

İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü

Abdullah Çalışkan

Kara Harp okulu

Nisan/April 2013, Cilt/Vol: 15, Sayı/Num: 1, Page: 88-112
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2013.0221.x

Makalenin on-line kopyasına erişmek için:

<http://www.isguc.org/?p=article&id=506&cilt=15&sayi=1&yil=2013>

To reach the on-line copy of article:

<http://www.isguc.org/?p=article&id=506&cilt=15&sayi=1&yil=2013>

Makale için İletişim/Correspondence to: acaliskan@kho.edu.tr

© 2000 - 2013

“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi
“İş,Güç” The Journal of Industrial Relations and Human Resources

Nisan/April 2013, Cilt/Vol: 15, Sayı/Num: 1, Page: 88-112

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2013.0221.x

“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı; belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşıma katkıda bulunmaktadır.

“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi’nde, ‘Türkçe’ ve ‘İngilizce’ olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergi ulusal ve uluslararası birçok indekste taranmaktadır. (CABELLS DIRECTORY, EBSCO SOCINDEX, INDEX ISLAMICUS, INDEX COPERNICUS, WORLDWIDE POLITICAL SCIENCE ABSTRACTS, SOCIOLOGICAL ABSTRACT, ULAKBİM SOSYAL BİLİMLER VERİTANI, ASOS INDEX)

Editör / Editor in Chief

Aşkın Keser (Uludağ University)

Editör Yardımcıları / Co-Editors

Şenol Baştürk (Uludağ University)

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Marmara University)

Uygulama / Design

Yusuf Budak (Kocaeli University)

Tarandığı İndeksler

ASOS INDEX

CABELLS DIRECTORY

EBSCO SOCINDEX

INDEX ISLAMICUS

INDEX COPERNICUS

SOCIOLOGICAL ABSTRACT

ULAKBİM SOSYAL BİLİMLER

VERİTANI

WORLDWIDE POLITICAL SCIENCE

ABSTRACTS

Yayın Kurulu / Editorial Board

Dr. Erdem Cam (ÇASGEM)

Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)

Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Doç. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)

Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof. Dr. Ronald Burke (York University - CA)

Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University - AU)

Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University - NL)

Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco - USA)

Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London - UK)

Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago - NZ)

Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University - USA)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University - LT)

Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University - USA)

Prof. Dr. William L. Murray (University of San Francisco - USA)

Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University - UK)

Assoc. Prof. Dr. Owen Stanley (James Cook University - AU)

Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University - CA)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)

Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)

Prof. Dr. Nihat Erdoğan (Şehir University)

Doç. Dr. Mustafa Kurt (Yalova University)

Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)

Prof. Dr. Süleyman Özdemir (İstanbul University)

Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)

Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof. Dr. Engin Yıldırım (Constitutional Court of Turkey)

Doç. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü

Abdullah Çalışkan

Kara Harp Okulu

Abstract

The aim of this study is to investigate the effect of group and hierarchical culture on the employees' innovative behaviors and the mediating role of empowerment on this effect. The relationship between the aforementioned variables is analyzed by using a set of statistical techniques, i.e., factor analysis, regression analysis, and sobel tests. The data used in the analysis is obtained through questionnaires filled out by 510 employees of the private firms in the defense sector in Ankara. The results of the analysis indicate that group culture and hierarchical culture affect innovative behaviour positively and empowerment has a partial mediating role in that effect.

Keywords: Group Culture, Hierarchical Culture, Innovative Behavior, Empowerment, Mediating Effect

Özet

Bu çalışmanın amacı grup kültürü ve hiyerarşik kültürün çalışanların yenilikçi davranışına etkisi ve bu etkide personel güçlendirmenin aracılık rolünün tespit edilmesidir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki; faktör analizi, regresyon analizi ve sobel testleri gibi istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren ve savunma sektöründe yer alan özel işletmeler ele alınmıştır. Bu konuda hazırlanan anket formu ile 510 çalışandan toplanan veriler kullanılarak çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, grup kültürü ve hiyerarşik kültürün yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilediği ve personel güçlendirmenin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Grup Kültürü, Hiyerarşik Kültür, Yenilikçilik, Personel Güçlendirme, Aracılık Etkisi.

Giriş

Şiddeti gittikçe artan, güç rekabet koşullarının eğittiği günümüz işletmeleri için hayatta kalabilmenin yolu yenilikçi davranışları içselleştirmekten geçmektedir. Çünkü yeniliğin gücü birçok işletme için, büyüme, gelişim ve rekabet edebilirliğin temel kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Günümüzde sürdürülebilir rekabetin odak noktasında bulunan yenilikçilik kavramı, verimlilik, kalite ve esnekliğin önkoşulu olarak değerlendirilmektedir (Janszen, 2000). Bu nedenle çağdaş işletmeler, yenilikçi davranışlara büyük önem vermekte, örgüt içinde yaygınlaşmasına olanak veren bir yapıyı oluşturarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak istemektedirler.

Kültür, insan davranışları üzerinde etkisi olan ve örgütsel performansın artırılmasında rol oynayan önemli unsurlardan birisidir. Kültürün örgütleri birbirinden farklılaştıran, ayırt edici bir özelliği vardır. Ancak aynı kültür, örgüt içerisinde bambaşka bir işlev görebilir birleştirici, bütünleştirici bir rol oynamakta, sahip olunan ortak değerler yoluyla işgörenlerin uyum içinde çalışmalarını ve performanslarını artırmalarını sağlamaktadır. Geniş bir kavram olan kültürün yazında çok farklı tanımları bulunmaktadır: Hofstede (1991, 2000) kültürü, insan gruplarını diğerlerinden ayıran ve kolektif oluşturulmuş hafıza olarak tanımlamaktadır. Kültür, örgüt üyeleri arasında olumlu davranışlar meydana getiren, paylaşılan değerler sistemidir (Wiener ve Vardi, 1990). Özetle kültür, belirli bir topluluğun üyeleri arasında paylaşılan, onları diğer gruplardan ayıran değerler, inançlar, semboller ve davranışlardır. Kültür kişilerin dış çevreye, sosyal hayata uyumunu kolaylaştırarak onların belirli durumlarda belirli davranışları göstermelerini sağlamaktadır (Şekerli ve Gerede, 2011).

Değişimin artan hızıyla beraber, rekabetin etkisinin küresel boyutlara taşınması örgütlerde merkezci karar almanın etkisini azaltmakta, sorunlara çözüm üretmek doğrultusunda inisiyatif kullanabilen, kararlara katılan, hatta kendi kendine karar alabilen, sonuçların sorumluluğunu taşıyabilen işgörelere olan ihtiyacı artırmaktadır

(Buchanan ve Huczynski, 1997; Moorhead ve Griffin, 2001). Güçlendirme ile çalışanların işin sahibi haline gelmeleri sağlanmakta ve esnek bir ortam oluşturularak, her türlü karar alma sürecinde inisiyatiflerini kullanmaları mümkün olmaktadır. Bu noktada güçlendirmenin ortaya çıkmasının nedenleri olarak, örgütleri yüksek performans ve verimliliğe taşıyacak bir örgütsel kültürün yaratılma ihtiyacı; örgütlerin hızlı ve esnek olma ihtiyacı; karmaşıklaşan rekabet ortamında yenilikçi davranışların daha fazla ihtiyaç haline gelmesi ve yenilikçiliği benimseyenlerin daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları, yöneticilerin işgörenleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleri sayılabilir (Harvey ve Bowin, 1996; Coleman, 1996; Daft, 2004). Kısaca, örgüt içi personel güçlendirme uygulamaları ile desteklenmiş, paylaşılan, esnek, öğrenme ve katılım konusunda yüksek değerlere sahip olan bir kültür, örgüt içi yenilikçi davranış daha fazla destekleyecektir (Şkerlavaj ve arkadaşları, 2010).

Yukarıda ele alınan yaklaşım temelinde, bu çalışmada savunma sanayi sektöründe yer alan işletmelerde iç odaklı örgüt kültürünün, çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisi ve bu etkide personel güçlendirmenin aracılık rolü incelenmiş, bu kapsamda araştırmada ele alınan değişkenlerden elde edilen veriler ışığında yöneticilere ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

