyon ( $t_{(608)} = .533, p = .594 > .05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $t_{(608)} = 1.873, p = .062 > .05$ ), kişisel düzenleme ( $t_{(608)} = 1.477, p = .140 > .05$ ), dışsal düzenleme-maddesel ( $t_{(608)} = 1.051, p = .294 > .05$ ) ve içe yansıtılan düzenleme ( $t_{(608)} = 1.496, p = .135 > .05$ ) puanlarının iş başında oryantasyon eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin motivasyon ( $t_{(608)} = 1.974$ ,  $p = .049 < .05$ ) puanlarının iş başında oryantasyon eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine iş başında oryantasyon eğitimi aldığını belirten bireylerin motivasyon düzeyinin iş başında oryantasyon eğitimi almadığını belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 36. Motivasyonun Şirkette Yenilikçilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                           |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t     | sd  | p    |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|---------------------------|-------|-----|-----------|-----|-------|-----|------|---------------------------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|---------------------------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|---------------------------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|---------------------------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|---------------------------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|--------------------------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|
| Motivasyon                | Evet  | 324 | 65.9      | 8.8 | 4.651 | 608 | .000 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|                           | Hayır | 286 | 62.6      | 8.9 |       |     |      | Motive Olma               | Evet | 324 | 13.2 | 2.0 | 1.502 | 608 | .134 | Hayır | 286 | 12.9 | 2.2 | İçsel Motivasyon          | Evet | 324 | 11.3 | 2.6 | 2.549 | 608 | .011 | Hayır | 286 | 10.8 | 2.8 | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Evet | 324 | 7.9  | 3.1 | 4.163 | 608 | .000 | Hayır | 286 | 6.9  | 3.0 | Kişisel Düzenleme         | Evet | 324 | 12.3 | 2.2 | .970  | 608 | .333 | Hayır | 286 | 12.1 | 2.5 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Evet | 324 | 8.5  | 2.8 | 4.442 | 608 | .000 | Hayır | 286 | 7.5  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme | Evet | 324 | 12.8 | 2.1 | 1.641 | 608 | .101 |
| Motive Olma               | Evet  | 324 | 13.2      | 2.0 | 1.502 | 608 | .134 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|                           | Hayır | 286 | 12.9      | 2.2 |       |     |      | İçsel Motivasyon          | Evet | 324 | 11.3 | 2.6 | 2.549 | 608 | .011 | Hayır | 286 | 10.8 | 2.8 | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Evet | 324 | 7.9  | 3.1 | 4.163 | 608 | .000 | Hayır | 286 | 6.9  | 3.0 | Kişisel Düzenleme         | Evet | 324 | 12.3 | 2.2 | .970  | 608 | .333 | Hayır | 286 | 12.1 | 2.5 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Evet | 324 | 8.5  | 2.8 | 4.442 | 608 | .000 | Hayır | 286 | 7.5  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Evet | 324 | 12.8 | 2.1 | 1.641 | 608 | .101 | Hayır | 286 | 12.5 | 2.2 |                          |      |     |      |     |       |     |      |
| İçsel Motivasyon          | Evet  | 324 | 11.3      | 2.6 | 2.549 | 608 | .011 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|                           | Hayır | 286 | 10.8      | 2.8 |       |     |      | Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Evet | 324 | 7.9  | 3.1 | 4.163 | 608 | .000 | Hayır | 286 | 6.9  | 3.0 | Kişisel Düzenleme         | Evet | 324 | 12.3 | 2.2 | .970  | 608 | .333 | Hayır | 286 | 12.1 | 2.5 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Evet | 324 | 8.5  | 2.8 | 4.442 | 608 | .000 | Hayır | 286 | 7.5  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Evet | 324 | 12.8 | 2.1 | 1.641 | 608 | .101 | Hayır | 286 | 12.5 | 2.2 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
| Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Evet  | 324 | 7.9       | 3.1 | 4.163 | 608 | .000 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|                           | Hayır | 286 | 6.9       | 3.0 |       |     |      | Kişisel Düzenleme         | Evet | 324 | 12.3 | 2.2 | .970  | 608 | .333 | Hayır | 286 | 12.1 | 2.5 | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Evet | 324 | 8.5  | 2.8 | 4.442 | 608 | .000 | Hayır | 286 | 7.5  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Evet | 324 | 12.8 | 2.1 | 1.641 | 608 | .101 | Hayır | 286 | 12.5 | 2.2 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
| Kişisel Düzenleme         | Evet  | 324 | 12.3      | 2.2 | .970  | 608 | .333 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|                           | Hayır | 286 | 12.1      | 2.5 |       |     |      | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Evet | 324 | 8.5  | 2.8 | 4.442 | 608 | .000 | Hayır | 286 | 7.5  | 2.8 | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Evet | 324 | 12.8 | 2.1 | 1.641 | 608 | .101 | Hayır | 286 | 12.5 | 2.2 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
| Dışsal Düzenleme-Maddesel | Evet  | 324 | 8.5       | 2.8 | 4.442 | 608 | .000 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|                           | Hayır | 286 | 7.5       | 2.8 |       |     |      | İçe Yansıtılan Düzenleme  | Evet | 324 | 12.8 | 2.1 | 1.641 | 608 | .101 | Hayır | 286 | 12.5 | 2.2 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
| İçe Yansıtılan Düzenleme  | Evet  | 324 | 12.8      | 2.1 | 1.641 | 608 | .101 |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |
|                           | Hayır | 286 | 12.5      | 2.2 |       |     |      |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                           |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |                          |      |     |      |     |       |     |      |

Tablo 36'da görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin motive olma ( $t_{(608)} = 1.502$ ,  $p = .134 > .05$ ), kişisel düzenleme ( $t_{(608)} = .970$ ,  $p = .333 > .05$ ), ve içe yansıtılan düzenleme ( $t_{(608)} = 1.641$ ,  $p = .101 > .05$ ) puanlarının şirkette yenilikçilik eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin motivasyon ( $t_{(608)} = 4.651$ ,  $p = .000 < .001$ ), içsel motivasyon ( $t_{(608)} = 2.549$ ,  $p = .011 < .05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $t_{(608)} = 4.163$ ,  $p = .000 < .001$ ), dışsal düzenleme-maddesel ( $t_{(608)} = 4.442$ ,  $p = .000 < .001$ ) puanlarının şirkette yenilikçilik eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre şirkette yenilikçilik eğitimi aldığını belirten bireylerin motivasyon, içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal ve dışsal düzenleme-maddesel düzeyinin daha önce yenilikçilik konusunda eğitim almadığını belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 37. Motivasyonun Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                           |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |
|---------------------------|-------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|
| Motivasyon                | Evet  | 514 | 64.9      | 8.8 | 3.591  | 608 | .000 |
|                           | Hayır | 96  | 61.4      | 9.0 |        |     |      |
| Motive Olma               | Evet  | 514 | 13.2      | 2.1 | 3.429  | 608 | .001 |
|                           | Hayır | 96  | 12.4      | 2.5 |        |     |      |
| İçsel Motivasyon          | Evet  | 514 | 11.2      | 2.6 | 3.826  | 608 | .000 |
|                           | Hayır | 96  | 10.1      | 2.9 |        |     |      |
| Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Evet  | 514 | 7.4       | 3.1 | -1.176 | 608 | .240 |
|                           | Hayır | 96  | 7.8       | 3.0 |        |     |      |
| Kişisel Düzenleme         | Evet  | 514 | 12.4      | 2.2 | 6.202  | 608 | .000 |
|                           | Hayır | 96  | 10.9      | 2.7 |        |     |      |
| Dışsal Düzenleme-Maddesel | Evet  | 514 | 8.0       | 2.9 | -.533  | 608 | .594 |
|                           | Hayır | 96  | 8.1       | 2.9 |        |     |      |
| İç Yansıtılan Düzenleme   | Evet  | 514 | 12.7      | 2.1 | 2.677  | 608 | .008 |
|                           | Hayır | 96  | 12.1      | 2.2 |        |     |      |

Tablo 37'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin dışsal düzenleme-sosyal ( $t_{(608)} = -1.176, p = .240 > .05$ ) dışsal düzenleme-maddesel ( $t_{(608)} = -.533, p = .594 > .05$ ) puanlarının mesleği isteyerek seçme durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin motivasyon ( $t_{(608)} = 3.591, p = .000 < .001$ ), motive olma ( $t_{(608)} = 3.429, p = .001 < .01$ ), içsel motivasyon ( $t_{(608)} = 3.826, p = .000 < .001$ ), kişisel düzenleme ( $t_{(608)} = 6.202, p = .000 < .001$ ) ve iç yansıtılan düzenleme ( $t_{(608)} = 2.677, p = .008 < .01$ ) puanlarının mesleği isteyerek seçme durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre mesleğini isteyerek seçtiğini belirten bireylerin motivasyon, motive olma, içsel motivasyon, kişisel düzenleme ve iç yansıtılan düzenleme düzeyinin mesleğini isteksizce seçtiğini belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 38. Motivasyonun Daha Önce Yenilikçilik Konusunda Eğitim Alma Durumuna Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                           |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |
|---------------------------|-------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|
| Motivasyon                | Evet  | 279 | 64.6      | 8.6 | .593   | 608 | .554 |
|                           | Hayır | 331 | 64.2      | 9.2 |        |     |      |
| Motive Olma               | Evet  | 279 | 13.2      | 2.0 | 1.661  | 608 | .097 |
|                           | Hayır | 331 | 12.9      | 2.3 |        |     |      |
| İçsel Motivasyon          | Evet  | 279 | 11.2      | 2.6 | .968   | 608 | .333 |
|                           | Hayır | 331 | 11.0      | 2.7 |        |     |      |
| Dışsal Düzenleme-Sosyal   | Evet  | 279 | 7.3       | 3.1 | -1.211 | 608 | .226 |
|                           | Hayır | 331 | 7.6       | 3.1 |        |     |      |
| Kişisel Düzenleme         | Evet  | 279 | 12.3      | 2.3 | 1.269  | 608 | .205 |
|                           | Hayır | 331 | 12.1      | 2.3 |        |     |      |
| Dışsal Düzenleme-Maddesel | Evet  | 279 | 8.0       | 2.8 | -.311  | 608 | .756 |
|                           | Hayır | 331 | 8.0       | 2.9 |        |     |      |
| İçe Yansıtılan Düzenleme  | Evet  | 279 | 12.7      | 2.0 | .409   | 608 | .682 |
|                           | Hayır | 331 | 12.6      | 2.2 |        |     |      |

Tablo 38'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin motivasyon ( $t_{(608)} = .593, p = .554 > .05$ ), motive olma ( $t_{(608)} = 1.661, p = .097 > .05$ ), içsel motivasyon ( $t_{(608)} = .968, p = .333 > .05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $t_{(608)} = -1.211, p = .226 > .05$ ), kişisel düzenleme ( $t_{(608)} = 1.269, p = .205 > .05$ ), dışsal düzenleme-maddesel ( $t_{(608)} = -.311, p = .756 > .05$ ) ve içe yansıtılan düzenleme ( $t_{(608)} = .409, p = .682 > .05$ ) puanlarının daha önce yenilikçilik konusunda eğitim alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.



Araştırmanın bu bölümünde psikolojik güçlendirmenin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Bağımsız Örneklem T-Testi, ANOVA ve Post Hoc Testleri yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda görüldüğü şekilde yorumlanmıştır.

**Tablo 39. Psikolojik Güçlendirmenin Cinsiyete Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                        |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |
|------------------------|-------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|
| Psikolojik Güçlendirme | Kadın | 243 | 48.3      | 6.9 | -.542  | 608 | .588 |
|                        | Erkek | 367 | 48.6      | 6.8 |        |     |      |
| Anlamlılık             | Kadın | 243 | 13.0      | 2.1 | .812   | 608 | .417 |
|                        | Erkek | 367 | 12.8      | 2.0 |        |     |      |
| Yeterlilik             | Kadın | 243 | 13.6      | 1.5 | 2.264  | 608 | .024 |
|                        | Erkek | 367 | 13.3      | 1.7 |        |     |      |
| Özerklik               | Kadın | 243 | 11.3      | 2.5 | -.087  | 608 | .931 |
|                        | Erkek | 367 | 11.3      | 2.6 |        |     |      |
| Etki                   | Kadın | 243 | 10.4      | 3.1 | -3.126 | 608 | .002 |
|                        | Erkek | 367 | 11.1      | 2.6 |        |     |      |

Tablo 39'da görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin psikolojik güçlendirme ( $t_{(608)} = -.542, p = .588 > .05$ ), anlamlılık ( $t_{(608)} = .812, p = .417 > .05$ ) özerklik ( $t_{(608)} = -.087, p = .931 > .05$ ) puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin yeterlilik ( $t_{(608)} = 2.264, p = .024 < .05$ ) ve etki ( $t_{(608)} = -3.126, p = .002 < .01$ ) puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre hizmet sektöründe çalışan kadın bireylerin yeterlilik düzeyinin erkek bireylere nazaran daha yüksek olduğu fakat etki düzeyinin daha düşük belirlenmiştir.

**Tablo 40. Psikolojik Güçlendirmenin Yaşa Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                        |                 | n   | $\bar{x}$ | ss  | F     | sd <sub>1-2</sub> | p    | Fark    |
|------------------------|-----------------|-----|-----------|-----|-------|-------------------|------|---------|
| Psikolojik Güçlendirme | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 50.7      | 5.7 | 4.300 | 3.606             | .005 | 1>2,3,4 |
|                        | 26-35 Yaş       | 331 | 47.6      | 7.1 |       |                   |      |         |
|                        | 36-45 Yaş       | 183 | 49.1      | 6.6 |       |                   |      |         |
|                        | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 49.5      | 6.0 |       |                   |      |         |
| Anlamlılık             | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 13.0      | 1.9 | 5.709 | 3.606             | .001 | 4>2     |
|                        | 26-35 Yaş       | 331 | 12.6      | 2.2 |       |                   |      |         |
|                        | 36-45 Yaş       | 183 | 13.2      | 1.7 |       |                   |      |         |
|                        | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 13.6      | 1.8 |       |                   |      |         |
| Yeterlilik             | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 13.7      | 1.7 | 1.652 | 3.606             | .176 |         |
|                        | 26-35 Yaş       | 331 | 13.3      | 1.7 |       |                   |      |         |
|                        | 36-45 Yaş       | 183 | 13.5      | 1.5 |       |                   |      |         |
|                        | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 13.5      | 1.5 |       |                   |      |         |
| Özerklik               | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 12.6      | 1.8 | 4.213 | 3.606             | .006 | 1>2,3,4 |
|                        | 26-35 Yaş       | 331 | 11.2      | 2.6 |       |                   |      |         |
|                        | 36-45 Yaş       | 183 | 11.2      | 2.6 |       |                   |      |         |
|                        | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 11.5      | 1.9 |       |                   |      |         |
| Etki                   | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 11.5      | 2.3 | 2.587 | 3.606             | .052 | 1>2,3,4 |
|                        | 26-35 Yaş       | 331 | 10.5      | 2.9 |       |                   |      |         |
|                        | 36-45 Yaş       | 183 | 10.1      | 2.8 |       |                   |      |         |
|                        | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 10.9      | 2.7 |       |                   |      |         |

Tablo 40'da görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin yeterlilik ( $F_{(3,606)} = 1.652, p = .176 > .05$ ) ve etki ( $F_{(3,606)} = 2.587, p = .052 > .05$ ) puanlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin psikolojik güçlendirme ( $F_{(3,606)} = 4.300, p = .005 < .01$ ), anlamlılık ( $F_{(3,606)} = 5.709, p = .001 < .01$ ), özerklik ( $F_{(3,606)} = 4.213, p = .006 < .01$ ) puanlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağıldığı görülmüştür. Bu noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında LSD testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet sektöründe çalışan 25 yaş ve altı bireylerin psikolojik güçlendirme, özerklik ve etki düzeyinin 26 yaş üstü bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak hizmet sektöründe çalışan 45 yaş ve üstü bireylerin anlamlılık düzeyinin 26-35 yaş arası bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 41. Psikolojik Güçlendirmenin Medeni Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                        |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |
|------------------------|-------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|
| Psikolojik Güçlendirme | Bekar | 229 | 47.2      | 7.1 | -3.494 | 608 | .001 |
|                        | Evli  | 381 | 49.2      | 6.5 |        |     |      |
| Anlamlılık             | Bekar | 229 | 12.5      | 2.2 | -3.390 | 608 | .001 |
|                        | Evli  | 381 | 13.1      | 2.0 |        |     |      |
| Yeterlilik             | Bekar | 229 | 13.3      | 1.8 | -.885  | 608 | .377 |
|                        | Evli  | 381 | 13.4      | 1.5 |        |     |      |
| Özerklik               | Bekar | 229 | 11.2      | 2.6 | -1.358 | 608 | .175 |
|                        | Evli  | 381 | 11.4      | 2.5 |        |     |      |
| Etki                   | Bekar | 229 | 10.2      | 3.0 | -4.210 | 608 | .000 |
|                        | Evli  | 381 | 11.2      | 2.7 |        |     |      |

Tablo 41'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin yeterlilik ( $t_{(608)} = -.885, p = .377 > .05$ ), özerklik ( $t_{(608)} = -1.358, p = .175 > .05$ ) puanlarının medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin psikolojik güçlendirme ( $t_{(608)} = -3.494, p = .001 < .01$ ), anlamlılık ( $t_{(608)} = -3.390, p = .001 < .01$ ) ve etki ( $t_{(608)} = -4.210, p = .000 < .001$ ) puanlarının medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre hizmet sektöründe çalışan evli bireylerin psikolojik güçlendirme, anlamlılık ve etki düzeyinin bekar bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 42. Psikolojik Güçlendirmenin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                        |               | n   | $\bar{x}$ | ss  | F     | sd <sub>1-2</sub> | p    |
|------------------------|---------------|-----|-----------|-----|-------|-------------------|------|
| Psikolojik Güçlendirme | Lise-Önlisans | 38  | 49.1      | 8.3 | .939  | 3.606             | .421 |
|                        | Lisans        | 296 | 48.0      | 6.9 |       |                   |      |
|                        | Yüksek Lisans | 229 | 48.9      | 6.7 |       |                   |      |
|                        | Doktora       | 47  | 48.8      | 5.1 |       |                   |      |
| Anlamlılık             | Lise-Önlisans | 38  | 13.0      | 2.5 | .181  | 3.606             | .909 |
|                        | Lisans        | 296 | 12.8      | 2.1 |       |                   |      |
|                        | Yüksek Lisans | 229 | 13.0      | 2.1 |       |                   |      |
|                        | Doktora       | 47  | 12.9      | 1.6 |       |                   |      |
| Yeterlilik             | Lise-Önlisans | 38  | 13.7      | 1.8 | 1.166 | 3.606             | .322 |
|                        | Lisans        | 296 | 13.3      | 1.6 |       |                   |      |
|                        | Yüksek Lisans | 229 | 13.4      | 1.7 |       |                   |      |
|                        | Doktora       | 47  | 13.1      | 1.4 |       |                   |      |
| Özerklik               | Lise-Önlisans | 38  | 11.8      | 3.0 | .550  | 3.606             | .649 |
|                        | Lisans        | 296 | 11.3      | 2.6 |       |                   |      |
|                        | Yüksek Lisans | 229 | 11.4      | 2.4 |       |                   |      |
|                        | Doktora       | 47  | 11.2      | 1.8 |       |                   |      |
| Etki                   | Lise-Önlisans | 38  | 10.6      | 3.1 | 2.564 | 3.606             | .054 |
|                        | Lisans        | 296 | 10.5      | 2.9 |       |                   |      |
|                        | Yüksek Lisans | 229 | 11.1      | 2.8 |       |                   |      |
|                        | Doktora       | 47  | 11.5      | 2.4 |       |                   |      |

Tablo 42'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin psikolojik güçlendirme ( $F_{(3,606)} = .939, p = .421 > .05$ ), anlamlılık ( $F_{(3,606)} = .181, p = .909 > .05$ ), yeterlilik ( $F_{(3,606)} = 1.166, p = .322 > .05$ ), özerklik ( $F_{(3,606)} = .550, p = .649 > .05$ ) ve etki ( $F_{(3,606)} = 2.564, p = .054 > .05$ ) puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 43. Psikolojik Güçlendirmenin Ünvana Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                        |               | n   | $\bar{x}$ | ss  | F      | sd <sub>1-2</sub> | p    | Fark  |
|------------------------|---------------|-----|-----------|-----|--------|-------------------|------|-------|
| Psikolojik Güçlendirme | Ofis Çalışanı | 69  | 47.1      | 7.3 |        |                   |      |       |
|                        | Uzman         | 280 | 46.9      | 7.0 | 21.447 | 2.607             | .000 | 3>1,2 |
|                        | Yönetici      | 261 | 50.5      | 5.9 |        |                   |      |       |
| Anlamlılık             | Ofis Çalışanı | 69  | 12.6      | 2.3 |        |                   |      |       |
|                        | Uzman         | 280 | 12.6      | 2.2 | 8.207  | 2.607             | .000 | 3>1,2 |
|                        | Yönetici      | 261 | 13.3      | 1.8 |        |                   |      |       |
| Yeterlilik             | Ofis Çalışanı | 69  | 13.2      | 1.5 |        |                   |      |       |
|                        | Uzman         | 280 | 13.3      | 1.7 | 2.305  | 2.607             | .101 |       |
|                        | Yönetici      | 261 | 13.5      | 1.5 |        |                   |      |       |
| Özerklik               | Ofis Çalışanı | 69  | 11.4      | 2.7 |        |                   |      |       |
|                        | Uzman         | 280 | 11.0      | 2.6 | 6.308  | 2.607             | .002 | 3>1,2 |
|                        | Yönetici      | 261 | 12.7      | 2.4 |        |                   |      |       |
| Etki                   | Ofis Çalışanı | 69  | 9.9       | 2.8 |        |                   |      |       |
|                        | Uzman         | 280 | 10.0      | 2.9 | 37.263 | 2.607             | .000 | 3>1,2 |
|                        | Yönetici      | 261 | 11.9      | 2.3 |        |                   |      |       |

