

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI VE ORGANİZASYONEL
İKLİMİN FİRMA YENİLİKÇİLİK DÜZEYİ
ÜZERİNE ETKİLERİ; ABD FİRMALARI VE
TÜRK FİRMALARI KARŞILAŞTIRMASI

Ümit PEÇEN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

GEBZE

2012

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI VE ORGANİZASYONEL
İKLİMİN FİRMA YENİLİKÇİLİK DÜZEYİ
ÜZERİNE ETKİLERİ; ABD FİRMALARI VE
TÜRK FİRMALARI KARŞILAŞTIRMASI

Ümit PEÇEN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. NİHAT KAYA

GEBZE
2012

ÖZET

Bu araştırma İnsan Kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının ve örgütsel iklimin firma yenilikçilik düzeyi üzerine etkilerinin araştırılması amacıyla yapılmıştır. Araştırma Amerika’da eğitim kurumlarında 546 çalışana ve Türkiye’de Bankacılık sektöründe 351 çalışana yönelik yapılmıştır. İlk olarak İKY yönetimi uygulamaları incelenmiş ve yedi faktör belirlenmiştir. Bunlar; i) davranış ve tutumlar (işe alma-seçme) ii) ekip çalışması iii) profesyonel gelişim ve eğitim iv) yazılı politikalar ve dokümantasyon v) çapraz fonksiyonel eğitim vi) performans değerlendirme ve ödüllendirme vii) geribildirim (feedback) değişkenleri ile incelenmiştir. İkinci olarak organizasyonel iklim incelenmiş ve beş faktör belirlenmiştir. Bunlar; i) yönetimin yenilikleri desteklemesi ii) iş yükü düzeyi iii) organizasyonel engellerin düzeyi iv) çalışanlar arası uyum ve v) kurumsal etik değişkenleri ile incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, İKY uygulamalarının ve organizasyonel iklimin, organizasyonel yenilikçiliği olumlu etkilediği yönündedir.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS for Windows 14 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri analiz etmek için faktör analizi, KMO ve Barlett’s analizi, güvenilirlik analizi (Cronbach alphas), korelasyon analizi, hipotez testleri için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistikler için değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları da çalışmada gösterilmiştir.

Yöneticiler organizasyonlarının yenilikçilik düzeyini artırmak istiyorlarsa şüphesiz suretle tüm organizasyonel karar ve uygulamalarına dikkat etmelidirler.

Ancak bu araştırmanında gösterdiği gibi takım çalışmalarının etkinleştirilmesi, profesyonel gelişim ve eğitim çabalarının yaygınlaştırılması, adil bir performans değerlemesi sonucunda yeterli bir ödüllendirme sistemi geliştirmesi, yenikçi faaliyetleri desteklenmesinin ve çalışanlarının bir uyum içerisinde olması organizasyonel yeniliklik düzeyinin artırılması açısından gereklidir.

SUMMARY

This study aims to explore the influence of Human Resource Management (HRM) activities and organizational climate on corporate innovativeness. The data collected through interviews from 546 employees in US and 351 employees Turkey. The study first examines the relative influence of seven HRM activities of i) behavior and attitudes (in recruitment and selection) ii) teamwork iii) extensive training, iv) written policies, (v) training in multiple functions vi) performance appraisal and incentives, vii) feedback on innovativeness level. Secondly, the influence of five factors relating to organizational climate are examined. The second group factors are i) support for innovation, ii) workload pressure, iii) cohesion, iv) organizational boundaries and v) organizational ethics. The paper presents the influence of the two groups of factors on corporate innovativeness level.

Survey method was used in the study. Collected information was analyzed with SPSS for Windows 14 software. To analyze the data such quantitative methods as factor analysis, KMO and Bartlett's Test, reliability analysis (Cronbach alpha), correlation analysis, hypothesis tests for hierarchical regression analysis. In addition, as descriptive statistics variable averages and standard deviations were included in the study.

Organizations' managers that strive to improve level of innovation, no doubt should review all their organizational decision-making and activities. However, as the results of this study also suggest, for organizational level of innovation to grow it is important to foster teamwork and harmony among co-workers, increase professional development and education activities, and develop incentives system based on a transparent and fair performance evaluation scheme.

TEŞEKKÜR

Doktora programına kaydolduğum ilk gün tanışma şerefine nail olduğum ve o andan sonra, eşsiz bilgilerinden her an feyz aldığım, akademik olarak ortak çalışmalarda bulunduğum, tezimin hazırlanması süresince de akademik desteğini ve ilgisini, ama en önemli vaktini benden esirgemeyen ve yaptığı eşsiz katkılarla bu tezin oluşmasında baş yardımcı rolünü oynayan çok kıymetli ve sevgili hocam tez danışmanım Doç. Dr. Nihat KAYA'ya en içten teşekkür ve saygılarımı sunarım. Yine tez çalışmam sırasında desteklerini gördüğüm değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Esin SADIKOĞLU ile Yrd. Doç. Dr. Şenol Hacıfendioğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim.

Tez çalışmam sırasında yordüğüm ve engin bilgisinden faydalandığım arkadaşım Dr. Kudbettin AKSOY'a, hayatımda her zaman yeri olan ve desteğini esirgemeyen ağabeğim Prof. Dr. Recai PECEN'e sevgilerimi ve şükranlarımı sunuyorum.

Ayrıca öncelikle ve her şeyden evvel, hayatımın en değerli insanı annem Cemile PEÇEN'e ve sevgili eşim Fatma PEÇEN'e sonsuz sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ	Sayfa
ÖZET	I
SUMMARY	II
TEŞEKKÜR	IV
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	V
KISALTMALAR DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER VE ÇİZELGELER DİZİNİ	VIII
1.GİRİŞ	1
2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI	2
2.1.İşe Alma Ve Personel Seçme	4
2.2.Takım Çalışması	5
2.3.Profesyonel Gelişim ve Eğitim Uygulamaları	7
2.4.Çapraz Fonksiyonel Eğitim	8
2.5.Yazılı Politikalar ve Dökümantasyon	10
2.6.Ödüllendirme ve Performans Değerleme	11
2.7.Performans Geri Bildirimi	13
3.ORGANİZASYONEL İKLİM	14
3.1.Yenilikçilik İçin Yönetmel Destek	15
3.2.Yönetim Kapasitesi ve Tutarlılığı	17
3.3.İşyükünün Dengelenmesi	18
3.4.Organizasyonel Engellerin Kaldırılması	19
3.5.Çalışanların Uyumu ve Birlikteliği	20
3.6.Organizasyonel Etik	21
4.ORGANİZASYONEL YENİLİKÇİLİK	22
4.1.İKY Uygulamaları ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi İlişkisi	24
4.2.Organizasyonel İklim ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi İlişkisi	26
4.3. İKY Uygulamaları ve Organizasyonel İklim İlişkisi	27
5.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMA	30
5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	32
5.2. Araştırma Yöntemi	32
5.3. Araştırmanın Hipotezleri	34
5.4. Verilerin Analizi ve Bulgular	36

5.5. Örnekleme Ait Demografik Veriler	36
5.6. Faktör Analizi Sonuçları	37
5.7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	44
5.8. Korelasyon Analizi	45
5.9. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi	49
6.SONUÇ VE ÖNERİLER	60
KAYNAKÇA	64
ÖZGEÇMİŞ	79

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

İKY :İnsan Kaynakları Yönetimi

KMO :Kaiser-Meyer-Olkin

OYD :Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi

ŞEKİLLER VE TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Araştırma Modeli	31
Şekil 2. Araştırma Modeli Hipotezleri	35
Tablo 1. Araştırmada geliştirilen hipotezler	34
Tablo 2. Araştırmaya katılanlara ait Demografik Özellikler	37
Tablo 3. İnsan kaynakları yönetimi önermelerine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Barlett testi	39
Tablo 4. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları faktör analizi sonuçları	40
Tablo 5 . Organizasyonel iklim önermelerine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Barlett testi sonuçları	42
Tablo 6. Organizasyonel İklim’e ait faktör analizi sonuçları	43
Tablo 7. Organizasyonel yenilikçilik düzeyi önermelerine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Barlett testi sonuçları	44
Tablo 8. Organizasyonel yenilikçilik düzeyine ait faktör analizi sonucu	44
Tablo 9. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	45
Tablo 10. Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları. (ABD verileri)	47
Tablo 11. Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları. (Türkiye verileri)	48
Tablo 12. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları (ABD verileri)	50
Tablo 13. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları (Türkiye verileri)	52
Tablo 14. Regresyon analizi sonuçları (ABD ve Türkiye verileri birlikte)	54
Tablo 15. İnsan kaynakları uygulamaları ve organizasyonel iklimin, yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları (ABD ve Türkiye verileri birlikte)	56

1.GİRİŞ

Pek çok araştırma organizasyonların sahip olduğu insan sermayesinin, önemli bir rekabet avantajı kaynağı olduğunu göstermiştir (Huselid, 1995; Wood and de Menezes, 1998; Gutrie 2001). Organizasyonların sahip olduğu insan kaynağının yeterliliği ve nitelikleri, günümüz organizasyonlarının yenilikçilik düzeylerinin artırılmasında önemli bir işlev görmektedir. Yenilikçilik düzeyini artıran organizasyonlar, çevresel değişimlere ve özellikle müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere daha kolay uyum gösterme imkanı elde edebilmektedir. Bu nedenle bir çok organizasyon yenilikçilik düzeyini artırmaya gayret etmektedir. İnsan kaynaklarının nitelikleri, her organizasyon için önemlidir. Ancak hizmetlerin soyutluk, bütünsellik, heterojenlik ve dayanıksızlık özellikleri nedeniyle hizmet organizasyonlarında insan kaynağının nitelikleri daha büyük önem kazanmaktadır (Parasuraman ve diğerleri, 1985; Koc, 2006). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin "insan"ı yönetme, yöneltme, geliştirme, yetiştirme gibi görevleri vardır. Bir organizasyonda insan kaynağını başarılı bir şekilde yönetmek için, pek çok uygulama gerçekleştirilmektedir. Bu uygulamalar; insan kaynağını kendi nitelik ve beklentilerine uygun bir işte çalıştırmak, çalışanları eğitmek, zorunlu hallerde çalışanların kendi alanı dışındaki işleri de yapabilme becerisini kazandırmak, organizasyonun imkanları ölçüsünde çalışanların hayat standardını devam ettirecek ücretler vermek, çalışanların performansını objektif olarak değerlendirmek, çalışan başarısını yeterince ödüllendirmek, işyeri uygulamalarını ilkel olarak gerçekleştirmektir. Organizasyonlar bu uygulamaları gerçekleştirirken, örgüt içerisinde oluşan "iklim"ide olumlu bir şekilde yönetmelidir. Örgüt iklimi, organizasyonun faaliyetlerinde büyük etkiye sahiptir. Olumlu bir örgüt ikliminin, insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarını da olumlu etkilemesi beklenir.

Literatür araştırıldığında İKY uygulamalarının yenilikçilik üzerine etkisini inceleyen az sayıda araştırmaya rastlanmaktadır(Chen and Huang 2009). Laursen and Foss (2003)’e göre organizasyonlar yüksek performanslı İKY’yi benimsemeli, çünkü bu uygulamalar merkezileşmeyi önler ve lokal seviyede problem çözebilmeyi sağlar. Bu da organizasyondaki yönetim kademesinin zaman kaybını önler. Son olarak Shipton et al. (2006) yeniliği 2 kısma ayırır: birincisi “keşfetmek” ya da” yaratıcı fikir üretilmesi”dir ve bu süreçte çalışanlar risk alabilmeli, deneysel çalışmalar yapabilmeli ve esnek olabilmelidir. İkincisi ise çalışanlar, her türlü çalışmalarına ve fikirlerine kıymet verilen bir ortamda çalışmalıdır. Bu yüzden, Shipton et al. (2005,2006)’e göre yenilikçilik teşvik edilmelidir ve İKY farklı yenilik süreçlerini desteklemelidir. Bu İKY uygulamaları çalışanları motive edebilmeli ve yeni fikirler ortaya çıkarmalarına imkan sağlayabilmelidir. Eğer yaratıcılık teşvik edilirse, bireyler kendilerini yaratıcılıktan engelleyen boşluklardan kurtulmuş olacaklardır(Song, Almeida and Wu 2003). Değişimin ve yenilikçiliğin temel kaynağı İnsan unsurudur.

2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Organizasyonların yetenekli ve yetkin çalışanlara sahip olması onlar için en önemli sermayedir. Bu husus insan sermayesinin organizasyonun sahip olduğu diğer kaynakları etkilemesi ve şekillendirebilmesinden ve aynı zamanda onlardan

etkilenebilmesinden ileri gelir. Üretim faktörlerine biçimlendirebilme, bunları kontrol ve koordine edebilme ancak insan kaynağının sahip olduğu bir niteliktir. İnsan kaynakları sayesinde organizasyonların amaçlarını gerçekleştirip istedikleri sonuçlara ulaşabilirler (Huselid, 1995). Dolayısıyla organizasyonların sahip oldukları insan kaynağı düzeyi, onların en önemli sermayesi ve yatırım yapılması gereken varlıklarıdır.

İş dizaynı göz önünde bulundurulduğunda yapılan araştırmalar, çalışanların yeni fikirler ortaya çıkarabilmeleri için onlara bazı zaman boşluklarının tanınması ve onların belirsizlik ve toleransla çalışabilecekleri işler tasarlamasına izin verilmesi gerektiğini desteklemişlerdir(Schuler and Jackson 1987). Böylece, yapılan işler iş zenginliğini(Kanter 1985; Tushman ve Nadler 1986; Kydd ve Oppenheim 1990), iş tanımında esnekliği (Tushman ve Nadler 1986), otonomi (Kanter 1985; Tushman and Nadler 1986; Axtell, Holman,Unsworth, Wall ve Waterson 2000), çalışan katılımını (Cummings 1965; Schuler ve Jackson 1987), kusursuz iletişimi (Albertini ve Butler 1995; Cummings 1965) teşvik edecektir.

Çalışanlarının yeniliklere yönelik düşüncelerine önem veren organizasyonların pazardaki başarılarının önemli ölçüde diğerlerinden ayrıştığı belirtilmiştir(McAdam et al. 2004). Organizasyondaki tüm çalışanlar yeniliğe açık, yetenekli ve donanımlı ise yeniliğin ve yenilikçi düşüncenin sürekli ortaya çıkacağı söylenebilir(Laursen and Foss 2003; Shipton, Fay, West, Patterson and Birdi 2006;Chen and Huang 2009)Bununla birlikte yenilikçilik düzeyini arttırmak isteyen organizasyonlar çalışanlarının moral motivasyon düzeylerini artırmalı, bilgilerini

paylaşmaları için onlara uygun ortamı oluşturmalarıdır(Kang, Morris and Snell, 2007).

2.1. İşe Alma ve Personel Seçme

İnsan kaynakları yönetiminde ilk önemli işlev işe alma ve seçme uygulamasıdır. Organizasyonun ihtiyaç duyduğu yeteneklerin organizasyona kazandırılması, diğer bir deyişle doğru kişiyi doğru işle buluşturması gereklidir. Bu sayede organizasyonlar verimli ve etkin çalışabilir, maliyetlerini azaltma imkanı bulabilirler. Burada yapılacak doğru seçim ve doğru iş pozisyonuna yerleştirme uygulaması önemli bir başarı olacaktır. Bu sayede de çalışanlardan en üstün performans elde etme imkanı artırılırken, çalışanlarada potansiyellerini ortaya çıkarabilme fırsatı sağlanabilir. Bu etkinlik, organizasyonların rekabet gücünü artıran önemli bir işlev haline dönüşebilir. Organizasyonların rekabet gücü çoğunlukla yaptıkları yeniliklerden ve yeni ürün-hizmet geliştirmelerinden kaynaklanır. İK uygulamaları açısından nitelikli ve yetkin çalışanların organizasyonlara kazandırılmasının yenilikçilik düzeyini olumlu etkileyeceği bazı araştırmalarda belirtilmiştir (Gómez-Mejia et al., 2004; Miles & Snow, 1984; Olian & Rynes, 1984; Schuler & Jackson, 1987, Sonnenfield & Peiperl, 1988; Brockbank, 1999; Atuhaena-Gima, 1996).Bu nedenle hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 1: İK yönetiminde işe alma ve seçme yöntemi uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Ancak diğer bazı araştırmalardada böyle bir etkinin olmadığı belirtilmiştir (Raguram & Arvey, 1994).Organizasyonların işe alım süreç ve kararlarında

yetenekli çalışanları seçmedeki başarısı (Gupta and Singhal 1993) ile örgüt kültürüne uyumu sağlayan çalışanların bulunması onların yenilikçiliğe açık, kendine güveni olan, risk alabilen ve katılımcı çalışanlara sahip olmalarını sağlar.