2. TEORİ VE HİPOTEZLER

2.1. İç Odaklı Örgüt Kültürü

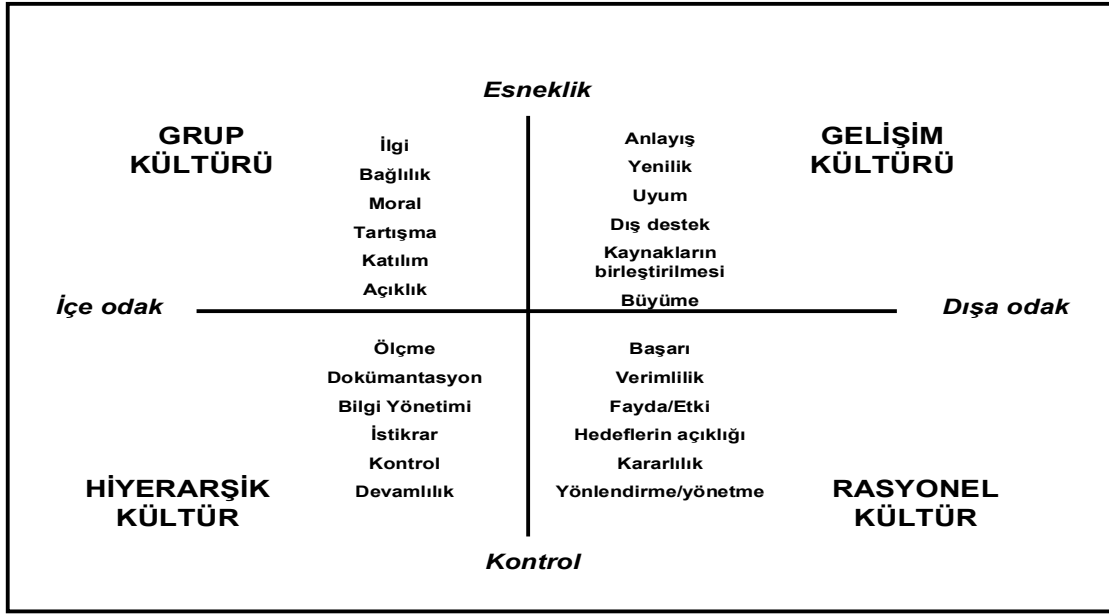
Örgüt kültürü, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği, çalışanların davranışlarını, inançlarını, tutumlarını ve faaliyetlerini etkileyerek, onların örgüt içerisinde, iş veya iş dışı tutum ve davranışlarına rehberlik yapmak suretiyle çalışanın, iş hayatında başarılı olmasını amaçlayan ve imkân sağlayan önemli bir unsurdur. (Reeves ve Bednar, 1994; Oudenhoven, 2001; Korte ve Chermack, 2006). Deshpande ve Webster (1989) 100'den fazla örgütsel davranış, antropoloji ve sosyoloji

alanında yapılan çalışmaları gözden geçirerek örgüt kültürünü; "örgütsel davranış normları ile bunları sağlayan örgütsel fonksiyonların çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlayan paylaşılmış değer ve inanç yapıları" olarak tanımlamaktadır (Akkoc ve arkadaşları, 2011). Yapılan birçok çalışma, örgüt performansının düşük veya yüksek olmasının yaygın olarak paylaşılan kültürel değerlerin derecesine bağlı olduğuna vurgu yapmaktadır (Denison, 1990; Denison ve Mishra, 1995). Örgüt kültürünün, örgütün uzun vadede etkin olmasına ve performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu da bilinen bir gerçektir (Gregory ve arkadaşları, 2009; Ubius ve Alas, 2009). Buna karşın, örgüt içerisinde mevcut kültürel normlara ve değerlere zıt yeni bir strateji ya da program uygulanmak istenildiğinde, kültürün karşıt gücüyle yüz yüze gelinebilmektedir (Daft, 2004).

Alt kültürler, örgüt kültürü ile benzeşen ve ayrılan yönleri ile işletmenin başarısını etkileyen, hatta örgütün baskın kültürü veya genel amaçları ile bir çatışma içindeyse, örgütü zayıflatıp temelini çürüten önemli değişkenlerdir (Luthans, 1992; Köse ve Ünal, 2003; Chan ve arkadaşları, 2004). Örgüt kültürünün yanı sıra örgüt alt kültürlerinin işletme ve çalışan başarısında önemli rol oynayabileceği düşüncesi, örgüt davranış alanında ki araştırmaların alt kültür konusuna odaklanmasına neden olmaktadır. Alt kültür; örgütlerde farklı anlayış ve davranışlar içeren, örgüt kültüründen belirgin farklılıklar gösteren, çalışma birimlerine, örgütün hiyerarşik yapısına veya sosyal faaliyetlere dayalı olarak ortaya çıkan anlayış ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Field, 1998; Trice ve Morand, 1991).

Yazında alt kültürlerin sınıflandırılmasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin Ouchi (1980) örgüt kültürünü, pazar, bürokrasi ve klan kültürü olmak üzere üç alt kültür boyutuna; Wallach (1983); bürokratik, destekleyici ve yenilikçi kültür olmak üzere üç alt kültür boyutuna; Denison ve Mishra (1995) ise, uyum yeteneği, misyon, tutarlılık ve katılım kültürü olmak üzere dört alt kültür boyutuna ayırmıştır. Hofstede (1990), güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma,

bireysellik ve erillik-dişilikten oluşan dört alt kültür boyutundan bahsetmektedir (Hofstede ve arkadaşları, 1991). Jones (1983) örgüt kültürünü, işlem maliyeti yaklaşımından hareketle profesyonel kültür, üretim kültürü ve bürokratik kültür olmak üzere üç alt boyuta ayırmıştır. Quinn ve Rohrbaugh (1981) ise örgütsel kültür ile örgütsel performans arasındaki etkileşimden yola çıkarak, karşılaştırmalı değerler yaklaşımı isimli bir model ortaya koymuşlardır. Daha sonra Quinn ve Spreitzer (1991) ve Denison ve Spreitzer (1991) tarafından geliştirilerek kullanılan bu modelde, örgütsel kültür; iç odaklı bir yaklaşımla hiyerarşik kültür ve grup kültürü, dış odaklı bir yaklaşımla rasyonel kültür ve gelişim kültürü olmak üzere dört alt kültür boyutuna ayrılmıştır. Bir örgütün, bu boyutlardan yalnızca bir tanesini sıkı sıkıya benimsemiş olması çoğunlukla mümkün olmamakta, bunun yerine birden fazla kültürel boyuta ait özelliklerin örgütte yaşatılması söz konusu olabilmektedir (Lund, 2003). Bu çalışmada Quinn ve Rohrbaugh (1981)'nin kültür sınıflaması esas alınarak örgütsel kültürün iç odaklı alt boyutları olan grup kültürü ve hiyerarşik kültüre odaklanılmıştır. Çünkü, payandası örgüt içi personel güçlendirme uygulamaları olan, paylaşılan, esnek, öğrenme ve katılım konusunda yüksek değerlere sahip bir kültürün, örgüt içi yenilikçi davranışı daha fazla destekleyeceği düşünülmektedir.



Şekil 1. "Karşılaştırmalı Değerler Yaklaşımı" Örgütsel Kültür Boyutları

Kaynak: (Denison ve Spreitzer, 1991; McDermott ve Stock, 1999; Wang ve Shyu, 2003; Şkerlavaj, ve arkadaşları, 2010).

2.1.1. Grup Kültürü: Grup kültürü, örgüt içi odaklılık ve esneklik boyutları arasında şekillenir. Grup kültürü konusundaki çalışmalar, Barnard ve Mayo' nun 1930' lu yıllarda yapmış oldukları biçimsel olmayan örgütlerle ilgili araştırmalarına dayanmaktadır. Bu kültür tipindeki örgütün niteliği ve çalışma tarzı, çalışanların örgütle bütünleşmesine, katılımına, takım çalışması değerlerine, örgüt içi sadakate, kişiler arası bağlılık ve ilişkilerin niteliğine, paylaşılan vizyona, yetkilendirmeye, güvene ve insan kaynaklarını geliştirmeye dayanmaktadır (Cameron ve Quinn, 1992; Castka ve arkadaşları, 2001). Otorite, genellikle grup üyeleri tarafından verilmekte ve bu gücün kullanımı gayri resmi nitelik taşımaktadır (Ergün, 2007). Kararlar, katılım ve anlaşma ile alınma eğilimi taşır. Bu tip kültürde çalışanlar birbirine çok sıkı bağlarla yakınlaştığı için, dostça ilişkilerin ön planda olduğu, insanların kendilerinden çok şey kattığı bir örgütsel kültür boyutu olarak nitelendirilmektedir. Örgüt, insan kaynaklarını geliştirmenin uzun dönemde sağlayacağı fayda üzerinde önemle

durmakta ve hem örgüt çalışanlarına, hem de çalışanlar birbirlerine destek olmaya ve örgüt içi moralin yüksek tutulmasına büyük önem vermektedir (Berrio, 2003; Dwyer ve arkadaşları, 2003). Örgütte uzun dönemde kâr, uyum ve moral büyük önem taşımakta, başarı, tüketici duyarlılığı ve insanların ilgisi ile ölçülmektedir.

2.1.2. Hiyerarşik Kültür:

Hiyerarşik kültür, örgüt içi odaklılık ve kontrol boyutları arasında şekillenir. Bürokrasinin hakim olduğu, mantık ve rasyonellikle çalışan hiyerarşik piramit yapılanması olan bir örgüt kültürü boyutudur (Sargut, 2001). Hiyerarşik kültürün hakim olduğu örgütlerde çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat beklenir. Örgütte bireyler kime itaat edeceklerini net bir şekilde bilmektedir. Liderlere karşı güçlü bir inanış ve itaat algısı vardır (Ouchi, 1980; Ouchi ve Wilkins, 1985). Bireyden öncelikle tanımlanmış görevleri yerine getirmesi istenmekte, bireysel yeteneklerin ön plana çıkması ya da kişilerin yaratıcılıklarının sergilenmesi ile standart dışına çıkılması beklenmemektedir. Örgüt bu beklenti

doğrultusunda tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece varlığını devam ettirmeye çalışmaktadır (Ergün, 2007). Formel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya doğru işlemekte, mümkün olduğunca yatay iletişime izin verilmemektedir. Kişileri bir arada tutan unsurlar resmi kural ve politikalarıdır. Hiyerarşik kültür boyutunda, yeterlilik örgütsel performansın en önemli ölçümsel kriteridir. Bu tip kültür yapısındaki işletmelerin stratejileri, durağanlık ve değişmezliktir. Sonuç olarak hiyerarşik kültürünün üzerinde durduğu ana yapı, bürokratik, mantıksal ve yasal çerçevedir (Cameron ve Whetten, 1996).