Tablo 43'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin yeterlilik ( $F_{(2,607)} = 2.305, p = .101 > .05$ ) puanlarının ünvana göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin psikolojik güçlendirme ( $F_{(2,607)} = 21.447, p = .000 < .001$ ), anlamlılık ( $F_{(2,607)} = 8.207, p = .000 < .001$ ), özerklik ( $F_{(2,607)} = 6.308, p = .002 < .01$ ) ve etki ( $F_{(2,607)} = 37.263, p = .000 < .001$ ) puanlarının ünvana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağılmadığı görülmüştür. Bu noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında Dunnet T3 testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet sektöründe yönetici olarak çalışan bireylerin psikolojik güçlendirme, anlamlılık, özerklik ve etki düzeyinin ofis çalışanı ve uzman olarak çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 44. Psikolojik Güçlendirmenin İş Koluna Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                        |                                  | n   | $\bar{x}$ | ss  | F     | sd <sub>1,2</sub> | p    | Fark    |
|------------------------|----------------------------------|-----|-----------|-----|-------|-------------------|------|---------|
| Psikolojik Güçlendirme | Ulaşım                           | 346 | 47.7      | 6.8 |       |                   |      |         |
|                        | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 50.3      | 6.5 |       |                   |      |         |
|                        | Bankacılık ve Finans             | 43  | 49.6      | 6.1 | 4.365 | 4.605             | .002 | 2>1,3,4 |
|                        | Bilişim ve Medya                 | 49  | 47.4      | 7.3 |       |                   |      |         |
|                        | Diğer                            | 45  | 49.3      | 6.7 |       |                   |      |         |
| Anlamlılık             | Ulaşım                           | 346 | 12.8      | 2.1 |       |                   |      |         |
|                        | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 13.5      | 1.8 |       |                   |      |         |
|                        | Bankacılık ve Finans             | 43  | 12.4      | 2.3 | 4.579 | 4.605             | .001 | 2>1,3,4 |
|                        | Bilişim ve Medya                 | 49  | 12.4      | 2.2 |       |                   |      |         |
|                        | Diğer                            | 45  | 12.7      | 2.0 |       |                   |      |         |
| Yeterlilik             | Ulaşım                           | 346 | 13.3      | 1.6 |       |                   |      |         |
|                        | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 13.6      | 1.6 |       |                   |      |         |
|                        | Bankacılık ve Finans             | 43  | 13.5      | 1.6 | .760  | 4.605             | .551 |         |
|                        | Bilişim ve Medya                 | 49  | 13.4      | 1.8 |       |                   |      |         |
|                        | Diğer                            | 45  | 13.1      | 1.7 |       |                   |      |         |
| Özerklik               | Ulaşım                           | 346 | 11.0      | 2.5 |       |                   |      |         |
|                        | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 12.8      | 2.5 |       |                   |      |         |
|                        | Bankacılık ve Finans             | 43  | 12.3      | 2.1 | 5.611 | 4.605             | .000 | 2,3>1,4 |
|                        | Bilişim ve Medya                 | 49  | 11.1      | 2.8 |       |                   |      |         |
|                        | Diğer                            | 45  | 12.0      | 2.5 |       |                   |      |         |
| Etki                   | Ulaşım                           | 346 | 10.5      | 2.8 |       |                   |      |         |
|                        | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 11.4      | 2.7 |       |                   |      |         |
|                        | Bankacılık ve Finans             | 43  | 11.4      | 2.9 | 3.658 | 4.605             | .006 | 2,3>1,4 |
|                        | Bilişim ve Medya                 | 49  | 10.5      | 3.3 |       |                   |      |         |
|                        | Diğer                            | 45  | 11.4      | 2.5 |       |                   |      |         |

Tablo 44'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin yeterlilik ( $F_{(4,605)} = .760, p = .551 > .05$ ) puanlarının iş koluna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin psikolojik güçlendirme ( $F_{(4,605)} = 4.365, p = .002 < .01$ ), anlamlılık ( $F_{(4,605)} = 4.579, p = .001 < .01$ ), özerklik ( $F_{(4,605)} = 5.611, p = .000 < .001$ ) ve etki ( $F_{(4,605)} = 3.658, p = .006 < .01$ ) puanlarının iş koluna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağıldığı görülmüştür. Bu noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında LSD testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet sektöründe eğitim, araştırma ve danışmanlık alanında çalışan bireylerin psikolojik güçlendirme ve

anlamlılık düzeyinin ulaşım, bankacılık ve finans ve bilişim ve medya alanında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak hizmet sektöründe eğitim, araştırma ve danışmanlık ve bankacılık ve finans alanında çalışan bireylerin özerklik ve etki düzeyinin ulaşım ve bilişim ve medya alanında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 45. Psikolojik Güçlendirmenin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                        |      | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |
|------------------------|------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|
| Psikolojik Güçlendirme | Kamu | 62  | 48.2      | 7.0 | -.319  | 608 | .750 |
|                        | Özel | 548 | 48.5      | 6.8 |        |     |      |
| Anlamlılık             | Kamu | 62  | 13.0      | 2.1 | .466   | 608 | .641 |
|                        | Özel | 548 | 12.9      | 2.1 |        |     |      |
| Yeterlilik             | Kamu | 62  | 13.3      | 1.7 | -.484  | 608 | .628 |
|                        | Özel | 548 | 13.4      | 1.6 |        |     |      |
| Özerklik               | Kamu | 62  | 11.5      | 2.8 | .380   | 608 | .704 |
|                        | Özel | 548 | 11.3      | 2.5 |        |     |      |
| Etki                   | Kamu | 62  | 10.4      | 2.9 | -1.164 | 608 | .245 |
|                        | Özel | 548 | 10.9      | 2.8 |        |     |      |

Tablo 45'de bulunana Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin psikolojik güçlendirme ( $t_{(608)} = -.319, p = .750 > .05$ ), anlamlılık ( $t_{(608)} = .466, p = .641 > .05$ ), yeterlilik ( $t_{(608)} = -.484, p = .628 > .05$ ), özerklik ( $t_{(608)} = .380, p = .704 > .05$ ) ve etki ( $t_{(608)} = -1.164, p = .245 > .05$ ) puanlarının çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 46. Psikolojik Güçlendirmenin İş Başında Oryantasyon Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                        |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t      | sd  | p    |
|------------------------|-------|-----|-----------|-----|--------|-----|------|
| Psikolojik Güçlendirme | Evet  | 434 | 48.2      | 6.6 | -1.635 | 608 | .103 |
|                        | Hayır | 176 | 49.1      | 7.3 |        |     |      |
| Anlamlılık             | Evet  | 434 | 12.9      | 2.1 | -.285  | 608 | .776 |
|                        | Hayır | 176 | 12.9      | 2.0 |        |     |      |
| Yeterlilik             | Evet  | 434 | 13.4      | 1.6 | .373   | 608 | .709 |
|                        | Hayır | 176 | 13.3      | 1.7 |        |     |      |
| Özerklik               | Evet  | 434 | 11.2      | 2.4 | -2.018 | 608 | .044 |
|                        | Hayır | 176 | 11.7      | 2.8 |        |     |      |
| Etki                   | Evet  | 434 | 10.7      | 2.8 | -2.143 | 608 | .033 |
|                        | Hayır | 176 | 11.2      | 2.9 |        |     |      |

Tablo 46'da görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin psikolojik güçlendirme ( $t_{(608)} = -1.635, p = .103 > .05$ ), anlamlılık ( $t_{(608)} = -.285, p = .776 > .05$ ), yeterlilik ( $t_{(608)} = .373, p = .709 > .05$ )

puanlarının iş başında oryantasyon eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin özerklik ( $t_{(608)} = -2.018, p = .044 < .05$ ) ve etki ( $t_{(608)} = -2.143, p = .033 < .05$ ) puanlarının iş başında oryantasyon eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre iş başında oryantasyon eğitimi aldığını belirten bireylerin özerklik ve etki düzeyinin düzeyinin iş başında oryantasyon eğitimi almadığını belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 47. Psikolojik Güçlendirmenin Şirkette Yenilikçilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                        |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t     | sd  | p    |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |          |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |      |      |     |      |     |       |     |      |
|------------------------|-------|-----|-----------|-----|-------|-----|------|------------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|------------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|----------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|-------|-----|------|-----|------|------|-----|------|-----|-------|-----|------|
| Psikolojik Güçlendirme | Evet  | 324 | 48.9      | 6.2 | 1.806 | 608 | .071 |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |          |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |      |      |     |      |     |       |     |      |
|                        | Hayır | 286 | 47.9      | 7.4 |       |     |      | Anlamlılık | Evet | 324 | 13.0 | 1.9 | 1.824 | 608 | .069 | Hayır | 286 | 12.7 | 2.2 | Yeterlilik | Evet | 324 | 13.4 | 1.6 | -.539 | 608 | .590 | Hayır | 286 | 13.4 | 1.7 | Özerklik | Evet | 324 | 11.5 | 2.2 | 1.516 | 608 | .130 | Hayır | 286 | 11.2 | 2.8 | Etki | Evet | 324 | 11.0 | 2.6 | 1.971 | 608 | .049 |
| Anlamlılık             | Evet  | 324 | 13.0      | 1.9 | 1.824 | 608 | .069 |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |          |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |      |      |     |      |     |       |     |      |
|                        | Hayır | 286 | 12.7      | 2.2 |       |     |      | Yeterlilik | Evet | 324 | 13.4 | 1.6 | -.539 | 608 | .590 | Hayır | 286 | 13.4 | 1.7 | Özerklik   | Evet | 324 | 11.5 | 2.2 | 1.516 | 608 | .130 | Hayır | 286 | 11.2 | 2.8 | Etki     | Evet | 324 | 11.0 | 2.6 | 1.971 | 608 | .049 | Hayır | 286 | 10.6 | 3.0 |      |      |     |      |     |       |     |      |
| Yeterlilik             | Evet  | 324 | 13.4      | 1.6 | -.539 | 608 | .590 |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |          |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |      |      |     |      |     |       |     |      |
|                        | Hayır | 286 | 13.4      | 1.7 |       |     |      | Özerklik   | Evet | 324 | 11.5 | 2.2 | 1.516 | 608 | .130 | Hayır | 286 | 11.2 | 2.8 | Etki       | Evet | 324 | 11.0 | 2.6 | 1.971 | 608 | .049 | Hayır | 286 | 10.6 | 3.0 |          |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |      |      |     |      |     |       |     |      |
| Özerklik               | Evet  | 324 | 11.5      | 2.2 | 1.516 | 608 | .130 |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |          |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |      |      |     |      |     |       |     |      |
|                        | Hayır | 286 | 11.2      | 2.8 |       |     |      | Etki       | Evet | 324 | 11.0 | 2.6 | 1.971 | 608 | .049 | Hayır | 286 | 10.6 | 3.0 |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |          |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |      |      |     |      |     |       |     |      |
| Etki                   | Evet  | 324 | 11.0      | 2.6 | 1.971 | 608 | .049 |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |          |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |      |      |     |      |     |       |     |      |
|                        | Hayır | 286 | 10.6      | 3.0 |       |     |      |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |            |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |          |      |     |      |     |       |     |      |       |     |      |     |      |      |     |      |     |       |     |      |

Tablo 47'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin psikolojik güçlendirme ( $t_{(608)} = 1.806, p = .071 > .05$ ), anlamlılık ( $t_{(608)} = 1.824, p = .069 > .05$ ), yeterlilik ( $t_{(608)} = -.539, p = .590 > .05$ ), özerklik ( $t_{(608)} = 1.516, p = .130 > .05$ ) puanlarının şirkette yenilikçilik eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin etki ( $t_{(608)} = 1.971, p = .049 < .05$ ) puanlarının şirkette yenilikçilik eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre şirkette yenilikçilik eğitimi aldığını belirten bireylerin etki düzeyinin daha önce yenilikçilik konusunda eğitim almadığını belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.



**Tablo 48. Psikolojik Güçlendirmenin Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                        |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t     | sd  | p    |
|------------------------|-------|-----|-----------|-----|-------|-----|------|
| Psikolojik Güçlendirme | Evet  | 514 | 48.9      | 6.5 | 3.791 | 608 | .000 |
|                        | Hayır | 96  | 46.0      | 8.0 |       |     |      |
| Anlamlılık             | Evet  | 514 | 13.1      | 1.9 | 5.069 | 608 | .000 |
|                        | Hayır | 96  | 11.9      | 2.7 |       |     |      |
| Yeterlilik             | Evet  | 514 | 13.5      | 1.6 | 2.331 | 608 | .020 |
|                        | Hayır | 96  | 13.0      | 1.8 |       |     |      |
| Özerklik               | Evet  | 514 | 11.4      | 2.5 | 2.311 | 608 | .021 |
|                        | Hayır | 96  | 10.8      | 2.8 |       |     |      |
| Etki                   | Evet  | 514 | 10.9      | 2.8 | 2.019 | 608 | .044 |
|                        | Hayır | 96  | 10.3      | 3.1 |       |     |      |

Tablo 48'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin psikolojik güçlendirme ( $t_{(608)} = 3.791, p = .000 < .001$ ), anlamlılık ( $t_{(608)} = 5.069, p = .000 < .001$ ), yeterlilik ( $t_{(608)} = 2.331, p = .020 < .05$ ), özerklik ( $t_{(608)} = 2.311, p = .021 < .05$ ) ve etki ( $t_{(608)} = 2.019, p = .044 < .05$ ) puanlarının mesleği isteyerek seçme durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre mesleğini isteyerek seçtiğini belirten bireylerin psikolojik güçlendirme, anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki düzeyinin mesleğini isteksizce seçtiğini belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 49. Psikolojik Güçlendirmenin Daha Önce Yenilikçilik Konusunda Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                        |       | n   | $\bar{x}$ | ss  | t     | sd  | p    |
|------------------------|-------|-----|-----------|-----|-------|-----|------|
| Psikolojik Güçlendirme | Evet  | 279 | 48.6      | 6.7 | .493  | 608 | .622 |
|                        | Hayır | 331 | 48.3      | 6.9 |       |     |      |
| Anlamlılık             | Evet  | 279 | 12.9      | 2.0 | .035  | 608 | .972 |
|                        | Hayır | 331 | 12.9      | 2.1 |       |     |      |
| Yeterlilik             | Evet  | 279 | 13.4      | 1.6 | .325  | 608 | .745 |
|                        | Hayır | 331 | 13.4      | 1.7 |       |     |      |
| Özerklik               | Evet  | 279 | 11.3      | 2.4 | -.089 | 608 | .929 |
|                        | Hayır | 331 | 11.3      | 2.6 |       |     |      |
| Etki                   | Evet  | 279 | 10.9      | 2.8 | 1.050 | 608 | .294 |
|                        | Hayır | 331 | 10.7      | 2.9 |       |     |      |

Tablo 49'da görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin psikolojik güçlendirme ( $t_{(608)} = .493, p = .622 > .05$ ), anlamlılık ( $t_{(608)} = .035, p = .972 > .05$ ), yeterlilik ( $t_{(608)} = .325, p = .745 > .05$ ), özerklik ( $t_{(608)} = -.089, p = .929 > .05$ ) ve etki ( $t_{(608)} = 1.050, p = .294 > .05$ ) puanlarının daha

önce yenilikçilik konusunda eğitim alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde yapısal güçlendirmenin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem T-Testi, ANOVA ve Post Hoc Testleri yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda görüldüğü şekilde yorumlanmıştır.

**Tablo 50. Yapısal Güçlendirmenin Cinsiyete Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                     |       | n   | $\bar{x}$ | ss   | t      | sd  | p    |
|---------------------|-------|-----|-----------|------|--------|-----|------|
| Yapısal Güçlendirme | Kadın | 243 | 61.0      | 12.4 | -2.216 | 608 | .027 |
|                     | Erkek | 367 | 63.2      | 11.1 |        |     |      |
| Fırsat              | Kadın | 243 | 10.9      | 2.4  | -1.523 | 608 | .128 |
|                     | Erkek | 367 | 11.2      | 2.2  |        |     |      |
| Bilgi               | Kadın | 243 | 10.2      | 2.9  | -.670  | 608 | .503 |
|                     | Erkek | 367 | 10.3      | 2.6  |        |     |      |
| Biçimsel            | Kadın | 243 | 10.0      | 3.0  | -1.938 | 608 | .053 |
|                     | Erkek | 367 | 10.5      | 3.0  |        |     |      |
| Biçimsel Olmayan    | Kadın | 243 | 10.3      | 2.7  | -1.733 | 608 | .084 |
|                     | Erkek | 367 | 10.7      | 2.5  |        |     |      |
| Kaynak              | Kadın | 243 | 9.1       | 3.1  | -3.033 | 608 | .003 |
|                     | Erkek | 367 | 9.8       | 2.8  |        |     |      |
| Destek              | Kadın | 243 | 10.6      | 2.6  | -.557  | 608 | .577 |
|                     | Erkek | 367 | 10.7      | 2.5  |        |     |      |

Tablo 50'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin fırsat ( $t_{(608)} = -1.523, p = .128 > .05$ ), bilgi ( $t_{(608)} = -.670, p = .503 > .05$ ), biçimsel ( $t_{(608)} = -1.938, p = .053 > .05$ ), biçimsel olmayan ( $t_{(608)} = -1.733, p = .084 > .05$ ) ve destek ( $t_{(608)} = -.557, p = .577 > .05$ ) puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin yapısal güçlendirme ( $t_{(608)} = -2.216, p = .027 < .05$ ), kaynak ( $t_{(608)} = -3.033, p = .003 < .01$ ) puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre hizmet sektöründe çalışan erkek bireylerin yapısal güçlendirme ve kaynak düzeyinin kadın bireylere nazaran daha yüksek olduğu fakat etki düzeyinin daha düşük belirlenmiştir.

**Tablo 51. Yapısal Güçlendirmenin Yaşa Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                     |                 | n   | $\bar{x}$ | ss   | F     | sd <sub>1-2</sub> | p    | Fark    |
|---------------------|-----------------|-----|-----------|------|-------|-------------------|------|---------|
| Yapısal Güçlendirme | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 66.6      | 9.2  | 4.843 | 3.606             | .002 | 1>2,3,4 |
|                     | 26-35 Yaş       | 331 | 61.1      | 12.0 |       |                   |      |         |
|                     | 36-45 Yaş       | 183 | 62.6      | 11.2 |       |                   |      |         |
|                     | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 65.8      | 11.5 |       |                   |      |         |
| Fırsat              | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 10.3      | 2.5  | 8.343 | 3.606             | .000 | 4>1,2,3 |
|                     | 26-35 Yaş       | 331 | 10.6      | 2.4  |       |                   |      |         |
|                     | 36-45 Yaş       | 183 | 10.6      | 2.0  |       |                   |      |         |
|                     | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 11.6      | 2.3  |       |                   |      |         |
| Bilgi               | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 11.7      | 2.2  | 4.943 | 3.606             | .002 | 1>2,3,4 |
|                     | 26-35 Yaş       | 331 | 10.0      | 2.9  |       |                   |      |         |
|                     | 36-45 Yaş       | 183 | 10.3      | 2.6  |       |                   |      |         |
|                     | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 10.3      | 2.6  |       |                   |      |         |
| Biçimsel            | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 10.5      | 2.6  | 3.692 | 3.606             | .012 | 4>1,2,3 |
|                     | 26-35 Yaş       | 331 | 10.0      | 3.1  |       |                   |      |         |
|                     | 36-45 Yaş       | 183 | 10.5      | 2.7  |       |                   |      |         |
|                     | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 11.4      | 3.0  |       |                   |      |         |
| Biçimsel Olmayan    | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 10.9      | 2.6  | 1.560 | 3.606             | .198 |         |
|                     | 26-35 Yaş       | 331 | 10.4      | 2.5  |       |                   |      |         |
|                     | 36-45 Yaş       | 183 | 10.4      | 2.6  |       |                   |      |         |
|                     | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 11.1      | 2.3  |       |                   |      |         |
| Kaynak              | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 10.3      | 2.6  | 3.124 | 3.606             | .025 | 4>1,2,3 |
|                     | 26-35 Yaş       | 331 | 9.4       | 3.1  |       |                   |      |         |
|                     | 36-45 Yaş       | 183 | 9.4       | 2.8  |       |                   |      |         |
|                     | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 10.4      | 2.5  |       |                   |      |         |
| Destek              | 25 Yaş ve Altı  | 44  | 11.8      | 2.0  | 4.087 | 3.606             | .007 | 1>2,3,4 |
|                     | 26-35 Yaş       | 331 | 10.5      | 2.5  |       |                   |      |         |
|                     | 36-45 Yaş       | 183 | 10.5      | 2.7  |       |                   |      |         |
|                     | 45 Yaş ve Üzeri | 52  | 11.0      | 2.4  |       |                   |      |         |