2.2. Takım Çalışması

Takım; ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışan, birbirini tamamlayan yeteneklere sahip, bireysel ve müşterek sorumluluklar alan, aralarında yüksek düzeyde etkileşim olan çoğunlukla az sayıda kişiden oluşan organizasyonel bir birimdir(Öğütçü, 2005).Takımlar farklı yeteneklerle farklı bakış açılarının bir araya getirildiği yapılardır(Paulus, 2000; Keller, 2001; West ve Hirst, 2003).Organizasyonların bir takım olarak hareket etmesi ve çalışması önemli bir kazanımdır. Organizasyonlardaki projelerin gerçekleştirilmesi yada problemlerin çözümünde takımlar sıkça kullanılmaktadır. Çoğunluklaorganizasyonla ilgili düzenlemelerde, bölümlerarası ilişkileri düzenlemesinde ve sorun gidermede takımlar oluşturmak suretiyle çalışanların problem çözme sürecine katılımı sağlanmaktadır.Takımlar yerine getirecekleri görevin veya çözülecek sorunun niteliğine göre oluşturulurlar. Bu açıdan bakıldığında İK departmanlarının en önemli işlevlerinden biriside organizasyonun takım kültürünün ve takım bilincinin oluşturulmasıdır.

Takımlar amaçlarına göre farklı biçimlerde oluşturulabilir. Bu takım türleri;Problem Çözme Takımları, Kendi Kendini Yöneten Takımlar ve Çapraz Fonksiyonel Takımlardır (Robbins, 1998: 287-289).Problem Çözme Takımları, daha

çok küçük gruplardan oluşan, genelde birimler içinde verimliliği artırma ve çalışma ortamını düzenleme gibi konularda çalışmalar yaparlar. Bu takımlarda yer alan çalışanlar fikir alışverişinde bulunur, problemlerin çözülmesi için çalışırlar. Kendi Kendini Yöneten Takımlar, yapacakları işlerle ilgili karar yetkisi verilen ve elde ettikleri sonuçları denetleyen takımlardır. Çapraz Fonksiyonel Takımlar, aynı hiyerarşik düzeyde olup farklı birimlerde çalışan işgörenler tarafından oluşturulur. Genelde farklı yetenek ve bilginin gerekli olduğu bir proje etrafında veya ortak problemlerin çözüm sürecinde kurulur. Takım üyeleri yaptıkları çalışmalarla ilgili hem çalıştıkları departmana hem de kendi takımlarına rapor verir.

Takımlar ve projeye dayalı işler, çalışan yenilikçiliğini destekleyen ve geliştiren merkezi organizasyonel mekanizmalardan birisi olarak görülür (Anderson ve diğerleri, 2004). Takım bilincinin organizasyona hakim olması; birimler arası iletişimin artmasına, suni engellerin ortadan kalkmasına, problem çözme kalitesinin artmasına, iş süreçleri üzerindeki hakimiyetin artmasına, çalışan potansiyelinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum organizasyonları daha yaratıcı ve yenilikçi kılmaktadır. Takım çalışmalarının yenilikçilik düzeyini olumlu şekilde etkilediğini belirten önemli sayıda araştırma mevcuttur (Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Laursen, 2002). Bu nedenle hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 2: İK yönetiminin takım çalışması uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Takımların kullanılmasının yenilikçiliğin geliştirilmesinde önemli bir işleve sahip olmasının nedeni yenilikçiliğin gelişiminde bireysel olarak başarıya ulaşmanın zorluğundan ileri gelmesidir (Van de Ven et al. 1999). Ancak organizasyonların

takımlardan yenilikçilik açısından verim alabilmesinin bu takımların otonomi ihtiyacını karşılayabilmesi (Clark ve Wheelwright 1993; Stoker, Looise, Fisscher ve De Jong 2001) ve bireyler arası disiplini (e.g. Kanter 1985; Gupta and Singhal 1993; Henke, Krachenberg and Lyons 1993; Brown ve Eisenhard 1995; Beatty ve Schneier 1997; Sheppeck ve Militello 2000) muhafaza etmesine bağlıdır. Organizasyonlarda takımların meydana getirilmesi, yenilikçiliğin gelişiminde önemli bir İKY uygulamasıdır.

2.3. Profesyonel Gelişim ve Eğitim Uygulamaları

Eğitim faaliyetleri ile organizasyonlar amaçlarını gerçekleştirmek hususunda önemli kazanımlar elde ederler. Organizasyonda yüksek performans, yenilikçilik ve yaratıcılık için çalışanların eğitimi zaruridir. Eğitim çalışmaları vasıtasıyla organizasyonların kazanımlarından bazılarışunlardır: karar verme ve sorun çözüme kapasitesinin artışı, üretimin miktar ve kalitesini yükselmesi, maliyetlerin düşürülmesi, organizasyonel değişimin sağlanması, yenilikçilik düzeyinin yükselmesi ve organizasyon gelirlerinin artmasıdır. Profesyonel gelişim ve eğitim faaliyetleri ile çalışanların denetim maliyetleri azaltılır (Gutteridge et al, 1993) ve aynı zamanda çalışan moral ve tatmin düzeyi artırılır(Xiao, 1996). Eğitim vasıtasıyla yenilikçi fikirlerin oluşturulması ve çeşitlenidirilmesi sağlanır (Brocbank, 1999; Jaw ve Liu, 2003). Organizasyonların eğitim uygulamaları vasıtasıyla çalışanların yenilik için gerekli olan uzmanlık düzeylerini artırır (Weisberg, 2006).

Eğitim faaliyetlerini daha etkin hale getirmek için öncelikle organizasyon içinde eğitim ihtiyacının tespit edilmesi gerekir. Daha sonra bir “Eğitim Planı” hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

Çalışan eğitimi ile ilgili olarak bazı teorik araştırmalarda, yenilikçilik için gerekli olan çalışan yetenek ve bilgi düzeyinin artırılması için eğitim uygulamalarının önemi araştırılmıştır (Beatty & Schneier, 1997; Cascio, 1990; Mabey & Salaman, 1995; Schuler & Jackson, 1987). Bazı ampirik araştırmalar eğitim çalışmaları ile yenilikçilik düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve eğitim faaliyetlerinin yenilikçilik düzeyini olumlu etkilediğini bulmuşlardır (Mark & Akhtar, 2003; Ding & Akhtar, 2001; Jackson et al., 1989; Galende and Sua’rez 1999). Bu nedenle hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 3: İK yönetiminde profesyonel gelişme ve eğitimuygulamaları, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Raghuram & Arvey (1994) gibi bazı araştırmacılar ise bunun aksi istikamette bulgulara ulaştıklarını belirtmişlerdir.

2.4.Çapraz Fonksiyonel Eğitim

Organizasyonlarda üç farklı eğitim faaliyetinden söz edilebilir. Birincisi, işletmeye yeni alınan personelin işe ve işletmeye alıştırilmasına yönelik eğitim çalışmalarıdır. İkincisi ise mevcut personelin daha üretken olmasını hedefleyen eğitim faaliyetleridir. Üçüncüsünde çapraz fonksiyonel birimler arası eğitim faaliyetleridir.

Organizasyonlarda problemlerin çözümü veya yeni ürün ve uygulamaların geliştirilebilmesi fonksiyonlararsı eğitim çalışmaları gerekebilir. Bu sayede hem iş devamlılığı artırılmakta hemde birimlerarsı etkileşim artırılmaktadır. Bu sayede eğitime katılan çalışanlar diğer birimlerdeki işler hakkında bilgi sahibi olmakta, diğer birimlerin karşılaştıkları sorunlar hakkında ve işlerin nasıl daha yüksek performansla bitirilebileceği ile ilgili daha yüksek bir anlayışa sahip olmaktadırlar. Çapraz eğitimler sayesinde çalışanlar diğer fonksiyonlarda görevlendirilebilmektedir. Çalışanlar bu şekilde bir yandan yeni beceriler kazanırken, bir yandan da işletmedeki diğer birimlerde yürütülen işler hakkında da bilgi sahibi olmaktadırlar. Böylece, bir sorunla karşılaşıldığında bu sorunu farklı birimlere taşımadankısa sürede halletme imkanı bulunur. Farklı yetenekleri öğrenen ve edinen çalışanlar daha yüksek moralli ve iş tatminleri daha yüksek olur (Ahmad and Schroeder, 2003). Çapraz eğitimler sayesinde çalışanlar birbirlerinin yedeği durumuna getirilebilir. Çalışanların yedeklerinin olması, işletmenin olağanüstü durumlara hazırlıklı olması anlamına da gelmektedir. Herhangi bir nedenle bir pozisyon boşaldığında veya bir personel eksikliğinde organizasyon kolayca diğer çalışanlarla bu pozisyonu doldurabilir (Öztürk ve Seyhan, 2005:127). Belkide en önemlisi bu fonksiyonlar arası anlayış ve işbirliği organizasyonun yenilikçilik düzeyini pozitif bir şekilde etkileyecektir. Bu nedenle hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 4: İK yönetiminde çapraz fonksiyonel eğitim uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2.5. Yazılı Politikalar ve Dokümantasyon

Yazılı politikalar yöneticilere ve çalışanlara rehberlik yapan kural ve ilkelerden oluşur. Yazılı politikalar ile organizasyona bir düzen ve bilinç getirilir. Yazılı politikalar organizasyon bilincinin gelişimine neden olur. Benzer durumlara karşı farklı uygulamalar geliştirmek yerine benimsenen politikalar uygulanır. Bu şekilde yöneticilerin tekrar tekrar karar için düşünmelerinin önüne geçilir, kararların kalitesi artırılabilir. Bunlara ilave olarak çalışan yeteneklerinin gelişimi ve yönetim kapasitesinin artışı içinde önemlidir. Yöneticilerinin gelişiminin değerlendirilmesinde de politikaların önemli işlevi mevcuttur.

Yazılı politikalar ve dokümantasyon çalışmalarının içerisinde organizasyonel el kitapları da önemli bir işlev görür. Organizasyon el kitapları, işletmelerin kendine özgü yönetim ilkelerinin kurulmasına ve yerleşmesine büyük ölçüde yardım ederler. İşletme içindeki tüm birimlerin görevleri, yetki ve sorumluluklarını, kime emir verecekleri ve kimden emir alacakları, ne gibi raporlar düzenleyeceklerini, nerelere gönderileceklerini ve hangi kayıtları tutacaklarını kesin olarak belirler. Yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirlerken, yönetim uygulamasını kolaylaştırarak, organizasyon yapısının dengeli uyumlu biçimde korunmasına da yardımcı olurlar (Ülgen, 1993:231-237). Bu nedenle hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 5: İK yönetiminde yazılı politikalar ve dokümantasyon, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2.6. Ödüllendirme ve Performans Değerleme

Performans değerlendirme, çalışanın yapacağı işi ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklerinin bireysel olarak analiz edilmesi ve çalışanın işini başarıma derecesinin belirlenmesidir. Performans değerlendirme işleviyle çalışanların performansıyla ilgili geri bildirimde bulunarak gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve sonuçta işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgileri üretmektir (Akın, 2002;99).

Organizasyonlarda istihdam edilen çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğunun belirlenmesi önemli bir husustur. Çalışanların ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarının neler olduğunun bilinmesi ve işletme hedefleri ile kişilerin ihtiyaçları arasında belirli noktalarda dengeli ilişkiler kurulması gerekmektedir. Yenilikçilik, verimlilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi için bu ihtiyaçlar dikkate alınmalı, çalışanlar ödüllendirilmeli ve işe özendirilmelidir.

Organizasyonlarda yüksek performans düzeyinin elde edilmesinde, çalışanların ödüllendirilmesi ve uygun ödüllerin sağlanmasının önemi büyüktür (Lee and Miller, 1999; Guest, 1997). Ödüllerin çalışan morali ve tatmininde artırdığı bilinmektedir (Lawler, 2000). Etkin bir ödüllendirme sistemi, organizasyonların hayatta kalması ve gelişimi için kritik öneme sahiptir (Milkovich and Boudreau, 1998).

Çalışan performansının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesinin yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisi ile ilgili olarak teorik ve ampirik çalışmaların önemli bir kısmı dikkat çekmiştir (Gupta & Singhal, 1993; Mabey & Salaman, 1995; Mumford, 2000; Jackson et al., 1989; Mark & Akhtar, 2003). Ancak burada araştırmacıların yine önemli bir kısmı özellikle performans değerlendirmelerinde, değerlemenin sonuç odaklı yada süreç odaklı mı olması gerektiği yada hem sonuçlara hemde süreçlere göre mi bir değerlendirme yapmak gerektiği üzerinde tartışma başlatmışlardır (Beatty & Schneier, 1997; Miles & Snow, 1984; Kydd & Oppenheim, 1990; Mumford, 2000; Mabey & Salaman, 1995; Schuler & Jackson, 1987). Ancak literatür yenilikçilik düzeyi ile ilgili olarak özellikle ödüllendirme uygulamaları üzerine dikkati yoğunlaştırdığını belirtebiliriz (Gómez-Mejia et al., 2004; Miles & Snow, 1984; Schuler & Jackson, 1987). Dahası bir çok ampirik araştırma ödüllendirmenin yenilikçilik düzeyi üzerindeki olumlu etkisini kanıtlamışlardır (Laursen, 2002; Laursen & Foss, 2003). Özellikle çalışanlarının yaratıcılığını geliştirebilmeleri için, maddi ödüllerin artırılması (ücret gibi) gibi çeşitli ödüllendirmelerle yeniliği teşvik etmelidirler (Cascio 1990; Gupta and Singhal 1993). Camelo-Ordaz et al.'s (2008) finansal ödüllerin yaratıcılığın ve yenilikçiliğin motoru olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 6: İK yönetiminde ödüllendirme ve performans değerlendirme uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2.7. Performans Geri Bildirimi

Çalışanların yaptıkları işler, bu işleri istenen düzeyde yapıp yapmadıkları ve ne performansa ulaşmak için yapmaları ve uymaları gereken hususlar hakkında bilgi edinmek isterler. Eğer doğru bir bilgilendirme süreci organizasyon içinde meydana gelirse, performansın geliştirilmesinde önemli bir başarı elde edilebilir. Başarılı bir geri bildirim süreci çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimi iyileştirir, Süreçte karşılıklı bilgi paylaşımı vasıtasıyla organizasyonel şeffaflık ve açıklık artırılır, çalışanların organizasyona ve yöneticilere karşı olan bağlılıkları ve güven düzeyleri yükseltilir. Eğer bu süreç gerçekleşmezse yada yeterince başarılı olamazsa, çalışanların motivasyonları ve bağlılıkları düşebilir (Grzelak, 1988).