2.2. Personel Güçlendirme

Günümüzde değişimin etkisi giderek artan bir şekilde hissedilmektedir (Causon, 2004). İşletmeler, bu değişimin hızına ayak uydurabilmek ve dünya piyasalarında rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için geleneksel yönetim tarzları yerine, yeni yönetim tekniklerine ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda, özellikle son on yılda, önemi artan çağdaş yönetim tekniklerinden biri de personel güçlendirmedir (Ataman, 2003; Wall ve arkadaşları, 2004). Süreç içerisinde personel güçlendirmenin pek çok tanımı yapılmıştır: Bu konuda ilk çalışan araştırmacılardan olan Eylon (1977), güçlendirmeyi örgüt üyelerinin özyeterliliğinin artırılması çabaları olarak ele almıştır. Çalışmalarını aynı eksen üzerinde devam ettiren Conger ve Kanungo (1988), kavrama motivasyonu ekleyerek işgörenlerin özyeterliliğinin artırılmasında motivasyonun önemi üzerinde durmuşlardır. Daha sonra yapılan çalışmalarda, araştırmacılar kavrama bilişsel açıdan yaklaşmışlar ve güçlendirmenin sadece tek bir boyutla açıklanamayacağını, anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etkiden oluşan dört boyutlu bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Spreitzer ve arkadaşları, 1997). Anlamlılık, personelin üstlendiği iş rolünün gerekleriyle, işgörenin kendi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder (Spreitzer, 1995). Başka bir ifadeyle, işgörenin verilen görevi ne derecede önemseydiğidir (Thomas ve Velthouse, 1990). Yetkinlik, işgörenin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır

(Hu ve Leung, 2003). Özerklik, işgörenin iş faaliyetlerini başlatma, sürdürme ve düzeltme konusunda seçme ve uygulama şansının olması, iş yöntemleri, temposu ve girişimi hakkında karar verebilmesidir (Umashankar ve Kulkarni, 2002). Etki, işgörenin işin stratejisi, yöntemi veya yönetsel ve operasyonel iş çıktıları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etki özerklikten farklıdır. Özerklik, işgörenin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki işgörenin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol yetisine işaret etmektedir (Spreitzer, 1995).

Güçlendirme bir hareket, bir faaliyet ve psikolojik bir durum olarak ifade edilebilmektedir. Güç verilerek yetkilendirilen işgörenler, kendilerini motive olmuş hissetmekte, iş memnuniyetleri, bilgi ve yeteneklerine olan güvenleri artmakta, inisiyatif kullanarak harekete geçmek, kaynaklara erişmek veya karar almak arzusu duymaktadırlar (Dimitriades, 2005; Pizam, 2007; Koçel, 2010). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise personel güçlendirme, örgüt içerisindeki işgörenlerin etkin kullanılmasını sağlayarak örgütsel performansın ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlamakta, işin yapılışı üzerindeki bürokratik engelleri azaltmakta, risk almayı ve yenilikçiliği teşvik ederek örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990; Dewald ve Sutton, 2000; Yukl, 2002; Matthews ve arkadaşları, 2003).

2.3. Yenilikçi Davranış

İşletmeler için oldukça dinamik bir yetenek olan yenilikçi davranışın önemi son yıllarda giderek artmaktadır. İşletmeler dinamik ve rekabet yoğun çevrede varlıklarını sürdürebilmek, performanslarını artırabilmek için yenilikçi olmak durumundadır (Mone ve arkadaşları, 1998). Çünkü yenilikçi davranışların içselleştirilerek örgüt içi sistematik bir faaliyet haline getirilmesi, işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Lumpkin ve Dess, 2001; Caldwell ve O'Reilly, 2003; Freel, 2005; Hayton ve Kelley, 2006). Benimsenmiş bir kültür olarak, yeni fikirlere açık olmayı ve esnekliği esas alan yenilikçilik yaklaşımı, problemlerin çözümü için yeni düşüncelerin geliştirilmesi, yeni

kazanımlar sağlayacak biçimde yeni fikirlerin, yeni ürün veya sürecin, yeni bir yönetsel ya da örgütsel yöntemin uygulanması olarak ifade edilmektedir (Van de Ven, 1986; Woodman ve arkadaşları, 1993; Hurley ve Halt, 1998; Tang, 1999; Yukl, 2002; Bell, 2005; Goyal and Akhilesh, 2007). Ayrıca yenilikçilik, örgüt içerisinde yeni ürün ve hizmetin ortaya çıkarılması (Woodman ve arkadaşları, 1993), ürün geliştirme sistemlerinde yeni buluşların yapılması, sergilenmesi ve tanıtılması (West ve Farr, 1990; Gareth, 2001), çalışma koşullarında yeni yöntemlerin geliştirilmesi (Samuel, 2000) bu esnada, çalışanların kendi yeteneklerini kullanarak bu sistemlerin geliştirilmesine katkıda bulunması (Oke, 2004) şeklinde tanımlanabilmektedir. Yeni yetenekler, yeni pazarlama anlayışı, yeni üretme sistemleri gerektiren yeniliğin dört boyutu bulunmaktadır: Yeniliğin radikal olma derecesi, yeniliğin göreceli üstünlüğü, rakip ürüne benzerliği ve maliyeti (Gatignon ve Xuereb, 1997; McDermott ve O'Connor, 2002).

Yenilikçi davranış ise, bir çalışanın bilinçli olarak ürün, prosedür ve süreçlere ait yeni fikirleri benimsemesi; kendi işine, bölümüne veya işletmenin tamamına uygulaması olarak tanımlanmaktadır (West ve Farr, 1989). Çalışanlar tarafından yapılan; yeni teknolojileri keşfetme, amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeni yollar önerme, yeni çalışma yöntemleri uygulama ve yeni fikirleri uygulamak için gerekli olan yeni kaynakları araştırma ve güvence altına alma davranışları yenilikçi davranış içinde değerlendirilmektedir (Yuan ve Woodman 2010). Çoğu araştırmacı yenilikçi davranışı izah etmek için, fikirlerin doğuşu ve fikirlerin uygulanması aşamalarına vurgu yapmaktadır (Axtell ve arkadaşları, 2000; Unsworth ve arkadaşları, 2000). Bu noktada yenilikçi davranış ile çok karıştırılan, bazen de birbirinin yerine kullanılarak bir kavram kargaşasına neden olan, yaratıcılık ile yenilikçiliği ayırtmak gerekmektedir. Yaratıcılık, insan beyninde başlayan ve biten düşünsel bir süreçtir. Amacı, kabul edilebilecek ve faydalı olabilecek, ilginç, alışılmamış ve işe yarayan fikirler üretmektir. Yaratıcılık örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, örgütsel yapıya, işleyişe, ürünlere, hizmetlere, süreçlere,

prosedürlere ilişkin yeni ve özgün fikirlerin, bireyler veya gruplar tarafından ortaya konmasıdır (Martins ve Terblanche, 2003). Yaratıcılık, farklı düşündür, yenilik ise, bir noktada birleşen düşüncelerdir. Yaratıcılığın amacı buluş ise, yenilikçi davranışın amacı, buluşu rekabet üstünlüğü sağlayabilecek şekilde uygulamaya koymaktır. O zaman, yaratıcılığı, yenilikçiliğin kaynağı, yenilikçi davranışları da yaratıcı fikirlerin uygulama ortamı olarak ayırtmak doğru olacaktır (West, 2002; Pirola-Merlo ve Mann, 2004). Sonuç olarak her ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın, işletmeler, faaliyetlerini sistematik olarak geliştirmek ve iyileştirmek için, mutlaka stratejik ve dinamik bir rekabet avantajı olan yenilikçi davranış yeteneğine sahip olmak ve onu iyi yönetmek durumundadır (Perdomo-Ortiz ve arkadaşları, 2006).

2.4. İç Odaklı Örgüt Kültürü ve Yenilikçi Davranış İlişkisi

Örgüt kültürü, yenilikçi davranış ortamının önemli karakteristiğidir. Bu bağlamda, bazı araştırmacılar yenilikçi örgütlerin güçlü kültürleri oluşturduğunu iddia ederken, bazıları da güçlü kültürlerin yenilikçiliğin tetikleyicisi olduğunu öne sürmektedir (Jaskyte, 2003). Yine bazı araştırmacılara göre, paylaşılan değerlerin hakim olduğu bir kültür, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin yerleşmesine ve etkinleşmesine katkı sağlamaktadır (Flynn ve Chatman, 2001; Kazama ve arkadaşları, 2002). Ortak olarak vurgulanan nokta ise, yenilikçi davranışların denenmesi ve geliştirilmesinde örgütsel desteğin önemidir (Amabile ve arkadaşları, 1996; Ramus 2001). Son zamanlarda yapılan araştırmalarda, alt kültürlerin çalışanların algulamaları ve eylemlerini şekillendiren önemli bir değişken olduğu bildirilse de (Bunch, 2007; Prise 2007), hangi alt örgüt kültürü tipinin örgütsel değişim ve yenilikçiliği desteklediği konusunda görüş birliği bulunmamaktadır (Şkerlavaj ve arkadaşları, 2010). Higgins ve McAllaster (2002), yenilikçi kültür için işletme sisteminin değişimini sağlayacak bir örgüt kültürü gerekliliğine vurgu yapmakta, Lau ve arkadaşları (2003) ise, kültürel değişimin çeşitli alanlarda çalışanların paylaşılan değer ve

algılarında değişime neden olduğunu belirtmektedir (Lau ve Ngo, 2004).