Tablo 51'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin biçimsel olmayan ( $F_{(3,606)} = 1.560, p = .198 > .05$ ) puanlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin yapısal güçlendirme ( $F_{(3,606)} = 4.843, p = .002 < .01$ ), fırsat ( $F_{(3,606)} = 8.343, p = .000 < .001$ ), bilgi ( $F_{(3,606)} = 4.943, p = .002 < .01$ ), biçimsel ( $F_{(3,606)} = 3.692, p = .012 < .05$ ), kaynak ( $F_{(3,606)} = 3.124, p = .025 < .05$ ) ve destek ( $F_{(3,606)} = 4.087, p = .007 < .01$ ) puanlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağıldığı görülmüştür. Bu

noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında LSD testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet sektöründe çalışan 25 yaş ve altı bireylerin yapısal güçlendirme, bilgi ve destek düzeyinin 26 yaş üstü bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak hizmet sektöründe çalışan 45 yaş ve üstü bireylerin fırsat, biçimsel ve kaynak düzeyinin 44 yaş ve altı bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 52. Yapısal Güçlendirmenin Medeni Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                     |       | n   | $\bar{x}$ | ss   | t      | sd  | p    |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |       |     |      |
|---------------------|-------|-----|-----------|------|--------|-----|------|------------------|-------|-----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|------------------|-------|-----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|------------------|-------|-----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|------------------|-------|-----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|--------|-------|-----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|--------|-------|-----|------|-----|-------|-----|------|
| Yapısal Güçlendirme | Bekar | 229 | 61.2      | 12.2 | -1.846 | 608 | .065 |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |       |     |      |
|                     | Evli  | 381 | 63.0      | 11.3 |        |     |      | Fırsat           | Bekar | 229 | 10.8 | 2.4 | -2.419 | 608 | .016 | Evli | 381 | 11.2 | 2.3 | Bilgi            | Bekar | 229 | 10.2 | 2.8 | -.422  | 608 | .673 | Evli | 381 | 10.3 | 2.7 | Biçimsel         | Bekar | 229 | 10.0 | 3.1 | -2.086 | 608 | .037 | Evli | 381 | 10.5 | 2.9 | Biçimsel Olmayan | Bekar | 229 | 10.4 | 2.6 | -1.054 | 608 | .292 | Evli | 381 | 10.6 | 2.5 | Kaynak | Bekar | 229 | 9.3  | 3.2 | -1.775 | 608 | .076 | Evli | 381 | 9.7  | 2.8 | Destek | Bekar | 229 | 10.6 | 2.5 | -.263 | 608 | .793 |
| Fırsat              | Bekar | 229 | 10.8      | 2.4  | -2.419 | 608 | .016 |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |       |     |      |
|                     | Evli  | 381 | 11.2      | 2.3  |        |     |      | Bilgi            | Bekar | 229 | 10.2 | 2.8 | -.422  | 608 | .673 | Evli | 381 | 10.3 | 2.7 | Biçimsel         | Bekar | 229 | 10.0 | 3.1 | -2.086 | 608 | .037 | Evli | 381 | 10.5 | 2.9 | Biçimsel Olmayan | Bekar | 229 | 10.4 | 2.6 | -1.054 | 608 | .292 | Evli | 381 | 10.6 | 2.5 | Kaynak           | Bekar | 229 | 9.3  | 3.2 | -1.775 | 608 | .076 | Evli | 381 | 9.7  | 2.8 | Destek | Bekar | 229 | 10.6 | 2.5 | -.263  | 608 | .793 | Evli | 381 | 10.7 | 2.5 |        |       |     |      |     |       |     |      |
| Bilgi               | Bekar | 229 | 10.2      | 2.8  | -.422  | 608 | .673 |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |       |     |      |
|                     | Evli  | 381 | 10.3      | 2.7  |        |     |      | Biçimsel         | Bekar | 229 | 10.0 | 3.1 | -2.086 | 608 | .037 | Evli | 381 | 10.5 | 2.9 | Biçimsel Olmayan | Bekar | 229 | 10.4 | 2.6 | -1.054 | 608 | .292 | Evli | 381 | 10.6 | 2.5 | Kaynak           | Bekar | 229 | 9.3  | 3.2 | -1.775 | 608 | .076 | Evli | 381 | 9.7  | 2.8 | Destek           | Bekar | 229 | 10.6 | 2.5 | -.263  | 608 | .793 | Evli | 381 | 10.7 | 2.5 |        |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |       |     |      |
| Biçimsel            | Bekar | 229 | 10.0      | 3.1  | -2.086 | 608 | .037 |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |       |     |      |
|                     | Evli  | 381 | 10.5      | 2.9  |        |     |      | Biçimsel Olmayan | Bekar | 229 | 10.4 | 2.6 | -1.054 | 608 | .292 | Evli | 381 | 10.6 | 2.5 | Kaynak           | Bekar | 229 | 9.3  | 3.2 | -1.775 | 608 | .076 | Evli | 381 | 9.7  | 2.8 | Destek           | Bekar | 229 | 10.6 | 2.5 | -.263  | 608 | .793 | Evli | 381 | 10.7 | 2.5 |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |       |     |      |
| Biçimsel Olmayan    | Bekar | 229 | 10.4      | 2.6  | -1.054 | 608 | .292 |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |       |     |      |
|                     | Evli  | 381 | 10.6      | 2.5  |        |     |      | Kaynak           | Bekar | 229 | 9.3  | 3.2 | -1.775 | 608 | .076 | Evli | 381 | 9.7  | 2.8 | Destek           | Bekar | 229 | 10.6 | 2.5 | -.263  | 608 | .793 | Evli | 381 | 10.7 | 2.5 |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |       |     |      |
| Kaynak              | Bekar | 229 | 9.3       | 3.2  | -1.775 | 608 | .076 |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |       |     |      |
|                     | Evli  | 381 | 9.7       | 2.8  |        |     |      | Destek           | Bekar | 229 | 10.6 | 2.5 | -.263  | 608 | .793 | Evli | 381 | 10.7 | 2.5 |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |       |     |      |
| Destek              | Bekar | 229 | 10.6      | 2.5  | -.263  | 608 | .793 |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |       |     |      |
|                     | Evli  | 381 | 10.7      | 2.5  |        |     |      |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |        |     |      |      |     |      |     |        |       |     |      |     |       |     |      |

Tablo 52'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin yapısal güçlendirme ( $t_{(608)} = -1.846, p = .065 > .05$ ), bilgi ( $t_{(608)} = -.422, p = .673 > .05$ ), biçimsel olmayan ( $t_{(608)} = -1.054, p = .292 > .05$ ), kaynak ( $t_{(608)} = -1.775, p = .076 > .05$ ) ve destek ( $t_{(608)} = -.263, p = .793 > .05$ ) puanlarının medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin fırsat ( $t_{(608)} = -2.419, p = .016 < .05$ ), biçimsel ( $t_{(608)} = -2.086, p = .037 < .05$ ) puanlarının medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre hizmet sektöründe çalışan evli bireylerin fırsat ve biçimsel düzeyinin bekar bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 53. Yapısal Güçlendirmenin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                     |               | n   | $\bar{x}$ | ss   | F     | sd <sub>1-2</sub> | p    |
|---------------------|---------------|-----|-----------|------|-------|-------------------|------|
| Yapısal Güçlendirme | Lise-Önlisans | 38  | 64.3      | 13.1 | .931  | 3.606             | .425 |
|                     | Lisans        | 296 | 61.8      | 11.8 |       |                   |      |
|                     | Yüksek Lisans | 229 | 62.3      | 11.5 |       |                   |      |
|                     | Doktora       | 47  | 64.2      | 10.8 |       |                   |      |
| Fırsat              | Lise-Önlisans | 38  | 11.8      | 2.3  | 2.008 | 3.606             | .112 |
|                     | Lisans        | 296 | 11.0      | 2.2  |       |                   |      |
|                     | Yüksek Lisans | 229 | 10.9      | 2.4  |       |                   |      |
|                     | Doktora       | 47  | 11.4      | 2.3  |       |                   |      |
| Bilgi               | Lise-Önlisans | 38  | 10.9      | 2.8  | 1.909 | 3.606             | .127 |
|                     | Lisans        | 296 | 10.2      | 2.9  |       |                   |      |
|                     | Yüksek Lisans | 229 | 10.1      | 2.7  |       |                   |      |
|                     | Doktora       | 47  | 10.9      | 2.5  |       |                   |      |
| Biçimsel            | Lise-Önlisans | 38  | 9.7       | 3.3  | 1.412 | 3.606             | .238 |
|                     | Lisans        | 296 | 10.3      | 3.0  |       |                   |      |
|                     | Yüksek Lisans | 229 | 10.6      | 2.9  |       |                   |      |
|                     | Doktora       | 47  | 9.8       | 3.2  |       |                   |      |
| Biçimsel Olmayan    | Lise-Önlisans | 38  | 11.2      | 2.8  | 1.180 | 3.606             | .317 |
|                     | Lisans        | 296 | 10.4      | 2.6  |       |                   |      |
|                     | Yüksek Lisans | 229 | 10.5      | 2.5  |       |                   |      |
|                     | Doktora       | 47  | 10.6      | 2.3  |       |                   |      |
| Kaynak              | Lise-Önlisans | 38  | 9.9       | 3.1  | 2.100 | 3.606             | .099 |
|                     | Lisans        | 296 | 9.3       | 3.0  |       |                   |      |
|                     | Yüksek Lisans | 229 | 9.6       | 2.9  |       |                   |      |
|                     | Doktora       | 47  | 10.4      | 2.9  |       |                   |      |
| Destek              | Lise-Önlisans | 38  | 10.7      | 3.1  | .480  | 3.606             | .697 |
|                     | Lisans        | 296 | 10.6      | 2.5  |       |                   |      |
|                     | Yüksek Lisans | 229 | 10.6      | 2.5  |       |                   |      |
|                     | Doktora       | 47  | 11.1      | 2.3  |       |                   |      |

Tablo 53'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin yapısal güçlendirme ( $F_{(3,606)} = .931, p = .425 > .05$ ), fırsat ( $F_{(3,606)} = 2.008, p = .112 > .05$ ), bilgi ( $F_{(3,606)} = 1.909, p = .127 > .05$ ), biçimsel ( $F_{(3,606)} = 1.412, p = .238 > .05$ ), biçimsel olmayan ( $F_{(3,606)} = 1.180, p = .317 > .05$ ), kaynak ( $F_{(3,606)} = 2.100, p = .099 > .05$ ) ve destek ( $F_{(3,606)} = .480, p = .697 > .05$ ) puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 54. Yapısal Güçlendirmenin Ünvana Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                     |               | n   | $\bar{x}$ | ss   | F      | sd <sub>1-2</sub> | p    | Fark  |
|---------------------|---------------|-----|-----------|------|--------|-------------------|------|-------|
| Yapısal Güçlendirme | Ofis Çalışanı | 69  | 61.8      | 10.9 | 16.628 | 2.607             | .000 | 3>1,2 |
|                     | Uzman         | 280 | 59.7      | 12.2 |        |                   |      |       |
|                     | Yönetici      | 261 | 65.3      | 10.6 |        |                   |      |       |
| Fırsat              | Ofis Çalışanı | 69  | 10.8      | 2.4  | 21.658 | 2.607             | .000 | 3>1,2 |
|                     | Uzman         | 280 | 10.5      | 2.5  |        |                   |      |       |
|                     | Yönetici      | 261 | 11.7      | 1.8  |        |                   |      |       |
| Bilgi               | Ofis Çalışanı | 69  | 9.4       | 2.7  | 9.623  | 2.607             | .000 | 3>1,2 |
|                     | Uzman         | 280 | 9.7       | 3.0  |        |                   |      |       |
|                     | Yönetici      | 261 | 10.8      | 2.3  |        |                   |      |       |
| Biçimsel            | Ofis Çalışanı | 69  | 10.0      | 2.8  | 22.255 | 2.607             | .000 | 3>1,2 |
|                     | Uzman         | 280 | 9.6       | 3.0  |        |                   |      |       |
|                     | Yönetici      | 261 | 11.2      | 2.8  |        |                   |      |       |
| Biçimsel Olmayan    | Ofis Çalışanı | 69  | 11.3      | 2.4  | 4.098  | 2.607             | .017 | 1>2,3 |
|                     | Uzman         | 280 | 10.3      | 2.5  |        |                   |      |       |
|                     | Yönetici      | 261 | 10.5      | 2.6  |        |                   |      |       |
| Kaynak              | Ofis Çalışanı | 69  | 9.2       | 2.6  | 8.062  | 2.607             | .000 | 3>1,2 |
|                     | Uzman         | 280 | 9.1       | 3.1  |        |                   |      |       |
|                     | Yönetici      | 261 | 10.1      | 2.7  |        |                   |      |       |
| Destek              | Ofis Çalışanı | 69  | 10.1      | 2.8  | 5.883  | 2.607             | .003 | 3>1,2 |
|                     | Uzman         | 280 | 10.4      | 2.4  |        |                   |      |       |
|                     | Yönetici      | 261 | 11.0      | 2.5  |        |                   |      |       |

Tablo 54'de bulunana ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin yapısal güçlendirme ( $F_{(2,607)} = 16.628, p = .000 < .001$ ), fırsat ( $F_{(2,607)} = 21.658, p = .000 < .001$ ), bilgi ( $F_{(2,607)} = 9.623, p = .000 < .001$ ), biçimsel ( $F_{(2,607)} = 22.255, p = .000 < .001$ ), biçimsel olmayan ( $F_{(2,607)} = 4.098, p = .017 < .05$ ), kaynak ( $F_{(2,607)} = 8.062, p = .000 < .001$ ) ve destek ( $F_{(2,607)} = 5.883, p = .003 < .01$ ) puanlarının ünvana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağıldığı görülmüştür. Bu noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında LSD testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet sektöründe yönetici olarak çalışan bireylerin yapısal güçlendirme, fırsat, bilgi, biçimsel, kaynak ve destek düzeyinin ofis çalışanı ve uzman olarak çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak hizmet sektöründe ofis çalışanı olarak çalışan bireylerin biçimsel olmayan düzeyinin yönetici ve uzman olarak çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.



**Tablo 55. Yapısal Güçlendirmenin İş Koluna Göre Farklaşmasının İncelenmesi**

|                     |                                  | n   | $\bar{x}$ | ss   | F     | sd <sub>1-2</sub> | p    | Fark    |
|---------------------|----------------------------------|-----|-----------|------|-------|-------------------|------|---------|
| Yapısal Güçlendirme | Ulaşım                           | 346 | 61.0      | 11.1 |       |                   |      |         |
|                     | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 65.1      | 11.6 |       |                   |      |         |
|                     | Bankacılık ve Finans             | 43  | 65.5      | 11.5 | 5.582 | 4.605             | .000 | 2,3>1,4 |
|                     | Bilişim ve Medya                 | 49  | 58.9      | 14.0 |       |                   |      |         |
|                     | Diğer                            | 45  | 65.1      | 11.5 |       |                   |      |         |
| Fırsat              | Ulaşım                           | 346 | 11.0      | 2.3  |       |                   |      |         |
|                     | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 11.7      | 2.1  |       |                   |      |         |
|                     | Bankacılık ve Finans             | 43  | 10.4      | 2.3  | 4.269 | 4.605             | .002 | 2>3,4   |
|                     | Bilişim ve Medya                 | 49  | 10.5      | 2.6  |       |                   |      |         |
|                     | Diğer                            | 45  | 11.0      | 2.2  |       |                   |      |         |
| Bilgi               | Ulaşım                           | 346 | 10.1      | 2.6  |       |                   |      |         |
|                     | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 10.7      | 3.0  |       |                   |      |         |
|                     | Bankacılık ve Finans             | 43  | 11.0      | 2.4  | 2.826 | 4.605             | .024 | 2,3>1,4 |
|                     | Bilişim ve Medya                 | 49  | 9.5       | 3.2  |       |                   |      |         |
|                     | Diğer                            | 45  | 10.1      | 2.7  |       |                   |      |         |
| Biçimsel            | Ulaşım                           | 346 | 9.9       | 2.8  |       |                   |      |         |
|                     | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 10.9      | 3.0  |       |                   |      |         |
|                     | Bankacılık ve Finans             | 43  | 11.3      | 3.0  | 8.082 | 4.605             | .000 | 2,3>1,4 |
|                     | Bilişim ve Medya                 | 49  | 9.4       | 3.5  |       |                   |      |         |
|                     | Diğer                            | 45  | 11.8      | 2.9  |       |                   |      |         |
| Biçimsel Olmayan    | Ulaşım                           | 346 | 10.5      | 2.5  |       |                   |      |         |
|                     | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 10.3      | 2.8  |       |                   |      |         |
|                     | Bankacılık ve Finans             | 43  | 11.0      | 2.5  | 1.645 | 4.605             | .161 |         |
|                     | Bilişim ve Medya                 | 49  | 9.9       | 2.3  |       |                   |      |         |
|                     | Diğer                            | 45  | 11.0      | 2.6  |       |                   |      |         |
| Kaynak              | Ulaşım                           | 346 | 9.1       | 2.8  |       |                   |      |         |
|                     | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 10.3      | 2.7  |       |                   |      |         |
|                     | Bankacılık ve Finans             | 43  | 10.8      | 3.0  | 6.642 | 4.605             | .000 | 2,3>1,4 |
|                     | Bilişim ve Medya                 | 49  | 9.1       | 3.4  |       |                   |      |         |
|                     | Diğer                            | 45  | 10.2      | 3.1  |       |                   |      |         |
| Destek              | Ulaşım                           | 346 | 10.3      | 2.4  |       |                   |      |         |
|                     | Eğitim, Araştırma ve Danışmanlık | 126 | 11.2      | 2.6  |       |                   |      |         |
|                     | Bankacılık ve Finans             | 43  | 11.1      | 2.4  | 3.731 | 4.605             | .005 | 2,3>1,4 |
|                     | Bilişim ve Medya                 | 49  | 10.6      | 2.7  |       |                   |      |         |
|                     | Diğer                            | 45  | 11.0      | 2.6  |       |                   |      |         |

Tablo 55'de görülen ANOVA sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin biçimsel olmayan ( $F_{(4.605)} = 1.645, p = .161 > .05$ ) puanlarının iş koluna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin yapısal güçlendirme ( $F_{(4.605)} = 5.582, p = .000 < .001$ ), fırsat ( $F_{(4.605)} = 4.269, p = .002 < .01$ ), bilgi ( $F_{(4.605)} = 2.826,$



$p = .024 < .05$ ), biçimsel ( $F_{(4.605)} = 8.082, p = .000 < .001$ ), kaynak ( $F_{(4.605)} = 6.642, p = .000 < .001$ ) ve destek ( $F_{(4.605)} = 3.731, p = .005 < .01$ ) puanlarının iş koluna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda anlamlı farklılığın kaynağı olan grubun saptanmasında kullanılacak Post Hoc testinin belirlenmesi için Levene İstatistiği hesaplanmış ve sonucunda grupların varyanslarının homojen dağıldığı görülmüştür. Bu noktada anlamlı farkı yaratan grupların saptanmasında LSD testinden faydalanılmış ve test değerlerine göre hizmet sektöründe eğitim, araştırma ve danışmanlık ve bankacılık ve finans alanında çalışan bireylerin yapısal güçlendirme, bilgi, biçimsel, kaynak ve destek düzeyinin ulaşım ve bilişim ve medya alanında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak hizmet sektöründe eğitim, araştırma ve danışmanlık alanında çalışan bireylerin fırsat düzeyinin bankacılık ve finans ve bilişim ve medya alanında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 56. Yapısal Güçlendirmenin Çalışılan Kuruma Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                     |      | n   | $\bar{x}$ | ss   | t      | sd  | p    |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |
|---------------------|------|-----|-----------|------|--------|-----|------|------------------|------|----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|------------------|------|----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|------------------|------|----|------|-----|--------|-----|------|------|-----|------|-----|------------------|------|----|------|-----|-------|-----|------|------|-----|------|-----|--------|------|----|------|-----|-------|-----|------|------|-----|------|-----|--------|------|----|------|-----|-------|-----|------|
| Yapısal Güçlendirme | Kamu | 62  | 63.7      | 12.7 | .945   | 608 | .345 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |
|                     | Özel | 548 | 62.2      | 11.6 |        |     |      | Fırsat           | Kamu | 62 | 11.4 | 2.2 | 1.103  | 608 | .270 | Özel | 548 | 11.0 | 2.3 | Bilgi            | Kamu | 62 | 10.5 | 3.4 | .770   | 608 | .442 | Özel | 548 | 10.2 | 2.7 | Biçimsel         | Kamu | 62 | 9.8  | 3.3 | -1.338 | 608 | .181 | Özel | 548 | 10.4 | 3.0 | Biçimsel Olmayan | Kamu | 62 | 10.9 | 2.8 | 1.246 | 608 | .213 | Özel | 548 | 10.5 | 2.5 | Kaynak | Kamu | 62 | 10.0 | 2.9 | 1.227 | 608 | .220 | Özel | 548 | 9.5  | 2.9 | Destek | Kamu | 62 | 11.1 | 2.9 | 1.438 | 608 | .151 |
| Fırsat              | Kamu | 62  | 11.4      | 2.2  | 1.103  | 608 | .270 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |
|                     | Özel | 548 | 11.0      | 2.3  |        |     |      | Bilgi            | Kamu | 62 | 10.5 | 3.4 | .770   | 608 | .442 | Özel | 548 | 10.2 | 2.7 | Biçimsel         | Kamu | 62 | 9.8  | 3.3 | -1.338 | 608 | .181 | Özel | 548 | 10.4 | 3.0 | Biçimsel Olmayan | Kamu | 62 | 10.9 | 2.8 | 1.246  | 608 | .213 | Özel | 548 | 10.5 | 2.5 | Kaynak           | Kamu | 62 | 10.0 | 2.9 | 1.227 | 608 | .220 | Özel | 548 | 9.5  | 2.9 | Destek | Kamu | 62 | 11.1 | 2.9 | 1.438 | 608 | .151 | Özel | 548 | 10.6 | 2.5 |        |      |    |      |     |       |     |      |
| Bilgi               | Kamu | 62  | 10.5      | 3.4  | .770   | 608 | .442 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |
|                     | Özel | 548 | 10.2      | 2.7  |        |     |      | Biçimsel         | Kamu | 62 | 9.8  | 3.3 | -1.338 | 608 | .181 | Özel | 548 | 10.4 | 3.0 | Biçimsel Olmayan | Kamu | 62 | 10.9 | 2.8 | 1.246  | 608 | .213 | Özel | 548 | 10.5 | 2.5 | Kaynak           | Kamu | 62 | 10.0 | 2.9 | 1.227  | 608 | .220 | Özel | 548 | 9.5  | 2.9 | Destek           | Kamu | 62 | 11.1 | 2.9 | 1.438 | 608 | .151 | Özel | 548 | 10.6 | 2.5 |        |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |
| Biçimsel            | Kamu | 62  | 9.8       | 3.3  | -1.338 | 608 | .181 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |
|                     | Özel | 548 | 10.4      | 3.0  |        |     |      | Biçimsel Olmayan | Kamu | 62 | 10.9 | 2.8 | 1.246  | 608 | .213 | Özel | 548 | 10.5 | 2.5 | Kaynak           | Kamu | 62 | 10.0 | 2.9 | 1.227  | 608 | .220 | Özel | 548 | 9.5  | 2.9 | Destek           | Kamu | 62 | 11.1 | 2.9 | 1.438  | 608 | .151 | Özel | 548 | 10.6 | 2.5 |                  |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |
| Biçimsel Olmayan    | Kamu | 62  | 10.9      | 2.8  | 1.246  | 608 | .213 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |
|                     | Özel | 548 | 10.5      | 2.5  |        |     |      | Kaynak           | Kamu | 62 | 10.0 | 2.9 | 1.227  | 608 | .220 | Özel | 548 | 9.5  | 2.9 | Destek           | Kamu | 62 | 11.1 | 2.9 | 1.438  | 608 | .151 | Özel | 548 | 10.6 | 2.5 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |
| Kaynak              | Kamu | 62  | 10.0      | 2.9  | 1.227  | 608 | .220 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |
|                     | Özel | 548 | 9.5       | 2.9  |        |     |      | Destek           | Kamu | 62 | 11.1 | 2.9 | 1.438  | 608 | .151 | Özel | 548 | 10.6 | 2.5 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |
| Destek              | Kamu | 62  | 11.1      | 2.9  | 1.438  | 608 | .151 |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |
|                     | Özel | 548 | 10.6      | 2.5  |        |     |      |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |        |     |      |      |     |      |     |                  |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |      |     |      |     |        |      |    |      |     |       |     |      |