Çalışanların işle ilgili gelecekteki tutum ve davranışlarına, yöneticilerin performans geri bildirim yapması ile rehberlik sağlanır.Yeni işe girenler,özellikle böyle bir rehberle çok fazla ihtiyaç duyar. Hattadaha eski çalışanlarda da pozitif geri bildirim beklentisi vardır; olumsuz bir eleştiri içeren geri bildirim- doğru ve tarafsız olmakla birlikte- çalışanlarda kırgınlığa sebep olabilir (Werther W. Jr. ve Davis K. 1996:341). Çalışanların performanslarıyla ilgili bilgi paylaşımının, çalışanların organizasyonel uygulamalar ve elde etmek istediği sonuçlara daha istekli ve bağlı olmalarına sebep olur(Grzelak, 1988) Bu nedenle hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 7: İK yönetiminde performans geri bildirim uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

3. ORGANİZASYONEL İKLİM

Organizasyonel iklim araştırmacılar tarafından genelde benzer açılardan tanımlanmaya çalışılmıştır. Örneğin Litwin ve Stringer (1968)'a göre organizasyonel iklim;“organizasyonel üyelerin motivasyon ve davranışlarını etkilediği varsayılan ve tüm üyeler tarafından doğrudan yada dolaylı olarak algılanan iş çevresinin ölçülebilir özellikler setidir. Churchill ve diğerleri (1976) çalışanların işlerini yaparken diğer insanlarla olan ilişkilerinin doğası ile çalıştığı organizasyonun özelliklerini de içeren işyeri ile ilgili algılamalarını yansıtan durum olarak tanımlamaktadır. Organizasyonel iklim; organizasyonun dışındaki insanların organizasyonla ilgili söylediği yada olmasını istediği şeylerden ziyade, organizasyonun üyeleri tarafından organizasyonla ilgili düşündüğü ve söylediği şeylerdir (Dickson ve diğerleri, 2001).

Organizasyonel iklim, bir organizasyonu diğerlerinden ayıran özellikler olarakda bilinir. Bu özellikler : i) otonomi, güven, uyumluluk, destek, tanıma, yenilik ve dürüstlük ile ilgili kavramlar vasıtasıyla organizasyonları hakkındaki müşterek algıları ii) üyelerin kendi aralarındaki ilişkileri iii) organizasyondaki normlar ve değerleri kapsayan organizasyonel etikle ilgili üyelerin algılamalarıdır (Moran ve Volkwein, 1992). Diğer yandan Litwin ve Stringer'ın oluşturduğu bir ekip, iklimi incelerken yapı ve süreç kavramlarının yerine “organizasyon üyelerine”, bu üyelerin sahip oldukları”algılara” ve bu algılamaların “davranışı ne yönde etkilediğine” odaklanmışlardır. Bu sayede organizasyonlarda yöneticiler tarafından oluşturulan atmosfer tarafından çalışanların nasıl daha verimli ve etkin olabilecekleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Organizasyonel iklim, bütün organizasyonel ve psikolojik faaliyetleri etkiler. İklim organizasyonun tüm üyeleri arasındaki karşılıklı güven ve anlayış ortamının oluşmasında büyük rol oynar. Örgüt iklimi olumlu bir şekilde işlemezse, organizasyonun üyelerinde psikolojik yönden olumsuz yönde etkileyerek iş performanslarının da istenen seviyelere çıkmasına mani olacaktır.

Organizasyonel iklimi inceleyen araştırmaların önemli bir kısmı formel yada informal organizasyonel politika, prosedür ve uygulamalardan kaynaklanan paylaşılan ve öğrenilmiş algılar üzerine odaklanır (Sparrow and Gaston, 1996). Bu araştırmada Organizasyonel iklimle ilgili Doç.Dr.Nihat KAYA tarafından belirlenen ve ölçekleri oluşturulan değişkenler kullanılmıştır. Bu değişkenler : yenilik desteği, yönetsel kapasite ve tutarlılık işyükü baskısı, çalışanlararası uyum, organizasyonel engeller, organizasyonel etikdir.

3.1. Yenilikçilik İçin Yönetmel Destek

Yenilikçilik çoğunlukla riskleri ve belirsizlikleriberaberinde getirir (Jansen, van de Vliert & West, 2004; Atuhaena-Gima, 1996). Bu durum risk alan, belirsizliği tolere edebilen çalışanların desteklenmesine ihtiyaç duyar (Madsen ve UlhØi, 2005). Dolayısıyla yeni fikir ve uygulamaları deneyen çalışanların başarısızlık ihtimalini kabul etmeleri ve başarısız olunsa bile denemeden korkmamaları gereklidir. Ancak bu durum çalışanlar için önemli bir risktir ve çalışanların önemli bir kısmı bu riski almak istemeyeceklerdir (Ng & VanDyke, 1996).

Yönetimler organizasyonlarını daha yenilikçi ve rekabetçi kılabilmek için çalışanlarının bu yöndeki faaliyetlerini desteklemeleri gereklidir. Bu sayede proje geliştirme, yeni ürün ve hizmetler geliştirme hedeflerine ulaşabilirler. Yenilikçi fikirlerin destek bulduğu esnek yönetim uygulamaları için finansal destek ve uzmanlık desteği verilir. Bu şekilde çalışanların önündeki engeller kaldırılarak yenilikçi bir ortam sağlanmış olunur (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Griffin, 2001; Koys & DeCotiis, 1991; Montes, Moreno & Fernandez, 2003).

Yönetimlerin yenilikçi davranışı özendirmek için çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmeleride gereklidir. Çalışanlara işlerini yaparken belli ölçüde otonomi verilmesi onların motivasyon düzeylerini artırabilir. Bu otonomi çalışanın işi nasıl yapacağı ve işin bitirilmesine dair husuların bir kısmının çalışana bırakılmasını içerir. Otonomi ve yenilik arasında olumlu ilişkinin olduğunu destekleyen araştırmalar mevcuttur (Axtell ve diğerleri, 2000). Burada verilecek otonomi tamamen amaçları gerçekleştirmek üzere olmalıdır. Bu nedenle hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 8: Organizasyonel iklimioluşturan yeniliklere yönetimin destek verme unsuru, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Önceki araştırmalar yönetimin yenilikçi faaliyetlere destek vermesinin, hem organizasyonel yenilikçilik düzeyini hemde yeni ürün geliştirme başarısını artırdığını belirtmişlerdir(Song et al, 1997).

3.2. Yönetimin Kapasitesi Ve Tutarlılığı

Yönetimin çalışanların nasıl bir performans beklediğini belirtmeleri, açık ve net hedefler oluşturmaları, yapılan işin hangi performans standartlarına göre değerlendirileceğinin iş tanımlarında belirtilmesi veya çalışanların iş performanslarıyla ilgili olarak yöneticileriyle kurdukları iletişim, yönetimin kapasitesinin göstergelerinden bazılarıdır. (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002). Özellikle çalışanlar için doğru hedefler belirleme ve bu hedeflere ulaşmada onlara verilecek destek önemlidir. Bu tür hedefler çaba ve dikkati artırır. Örneğin Pinto ve Prescott (1988) ile Shalley (1995) açık bir şekilde belirlenen amaçların yenilikçilik düzeyini olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Bu nedenle yönetimler yenilikçilik düzeylerini artırabilmeleri için nitelikli amaçlar oluşturmalı ve işler için standartlar oluşturmalıdır. Diğer bir deyişle çalışanlardan ne beklediklerini net bir şekilde anlatmalı ve göstermelidirler.

Organizasyonların sahip oldukları yönetimlerin çalışanlara göstermiş oldukları olumlu tutum ve davranışlarının, çalışanlarla kurmuş oldukları yapıcı iletişim ve iyi yönetim uygulamalarının önemi büyüktür. Bu hususlar yönetimlerin yetenek ve kapasitelerini gösterir. Ancak bu yetenek ve kapasitenin kullanımında tutarlılık ayrı bir önem arzeder (Rogg, Schmidt, Shull & Schmitt, 2001). Yeni uygulamalara açıklık, yeni fikirleri ön plana çıkarma ve esneklik, organizasyonların daha yaratıcı ve yenilikçi davranışlara zemin hazırlayacaktır (Georgdottir & Getz, 2004; Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Bu nedenle hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 9: Organizasyonel iklimi oluşturan yönetimin kapasitesi ve tutarlılığı unsuru, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

3.3. İşyükünün Dengelenmesi

Çalışanların kendilerine verilen görevleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri, işin nasıl yapılacağını bilmeleri, kendilerine yeterli kaynak verilmesinin yanında uygun bir işyükü ağırlığına bağlıdır. Çalışanların işlerini yaparken zaman baskısı ile karşılaşmamaları içinde bu gereklidir (Koys & Decotiis, 1991). Çalışanların zaman kısıtı içerisinde olmadan, işin başarılı bir şekilde yapılması ve işle ilgili sorunların çözümü için kendilerine yeterli sürenin verilmesi, çalışanların üzerindeki işyükünün ağırlığını gösterir (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002).

İşyükünün fazlalığı demek çok zorlu işlere sahip olmak demektir. İşyükünün dengelenememesi ve çok zor işler verilmesi çalışanların aşırı stres, baskı altına girmelerine dolayısıyla bıkkınlık hissine kapılmalarına neden olur. Bu durum hem yaratıcı hemde yenilikçi bireysel davranışı yok eder. Bu nedenle yenilikçilik için işyükünün dengeli olması gerekir (West & Hirst, 2003; Huhtala & Parzefal, 2006).

Günümüz organizasyonlarında çalışanlara mevcut işlerine ilave bir çok iş verilmekte, çok farklı projelere dahil edilmektedir. Oysa bu aşırı işyükü pek çok çalışanın yenilikçilik kapasitesini olumsuz etkilemektedir. Örneğin Amabile ve diğerlerinin (2002) yaptıkları araştırmada yenilikçilik için en önemli kritik hususlardan birisinin, çalışanlara işleri ile ilgili olarak yeterli zaman verilmesi olduğu bulunmuştur. Çalışanların zaman baskısını çok hissetmedikleri zamanlarda yeni

fikirleri üretme konusunda daha başarılı oldukları belirlenmiştir. Bu nedenle hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 10: Organizasyonel iklimi oluşturan iş yükünün dengelenmesinin, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

3.4. Organizasyonel Engellerin Kaldırılması

Yenilikçi sonuçları üretmek için, çalışanların yeterli kaynaklara sahip olması gereklidir (Amabile, 1997; West & Hirst, 2003). Gerekli kaynakların yokluğu yada bu kaynaklara ulaşmadaki zorluklar yenilikçiliği olumsuz etkileyecektir.

Çalışanların yönetimin kendilerinden nasıl bir performans beklediğini bilmeleri, yapılan işin hangi performans standartlarına göre değerlendirileceğinin iş tanımlarında belirtilmesi veya çalışanların iş performanslarıyla ilgili olarak yöneticileriyle konuşabilmeleri iklim üzerindeki kısıtlayıcı unsurların ortadan kalkmasına yardımcı olur (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002).

Bazı araştırmalar organizasyonel desteğin bireysel yenilikçilik üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmesine rağmen (Ong et al, 2003) pek çok araştırma bu etkiyi göstermiştir. Üyelerini yenilik ve gelişme açısından engelleyen durumları ortadan kaldıran organizasyonlar, daha yenilikçidirler (Mufford and Simonton, 1997; Arad et al, 1997). Bu nedenle hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 11: Organizasyonel iklimi oluşturan organizasyonel engellerin kaldırılması, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Araştırmalar farklı fonksiyonlar arasındaki işbirliğinin, yeni ürün geliştirme performansını artırdığını göstermiştir (Pinto ve Pinto, 1990; McDonough, 2000; Rodriguez ve diğerleri, 2008). Bu husus organizasyonun farklı birimleri arasındaki iletişim ve işbirliği engellerinin kaldırılması gerekliliğinin de göstermektedir.

3.5. Çalışanların Uyum ve Birlikteliği

Çalışanların gerek kurum içindeki gerekse kurum dışındaki saygın ve dostane ilişkileri, işle ilgili birbirlerine sağladıkları destek ve yardımlaşma duygusu örgüt içinde daha açık bir iklim ortamının oluşumunda önemlidir (Koys & DeCotiis, 1991). Uyumlu çalışanların bulunduğu gruplar, bu uyuma sahip olmayan üyelerin oluşturduğu gruplardan amaç ve hedeflerine ulaşma ihtimali daha yüksektir (Carron, 1982). Hunton ve diğerleri (2001), grup uyumu ile performans göstergeleri arasında olumlu ilişki olduğunu belirtmiş ve böyle bir uyumun kolektif işbirliğini desteklediğinde organizasyonun performansını olumlu etkilediğini belirtmiştir. Wang ve diğerleri (2006), yeni sistemleri öğrenme sorumluluğu ve katılım için tüm üyelerin istekliliğinin, grup üyelerinin uyumunu artırdığını belirtmiştir. Hunter ve diğerleri (2007) çalışanların birlikteliği ve uyumunun organizasyonel yenilikçiliği etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirir. Bu nedenle hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 12: Organizasyonel iklimi oluşturan işyükünün dengelenmesinin, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

3.6. Organizasyonel Etik

Organizasyonel iklim üzerine yapılan önemli sayıdaki araştırma, organizasyonun sahip olduğu etik değerler ve normlar üzerine odaklanmıştır. Organizasyonel iklim, bir bütün olarak organizasyonun sahip olduğu değerler ve normları da gösterir (Van Vianen and Prins, 1997). Organizasyonel iklim davranışlara rehberlik yapan beklentiler ve normlar meydana getirmek suretiyle organizasyonun etik doğasını biçimlendiren bir araç olarak fonksiyon görmektedir (Schneider, 1983). Bu şekilde organizasyonel iklim, üyelerine organizasyon için uygun davranışların neler olduğunu gösterir (Victor ve Cullen, 1988; Dicson ve diğerleri 2001).

Organizasyonların tüm üyeleri nezdinde etik ile ilgili duruş, yaklaşım ve uygulamaları onun etik iklimini meydana getirir. Bu husus organizasyon üyelerince paylaşılan uygun etik davranışların neler olduğunu gösterir (Dickson et al, 2001). Kurum içinde geçerli olan etik kurallar, yönetimin bu kurallara uyulmasına yönelik hassasiyeti, uyulmaması halinde çalışanlara uygulanacak yaptırımlar örgütsel etiğin birer parçasıdır. Örgüt ikliminin oluşumunda da payı vardır (Schwepker, 2001). Diğer bir deyişle etik iklim; etik davranış için güçlü bir oluşuma işaret eder. Bu nedenle hipotez şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 13: Organizasyonel iklimi oluşturan örgütsel etiğin, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

4. ORGANİZASYONEL YENİLİKÇİLİK

Yenilik; örgüt içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir. Yenilik faaliyetleri; yeniliklerin uygulanmasına yol açan veya yol açması öngörülen tüm bilimsel, teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari adımlardır. Bazı yenilik faaliyetleri kendi başlarına yenilik iken bazıları yeni faaliyetler olmamakla birlikte yeniliklerin gerçekleştirilmesi için gereklidir (Oslo Kılavuzu, 2006). Yenilik araştırmaları, genel olarak yeniliği üç farklı kategoriye ayırırlar:

i) Teknik ve yönetsel yenilik: teknik yenilik, bir organizasyonun teknik kabiliyetinin çekirdeğini oluşturan ürün, hizmet ve üretim süreçlerinde gerçekleştirilen yeniliklerdir. Yönetsel yenilikler, bir organizasyonun yapısal ve yönetsel prosedürlerinin yönetimi ve değiştirilmesinden ortaya çıkan yeniliklerdir (Daft, 1978; Damanpour ve Evan, 1990).

ii) Ürün ve süreç yeniliği: Ürün yeniliği, mevcut pazardaki müşterilerin memnuniyetini artırmak ve yeni müşterileri organizasyona çekmek için yeni ürün ve hizmetlerin üretimidir. Süreç yeniliği, ürün ve süreçler için mevcut süreçlerin iyileştirilmesi ya da yeni süreçlerin tanıtılmasını içerir (Damanpour, 1991).

iii)Radikal ve tedrici yenilik: faaliyetlerle ilgili köklü değişimleri içeren, daha önceki rutinin tamamen dışına çıkılarak yapılan yeniliklerdir. Tedrici yenilikler ise, mevcut organizasyonel faaliyetlerden çok ayrılmadan yapılan kısmi değişimleri içerir (Dewar and Dutton, 1986; Damanpour, 1991).