Literatürde, iç odaklı örgüt kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkilerine yönelik özgül bir çalışmaya rastlanmıştır olmasa da, örgüt kültürünün çeşitli yönlerini ele alan bazı çalışmalar bulunmaktadır (Jassawalla ve Sashittal, 2002; Martins ve Terblanche, 2003; Lemon ve Sahota, 2004; Deshpande ve Farley, 2004; Merx-Chermin ve Nijhof, 2005; Khazanchi ve arkadaşları, 2007; Santos-Vijande ve Álvarez-González, 2007; Sarros vd, 2008). Heracleous (2001) kültür ile ilgili değişimlerin yenilikçi davranışlarla pozitif ilişkili olduğunu ifade ederken, Jaskyte (2004), 19 kar amacı gütmeyen insani hizmet organizasyonunda yaptığı araştırmada, örgütsel kültür ile yenilikçilik arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir. Bates ve Khasawneh (2005), Ürdün'de 28 firmadan 450 çalışan ile yaptıkları çalışmada, öğrenen örgüt kültürü ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Elenkov ve Manev (2009) yaptıkları araştırmada, kültürün örgütsel yenilikçilik üzerinde düzenleyici etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Lau ve Ngo (2004), işletmelerde gelişim kültürünün yenilikçi sonuçlara pozitif etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Prajogo ve McDermott (2005)'un araştırmasında bulgular, çeşitli örgüt kültürü tiplerinin farklı zamanlarda farklı etkileri olsa da, tüm örgüt kültürü tiplerinin yenilikçi davranışa etkide uyum içinde olması gerektiğini ifade etmektedir. Literatürden ve mevcut araştırmalardan yola çıkarak dış odaklı örgüt kültürü çeşitlerinin yenilikçi davranışa etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1: Grup kültürü çalışanların yenilikçi davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Hiyerarşik kültür çalışanların yenilikçi davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

2.5. İç Odaklı Örgüt Kültürü ve Personel Güçlendirme İlişkisi

Başta karar alma yöntemleri olmak üzere organizasyonun geleceğini şekillendiren birçok unsuru etkileyen örgütsel kültürün, başarılı personel güçlendirme uygulamalarının

hayata geçirilmesinde önemi büyüktür. (Shane, 1992). Grup kültürü ve hiyerarşik kültür, araştırmacıların örgüt kültürünü tanımlamak için ileri sürdüğü dört kültür boyutundan ikisidir. Bu iki kültür boyutu içe odaklı esneklik ve kontrole ağırlık vermek suretiyle, örgütlerde bağlılık, moral, kararlara katılım, açıklık, bilgi yönetimi, istikrar, kontrol ve devamlılık gibi konularda, çalışanların göstereceği davranışlar üzerinde önemli kültürel etkilere sahiptir (Denison ve Spreitzer, 1991; McDermott ve Stock, 1999; Wang ve Shyu, 2003; Şkerlavaj, ve arkadaşları, 2010). İç odaklı kültürün bu iki boyutunun, bireylerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırarak çalışanların güçlendirilmesiyle çok yakın ilişki içerisinde olabileceği düşünülmektedir (Lok ve Crawford, 2004; Lee, ve arkadaşları, 2006; Chiang ve Jang, 2008). İç odaklı örgüt kültürü bağlamında başarılı bir personel güçlendirme uygulaması, bireylerin gelişimi, katılımı, moral ve motivasyonu, bağlılığı ve devamlılığı ile ilişkilendirilmekte (Erstad, 1997); çalışanların kendi işlerini sahiplenerek yaptıkları işle övünmelerine, kendilerini etkin hissetmelerine, işin kontrolü ve karar verme anlarında daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almalarına neden olmaktadır (London ve arkadaşları, 1999; Randolph, 2000). Ancak, etkin bir personel güçlendirme, hem örgüt kültürüne uygun, hem de örgütü oluşturan bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek etkinlikte olmalıdır. Uygulamanın başarıya ulaşması, herkesin katılımına, tam bir eğitimin sağlanmasına, destekleyici yönetim uygulamalarına, yönetimin yetkilerini delege etmeye istekli olmasına ve hataları destekleyen bir örgüt kültürüne bağlıdır (Tam, 1999; Doğan, 2006; Pizam, 2007). Ayrıca hiyerarşik kültür yapısı içerisinde, karar alma yetkilerinin sınırlarının net bir şekilde belirlenmesi ve inisiyatif kullanarak alacakları kararlar nedeniyle yöneticilerden ters tepki alma endişesinin ortadan kalkması gerekmektedir (Conger ve Kanungo, 1988).

Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, Öney-Yazıcı ve arkadaşları (2007) tarafından inşaat sektöründe faaliyette bulunan 134 firma üzerinde yapılan bir çalışmada, Türk inşaat sektöründe hiyerarşik kültürün yaygın

olarak görülen kültür tipolojisi olduğu ifade edilmekte; Meyer ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise, grup kültürü ile uyumlu yönetsel teknikler arasında personel güçlendirmenin olduğu belirtilmektedir. Eren ve arkadaşları, (2003) ise, örgütsel kültür-personel güçlendirme ilişkisini, işletme performansı ekseninde incelemişler ve içsel değerler oluşturmanın ve personel güçlendirme uygulamalarının işletme performansı üzerinde doğrudan etkisi olmadığını belirlemişlerdir. Yapılan başka bir çalışmada ise, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi veya inisiyatif kullanması ile personel güçlendirme arasında olumlu bir ilişki görülürken, rol çatışmasının güçlendirme uygulamalarının etkisini azaltarak, olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Wallach ve Mueller, 2006). Halis (2001) tarafından tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde yapılan bir araştırma neticesinde, esnek ve durumsal özellikler gösteren örgüt kültürlerinin, örgütteki hiyerarşik uygulamaların güven ve işbirliği yönelimlerini çok önemli düzeyde olmasa da olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Literatürden ve mevcut araştırmalardan yola çıkarak iç odaklı örgüt kültürü çeşitlerinin, personel güçlendirmeye etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 3: Grup kültürü personel güçlendirme uygulamalarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 4: Hiyerarşik kültür personel güçlendirme uygulamalarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

2.6. Personel Güçlendirme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi

Personel güçlendirme kavramı; örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkmıştır (Sanjay, 2001). Personel güçlendirme kültürünün benimsendiği bir ortamda çalışanlar kendilerini işin sahibi olarak görmekte, üst seviyedeki bilgi paylaşımı etkisi ile grup halinde düşünmeyi ve hareket etmeyi öğrenmekte, yenilikçi yanlarını ortaya çıkarabilmektedir (Kirkman ve Rosen, 1999; Yukl, 2002; Spreitzer, 2007). Ancak çalışanları yenilikçilik konusunda cesaretlendirebilmek zor bir süreçtir. Bu süreç personel güçlendirme

anlamında önemli bir desteği gerektirir. Çünkü işi en iyi bilen, işi konusunda kökten yenilikler yapması daha kolay olduğundan çalışanların yenilik yapmaları, onların güçlendirilmeleriyle yakından ilgilidir (Yukl, 2002). Yenilikçi davranışlar, personel güçlendirmenin teşvik edildiği ortamlarda daha kolay gerçekleştiğinden, örgüt kültürü güçlendirmenin kendisini de bizzat bir yenilik olarak algılayıp, yeni fikirler üretilebilecek ve uygulayabilecek bir anlayışı destekler tarzda olmalıdır (Alexander, 1992).

Literatür incelendiğinde personel güçlendirme ve yenilikçi davranış ilişkisini konu edinen araştırmalara rastlanmıştır: Spreitzer (1995), personel güçlendirme ve yenilikçi davranış ilişkisinin pozitif yanlarını araştırmıştır. Çavuş ve Akgemci (2008), imalat sanayinde yaptıkları çalışmada dört boyutta inceledikleri personel güçlendirmenin (anlamlılık, yetkinlik, özerklik, etki) örgütsel yenilikçilik ile her seviyede anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Bass (1985) personel güçlendirmenin özerklik ve etki boyutuyla ilgili olarak kontrol ve etkileme kavramlarının yenilikçi davranışlar ile ilgili olabileceğini ortaya koymuştur. Redmond ve arkadaşları (1993) ise, personel güçlendirmenin diğer iki boyutu ile ilgilenmiş, anlamlılık ve yetkinlik boyutlarıyla yenilikçi davranış arasında ilişki bulmuş, özyeterliliği yüksek, görevini benimsemiş çalışanların daha fazla yenilikçi davranış gösterme çabası içerisinde olduğunu belirtmiştir. Başka bir çalışmada, üst düzey yöneticiler üzerinde, personel güçlendirme yoluyla yenilikçi davranışların gerçekleştirilebilmesi için değiştirilmesi gereken yapısal değişiklikler araştırılmış ve işletmelerin performanslarını artırabilmek için, yenilik yönetimini benimsemeleri ve güçlendirmeyi bir kültür olarak içselleştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Öğüt ve arkadaşları, 2007). Yine Çetin ve Evcim (2009) tarafından yapılan bir çalışmada, personel güçlendirmenin dört boyutu ve yenilikçi davranışı açıklayan yeniliğe açık olmak, risk ve belirsizliğe tolerans, aykırı düşünmeye ve farklılığa izin verme, hatalara tolerans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Literatürden ve mevcut araştırmalardan yola çıkarak personel

güçlendirmenin yenilikçi davranışa etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 5: Personel güçlendirme uygulamaları yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Öncül değişken olan iç odaklı örgüt kültürünün, yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde, tam olarak bu etkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanılmamış olsa da, benzer çalışmalar mevcuttur: Chan ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan bir araştırmada, örgütsel destek ve yenilikçilik odaklı örgütsel kültür ilişkisinde personel güçlendirmenin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada, Hofstede ve arkadaşları'nın (1991) örgütsel kültür boyutlarından biri olan belirsizlikten kaçınma ile iş tatmini arasındaki ilişkide personel güçlendirmenin tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Demir, 2008). Mevcut araştırmalardan yola çıkarak geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 6: Grup kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 7: Hiyerarşik kültürün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi vardır.