Tablo 56'da görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin yapısal güçlendirme ( $t_{(608)} = .945, p = .345 > .05$ ), fırsat ( $t_{(608)} = 1.103, p = .270 > .05$ ), bilgi ( $t_{(608)} = .770, p = .442 > .05$ ), biçimsel ( $t_{(608)} = -1.338, p = .181 > .05$ ), biçimsel olmayan ( $t_{(608)} = 1.246, p = .213 > .05$ ), kaynak ( $t_{(608)} = 1.227, p = .220 > .05$ ) ve destek ( $t_{(608)} = 1.438, p = .151 > .05$ ) puanlarının çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 57. Yapısal Güçlendirmenin İş Başında Oryantasyon Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                     |       | n   | $\bar{x}$ | ss   | t      | sd  | p    |
|---------------------|-------|-----|-----------|------|--------|-----|------|
| Yapısal Güçlendirme | Evet  | 434 | 62.4      | 11.1 | .387   | 608 | .699 |
|                     | Hayır | 176 | 62.0      | 13.0 |        |     |      |
| Fırsat              | Evet  | 434 | 11.0      | 2.3  | -.840  | 608 | .401 |
|                     | Hayır | 176 | 11.2      | 2.2  |        |     |      |
| Bilgi               | Evet  | 434 | 10.4      | 2.6  | 1.687  | 608 | .092 |
|                     | Hayır | 176 | 9.9       | 3.1  |        |     |      |
| Biçimsel            | Evet  | 434 | 10.2      | 2.9  | -1.416 | 608 | .157 |
|                     | Hayır | 176 | 10.6      | 3.2  |        |     |      |
| Biçimsel Olmayan    | Evet  | 434 | 10.6      | 2.4  | 2.053  | 608 | .041 |
|                     | Hayır | 176 | 10.2      | 2.9  |        |     |      |
| Kaynak              | Evet  | 434 | 9.5       | 2.9  | -.306  | 608 | .760 |
|                     | Hayır | 176 | 9.6       | 3.0  |        |     |      |
| Destek              | Evet  | 434 | 10.7      | 2.4  | .699   | 608 | .485 |
|                     | Hayır | 176 | 10.5      | 2.9  |        |     |      |

Tablo 57'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin yapısal güçlendirme ( $t_{(608)} = .387, p = .699 > .05$ ), fırsat ( $t_{(608)} = -.840, p = .401 > .05$ ), bilgi ( $t_{(608)} = 1.687, p = .092 > .05$ ), biçimsel ( $t_{(608)} = -1.416, p = .157 > .05$ ), kaynak ( $t_{(608)} = -.306, p = .760 > .05$ ) ve destek ( $t_{(608)} = .699, p = .485 > .05$ ) puanlarının iş başında oryantasyon eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin biçimsel olmayan ( $t_{(608)} = 2.053, p = .041 < .05$ ) puanlarının iş başında oryantasyon eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre iş başında oryantasyon eğitimi aldığını belirten bireylerin biçimsel olmayan düzeyinin düzeyinin iş başında oryantasyon eğitimi almadığını belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 58. Yapısal Güçlendirmenin Şirkette Yenilikçilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                     |       | n   | $\bar{x}$ | ss   | t     | sd  | p    |
|---------------------|-------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| Yapısal Güçlendirme | Evet  | 324 | 66.0      | 10.3 | 8.631 | 608 | .000 |
|                     | Hayır | 286 | 58.2      | 11.8 |       |     |      |
| Fırsat              | Evet  | 324 | 11.3      | 2.2  | 3.264 | 608 | .001 |
|                     | Hayır | 286 | 10.7      | 2.4  |       |     |      |
| Bilgi               | Evet  | 324 | 11.0      | 2.3  | 7.289 | 608 | .000 |
|                     | Hayır | 286 | 9.4       | 3.0  |       |     |      |
| Biçimsel            | Evet  | 324 | 11.0      | 2.6  | 6.515 | 608 | .000 |
|                     | Hayır | 286 | 9.5       | 3.2  |       |     |      |
| Biçimsel Olmayan    | Evet  | 324 | 11.0      | 2.4  | 5.083 | 608 | .000 |
|                     | Hayır | 286 | 10.0      | 2.6  |       |     |      |
| Kaynak              | Evet  | 324 | 10.3      | 2.7  | 7.403 | 608 | .000 |
|                     | Hayır | 286 | 8.7       | 2.9  |       |     |      |
| Destek              | Evet  | 324 | 11.3      | 2.2  | 6.600 | 608 | .000 |
|                     | Hayır | 286 | 10.0      | 2.7  |       |     |      |

Tablo 58'de görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin yapısal güçlendirme ( $t_{(608)} = 8.631, p = .000 < .001$ ), fırsat ( $t_{(608)} = 3.264, p = .001 < .01$ ), bilgi ( $t_{(608)} = 7.289, p = .000 < .001$ ), biçimsel ( $t_{(608)} = 6.515, p = .000 < .001$ ), biçimsel olmayan ( $t_{(608)} = 5.083, p = .000 < .001$ ), kaynak ( $t_{(608)} = 7.403, p = .000 < .001$ ) ve destek ( $t_{(608)} = 6.600, p = .000 < .001$ ) puanlarının şirkette yenilikçilik eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre şirkette yenilikçilik eğitimi aldığını belirten bireylerin yapısal güçlendirme, fırsat, bilgi, biçimsel, biçimsel olmayan, kaynak ve destek düzeyinin daha önce yenilikçilik konusunda eğitim almadığını belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 59. Yapısal Güçlendirmenin Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                     |       | n   | $\bar{x}$ | ss   | t     | sd  | p    |
|---------------------|-------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| Yapısal Güçlendirme | Evet  | 514 | 63.1      | 11.5 | 4.010 | 608 | .000 |
|                     | Hayır | 96  | 58.0      | 11.5 |       |     |      |
| Fırsat              | Evet  | 514 | 11.2      | 2.2  | 2.664 | 608 | .008 |
|                     | Hayır | 96  | 10.5      | 2.6  |       |     |      |
| Bilgi               | Evet  | 514 | 10.4      | 2.7  | 3.392 | 608 | .001 |
|                     | Hayır | 96  | 9.4       | 2.7  |       |     |      |
| Biçimsel            | Evet  | 514 | 10.5      | 2.9  | 2.830 | 608 | .005 |
|                     | Hayır | 96  | 9.5       | 3.2  |       |     |      |
| Biçimsel Olmayan    | Evet  | 514 | 10.6      | 2.5  | 1.562 | 608 | .119 |
|                     | Hayır | 96  | 10.1      | 2.6  |       |     |      |
| Kaynak              | Evet  | 514 | 9.7       | 2.9  | 3.010 | 608 | .003 |
|                     | Hayır | 96  | 8.7       | 2.8  |       |     |      |
| Destek              | Evet  | 514 | 10.8      | 2.5  | 3.892 | 608 | .000 |
|                     | Hayır | 96  | 9.7       | 2.5  |       |     |      |

Tablo 59'da görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin biçimsel olmayan ( $t_{(608)} = 1.562$ ,  $p = .119 > .05$ ) puanlarının mesleği isteyerek seçme durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin yapısal güçlendirme ( $t_{(608)} = 4.010$ ,  $p = .000 < .001$ ), fırsat ( $t_{(608)} = 2.664$ ,  $p = .008 < .01$ ), bilgi ( $t_{(608)} = 3.392$ ,  $p = .001 < .01$ ), biçimsel ( $t_{(608)} = 2.830$ ,  $p = .005 < .01$ ), kaynak ( $t_{(608)} = 3.010$ ,  $p = .003 < .01$ ) ve destek ( $t_{(608)} = 3.892$ ,  $p = .000 < .001$ ) puanlarının mesleği isteyerek seçme durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre mesleğini isteyerek seçtiğini belirten bireylerin yapısal güçlendirme, fırsat, bilgi, biçimsel, kaynak ve destek düzeyinin düzeyinin mesleğini isteksizce seçtiğini belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 60. Yapısal Güçlendirmenin Daha Önce Yenilikçilik Konusunda Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılaşmasının İncelenmesi**

|                     |       | n   | $\bar{x}$ | ss   | t     | sd  | p    |
|---------------------|-------|-----|-----------|------|-------|-----|------|
| Yapısal Güçlendirme | Evet  | 279 | 63.7      | 11.7 | 2.638 | 608 | .009 |
|                     | Hayır | 331 | 61.2      | 11.5 |       |     |      |
| Fırsat              | Evet  | 279 | 11.1      | 2.3  | -.065 | 608 | .949 |
|                     | Hayır | 331 | 11.1      | 2.3  |       |     |      |
| Bilgi               | Evet  | 279 | 10.5      | 2.7  | 2.511 | 608 | .012 |
|                     | Hayır | 331 | 10.0      | 2.7  |       |     |      |
| Biçimsel            | Evet  | 279 | 10.5      | 2.9  | 1.530 | 608 | .127 |
|                     | Hayır | 331 | 10.2      | 3.0  |       |     |      |
| Biçimsel Olmayan    | Evet  | 279 | 10.7      | 2.5  | 1.367 | 608 | .172 |
|                     | Hayır | 331 | 10.4      | 2.5  |       |     |      |
| Kaynak              | Evet  | 279 | 9.9       | 2.9  | 2.598 | 608 | .010 |
|                     | Hayır | 331 | 9.3       | 2.9  |       |     |      |
| Destek              | Evet  | 279 | 11.0      | 2.4  | 3.318 | 608 | .001 |
|                     | Hayır | 331 | 10.3      | 2.6  |       |     |      |

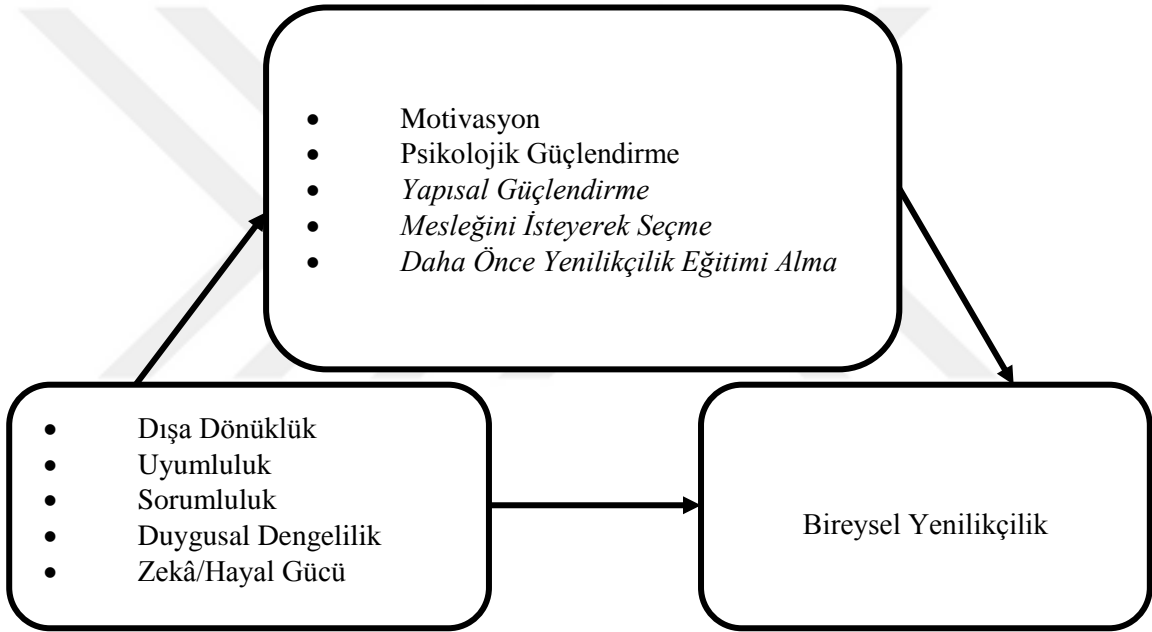
Tablo 60'da görülen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre hizmet sektöründe çalışan bireylerin fırsat ( $t_{(608)} = -.065, p = .949 > .05$ ), biçimsel ( $t_{(608)} = 1.530, p = .127 > .05$ ), biçimsel olmayan ( $t_{(608)} = 1.367, p = .172 > .05$ ) puanlarının daha önce yenilikçilik konusunda eğitim alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Diğer taraftan, hizmet sektöründe çalışan bireylerin yapısal güçlendirme ( $t_{(608)} = 2.638, p = .009 < .01$ ), bilgi ( $t_{(608)} = 2.511, p = .012 < .05$ ), kaynak ( $t_{(608)} = 2.598, p = .010 < .05$ ) ve destek ( $t_{(608)} = 3.318, p = .001 < .01$ ) puanlarının daha önce yenilikçilik konusunda eğitim alma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlerine göre daha önce yenilikçilik konusunda eğitim aldığını belirten bireylerin yapısal güçlendirme, bilgi, kaynak ve destek düzeyinin daha önce yenilikçilik konusunda eğitim almadığını belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Özetle bireylerin bireysel yenilikçilik puanlarının yalnızca daha önce yenilikçilik konusunda eğitim alma durumuna ve mesleği isteyerek seçme durumuna; motivasyonun mesleği isteyerek seçme durumuna, şirkette motivasyon eğitimi alma durumuna, ünvana ve iş başında oryantasyon eğitimi alma durumuna; psikolojik güçlendirmenin ünvana, mesleği isteyerek seçme durumuna, medeni durumuna, iş koluna ve yaşa; yapısal güçlendirmenin ünvana, iş koluna, mesleği isteyerek seçme durumuna, şirkette motivasyon eğitimi alma durumuna, yaşa ve daha önce yenilikçilik konusunda eğitim

alma durumuna göre farklılaştığı belirlenmiştir. Bu durumda söz konusu değişkenlerden araştırma modelini etkileyebilecek değişkenlerin daha önce yenilikçilik konusunda eğitim alma durumu, mesleği isteyerek seçme durumu ve belki unvan değişkenleri olabileceği düşünülebilir çünkü bu değişkenlerden özellikle ilk ikisi aynı zamanda dışa dönüklük, uyumluluk (mesleğini isteyerek seçme) ve zeka/hayal gücü kişilik tiplerine yönelik puanlarda da anlamlı farklılık yaratmaktadır. Korelasyon analizinde elde ettiğimiz sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda zeka/hayal gücü kişilik özelliğini etkileyen değişkenlerin modelde yer alması sağlıklı olacaktır.

Yapılan fark analizleri bulguları sonucunda önerilen istatistiksel model aşağıdaki gibidir:



**Şekil 3. Önerilen Araştırma Modeli**

#### **4.5.3 Araştırma Modelinin İncelenmesi**

Araştırma modeli yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. Modelin genel uyumu ki kare testi ile tespit edilir. Ayrıca uyum iyiliği için çeşitli istatistik değerlerde de vardır. Bu çalışmada CFI, IFI, GFI, AGFI, RMSEA ve  $\chi^2/df$  olmak üzere çeşitli uyum iyiliği değerleri raporlanmıştır. Karar aşamasında ise RMSEA ve  $\chi^2/df$  değerlerine göre uyum sağlanıyor olması baz alınmıştır (Karagöz, 2016).

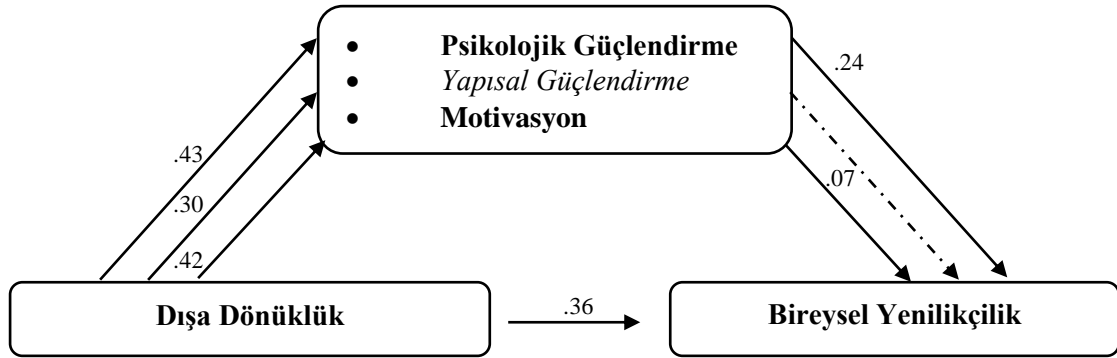
Araştırmanın bu bölümünde dışa dönüklük kişilik özelliği ile bireysel yenilikçilik arasında motivasyon, psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirmenin aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla tüm örnekleme, mesleğini isteyerek seçen

bireylerde ve yenilikçilik eğitimi alan bireylerde uygulanan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda elde edilen istatistiksel değerler ve uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

**Tablo 61. Dışa Dönüklük Kişilik Özelliği ile Bireysel Yenilikçilik Arasında Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme ve Yapısal Güçlendirmenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi**

| <b>Araştırma Örneklemi (N=610)</b>                 |                        |               |             |                                    |
|--|------------------------|---------------|-------------|------------------------------------|
| <b>Etkilenen</b>                                   | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>         |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Dışa Dönüklük          | .427          | <b>.000</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değer</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Dışa Dönüklük          | .295          | <b>.005</b> | $\chi^2/sd < 5$ 5.375              |
| Motivasyon   | Dışa Dönüklük          | .414          | <b>.000</b> | GFI > .90 .529                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Dışa Dönüklük          | .357          | <b>.000</b> | AGFI > .90 .502                    |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .240          | <b>.000</b> | CFI > .90 .515                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | -.102         | .052        | IFI > .90 .516                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | .150          | <b>.002</b> | RMSEA < .08 .08                    |
| <b>Mesleğini İsteyerek Seçen Bireyler (N=514)</b>  |                        |               |             |                                    |
| <b>Etkilenen</b>                                   | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>         |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Dışa Dönüklük          | .535          | <b>.000</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değer</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Dışa Dönüklük          | .059          | <b>.046</b> | $\chi^2/sd < 5$ 4.787              |
| Motivasyon   | Dışa Dönüklük          | .477          | <b>.000</b> | GFI > .90 .517                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Dışa Dönüklük          | .190          | <b>.000</b> | AGFI > .90 .490                    |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .162          | <b>.000</b> | CFI > .90 .504                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | -.237         | .185        | IFI > .90 .506                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | .067          | <b>.024</b> | RMSEA < .08 .12                    |
| <b>Yenilikçilik Eğitimi Almış Bireyler (N=324)</b> |                        |               |             |                                    |
| <b>Etkilenen</b>                                   | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>         |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Dışa Dönüklük          | .593          | <b>.000</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değer</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Dışa Dönüklük          | .130          | <b>.007</b> | $\chi^2/sd < 5$ 3.195              |
| Motivasyon   | Dışa Dönüklük          | .535          | <b>.000</b> | GFI > .90 .485                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Dışa Dönüklük          | .185          | <b>.001</b> | AGFI > .90 .457                    |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .137          | <b>.000</b> | CFI > .90 .493                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | -.022         | .775        | IFI > .90 .496                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | .042          | .194        | RMSEA < .08 .12                    |

Modelden elde edilen bulgular sonucunda önerilen istatistiksel model aşağıdaki gibidir:



**Şekil 4. Dışa Dönüklük İçin Araştırma Modeli**

Tablo 61'de ve Şekil 4'de görüldüğü üzere yapısal güçlendirme değişkeninin modelde herhangi bir anlamlı aracılığının olmadığı, psikolojik güçlendirme ve motivasyon değişkenlerinin yarı aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıntılı olarak incelendiğinde dışa dönük kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisinin düşük düzeyde ( $\beta = .36$ ) olduğu, psikolojik güçlendirme algısının ise bu iki değişken arasındaki ilişkiye düşük bir pay ile ( $\Delta\beta = .31$ ) katkı sağladığı ve psikolojik güçlendirmenin yarı aracılık görevi yaptığı modelinin bireysel yenilikçilik üzerindeki toplam etkisinin düşükten yüksek düzeye ( $\beta = .67$ ) yükseldiği görülmüştür.

Ayrıntılı olarak incelendiğinde dışa dönük kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisinin düşük düzeyde ( $\beta = .36$ ) olduğu, motivasyonun ise bu iki değişken arasındaki ilişkiye düşük düzeyde bir pay ile ( $\Delta\beta = .13$ ) katkı sağladığı ve motivasyonun yarı aracılık görevi yaptığı modelinin bireysel yenilikçilik üzerindeki toplam etkisinin düşükten orta düzeye ( $\beta = .49$ ) yükseldiği görülmüştür.

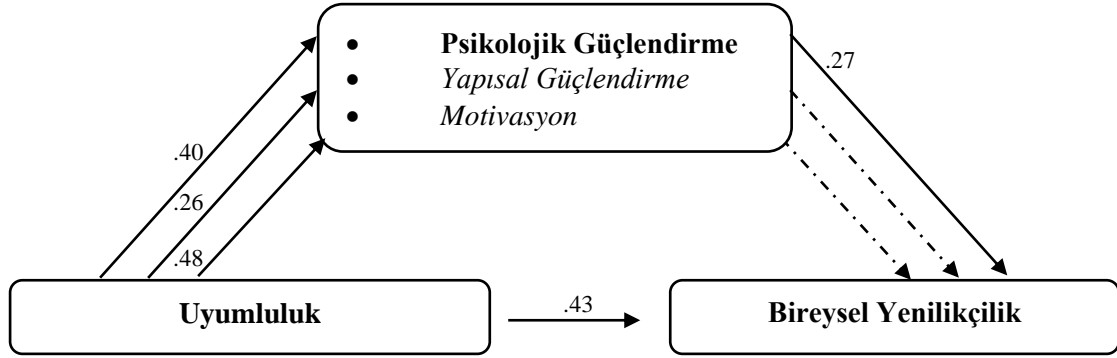


Araştırmanın bu bölümünde uyumluluk kişilik özelliği ile bireysel yenilikçilik arasında motivasyon, psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirmenin aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla uygulanan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda elde edilen istatistiksel değerler ve uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

**Tablo 62. Uyumluluk Kişilik Özelliği İle Bireysel Yenilikçilik Arasında Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme ve Yapısal Güçlendirmenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi**

| <b>Araştırma Örneklemini (N=610)</b>               |                        |               |             |                                     |
|--|------------------------|---------------|-------------|-------------------------------------|
| <b>Etkilene</b>                                    | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>          |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Uyumluluk              | .395          | <b>.000</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değeri</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Uyumluluk              | .263          | <b>.024</b> | $\chi^2/sd < 5$ 5.345               |
| Motivasyon   | Uyumluluk              | .475          | <b>.000</b> | GFI > .90 .531                      |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Uyumluluk              | .434          | <b>.000</b> | AGFI > .90 .505                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .268          | <b>.000</b> | CFI > .90 .514                      |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | -.092         | .062        | IFI > .90 .516                      |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | .065          | .162        | RMSEA < .08 .12                     |
| <b>Mesleğini İsteyerek Seçen Bireyler (N=514)</b>  |                        |               |             |                                     |
| <b>Etkilene</b>                                    | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>          |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Uyumluluk              | 1.565         | <b>.000</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değeri</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Uyumluluk              | .166          | .080        | $\chi^2/sd < 5$ 4.747               |
| Motivasyon   | Uyumluluk              | 1.597         | <b>.000</b> | GFI > .90 .521                      |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Uyumluluk              | .703          | <b>.003</b> | AGFI > .90 .495                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .161          | <b>.000</b> | CFI > .90 .505                      |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | -.235         | .181        | IFI > .90 .507                      |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | .026          | .402        | RMSEA < .08 .08                     |
| <b>Yenilikçilik Eğitimi Almış Bireyler (N=324)</b> |                        |               |             |                                     |
| <b>Etkilene</b>                                    | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>          |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Uyumluluk              | 1.918         | <b>.042</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değeri</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Uyumluluk              | .092          | .390        | $\chi^2/sd < 5$ 3.127               |
| Motivasyon   | Uyumluluk              | 1.955         | <b>.043</b> | GFI > .90 .488                      |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Uyumluluk              | 1.248         | <b>.047</b> | AGFI > .90 .460                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .137          | <b>.000</b> | CFI > .90 .497                      |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | -.880         | .365        | IFI > .90 .500                      |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | .052          | .267        | RMSEA < .08 .09                     |

Modelden elde edilen bulgular sonucunda önerilen istatistiksel model aşağıdaki gibidir:



**Şekil 5. Uyumluluk İçin Araştırma Modeli**

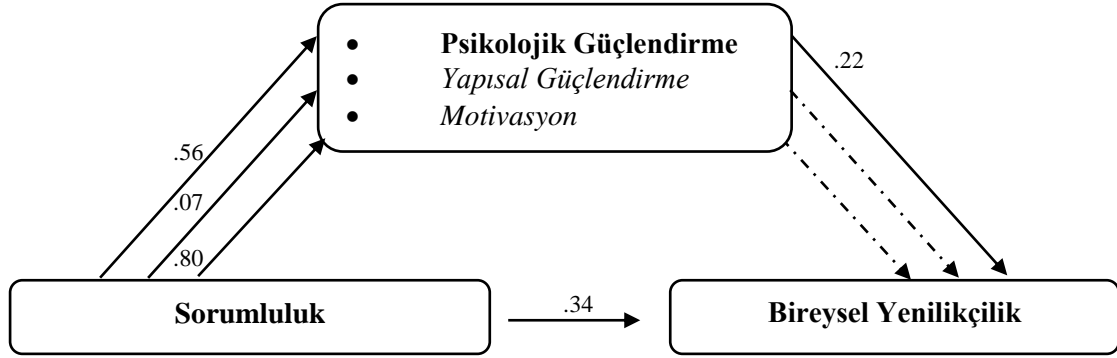
Tablo 62'da ve Şekil 5'de görüldüğü üzere yapısal güçlendirme ve motivasyon değişkeninin modelde herhangi bir anlamlı aracılığının olmadığı, psikolojik güçlendirme değişkeninin yarı aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıntılı olarak incelendiğinde uyumlu kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisinin orta düzeyde ( $\beta = .43$ ) olduğu, psikolojik güçlendirme algısının ise bu iki değişken arasındaki ilişkiye düşük bir pay ile ( $\Delta\beta = .24$ ) katkı sağladığı ve psikolojik güçlendirmenin yarı aracılık görevi yaptığı modelinin bireysel yenilikçilik üzerindeki toplam etkisinin ort düzeyden yüksek düzeye ( $\beta = .67$ ) yükseldiği görülmüştür.