Yenilik ve icat, çoğunlukla aynı anlamda kullanılmaktadır. İcat, sadece yeni ürünler meydana getirmektir.Yenilik ise, yeni ürünler meydana getirmenin yanındamevcut ürünü geliştirmeyi de içerir.Yenilikçilik, farklı, değişik, yeni fikirler geliştirmek ve bunların uygulamasını yapmaktır. Yenilikçilik, daha önce çözülmemiş sorunları çözmek veya daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap vermek şeklinde ortaya çıkabilir. Halen mevcut olan ürün ve hizmeti daha kullanışlı,daha güzel, daha yararlı hale getirmekde yenilikçiliktir.Yeni ürün, hizmet veya iş yapış yöntemlerinin ortaya çıkarılması ve bu ürün ve hizmetlerin satılması veya iş yapış yöntemlerinin uygulanmaya başlanmasıyla yenilikçilik yapılmış olur. Buradaki temel amaç “değer yaratmak”tır. Diğer bir deyişle fayda miktarını artırmak. Organizasyonlar bu faydayı maliyetleri düşürerek, ürün yada hizmet kalite düzeyini artırarak yada ürün/hizmetin fonksiyonelliğini yükselterek elde edebilirler.

Organizasyonel yenilikçilik bireysel, organizasyonel ve çevresel etkiye cevap verme yollarından birisidir.Bu şekilde çevresel değişimlere uyum sağlayarak sürdürülebilir bir gelişme amaçlanır. (Van de Ven, 1986).Yenilikçilik ile bahsedilen sonuçlar elde edilmek istenmesine rağmen, bazen bu sonuçlara ulaşmak her zaman mümkün olmamaktadır. Örneğin O’Sullivan et al. (1998)’e göre yenilik çabalarının

organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmede şansının neredeyse yarı yarıya olduğunu iddia etmektedir.

4.1.İKY Uygulamaları ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi İlişkisi

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olunan insan sermayesinin tutum, davranış ve kapasitesini artırmada önemli rol görmektedir (Collins ve Clark, 2003) . Bu anlamda insan kaynakları yönetimi uygulamaları yenilikçi faaliyetlerin oluşmasına yol açan gerekli şartların oluşturulmasında önemli bir fonksiyon görür (Scarbrough, 2003; Laursen ve Foss, 2003). Yönetim literatürü, hızla değişen ve giderek artan oranda karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonların müşterilerine değer yaratarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanabilmelerinin en önemli yollarından birisi yenilikçilik düzeyini artırmaktır (Madhavan ve Grover, 1998; Subramaniam and Youndt, 2005). Yenilikçilik düzeyleri yüksek organizasyonların pazarda daha başarılı oldukları müşahade edilmektedir (Montes ve diğerleri, 2004). Bir organizasyonun yenilikçi uygulamalarının başlaması ve başarısıda genellikle o organizasyonun sahip olduğu insan kaynağının bilgi, uzmanlık ve yeteneğine bağlıdır (Youndt ve diğerleri, 1996). Organizasyonlar yenilikçilik düzeyini artırmak için insan sermayesini daha iyi kullanmak ve onları daha yetenekli kılmak suretiyle kaldıraç etkisinden yararlanabilir (Chen ve Huang, 2009). Yüksek düzeyde bilgili ve

yetenekli İnsan sermayesine sahip olmanın yenilikçilik fırsatlarını bulmak ve uygulamak açısından önemi büyüktür (Wright et al, 2001).

Organizasyonlarda yenilik düşüncesinin ortaya çıkışında ve yenilikçi uygulamaların geliştirilmesinde İnsan kaynaklarının katkısı hep önemsenmiştir. Örneğin Gupta ve Singhal (1993) yenilikçiliğin ana kaynağının maddi sermayeden ziyade beşeri (İnsan) sermayesi olduğunu belirtir. Özellikle yaratıcı, vizyoner, hayal gücü yüksek ve çalışkan İnsan kaynağına sahip olmanın yenilikçilik kapasitesinin oluşturulması ve geliştirilmesinde büyük rol oynar (Kanter 1989; Gupta ve Singhal 1993; Mumford 2000). Bu anlamda sahip olunan insan kaynağının yenilikçi faaliyet ve uygulamalara katılımı ve desteği, sahip olunan yenilikçilik düzeyini sürekli yükseltecektir (Van de Ven 1986; Vrakking 1990). Organizasyonlar bu sonuca ulaşabilmek için “organizasyonun yenilikçi amaçlarıyla uyumlu davranışları tanımlayabilen, geliştirebilen, değerlendirebilen ve ödüllendirebilen” İKY politikaları geliştirmeleri ve hayata geçirmeleride gereklidir (Martell and Carroll 1995).

İKY çalışanlar arasında çeşitli bağlar kurmak suretiyle, faaliyetler arasında etkin koordinasyona ve bilgi paylaşımına katkı yapar. Bu hususyeniilikçi faaliyetleri önemli ölçüde besler (Harrison and Kessels 2004). Bundan başka, İKY uygulamaları; çalışan katılım düzeyini yükseltmekle çalışanların temel yeteneklerinin katı, değişmez yetenekler olmasının önüne geçerek, daima yeniliğe açık ve esnek olmalarını sağlar (Leonard-Barton 1992). Özellikle bilgi paylaşımı ve esneklik yenilikçiliği üst düzeylere çıkaracaktır (Gloet and Terziovski 2004). Eğitim, takım

çalışması, ödül gibi İK uygulamalarının örgütsel öğrenmeyi artırdığı bununda yenilikçiliğe pozitif katkı yaptığını gözlemlenmiştir (Shipton et al, 2006). Hailey (2001) tüm İKY uygulamalarının ve yenilikçiliğin karşılıklı olarak birbirini desteklediğini ortaya koymuştur.

4.2.Organizasyonel İklim ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi İlişkisi

Örgüt iklimi, bir örgütü çevreleyen ve diğerlerinden farklılaştıran, onu betimleyen özellikler bütünüdür. Örgüt iklimi, organizasyonun kimlik özellikleri, kişiliği olarak değerlendirilir. Her organizasyon diğer organizasyonlardan ayrı olarak kendilerine has bir iklime ve iç çevreye sahiptirler. Bireylerin organizasyona katılıp katılmama kararını vermelerinde, organizasyon üyesi olduktan sonra diğer üyelerle nasıl ilişkide olacaklarında, iş yaparken sergiledikleri tutum ve davranışlarda organizasyon iklimi son derece önemli bir role sahiptir.

Araştırmacılar organizasyonel iklimin çalışanların yeniliğe doğru davranışlarını düzenleyici ve sürekli harekete geçirici bir unsur olarak hareket ettiğini belirtmişlerdir (Amabile, 1988; Kanter, 1988). Ekvall (1996) gibi araştırmacılar organizasyonel iklimin organizasyonel yenilikçiliği önemli ölçüde etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkarmışlardır. Lone ve diğerlerinin (2011) hizmet sektöründe yaptığı araştırmalarda örgüt ikliminin yenilikçiliği olumlu etkilediğini tesbit etmişlerdir.

4.3. Örgüt İklimi ve İnsan Kaynakları

Uygulamaları İlişkisi

Literatürde İKY uygulamaları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Schneider (1987) ve daha sonra Schneider, Goldstein ve Smith tarafından yeniden incelenen Çekim-Seçim-Zayıflama (Attraction-Selection-Attrition) yaklaşımına göre, birbiriyle ilişkili bu üç dinamik sürecin sonucu olarak organizasyonlarda farklı özelliklerde insanların bulunduğunu ve bu insanların organizasyonları şekillendiren yapılar, süreçler ve kültürleri oluşturduğu ileri sürülmektedir (Schneider, Goldstein & Smith 1995:748). Dolayısıyla örgüte alınan her çalışanın az yada çok bu yapıya tesiri olduğu bilinmelidir. Örgüt iklimi ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları birbirleri ile ilintili ve birbirlerini etkileyen kavramlardır. Örneğin çalışanların bir organizasyona katılma kararı vermelerinde iş ortamının atmosferine ilişkin dışarıdan yaptıkları gözlemler oldukça etkilidir. Üyelerin nasıl bir ortamda çalıştıkları, birbirlerine karşı tutum ve davranışları, organizasyonun üyelerine karşı tavrı potansiyel adayların kuruma bakış açılarını etkiler. Kendilerine yapılan iş tekliflerini değerlendirirken bu durumda adaylar tarafından değerlendirilir. Dolayısıyla İK uygulamalarının hem mevcut çalışanların hem de potansiyel adayların iş ve kuruma yönelik olumlu algılar geliştirmesine yönelik geliştirilmesi gereklidir (McMurray, Scott & Pace, 2004:484). Çalışanlar örgüt atmosferine bakarken, organizasyonda kendi örgüt iklimine uyum sağlayabilecek çalışanları organizasyona kazandırmaya gayret

etmelidir. Personel seçimi sırasında, işin gereklerine uygun nitelikte olmakla beraber organizasyon iklimine de adapte olabilecek kişilerin tercih edilmesi faydalı olacaktır. Aynı şekilde tüm eğitim faaliyetleri çalışanların mevcut bilgi ve yetenek düzeylerini artırmak suretiyle, çalışanların kendilerine ve birbirlerine olan güven ve tamamlayıcılık hislerini artıracığından önemli ölçüde örgüt içinde olumlu bir iklim oluşturulur(Tesluk, Farr, Mathieu ve Vance, 1995; Bennett, Lehman ve Forst, 1999). Performans değerlendirme çalışmalarının adil ve etkili şekilde yapılması örgüt içerisindeki adalet ve etkinlik duygusunu geliştireceğinden çalışanlar için istenen bir örgüt iklimi oluşturacaktır. Çalışanlar arasındaki güven ve etkinlik artışı, organizasyonel problem çözme ve takım çalışmalarını önemli ölçüde pozitif etkileyecektir. Örgütsel kurumsallaşmanın önemli bir kısmını oluşturan yazılı politikalar ve dökümantasyon uygulaması ile örgüt ikliminin sürekli belli bir düzeyde yapıcı olarak kullanılması sağlanır. Yöneticilerle çalışanlar arasında olumlu ve zamanında geri bildirim sağlamak suretiyle, çalışanların işteki etkinlik, verimlilik ve bağlılığı artırılır. İnsan Kaynakları Yönetimi aynı zamanda mevcut çalışanların organizasyonla mümkün olduğu kadar bütünleşmesi, birbirleriyle olan ilişkilerinde bilgi ve iş arkadaşlığı paylaşımlarının artması için organizasyon iklimini bir araç olarak kullanmalıdır.

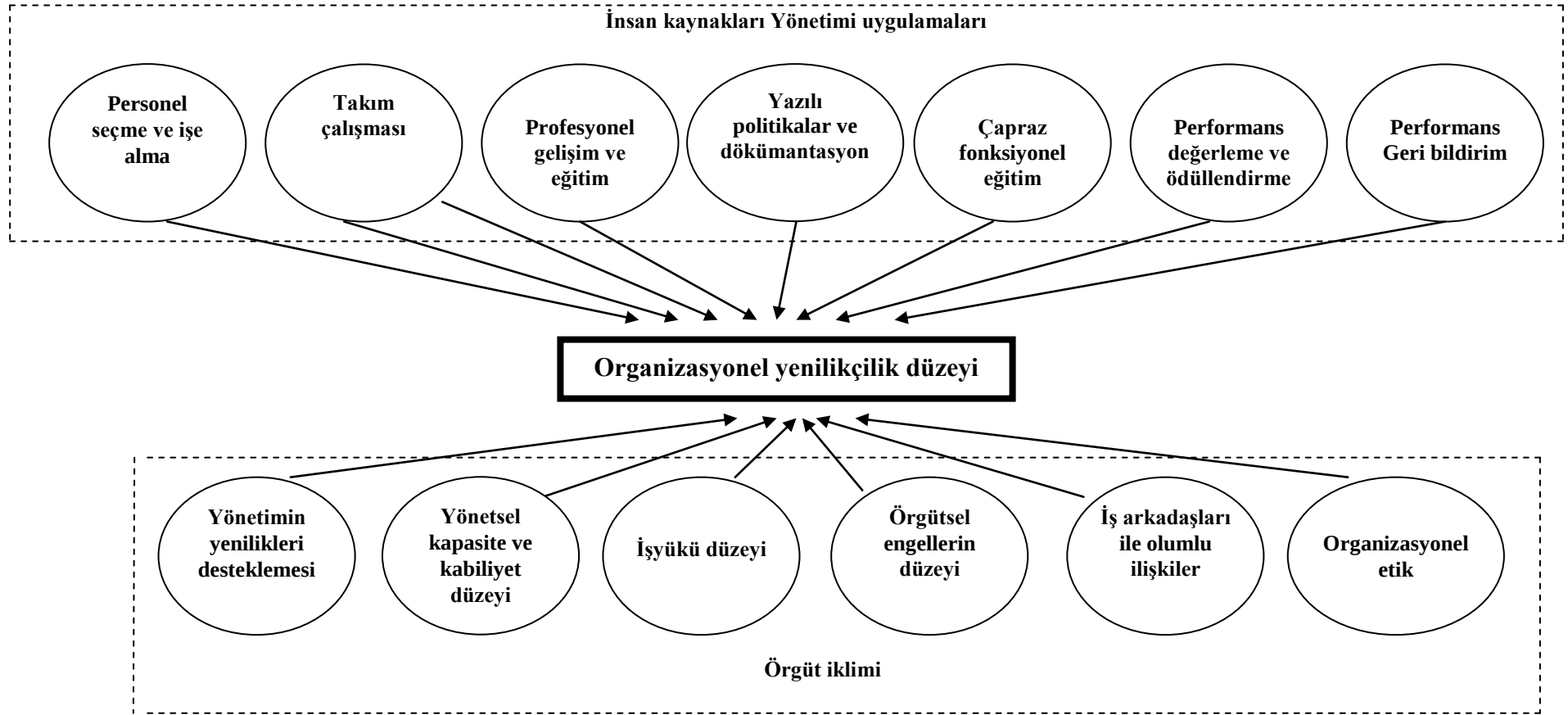
Yukarıdaki değerlendirmeler ışığında; İK uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir şeklinde bir hipotez olabileceği gibi, organizasyonel iklim, organizasyonel yenilikçilik üzerinde olumlu etkiye sahiptir şeklinde de bir hipotez geliştirilebilir. Ayrıca, İnsan Kaynakları uygulamaları, organizasyonel iklim üzerinde olumlu etkiye sahiptir hipotezine de yer verilebilir.

Ancak bu çalışmada İK uygulamaları, organizasyonel iklim ile organizasyonel yenilikçilik arasında olumlu bir etkileşim vardır çatısı altında şu hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 14: İK uygulamaları, organizasyonel iklim ile organizasyonel yenilikçilik arasında olumlu bir etkileşim vardır

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMA

Bu tez çalışmasının konusunu organizasyonların İKY uygulamaları ile örgüt ikliminin yenilikçilik düzeyi üzerine etkilerini belirlemektir. Araştırma, Türkiye’de bankalarda ve ABD’de ise özel eğitim kurumları üzerinde yapılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin bilgiler, değişkenler arası ilişkiler ve öne sürülen hipotezler bu tezin birinci bölümünde açıklanmıştır. Bu bölümde ise araştırma yöntemi ile modeli ve araştırmadan elde edilen bulgular sunulmuştur. Geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

5.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İnsan Kaynakları Uygulamaları organizasyonel düzeyde önemli bir işlev görmektedir ve tüm organizasyonlar bu işlevi daha yararlı hale getirmek için gayret göstermektedirler. İnsan Kaynakları Uygulamalarının ve organizasyonel iklimin organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde önemli etkisi olduğu bir önceki bölümde tartışılmıştı. Araştırma sonuçları, İnsan Kaynakları yöneticilerine ve diğer farklı yönetimlere mevcut uygulamalarda durumun nasıl olduğunu ve yapılan yenilikçi uygulamaların ne denli etkili olduğunu göstermektedir. Yöneticiler, uygulamalar, yazılı kural ve talimatlarda yapacakları düzenlemelerle mevcut İK uygulamalarını daha yenilikçi kılabilirler.