Literatürden ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler Şekil 2' de sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Örnekleme

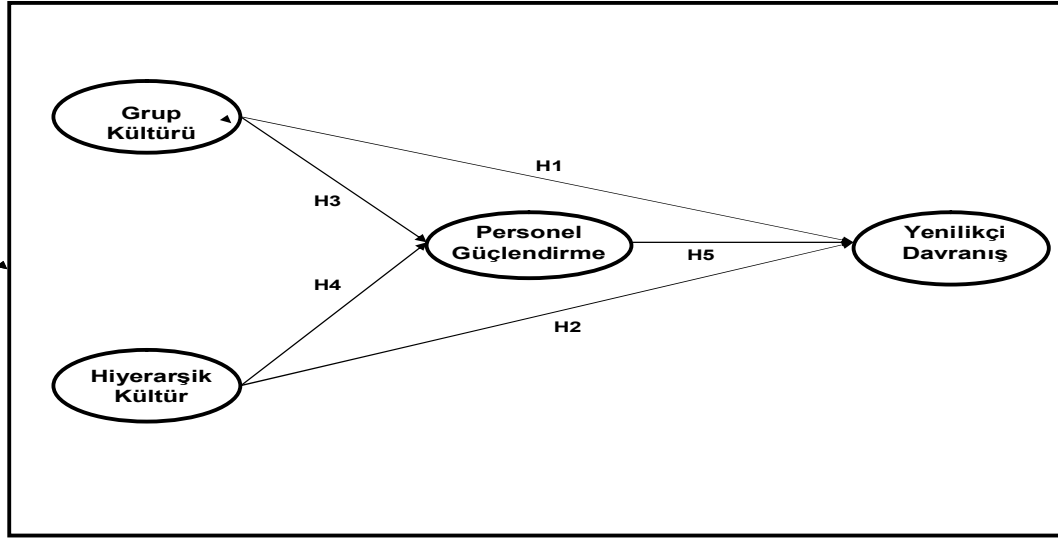
Araştırma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren özel bir savunma sanayi işletmesi ve bu işletme ile birlikte iş yapan taşeron savunma sanayi işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Bu evrende yaklaşık 2500 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 334 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:253). Bu kapsamda kümelerle göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 750 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 522'si geri dönmüş, 510'u analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların %21,2'si kadın (n=108), %78,8'i (n=401) evlidir. Çalışanların %25,1 (n=128) lise, %64,7 (n=330) üniversite, %10,2' si de (n=52) de lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Örneklemin, %15,3'ü (n=78) 18-24 yaş, %19'u (n=97) 25-32 yaş, %19'u (n=97) 33-40 yaş ve %46,7'si de (n=238) de 41 ve yukarı yaşlar arasındadır. Çalışanların %26,5'i (n=135) 3 yıldan az, %51,4'ü (n=262) 4-9 yıl arası, %13,7'si (n=70) 16-21 yıl arası ve %8,4'ü de (n=43) de 22 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Grup kültürü(GK) ve Hiyerarşik kültürün (HK)'ün yenilikçi davranış(YD) üzerine etkisini ve bu etkide personel güçlendirmenin (PG) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler Tablo 1'de sunulmuştur. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

3.2.1. Grup Kültürü (GK) ve Hiyerarşik Kültür (HK) Ölçeği: İşletme kültürünün grup kültürü veya hiyerarşik kültür olup olmadığını belirlemek üzere Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003) tarafından geliştirilen ve Tseng ve Lee, (2009) tarafından kullanılan 8 maddeli grup kültürü ölçeği ve 4 maddeli hiyerarşik kültür ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada Tseng ve Lee (2009)'nin çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımdan yapılarak kullanılmıştır. Tseng ve Lee (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı Grup kültürü ölçeği için .69, Hiyerarşik kültür ölçeği için ise .78 olarak tespit edilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Grup kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 8 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .67 ile .72 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .92 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .64 ile .68 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 2’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .85 olarak bulunmuştur.

Hiyerarşik kültür ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 4 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .73 ile .78 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .77 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin

ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .65 ile .71 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 2’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .75 olarak bulunmuştur.

3.2.2. Personel Güçlendirme (PG) Ölçeği: Örgütlerin içinde buldukları personel güçlendirme düzeyi ile ilgili algılarını belirlemek üzere Spreitzer (1992, 1995) tarafından oluşturulan, Fulford ve Enz (1995) tarafından geliştirilen ve Hançer ve George (2003) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .74 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada, kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımdan yapılarak kullanılmıştır. Hançer ve George (2003) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz

sonucunda 6 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .63 ile .68 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .83 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .51 ile .75 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 2'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .74 olarak bulunmuştur.

3.2.3. Yenilikçi Davranış (YD)

Ölçeği: Çalışanların yenilikçi davranışa eğiliminin ölçülmesinde Scott ve Bruce (1994) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 89 olarak tespit edilmiştir ve ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Bu çalışmada bu ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımdan yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçerieme prosedürlerine uygun

olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı 6 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .72 ile .74 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .88 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos 6.0 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .59 ile .80 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .83 olarak bulunmuştur.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

<p>Grup Kültürü (GK): Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003), Tseng ve Lee (2009)</p> <p>GK1: İşletmemiz insan kaynakları gelişimi için çalışanları teşvik eder.</p> <p>GK2: Çalışanlar işletmeyi bir aile ve merkezci bir kuvvete sahip olarak görür.</p> <p>GK3: İşletmede çalışanların tamamı biri birine güvenir.</p> <p>GK4: İşletmemiz genel müdürün değerlendirme ve doğrulukta iyi olmasına önem verir.</p> <p>GK5: İşletmemiz çalışan taleplerini dikkate alır</p> <p>GK6: Çalışanlar karara katılır ve kararın bir parçasıdır.</p> <p>GK7: Çalışanlar faaliyetlere heyecanla katılır.</p> <p>GK8: İşletmemiz uyumlu personele önem verir</p> <p>Hiyerarşik Kültür (HK): Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003), Tseng ve Lee (2009)</p> <p>HK1: Bizim çalışanlarımız rutin işlere ve sürekli faaliyetlere bağlı kalır.</p> <p>HK2: Çalışanlarımız iş kurallarına uyar.</p> <p>HK3: Çalışanlarımız kurallara sıkı bir şekilde uyarak çalışır.</p> <p>HK4: İşletmemiz çalışan kıdemine önem verir.</p> <p>Personel Güçlendirme (PG): Spreitzer (1992, 1995), Fulford ve Enz (1995), Hançer ve George (2003)</p> <p>PG1: İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.</p> <p>PG2: İş grubumda olan biteni etkileme gücüm vardır</p> <p>PG3: İşim üzerinde önemli ölçüde kontrole sahibim.</p> <p>PG4: İşimde kişisel inisiyatifimi kullanabilme şansına sahibim.</p> <p>PG5: İşimi nasıl yapacağım hakkında kendim karar veririm.</p> <p>PG6: Grup çalışmasında karar almada benim fikirlerim dikkate alınır.</p> <p>Yenilikçi Davranış (YD): Scott ve Bruce (1994)</p> <p>YD1: Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırırım ve fikirler üretirim.</p> <p>YD2: Yaratıcı fikirler üretirim.</p> <p>YD3: Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm.</p> <p>YD4: Yeni fikirler için kaynaklar araştırırım ve tahsis ederim.</p> <p>YD5: Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm.</p> <p>YD6: Yenilikçiyim.</p>

4. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve Amos programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri(CFA) yapılmıştır. CFA sonuçları Tablo 2' de toplu halde sunulmuştur. İkinci aşamada ise katılımcıların algıladıkları grup kültürü, hiyerarşik kültür, personel güçlendirme ve yenilikçi davranışa ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bulgular Tablo 3'te sunulmuştur. Analizin üçüncü aşamasında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır.

Tablo 3'te de görüldüğü gibi **araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.** Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir.

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .2, VIF< 10).

Grup kültürü (GK) ve hiyerarşik kültürün (HK) yenilikçi davranış (YD) üzerine etkisini ve bu etkide personel güçlendirmenin (PG) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yönetime göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (YD) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda PG düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, GK-PG, YD ve HK-PG, YD arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık

testine ilişkin bulgular Tablo 4 ve Tablo 5'de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken grup kültürü ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **GK'nın YD'yi** ($\beta = .83$, $p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda GK'nın aracılığı araştırılan PG'ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **GK'nın PG'yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .78$, $p < .001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan PG'nin YD'ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. **PG'nin YD'yi** ($\beta = .75$, $p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise GK ve aracılığı araştırılan PG birlikte analize sokulmuş ve YD üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **GK'nın PG ile birlikte analize sokulmasıyla YD üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .61$, $p < .001$), **PG'nin de YD üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .26$, $p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 8.1$, $p < .001$). Bu bulgu **GK'nın YD'ye etkisinde PG'in kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H3, H5 ve aracılık hipotezi olan H6'nın desteklendiği görülmektedir.**

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/DF <5	GFI >.85	AGFI >.80	CFI >.90	NFI >.90	TLI >.90	RMSEA <.08
1. Grup kültürü(GK)	21.3	7.1	3	.98	.98	.99	.98	.99	.04
2. Hiyerarşik kültür(HK)	18.6	6	3.1	.99	.98	.99	.98	.99	.05
3. Personel güçlendirme(PG)	24.6	6.2	3.9	.96	.98	.97	.98	.98	.06
4. Yenilikçi davranış (YD)	12.3	9	1.03	.96	.96	.95	.97	.96	.07

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "kabul edilebilir" standartlara göre düzenlenmiştir.