Araştırmanın bu bölümünde sorumluluk kişilik özelliği ile bireysel yenilikçilik arasında motivasyon, psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirmenin aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla uygulanan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda elde edilen istatistiksel değerler ve uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

**Tablo 63. Sorumluluk Kişilik Özelliği İle Bireysel Yenilikçilik Arasında Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme ve Yapısal Güçlendirmenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi**

| <b>Araştırma Örneklemini (N=610)</b>               |                        |               |             |                                    |
|--|------------------------|---------------|-------------|------------------------------------|
| <b>Etkilenen</b>                                   | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>         |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Sorumluluk             | .564          | <b>.000</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değer</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Sorumluluk             | .278          | <b>.005</b> | $\chi^2/sd < 5$ 5.347              |
| Motivasyon   | Sorumluluk             | .622          | <b>.000</b> | GFI > .90 .529                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Sorumluluk             | .337          | <b>.000</b> | AGFI > .90 .503                    |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .222          | <b>.000</b> | CFI > .90 .516                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | -.058         | .197        | IFI > .90 .518                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | .085          | .140        | RMSEA < .08 .12                    |
| <b>Mesleğini İsteyerek Seçen Bireyler (N=514)</b>  |                        |               |             |                                    |
| <b>Etkilenen</b>                                   | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>         |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Sorumluluk             | .825          | <b>.000</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değer</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Sorumluluk             | .071          | <b>.044</b> | $\chi^2/sd < 5$ 4.744              |
| Motivasyon   | Sorumluluk             | .796          | <b>.000</b> | GFI > .90 .521                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Sorumluluk             | .195          | <b>.002</b> | AGFI > .90 .494                    |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .163          | <b>.000</b> | CFI > .90 .508                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | -.139         | .355        | IFI > .90 .510                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | .044          | .250        | RMSEA < .08 .08                    |
| <b>Yenilikçilik Eğitimi Almış Bireyler (N=324)</b> |                        |               |             |                                    |
| <b>Etkilenen</b>                                   | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>         |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Sorumluluk             | .701          | <b>.000</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değer</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Sorumluluk             | .166          | <b>.006</b> | $\chi^2/sd < 5$ 3.160              |
| Motivasyon   | Sorumluluk             | .749          | <b>.000</b> | GFI > .90 .484                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Sorumluluk             | .299          | <b>.000</b> | AGFI > .90 .455                    |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .142          | <b>.000</b> | CFI > .90 .495                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | -.039         | .616        | IFI > .90 .498                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | .003          | .936        | RMSEA < .08 .12                    |

Modelden elde edilen bulgular sonucunda önerilen istatistiksel model aşağıdaki gibidir:



**Şekil 6. Sorumluluk İçin Araştırma Modeli**

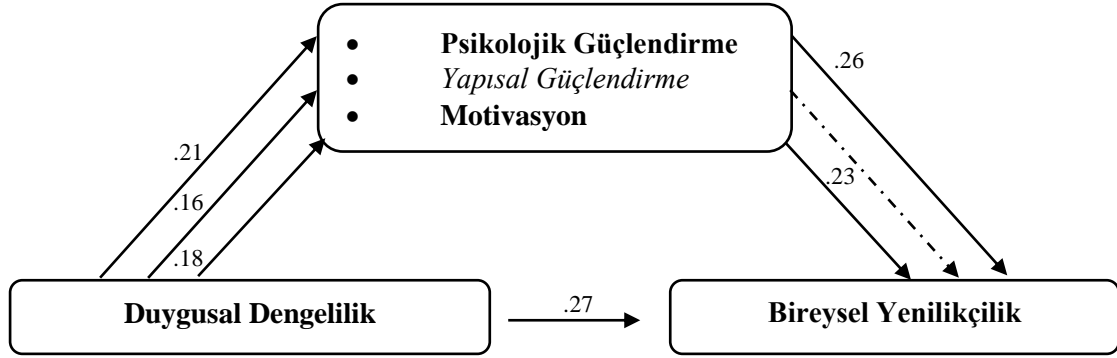
Tablo 63'de ve Şekil 6'da görüldüğü üzere yapısal güçlendirme ve motivasyon değişkeninin modelde herhangi bir anlamlı aracılığının olmadığı, psikolojik güçlendirme değişkeninin yarı aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıntılı olarak incelendiğinde sorumlu kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisinin düşük düzeyde ( $\beta = .34$ ) olduğu, psikolojik güçlendirme algısının ise bu iki değişken arasındaki ilişkiye orta düzeyde bir pay ile ( $\Delta\beta = .44$ ) katkı sağladığı ve psikolojik güçlendirme'nin yarı aracılık görevi yaptığı modelinin bireysel yenilikçilik üzerindeki toplam etkisinin düşükten yüksek düzeye ( $\beta = .78$ ) yükseldiği görülmüştür.

Araştırmanın bu bölümünde duygusal dengelilik kişilik özelliği ile bireysel yenilikçilik arasında motivasyon, psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirmenin aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla uygulanan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda elde edilen istatistiksel değerler ve uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

**Tablo 64. Duygusal Dengelilik Kişilik Özelliği ile Bireysel Yenilikçilik Arasında Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme ve Yapısal Güçlendirmenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi**

| <b>Araştırma Örneklemi (N=610)</b>                 |                        |               |             |                                    |
|--|------------------------|---------------|-------------|------------------------------------|
| <b>Etkilenen</b>                                   | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>         |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Duygusal Dengelilik    | .210          | <b>.000</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değer</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Duygusal Dengelilik    | .160          | <b>.018</b> | $\chi^2/sd < 5$ 5.375              |
| Motivasyon   | Duygusal Dengelilik    | .176          | <b>.000</b> | GFI > .90 .529                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Duygusal Dengelilik    | .274          | <b>.000</b> | AGFI > .90 .502                    |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .259          | <b>.000</b> | CFI > .90 .515                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | -.081         | .095        | IFI > .90 .516                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | .232          | <b>.000</b> | RMSEA < .08 .12                    |
| <b>Mesleğini İsteyerek Seçen Bireyler (N=514)</b>  |                        |               |             |                                    |
| <b>Etkilenen</b>                                   | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>         |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Duygusal Dengelilik    | .180          | <b>.000</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değer</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Duygusal Dengelilik    | .028          | .072        | $\chi^2/sd < 5$ 4.798              |
| Motivasyon   | Duygusal Dengelilik    | .114          | <b>.015</b> | GFI > .90 .519                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Duygusal Dengelilik    | .111          | <b>.000</b> | AGFI > .90 .492                    |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .179          | <b>.000</b> | CFI > .90 .515                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | -.206         | .219        | IFI > .90 .517                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | .107          | <b>.000</b> | RMSEA < .08 .12                    |
| <b>Yenilikçilik Eğitimi Almış Bireyler (N=324)</b> |                        |               |             |                                    |
| <b>Etkilenen</b>                                   | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>         |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Duygusal Dengelilik    | .271          | <b>.000</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değer</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Duygusal Dengelilik    | .060          | .059        | $\chi^2/sd < 5$ 3.230              |
| Motivasyon   | Duygusal Dengelilik    | .234          | <b>.004</b> | GFI > .90 .486                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Duygusal Dengelilik    | .117          | <b>.002</b> | AGFI > .90 .457                    |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .168          | <b>.000</b> | CFI > .90 .500                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | -.008         | .911        | IFI > .90 .503                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | .053          | .070        | RMSEA < .08 .12                    |

Modelden elde edilen bulgular sonucunda önerilen istatistiksel model aşağıdaki gibidir:



**Şekil 7. Duygusal Dengelilik İçin Araştırma Modeli**

Tablo 64'da ve Şekil 7'de görüldüğü üzere yapısal güçlendirme değişkeninin modelde herhangi bir anlamlı aracılığının olmadığı, psikolojik güçlendirme ve motivasyon değişkenlerinin yarı aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıntılı olarak incelendiğinde duygusal dengeli kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisinin düşük düzeyde ( $\beta = .27$ ) olduğu, psikolojik güçlendirme algısının ise bu iki değişken arasındaki ilişkiye düşük bir pay ile ( $\Delta\beta = .20$ ) katkı sağladığı ve psikolojik güçlendirmenin yarı aracılık görevi yaptığı modelinin bireysel yenilikçilik üzerindeki toplam etkisinin düşükten orta düzeye ( $\beta = .47$ ) yükseldiği görülmüştür.

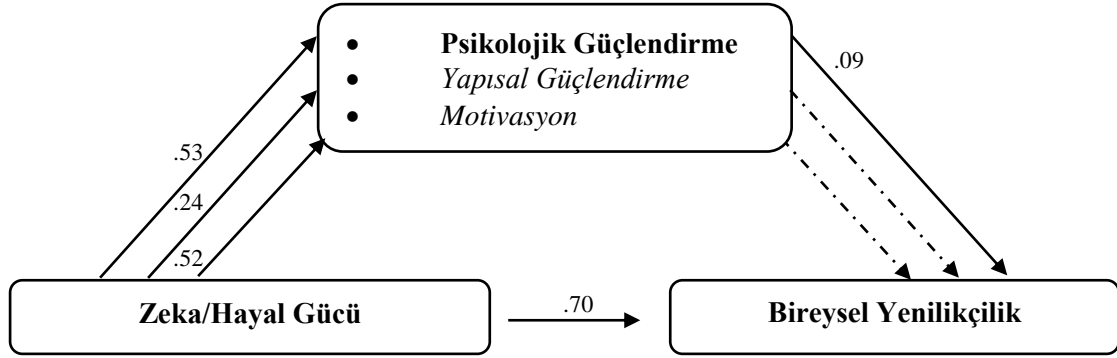
Ayrıntılı olarak incelendiğinde duygusal dengeli kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisinin düşük düzeyde ( $\beta = .27$ ) olduğu, motivasyonun ise bu iki değişken arasındaki ilişkiye çok düşük bir pay ile ( $\Delta\beta = .14$ ) katkı sağladığı ve motivasyonun yarı aracılık görevi yaptığı modelinin bireysel yenilikçilik üzerindeki toplam etkisinin düşükten orta düzeye ( $\beta = .41$ ) yükseldiği görülmüştür.

Araştırmanın bu bölümünde zekâ/hayal gücü kişilik özelliği ile bireysel yenilikçilik arasında motivasyon, psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirmenin aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla uygulanan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda elde edilen istatistiksel değerler ve uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

**Tablo 65. Zekâ/Hayal Gücü Kişilik Özelliği ile Bireysel Yenilikçilik Arasında Motivasyon, Psikolojik Güçlendirme ve Yapısal Güçlendirmenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi**

| <b>Araştırma Örneklemi (N=610)</b>                 |                        |               |             |                                    |
|--|------------------------|---------------|-------------|------------------------------------|
| <b>Etkilenen</b>                                   | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>         |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Zeka/Hayal Gücü        | .522          | <b>.000</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değer</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Zeka/Hayal Gücü        | .235          | <b>.008</b> | $\chi^2/sd < 5$ 5.413              |
| Motivasyon   | Zeka/Hayal Gücü        | .518          | <b>.000</b> | GFI > .90 .525                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Zeka/Hayal Gücü        | .699          | <b>.000</b> | AGFI > .90 .498                    |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .093          | <b>.034</b> | CFI > .90 .508                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | -.044         | .245        | IFI > .90 .510                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | .023          | .613        | RMSEA < .08 .12                    |
| <b>Mesleğini İsteyerek Seçen Bireyler (N=514)</b>  |                        |               |             |                                    |
| <b>Etkilenen</b>                                   | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>         |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Zeka/Hayal Gücü        | .882          | <b>.000</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değer</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Zeka/Hayal Gücü        | .071          | <b>.048</b> | $\chi^2/sd < 5$ 4.804              |
| Motivasyon   | Zeka/Hayal Gücü        | .800          | <b>.000</b> | GFI > .90 .514                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Zeka/Hayal Gücü        | .568          | <b>.000</b> | AGFI > .90 .487                    |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .063          | <b>.035</b> | CFI > .90 .500                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | -.152         | .291        | IFI > .90 .502                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | -.011         | .728        | RMSEA < .08 .12                    |
| <b>Yenilikçilik Eğitimi Almış Bireyler (N=324)</b> |                        |               |             |                                    |
| <b>Etkilenen</b>                                   | <b>Etkileyen</b>       | <b>Tahmin</b> | <b>p</b>    | <b>Uyum İyiliği Değeri</b>         |
| Psikolojik Güçlendirme                             | Zeka/Hayal Gücü        | .914          | <b>.000</b> | <b>Kabul Edilebilir Uyum Değer</b> |
| Yapısal Güçlendirme                                | Zeka/Hayal Gücü        | .171          | <b>.012</b> | $\chi^2/sd < 5$ 3.185              |
| Motivasyon   | Zeka/Hayal Gücü        | .915          | <b>.000</b> | GFI > .90 .480                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Zeka/Hayal Gücü        | .649          | <b>.000</b> | AGFI > .90 .451                    |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Psikolojik Güçlendirme | .055          | .108        | CFI > .90 .491                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Yapısal Güçlendirme    | .005          | .938        | IFI > .90 .494                     |
| Bireysel Yenilikçilik                              | Motivasyon             | -.020         | .509        | RMSEA < .08 .12                    |

Modelden elde edilen bulgular sonucunda önerilen istatistiksel model aşağıdaki gibidir:



**Şekil 8. Zeka/Hayal Gücü İçin Araştırma Modeli**

Tablo 65'da ve Şekil 8'de görüldüğü üzere yapısal güçlendirme psikolojik güçlendirme değişkenlerinin modelde herhangi bir anlamlı aracılığının olmadığı, motivasyon değişkeninin yarı aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıntılı olarak incelendiğinde zekâ/hayal gücüne sahip kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisinin yüksek düzeyde ( $\beta = .70$ ) olduğu, psikolojik güçlendirme algısının ise bu iki değişken arasındaki ilişkiye çok düşük bir pay ile ( $\Delta\beta = -.08$ ) olumsuz katkı sağladığı ve psikolojik güçlendirme'nin yarı aracılık görevi yaptığı modelinin bireysel yenilikçilik üzerindeki toplam etkisini değiştirmediği ( $\beta = .62$ ) görülmüştür.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda dışa dönüklük ile bireysel yenilikçilik arasında psikolojik güçlendirme ve motivasyon değişkenlerinin yarı aracılık etkisinin olduğu fakat yapısal güçlendirme değişkeninin herhangi bir aracılık etkisi olmadığı belirlenmiştir. Ayrıntılı olarak incelendiğinde dışa dönük kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu modele, psikolojik güçlendirme algısının yarı aracı olarak katılması ile modelin bireysel yenilikçilik üzerindeki toplam etkisinin düşükten yüksek düzeye yükseldiği görülmüştür. Buna ek olarak dışa dönük kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu modele, motivasyonun yarı aracı olarak katılması ile modelin bireysel yenilikçilik üzerindeki toplam etkisinin düşükten orta düzeye yükseldiği görülmüştür.

Araştırma sonucunda uyumluluk ile bireysel yenilikçilik arasında psikolojik güçlendirme değişkeninin yarı aracılık etkisinin olduğu fakat motivasyon ve yapısal güçlendirme değişkenlerinin herhangi bir aracılık etkisi olmadığı belirlenmiştir. Ayrıntılı olarak incelendiğinde uyumlu kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu modele, psikolojik güçlendirme algısının yarı aracı olarak katılması ile modelin bireysel yenilikçilik üzerindeki toplam etkisinin orta düzeyden yüksek düzeye yükseldiği görülmüştür.

Araştırma sonucunda sorumluluk ile bireysel yenilikçilik arasında psikolojik güçlendirme değişkeninin yarı aracılık etkisinin olduğu fakat motivasyon ve yapısal güçlendirme değişkenlerinin herhangi bir aracılık etkisi olmadığı belirlenmiştir. Ayrıntılı olarak incelendiğinde sorumlu kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu modele, psikolojik güçlendirme algısının yarı aracı olarak katılması ile modelin bireysel yenilikçilik üzerindeki toplam etkisinin düşükten yüksek düzeye yükseldiği görülmüştür.

Araştırma sonucunda duygusal dengelilik ile bireysel yenilikçilik arasında psikolojik güçlendirme ve motivasyon değişkenlerinin yarı aracılık etkisinin olduğu fakat yapısal güçlendirme değişkeninin herhangi bir aracılık etkisi olmadığı belirlenmiştir. Ayrıntılı olarak incelendiğinde duygusal dengeli kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu modele, psikolojik güçlendirme algısının yarı aracı olarak katılması ile modelin bireysel yenilikçilik

üzerindeki toplam etkisinin düşükten orta düzeye yükseldiği görülmüştür. Buna ek olarak duygusal dengeli kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu modele, motivasyonun yarı aracı olarak katılması ile modelin bireysel yenilikçilik üzerindeki toplam etkisinin düşükten orta düzeye yükseldiği görülmüştür.

Araştırma sonucunda zeka/hayal gücü ile bireysel yenilikçilik arasında psikolojik güçlendirme ve motivasyon değişkenlerinin yarı aracılık etkisinin olduğu fakat yapısal güçlendirme değişkeninin herhangi bir aracılık etkisi olmadığı belirlenmiştir. Ayrıntılı olarak incelendiğinde zekâ/hayal gücüne sahip kişilik özelliğinin bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu modele, psikolojik güçlendirme algısının yarı aracı olarak katılması ile modelin bireysel yenilikçilik üzerindeki toplam etkisini anlamlı derecede değiştirmedeği görülmüştür.