Yöneticilerin, yaptıkları uygulamaların organizasyonların yenilik yapma düzeylerini ne ölçüde etkilediğini bilmeleri önemlidir. Bu sayede bu faaliyetler üzerine odaklanmak suretiyle hayati öneme sahip yenilikçilik düzeylerini artırma imkanına sahip olabilirler.

5.2. Araştırma Yöntemi

Türkiye’deki araştırma İstanbul’daki bankalarda çalışan personel üzerinde yapılmıştır. Araştırma için İstanbul’da çeşitli ilçelerde faaliyet gösteren 5 farklı bankanın şubesi oluşturmuştur. Dağıtılan 500 anket formundan 377 tanesi cevaplanmıştır. Anketlerin geriye dönüş oranı % 75.4 tir. Anket formlarının 26

tanisinin eksik ve yetersiz cevaplandırıldığı tesbit edilmiştir. Geriye kalan 351 anket üzerinde analizler yapılmıştır. Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan anket uygulaması eğitim kurumlarında 600 çalışana gönderilmiş bunlardan 546 anket değerlemeye alınmıştır. Anketlerin cevaplandırma oranı % 91 düzeyindedir.

Literatür araştırmasından sonra anket soruları oluşturulmuştur. Ölçekler geçerlilik ve güvenilirlikleri onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. İnsan Kaynakları Uygulamaları, Organizasyonel iklim ve Yenilikçilik Düzeyi ile ilgili sorulara ait değerlendirme seçenekleri şöyledir: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

Araştırmada insan kaynakları uygulamaları ile ilgili sorular yedi alt değişkenle incelenmiştir. Bu alt değişkenler; işe alma ve seçme, takım çalışması, profesyonel gelişim ve eğitim, yazılı politikalar ve dökümantasyon, çapraz fonksiyonel eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme ile geri bildirim’dir. 43 soruların yer aldığı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeği oluşturulurken sırasıyla şu makalelerden yararlanılmıştır: İnsan Kaynakları ile ilgili sorular Kaya (2007) ve Kaya ve diğerlerinin 2010 yılında yayınlanan makalesinden alınmıştır. Kaya ve diğerleri soruları hazırlarken şu uluslararası yayınlardan yararlanmıştır: Eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme ve yazılı politikalar ve dokümantasyon ölçekleri Rogg ve diğerlerinin (2001) makalesinden alınmıştır. İşe alım, takım çalışması, çapraz fonksiyonel eğitim, performans geribildirim ölçekleri ise Ahmad ve Schroeder’in (2003) makalesinden alınmıştır. Organizasyonel iklim ile ilgili ölçek soruları Kaya ve diğerlerinin 2010 yılında yayınlanan makalesinden

alınmıştır. Kaya ve diğerleri bu ölçeği geliştirirken şu makalelerden yararlandıklarını belirtmişlerdir: Hornsby ve diğerleri (2002), Montes ve diğerleri (2003), Rogg ve diğerleri (2001) ve Schwepker (2001). Yenilikçilik düzeyi ölçeği Pelham ve Wilson (1996)'dan alınmıştır. Bu ölçek toplam 9 maddeden oluşmaktadır.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada öncelikle bağımsız değişkenlerin (İKY uygulamaları ile organizasyonel iklim) alt değişkenlerinin, bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Daha sonra İKY uygulamaları ile organizasyonel iklim üzerindeki etkisi incelenmiştir. En nihayetinde organizasyonel iklimin ara değişken etkisine bakılmıştır. Araştırmanın hipotezleri (Tablo 1 ve Şekil 2) şu şekilde geliştirilmiştir:

Tablo 1. Araştırmada geliştirilen hipotezler	
H1a	Organizasyonların işe alma ve seçme uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1b	Organizasyonların takım çalışması uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1c	Organizasyonların profesyonel gelişim ve eğitim uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1d	Organizasyonların yazılı politikaları ve dökümantasyon sistemi, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1e	Organizasyonların çapraz fonksiyonel eğitimleri, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1f	Organizasyonların performans değerlendirme uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1g	Organizasyonların performans geri bildirim uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H2a	Organizasyonlarda yönetimin yenilikleri desteklemesi, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H2b	Organizasyonlarda yönetsel kapasite, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H2c	Organizasyonlarda işyükü düzeyi, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H2d	Organizasyonlarda organizasyonel engellerin düzeyi, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H2e	Organizasyonlarda çalışanlararası uyum, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H2f	Organizasyon etik, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H3	İK uygulamaları, organizasyonel iklim ile organizasyonel yenilikçilik arasında olumlu bir etkileşim vardır.

5.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS for Windows 14 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri analiz etmek için faktör analizi, KMO ve Barlett's analizi, güvenilirlik analizi (Cronbach alphas), korelasyon analizi, hipotez testleri için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistikler için değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları da çalışmada gösterilmiştir.

5.5. Örneklemeye Ait Demografik Veriler

Bu tezin konusu olan araştırma için Türkiye'de ana kütle olarak İstanbul'un çeşitli ilçelerindeki kamu ve özel bankalarda çalışan personel seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiyede bu bankalarda çalışan personel arasından rastgele seçilen 500 bankacı oluşturmuştur. Bu çalışanların 351'inin verdiği cevaplar değerlendirmeye alınmıştır. Amerika Birleşik Devletlerinde ise 546 çalışanın verdiği cevaplar değerlendirmeye alınmıştır. Türkiye ve ABD'den elde edilen verileri cevaplayanların demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya katılanlara ait Demografik Özellikler

	Amerika Birleşik Devletleri			Türkiye		
	Demografik	Rakamsal	% (yüzde)	Demografik	Rakamsal	% (yüzde)
Pozisyon	Üst Kademe	49	9,0	Üst Kademe	33	9,4
	Orta Kademe	438	80,2	Orta Kademe	81	23,1
	Alt Kademe	49	9,0	Alt Kademe	120	34,2
	Çalışan	10	1,8	Çalışan	117	33,3
Çalışma Süresi	0-1	199	36,4	0-1	87	27,8
	2-5	326	59,8	2-5	176	50,1
	6-10	21	3,8	6-10	61	17,4
	11-20	-		11-20	22	6,3
	20+....	-		20+....	5	1,4
Yaş	20-25	92	16,8	20-25	81	23,1
	26-35	316	57,9	26-35	173	49,3
	36-45	116	21,2	36-45	89	25,4
	45+...	22	4,1	45+...	8	2,2
Eğitim Düzeyi	Lise	13	2,4	Lise	11	3,1
	Önlisans	12	2,3	Önlisans	32	9,1
	Lisans	290	53,0	Lisans	273	77,8
	Yüksek Lisans+...	231	42,3	Yüksek Lisans+...	35	10
Cinsiyet	Erkek	383	70,1	Erkek	263	74,9
	Kadın	163	29,3	Kadın	88	25,1

5.6. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk,

2009).Araştırmacının, ölçme aracının ölçtüğü faktörlerin sayısı hakkında bir bilgisinin olmadığı, belli bir hipotezi sınamak yerine, ölçme aracıyla ölçülen faktörlerin doğası hakkında bir bilgi edinmeye çalıştığı inceleme türlerine keşifsel faktör analizi (exploratory factor analysis) denir (Tavşancıl,2006). Bu araştırmada da keşifsel faktör analizi yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket, üç ana bölüm ve 85 sorudan oluşmaktadır. İnsan Kaynakları Uygulamaları 43, organizasyonel iklim soruları 33, Yenilikçilik düzeyi soruları 9 soru ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçekler, geçerliliği ve güvenirliği onaylanmış ve daha önce başka araştırmalarda da kullanılmış ölçeklerin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Yine de söz konusu ölçeklerin daha önce farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanılmasından dolayı verilerin faktör analizine tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenirliklerin elde edilmesi gerekmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler göz önüne alındığında İK uygulamalarının yedi, organizasyonel iklim altı, yenilikçilik düzeyi bir alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan likert tipi 85 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi uygulanırken İKY uygulamaları, organizasyonel iklim ve yenilikçilik düzeyi soruları ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Faktör analizinden önce her bir değişkene ait örneklem yeterliliğini ölçmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Barlett testi uygulanmıştır. Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser- Meyer-Olkin (KMO)katsayısı ve Barlett küresellik (sphericity) testiyle incelenebilir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör

analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleşebilirlik (factorability) için KMO' nun .60'tan yüksek çıkması beklenir. Barlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi kolerasyonlar temelinde inceler (Büyüköztürk, 2009). Bartlett testi özgün korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranda korelasyon olma ihtimalini test eder. Analize devam edilebilmesi için "korelasyon matrisi birim matristir" sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekir. Eğer bu hipotez reddedilirse değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu, başka deyişle veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. KMO analizinde 0.7-0.8 arası değerler iyi; 0.5-0.7 arası orta, en az 0.5 olmalıdır. 0.5'ten küçükse daha fazla veri toplanmalı. Bu araştırmada tüm değişkenlere ait KMO değerleri mükemmel seviyededir. İKY değişkenine ait KMO değeri .965'tir (Tablo 3).

Tablo 3. İnsan kaynakları yönetimi sorularına ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Barlett testi		.965
Bartlett küresellik (sphericity) testi	Ki kare (Approx. Chi-Square)	17202.202
	Serbestlik derecesi (df)	780
	Önem (Sig.)	.000

Tablo 4. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları faktör analizi sonuçları	1	2	3	4	5	6	7
Takım çalışmasına katkılılık ile gayretli ve azimli olmak önemli bir seçim kriteridir.	.456	.207	.106	.574	.106	.077	.098
Problem çözme yeteneği bir seçim kriteri olarak kullanılır.	.181	.181	.123	.753	.068	.067	.122
İş değerlerine sahip olmak (ilkeli olmak) önemli bir seçim kriteridir	-.013	.099	.168	.810	.099	.107	.094
Hizmet sürecini iyileştirmek için, fikirler üretebilen kişiler tercih edilir.	.139	.181	.127	.770	.028	.107	.118
İş gruplarında etkin ve verimli çalışabilen kişiler tercih edilir.	.158	.193	.191	.713	.102	.087	.018
Problem çözme toplantılarında karar vermeden önce, tüm grup üyelerinin fikir ve düşüncelerini almak için çaba sarf edilir.	.538	.592	.111	.166	.172	.086	.125
Problemlerin çözümü için takımlar oluşturulur.	.421	.684	.106	.133	.165	.125	.184
Son üç yıl içinde, küçük grup oturumlarında pek çok problem çözümlenmiştir.	.375	.651	.157	.166	.126	.076	.163
Problem çözme takımları, hizmet süreçlerini iyileştirmeye yardım eder.	.221	.651	.173	.323	.125	.154	.034
Takımlardan, problemleri mümkün olduğu kadar kendilerinin çözmeleri istenir.	.318	.624	.129	.108	.015	-.065	.146
Yöneticiler, bir takım olarak iş yapmaları için çalışanları teşvik ederler.	.032	.606	.287	.293	.212	.233	.131
Yöneticiler, çalışanların kendi aralarında fikir alışverişinde bulunmalarını teşvik ederler.	.233	.653	.292	.204	.263	.149	.139
Yöneticiler, çalışanların bir takım şeyleri gerçekten tartışıp, değerlendirebilecekleri küçük grup toplantıları düzenlerler.	.227	.569	.284	.145	.246	.163	.113
Uygulanan eğitim, tatmin edici sonuçlara yol açmaktadır.	.416	.312	.505	.155	.084	.122	.091
Eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanır ve izlenir.	.479	.272	.568	.129	.057	.086	.095
Eğitim programları sürekli bir şekilde geliştirilir.	.389	.287	.660	.097	.068	.112	.138
Çalışanlar önemli yeteneklere sahiptir.	-.040	.082	.748	.236	.135	.120	.101
Çalışanlar, düzenli bir biçimde eğitilir, yetenekleri geliştirilir.	.210	.209	.758	.136	.101	.091	.154
Çalışanlar sektör ortalamasının üzerinde bir yetenek düzeyine sahiptir.	.229	.153	.738	.177	.139	-.008	.110
Kurumumuz el kitabı tüm çalışanlara dağıtılmış ve okumaları istenmiştir.	.129	.079	.078	.129	.057	.817	.173
Kurumumuz resmi ve yazılı bir disiplin politikası vardır.	.164	.090	.066	.076	.064	.860	.135
Kurumumuzda yazılı talimat ve prosedürler çok önemlidir.	.218	.224	.159	.169	.169	.665	.183
Kurumumuzda uzun süredir görev yapan bir çalışan. çok sayıda iş yada görevi yapmayı öğrenir.	.027	.102	.123	.162	.168	.399	.601
Kurumumuz çalışanları, gerektiğinde diğerlerinin yerlerini doldurabilmeleri için çapraz eğitime tabi	.436	.200	.149	.103	.130	.141	.712
Kurumumuz çalışanları birden fazla iş yapabilecek şekilde eğitilirler.	.334	.182	.206	.090	.174	.145	.740
Kurumumuz çalışanları, sadece belli bir yetenekten ziyade geniş bir yetenek temeli oluşturmak için teşvik edilirler.	.240	.206	.157	.169	.161	.164	.706
Kurumumuz sahip olduğu özendirme ve ödüllendirme sistemi.amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynar.	.787	.292	.076	.063	.156	.045	.210
Kurum hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede oldukça adildir.	.786	.242	.087	.069	.186	.072	.205
Kurumumuza en çok katkı ve fedakarlıkta bulunan çalışanları gerçekten fark eder ve ödüllendirir.	.796	.247	.158	.073	.133	.064	.197
Hedeflerimize ulaşmak açısından, çalışanları oldukça motive etmektedir.	.760	.240	.166	.099	.157	.035	.186
Kurumumuzda etkin bir çalışan performansını değerlendirme sistemi mevcuttur.	.704	.233	.146	.150	.322	.204	.102
Performans değerlendirme sürecimiz standardize edilmiş ve belgelenmiştir.	.632	.166	.169	.158	.318	.284	.083
Ödüllendirme ve ücret artış sistemimiz performans hedeflerini başarma üzerine yapılandırılmıştır.	.773	.148	.157	.192	.207	.102	.130
Yöneticiler, iş performansını geliştiren standartlar hakkında çalışanlara bilgi verirler.	.596	.155	.258	.143	.355	.206	.122
Performans değerlendirme sistemi, çalışanların gelişimine katkıda bulunur.	.635	.204	.303	.198	.307	.193	.069
Performans değerlendirme sistemi, çalışanların elde ettikleri sonuçlar üzerine odaklanır.	.679	.196	.259	.172	.305	.149	.068
Yöneticiler.kurumun performansı hakkında çalışanlara bilgi verirler.	.438	.173	.108	.118	.679	.116	.168
Çalışanlara işlerini iyi yapıp yapmadıkları hakkında geri bildirimde bulunulur.	.420	.211	.134	.112	.728	.065	.144

Yöneticilerimiz çalışanlarımızın iş kalitesi hakkında onlarla görüşürler.	.365	.217	.185	.131	.752	.096	.171
Yöneticiler bölümlerin performansları hakkında bölüm çalışanlarıyla görüşürler.	.369	.208	.129	.076	.738	.117	.187
Özdeğer (eigenvalues)	18.0	2.77	2.02	1.65	1.41	1.24	1.15
Açıklanan varyans (%)	45.0	6.94	5.05	4.12	3.52	3.12	2.88

İKY değişkeninde yapılan faktör analizi sonucu İKY değişkeninin 7 alt değişkenden oluştuğu görülmüştür. Bu alt değişkenler ve faktör yükleri Tablo 4 'de gösterilmiştir.