Tablo 3. Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1.GK	3.80	.73	(.85)			
2. HK	3.79	.79	.80**	(.75)		
3. YD	3.80	.64	.78**	.70**	(.74)	
4. PG	3.80	.76	.83**	.77**	.75**	(.83)

*p< .05 ** p< .01

Tablo 4. Aracılık Testi Sonuçları

		β	
		PG	YD
GK	Test 1		
	Yaş		-.01
	Çal.Süresi		.01
	GK		.83***
	Adjusted R ²		.68
	ΔR ²		.68
			(F=366***)
	Test 2		PG→YD
	Yaş	-.03	.001
	Çal.Süresi	.02	-.02
	GK	.78***	.75***
	Adjusted R ²	.61	.56
	ΔR ²	.61	.56
		(F=268.4***)	(F=219***)
	Test 3		
Yaş		-.005	
Çal.Süresi		-.01	
GK		.61***	
PG		.26***	
Adjusted R ²		.71	
ΔR ²		.71	
		(F=312***)	
<i>Sobel Test(z)</i>		8.1***	

*** p< .001

Aracılık testinin ikinci aşamasında diğer bağımsız değişken hiyerarşik kültür ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **HK' nın YD' yi** ($\beta = .77, p < .001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda HK' nın aracılığı araştırılan PG' ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **HK' nın PG' yi anlamli olarak etkilediği** ($\beta = .70, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise HK ve aracılığı araştırılan PG birlikte analize sokulmuş ve YD üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **HK' nın PG ile birlikte analize sokulmasıyla YD' üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .48, p < .001$), **PG' nin de YD üzerindeki etkisi**

devam etmiştir ($\beta = .41, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamli bulunmuştur ($z = 7.1, p < .001$). Bu bulgu da **HK' nın YD' ye etkisinde PG' in kısmi aracılık rolü üstlendiğini** göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H4 ve aracılık hipotezi olan H7' nin desteklendiği** görülmektedir.

Tablo 5. Aracılık Testi Sonuçları

		β	
		PG	YD
HK	Test 1		
	Yaş		-.02
	Çal.Süresi		.01
	HK		.77***
	Adjusted R ²		.59
	ΔR^2		.59
			(F=247***)
	Test 2		
	Yaş	-.04	
	Çal.Süresi	.02	
	HK	.70***	
	Adjusted R ²	.49	
	ΔR^2	.49	
		(F=169.6***)	
	Test 3		
	Yaş		-.002
	Çal.Süresi		.004
	HK		.48***
PG		.41***	
Adjusted R ²		.67	
ΔR^2		.68	
		(F=268.2***)	
<i>Sobel Test(z)</i>		7.1***	

*** p < .001

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile iç odaklı örgüt kültür türleri olan grup kültürü ve hiyerarşik kültürün çalışanların yenilikçi davranışına etkisi ve bu etkide personel güçlendirmenin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Ankara'da faaliyet gösteren savunma sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile analize dahil edilen değişkenlerin yenilikçi davranış üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile savunma sektörüne ilişkin yenilikçi davranış - iç odaklı örgüt kültürü ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Geleneksel kültür türleri olan grup kültürü ve hiyerarşik kültür kimi toplumlarda beklendiği yönde olumsuz ya da durağan etkilere neden olabilirken bazı toplumlarda olumlu getirilere de sebep olabilmektedir. Özellikle araştırmanın yapıldığı Türk kültüründe ve bu toplumun içinde bulunduğu ekonomik koşullarda iç odaklı kültür türlerinin de çalışanlarda olumlu ya da sürecin gerektirdiği çıktılarına yol açması beklenilmiştir. Çalışmanın bir kısıtı gibi gözüke de ekonomik koşulların zorlaştığı ve iş kaybı endişesinin hayatın önemli bir parçası olduğu Türk toplumunda çalışanların örgüt kültürü ne olursa olsun, beklenen yenilikçi davranışları sergilemesi olağan olarak görülmüş ve çalışmanın çatısı bu bağlamda şekillendirilmiştir. Elde edilen bulgularda bu beklentiye desteklemiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde iç odaklı örgüt kültür türlerinden grup kültürünün yenilikçi davranış ile ilişkili olduğu ve yenilikçi davranışı beklediği şekilde pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Heracleous, 2001; Jassawalla ve Sashittal, 2002; Martins ve Terblanche, 2003; Lemon ve Sahota, 2004; Deshpande ve Farley, 2004; Lau ve Ngo, 2004; Merx-Chermin ve Nijhof, 2005; Bates ve Khasawneh, 2005; Khazanchi ve arkadaşları, 2007; Santos-Vijande ve Álvarez-González, 2007; Sarros vd, 2008; Elenkov ve Manev, 2009).

Grup kültüründen kısmen farklı olan ve daha çok istikrar, kontrol, bilgi yönetimi ve devamlılığa önem veren iç odaklı ikinci kültür türü olan hiyerarşik kültürün de yenilikçi davranış üzerindeki etkileri incelenmiş, bu örgüt kültür türünün de çalışanların yenilikçi davranış ile ilişki içerisinde olduğu ve yenilikçi davranışı anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Karşılaştırmalı değerler yaklaşımının (Denison ve Spreitzer, 1991) kontrol tarafında olan hiyerarşik kültürün, yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin yüksek olması ve esneklik tarafındaki grup kültürünün etkisi ile neredeyse aynı çıkması düşündürücü bir durumdur. Nitekim güncel iş yaşamında örneklerine sıkça rastlanan hiyerarşik kültürün yenilikçi davranışı artırıcı etkileri beklenen bir durum olmasına karşın bu etkinin grup kültürü etkisi kadar yüksek olması beklenmeyen bir bulgu olmuştur. Bunun nedeni üzerinde, ilgili örneklemede her iki örgüt kültürünün birlikte paylaşılmasının etkisinin olduğu düşünülmektedir. Nitekim Prajogo ve McDermott (2005) farklı zamanlarda farklı etkileri olan çeşitli örgüt kültürü tiplerinin, bir arada uygulandığında uyumlu ve olumlu etkilerinin görüldüğünü ifade etmiştir. Ayrıca sektörel bazı karakteristik dinamiklerin de bu sonuçta etkisinin olabileceği değerlendirilmektedir.

İç odaklı örgüt kültürünün iki boyutu olan grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile personel güçlendirmenin ilişkili olduğu ve personel güçlendirmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgular kuram ve benzer araştırmalar ile uyumludur (London ve arkadaşları, 1999; Randolph, 2000; Meyer ve arkadaşları 2002; Eren ve arkadaşları, 2003; Wallach ve Mueller, 2006; Pizam, 2007; Öney-Yazıcı ve arkadaşları 2007). Güçlendirme bir kültür olarak örgüt içerisine yerleştirilmelidir. Personel güçlendirme, üst yönetim tarafından desteklenerek örgüt kültürünün bir parçası haline geldiğinde ve bu kültür çalışanlarca benimsendiğinde, işletmeler için çalışanları yenilikçi davranışa iten önemli bir rekabet avantajı haline gelmektedir.

Grup kültürü ve hiyerarşik kültürün çalışanların yenilikçi davranışlarına etkisinin olduğu, bu etkinin bazı değişkenler aracılığı ile