Araştırma kapsamında ölçekler ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik elde edilen anlamlı bulgular aşağıda görüldüğü gibidir;

Toplam çalışma süresi ile duygusal dengelik arasında pozitif yönde, zekâ/hayal gücü arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Meslek hayatında toplam çalışma süresi ile sorumluluk, duygusal dengelik, bireysel yenilikçilik ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Kadın bireylerin fikir önderliği ve deneyime açıklık düzeyinin; motive olma, kişisel düzenleme ve içe yansıtılan düzenleme düzeyinin erkek bireylere nazaran daha yüksek olduğu fakat dışsal düzenleme-maddesel boyutu düzeyinin; uyumlu ve sorumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin; yeterlilik düzeyinin erkek bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Erkek bireylerin yapısal güçlendirme ve kaynak düzeyinin; dışsal düzenleme-maddesel boyutu düzeyinin; etki düzeyinin kadın bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İş başında oryantasyon eğitimi aldığını belirten bireylerin biçimsel olmayan düzeyinin; motivasyon düzeyinin; özerklik ve etki düzeyinin iş başında oryantasyon eğitimi almadığını belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yönetici olarak çalışan bireylerin değişime direnç düzeyinin ofis çalışanı olarak çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışan bireylerin

dışa dönük kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin; motivasyon ve motive olma düzeyinin uzman olarak çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak hizmet sektöründe yönetici olarak çalışan bireylerin içsel motivasyon ve kişisel düzenleme düzeyinin; psikolojik güçlendirme, anlamlılık, özerklik ve etki düzeyinin; yapısal güçlendirme, fırsat, bilgi, biçimsel, kaynak ve destek düzeyinin ofis çalışanı ve uzman olarak çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Fakat hizmet sektöründe ofis çalışanı olarak çalışan bireylerin biçimsel olmayan düzeyinin yönetici ve uzman olarak çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Erkek bireylerin yapısal güçlendirme ve kaynak düzeyinin; dışsal düzenleme-maddesel boyutu düzeyinin; etki düzeyinin kadın bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Doktora mezunu fikir önderliği ve risk alma düzeyinin lise, ön lisans ve lisans mezunu bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Lise ve ön lisans mezunu bireylerin dışa dönük kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin lisans mezunu bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak hizmet sektöründe çalışan lise ve ön lisans mezunu bireylerin uyumlu ve sorumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Daha önce yenilikçilik konusunda eğitim aldığını belirten bireylerin bireysel yenilikçilik, değişime direnç ve risk alma düzeyinin; dışa dönük, duygusal dengeli ve zeka/hayal gücüne sahip kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin; yapısal güçlendirme, bilgi, kaynak ve destek düzeyinin daha önce yenilikçilik konusunda eğitim almadığını belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ulaşım, eğitim, araştırma ve danışmanlık alanında çalışan bireylerin motive olma, kişisel düzenleme ve içe yansıtılan düzenleme gösterme düzeyinin bankacılık ve finans alanında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak hizmet sektöründe bankacılık ve finans alanında çalışan bireylerin dışsal düzenleme-sosyal ve dışsal düzenleme-maddesel düzeyinin eğitim, araştırma ve danışmanlık alanında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Özel şirketlerde çalışan bireylerin dışsal düzenleme-maddesel düzeyinin; sorumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin kamu kurumlarında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yenilikçilik eğitimi aldığını belirten bireylerin motivasyon, içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal ve dışsal düzenleme-maddesel düzeyinin daha önce yenilikçilik konusunda eğitim almadığını belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

25 yaş ve altı bireylerin psikolojik güçlendirme, özerklik ve etki düzeyinin; yapısal güçlendirme, bilgi ve destek düzeyinin; motive olma düzeyinin 26 yaş üstü bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak hizmet sektöründe çalışan 45 yaş ve üstü bireylerin anlamlılık düzeyinin 26-35 yaş arası bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hizmet sektöründe çalışan 45 yaş ve üstü bireylerin fırsat, biçimsel ve kaynak düzeyinin 44 yaş ve altı bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 45 yaş ve üstü bireylerin motive olma düzeyinin 25 yaş ve altı bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Şirkette yenilikçilik eğitimi aldığını belirten bireylerin etki düzeyinin; yapısal güçlendirme, fırsat, bilgi, biçimsel, biçimsel olmayan, kaynak ve destek düzeyinin daha önce yenilikçilik konusunda eğitim almadığını belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bankacılık ve finans alanında çalışan bireylerin uyumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin bilişim ve medya alanında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak bilişim ve medya alanında çalışan bireylerin uyumlu kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin eğitim, araştırma ve danışmanlık alanında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hizmet sektöründe eğitim, araştırma ve danışmanlık ve bankacılık ve finans alanında çalışan bireylerin yapısal güçlendirme, bilgi, biçimsel, kaynak ve destek düzeyinin ulaşım ve bilişim ve medya alanında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak hizmet sektöründe eğitim, araştırma ve danışmanlık alanında çalışan bireylerin fırsat düzeyinin; psikolojik güçlendirme ve anlamlılık düzeyinin bankacılık ve finans ve bilişim ve medya alanında çalışan bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Evli bireylerin fırsat ve biçimsel düzeyinin; motive olma düzeyinin; psikolojik güçlendirme, anlamlılık ve etki düzeyinin bekar bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Mesleğini isteyerek seçtiğini belirten bireylerin bireysel yenilikçilik ve değişime direnç düzeyinin; dışa dönük, uyumlu ve duygusal dengeli kişilik tipi özelliği gösterme düzeyinin; motivasyon, motive olma, içsel motivasyon, kişisel düzenleme ve içe yansıtılan düzenleme düzeyinin; psikolojik güçlendirme, anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki düzeyinin; yapısal güçlendirme, fırsat, bilgi, biçimsel, kaynak ve destek düzeyinin mesleğini isteksizce seçtiğini belirten bireylere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin kişilik tipleri ile yenilikçi kişilik arasındaki aracılık etkisi ortaya konmuş fakat yapısal güçlendirmenin etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılığın sebebinin araştırması gelecek araştırmalara konu olarak önerilebilir. Araştırmada ortaya konan modellerin geçerliliği ve genelliği, daha büyük örneklem genişliği üzerinden gelecek çalışmalarda tekrar test edilebilir ve zamana göre bir değişim olup olmadığı kontrol edilebilir. Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumu lise-doktora aralığındadır, araştırma bu çevrede sınırlanmaktadır. Gelecek çalışmalarda bu konun ilköğretim ve daha altındaki eğitim durumuna sahip bireylerin de katılımı ile değerlendirilmesi önerilmektedir. Araştırma 25 yaş altı ve 45 yaş ve üzeri katılımcıların frekansının diğer gruplara nazaran az olması sebebiyle, katılan bireylerin yaş aralığı açısından sınırlanmaktadır. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda demografik açıdan daha homojen dağılan örneklemeler ile konunun tekrar incelenmesi önerilebilir. Araştırmada psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü gelişime açık kişilik tipi dışında tüm kişilik tipleri ile yenilikçi kişilik arasındaki ilişkiye anlamlı bir katkıda bulunmuştur. Ancak gelişime açıklığa anlamlı fakat büyük bir katkısı olmamıştır. Bu durumun nedenini açıklayabilecek faktörler gelecek çalışmalarda konuya eklenebilir.

Kişilik tipleri doğrultusunda bireylerin istihdamı son dönemlerde oldukça önem kazanmış bir konudur. Çalışmamız, hizmet sektöründe yer alan işletmelerin kurum içinde yenilikçi davranışın oluşturulması için yardımcı olabilecek sonuçlar içermektedir. Çalışmada zeka/hayal gücü dışındaki tüm kişilik gruplarında psikolojik güçlendirmenin” aracı rolü olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan, zeka/hayal gücü ile

bireysel yenilikçilik arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bilgi ışığında, bu kişilik grubunun yenilikçi yönlerinden yararlanılabileceği departmanlarda istihdam edilmeleri önemlidir. Yenilikçilik kanadını güçlendirmek isteyen işletmeler, çalışanlarına psikolojik güçlendirme araçlarını uygulayarak çalışanların bireysel yenilikçi yönlerini güçlendirmelidir. Çalışmamızda daha önce yenilikçilik ile ilgili eğitim almış olmanın bireysel yenilikçiliğe katkı sağladığı bulunmuştur. İşletmeler tüm birimlerinde bu eğitimleri gerekirse zorunlu bir eğitim olarak sunarak çalışanların yenilikçilik özelliklerine katkı sağlayabilir. İşletmeler, 25 yaş altı bireylere psikolojik güçlendirme uygulayarak daha iyi sonuçlar alabilirler. Buna karşın 45 yaş üstü çalışanlara motivasyon araçları uygulanarak daha iyi sonuçlar almak mümkündür. Çalışmada toplam çalışma süresi ile duygusal dengelilik arasında pozitif yönlü bir ilişki çıkmasına rağmen, zeka/hayal gücü ile negatif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Yenilikçilik anlamında değerli bir kaynak olan zeka ve hayal gücünün, çalışma süresi yüksek olan bireyler için psikolojik güçlendirme ve motivasyon yardımıyla yenilikçilik döngüsüne dahil edilmesi önemlidir.

Yenilikçilik kültürünün gelişmesi, aynı zamanda yeni bir hayat tarzının oluşmasına neden olmaktadır. Büyük bir hızla gelişen teknolojinin beraberinde getirdiği kültür ve çevre bir bütün olarak ve değişen yeni kültür ve paradigma tüm yönleriyle ele alınmalıdır. Diğer taraftan kurum içi eğitim faaliyetleri, çalışanın fikrinin değerlendirildiği ve ödüllendirildiği sistemler de buna göre düzenlenmelidir. Bu gibi sistemler olabildiğince kişilik tiplerine uygun şekilde geliştirilmesi, yalnızca hesaplanabilir olan çalışan verimliliğini artırmakla kalmayacak, aynı zamanda ölçülmesi çok daha zor olan çalışan memnuniyetini de artıracaktır. Bu da beraberinde işletme genelinde yenilikçilik kültürünün gelişmesine, uzun vadede de benimsenmesine olanak sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

Abernathy, W.J. and Clark, K.B. (1985) Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14, s. 3–22.

Abraham Harold Maslow (1954). *Motivation and Personality*, New York, Harper&Row Publishing

Adegoke Oke, Gerard Burke and Andrew Myers (2007). “Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 7, s. 738.

Adler, A. (2011). *Sosyal Roller ve Kişilik*, (çev. T. YörükAn). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Adnan Ceylan vd. (2005). “Lider Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı.50, s.27.

Afuah, A. (2009) *Strategic Innovation, New Game Strategies for Competitive Advantage*, Routledge, New York.

Afuan, A. (2003). *Innovation management: strategies, implementation and profits*. Newyork: Oxford University Press.

Agarwal, R., ve Prasad, J. (1998). A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology. *Information systems research*, 9(2), 204-215.

Ahmad, S., Mukaddes, A. M., Rashed, C. A., & Samad, M. A. (2010). Implementation of motivation - Theory in apparel industry. *International Journal of Logistics and Supply Chain Management* , s. 103-108.

Akalın, Şükrü Halûk (2007). “Innovation, İnovasyon: Yenileşim”, *Türk Dili Dil ve Edebiyat Dergisi*, Cilt XCIII, Sayı 666.

Alegra, J.,Chiva R. (2008). "Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test", *Technovation*, 28, s. 315-326.

Alkan, G. (2014), *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Stres Üzerine İlişkisi (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi) Hemşireleri Üzerine Bir Çalışma. (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı), İstanbul*

Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen–Motivasyon) Kuramının İş görenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*

Altıntaş, E. ve Gültekin, M. (2005). *Psikolojik Danışma Kuramları, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.*

Amabile, T. M. (1996, Ocak). *Creativity and innovation in organizations . Harvard Business School.*

Amabile, T.M. (1983) *The Social Psychology of Creativity. New York: Springer-Verlag.*

Amabile, T.M. (1996) *Assessing the work environment for creativity. Academy of Management Journal, 39, 5, s. 1154– 1184.*

Arı, G., & Ergeneli A. (2003). *Psikolojik güçlendirme algısı ve bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisi. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1)*

Arslan H, Şener KD. (2012). *Hemşirelikte yeni ve önemli bir kavram: girişimcilik.İstanbul Üniversitesi Florance Nightingale. Hemşirelik Dergisi, 20, s. 140-145.*

Askarany, D. (2003). *Diffusion of Advanced Techniques. Advanced Topics in Global Information Management. Tan, F. (Ed), Idea Group Publishing, London, s. 228.*

Aşkın Keser (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon, Bursa, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, 2006,s. 2.*



Atalay C.G. (2010) Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı Detay Yayıncılık, İstanbul.

Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. Bem, D. ve Hoeksema, S. N. (2010). Psikolojiye Giriş, (çev. Y. Alogan). (12. basım). Ankara: Arkadaş Yayınevi.

Aytaç, S. (2001). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 3(1).

Bacharach, S.B., Bamberger, P. and Sonnenstuhl, W.J. (1996) The organizational transformation process: the micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action. Administrative Science Quarterly, 41, s. 477-506.

BADU, Edwin, Ellis, (2005), Employee Motivation in University Libraries in Ghana: a comparative analysis, Information Development vol, 21 issue . s. 38-46.

Bakan, İ. (2004). Çağdaş yönetim yaklaşımları (ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar).İstanbul: Beta.

Bala Subrahmanya, M., Mathirajan, M., & Krishnaswamy, K. (2010). Importance of Technological growth: evidence from India. United Nation University.

Baldwin, C.Y. von Hippel, E. (2011) Modeling a Paradigm Shift, From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation, Organization Science, 22/6: s. 1397-1417.

BALZAT, Markus. (2002). "The Theoretical Basis and the Empirical Treatment of National Innovation Systems", University of Augsburg, Institute for Economics, D-86 135, Augsburg,

Barnett, H. G. (1953). Innovation: the basis of cultural change. New York: McGraw Hill.

BARTOL, Kathryn M. and Martin, David Christian, (1994), Management, New York, McGraw-Hill.

Basım, H. N., Çetin, F., & Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. Turk Psikoloji Dergisi, 24(63).

Basilgan, M. (2011). the creative destruction of economic development: The Schumpeterian entrepreneur. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(3), 27–56.

Baysal C. ve Tekarslan E. (1987). *Davranış Bilimleri*. (Birinci Baskı). İstanbul: Bayrak Matbaacılık. S.149.

BAYSAL, A.C. "İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (6), 1984, 81-97.

Baysal, A.Can, Tekarslan, Erdal (2004). *Davranış Bilimleri*. Genişletilmiş Dördüncü Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Bettina Von Stamm (2008). *Managing Innovation, Design and Creativity*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, s. 50.

Betz, F. (2003) *Managing Technological Innovation, Competitive Advantage from Change*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, United States of America.

Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (1996). *Empowerment Takes More Than a Minute (Second)*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2001). "The 3 Keys to Empowerment-Release The Power Within People for Astonishing Results", Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco

Blutner, R. ve Hochnadel, E. (2010). Two Qubits for C. G. Jung's Theory of Personality, *Cognitive Systems Research*, 11, s. 243-259.

Boeree, C. G. (2006). *Personality Theories*, Psychology Department Shippensburg University

BOWEN, D. E. Ve LAWLER, E. E. (1992). "The Empowerment of Service Workers :What, Why, How, and When", *Sloan Management Review*, Spring, s. 31-39.

Bozkaya, E. (2013), *Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı), Balıkesir

Bruce A. McDaniel, "A Survey on Entrepreneurship and Innovation", The Social Science Journal, Vol. 37, No. 2, 2000, s. 280.

Buckingham, M. ve Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! Identifying and Developing Talent, One Person at a Time, Becomes Our Defining Challenge. Human Resource Planning, 24(4), s. 21-36.

Buggie, F.D. (2001). The four phases of innovation. The Journal of Business Strategy, 22 (5), s. 36-42.

Burger, J. M. (2006). Kişilik, (çev. İ. D. E. Sarıoğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Burger, J. M. (2007). Personality (7 edition.). Australia ; Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., Azizoğlu, A. Ö. ve Aydın, M. E. (2015). Örgütsel Davranış. Ankara: SiyasalYayınevi, s. 102-390

Carr, A. (2002). Jung, Archetypes and Mirroring in Organizational Change Management: Lessons from a Longitudinal Case Study. Journal of Organizational Change Management, 15(5), s. 476-490.

Carroll, J. B. (1993). Human Cognitive Abilities: A Survey of Factor-Analytic Studies. Cambridge University Press: Cambridge/USA.

Caspi, A., Roberts, B. W. ve Shiner, R. L. (2005). Personality Development: Stability and

Causon, J. (2004). The internal brand: Successful cultural change and employee empowerment. Journal of Change Management, 4(4)

Celalettin Serinkan, “Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular”, Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, 3. Bs., Editör: Celalettin Serinkan, Ankara, Nobel Basım Yayım Dağıtım, 2012, s. 159.

Chance. *Annual Review of Psychology*, 56, s. 453-484.

CHANDLER GN, KELLER C, LYON DW (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1): 59-76.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation*. Boston: Harvard University Press.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., ve West, J. (2006). *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.

Cho, Taejun, Faerman, Sue, R. (2010). “An Integrative Approach to Empowerment –Construct Definition, Measurement and Validation”, *Public Management Review*, Vol.12, No:1, s. 33-51

Cloninger, C. R., Svrakic, D. M., Przybeck, T. R. (1993). A Psychobiological Model of Temperament and Character. *Archives of General Psychiatry*, 50, s. 975-990.

Cloninger, C. R., ve Svrakic, D. M. (1997). Integrative Psychobiological Approach to Psychiatric Assessment and Treatment. *Psychiatry*, 60(2), s. 120-141.

Coleman, H. J. (1996). Why employee empowerment is not just a fad. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4)

COLEMAN, J. C. (1994). *Abnormal Psychology and Modern Life*. Dallas, Scott Foresman Com

COLMAN, A.C. *Dictionary of Psychology*. (2001) Oxford, Oxford University Press.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *The empowerment process: Integrating theory and practice*. *Academy Of Management Review*

Cooper, R. G. (2001). *Winning in New Products*. Boston: Perseus Publishing, 8-9, 32-33.

Cooper, R.G., Edgett S.J., (2005). *Lean, Rapid and Profitable New Product Development*. Canada: Product Development Institute.

Corey, G. (2008). *Psikolojik Danışma, Psikoterapi Kuram ve Uygulamaları*, (çev. T. Ergene). Ankara: Mentis Yayıncılık

CRIDER, A. (1983). GOETHALS, B., KAVANAUGH, G. SOLOMAN, R.D. *Psychology*. Illinois, Glenview, Foresman and Company.

Crump, C. A. (1995). "Motivating students: A teacher's challenge". Sooner Communication Conference, Norman, Oklahoma.

Cullen, M. J. ve Sackett, (2003). P. R. *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality In Organizations*. San Francisco: Jossey- Bass.

Cumming, B. S. (1998). Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), s. 20-30.

Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, İstanbul, Remzi Kitabevi

Çekmecelioğlu, Hülya, G., Eren, Erol (2007): "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi"

Çelebi, N., & Uğurlu, B. (2014). Resmi liselerde çalışan öğretmenlerin kişilik özelliklerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(18), s. 537-569.

Çelik A. (2011). *Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özelliklerine Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi* Doktora Tezi, .s. 45-49.

Çetin, T. (2009). *Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Anlayışının Orta Kademe Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Ege Bölgesindeki Mobilya*

İşletmelerinde bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Kütahya.

Çetindamar, D, Baktır, E. (2009). İnovasyon Araç Kutusu: Yöneticiler İçin Teknikler. İstanbul: Graphis Matbaa.

Çiğdem H. Y. (2011). İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve İç Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray

Çubukcu, A., ve Bayzan, Ş. (2013). Türkiye’de dijital vatandaşlık algısı ve bu algıyı internetin bilinçli, güvenli ve etkin kullanımı ile artırma yöntemleri. Middle Eastern & African Journal of Educational Research, 5, s. 146-180.

Çuhadar M T. (2005) Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25: s. 1-23

DALAY, İ, (2002) “Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları”, Beta Yayın Dağıtım A.Ş.,

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators, Academy Of Management Journal, 34 (3), s. 550-595.

Damanpour, F. Ve Wischnevsky, J.D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. Journal of Engineering and Technology Management, 23, s. 260-295.

Damanpour, F., ve Evan, W. M. (1984). Organisational innovation and performance: the problem of “organisational lag”. Administrative Science Quarterly, 29(3), s. 390-410.

Davenport, T.H. (1993). "Process Innovation; Reengineering Work Through Information Technology", Boston, Harvard Business School Press

David M. Flynn (1985). "Organizational and Environmental Effects on Innovation: A Comparison of Two Countries", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 2, No. 3, s. 151.

De Propriis, L.(2002). Types of innovation and inter-firm co-operation. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 14 (4), s. 335-355.

DECI, Edward, L., Koestner, Richard., and Ryan, Richard. M, (1999), A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin*, 125(6), s. 625–670.

Delbecq, A. and Mills, P. (1995) Managerial practices that enhance innovation. In American Management Association Staff (eds) *The Creative Edge: How Companies Support Creativity and Innovation*. New York: American Management Association, s. 38–50.

Deming, E. (1996). *Krizden Çıkış*, İstanbul.

Demirci, A.E. (2006). *İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketiçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirci, A.E. vd. (2012) T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2602. Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1570.

Demirkan, S. (2006), *Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara

Demirkaya R. ve Zengin, H. (2014). Hizmet İnovasyonu Ve Bir Uygulama Örneği *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOİR)* Cilt:2 Sayı:1

Deniz M. (2005). İşletme Yönetiminde Motivasyon. M. Tikici. (Editor). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık. S.126-127.

DENİZ Neslihan (2008). İlköğretimde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Sultanbeyli İlçesi Örneği), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Dew, J. R. (1997). Empowerment and Democracy in the Workplace. Applying Adult Education Theory and Practice for Cultivating Empowerment. Westport, Connecticut, London: Quorum Books.

Diñer Ö, Yahya F (2013). İşletme Yönetimine Giriş, 13. Baskı. İstanbul, Alfa Yayıncılık, s. 106-113.

Diñer Ömer, Fidan N., (1997), İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basımevi.

Dobre C, Dragomir A, Preda G. (2009). Consumer innovativeness: a marketing approach. Management and Marketing, 4: s. 17-35.

DOĞAN, S, (2006), "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma", Cilt:13/2

Doğan, S. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 29, 175-205.

Doğan, T. (2012). "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş". Doğu Üniversitesi Dergisi, 14(1)

Drucker, P. (1992). The new society of organizations. Harvard Business Review, 70(5)

Drucker, P. F. (1985). Innovation And Entrepreneurship, N.Y: Harper&Row Pub.

Drucker, P. F., (2001), The Essential Drucker: In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. NY: Harper Business.



DURGUT M. A. CEMİL. M. AKYOS. A. GÖKER. (2003) Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri, İstanbul, TÜSİAD/2003/10/362, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.

DURGUT, Metin (2003). Ulusal İnovasyon Sistemleri Ders Notları, KHO, Ankara.

DURGUT, Metin. (2003). Ulusal Yenilikçilik Sistemleri Ders Notları, KHO, Ankara.

Durmuş, R. (2006), “3-6 Yaş Arası Çocuğu Olan Ebeveynlerin Kişilik Özellikleri ile Anne – Baba Tutumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul

Durna, U. (2002). Yenilik Yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 65-120.

Durna, Ufuk (2002); Yenilik Yönetimi, Ankara, Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ekim

Dwairy, M. (2002). Foundations of Psychosocial Dynamic Personality Theory of Collective People, Clinical Psychology Review, 22(2002), 343-360.

Eccles, A. (1993). The deceptive allure of empowerment. Long Range Planning, 26 (6)

Ekonomi Bakanlığı (2013). Serbest Bölgeler İtibariyle Yıllık Ticaret Hacimleri.

Ekvall, G. (1971) Creativity at the Place of Work. Stockholm: Reklamliito.

Elçi Ş. (2006). İnovasyon: rekabet ve kalkınmanın anahtarı: tasarım, Ar-Ge, inovasyon.Çerçeve, 2006, 52: s.60-70.

Elçi, Şirin. (2006), İnovasyon-Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, Türkiye Bilişim Derneği, Ankara.

EMET, C. (2006), “Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

Eren E. (2001). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. s.20-24.

Eren E. (2003). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 6. Baskı. İstanbul, Beta Yayın, s.116-125.

Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Yenilenmiş 10. baskı. İstanbul, Beta Yayınları.

Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (12. basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş

EREN, Erol (2001); Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

EREN, Erol, (2015), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 15. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Erkoç, T. (2008), “Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Eroğlu F. (2009). Davranış Bilimleri, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 9.Baskı. s.15-18.

Erol E. (2013). Bireylerin Kişilik Tipleri ve Demografik Özelliklerinin Kariyer Tercihlerindeki Rolüne İlişkin Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya

Erol E. ve Gündüz H. (2002). “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 5

Erol, Y., ve Kanbur, E. (2014). Misyon ve Vizyon İfadelerine Göre Türkiye'nin İlk 100 Büyük Şirketinin Girişimcilik Özellikleri. (Turkish). [Article]. Entrepreneurial Characteristics of Turkey's Top 100 Industrial Enterprises According to Their Mission and Vision Statements. (English), 5(3)

Fagerberg, J. (2006). The Oxford handbook of innovation. Oxford University Press.