Tablo 5 . Organizasyonel iklim sorularına ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Barlett testi sonuçları	.939
Bartlett küresellik (sphericity) Ki kare (Approx. Chi-Square) testi	17632.062
Serbestlik derecesi (df)	276
Önem (Sig.)	.000

Organizasyonel iklim değişkeninin KMO değeri ,939'tür. Bu değer organizasyonel iklim değişkeninin faktör analizi için mükemmel olduğunu gösterir. Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere organizasyonel iklim, altı alt değişkene ait faktöre ayrıldığı görülmektedir (Tablo 5).

Tablo 6. Organizasyonel İklim'e ait faktör analizi sonuçları	1	2	3	4	5	6
Üst yöneticiler, yenilikçi çalışanların iyi fikir ve önerilerde bulunmalarını sürdürmek ve özendirmek için, katı kural ve prosedürlerde belli bir esneklik sağlar.	.209	.336	.752	.104	.197	.022
Kurumumuzda, çalışanların yeni proje ve fikirlerine Finansal açıdan destek alabileceği pek çok alternatif kaynak vardır.	.192	.424	.704	.089	.124	-.040
Yeni fikirleri olan bir çalışana bu fikirlerini geliştirmesi için yeterli süre tanınır.	.185	.546	.642	.082	.157	.025
Çalışanların, diğer birimlerdeki çalışanlar ile yeni projeler hakkında fikir alışverişi yapması desteklenir.	.248	.204	.716	.200	.170	.155
İşle ilgili problemler hakkında yöneticilerle rahatlıkla konuşulabilir	.167	.181	.703	.169	.231	.364
Yöneticiler, çalışanların yaptıkları yanlışlardan doğruları öğrenmesini destekler.	.184	.189	.668	.133	.168	.385
Firmamızda çalışanlar birbirine güvenirlir	.210	.329	.324	.372	.157	.548
Firmamızda yöneticiler herkese saygılı davranırlar	.230	.230	.347	.243	.218	.657
Kurumumuzda, işlerimi yapmak için yeterli zamana sahibim.	.148	.862	.252	.098	.186	.071
Kurumumuzda, işlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş yükü zamanım var.	.142	.871	.259	.110	.177	.078
Kurumumuzda, işlerimi daima bir zaman kısıtı altında yaptığım hissine kapılmam	.142	.809	.259	.105	.217	.111
Kurumumuzda, çalışanlara problemleri çözmek için yeterli zaman verilir.	.190	.748	.295	.145	.185	.249
İşle ilgili benden beklenenler konusunda bir şüphem yok.	.204	.257	.238	.156	.831	.027
Yaptığım işe ilgili olarak, hiçbir belirsizlik yoktur.	.138	.278	.242	.155	.826	.107
Benden beklenen performans beklentilerini açıkça biliyorum.	.236	.174	.166	.164	.792	.177
Çalışanlar birbirlerine kurum dışında da yardımcı olur.	.160	.225	.280	.771	.146	-.092
Çalışanların birbirlerine karşı davranışları dostanedir.	.204	.107	.179	.870	.137	-.004
Çalışanların tümü birbirlerine karşı saygılı ve samimidir.	.214	.025	.028	.830	.096	.224
<u>Çalışanlar arasında yüksek bir takım ruhu ve yardımlaşma duygusu vardır.</u>	.234	.077	.047	.770	.112	.298
Kurumumuz resmi ve yazılı etik (ahlaki) kurallara sahiptir	.804	.166	.224	.183	.104	-.037
Kurumumuz etik kurallara uyulmasına çok dikkat eder.	.806	.074	.112	.273	.114	.058
Kurumumuzun etik davranışla ilgili politikası vardır ve bu politikalara uygun hareket eder.	.839	.149	.146	.171	.146	.103
Kurum üst yönetimi, etik olmayan davranışların hoş görülmeceğini açık kurallarla belirtmiştir.	.839	.129	.152	.116	.128	.150
Kurumdan ziyade kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uymayan davranışlar kınanır.	.726	.154	.224	.149	.163	.153
Özdeğer (eigenvalues)	11.26	2.66	1.75	1.30	1.16	.73
Açıklanan varyans (%)	46.92	11.12	7.30	5.45	4.86	3.06

Organizasyonel yenilikçilik düzeyi değişkeni KMO analizinde ,893 değeri bulunmuş olup, bu değerle ilgili değişkenin faktör analizi için mükemmel olduğunu göstermektedir. Organizasyonel yenilikçilik düzeyi soruları tek faktör altında toplanmışlardır. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 7 ve Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Organizasyonel yenilikçilik düzeyi sorularına ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi ve Barlett testi sonuçları	.893
Bartlett küresellik (sphericity) testi	5141.688
Serbestlik derecesi (df)	15
Önem (Sig.)	.000

Organizasyonel Yenilikçilik düzeyi değişkeninin KMO değeri ,893’tür. Bu değer organizasyonel iklim değişkeninin faktör analizi için mükemmel olduğunu gösterir. Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere organizasyonel yenilikçilik, bir alt faktöre ayrıldığı görülmektedir

Tablo 8. Organizasyonel yenilikçilik düzeyine ait faktör analizi sonucu	Faktor1
Kurumumuzda gerçekleştirilen yenilikler genelde ilk kez piyasaya sunulan yeniliklerdir.	.896
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere dair fikir ve projeler, sayıca çoktur.	.915
Geliştirilen iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler, sayıca çoktur.	.897
Son üç yılda geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, oldukça yüksektir	.906
Geliştirilen iş süreç ve yöntemleri sayesinde, kurumumuza önemli katkılar sağlanmıştır.	.886
Kurumumuzda önemli sayıda patent alınabilecek yada patenti alınmış yenilikler yapılmıştır.	.756
Kurumumuzda yeni yaklaşımlar ve öneriler cesaretlendirilir.	.876
Özdeğer (eigenvalues)	
Açıklanan varyans (%)	

5.7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik, ölçmenin ne kadar genellenebileceğini gösterir. Bir ölçme aracının değişik ölçümlerde, aynı koşullar altında benzer sonuçlar vermesi, o aracın güvenilir olduğunu gösterir. Güvenilirlik kavramı, bir ölçümün, bir bilimsel

açıklamanın ölçmek istediği şeyi “tutarlı” sonuçlar verecek biçimde ve doğru olarak göstermesidir (Baloğlu, 1997: 84). Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmış; tüm değişkenlerin literatürde kabul gören 0,70 oranının üstünde olduğu görülmüştür. Bu da tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 9’da ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 9. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	GÜVENİLİRLİK KATSAYISI (α)
DEĞİŞKEN	
İKY Uygulamaları	
İşe Alım ve Personel Seçme politikaları	.85
Takım Çalışması	.90
Profesyonel gelişim ve Eğitim	.88
Yazılı politikalar ve Dökümantasyon	.81
Çapraz fonksiyonel Eğitim	.85
Ödüllendirme ve Performans Değerleme	.95
Performans Geri Bildirimi	.92
Organizasyonel iklim	
Yönetimin yenilikleri desteklemesi	.91
Yönetim kapasitesi	.80
İşyükü	.94
Organizasyonel engeller	.90
Çalışanlararası uyum	.89
Organizasyonel etik	.91
Yenilikçilik düzeyi	.94

5.8. Korelasyon Analizi

Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmekte olup, -1 ile +1 arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir. Tablo

7’de modeldeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından, tablodaki korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buna göre tabloda ($p < .01$ seviyesinde) anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Genellikle, $r > .70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” olduğu kabul edilmektedir. Eğer $.40 < r < .70$ ise, “orta derecede ilişki”, $.20 < r < .40$ ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. $r < .20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir .

Tablo 10 ve Tablo 11’deki Korelasyon analizinde ABD ve Türkiye’den elde edilen veriler birbirinden ayrılmış ve bu şekilde analize tabi tutulmuştur. Bu sayede her iki ülke arasındaki farklılaşma tesbit edilmeye çalışılmıştır. Hem ABD hemde Türkiye’de toplanan verilerde analizden sonra değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, tüm değişkenler arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde korelasyonun olduğu görülmektedir.

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ABD verilerinde en yüksek ortalamaya Yazılı politikalar ve dökümantasyon değişkeninin olduğu görülmektedir ($x = 4.22$). En düşük ortalamaya sahip olan değişkenler ise işyükü dağılımı ile performans değerlendirme ve ödüllendirme olduğu belirlenmiştir (her iki değişken ortalaması $x = 3.12$). Türkiye’deki veriler incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip değişken yönetimin yenilikleri desteklemesi olarak belirlenmiştir ($x = 4.38$). En düşük ortalamaya sahip olan değişken ise organizasyonel yenilikçilik düzeyidir ($x = 2.93$).

Tablo 10. Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları. (ABD verileri)

Tablo 11. Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları. (Türkiye verileri)

5.9. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi

Bu araştırmada ABD verileri ve Türkiye verileri ikiye ayrılmış ve bu şekilde hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Hiyerarşik regresyonunun yapılma nedeni ise İnsan Kaynakları uygulamalarının formel yapısına karşın örgütsel iklimin bu uygulamaları destekleyici psikolojik ve mental hazırlılık ve ortam olarak değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle önce İKY uygulamalarını oluşturan alt değişkenlerin organizasyonel yenilikçilik düzeyini ne kadar etkilediğini tesbit etmek için regresyon analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra hem İKY uygulamaları alt değişkenleri hemde organizasyonel iklimin alt değişkenleri birlikte regresyon analizine tabi tutulmuştur. Regresyon analizi sonuçları Tablo 12 ve Tablo 13’de gösterilmiştir. Bu amaçla geliştirilen regresyon modeli aşağıda sunulmuştur.

$$OYD = \beta_0 + \beta_{1x}İA + \beta_{2x}TÇ + \beta_{3x}EG + \beta_{4x}DOK + \beta_{5x}ÇE + \beta_{6x}PERF + \beta_{7x}GB + \beta_{8x}YD + \beta_{9x}YK + \beta_{10x}İSY + \beta_{11x}OE + \beta_{12x}UYUM + \beta_{13x}ETİK$$

Regresyon modelinde değişkenler arası otokorelasyon etkisi de incelenmiştir. Bunun için Durbin Watson testi kullanılmıştır. Test sonucu elde edilen değer 1,98’dir. Durbin-Watson değeri 1,5–2,5 arasında ise, modelde otokorelasyon olmadığını gösterir. Diğer yandan çoklu bağıntı probleminin (VIF) olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen değerler çoklu bağıntı probleminin olmadığını göstermiştir.

Tablo 12. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları (ABD verileri)

Bağımsız değişkenler :	Bağımlı değişken			
	Yenilikçilik düzeyi		Yenilikçilik düzeyi	
	(Model 1)		(Model 2)	
	<i>Std. B</i>	<i>t değeri</i>	<i>Std. B</i>	<i>t değeri</i>
İşe alma ve seçme	.40	1.20	.03	1.15
Takım çalışması	.17**	3.80	.10*	2.19
Profesyonel gelişim ve Eğitim	.26**	6.07	.16**	3.67
Yazılı politikalar ve Dökümantasyon	.04	1.56	.01	.50
Çapraz fonksiyonel eğitim	.07*	1.99	.06	1.70
Ödüllendirme ve performans değerlendirme	.25**	5.23	.15*	2.84
Performans Geri bildirimi	.11**	2.92	.03	.74
Yönetimin yenilikleri desteklemesi			.30**	5.40
Yönetimsel kapasite			-.02	-.54
İşyükü			.04	1.11
Organizasyonel engeller			-.03	-.96
Çalışanlararası uyum			.12**	3.77
Organizasyonel etik			.03	.92
	R ² = .694**		R ² = .726**	
	F(d.f.) = 154.82 (7,477)		F(d.f.) = 94.076 (13,443)	
			$\Delta R^2 = .032$	

N = 546 ; **p<.01; *p<.05

ABD verileriyle yapılan Regresyon modeli Tablo 12’de verilmiştir. R^2 katsayısı; bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı). ABD verileriyle yapılan analizde 1. Modelde diğer deyişle İKY uygulamalarının organizasyonel yenilikçilik düzeyiyle olan regresyon analizinde modelin R^2 değeri .694 ve $p < .01$ ‘tir. Modelin bir bütün olarak anlamlılık düzeyini gösteren F değeri 154,82’dir. Modelde Takım çalışması ve problem çözme (*Std. B*=.40; $p < .01$), profesyonel gelişim ve eğitim (*Std. B*=.26; $p < .01$), çapraz fonksiyonel eğitim (*Std. B*=.07; $p < .05$), performans değerlendirme ve ödüllendirme (*Std. B*=.25; $p < .01$) ile performans geri bildirimi (*Std. B*=.11; $p < .01$) organizasyonel yenilikçilik düzeyini etkilemektedir. 2. Modelde bu değişkenlere organizasyonel iklim değişkenleri eklenmiştir. Bu modelde R^2 değeri .726 ve $p < .01$ ‘tir. Modelin bir bütün olarak anlamlılık düzeyini gösteren F değeri 94,076’dır. Modelde Takım çalışması ve problem çözme (*Std. B* = .10; $p < .05$), profesyonel gelişim ve eğitim (*Std. B* = .16; $p < .01$), performans değerlendirme ve ödüllendirme (*Std. B* = .15; $p < .05$), yönetimin yenilikleri desteklemesi (*Std. B* = .30; $p < .01$) ve çalışanlararası uyum (*Std. B* = .12; $p < .01$) organizasyonel yenilikçilik düzeyini etkilemektedir. 2. modelde organizasyonel iklim % 3’lük bir açıklama yüzdesi birinci modele eklemiş ve açıklama yüzdesini artırmıştır ($\Delta R^2 = .032$).

Tablo 13. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları (Türkiye verileri)

Bağımsız Değişkenler :	Bağımlı değişken			
	Yenilikçilik düzeyi		Yenilikçilik düzeyi	
	(Model 1)		(Model 2)	
	<i>Std. B t değeri</i>		<i>Std. B t değeri</i>	
İşe alma ve seçme	.12**	2.36	.07	1.39
Takım çalışması	-.01	-.26	-.00	-.14
Profesyonel gelişim ve Eğitim	.06	1.09	.02	.52
Yazılı politikalar ve Dökümantasyon	.10	1.68	.06	1.11
Çapraz fonksiyonel eğitim	-.06	-.97	-.06	-1.02
Ödüllendirme ve performans değerlendirme	.31**	5.65	.17**	2.60
Geri bildirim	.15**	2.70	.07	1.33
Yönetimin yenilikleri desteklemesi			.12*	2.17
Yönetimsel kapasite			.17**	3.15
İşyükü			.02	.41
Organizasyonel engeller			-.00	-.13
Çalışanlararası uyum			.06	1.16
Organizasyonel etik			.19**	3.90
	R ² = .256**		R ² = .358**	
	F(d.f.) = 18.207 (7,343)		F(d.f.) = 16.039 (13,337)	
			Δ R ² = .102	

N = 351 ; **P<.01; *p<.05

Türkiye verileriyle yapılan Regresyon modeli Tablo 13’de verilmiştir. Türkiye verileriyle yapılan analizde 1. Modelde diğer deyişle İKY uygulamalarının organizasyonel yenilikçilik düzeyiyle olan regresyon analizinde modelin R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) .256 ve $p < .01$ ‘tir. Modelin bir bütün olarak anlamlılık düzeyini gösteren F değeri 18,207’dir. Modelde İşe alma ve seçme (*Std. B*=.12; $p < .01$), performans değerlendirme ve ödüllendirme (*Std. B*=.31; $p < .01$) ile performans geri bildirimi (*Std. B*=.15; $p < .01$) organizasyonel yenilikçilik düzeyini etkilemektedir. 2. Modelde bu değişkenlere organizasyonel iklim değişkenleri eklenmiştir. Bu modelde R^2 değeri .358 ve $p < .01$ ‘tir. Modelin bir bütün olarak anlamlılık düzeyini gösteren F değeri 16,039’dur. Modelde performans değerlendirme ve ödüllendirme (*Std. B*=.17; $p < .01$), yönetimin yenilikleri desteklemesi (*Std. B*=.12; $p < .05$), yönetsel kapasite (*Std. B*=.17; $p < .01$), ve organizasyonel etik (*Std. B*=.19; $p < .01$) organizasyonel yenilikçilik düzeyini etkilemektedir. 2. modelde organizasyonel iklim % 10’luk bir açıklama yüzdesi birinci modele eklemiş ve açıklama yüzdesini artırmıştır ($\Delta R^2 = .102$).