de çıktı değişkenlere yansıyabildiği düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle örgütsel kültürün bu iki boyutunun çalışanların yenilikçi davranışına olan etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulardan hem grup kültürü hem de hiyerarşik kültürün, çalışanların yenilikçi davranışlarına etkisinde personel güçlendirmenin kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, işletmelerde, hem grup kültürü hem de hiyerarşik kültürün çalışanların yenilikçi davranışlarının artırılmasında önemli değişkenler olduğu bulgularla ortaya konulmuştur. Günümüz işletmelerinde önemli çıktı davranışlardan olan yenilikçi davranışın, grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile birlikte personel güçlendirme gibi değişkenlerin aracılığıyla şekillenebileceğinin tespiti bu çalışmada elde edilen önemli bir bulgudur. Ayrıca grup kültürü ve hiyerarşik kültürün personel güçlendirme ile ilişkisinin ortaya konulması ve personel güçlendirme ile yenilikçi davranış arasındaki güçlü ilişkinin tespiti, bu çalışmanın diğer bir önemli sonuçlarındandır. Bu kapsamda günümüz lider ve yöneticilerine işletmelerde yenilikçi davranışları teşvik eden bir örgüt kültürünün tasarlanması ve geliştirilmesi için personel güçlendirme gibi çok önemli bir yönetsel yaklaşımdan istifade etmeleri önerisinde bulunulabilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın boylamsal olmaması ve sadece savunma sektörüne ait işletmelerde yapılmış olması araştırmanın önemli kısıtlarındandır. Bu nedenle araştırmanın farklı sektörlerden işletmeler seçilerek ve değişik zamanlarda elde edilen veriler ile yapılması durumunda bu çalışmada ulaşılan sonuçlardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Akademisyenlere, bu çalışma paralelinde yapılacak müteakip araştırmalarda, örgütsel kültürün diğer boyutlarını da içerecek şekilde ve farklı sektörlerde araştırma yapımları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Turunç, Ö. ve Çalışkan, A. (2011), Gelişim Kültürü Ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü, *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Ekim- 2011, Cilt: 13, S. 04, S.: 83-114.
- Alexander, P. (1992), Empowerment and Its Four Foundations Empowerment... Slogan or Operating Principle?, *Journal for Quality and Participation*, October, S. 15, No. 5, s. 26.
- Amabile, T. R., Conti, H. Coon, J. L., ve Herron, M. (1996), Assessing The Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Ataman, G. (2003), Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Lisansüstü Eğitim Üzerindeki Etkileri, *Öneri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 20, Yıl: 10, Haziran, İstanbul.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K., Wall, T.D., Waterson, P. ve Harrington, E. (2000), Shopfloor Innovation: Facilitating The Suggestion and Implementation of Ideas, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, s. 265–285.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, s. 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bates, R. ve Khasawneh, S. (2005), Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations, *International Journal of Training and Development*, 9(2), s. 96-109.
- Bell, G. G. (2005), Clusters, Networks And Firm Innovativeness, *Strategic Management Journal* 26 (3), s. 287-295.
- Berrio, A. A. (2003), An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension, *Journal of Extension*, 41, s. 2.
- Buchanan, D. ve Huczynski, A. (1997), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Inc., London.
- Bunch, K. J. (2007), Training Failure as A Consequence of Organizational Culture, *Human Resource Development Review*, 6:2, s. 142-163.
- Caldwell, D.F. ve O'Reilly, C. (2003), The Determinants Of Team-Based Innovation In Organizations, *Small Group Research*, 34(4), P. 497-517.
- Cameron K. S. ve Quinn, R. S. (1992), Report on "Diagnosing and Changing Organizational Culture", Massachusetts, Adison-Wesley, s. 242.
- Cameron K. S. ve Whetten, D. A. (1996), Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation, *Handbook of Theory and Research*, 11, s. 265–306.
- Castka P., Bamper C. J., Sharp J. M. ve Belohoubek P. (2001), Factors Affecting Successful Implementation Of High Performance Teams, *Team Performance Management An International Journal*, C. 7, No. 7/8, s. 128.
- Causon, J. (2004), The Internal Brand: Successful Cultural Change and Employee Empowerment, *Journal of Change Management*, C. 4, No: 4, s. 297-307.
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., ve Snape, E. (2004), In Research of Sustained Competitive Advantage: The Impact Of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices On Firm Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 15:1, s. 17-35.
- Chan, Y. H., Taylor, R. R. ve Markham, S. (2008), The Role of Subordinates' Trust in a Social Exchange-driven Psychological Empowerment Process, *Journal of Managerial Issues*, C. 20, S. 4, s. 444.
- Chiang, C. ve Jang S. (2008), The Antecedents And Consequences of Psychological Empowerment: The Case Study of Taiwan' s Hotel Companies, *Journal of*

- Hospitality and Tourism Research, c. 32, No. 1, s. 40-61.
- Coleman, H. J.(1996), Why Employee Empowerment Is Not Just a Fad, Leadership & Organization Development Journal, 17/4, s. 29-36.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 13(3), s.471-482.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008), İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 20, s. 229-244.
- Çetin, M. ve Evcim, U. (2009), Örgütsel Kültürün Algılanmasında Metaforların Rolü, G. Ü., İletişim Fakültesi Dergisi, Bahar, S. 28, s. 185-220.
- Daft, R. L. (2004), Organization Theory and Design, 18th ed., Thompson Learning, Ohio: South Western.
- Demir, H. (2008), Kültürel Renk Körlüğü: Kültürel Değerler ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Üzerinde Güçlendirmenin Aracılık (Mediation) Etkisi, A. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 22, S. 2, s. 211-237.
- Denison, D. R. (1990), Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York, Wiley.
- Denison, D. R. ve Spreitzer, G. M. (1991), Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach, Research in Organizational Change and Development, S. 5, s. 1-21.
- Denison, D. ve Mishra, A. K. (1995), Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, Organization Science, 6(2), s. 204-223.
- Deshpande, R, Farley J. U. ve Webster, Jr. F. E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. Journal of Marketing, 57:1, s. 23-37.
- Deshpande, R. ve Webster, Jr. F. E. (1989), Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, Journal of Marketing, 53, s. 3-15.
- Deshpande, R., ve Farley, J. U. (2004), Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey, International Journal of Research in Marketing, 21(1), s. 3-22.
- Dewald, B.W. A. (Ben), Sutton, J. (2000), Hospitality Employees' Empowerment in Hong Kong and the Chinese Mainland, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, C. 1, No. 1, s. 57-65.
- Dimitriades, Zoe S. (2005), Employee Empowerment in the Greek Context, International Journal of Manpower, (26)1, s. 80-92.
- Doğan, S. (2006), Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı, İstanbul: Kare Yayınları, 2. Baskı.
- Dwyer, Sean, Orlando C. Richard ve Kenneth Chadwick (2003), Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture, Journal of Business Research, 56 (12), s. 1009-1019.
- Elenkov, D. S. ve Manev I. M. (2009), Senior Expatriate Leadership's Effects on Innovation and the Role of Cultural Intelligence, Journal of World Business, 44, s. 357-369.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Ergün, E. (2003), Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 4(1), s. 55-70.
- Ergün, E. (2007), Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi, 15. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, s. 266-271.
- Erstad, M. (1997), Empowerment and Organizational Change, International Journal of Contemporary Hospitality Management, C. 9, No. 7, s. 325- 333.
- Eylon, D. (1997), An Empirical Test of a Process Model of Empowerment, Journal of Management Systems, 9, s. 15-30.

- Field, H. Richard. (1998), *Human Behavior in Organization. A Canadian Perspective*, Prentice Hall Canada Inc.
- Flynn, F. J. ve Chatman, J. A. (2001), Strong Cultures and Innovation: Oxymoron or Opportunity? In C. L. Cooper, S. Cartwright, ve P. C. Earley (ed.), *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences*, New York: Wiley.
- Freel, M. S. (2005), Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms, *Small Business Economics*, 25, s. 49-64.
- Fulford, M. D. ve Enz, C. A. (1995), The Impact Of Empowerment On Service Employees, *Journal Of Managerial*, S. 7 (2), s. 161-175.
- Gareth, R. J. (2001), *Organizational Theory and Cases*, London, Prentice Hall International Inc.
- Gatignon, H. ve Xuereb, J. (1997), Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, 34, s.77-90.
- Goyal, A. ve Akhilesh, K. B. (2007), Interplay Among Innovativeness, Cognitive Intelligence, Emotional Intelligence And Social Capital Of Work Teams, *Team Performance Management*, 13(7/8), s. 206-226.
- Gregory B. T., Harris S. G., Armenakis A. A. ve Shook C. L. (2009), Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes, *Journal of Business Research*, 62, s. 673-679.
- Halis, M. (2001), Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler – Ampirik Bir Çalışma, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:2, 109-135.
- Hançer, M. ve George, R. T. (2003), Psychological Empowerment Of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants, *Hospitality Management*, S. 22, s. 3-16.
- Harvey, D. ve Bowin, B. R. (1996), *Human Resource Management-An Experiential Approach*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Hayton, J. C., Kelley, D. J. (2006), A Competency-Based Framework For Promoting Corporate Entrepreneurship, *Human Resource Management*. 45, 3, s. 407-427.
- Heracleous, L. (2001), An Ethnographic Study of Culture in The Context of Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, s. 426-446.
- Higgins, J. M., ve McAllaster, C. (2002), Want Innovation? Then Use Cultural Artifacts That Support It, *Organizational Dynamics*, 31, s. 74-84.
- Hofstede, G. (1991), *Organization and Cultures: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2000), *Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Second edition, Sage Publications, London.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. Daval Ohayv ve G. Sanders (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), s. 286-316.
- Hu, S. L. Y. ve Leung, L. (2003), Effects of Expectancy-value, Attitudes, and use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace, *Telematics and Informatics*, Article in Press, s.365-382.
- Hurley, R. F., Hult, G. T. M. (1998), Innovation, Market Orientation and Organizational Learning; An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, 62, 5, s. 42-54.
- Janszen, F. (2000), *The Age of Innovation*, Prentice Hall, Inc., London.
- Jaskyte, K. (2003), *Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations*, Dissertation Abstracts International, s. 63-10.
- Jaskyte, K. (2004), Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, 15:2, s. 153-168.
- Jassawalla, A. R. ve Sashittal, H. C. (2002), *Cultures That Support Product*