Faria, A. C. S., ve Gomes, C. F. S. (2016). Service Innovation Performance Applied On Marketing Solution A Holistic Approach.

Farnham, A. (1994) How to nurture creative sparks. Fortune,129, 1

Felin,T. , Zenger, T.R. (2014) Closed or Open Innovation? Problem Solving and The Governance Choice, Research Policy, 43, s. 912-930.

Fitch, B. D. (2004). A Test of the Relationship between Personality Traits and Test Anxiety. (Ph.D, Fielding Graduate Institute, Human Development)

Forsberg, M., "Childhood Affects Office Politics", Personel Journal, (1993), Cilt:123, No:8.

Frederick Herzberg (2004), "Bir Kere Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz?", Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon, Çev: Leyla Aslan, İstanbul, Acar Matbaacılık A.Ş, s. 56.

Freeman, C., Soete, L. (2003). Yenilik İktisadı (Çeviren: Ergun Türkcan), Tubitak 2003 Ankara.

Fuglsang, L. (Ed.) 2008. Innovation and the creative process towards innovation with care. Cornwall: Edward Elgar.

Furnham, A., Petrides, K.V., Jackson, C.J. & Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction? Personality and Individual Differences, 33(8), s.1325-1345.

Gardner, J.W. (1990). Yenilikçi birey, zinde toplum. İstanbul: İlgı.,

Gaston Trauffer and Hugo P. Tschirky. (2007) Sustained Innovation Management, Assimilating Radical and Incremental Innovation Management, Palgrave Macmillan

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, (1999), Yenilik (İnovasyon), GYTE Yayınları, Gebze.

Gerrig, R. J. ve Zimbardo, P. G. (2012). Psikolojiye Giriş Psikoloji ve Yaşam. (19. basım). (çev. G. Sart). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd.Şti

Giderler, C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Goldhar, J. L. (1980). Some modest conclusions. B. V. Dean ve J. L. Goldhar (Eds.)

Goldsmith, R. E., ve Hofacker, C. F. (1991). Measuring consumer innovativeness. Journal of the academy of marketing science, 19(3), s. 205-225.

Goldsmith, R. E.ve Foxall, G. R. (2003). The Measurement of Innovativeness, L. V.Shavinina (Ed.). The International Handbook on Innovation (321-330). Londra BM:Pergamon.

GOLDSTEIN, H. (1981). Social Learning and Change; A Cognitive Approach to Human Services. New York, Tavistock Publications

Goldvarg, E. (2012), Predictors of Revenge Motivation: An Exploration of Personality Variables, Relational Histories, and Situational Factors. (3459160 Ph.D., Adelphi University, The Institute of Advanced Psychological Studies, Ann Arbor

Green, S. G., Gavin, M. B., and Aiman-Smith, L. (1995). 'Assessing a Multidimensional Measure of Radical Technological Innovation'. IEEE Transactions on Engineering Management 42(3), s. 203-14.

Güleç, E. (2010). "Kişilik Yapısı ve Örgüt İçerisindeki Güç Mesafesi", Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu

Günday (2011), G., Alphan L, Ulusoy G., "Effects of Innovation Types on Firm Performance", International Production Economics Journal, 133

Güney, S. (2011). Davranış Bilimleri (6. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güngör, A. G. G., & Göksu, A. (2013). Kamu inovasyon uygulaması: Türkiye Örneği. Sunulan Akademik Platform.

H. Erkutlu, Ö. Yüksel (2003) “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt I

Hadjimanolis, A. (1999). “Barriers To Innovation For SMEs In A Small Less Developed Country (Cyprus)”. Technovation, C.19, S. 9, s. 560-572.

Hakkı Eraslan (2008), Melih Bulu ve İsmail Bakan, “Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Yıl 5, Sayı 3, 2008, s. 9-10.

Hales, C., & Klidas, A. (1998). Empowerment in five- star hotels: Choice, voice or rhetoric? International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10(3), s. 86- 96.

Harari, O. (1997). Stop Empowering Your People. Management Review

Hardagon, A. and Sutton, R.I. (2000) Building an innovation factory. Harvard Business Review, 78, Mayıs, Haziran

Harmanci, Y. K. (2018). Örgütsel Yaşamda Kişilik ve Performans İlişkisinde Pozitif Duygusallığın Aracı Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(1), 321-341.

Hasan Kılıç ve Zeynep Ayvaz Tuncel (2004), “İlköğretim Branş Öğretmenlerinin Bireysel Yenilikçilik Düzeyleri ve Yaşam Boyu Öğrenme Eğilimleri”, Uluslararası Eğitim Programları ve Öğretim Çalışmaları Dergisi, Cilt: 4, s. 26.

HAUSCHILDT Jurgen ve SALOMO Sören, (2011), İnnovation Management, Verlag Franz GmbH, München.

HBS, Harvard Business School Press (2009). İnovasyon Yapmak. İstanbul: Optimist Yayınları.

Heiskala, R., (2007) Social Innovations: Structural and Power Perspectives, in: Hamalainen, T. J. and Heiskala, R. (Editörler), Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance, Edward Elgar, Cheltenham, s. 51-80.

Henderson, R.M. ve Clark, K.B. (1990). Architectural Innovation: the reconfiguration of existing product Technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1)

Henrich, J. (2000). *Cultural Transmission & the Diffusion of Innovations*

Hewstone, M., Fincham, F. D. ve Foster, J. (2005). *Psychology*, UK: Blackwell.

Hippel, E.V. (1998). *Sources Of Innovation*. Oxford University Press, New York. s.13.

Hirschman, E. C. (1980). Innovativeness, novelty seeking and consumer creativity. *Journal of Consumer Research*, 7

Hochgerner, J., Franz, H.W., Howaldt, J. & Schindler, A. (2011) *Vienna Declaration*. Retrieved January 10th, 2014

HODGETTS Richard, Luthans Fred, (1994), *International Management*, McGraw Hill Inc.

Hodgetts, R. (1999). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, (çev: C. Çetin ve E. Mutlu), İstanbul: Beta Basım

Hogan, R. (2009). *Kişilik ve Kurumların Kaderi*, (çev. S. Y. Kölay). İstanbul: Remzi Kitabevi. (Eserin orijinali 2007de yayımlandı).

Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in organizations*, 5(4)

Horney, K. (1966). *Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis*. United States: Norton.

Humbyrd, M. (2010), *The Relationship of Personality Traits to Satisfaction with the Team: A Study of Interdisciplinary Teacher Teams in Rhode Island Middle Schools*. (Ph.D, Johnson and Wales University, School of Education)

Hussain, K., Konar, R., ve Ali, F. (2016). Measuring Service Innovation Performance Through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, s. 35-45.

Ismail Bakan (2003). ‘‘Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar’’, Beta Basım A.Ş., İstanbul, s. 100-101.

İnanç, B. Y. ve Yerlikaya, E. E. (2009). *Kişilik Kuramları* (2. basım). Ankara: Pegem Akademi.

İnanç, B.Y., Yerlikaya, E.E., (2011). *Kişilik Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.

İyigün, N. Ö. (2012). Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve Kişilik Özelliklerinin Rolü: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

İyigün, U. H. (2014), *Kişilik Özelliklerinin İş Performansına Etkisi: Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi), İstanbul

J. Stacy Adams (1965), ‘‘Inequity in Social Exchange’’, *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press Inc., Editör: Leonard Berkowitz, Sayı: 2, s. 280.

Jerald Greenberg (1997), Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, New Jersey, Prentice Hall Inc., s. 142.

Jia, H. H. (2008), *Relationships Between The Big Five Personality Dimensions and Cyberloafing Behavior*. (3320314 Ph.D., Southern Illinois University at Carbondale, Ann Arbor

Jian, Z. Q., Ke, Y. ve Wang, G. F. (2016). The Impacts of Relationship Property, Co-Production on Service Innovation Performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 305- 314.

Johannessen J, Olsen B, Lumpkin GT (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?. *European Journal of Innovation Management*, 4: 20-31.

John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn (1998), *Basic Organizational Behavior*, 2. Bs., New York: John Wiley & Sons Inc.

John Steele and Mike Murray (2004). "Creating, Supporting and Sustaining a Culture of Innovation", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 11, No. 5, s. 317.

John, O. ve Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. In L. Pervin ve O. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research*, Guilford Press, s. 100-140):

Johnstone, K. (1999). *Research on language learning and teaching: 1997-1998*. Language Learning. London: Routledge.

Jon L. Pierce and Andre L. Delbecq (1977), "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation", *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 1, s. 29.

Judge, T.A., Higgins C.A., Thoresen, C.J. & Barrick, M.R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), s. 620-655.

Kamien, Morton I. ve Schwartz, Nancy L. (1982). *Market Structure and Innovation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.

Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation (2nd ed.)*. New York, NY: Basic Books.



Kanter, R.M., (1999), „From spare change to real change: The social sector as Beta site for business innovation“, Harvard Business Review, Vol. 77 No.3

Kaplan T. (2008). İşgörenlerin Kişilik Tiplerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Bursa'da Mobilya Sektöründe Uygulama Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya

Karlsson, C, Tavassoli. (2015), "Persistence of Various Types of Innovation Analyzed And Explained, 2015

KAŞLI Mehmet (2009). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Balıkesir

KESER, Akın, (2006), Çalıma Yaşamında Motivasyon, İstanbul: Alfa Aktüel.

Keskin, F. ve Saltürk, M. (2008). Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (1)

Kılıç R. (2011). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bir Öz Yetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyon: Balıkesir İli Ve Çevresinde Bir Araştırma.Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.

Kılıçer K. Teknolojik Yeniliklerin Yayılmasını ve Benimsenmesini Arttıran Etmenler. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, 8: s. 209–222.

Kılıçer K. ve Odabaşı H. F. (2013). “Exploring the Perceived Barriers to Innovativeness: Views of Turkish Pre-Service Teachers as Technology Leaders”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2013, Cilt: 28.

Kılıçer, K. (2011). Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Öğretmen Adaylarının Bireysel Yenilikçilik Profilleri (Doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Kırım, A. (2006). Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kimberly, J. R., ve Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), s. 685-715

Kisling, R.A. (2007). Character for Leadership: The Role of Personal Characteristics in Effective Leadership Behaviors. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Regent University School of Global Leadership&Entrepreneurship, Virginia

Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, October, s. 475-497.

Koç, M., Yavuzer, Y., Demir, Z. ve Çalışkan, M. (2001). Gelişim ve Öğrenme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Kolasa, B. J. (1969). İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çevirenler: Kemal Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay, Mirgün Mentеше, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.

Kotler P. (2005). Principles of Marketing, PrenticeHall, Tenth Edition.

Köknel, Ö. (1986). Kaygıdan Mutluluğa Kişilik. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Köknel, Ö. (1993). Davranış Bilimleri. İstanbul, Yayımlı Matbaası.

Köknel, Ö. (1995). Kaygıdan Mutluluğa Kişilik. İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi.

Köse B. (2012) Tüketici Yenilikçiliği ve Yeniliklerin Benimsenmesi: Bir Yenilik Olarak Mobil. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, Afyon-Karahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Kuczarski, T. D. (1996). *Innovation: Leadership Strategies For The Competitive Edge*. American Marketing Association.

Kumara, S. (2014). *Dawning of a new era of empowerment a key success factor of service quality in banking in Sri Lanka*.

Kurt B. (2013). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, s. 50-55.

Kuzu S. (2008). *İnovasyon ve Sigortacılık Sektöründe İnovasyon Faaliyetleri, Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü, Sigortacılık Anabilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi*

Langton, N. ve Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Toronto, ON: Pearson Prentice Hall.

Laschinger, H. K. S., Gilbert, S., Smith, L. M., Leslie K. (2010). Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: Applying Kanter's empowerment theory to patient care. *Journal of Nursing Management*

Lashley, C. ve Lee-Ross, D. (2003). *Organization Behaviour for Leisure Services*. Great Britain: Butterworth-Heinemann Publications.

Levent Önen (2005). *Burak Tüzün, Motivasyon, İstanbul, Epsilon Yayıncılık*

Liden, R. C., & Tewksbury, T. W. (1995). Empowerment and work teams. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resources management*: 386–403. Oxford, England: Black- well.

Linder, J.C., Jarvenpaa, S., and Davenport, T.H., (2003), Towards an innovation sourcing strategy, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44 No. 4, p. 43(7)

Lloyd, P. (1990). *Introduction to Psychology*. New York: W. Collins Pub. Co. Ltd.

Luecke, R., *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık, Çev: Turan Parlak, İş Bankası Kültür Yayınları, 2008*.

M. Erstad (1997), ‘‘Empowerment And organizational change’’, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, no.7,1997, s. 326.

Malerba, F. (2005) Innovation and the Evolution of Industries, UniversitàCommerciale Luigi

Manuel, E. (2007). Innovation and risk management. Munich Personal RePEc Archive, Paper No: 2277.

Martinez-Ros, E. (1999). ‘‘Explaining the Decisions to Carry out Product and Process Innovations: The Spanish Case’’. The Journal of High Technology Management Research, 10 (2)

Martins, E.C. ve Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. European Journal of Innovation Management, 6(1),64-74.

McCrea, R.R. ve Costa, P.T. (2003). Personality in adulthood: A fivefactor theory perspective. New York: Guilford Press.

Midgley, D. F., ve Dowling, G. R. (1993). A longitudinal study of product form innovation: the interaction between predispositions and social messages. Journal of consumer research, 19(4)

Midgley, D. F.ve Dowling, G. R. (1978). Innovativeness: The Concept and Its Measurement.Journal of Consumer Research, 4, s. 227–245.

Moore, G.A. (2005). Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution. New York: Penguin Group Publishers.

MORGAN, C. (1984). Psikolojiye Giriş. (Çev. Hüsnü Arıcı ve diğeri), Ankara, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları

Morgan, J. C. (1995). Psikolojiye Giriş, (Çev. S. Karataş), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları.

MURAT, G, (2001), ‘‘Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme’’, Öneri, Cilt IV, Sayı 16, s. 111-130

Nabeshima, G. ve Se ay, M. (2015). "Wealth and Personality: Can Personality Traits Make Your Client Rich?". *Journal of Financial Planning*, 28(7), s. 50-58.

Naktiyok A, Bayrak KS. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006

Narayanan, V. K. (2001) *Managing Technology And Innovation For Competitive Advantage*, Prentice Hall.

Nasution, R. A., ve Garnida, N. (2010). A review of the three streams of consumer innovativeness. In *Technology Management for Global Economic Growth (PICMET)*, 2010 Proceedings of PICMET'10, IEEE.

Niederauer Sevda (2006). Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir*.

Nizar Becheikh, Rejean Landry and Nabil Amara (2006). "Lessons from Innovation Empirical Studies in the Manufacturing Sector: A Systematic Review of the Literature from 1993-2003", *Technovation*, Vol. 26, 2006, s. 644.

OECD (2002). *Frascati Kılavuzu. Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama*, Ankara, TÜBİTAK.

OECD. *Oslo Kılavuzu (2005) Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İle İlgili İlkeler*, Türkçe 3. Baskı, TÜBİTAK OECD- EUROSAT Ortak Yayını

Oğuztürk, B.S. ve Türkoğlu M. (2004). *Yenilik ve Yenilik Modelleri. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*

Oke, A., Burke, G., ve Myers, A. (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operation and Production Management*, 27(7)

Ollikainen, M., & Varis, J. (2006). Human Errors play a remarkable role in sheet metal industry. *Mechanika*, 5 (61), s. 50-56.

Omoto, A. M. ve Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of personality and social psychology*, 68(4), s. 671.

Osatuyi, B. (2015). "Personality Traits and Information Privacy Concern on Social Media Platforms". *Journal of Computer Information Systems*, 55(4), s. 11-19.

Ouchi, W. (1987). Management in action, Theory Z, is it the key to the motivation? In W. Ouchi, *Fundamentals of Managements* (6th ed.). Homewood Junipis: Business Publication Inc.

Ozaralli, N. (2003) 'Effect of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness' *Leadership & Organizational Development Journal* 24(5/6), s. 333-345.

Ödemiş, S.N. (2011). Beş faktör kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkileri: bir araştırma. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Özdemir, M. N., ve Deliormanlı, S. (2013). Türkiye'de açık inovasyon ekosisteminin oluşmasının önündeki engeller ve çözüm önerileri. TÜSİAD Yayınları.

Özdevecioğlu, M. (2002) "Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S. 19, s. 115-135

Özer P. S. ve Topaloğlu . (2008). Motivasyon ve Motivasyon Teorileri, Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, ed. Celalettin Serinkan, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı. S.27.

ÖZGEN Hüseyin, Öztürk Azim, Yalçın Azmi, (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Çukurova Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Nobel Kitabevi.

Özgüven İ. E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*, Ankara, Sistem Ofset.. s. 25.

Öztürk, A., & Deniz, M. E. (2008). Okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zekâ yetenekleri iş doyumları ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 7(3), s.578-599.

PASSER, M.W. ve SMITH, RE. (2003). The science of mind and behaviour. (2nd ed), New York, McGrawHill Companies, Inc, 2003 .

Patrick M. Wright, Raymond A. Noe (1996). Managemet of Organizations, Chicago: Richard D. Irwin Inc. Company.

Paul, R.J., Niehoff, B., Turnley, W.H. (2000). "Empowerment, Expectations and the Psychological Contract- Managing the Dilemnas and Gaining the Advantages", Journal of Social-Economics, Vol. 29, No.5, s. 471-485

Pawlik, Kurt and Rosenzweig, Mark R. (200); International Handbook Of Psychology, Sage Publications, London, s. 283-284.

Peker Ö.ve Aytürk N. (2002). Yönetim becerileri, öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Ankara: Yargı Yayınevi, s. 53.

Perry, S. R. (2003), Big Five Personality Traits and Work Drive as Predictors of Adolescent Academic Performance. (3107676 Ph.D., The University of Tennessee, Ann Arbor Personality Traits Among the Shuar of Amazonian Ecuador: The First CrossCultural Test", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Oregon Üniversitesi, Oregon: USA.

Petrovay (2008). David William; Personality Characteristics, Career Awareness And Job Expectations Of New Teachers Of Students With Visual Impairments, A Dissertation Submitted To The Faculty Of The Department Of Special Education Rehabilitation And School Psychology, The University Of Arizona, Arizona

Pfeffer, J. (1999). Güç merkezli yönetim (E. Özsayar, Çev.). İstanbul: Boyner Holding.

Picot, Arnold, Laub, Ulf-Dieter ve Schneider, Dietram, (1989), Innovative Unternehmensgründungen, Springer Verlag, Berlin Heidelberg.

Pierce, J. L., ve Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes, and innovation. Academic Management Review, 2(1), s. 25-37.

Polder, M., (2010). "Product, Process and Organizational Innovation: Drivers, Complementarity and Productivity Effects", Scientific Publications, 2010, s. 28.

Popadiuk, S. ve Choo, C.W. (2006) Innovation and Knowledge Creation: How Are These Concepts Related? International Journal of Information Management 26, ss. 300–312.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage Of Nations, London: Macmillan.

Prahalad, C.K. ve Mashelkar R.A. (2011) İnovasyonun Kutsal Kâsesi. Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul.

Raja, U. (2004), The Relationship of The Big Five Personality Dimensions to Personal and Organizational Outcomes: Answering the Questions Who? And When? (NQ96967 Ph.D., Concordia University (Canada), Ann Arbor

Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. Organizational Dynamics, 23(4), 18-33.

Rastogi P. N. (1988). Productivity, innovation management and development. New Delhi: Sage Publication.

Rebecca M. Henderson and Kim B. Clark (1990). "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", Administrative Science Quarterly, Vol. 35

Richard Daft (1997). Management, 4. Bs., Florida, The Dryden Press, 1997

Richard M. Hodgetts (1991). Organizational Behavior: Theory and Practice, New York, Macmillan Publishing Company, s. 131.

Rigby, D. and Zook, C. (2002). Open Market Innovation. Harvard Business Review, s. 80-90.

Robbins S.P. ve Judge T. A. (2012). Essentials Of Organizational Behaviour, England, Pearson Education Limited, 11th Edition. s. 23-25.



Robinson, A.G. and Stern, S. (1997). Corporate Creativity. San Francisco: Berrett-Koehler.

Roehrich, G. (2004). Consumer innovativeness: Concepts and measurements. *Journal of Business Research*, 57(6).

Rogers EM. (2003). Diffusion of Innovations, 4th ed. New York, Simon & Schuster Press

Rogers, E. M. ve Shoemaker, F. F. (1971). Communication of Innovations. New York: Free Press.

Rogers, E.M., Medina, U.E., Rivera, M.A. ve Widey, C.L. (2005). Complex Adaptive Systems and the Diffusion of Innovations. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 10(3), s.1-26.

Russ, D. E. (1995). Empowerment: A matter of degree-executive commentary. *Academy of Management Executive*, 9(3), s. 29-30.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions". *Contemporary Educational Psychology*, 25

Sabuncu, B. (2014). "KOBİ'lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.6, S.1, s. 103-123

Saeman, R. (1992). The environment and the need for new technology: Empowerment and ethical values. *The Columbia Journal Of World Business*

Sakaryalı, A. (2014). M. D., Üniversitesi, Ö. G. U., & Yüksekokulu, S. B. M.İnovasyon ve Risk Sermayesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (9:1) 2014 *Journal Of Entrepreneurship And Development*.

Salih Yeşil, Ömer Çınar ve Erdem Uzun, "Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerin Üzerine Bir Alan Çalışması", *The Journal of Knowledge Academy and Knowledge Management*, 2010, Cilt: 5, s. 86.

Satı E.Z.(2013). İnovasyonu Yönetmede Kesitler, Ankara: Nobel Yayın Evi

Saygılı, G. (2010), Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Sancaktepe İlçesi Örneği). (Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi), İstanbul

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G. ve OSBORN, R. N. (1995). “Basic Organizational Behavior”, New York: John Wiley and Sons Inc.

Schermerhorn, Jr. J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2008). Organizational Behavior. United States/ New York: John Wiley&Sons, Inc.

Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press.

Selen Doğan (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 Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, s. 165.

Selma Altındış ve Hatice Özutku, (2011). “Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye’deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt.13, Sayı.1, s. 163.

Selwyn W. Becker and Thomas L. Whisler (1967). “The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research”, The Journal of Business, Vol. 40, No. 4, s. 466.

Seyfi Top (2008), İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul

Sezer Cihan Çalışkan (2011), “Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları Ve Örgütsel İletişimin Etkisi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.20, Sayı.3, s. 78.

Shiner, R. L. (2009). “The development of personality disorders: Perspectives from normal personality development in childhood and adolescence”. Development and psychopathology, 21(3), s .715–735.

SIGLER, T.H.,PEARSON, C.M. (2000). "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", Journal of Quality Management, 5(1), s. 27-52

Solmuş T. (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel taciz ve duygusal zorbalık/taciz (mobbing). İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.7. s. 14-22.