Tablo 14. Regresyon analizi sonuçları (ABD ve Türkiye verileri birlikte)

<u>Bağımlı değişken</u>	
Yenilikçilik düzeyi	
<i>Std. B t değeri</i>	
<u>Bağımsız değişkenler</u> :	
İşe alma ve seçme	.041.585
Takım çalışması	.03 1.042
Profesyonel gelişim ve Eğitim	.07* 2.335
Yazılı politikalar ve Dökümantasyon	.00 .313
Çapraz fonksiyonel eğitim	.02 .794
Ödüllendirme ve performans değerlendirme	.20** 4.582
Performans Geri bildirimi	.06* 1.936
Yönetimin yenilikleri desteklemesi	.25** 6.254
Yönetimsel kapasite	.07* 2.335
İşyükü	-.02 .884
Organizasyonel engeller	-.03 -1.105
Çalışanlararası uyum	.09** 3.491
Organizasyonel etik	.11** 3.966
R ² = .638**	
F(d.f.) = 110.378 (13,794)	

N= 897; **p<.01; *p<.05

Türkiye ve ABD verilerinin birleştirilerek yapılan Regresyon modeli Tablo 14’de verilmiştir. Bu modelde yapılan analizde modelin R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) .638 ve $p<.01$ ‘tir. Modelin bir bütün olarak anlamlılık düzeyini gösteren F değeri 110,378’dir. Modelde profesyonel gelişim ve eğitim (*Std. B*=.07; $p<.05$), performans değerlendirme (*Std. B*=.20; $p<.01$) performans geri bildirimi (*Std. B*=.06; $p<.05$), yönetimin yenilikleri desteklemesi (*Std. B*=.25; $p<.01$),yönetimsel kapasite(*Std. B*=.07; $p<.05$), çalışanlararası uyum (*Std. B*=.09; $p<.01$) ve organizasyonel etik(*Std. B*=.11; $p<.01$) organizasyonel yenilikçilik düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 15’de gösterilen analizde İnsan Kaynakları yönetimi uygulamalarına ait değişkenler İKY uygulamaları altında birleştirilmiştir. Daha sonra organizasyonel iklimi oluşturan alt değişkenler birleştirilerek Organizasyonel iklim olarak belirlenmiştir. Bu sayede iki ana değişken meydana getirilmiş ve bu değişkenlerin organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkileri ayrı ayrı ve birlikte incelenmiştir. İlk modelde organizasyonel iklimin, İKY uygulamalarını ne kadar etkilediği tesbit edilmiştir (Model 1). Bu Modelde organizasyonel iklim, İKY uygulamalarını % 66 oranında açıklamaktadır ve bu oran oldukça yüksek bir açıklama yüzdesidir. Organizasyonel iklimin İKY uygulamalarını etkileme katsayısı $\beta = .81$ ’dir. Modelin F değeri 1605.119’dir.

Model 2’de Organizasyonel iklimin organizasyonel yenilikçilik üzerine etkisi incelenmiştir. Bu modelde organizasyonel iklimin, organizasyonel yenilikçilik düzeyini % 57 oranında açıklamaktadır ve bu oran oldukça yüksek bir açıklama yüzdesidir. Organizasyonel iklimin organizasyonel yenilikçilik düzeyini etkileme katsayısı $\beta = .75$ ’dir. Modelin F değeri 1146.414’dür.

Model 3’de İKY uygulamalarının organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu modelde İKY uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyini % 55 oranında açıkladığı görülmüştür. İKY uygulamalarının, organizasyonel yenilikçilik düzeyini etkileme katsayısı $\beta = .74$ ’dür. Modelin F değeri 1048.49’dur.

Son olarak Model’de hem İKY uygulamalarının hemde Organizasyonel iklim uygulamalarının birlikte organizasyonel yenilikçilik düzeyini ne kadar etkilediği tesbit edilmiştir. Bu modelde İKY uygulamaları ile organizasyonel iklim değişkeni birlikte organizasyonel yenilikçilik düzeyini % 61 oranında açıkladığı görülmüştür. İKY uygulamaları organizasyonel yenilikçilik düzeyini .39 (β) oranında etkilerken; . organizasyonel iklim değişkeni, organizasyonel yenilikçilik düzeyini .42 (β) oranında etkilemektedir. Modelin F değeri 651.555’dur.

Tablo 16. Araştırmada geliştirilen hipotezlerin, elde edilen bulgulara göre değerlendirilmesi.		ABD verileri	Türkiye verileri	Birleşik
H1a	Organizasyonların işe alma ve seçme uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red	Red	Red
H1b	Organizasyonların takım çalışması ve problem çözme uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul	Red	Red
H1c	Organizasyonların profesyonel gelişim ve eğitim uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul	Red	Kabul
H1d	Organizasyonların yazılı politikaları ve dokümantasyon sistemi, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red	Red	Red
H1e	Organizasyonların çapraz fonksiyonel eğitimleri, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red	Red	Red
H1f	Organizasyonların performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul	Kabul	Kabul
H1g	Organizasyonların performans geri bildirim uygulamaları, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red	Red	Kabul
H2a	Organizasyonlarda yönetsel destek, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul	Kabul	Kabul
H2b	Organizasyonlarda yönetsel kapasite, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red	Kabul	Kabul
H2c	Organizasyonlarda işyükü düzeyi, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red	Red	Red
H2d	Organizasyonlarda organizasyonel engellerin düzeyi, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red	Red	Red
H2e	Organizasyonlarda çalışanlararası uyum, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul	Red	Kabul
H2f	Organizasyon etik, organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Red	Kabul	Kabul
H3	İK uygulamaları, organizasyonel iklim ile organizasyonel yenilikçilik arasında olumlu bir etkileşim vardır	-	-	Kabul

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, analizler sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda hipotezler değerlendirilerek hem bu çalışmanın incelenen alan için meydana getirdiği sonuçlar ifade edilecek hemde ortaya çıkan sonuçlar ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler de sunacak şekilde değerlendirilecektir.

Korelasyon analizinde ABD ve Türkiye’den elde edilen veriler birbirinden ayrılmış ve bu şekilde analize tabi tutulmuştur. Hem ABD hemde Türkiye’de toplanan verilerde analizden sonra değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, tüm değişkenler arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde korelasyonun olduğu görülmektedir.

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ABD verilerinde en yüksek ortalamaya Yazılı politikalar ve dökümantasyon değişkeninin olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip olan değişkenler ise işyükü dağılımı ile performans değerlendirme ve ödüllendirme olduğu belirlenmiştir. Türkiye’deki veriler incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip değişken yönetimin yenilikleri desteklemesi olarak belirlenmiştir. En düşük ortalamaya sahip olan değişken ise organizasyonel yenilikçilik düzeyidir.

İnsan Kaynakları yönetimi ile Yenilikçilik düzeyi arasındaki ilişkiler:

İlk İKY uygulaması olan işe alma ve seçim uygulamasının organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. İK uygulamaları açısından nitelikli ve yetkin çalışanların organizasyonlara kazandırılmasının yenilikçilik düzeyini olumlu etkileyeceği bazı araştırmalarda belirtilmiştir (Gómez-Mejia et al., 2004; Miles & Snow, 1984; Olian & Rynes, 1984; Schuler & Jackson, 1987, Sonnenfield & Peiperl, 1988).

Ancak diğ er bazı araştırmalardada böyle bir etkinin olmadığı belirtilmiştir (Raghuram & Arvey, 1994). Bu araştırmada bulgular böyle bir etkiyi desteklememiştir.  alışan eğitimi ile ilgili olarak bazı teorik araştırmalar; yenilikçilik için gerekli olan çalışan yetenek ve bilgi düzeyinin artırılmasında eğitim uygulamalarının  onemi araştırılmıştır (Beatty & Schneier, 1997; Cascio, 1990; Mabey & Salaman, 1995; Schuler & Jackson, 1987). Bazı amprik araştırmalar eğitim çalışmaları ile yenilikçilik düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve eğitim faaliyetlerinin yenilikçilik düzeyini olumlu etkilediğini bulmuşlardır (Mark & Akhtar, 2003; Ding & Akhtar, 2001; Jackson et al., 1989; Raghuram & Arvey (1994) gibi bazı araştırmacılar ise bunun aksi istikamette bulgulara ulaştıklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmada ise eğitim çalışmalarının yenilikçilik düzeyini olumlu etkilediği görülmüştür.  alışan performansının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi ile yenilikçilik düzeyi arasındaki ilişkinin  onemi ile ilgili olarak teorik ve amprik çalışmaların  onemli bir kısmı dikkat çekmiştir (Gupta & Singhal, 1993; Mabey & Salaman, 1995; Mumford, 2000; Jackson et al., 1989; Mark & Akhtar, 2003). Ancak burada araştırmacıların yine  onemli bir kısmı özellikle performans değerlendirmelerinde, değerlemenin sonuç odaklı yada süreç odaklı mı olması gerektiği yada hem sonuçlara hemde süreçlere göre mi bir değerleme yapmak gerektiği üzerinde tartışma başlatmışlardır (Beatty & Schneier, 1997; Miles & Snow, 1984; Kydd & Oppenheim, 1990; Mumford, 2000; Mabey & Salaman, 1995; Schuler & Jackson, 1987). Ancak literatür yenilikçilik düzeyi ile ilgili olarak özellikle ödüllendirme uygulamaları üzerine dikkati yoğunlaştırdığını belirtebiliriz (G mez-Mejia et al., 2004; Miles & Snow, 1984; Schuler & Jackson, 1987). Dahası bir çok amprik araştırma ödüllendirmenin yenilikçilik düzeyi üzerindeki olumlu etkisini kanıtlamışlardır (Laursen, 2002; Laursen & Foss, 2003). Bu araştırmadaki bulgularda bu sonucu desteklemektedir. Yine takım çalışmalarının yenilikçilik düzeyini olumlu şekilde etkilediğini belirten bir çok araştırma

mevcuttur (Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Laursen, 2002). Bu araştırmada bu bulguyu desteklemektedir.

Organizasyonel iklim ve organizasyonel yenilikçilik düzeyi arasındaki ilişkiler:

Hornsby et al., 2002; Griffin, 2001; Koys and DeCotiis, 1991 ve Montes et al., 2003'in çalışmaları yenilikçiliğın yönetimler tarafından desteklenmesinin, olumlu etkilerinden bahsetmişlerdir. Bu araştırmadaki bulgularda bu görüşü desteklemektedir. Aynı şekilde Koys & Decotiis (1991) 'in işaret ettiğı gibi, çalışanlararası uyumda organizasyonel yenilikçilik düzeyini olumlu etkilemektedir. Diğer değışkenlerin organizasyonel yenilikçilik düzeyi üzerinde herhangi bir etkileri bulunamamıştır.

Araştırmacılara Öneriler

Mevcut araştırmada ABD verileri ile Türkiye verileri birlikte değıerlendirildiğinde 897 veri değıerlendirilmiştir. Bu veriler ABD ile Türkiye arasında farklı sektörlerde ele alınmıştır. İleride çalışma yapacak araştırmacılar benzer çalışmayı aynı sektörlerde yapabileceğı gibi, çalışmayı makro boyuttan daha mikro boyuta da indirgemek mümkündür. Yenilikçilik düzeyinin araştırılması ve bu değışkeni etkileyen faktörleri araştırmanın, gelişen firmalarda önemli boyutları bulunmaktadır ve firmalarda bağımlı değışken olarak irdelenmesi önem arz etmektedir. Buna karşılık araştırmacılar bu değışkeni bağımsız değışken olarak da inceleyebilirler. İşletmeler yenilikçilik faaliyetleri ve düzeyi sayesinde daha uzun vadeli faaliyetlerini devam ettirip sürekli olarak varlıklarını devam ettirip ve mevcut durumlarını daha iyi bir duruma getirebilirler. Bir organizasyonun yenilikçi uygulamalarının başlaması ve başarısı da genellikle o organizasyonun sahip olduğı insan kaynağının bilgi, uzmanlık ve yeteneğine bağılıdır (Youndth ve diğeri, 1996).

Yöneticiler için öneriler

İnsan Kaynakları Uygulamaları organizasyonel düzeyde önemli bir işlev görmek ve tüm organizasyonlar bu işlevi daha yararlı hale getirmek için gayret göstermektedirler. Araştırma sonuçları, İnsan Kaynakları yöneticilerine ve diğer farklı yönetimlere mevcut uygulamalarda durumun nasıl olduğunu ve yapılan yenilikçi uygulamaların ne denli etkili olduğunu göstermektedir. Yöneticiler, uygulamalar, yazılı kural ve talimatlarda yapacakları düzenlemelerle mevcut İK uygulamalarını daha yenilikçi kılabilirler.

Yöneticilerin, yaptıkları uygulamaların organizasyonların yenilik yapma düzeylerini ne ölçüde etkilediğini bilmeleri önemlidir. Bu sayede bu faaliyetler üzerine odaklanmak suretiyle hayati öneme sahip yenilikçilik düzeylerini artırma imkanına sahip olabilirler.

Yöneticiler organizasyonlarının yenilikçilik düzeyini artırmak istiyorlarsa şüphesiz suretle tüm organizasyonel karar ve uygulamalarına dikkat etmelidirler. Ancak bu araştırmanında gösterdiği gibi takım çalışmalarının etkinleştirilmesi, profesyonel gelişim ve eğitim çabalarının yaygınlaştırılması, adil bir performans değerlemesi sonucunda yeterli bir ödüllendirme sistemi geliştirmesi, yenilikçi faaliyetleri desteklenmesinin ve çalışanlarının bir uyum içerisinde olması organizasyonel yenilikçilik düzeyinin artırılması açısından gereklidir. Yöneticilerin bu alanlara yönelik daha hassas olmalarının önemi bu araştırmadan görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, S., Schroeder, R.G. (2003) The impact of Human Management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management*, 21: 19-43.
- Akın, A. (2002), İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (1) Sivas.
- Albertini, S and J Butler (1995). R&D networking in a pharmaceutical company: Some implications for human resource management, *R&D Management*, 25(4), 377-393.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Organizational behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40, 39-58
- Amabile, T.M., Hadley, and C. Kramer, S. (2002) Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80(8): 52-63.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia. *Journal of Product Innovation management*, 13(1), 35-52.
- Axtell, C. M. , Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Waterson, P.E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas, *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73: 265-285.

- Beatty, R. W., Schneider, C. E., Mcavoy, G. M. (1987) Executive Development and Management Succession, in Rowland, K. M., Ferris, G. R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 5: 289-322.
- Beatty, R. W., & Schneier, C. E. (1997) New humansources roles to impact organizational performance:From “partners” to “players.” In D. Ulrich,M. Losey, & G. Lake (Eds.), *Tomorrow’s (HR)management: 48 thought leaders call for change*(pp. 69–83). New York: John Wiley & Sons.
- Bennett, J. B., Lehman, W. E. K., &Forst, J. K. (1999). Change, transfer climate, customer orientation:A contextual model and analysis of change-driven training. *Group & Organization Management*, 24, 188–216.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (9.baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR’s contribution to competitive advantage, *Human Resource Management*, 38, 337–352.
- CameloOrdaz, C.; De La Luz FernándezAlles, M.And Valle Cabrera, R. (2008). “Top management team’s vision and human resources management practices in innovative Spanish companies”. *International Journal of Human Resource Management* 19(4): 620–638.
- Clark, K. B.; Wheelwright, S. C. (1993) *Managing New Product and Process Development: texts and cases*. Boston: Harvard Business School.