- Innovation Processes, *Academy Of Management Executive*, 16(3), s. 42-53.
- Jones, G. R. (1983), Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 28, s. 454-467.
- Joreskog, K. G. ve Sorbom D. (1993), *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific International Software.
- Kazama, S., Foster, J., Hebl, M., West, M. and Dawson, J. (2002), Impacting Climate for Innovation: Can CEOs Make a Difference?. Paper Presented at The 17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada, s.1-26.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., ve Boyer, K. K. (2007), Innovation-Supportive Culture: The Impact Of Organizational Values On Process Innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), s. 871-884.
- Kirkman, B. ve Rosen, B. (1999), Beyond Self-Management: The Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42 (1), s. 58-71.
- Kline, R. B. (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 12. Bası, Beta Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Korte, R. F. ve Chermack, T. J. (2006), Changing Organizational Culture with Scenario Planning, *Futures*, s. 1-12.
- Köse, S., Ünal, A. (2003), *Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları*. İzmir Güven Kitabevi, 1. Basım, İzmir.
- Lau, C. M., Kilbourne, L. ve Woodman, R. (2003), A Shared Schema Approach To Understanding Culture Change, In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research On Organizational Change and Development*, C. 14, Greenwich, CT: JAI Press.
- Lau, C. M. ve Ngo H. Y. (2004), The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation, *International Business Review*, 13, s. 685-703.
- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H. ve Lee, K. A. (2006), What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?, *Journal of Services Marketing*, C. 20, No. 4, s. 251- 264.
- Lemon, M., ve Sahota, P. S. (2004), Organizational Culture As A Knowledge Repository For Increased Innovative Capacity, *Technovation*, 24(6), s. 483-498.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2004), The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment A Cross-National Comparison, *Journal of Management Development*, C. 23, No. 4, s. 321-338.
- London, M., Larsen, H. H. ve Thisted, L. N. (1999), Relationships Between Feedback and Self-Development, *Group and Organization Management*, Thousand Oaks, 24 (1), s. 5-23.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G., (2001), Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment and Industry Life Cycle, *Journal Of Business Venturing*, 16, 5, s. 429-451.
- Lund, D. B. (2003), Organizational Culture ve Job Satisfaction, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), s. 219-236.
- Luthans F. (1992), *Organizational Behavior*, 6.Baskı, McGraw-Hill, Singapore.
- Martins, E. C. ve Terblanche, F. (2003), Building Organizational Culture That Stimulates Creativity And Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), s. 64-74.
- Matthews, R. A., Diaz, W. M. ve Cole, S. G. (2003), .The Organizational Empowerment Scale, *Personnel Review*, (32)3, s. 297-318.
- McDermott, C. M. ve Stock, G. N. (1999), *Organizational Culture and Advanced Manufacturing Technology*

- Implementation, *Journal of Operations Management*, 17, s. 521-533.
- McDermott, C. M., O'Connor, G. C. (2002), Managing Radical Innovation Overview of Emergent Strategy Issues, *Journal of Product Innovation Management*, C. 19, S. 6, s. 424-438.
- Merx-Chermin, M., ve Nijhof, W. J. (2005), Factors Influencing Knowledge Creation and Innovation in An Organization, *Journal of European Industrial Training*, 29(2), s. 135-182.
- Meyer, J. P., David J. S., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, s. 20-52.
- Mone M. A., McKinley W, Barker V. L. (1998), Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework, *Academy Of Management Review*, 23(1), s.115-32.
- Moorhead, G. ve R. W. Griffin, (2001), *Organizational Behaviour*, 6th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Oke, A. (2004), Barriers to Innovation Management in Service Companies, *Journal of Change Management*, S: 4, No: 1, s. 31-44.
- Ouchi, W. G. (1980), Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, s. 129-141.
- Ouchi, W. G. ve Wilkins, A. L. (1985), Organizational Culture, *Annual Review of Sociology*, 11, s. 457-483.
- Oudenhoven, J. P. (2001), Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study, *International Journal of Intercultural Relations*, 25 (1), s. 89-107.
- Öğüt, A., Aygen, S., Demirsel, M. T. (2007), Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, Yerel Yönetimler Özel Sayısı*, s. 163-172.
- Öney-Yazıcı, E., Giritli, H., Oraz, G. T. ve Acar, E. (2007), Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industry Engineering, Construction and Architectural Management, 14(6), s. 519-531.
- Perdomo-Ortiz J., González-Benito J. and Galende J. (2006), Total Quality Management As A Forerunner Of Business Innovation Capability. *Technovation*, 26, s. 1170-1185.
- Pirola-Merlo, A. ve Mann, L. (2004), The Relationship Between Individual Creativity and Team Creativity: Aggregating Across People and Time, *Journal of Organizational Behavior*, 25, s. 235-257.
- Pizam, A. (2007), *International Encyclopedia of Hospitality Management*, Elsevier Ltd.
- Prajogo, D. I. ve McDermott, C. M. (2005), The Relationship Between Total Quality Management Practices and Organizational Culture, *International Journal of Operations and Production Management*, 25:11, s. 1101-1122.
- Prise, R. M. (2007), Infusing Innovation into Corporate Culture, *Organizational Dynamics*, 36(3), s. 320-328.
- Quinn, R. E. (1988), *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass Inc Publishers.
- Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1981), A competing values approach to organizational effectiveness, *Public Productivity Review*, S. 5, No. 2, s. 122-140.
- Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. E. (1991), The Psychometrics of The Competing Values Culture Instrument and An Analysis of The Impact of Organizational Culture on Quality of Life, *Research on Organizational Change and Development*, 5, s. 115-142.
- Ramus, C. A. (2001), Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability, *California Management Review*, 43(3), s. 85-105.
- Randolph, W. A. (2000), Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve?, *Organizational Dynamics*, C. 29, S. 2.

- Redmond, M. R., Mumford, M. D. ve Teach, R. (1993), Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, s. 120-151.
- Reeves, C. ve Bednar, D. (1994), Defining Quality: Alternatives and Implications, *Academy of Management Review*, 19:3, s. 419-445.
- Samuel, C. C. (2000), *Modern Management Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment*, Prentice Hall International Inc., London.
- Sanjay, T. M. (2001), Employee Empowerment: an Integrative Psychological Approach, *Applied Psychology*, 50(1).
- Santos-Vijande, M. L., ve Álvarez-González, L. I. (2007), Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role Of Market Turbulence, *Technovation*, 27(9), s. 514-532.
- Sargut, S. (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, Ankara.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. ve Santora, J. C. (2008), Building A Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 15(2), s. 145-158.
- Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1994), Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace, *Academy of Management Journal*, 37:3, s. 580-607.
- Sekaran, U. (1992), *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Shane, S. A. (1992), Why Do Some Societies Invent More Than Others?, *Journal of Business Venturing*, 7(1), s. 29-46.
- Şkerlavaj M., Song J. H., Lee Y. (2010), Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms Expert Systems With Applications, 37, s. 6390-6403.
- Spreitzer, G. M., (1992), When Organizations Dare: The Dynamics Of Psychological Empowerment İn The Workplace, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Michigan.
- Spreitzer, G. M. (1995), Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), s.1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996), Soeial Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39(2), 8, s.483-504.
- Spreitzer, G. M. (2007), Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research On Empowerment At Work, In C. Cooper, J. Barling, ed., *Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. ve Nason, S. W. (1997), A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction and Strain, *Journal of Management*, 23(5), 8, s.679-704.
- Şekerli, E. B. ve Gerede, E. (2011), Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları, *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Ocak-2011, Cilt: 13, Sayı: 01, Sayfa: 17-38.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları, Ekinoks, Ankara.
- Tam, M. (1999), Managing Change Involves Changing Management: Implications For Transforming Higher Education, *Quality in Higher Education*, 5:3, s. 227-232.
- Tang, H. K. (1999), An Inventory of Organizational Innovativeness, *Technovation* 19(1), s. 41-51.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990), Cagnitiye Elements of Empowerment: An "Interpretiye" Model of Intrinsie Task Motiyation, *Academy of Management Review*, 15(4), s. 666-681.
- Trice, H. ve Morand, D. (1991), Organizational Subculture and Countercultures, in G. Miller (Ed.), *Studies in Organizational Sociology*, Greenwich, CT: JAI Pres, s. 45-69.

- Tseng, Y. F. ve Lee, T. Z. (2009), Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance with DEA/AHP Model, *Expert Systems with Applications*, 36, s. 6548-6558.
- Ubius Ü. ve Alas, R. (2009), Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility, *Engineering Economics*, 1(61), s. 90-99.
- Umashankar, V. ve Kulkarni, A. (2002), Employee Motivation and Empowerment in Hospitality, Rhetoric or Reality- Some Observations from India, *Journal of Services Research*, C.. 2, No. 1, s. 31-53.
- Unsworth, L., Brown, H. ve Mc Guire, L. (2000), Employee Innovation: The Roles of Idea Generation and Idea Implementation, In *Proceedings of The Annual Conference of The Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans.
- Van de Ven, A. H. (1986), Central Problems in The Management of Innovation, *Management Science* 32(5), s. 590-607.
- Wall, T. D., Wood, S. J. ve Leach, D. J. (2004), Empowerment and Performance, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Eds. C. L. Cooper ve I. T. Robertson, New York: John Wiley & Sons, Ltd., s. 1-46.
- Wallach, E. (1983), Individuals and Organization: The Cultural Match, *Training and Development Journal*, 12, s. 28-36.
- Wallach, V. A., Mueller, C. W. (2006), Job Characteristics and Organizational Predictors of Psychological Empowerment Among Paraprofessional Within Human Service Organizations: An Exploratory Study, *Administration in Social Work*, C. 30, S. 1, s. 99.
- Wang, D. S. ve Shyu, C. L. (2003), The Impact of Organizational Culture and Knowledge Sharing Motivation on Knowledge Sharing, *Sun Yat-Sen Management Review*, 11(3), s. 409-431.
- West, M. A. (2002), Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model Of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups, *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), s. 355-424.
- West, M. A. ve Farr, J. L. (1989), Innovation at Work: Psychological Perspectives, *Social Behavior*, 4, s. 15-30.
- West, M. A. ve Farr, J. L. (1990), Innovation At Work, in M. A. West and J. L. Farr (Ed.). *Innovation and Creativity At Work: Psychological and Organizational Strategies* Chichester, United Kingdom: Wiley, s. 3-13.
- Wiener, Y. ve Vardi, Y. (1990), Relationship Between Organizational Culture and Individual Motivation: A Conceptual Integration, *Psychological Reports*, 67, s. 295-306.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., ve Griffin, R. W. (1993), Toward A Theory Of Organizational Creativity, *Academy Of Management Review*, 18, s. 293-321.
- Yuan, F. ve Woodman R. W. (2010), Innovative Behavior in The Workplace: The Role Of Performance and Image Outcome Expectations, *Academy Of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.