Somer, O., Korkmaz, M. & Tatar, A. (2002). Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi 1: ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. Türk Psikoloji Dergisi,17(49), s. 21-33.

Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve biruygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Soylu A, Öztürk G.M. (2010) , Yönetim inovasyonu. Sosyoekonomi, 1

SOYSAL, A. (2008). "Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması", Çimento İşveren Dergisi, Ocak Sayısı

Sökmen, A. (2010). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Detay.

Sparrow, P., Brewster, C. ve Harris, H. (2004). Globalizing Human Resource Management. Routledge: London.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38(5)

Stark, J. (2005). Maturity model for PDM. Product Lifecycle Management: 21st Century Paradigm for Product Realisation

Statt D. A. (2004). Psychology And The World Of Work, New York, Palgrave Macmillan, 2nd Edition.

Steele J, Murray M. Creating, supporting and sustaining a culture of innovation, Engineering, Construction and Architectural Management, 2004, 11

Steenkamp, J. B. E., Hofstede, F. T., ve Wedel, M. (1999). A cross-national investigation into the individual and national cultural antecedents of consumer innovativeness. *The Journal of Marketing*, s. 55-69.

Steers R. M.ve Porter L.W. (1987). *Motivation And Work Behaviour*, Mcgraw-Hill Publishing Company, 4th Edition. s. 317.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge (2013). *Örgütsel Davranış, Çev: Güven Ordun*, Editör: İnci Erdem, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., s. 204.

Sudak, M. K., & Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zeka, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), s. 141-165.

Surry, D.W. (1997). *Diffusion Theory and Instructional Technology*.

Şahin N. (2007) *Personel Güçlendirmenin İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, (Danışman: Prof. Dr. Öcal Usta).

Şahin, A. E. (2006). *Meslek ve öğretmenlik*. (Ed. V. Sönmez). Eğitim bilimine giriş. Ankara: Anı Yayıncılık.

Şeker, M. (2011), *Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı), Niğde

Şentürk, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N., ve Baş, A. (2016). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının bireysel yenilikçiliğe etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), s. 173-198.

ŞİMŞEK M. S., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, (2001). *A. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (7. basım). Ankara: Gazi Kitabevi.

Tabak, A., Basim, H. N., Tatar, İ., & Çetin, F. (2010). IZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNDE BEŞ FAKTÖR KISILIK ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ: SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARASTIRMA/THE ROLE OF BIG FIVE PERSONALITY ON IMPRESSION MANAGEMENT TACTICS: A RESEARCH IN DEFENSE INDUSTRY. Ege Akademik Bakis, 10(2), s. 539.

Tatlılıoğlu, K. (2014). "Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı'na Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi". Journal Of History School, 7(XVII)

Tekin, Ö. (2012), Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. (Ph.D, Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı), Antalya

Telef, B. B. (2004). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Stresle Başaçıkma Yöntemleri ve Kontrol Düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı, Trabzon.

Tellis, G. J., Yin, E., ve Bell, S. (2009). Global consumer innovativeness: Cross-country differences and demographic commonalities. Journal of International Marketing, 17(2), s.1-22.

Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta- analytic review. Personnel psychology, 44(4), s.703-742.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. Academy of Management Review, 15, s. 665-681.

Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. Administrative Science Quarterly, 10(1), 1-20.

TINAR, Mustafa Yaşar (1999). “Çalışma Yaşamı ve Kişilik”, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Dergisi, C. 4, S. 14, Nisan, s. 93.

Tidd J., Bessant J, Pavitt. (2005). "Managing Innovation: Integration Technological Marketand Organizational Change", Wiley, Chapter 1, s. 5-15.

Timmons JA. (2004). New Venture Creation, Entrepreneurship in the 1990s, 6th ed. Boston, McGraw Hill Press, s. 5-12.

TMMOB tarafından yayımlanan Teknoloji kitabında (50. Yıl Yayını; Mayıs 2004)

Todd Dewett (2004). “Creativity and Strategic Management: Individual and Group Considerations Concerning Decision Alternatives in the Top Management Teams”, Journal of Managerial Psychology, Vol. 19, No. 2, s. 156.

TOLAY, E., SÜRGEVİL, O., & TOPOYAN, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Ege Akademik Bakış, 12(4), s.449-465.

Tomrukçu, B. (2008), Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Değerleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı), Eskişehir

Tropman, J. (1998) The Management of Ideas. London: Quorum.

Trott, P. (2005) Innovation Management and New Product Development, Pearson Education Ltd. Harlow, England.

Trott, P. (2008). Innovation Management & New Product Development(4th ed.). London: Financial Times Pearson Education Limited.

Tsai, K. (2005). R&D Productivity and Firm Size: a Nonlinear Examination. Technovation, 25(7), s. 795-805.

Turanlı, Rona ve Sarıdoğan, Ercan. (2010). Bilim-Teknoloji-İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum, İTO Yayını, Sayı 2010-13, İstanbul.

Tushman, M., ve Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3), s. 74-92.

Tushman, M.L. ve Anderson, P. (1986) Technological Discontinuities and Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*, 31, s. 439–465.

Türkmen F. (2013). Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme ve Yöntemlerine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara

Twiss, B. (1992) *Managing Technological Innovation*. London, Pitman.

Udwadia, F.E. (1990). Creativity and innovation in organizations: two models and managerial implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 38, s. 65-80.

UĞURLU, B., & ÇELEBİ, N. (2014). RESMİ LİSELERDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014(18), s. 535-569.

Van Raaij, E. M., ve Schepers, J. J. (2008). The acceptance and use of a virtual learning environment in China. *Computers & Education*, 50(3), s. 836-852.

Van Yperen, N. W. (2003). On the link between different combinations of Negative Affectivity (NA) and Positive Affectivity (PA) and job performance. *Personality and Individual Differences*, 35(8), s. 1873-1881.

Varma Citrin, A., Sprott, D. E., Silverman, S. N., ve Stem Jr, D. E. (2000). Adoption of Internet shopping: the role of consumer innovativeness. *Industrial management & data systems*, 100 (7), s. 293-300.

Venkatraman, M. P., ve Price, L. L. (1990). Differentiating between cognitive and sensory innovativeness: Concepts, measurement, and implications. *Journal of Business Research*, 20(4), s. 293-315.

Voegtlin,C. Boehm,S. and Bruch,H, (2015), "How to empower employees: using training to enhance work units"collective empowerment", International Journal of Manpower, Vol. 36, Iss 3

Voorendonk, R. (1998) Creativiteit en Management. Schoon- hoven: Academic Service.

VROOM, Victor, (1964), Work Motivation, John Wiley: New York.

Wejnert, B.(2002). Integrating models of diffusion of innovations: a conceptual framework. The Annual Review of Sociology, 28, s. 297–326.

WILKINSON, A.: 1998, "Empowerment: Theory and Practice", Personnel Review, Cilt XXVII, Sayı 1

Willow A. Sheremata (1998), "New Issues in Competition Policy Raised by Information Technology Industries", Antitrust Bulletin, Vol. 3, No. 4, s. 551.

Woolfolk, A. (2005). Educational psychology 11th ed. Pearson.

Yakut, Ö. (2006). "Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Yankowy, B. J. (2011), The Relationship Between Personality Traits and Leadership Styles of Selected Community College Workforce Development Executives and Corporate Executives. (Ph.D, The University of Florida, Doctor of Education)

YELBOĞA, Atilla (2006), "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8, 2: s. 198

Yeloğlu, H.O.( 2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları.Ege Akademik Bakış, 7(1)

Yoldemir Ahmet Tevfik (2015). Çalışan Özellikleri Perspektifiyle İçsel Pazarlama Stratejileri ve İçsel Hizmet Kalitesi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Marmara



Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,  
İstanbul

Yulk, G.A., & Becker, W.S. (2006). Effective empowerment in organizations.  
Organization Management Journal, 3(3)

Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, Ö. (2006). Davranış Bilimleri. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zehnder, T. (1997). Kompetenzbasierte Technologieplanung: Analyse und  
Bewertung technologischer Fähigkeiten. Wiesbaden: Deutscher Universitäts.

Zel, U. (2001). Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan  
araştırmalar, teoriler ve yorumlar. Seçkin yayıncılık.

Zel, U. (2006). Kişilik ve Liderlik (2. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Zeleny M. (2012). "High Technological Barriers To Innovation", International  
Journal of Information Technology, Vol. 11, No. 02, s. 440-456.

Zerenler, M. T., Türker, N. T., & Şahin, E. T. (2007). Küresel Teknoloji,  
Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Dergisi, (17), s. 653.

## EKLER

### EK 1 KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, İstanbul'da vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik düzeylerinin saptanabilmesi amacıyla doktora tezi bünyesinde hazırlanmıştır. Ankete adınızı yazmak zorunda değilsiniz. Lütfen her soru için kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz. Anketi doldurarak araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Saygılarımla

Ahmet Faruk Tuna

1. Cinsiyetiniz:

( ) Kadın

( ) Erkek

2. Yaşınız:

3. Medeni Durumunuz:

( ) Evli

( ) Bekar

4. Öğrenim Durumunuz:

( ) İlköğretim

( ) Lise

( ) Önlisans

( ) Lisans

( ) Yüksek Lisans

( ) Doktora

5. Gelir Düzeyiniz:

6. Firmada Toplam Çalışma Süreniz:

7. Pozisyon:

Yönetici

İnsan Kaynakları

Muhasebe/Finans

Pazarlama/Satınalma

Operasyon

Lojistik

Teknik Personel

Personel

Diğer .....(belirtiniz)

8. İşe başladığınız süreçte herhangi bir oryantasyon aldınız mı?

Evet

Hayır

9. Şirketinizde motivasyon etkinlikleri düzenleniyor mu?

Evet  Hayır

10. Kaç kere şirket içinde düzenlenen bir eğitime katıldınız:

11. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?

Evet

Hayır

## EK 2 BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ENVANTERİ

|   | Hiç Uygun<br>Değil | Uygun Değil | Kısmen<br>Uygun | Uygun | Tamamen<br>Uygun |
|---|--------------------|-------------|-----------------|-------|------------------|
| 1. Toplantıların gözdesiyimdir.                     |                    |             |                 |       |                  |
| 2. Başkalarına pek ilgi duymam.                     |                    |             |                 |       |                  |
| 3. Her zaman hazırlıklıyım.                         |                    |             |                 |       |                  |
| 4. Kolayca kendimi baskı altında hissederim.        |                    |             |                 |       |                  |
| 5. Kelime hazinem zengindir.                        |                    |             |                 |       |                  |
| 6. Çok konuşmam.                                    |                    |             |                 |       |                  |
| 7. İnsanlarla ilgilenirim.                          |                    |             |                 |       |                  |
| 8. Kişisel eşyalarımı etrafta bırakırım.            |                    |             |                 |       |                  |
| 9. Genelde rahatımdır.                              |                    |             |                 |       |                  |
| 10. Soyut fikirleri kavramakta zorlanırım.          |                    |             |                 |       |                  |
| 11. İnsanların arasında kendimi rahat hissederim.   |                    |             |                 |       |                  |
| 12. İnsanlara hakaret ederim.                       |                    |             |                 |       |                  |
| 13. Detaylara dikkat ederim.                        |                    |             |                 |       |                  |
| 14. Her şeye endişelenirim.                         |                    |             |                 |       |                  |
| 15. Olayları zihnimde canlandırırım.                |                    |             |                 |       |                  |
| 16. Arka planda kalmayı tercih ederim.              |                    |             |                 |       |                  |
| 17. Başkalarının duygularını anlayıp paylaşıyorum.  |                    |             |                 |       |                  |
| 18. İşleri karmakarışık yaparım.                    |                    |             |                 |       |                  |
| 19. Nadiren kendimi keyifsiz hissederim.            |                    |             |                 |       |                  |
| 20. Soyut fikirlerle ilgilenmem.                    |                    |             |                 |       |                  |
| 21. Konuşmayı genelde ben başlatırım.               |                    |             |                 |       |                  |
| 22. Başka insanların problemleriyle ilgilenmem.     |                    |             |                 |       |                  |
| 23. İşleri hemen hallederim.                        |                    |             |                 |       |                  |
| 24. Kolayca huzursuz olurum.                        |                    |             |                 |       |                  |
| 25. Mükemmel fikirlerim vardır.                     |                    |             |                 |       |                  |
| 26. Söyleyecek çok şeyim yoktur.                    |                    |             |                 |       |                  |
| 27. Yumuşak kalpliyim.                              |                    |             |                 |       |                  |
| 28. Genellikle eşyaları yerlerine koymayı unuturum. |                    |             |                 |       |                  |
| 29. Moralim çabuk bozulur.                          |                    |             |                 |       |                  |
| 30. Hayal gücüm kuvvetli değildir.                  |                    |             |                 |       |                  |
| 31. Toplantılarda değişik insanlarla konuşabilirim. |                    |             |                 |       |                  |
| 32. Aslında başkalarıyla pek ilgilenmem.            |                    |             |                 |       |                  |
| 33. Düzeni severim.                                 |                    |             |                 |       |                  |
| 34. Ruh halim çok sık değişir.                      |                    |             |                 |       |                  |
| 35. Olayları anlamada hızlıyım.                     |                    |             |                 |       |                  |
| 36. Dikkat kendi üzerime çekmekten hoşlanmam.       |                    |             |                 |       |                  |
| 37. Başkalarına zaman ayırırım.                     |                    |             |                 |       |                  |
| 38. Görevlerimden kaçırım.                          |                    |             |                 |       |                  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 39. Ruhsal dengem sık değişir.                  |  |  |  |  |  |
| 40. Zor kelimeler kullanırım.                   |  |  |  |  |  |
| 41. İlgı odağı olmaktan rahatsızlık duymam.     |  |  |  |  |  |
| 42. Başkalarının duygularını hissederim.        |  |  |  |  |  |
| 43. Bir plan takip ederim.                      |  |  |  |  |  |
| 44. Çabuk rahatsız olurum.                      |  |  |  |  |  |
| 45. Olaylar üzerinde düşünerek vakit geçiririm. |  |  |  |  |  |
| 46. Yabancıların arasında genelde sessizimdir.  |  |  |  |  |  |
| 47. İnsanları rahatlatırım.                     |  |  |  |  |  |
| 48. İşimde titizimdir.                          |  |  |  |  |  |
| 49. Çoğu zaman kendimi keyifsiz hissederim.     |  |  |  |  |  |
| 50. Fikirlerle doluyumdur.                      |  |  |  |  |  |



### EK 3 BİREYSEL YENİLİKÇİLİK ÖLÇEĞİ

|   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Orta | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------|-------------|------------------------|
| 1 Arkadaşlarım öneri veya bilgi almak için sık sık bana başvururlar.  |                         |              |      |             |                        |
| 2 Yeni fikirleri denemekten hoşlanırım.   |                         |              |      |             |                        |
| 3 Bir şeyi yapmanın yeni yollarını ararım   |                         |              |      |             |                        |
| 4 Genellikle yeni fikirleri kabullenmekte temkinli yimdir.  |                         |              |      |             |                        |
| 5 Bir sorunu çözerken yanıt açık olmadığı zaman çözüm için çoğu kez yeni yöntemler geliştiririm.                        |                         |              |      |             |                        |
| 6 Yeni icatlara ve yeni düşünce tarzlarına karşı şüpheciyimdir.   |                         |              |      |             |                        |
| 7 Çevremdeki insanların büyük bir çoğunluğunun kabul ettiğini görene kadar yeni fikirlere pek itibar etmem.             |                         |              |      |             |                        |
| 8 Arkadaş grubum içinde etkili bir birey olduğumu düşünürüm.  |                         |              |      |             |                        |
| 9 Düşüncelerimde ve davranışlarımda kendimi yaratıcı ve özgün görürüm.  |                         |              |      |             |                        |
| 10 Genellikle arkadaş grubum içinde yeni bir şeyi kabul eden son kişilerden biri olduğumu düşünüyorum.                  |                         |              |      |             |                        |
| 11 Yaratıcı bir kişiliğe sahibimdir.  |                         |              |      |             |                        |
| 12 Ait olduğum grubun liderlikle ilgili sorumluluklarını almaktan hoşlanırım.   |                         |              |      |             |                        |
| 13 Çevremdeki bireylerde işe yaradığını görene kadar bir işi yapmanın yeni yollarını kabullenmekte isteksiz davranırım. |                         |              |      |             |                        |
| 14 Düşüncelerimde ve davranışlarımda özgün olmayı heyecan verici bulurum.   |                         |              |      |             |                        |
| 15 Eski usul yaşam tarzının ve işleri eski yöntemlerle yapmanın en iyisi olduğunu düşünürüm.                            |                         |              |      |             |                        |
| 16 Belirsizlikler ve çözülmemiş problemler beni güdüler.  |                         |              |      |             |                        |
| 17 Yenilikleri dikkate almadan önce diğer insanların o yeniliği kullandığını görmeliyim.                                |                         |              |      |             |                        |
| 18 Yeni fikirlere açığımdır.  |                         |              |      |             |                        |
| 19 Cevabı belirsiz sorular beni heyecanlandırır.  |                         |              |      |             |                        |
| 20 Yeni fikirlere karşı çoğunlukla şüpheciyimdir.   |                         |              |      |             |                        |

## EK 4 ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

|   | Hiç Uygun Değil | Uygun Değil | Kısmen Uygun | Uygun | Tamamen Uygun |
|---|-----------------|-------------|--------------|-------|---------------|
| 1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.  |                 |             |              |       |               |
| 2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum. .  |                 |             |              |       |               |
| 3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.                                   |                 |             |              |       |               |
| 4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum   |                 |             |              |       |               |
| 5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum   |                 |             |              |       |               |
| 6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.  |                 |             |              |       |               |
| 7. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.                           |                 |             |              |       |               |
| 8. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var. .   |                 |             |              |       |               |
| 9. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duymasını için işimde çaba sarf ediyorum.         |                 |             |              |       |               |
| 10. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum  |                 |             |              |       |               |
| 11. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum. |                 |             |              |       |               |
| 12. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.              |                 |             |              |       |               |
| 13. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler     |                 |             |              |       |               |
| 14. İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim. .  |                 |             |              |       |               |
| 15. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.        |                 |             |              |       |               |
| 16. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.  |                 |             |              |       |               |
| 17. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur  |                 |             |              |       |               |
| 18. İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.  |                 |             |              |       |               |

## EK 5 PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ

|   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------|
| Yaptığım iş benim için çok önemlidir.   |                         |              |                                |             |                        |
| İşe yönelik yaptığım faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.            |                         |              |                                |             |                        |
| Yaptığım iş benim için anlamlıdır.  |                         |              |                                |             |                        |
| İşimi yapmak için yeteneklerime güvenirim.  |                         |              |                                |             |                        |
| İşime yönelik faaliyetleri yerine getirmek için kapasiteme güvenirim.             |                         |              |                                |             |                        |
| İşim için gerekli becerilere sahibim.   |                         |              |                                |             |                        |
| İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli derecede özerkliğe(serbestiye) sahibim. |                         |              |                                |             |                        |
| İşimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm.                                      |                         |              |                                |             |                        |
| İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür hareket etme fırsatına sahibim. |                         |              |                                |             |                        |
| Çalıştığım bölümde meydana gelen gelişmelerde etkim büyüktür.                     |                         |              |                                |             |                        |
| Çalıştığım bölümde meydana gelen olaylar üzerinde büyük kontrole sahibim.         |                         |              |                                |             |                        |
| Çalıştığım bölümdeki olaylarda büyük bir etkiye sahibim.                          |                         |              |                                |             |                        |



## EK 6 YAPISAL GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ

|  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------|
| İşim oldukça zorlayıcı bir iştir.  |                         |              |                                |             |                        |
| İşimle ilgili yeni bilgiler ve deneyimler kazanma imkanına sahibim.                                      |                         |              |                                |             |                        |
| Kendi yeteneklerimin ve bilgilerimin tümünü yaptığım görevlerde kullanabiliyorum.                        |                         |              |                                |             |                        |
| İyi yaptığım görevlerle ilgili destekleyici spesifik (belirgin) bilgiler verilir.                        |                         |              |                                |             |                        |
| Geliştirebileceğim görevlerle ilgili spesifik (belirgin) yorum ve değerlendirmeler yapılır.              |                         |              |                                |             |                        |
| İşimle ilgili yararlı ipuçları veya problem çözmeye yönelik tavsiyeler verilir.                          |                         |              |                                |             |                        |
| Çalıştığım kurumun merkezindeki mevcut durumla ilgili bilgilere ulaşabilirim.                            |                         |              |                                |             |                        |
| Çalıştığım kurumun üst (tepe) yönetiminin değerleriyle ilgili bilgilere ulaşabilirim.                    |                         |              |                                |             |                        |
| Çalıştığım kurumun üst (tepe) yönetiminin amaçlarıyla ilgili bilgilere erişebilirim.                     |                         |              |                                |             |                        |
| Evrak işlerine yönelik yeterli zamana sahibim.   |                         |              |                                |             |                        |
| İşimi gereği gibi yerine getirmek için gerekli zamana sahibim.   |                         |              |                                |             |                        |
| İşimde ihtiyacım olduğunda kolaylıkla yardım alabilirim.   |                         |              |                                |             |                        |
| İşimde kattığım yenilikler için ödül ve teşvik alma imkânına sahibim.                                    |                         |              |                                |             |                        |
| İşimde ihtiyaç duyduğum esneklik imkânına sahibim.   |                         |              |                                |             |                        |
| İşle ilgili gerçekleştirdiğim faaliyetler kurum içinde fark edilmektedir.                                |                         |              |                                |             |                        |
| İşimde eğitim ve/veya araştırma konularında öğretim üyeleri ile işbirliği yapma imkânına sahibim.        |                         |              |                                |             |                        |
| İşimde karşılaştığım sorunlara çözüm ararken çalışma arkadaşlarım ile iş birliği yapma imkânına sahibim. |                         |              |                                |             |                        |
| İşimde karşılaştığım sorunlara çözüm ararken yöneticilerim ile iş birliği yapma imkânına sahibim.        |                         |              |                                |             |                        |
| Bu kurumda, işimi etkili bir şekilde yapmam için beni güçlendirdiğini söyleyebilirim.                    |                         |              |                                |             |                        |
| Genel olarak güçlendirici bir iş ortamına sahip olduğumu düşünüyorum                                     |                         |              |                                |             |                        |

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Ahmet Faruk Tuna

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul / 02.07.1985

Medeni Hali: Evli

Yabancı Dili: İngilizce

### Eğitim Durumu

Lisans Marmara Üniversitesi, İİBF, Maliye

Yüksek Lisans İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi

### Mesleki Deneyim

2007-2012 Ümraniye Göz Hastanesi

2011-2013 Evza Marka Yönetimi Ajansı

2013-2016 Türk Hava Yolları, İnteraktif Pazarlama Uzmanı

2016-2020 Türk Hava Yolları, Kurumsal İnovasyon Müdürü