- Cascio, W.F. (1990) "Strategic Human Resource management in High Technology Industry", in Gomez-Mejia, L.R. and Lawless, M.V. (Eds) *Organization Issues in High Technology Management*, Vol.11, Jai Press, Greenwich, CT.
- Chen, C., Huang, J. (2009) Strategic human resource practices and innovation performance- The mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, (62): 100-114
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Walker, O.C. (1976) Organizational climate and job satisfaction in the salesforce, *Journal of Marketing Research*, 13: 323-332.
- Collins, C. J, And Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6): 740-51.
- Cummings, L. 1965. Organizational Climates for Creativity. *The Academy of Management Journal*, Volume 8, Number 3, pp. 220-227.
- Daft, R.L. (1978) 'A Dual-Core Model of Organizational Innovation'. *Academy of Management Review*, 21, 193-210.
- Damanpour, F. (1991) Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management*, 34(3): 555-590.
- Damanpour, F., Evan, W.M., 1990. The adoption of innovations over time: structural characteristics and performance of organizations. *Proceedings of the National Decision Science Institute Conference*, San Diego.

- Dewar, R.D., And Dutton, J.E. "The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis," *Management Science* (32:11) 1986, pp 1422-1433.
- Dicson, M.W., Simith, D.B., Grojean, M.W., Ehrhart, M. (2001) Ethical Climate: The result of interactions between Leadership, Leader values, and follower values, *Leadership Quarterly*, 12: 1-21.
- Ding, D. Z., Akhtar, S. (2001) The organizational choice of human resource management practices: A study of Chinese enterprises in three cities in the PRC. *International Journal of Human Resource Management*, 12: 946–964.
- Ekvall, G. (1996) Organizational climate for creativity and innovation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1): 105-123.
- Eisenhardt, K. M., Tabrizi, B. N. (1995) Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry, *Administrative Science Quarterly*, 40: 84–110.
- Galende, J. and I. Suárez, 1999, 'A resource-based analysis of the factors determining a firm's R&D activities', *Research Policy* 28, 891-905.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., Cardy, R. (2004) *Managing Human Resources*, (4 th Ed) New Jersey , USA : Prentice Hall.
- Georgdottir, A.S. And Getz, I. (2004) How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 166–75.
- Gloet, M. And Terziovski, M. (2004). "Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 402.

- Griffin, M.L. (2001) Job Satisfaction Among Detention Officers Assessing the Relative Contribution of Organizational Variables, *Journal of Criminal Justice*, 29: 219-232.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., Cardy, R. (2004) *Managing Human Resources*. (4 th Ed) New Jersey , USA : Prentice Hall.
- Grzelak, J. (1988) Conflict and cooperation, in Deng, J., Menguc, B., Benson, J., The impact of human resource management on export performance of Chinese manufacturing enterprises, *Thunderbird International Business Review*, 45(4): 409-429.
- Gupta, A.K., Singhal, A. (1993) *Managing Human Resources for Innovation and Creativity*, *Research Technology Management*. (May-June): 41-48.
- Guthrie, J. (2001) High-involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal*, 44 (1): 180-191.
- Gutteridge, T.G., Leibowitz, Z.B., Shore, J.E. (1993) *Organizational Career Development*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Gupta, A.K., Singhal, A. (1993) *Managing Human Resources for Innovation and Creativity*, *Research Technology Management*. (May-June): 41-48.
- Harrison, R. And Kessels, J. (2004) *Human Resource Development in a Knowledge Economy: An Organisational View*. New York: Palgrave MacMillan.
- Henke, J. W., Krachenberg, A. R., & Lyons, T. F. (1993). Cross-functional teams: Good concept, poor implementation. *Journal Of Product Innovation Management*, 10(3), 216–230. Janssen, O., van de Vliert, E. and West, M. (2004), “The bright and dark sides of

- individual and group innovation: a special issue introduction”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 2, pp. 129-45.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Zahra, S. A. (2002) Middle managers’ Perceptions of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale, *Journal of Business Venturing*, 17: 253-273.
- Huselid, M. (1995) Human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., Rivero, J.C. (1989) Organizational characteristics as predictors of personnel practices, *Personnel Psychology*, 42: 727-86.
- Janssen, O., van de Vliert, E., West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 129-145.
- Jaw, B. S., & Liu, W. (2003). Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: The role of HRM. *Human Resource Management*, 42(3): 223–241.
- Kang, S. C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256.
- Kanter, R.M. (1985) “Supporting innovation and venture development in established companies *Journal of Business Venturing*, 47-60.
- Kanter, R. M. (1988) When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Organizational Behavior*, 10: 169-211.

- Kanter, R.M. (1989) Swimming in newstreams: Mastering innovation dilemmas. *California Management Review*, 45–69.
- Kaya, N. (2006) The impact of Human Resource Management practices and Corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms, *International Journal of Human Resource Management*, 17(12): 2074-2090.
- Kaya, N., Koc, E., Topcu, D. (2010) An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks, *International Journal of Human Resource Management*, 21 (11): 2031 – 2051.
- Keller, R. T. (2001) Cross-functional project groups in research and new product Development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy / Management Journal*, 44(3): 547- 555.
- Koc, E. (2006) Total Quality Management and Business Excellence in Services: The Implications of All-Inclusive Pricing System on Internal and External Customer Satisfaction in the Turkish Tourism Market”, *Total Quality Management and Business Excellence*, 17 (7): 857-877.
- Koys, D. J., Decotiis, T. A. (1991), Inductive Measures of Psychological Climate, *Human Relations*, 44 (3), ss.265-285.
- Kydd, C.T., Oppenheim, L. (1990). Using human resource management to enhance competitiveness: Lessons from four excellent companies. *Human Resource Management*, 29 (2): 145-166.
- Laursen, K. (2002) HRM Practices for Innovation Performance. *International Journal of*

the Economic Business, 9 (1), 139–166.

Laursen, K., Foss, N. (2003) New HRM practices, complementarities and the impact on innovation performance, *Cambridge Journal of Economics*, 27: 243–63.

Lawler, E. E. (2000) *Rewarding excellence*, San Francisco, Josey-Bass.

Lee, J., Miller, D. (1999) People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms, *Strategic Management Journal*, 20: 579-593.

Leonard-Barton, D. (1992). “Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development,” *Strategic Management Journal*, 13: 111-126.

Litwin G., Stringer, R. (1968) *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Madhavan, R., & Grover, R. 1998. From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, 62(4): 1-12.

Mabey, C., Salaman, G. (1995) *Strategic Human Resource Management : A Reader*. Oxford : Blackwell.

Martell, K., & Carroll, S. J. (1995). How strategic is HRM? *Human Resource Management*, 34(2): 253- 267.

Mabey, C., Salaman, G. (1995) *Strategic Human Resource Management : A Reader*. Oxford : Blackwell

- McAdams, D. P., Anyidoho, N. A., Brown, C., Huang, Y. T., Kaplan, B., & Machado, M. A. (2004). Traits and stories: Links between dispositional and narrative features of personality. *Journal of Personality*, 72, 761–783.
- McDonough, E. F. (2000) Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams, *Journal of Product Innovation Management*, 17: 221-235
- Mark, S.K.M. and Akhtar, S. (2003) Human resources management practices, strategic orientations, and company performance: a correlation study of publicly listed companies, *Journal of American Academy*.
- Mcmurray, A. J., Scott, D.R. Pace, Wayne, R. (2004) The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing, *Human Resource Development Quarterly*, 15(1): 473-488.
- Milkovich, T.G., Boudreau, W.J. (1998) *Human Resource Management*, (8th edition), Boston, Irwin.
- Miles, R., Snow, C. C. (1984) Designing strategic human resource systems, *Organizational Dynamics*, 13: 36-52
- Montes, F. J.L., Moreno, A. R., Fernandez, L.M.M. (2004) Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation, *International Journal of Manpower*, 25 (2): 167-180.
- Moran, E.T., Volkwein, J.F. (1992) The cultural approach to the formation of organizational climate, *Human Relations*, 45 (1): 19–47.

- Mumford, M.D. (2000) Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10: 313–351.
- Mumford, M. D., & Simonton, D. K. (1997). Creativity in the workplace: People, problems, and structures. *Journal of Creative Behavior*, 3/(1), 1-6.
- Öğütçü, A. Zeynep (2005), İnsanKaynaklarıYönetimi, YayınlanmamışYüksekLisansProjesi, GebzeYüksekTeknolojiEnstitüsü, SosyalBilimlerEnstitüsü, Gebze.
- Olian, J.D., Rynes, S.L. (1984) Organizational staffing: Integrating practice with strategy. *Industrial Relations*, 23: 170-183.
- Ong, C, Wan, D. And Ong, K. (2003) An Exploratory Study on Interlocking Directorates in Listed Firms in Singapore. *Corporate Governance: An International Review*, 11 (4), pp. 323-333.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005) KonaklamaİşletmelerindeSunulanHizmetKalitesininArtırılmasındaİşgörenEğitim inYeriveÖnemi, G.Ü. TicaretveTurizmEğitimFakültesiDergisi, Sayı:1, Ankara.
- Parasuraman A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49: 41 - 50.
- Pelham, A.M., Wilson, D.T. (1996) A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation, Culture on Dimension of Small Firm Performance, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 24(1): 27-43.
- Pfeffer, J. (1998) Seven Practices of successful organizations, *California Management Review*, 40 (2): 96-124.

- Pinto, J. K., And Prescott, J. E. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management* 14(1), 5-18.
- Raghuram, S., Arvey, R. (1994) Business Strategy Links with Staffing and Training Practices, *Human Resources Planning*, 17(3): 55–73.
- Rogg, K.L., Schmith, D.B., Shull, C., Schmitt, N. (2001) Human Resource Practices, organizational climate, and customer satisfaction, *Journal of Management*, 27: 431-449.
- Scarbrough, H. (2003) Knowledge Management , HRM and innovation process, *International Journal of Manpower*, (24): 501-516.
- Schneider, B. (1987) The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437–453.
- Sheppeck, M. A., And Militello, J. (2000) “Strategic HR configuration and organizational performance.” *Human Resource Management*, 39.1
- Schneider, B., Reichers, A. (1983) On the etiology of climates, *Personnel Psychology* 36: 19-39.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schuler, R., Jackson, S. (1987) Linking competitive strategies and human resource management practices, *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.
- Schweper Jr, C. H. (2001) Ethical Climate’s Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce, *Journal of Business Research*, 54:39-52.

- Shalley, C.E. (1995). Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76: 179-185.
- Shalley, C. E., Zhou, J., Oldman, G. R. (2004) The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30: 933–958.
- Shipton, H., Fay, D., West, M.A., Patterson, M. And Birdi, K. (2005) Managing people to promote innovation, *Creativity and Innovation Management*, Vol.14 No. 2, pp 118-128.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., And Malcolm, P. (2006) HRM as a predictor of innovation, *Human Resource Management Journal*, Vol.16 No. 1, pp 3-27.
- Song, X.M., Montoya-Weiss, M.M., Schmidt, J.B., (1997) Antecedents and consequences of cross functional co-operation: a comparison of R&D, manufacturing and marketing perspectives. *Journal of Product Innovation Management* 14, 35–47.
- Song, J., P. Almeida, G. Wu. (2003) Learning by hiring: When is mobility more likely to facilitate interfirm knowledge transfer? *Management Sci.* 49(4) 351–365.
- Sonnenfeld, J.A., And Peiperl, M.A., (1988) “Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems,” *Academy of Management Review*, 13, 4, pp.588-600.
- Stoker, J. I., Looise, J. C., Fisscher, O. A. M. & De Jong, R. D. (2001) Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 1141 – 1151

- Sparrow, P., Gaston, K. (1996) Generic Climate maps: A Strategic application of climate survey data, *Journal of Organizational Behavior*, 17: 679-698.
- Subramaniam, M., Youndt, M.A. (2005) The influence of intellectual capital on the nature of innovative capabilities, *Academy of Management Journal*, 48(3): 450-464.
- Tavşancıl E (2006). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi. 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., Mathieu, J. E., & Vance, R. J. (1995). Generalization of employee involvement training to the job setting: Individual and situational effects. *Personnel Psychology*, 48, 607–632.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. (1986) 'Organizing for Innovation', *California Management Review* (3), 74-92.
- Ülgen, H. (1993) İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık, 231-237.
- Van Vianen, A. E. M., Prins, M. G. (1997) Changes in newcomers' person-climate fit following the first stage of socialization, *International Journal of Selection and Assessment*, 5: 101-114.
- Van De Ven, A., Polley, D.E., Garud, R. & Venkataraman, S. (1999) *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press
- Victor, B. And J. B. Cullen (1987). "A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations." *Research in Corporate Social Performance and Policy* 9: 51-71.

- Vracking, W.J. (1990). The innovative organization. *Long Range Planning*, 23 (2): 94-102.
- Werther, W. B., Davis K. (1996) *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill, USA.
- Weisberg, R.W. (2006) Expertise and reason in creative thinking: evidence from case studies and the laboratory. In: Kaufman JC, Baer J, editors. *Creativity and Reason in Cognitive Development*. Cambridge: Cambridge University Press
- West, M.A. And Hirst, G. (2003) Cooperation and teamwork for innovation. In M. A. West., D. Tjosvold, and K.G. Smith (eds.): *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. Chichester: John Wiley Sons, Ltd., pp.297–319.
- Wilson, D.T., Jantrania, S. (1996) Understanding the value of a relationship In: *Asia - Australia Marketing Journal*, 2(1):55-66.
- Wood, S., De Menezes, L. (1998) High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey, *Human Relations*, 51(4): 485-515.
- Wright, M., Hoskisson, R., Busenitz, L. (2001). Firm rebirth buyouts as facilitators of strategic growth and entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 111–125.
- Youndt, M.A., Snell S.A., Dean J.W., Lepak D.P. (1996) Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 836-866.

Xiao, J. (1996) The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China, *Human Resource Development Quarterly*, 7(1): 55-73.

ÖZGEÇMİŞ

Ümit Peçen, 1969 yılında Bayburt'da doğdu. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Bölümü'nden 1990 yılında mezun oldu. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Mali Hukuk Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi olarak çalıştı. 1992 yılında açılan sınavı kazanarak Bankalar Yeminli Murakıp Yardımcısı oldu. 1995 yılında Murakıplığa, 2004 yılında Başmurakıplığa atandı.

1995-1999 yılları arasında Marmara Üniversitesi Bankacılık-Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Yüksek Lisans Programı ve Bankacılık Meslek Yüksek Okulu'nda Bankacılık Hukuku dersleri verdi. 1997 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Para Banka Bölümü'nde yüksek lisansını tamamladı. 2000 yılında ABD'de bir yıl süre ile mesleki araştırmada bulunduğu sırada, University of Northern Iowa'da sertifika programlarını tamamladı ve elektronik ticaret dalında dersler aldı. 2005 yılında ABD, University of Illinois at Urbana Champaign'de İşletme alanında Yüksek Lisansını tamamladı.

ABD'deki Yüksek Lisans çalışmasını müteakip, Kuruldan ayrılarak ABD-Chicago'da bir finans ve yatırım firmasında Mali Koordinatör (VP-CFO) olarak çalışmaya başladı. 2008-2011 yılları arasında ABD-Houston'da bir şirketler topluluğunda Mali Koordinatör (VP-CFO) görevini yürüttü. Yine ABD-Houston'da 2011 yılından beri ortağı olduğu finans ve danışmanlık şirketinin CEO'luğunu yürütmektedir.

Yeminli Mali Müşavir ünvanı ile birlikte bankacılık ve vergi konularında yayınlanmış makaleleri ile “KOBİ'lerin sorunları ve çözüm önerileri” ile “KOBİ'ler için Rekabet Stratejileri” konulu müşterek yayınlanmış iki kitabı bulunmaktadır. Evli ve üç çocuk babası olup, İngilizce bilmektedir.